

Rauna Junnila

# Esillepano- ja tilanhallintapalveluiden kehittäminen

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi (ylempi AMK)

Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen

Opinnäytetyö

6.5.2017

Tekijä(t) Otsikko	Rauna Junnila Esillepano- ja tilanhallintapalveluiden kehittäminen
Sivumäärä Aika	56 sivua + 5 liitettä 6.5.2017
Tutkinto	Tradenomi (ylempi AMK)
Koulutusohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Yrittäjyys ja liiketalousosaaminen
Ohjaaja(t)	Lehtori Raisa Varsta
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää kohdeyrityksen esillepano- ja tilanhallinta palveluja palveluiden kehittämisen menetelmien avulla. Kohdeyritys oli opinnäytetyön käynnistymisen aikoihin uusi, vain puoli vuotta olemassa ollut yritys, joka tuotti erilaisia tilanhallinnan palveluita vähittäiskaupassa toimiville yrityksille. Yritys oli kohdistanut palvelunsa erityisesti käyttötavarakaupan alalla toimiville yrityksille.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin toimintatutkimuksena ja siinä sovellettiin toimintatutkimuksen yleisiä vaiheita: toiminnan suunnittelu, muutoksen toteutus sekä muutoksen vaikutuksen seuranta ja arviointi. Opinnäytetyö toteutettiin syksyn 2016 – kevään 2017 välisenä aikana.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen pohjaksi valikoitui tilanhallinnan ja palveluiden tuotteistamisen teorit. Palveluiden kehittämistä kutsutaan useilla eri nimillä. Näistä tunnetuimpia ja vakiintuneita nimiä ovat palvelumuotoilu, palvelun tuotteistaminen, tarinallistaminen ja tunnelmamuotoilu. Nimiä palveluiden kehittämiseksi on yhtä monta, kuin on tarjoajakin. Kaikissa näissä menetelmissä on tavoitteena sama asia. Saada palvelu paketoitua tiukempaan ja määrämuotoiseen formaattiin, jolloin palvelun myyminen ja markkinointi helpottuvat ja tätä kautta yrityksen myynti ja tuotto paranevat. Jokainen näistä palvelun kehittämisen menetelmistä lähestyykin kehittämistä aavistuksen eri näkökulmasta ja eri fokuksella.</p> <p>Kehittämistehtävässä selvitettiin kohdeyrityksen asiakkaiden tarpeita kyselyn avulla sekä luotiin yritykselle tuotteistusprosessi, jonka avulla tuotteistettiin koko yrityksen palvelutarjonta uusiksi (sisäinen tuotteistus) sekä valittiin tarkemman ulkoisen tuotteistuksen kohteeksi yksi uusista palveluista. Opinnäytetyön tärkein oivallus oli miten palvelun arvo syntyy hyödyn ja hinnan välisestä erotuksesta.</p>	
Avainsanat	Palvelu, kehittäminen, tuotteistaminen, tuotteistusprosessi, palvelumuotoilu, tilanhallinta

Author(s) Title	Rauna Junnila Developing Space Management and Presentation
Number of Pages Date	56 pages + 5 appendices 6 May 2017
Degree	Master of Business Administration
Degree Programme	Entrepreneurship and Business Competence
Specialisation option	
Instructor(s)	Raisa Varsta, Senior Lecturer
<p>The main objective of this thesis was to develop the space management and presentation of goods by improving commodification processes. The target company was quite new when this thesis started and it was producing space management services in retail business. The company was focusing their services especially on the shops dealing with consumer goods.</p> <p>The thesis was done carried out as action research. The frame of reference includes theories of space management and commodification of services. Both qualitative and quantitative research methodology was utilized in this study. The qualitative research data consisted of three in-depth interviews with owners of the target company. The quantitative research data was gathered with the aid of a questionnaire. Four hundred questionnaires were sent to the potential customers and thirty-three responses were received. The response rate was low only twelve percent. The questionnaire was used to survey the customer's opinions about space management and presentation.</p> <p>In the thesis, the needs of the customers were identified and a commodification process was created for the targeted company. With the help of the commodification process, the service offering was updated and one of the new services was selected for more detailed commodification. The biggest outcome of this thesis was understanding that the value of services comes from the difference between benefit and price.</p>	
Keywords	Service, development, commodification, commodification process, service design, space management

## Sisällys

1	Johdanto	3
1.1	Organisaation esittely	3
1.2	Toimialan kuvaus	4
1.3	Kehittämistehtävän lähtökohdat ja kohdeyrityksen nykytila-analyysi	5
1.4	Kehittämistehtävän rajaus	6
2	Tutkimusongelma	7
2.1	Tutkimuskysymykset	7
2.2	Kehittämistehtävän tavoitteet ja mittarit	7
2.3	Kehittämistehtävän ennakoitujen riskit ja tulokset	8
3	Tutkimusmenetelmä	9
3.1	Toimintatutkimus	9
3.2	Aineistonhankinta- ja analysointimenetelmät	11
3.3	Tutkimuksen luotettavuus	12
4	Teoreettinen viitekehys	13
4.1	Tilanhallinta	13
4.1.1	Myymäläympäristö ja myymälöiden pohjaratkaisut	14
4.1.2	Myymälän tilan jakaminen ja tuotteiden sijainti myymälässä	14
4.1.3	Myymälä mediana	15
4.1.4	Myymälöiden tulevaisuus	16
4.2	Palvelun kehittämisen tavat	17
4.2.1	Palvelun kehittämisen taustaa	19
4.2.2	Mitä on tuotteistaminen?	21
4.2.3	Mitä on palvelumuotoilu?	23
4.2.4	Muita palvelun kehittämisen keinoja	24
4.2.5	Palvelun kehittämisen prosessimalleja	26
4.2.6	Kehittämispromessimallien vertailua	30
4.2.7	Markkinointi osana palvelun kehittämistä	31
5	Kehittämistehtävän toteutus	32
5.1	Lähtökohdat ja suunnittelu	33
5.1.1	Kehittämistehtävän 1. toimenpide: kysely	34

5.1.2	Kehittämistehtävän 2. toimenpide: tuotteistusprosessi	34
5.2	Kehittämistehtävän toimenpiteet	37
5.2.1	Kyselyn tulokset	37
5.2.2	Kyselyn avoimet vastaukset	39
5.2.3	Esillepano- ja tilanhallinnan kyselyn tuloksien pohdintaa	40
5.2.4	Ensimmäinen tuotteistuspalaveri, sisäinen tuotteistus	40
5.2.5	Toinen tuotteistuspalaveri, ulkoinen tuotteistus	44
5.2.6	Tuotteistusprosessien toteuttamisen pohdintaa	48
6	Kehittämistehtävän tulokset	50
6.1	Vastaukset tutkimuskysymyksiin	50
6.1.1	Miten esillepano- ja tilanhallintapalveluja tuotteistetaan?	50
6.1.2	Mitä tarpeita asiakkailta on esillepanojen ja tilanhallinnan saralla?	51
6.1.3	Miten palveluiden tuotteistamisella vastataan näihin asiakkaiden tarpeisiin?	51
6.2	Tulosten mittaaminen	51
6.2.1	Mittari 1: Tuotteistamiseen on selkeä prosessi, joka on arvioitu toimeksiantajan toimesta.	52
6.2.2	Mittari 2: Kehittämistehtävän myötä on syntynyt yksi tuotteistettu palvelu	52
6.2.3	Mittari 3: Yrityksen henkilöstön ymmärrys on tuotteistamisen johdosta lisääntynyt.	53
6.2.4	Mittari 4: Asiakkaiden tarpeet on kartoitettu ja tiedossa.	53
6.3	Tutkimuksen luotettavuus	53
7	Johtopäätökset	54
7.1	Yhteenveto	54
7.2	Jatkotoimenpiteet	55
7.3	Itsearviointi	56
	Lähteet	57
	Liitteet	
	Liite 1. Ensimmäisen haastattelun kysymykset kohdeyritykselle	
	Liite 2. Kilpailija-analyysi	
	Liite 3. Nykytila-analyysi	
	Liite 4. Kyselyn rakenne ja kysymykset	
	Liite 5. Tuotteistetun palvelun esitysmateriaali	

## 1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on auttaa kohdeyritystä järjestämään tarjoamansa esillepano- ja tilanhallintapalvelut tiukempiin palvelukokonaisuuksiin, jotta asiakkaiden on helpompi hahmottaa tarjonta palveluiden takana sekä yrityksen olisi helpompaa myydä ja markkinoida tuotteitaan. Jos kehittämistehtävän myötä yritys saa uusia asiakaskontakteja ja tätä kautta kasvattaa myyntiä, on tämä vain positiivinen asia ja tällöin voidaan opinnäytetyön katsoa auttaneen yritystä positiivisesti.

Olen toiminut viimeiset 15 vuotta S-ryhmän vähittäiskaupan eri tehtävissä, niin konseptienkehittäjän ja -jalkauttajan roolissa kuin myös valikoimavastuullisena käyttötavarakaupan eri tuotealueilla. Työssäni ratkaisen päivittäin esillepanoihin ja tilanhallintaan liittyviä kysymyksiä ja käyn keskusteluita niin myymälöiden kuin myös maahantuojien kanssa näihin liittyvistä asioista. Työni vähittäiskaupan näköalapaikalla on opettanut esillepanoista ja tilanhallinnasta paljon ja tämän vuoksi pystyn soveltamaan osaamistani tässä kehittämistehtävässä ja auttamaan kohdeyritystä konkreettisin tavoin.

Kaikki yrityksen perustajat ovat entisiä kollegojani. Opinnäytetyö käynnistettiin molemminpuolisesta tarpeesta. Minä tarvitsin opinnäytetyöhöni yhteistyöyrityksen, jonka toimintaa kehittää ja toimintansa alkutaipaleella oleva yritys tarvitsi asiantuntia apua yrityksen palvelujen kirkastamisessa ja toiminnan kehittämisessä. Tästä opinnäytetyöstä tehdään kaksi versiota toimeksiantajan pyynnöstä. Ensimmäinen kokonainen versio toimitetaan työn ohjaajalle ja arvioijalle sekä toimeksiantajalle. Julkaistavasta eli toisesta versiosta salataan yritykseen liittyvät aineistot.

### 1.1 Organisaation esittely

Opinnäytetyöni kohdeyritys on helmikuussa 2016 perustettu yritys, jonka tarkoituksena on tuottaa erilaisia tilanhallinnan ja esillepanojen palveluita vähittäiskaupassa toimiville yrityksille. Yritys on erityisesti kohdistanut palvelunsa käyttötavarakaupan yrityksille. Yrityksen ovat perustaneet kolme esillepanojen ja tilanhallinnan ammattilaista, joilla on vahva kokemus alasta sekä valikoimien suunnittelusta, tuotteistamisesta ja konseptoinnista eri vähittäis- ja tukkukaupan ketjuissa.

Yrityksen tarjoamat palvelut opinnäytetyöhön ryhtyessäni olivat seuraavat. Palvelut esiteltiin yrityksen verkkosivuilla, kuten alla.

- Esillepano-ohjeistus ja toteutus
- Hyllykartat
- Myymäläilmeen kirkastaminen
- Auditoinnit
- Esillepanokoulutukset
- Tilanhallintapalvelut (Tilamix 2016).

Kaikki yrityksen tarjoamat palvelut liittyvät joko yksittäisten tuotteiden tai laajempien kokonaisuuksien, tuotemerkkien tai -ryhmien, esille asetteluun myymälässä olevaan tilaan (esillepano-ohjeistukset ja toteutus, hyllykartat, myymäläilmeen kirkastaminen) tai esillepanojen kouluttamiseen yrityksen työntekijöille (esillepanokoulutukset). Laajempaa palvelutarjontaa yritys tarjoaa auditoinnit sekä tilanhallintapalvelut -kokonaisuuksilla, joissa räätälöidään palvelu asiakkaan tarpeen mukaan tai arvioidaan asiakkaan nykyisiä tilanhallinta elementtejä sekä tuotetaan tarvittaessa kehitys- ja parannusehdotuksia.

## 1.2 Toimialan kuvaus

Esillepanojen- ja tilanhallinnan kenttä on hyvin moninainen. Alalla toimii pieni määrä yrityksiä, mutta yritysten tuotteiden ja palvelujen tarjonta on laajaa. Toimialalla toimii yrityksiä, jotka tarjoavat esillepanokalusteita ja -tarvikkeita, toiset myymälöiden ja näyteikkunoiden somistuksia sekä kouluttavat yritysten omaa henkilökuntaa somistamiseen. Alalta löytyy myös esillepano-ohjelmistojen tarjoajia ja kaikkea näiden väliltä. Moni toimialan yritys on keskittynyt kapeaan asiakassegmenttiin, esimerkiksi vain pukeutumisen alan yrityksiin tai hyvin kapeaan palvelutarjontaan, kuten pelkästään esillepanokalusteiden ja -tarvikkeiden myymiseen.

Tyypillistä alalla oleville yrityksille on suppea palvelutarjonta sekä pieni yrityksen henkilöstömäärä. Suoranaista kilpailijaa ei opinnäytetyön kohdeyrityksellä ole, jolla olisi yhtä laaja tarjonta erilaisia esillepano- ja tilanhallintapalveluja vähittäiskaupan ja tukkukaupan yrityksille. Alalla pitkään toimineet ovat pääsääntöisesti yhden henkilön yrityksiä, jotka ovat keskittyneet pitkälti myymälöiden visuaalisenilmeen kunnostamiseen sekä visuaalisenilmeen kouluttamiseen.

Ala on viimeaikaisten konkurssien myötä murroksessa, kun paljon esillepanopalveluja käyttäneet isot vähittäiskaupan toimijat Anttila ja Kodin1 ovat poissa. Lisäksi monella isolla jäljelle jääneellä toimijalla on oma henkilökuntansa kyseisiä palveluja tuottamaan sekä tiukasti konseptoidut prosessit, jolloin kyseiset yritykset eivät ole valmiita ulkopuolisilta toimijoilta esillepano- ja tilanhallintapalveluja ostamaan. Pienet ja keskisuuret yritykset puolestaan eivät välttämättä koe tarvetta tämän kaltaisille palveluille (Heino 2016).

Muita toimialaan vaikuttavia tekijöitä ovat tämän hetkinen heikko taloudellinen tilanne, minkä johdosta ollaan varovaisia sijoittamaan asioihin, jotka eivät yritysten mielestä tuota lisäarvoa tai – hyötyä. Markkinoilla on myös saatavilla halvempaa työvoimaa (somistajat) perinteisiin esillepanotehtäviin. Suomessa ei myöskään vielä täysin ymmärretä esillepanojen merkitystä, sitä mikä vaikutus esimerkiksi tuotteiden esillepanopaikalla on tuotteen myyntiin. (Heino 2016.)

### 1.3 Kehittämistehtävän lähtökohdat ja kohdeyrityksen nykytila-analyysi

Opinnäytetyön kohdeyritys on uusi, vasta toimintansa aloittanut yritys. Tästä syystä yrityksen tunnettuus ja asiakaskunta ovat vielä pienet. Yrityksellä ei ole toimitiloja, vaan yritystä pyöritetään jokaisen omistajan kotoa käsin. Tämä saattaa vaikuttaa asiakkaisiin negatiivisesti. Osa asiakkaista pitäisi yritystä uskottavampana, jos heillä olisi toimitilat. Toimitilat myös helpottaisivat yhdessä työskentelyä sekä helpottaisivat asiakkaiden tapamista. Muuten yrityksen työvälitteet ovat kunnossa ja ajan tasalla.

Yritykselle on laadittu strategia seuraavana alla, mutta markkinointisuunnitelman tekemistä ei ole pidetty tarpeellisena. Toimihenkilöiden mielestä yrityksen liikeidean vuoksi markkinointia olisi vaikea suunnitella ja rajata, mistä syystä on keskitytty vain henkilökohtaiseen markkinointiin suoraan potentiaalisille kontakteille. Markkinoinnissa on keskitytty puhelinmarkkinointiin.

”Asiakkaamme löytävät palvelumme henkilökohtaisten kontaktiemme avulla sekä netin kautta. He valitsevat palveluntarjoajan suositusten, kokemusten, referenssien ja markkinoinnin perusteella. Asiakkaan ostopäätökseen vaikuttavat palveluntarjoajan asiantuntemus sekä asiakkaan näkökulmasta houkuttelevat ratkaisut ja kohtuullinen hinta suhteessa saavutettavaan hyötyyn. Asiakkaalle on pystyttävä näyttämään, miten ja minkälaista hyötyä hän palvelulla saavuttaa.” (Heino 2016.)



Yrityksen näkyvyys on jäänyt edellä mainituista syistä liian suppeaksi ja osaltaan vaikuttanut yritystoiminnan hitaaseen käynnistymiseen. Yrityksen palvelutarjonta on laaja, paljon laajempi kuin muilla alan toimioilla. Laajan palvelutarjonnan vuoksi oikean palvelun kohdentaminen asiakkaalle on koettu vaikeaksi.

Yrityksen vahvuuksia ovat henkilökunnan vahva ammattitaito ja laaja kokemus toimialalta. Yrityksen laajaa tarjontaa pidän myös vahvuutena, kuin myös halua ja ideoita kehittää liiketoimintaa nyt ja tulevaisuudessa. Heikkouksia puolestaan ovat hitaasti käynnistynyt myynti, uusien ideoiden toimeenpanokyky, joka johtuu osittain liiallisesta varovaisuudesta. Muina heikkouksina näen asioiden loppuunsaattamisen sekä palveluiden hinnoittelun. Yrityksen mahdollisuuksia on terävöitettyjen palveluiden myötä saada parempi vaste asiakkailta. Yleisen taloudellisen tilanteen parantuminen puolestaan lisää ulkoistettujen palveluiden ostamista, mikä auttaa kohdeyrityksen kaltaisia palveluntuottajia kasvattamaan liikevaihtoaan ja saamaan lisää asiakkaita.

Yrityksen todellinen uhka on liiketoiminnan liian hidas käynnistyminen ja suppea asiakasverkosto. Muita uhkia ovat asiakkaiden hidas herääminen kyseisille palveluille. Tällä tarkoitetaan tilannetta, jossa asiakkaalla ei ole tarvetta palvelulle heti, vaan tarve voi ilmetä vasta puolen vuoden kuluttua yrityksen yhteydenotosta. Lisäksi uhkana on, ettei tämän kaltaisille palveluille ole vielä markkinarakoa Suomessa, koska yritykset eivät koe esillepanoja merkityksellisiksi ja ovat liian tyytyväisiä omaan tekemiseen.

Kehittämistehtävän lähtökohtia ja yleisesti toimialaa pohtiessani ymmärsin, että kohdeyrityksen laaja tarjonta voi olla sekä uhka että mahdollisuus. Laaja tarjonta on mahdollisuus silloin, kun se osataan tiivistää sopivan kokosiin palvelupaketteihin ja kun näitä palvelupaketteja osataan markkinoida oikein, oikeille kohdeyrityksille.

#### 1.4 Kehittämistehtävän rajaus

Yrityksen nykytila-analyysin sekä toimialan analyysin perusteella opinnäytetyön kehittämiskohteeksi olisi voinut valita useita kokonaisuuksia. Keskusteltuani toimeksiantajien kanssa tehtävän rajaamisesta päädyin keskittymään kehittämistehtävässäni liiketoiminnan ytimeen: Mitä parannettavaa yrityksen palvelutarjonnassa on?

Kehityskohteeksi valitsin yrityksen sen hetkisen palvelukokonaisuuden kehittämisen (sisäinen tuotteistaminen). Tavoitteena on tarkentaa yrityksen palvelupakettia muodostamalla järkevät palvelukokonaisuudet ja palvelukuvaukset. Palvelukokonaisuuden kehittämisen jälkeen valitsemme yhden palveluista, joka käydään läpi yksityiskohtaisesti suunnitellun tuotteistusprosessin mukaisesti (ulkoinen tuotteistaminen). Tämän lisäksi kehittämistehtävänäni on kartoittaa asiakkaiden mielipiteet esillepanoista ja tilanhallinnasta kyselyn avulla.

## 2 Tutkimusongelma

Koska kohdeyritys on suhteellisen uusi yritys ja koska yrityksen omistajien tavoitteena on saada liiketoiminta kannattavaksi, opinnäytetyön tutkimusongelmaksi muodostui:

Miten kehitetään yrityksen esillepano- ja tilanhallintapalveluja asiakaslähtöisesti?

### 2.1 Tutkimuskysymykset

Tutkimusongelmaa lähestyttäessä palveluiden kehittämisen näkökulmasta, samalla kun halutaan parantaa yrityksen kannattavuutta ja näkyvyyttä päädyttiin seuraaviin tutkimuskysymyksiin, joihin haetaan kehittämistehtävässä vastauksia.

- Miten esillepano- ja tilanhallintapalveluja tuotteistetaan?
- Mitä tarpeita asiakkailla on esillepanojen ja tilanhallinnan saralla?
- Miten palveluiden tuotteistamisella vastataan näihin asiakkaiden tarpeisiin?

Tutkimuskysymysten perusteella laadittiin kehittämistehtävälle tavoitteet sekä mittarit, joilla tavoitteisiin pääsyä mitataan. Nämä tavoitteet ja mittarit on esitelty seuraavassa kappaleessa 2.2. Valittu teoreettinen viitekehys puolestaan esitellään luvussa 4.

### 2.2 Kehittämistehtävän tavoitteet ja mittarit

Kehittämistehtävän tavoitteena on yrityksen palvelutarjonnan terävöittäminen tuotteistamisen avulla. Lisäksi tunnistettiin, että kehittämistehtävän sivutuotteena voi syntyä uusia asiakaskontakteja sekä yrityksen näkyvyys voi parantua, jolloin lisätavoitteiksi voivat

muodostua uusien asiakaskontaktien luominen ja yrityksen näkyvyyden kasvattaminen. Koska näitä ei voitu kehittämistehtävään ryhtyessä täysin varmistaa, niin näitä ei voitu asettaa päätavoitteiksi.

Kehittämistehtävän mittarit ovat:

1. Tuotteistamiseen on selkeä prosessi, joka on arvioitu toimeksiantajan toimesta
2. Kehittämistehtävän myötä on syntynyt yksi tuotteistettu palvelu
3. Yrityksen henkilöstön ymmärrys on tuotteistamisen johdosta lisääntynyt
4. Asiakkaiden tarpeet on kartoitettu ja tiedossa

Kehittämistehtävän mittarit arvioidaan yhdessä kohdeyrityksen henkilöstön kanssa palveluiden kehittämisprosessin jälkeen. Kehittämistehtävän valmistuttua, käydään läpi prosessin sujuvuus sekä mittarit haastatteleamalla jokaista yrityksen henkilöstöä, jolloin jokaisella on mahdollisuus kertoa mielipiteensä, niin palveluiden kehittämisen onnistumisesta kuin myös mittareiden onnistumisesta. Luvussa 6 kerron kehittämistehtävän tuloksista ja kappaleessa 6.2. tulosten mittareista.

### 2.3 Kehittämistehtävän ennakoitut riskit ja tulokset

Kehittämistehtävän riskeinä koen, että kyselyn tulosten perusteena kyselyyn vastanneet yritykset eivät koe esillepanoja- ja tilanhallintaa yrityksen tulosta ja kannattavuutta edistävinä tekijöinä. Näin ollen he eivät ole valmiit ostamaan kyseisiä palveluja, jolloin kohdeyrityksen tarjoamalla ei ole tulevaisuutta. Toisena riskinä näen, ettei kyselyn avulla kohdeyrityksen näkyvyyttä saada kasvatettua ja uusia asiakaskontakteja luotua.

Kehittämistehtävän tuloksissa ennakoin, että palveluiden kehittämisen kautta pystytään kohdeyrityksen palvelupakettia terävöittämään ja luomaan selkeät ja ymmärrettävämmät kokonaisuudet, joiden avulla kohdeyritys pystyy tarjoamaan palveluitaan ymmärrettävämmiin asiakkailleen.

### 3 Tutkimusmenetelmä

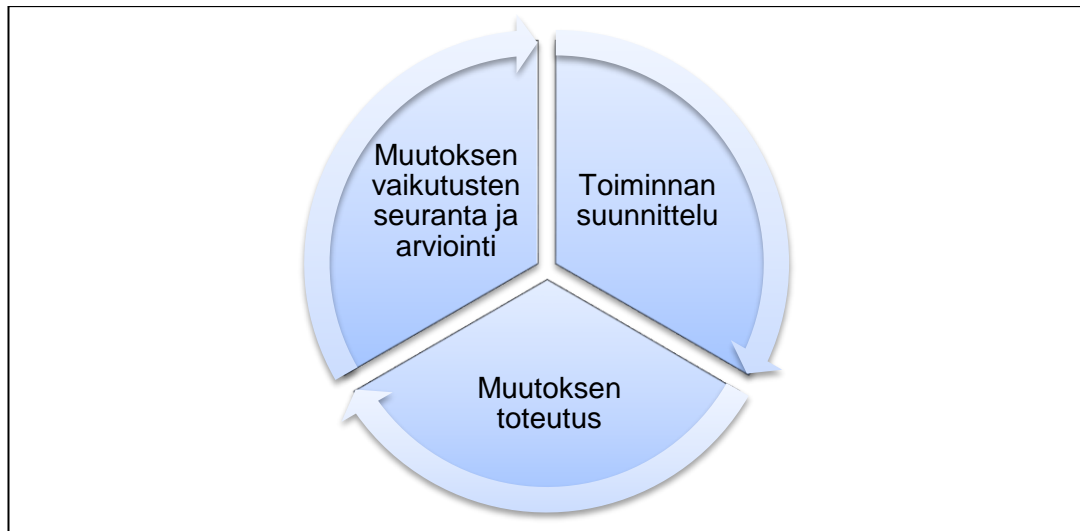
Tässä luvussa kuvataan opinnäytetyöhön valittu tutkimusmenetelmä ja sen vaiheet sekä suunniteltu aikataulu. Näiden lisäksi kuvaan käyttämäni aineistonhankinta- ja analysointimenetelmät sekä tutkimuksen luotettavuuden.

#### 3.1 Toimintatutkimus

Opinnäytetyö toteutetaan toimintatutkimuksena. Toimintatutkimus on tutkimusmenetelmä, jossa tutkija osallistuu aktiivisesti tutkittavana olevan organisaation toimintaan analysoiden nykytilaa, tekemällä konkreettisia toimenpiteitä sekä seuraamalla ja analysoimalla tapahtuvaa muutosta. Toimintatutkimuksen ominaispiirteisiin kuuluu, että sitä voi toteuttaa jokainen työntekijä, ei ainoastaan johtotehtävissä toimivat esimiehet ja johtajat. Lisäksi toimintatutkimuksessa olennaista on ammatillinen oppiminen ja kehittyminen ja sen tavoitteena tulisi aina olla muutos. (Kananen 2009, 9-10.)

Toimintatutkimusta rinnastetaan usein myös konsultointiin. Toimintatutkimus ei kuitenkaan ole konsultointia, vaikka molemmissa tavoitteena on saada aikaan muutos. Konsultointi ei kuitenkaan sisällä itse tutkimusosuutta, joka sisältyy toimintatutkimukseen. (Kananen 2009, 24.)

Toimintatutkimukselle on tyypillistä syklimäinen eteneminen, jossa yksi sykli pitää sisällään suunnittelun, toinen muutoksen toteutuksen eli toimeenpanon ja kolmas seurannan ja arvioinnin, kuten kuviosta 1 käy ilmi. Jokaiseen sykliin liittyy tutkimus ja jokaista sykliä seuraa aina uusi sykli, jolloin tutkimuksesta muodostuu jatkuva prosessi, jolla tähdätään jatkuvaan muutokseen ja kehittämiseen. (Kuula 2006.)



Kuvio 1. Lewinin määritelmä toimintatutkimuksen spiraalista (Kuula 2006)

Tässä opinnäytetyössä sovelsin yleisiä toimintatutkimuksen vaiheita (kts kuvio 1): toiminnan suunnittelu, muutoksen toteutus sekä muutoksen vaikutuksen seuranta ja arviointi. Opinnäytetyöni toteutettiin toimintatutkimuksen menetelmien mukaisesti. Osallistuin työn tekijänä aktiivisesti kehittämistehtävän tekemiseen analysoimalla yrityksen ja toimialan nykytilaa, suunnittelemalla konkreettiset toimenpiteet sekä analysoimalla ja arvioimalla tehtyjen toimenpiteiden vaikutusta yrityksen palveluihin. Opinnäytetyöni etenemisen ja aikataulun suunnittelin taulukon 1 mukaan.

Taulukko 1. Toimintatutkimuksen vaiheet ja konkreettiset toimenpiteet Esillepano- ja tilanhallintapalveluiden kehittäminen -opinnäytetyössä.

Toimintatutkimuksen vaiheet	Konkreettinen toimenpide	Aikataulu
Toiminnan suunnittelu: nykytilan kartoitus	SWOT-, nykytila- ja kilpailija – analyysit	Loka-marraskuu 2016
	Tutkimusongelman rajaaminen, tutkimuskysymykset, -tavoitteet ja – mittarit	Marraskuu 2016
Muutoksen toteutus: toimenpiteet	Esillepano- ja tilanhallinta palveluiden käyttäminen yrityksissä ja jälleenmyyjillä -kysely ja palveluiden uudelleen tuotteistaminen	Tammi - helmikuu 2017
Muutosten seuranta	Tuotteistettujen palveluiden käyttöönotto	Maalis-huhtikuu 2017
Muutoksen arviointi	Toimeksiantajan arvio miten palveluiden tuotteistaminen onnistui sekä lisäksi kysely ja muut toimenpiteet yrityksen näkyvyyttä riittävästi	Toukokuu 2017

### 3.2 Aineistonhankinta- ja analysointimenetelmät

Toimintatutkimus on kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen muoto ja ajatellaan, että toimintatutkimus jatkuu siitä, mihin laadullinen tutkimus loppuu. Toimintatutkimus pitää sisällään laadullisen tutkimuksen tiedonkeruu- ja analyysimenetelmiä (Kananen 2009, 22). Toimintatutkimus ei ole itsessään tutkimusmenetelmä, vaan sitä luonnehditaan parimminkin tutkimusstrategiaksi, jolloin aineistonhankinta ja -analysointi menetelmät voivat vaihdella tutkimusongelman mukaan ja siinä voidaan käyttää laajasti eri menetelmiä hyväksi (Kananen 2009, 60).

Ensimmäisenä tutkimuksen osana suoritin nykytilan kartoituksen. Nykytilaa kartoitin erilaisten analyysien avulla. Käytetyt analyysit olivat: SWOT, nykytila- ja kilpailija-analyysit. Analyysit tehtiin saatavilla olevien kirjallisten materiaalien (yrityksen aineistot sekä yrityksen ja kilpailijoiden internet sivut) avulla sekä lisäksi haastattelin kaikkia yrityksen omistajia. Ennen haastatteluja toimitin omistajille kysymyslomakkeen (liite 1), joiden kysymykset tulisin haastattelussa käymään läpi ja joihin toivoin heidän jo ennakkoon pohdittavien vastauksia. Tämän lisäksi täydensin haastattelutilanteissa kysymyslomaketta esille tulevilla asioilla ja pohdinnoilla, jotta saavutin riittävän lähdeaineiston yrityksen ja toimialan nykytilasta.

Näiden analyysien perusteella pystyin määrittelemään tutkimusongelman, rajaamaan sitä yhdessä toimeksiantajien kanssa, sekä lisäksi määrittelemään tutkimuskysymykset, -tavoitteet ja -mittarit. Samalla myös hahmottui millä konkreettisilla toimilla opinnäytetyöni etenisi. Osana yrityksen asiakkaiden tarpeiden määrittelyä esillepanoissa ja -tilanhallinnassa päätettiin tehdä kysely kaikille yrityksen asiakasrekisterissä oleville tukku- ja vähittäiskaupan toimijoille. Kysely päätettiin myös lähettää niille yrityksille, joihin toimeksiantajat olivat olleet yhteydessä, mutta asiakassuhdetta ei ollut pystytty vielä luomaan. Kolmanneksi kyselyn kohderyhmäksi valikoituivat opinnäytetyöntekijän kontaktit ja yhteyshenkilöt vähittäiskaupassa. Kyselyn tarkoituksena oli myös auttaa vastaamaan tutkimuskysymykseen numero 2.

Teoreettisen viitekehyksen pohjaksi valikoitui tilanhallinnan ja palveluiden tuotteistamisen teoriat. Palvelujen tuotteistamisesta on saatavilla runsaasti kotimaista ja kansainvälistä kirjallisuutta. Palvelun tuotteistamisen teoria palvelee myös kehittämistehtävän tutkimuskysymyksien 1 ja 3 vastaamisessa, koska siihen linkittyy aineistojen perusteella

markkinointi sekä asiakkaiden osallistaminen ja mielipiteet läheisesti. Tarkemmin viitekehukseen perehdytään luvussa 4.

Teoreettisen viitekehysten pohjalta suunnittelin kohdeyritykselle kehittämistehtävänä tuotteistusprosessin, jonka avulla muotoilin uudelleen yrityksen palvelutarjonnan. Tuotteistusprosessi työstettiin yhdessä kohdeyrityksen omistajien kanssa. Kehittämistehtävän toteutusta kuvaan luvussa 5. ja kehittämistehtävän tuloksista kerron tarkemmin luvussa 6.

Aineiston analysointimenetelminä käytin sekä määrällisiä että laadullisia menetelmiä. Määrällisiä analysointimenetelmiä sovelsin erityisesti toteuttamassani esillepano- ja tilanhallinta kyselyssä kyselyn vastauksia analysoidessani (kts kappale 5.2.1). Laadullisia analysointimenetelmiä sovelsin nykytila-analyysia tehdessäni (kappale 1.3) sekä kehittämistehtävän palveluiden tuotteistamisessa (kappaleet 5.2.4 – 5.2.7).

### 3.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan validiteetilla ja reliabiliteetilla. Validiteetti tarkoittaa tutkimuksen pätevyyttä sitä, että tutkitaan oikeita asioita. Tutkimuksen mittarit ovat päteviä, jos ne mittaavat sitä mitä niiden tuleekin mitata. Tässä kehittämishankkeessa tämä tarkoittaa sitä, että teoria ja tutkimuskysymykset pohjautuvat niihin asioihin, mitä aiotaan tutkia. Lisäksi yrityksen palveluihin tehtävät muutokset pohjautuvat teoreettiseen viitekehukseen.

Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen mittausten pysyvyyttä. Toistettaessa tutkimus uudelleen saadaan samat tulokset. Näin ollen sattuma ei ole voinut vaikuttaa tuloksiin. (Kananen 2009, 87-90.) Pysin opinnäytetyössä dokumentoimaan ja kuvaamaan kehittämishankkeen mahdollisimman hyvin, jolloin raportin lukija pystyy arvioimaan ja näkemään hankkeen myötä tehdyt muutokset.

## 4 Teoreettinen viitekehys

Teoreettiseksi viitekehyyksi valikoitui tutkimusongelman perusteella tilanhallinnan käsitteet sekä palveluiden kehittämisen teoriat. Lähdekirjallisuudessa viitataan samaan asiaan sekä palveluiden tuotteistamisen, että palvelumuotoilun ja tarinallistamisen nimillä riippuen kirjailijasta. Käytän opinnäytetyössäni palvelun kehittäminen -termiä kuvaamaan yhteisesti kaikkia asiantuntijapalveluiden kehittämisen menetelmiä.

Viitekehyyksessä pureudun ensin tilanhallintaan ja sen osa-alueisiin myymäläympäristön ja esillepanojen näkökulmasta. Seuraavaksi avaan asiantuntijapalvelun kehittämisen taustoja ja menetelmiä. Tavoitteenani on selvittää mistä on kyse palveluiden kehittämisessä, mitä tuotteistaminen ja palvelumuotoilu ovat, mitä menetelmiä ja työkaluja kehittämisen toteuttamiseen on olemassa sekä minkälainen itse kehitysprosessi on. Lisäksi avaan viitekehyyksessä mitkä ovat palvelun kehittämisen hyödyt ja haasteet sekä keiden tähän prosessiin tulisi osallistua ja mitä on kehittämisen taustalla. Myös palvelumuotoilun ja markkinoinnin suhdetta avaan viitekehyyksessä, miten nämä kaksi asiaa tukevat toisiinsa.

### 4.1 Tilanhallinta

Tilanhallinnalla (Space Management) tarkoitetaan myymälän tilojen jakamista tuotteille ja tuoteryhmille niin, että myymälän tilojen kokonaistuotto on mahdollisimman suuri (Finne & Kokkonen 2005, 153-154). Tilanhallinnan lähtökohtana on rajallisten myymälän neliömetrien hyödyntäminen mahdollisimman tehokkaasti. Tavoitteena on sijoittaa neliöihin juuri sellainen valikoima, joka vastaa parhaiten myymälän toimialueen kuluttajien kysyntää. Lähtökohtaisesti tarjolla on monikertainen määrä tuotteita käytettävissä oleviin tiloihin nähden ja uusia tuotteita tulee markkinoille nopeaan tahtiin. Kaupan näkökulmasta hyvälle tuotteelle tulee antaa enemmän tilaa ja heikosti kiertävät tuotteet poistetaan valikoimista. Tilanhallinnalla pyritään helpottamaan ja nopeuttamaan myymälätyöskentelyä sekä samalla helpotetaan myymälän työtaakkaa. (Finne & Kokkonen 2005, 173-174.)

Tilatehokkuutta voidaan mitata useilla eri mittareilla. Näitä voivat olla liikevaihto tai myyntikate, jotka on kohdistettu joko myymälälle, tuoteryhmälle tai jopa yksittäiselle tuotteelle. (Finne & Kokkonen 2005, 197). Myymälöiden tiloja hallinnoidaan pohjapiirustusten tai



tilanhallintaohjelman avulla. Tuotteiden tilaan mahtumista puolestaan suunnitellaan erilaisten hyllykuvaohjelmien avulla. Myymälän tilojen jakamisesta ja hallinnoimisesta lisää luvussa 4.1.2.

#### 4.1.1 Myymäläympäristö ja myymälöiden pohjaratkaisut

Tuotteen tärkein paikka on se, josta tuote voidaan ostaa tai kuluttaa. Myyntipaikka voi olla jopa tärkeämpi kuin itse tuote. Tästä syystä myymäläympäristön ymmärtäminen on keskeistä kaupan suunnittelussa. (Markkanen 2008, 98.) Italialaiset tutkijat Castaldo ja Botti jakavat myymäläympäristön kolmeen osa-alueeseen: myymälän rakenteeseen, tuotevalikoimaan ja palveluihin. Myymälän sisätilojen ratkaisuja he kutsuvat layoutiksi joka yhdessä myymälän ulkoisten rakenteiden kanssa muodostaa myymälän rakenteen. Tuotevalikoimaan puolestaan katsotaan kuuluvaksi tuotteiden esille asettelu sekä visuaalinen markkinointi. (Markkanen 2008, 100-101.)

Myymälän hyvin suunniteltu pohjaratkaisu luo kuluttajalle miellyttävämmän ostokokemuksen, mutta on vielä tärkeämpi myymälän jokaisen neliön hyödyntämisessä. Myymälän kalusteratkaisut, valaistus ja opasteet sisältyvät kaikki pohjaratkaisuun. Vähittäiskaupalle tyypillisissä pohjaratkaisuissa on nähtävissä kolme erilaista tyyliä. Näitä ovat erikoistavarakauppojen-, markettien-, sekä tavaratalojen pohjaratkaisut. Tavaratalojen pohjaratkaisu on yhdistelmä kahta ensimmäistä tyyliä. (Markkanen 2008, 107-108.)

#### 4.1.2 Myymälän tilan jakaminen ja tuotteiden sijainti myymälässä

Tilan mittarina käytetään yleisesti hyllymetrejä tai moduuleja. Tila määritellään eri tuoteryhmien kesken, niiden tarpeiden ja painotusten mukaan. Lähtökohtana pidetään tuoteryhmän kokonaismenekkiä ja tuotteiden keskimääräistä kokoa. Tilanjakoa ei voida tehdä tuoteryhmien kesken puhtaasti tuotekoon ja tuotteiden menekin mukaan. Tilanjakoon vaikuttavat myös tuoteryhmien liikevaihto- ja katetasot. (Finne & Kokkonen 2005, 210-211.)

Kaikissa myymälöissä on erotettavissa pääasiallinen asiakaskiertoreitti, jonka kautta suurin osa asiakkaista kulkee myymälässä asioidessaan. Tuoteryhmien sijoittaminen asiakaskierron varrelle liittyy myyntitilan jakamiseen. Myymälässä asiakaskierron varrelle laitetaan perinteisesti tuoteryhmät, joille haetaan suurta huomioarvoa. Tällaisilla

tuoteryhmillä tavoitellaan myynnin kasvattamista ja ostokorin keskikoon nostamista. (Finne & Kokkonen 2005, 211.)

Myymälöiden hyllymoduuleja hallitaan eri tilanhallintaohjelmilla, joilla piirretään myymälähenkilökunnalle hyllykarttoja. Hyvä hyllykartta on selkeä ja havainnollinen. Hyvässä hyllykartassa on lisäksi huomioitu pysty- ja vaakasuorat linjaukset. Niissä huomioidaan helposti myymälän kiertosuunta ja määrittää mitkä tuotteet kuluttaja ensimmäisenä kohtaa. Hyllykarttojen avulla kysyntää ohjataan kohti parempi katteisia tuotteita, tuotepuutteet vähenevät ja tuotteet ovat loogisessa järjestyksessä. Lisäksi tuote uutuudet saadaan selkeästi esille ja asiakkaiden ulottuville. (Finne & Kokkonen 2005, 250-253.)

#### 4.1.3 Myymälä mediana

Myymälä mediana on laaja käsite. Perinteisiä myymälän medioita ovat näyteikkunat ja myymälän sisällä olevat somistukset. Tavarantoimittajien ja valmistajien toimesta halutaan usein tuoda myymälöihin esille erilaisia promootiomateriaaleja, kuten tuote-esitteitä, katalogeja, hyllyteippauksia tai suurempia brändijulisteita. Tällä toiminnalla halutaan pitää kyseinen brändi kuluttajien mielissä ja nostattaa sitä haluttavana tuotteena tai palveluna yli kilpailevan brändin.

Visuaalinen markkinointi on termi, jolla tarkoitetaan myymälän ja näyteikkunoiden somistuksen lisäksi myös myymälän kalusteita, kylttejä ja opastauluja, valaistusta. Toisin sanoen kokonaisuutta, jonka kuluttaja näkee lähestyessään myymälää ja astuessaan sinne sisään. Visuaalisen markkinoinnin tarkoituksena on tuoda tuotteet esille mahdollisimman mielenkiintoisina ja haluttavina, jolloin kuluttaja haluaa tutustua tuotteeseen ja ostaa sen. (Markkanen 2008, 125.)

Myymälän visuaalinen ilme yhdistää erikokoiset ja erilaajuisia tuotevalikoimaa myyvät liikkeet saman ketjun myymälöiksi kuluttajien silmissä. Vähittäiskaupan myymälöitä ja ketjuja hallitaan yhtenäisen visuaalisen ilmeen lisäksi myös myymäläkonseptin ja ketjukonseptin avulla. Tärkeä osa kaupan konseptia on myös tapa, jolla tuotteet asetellaan myymälöissä esille, tuotteiden esillepanotapa. (Saarinen & Kilpinen 2016, 89-90.)

Myymälämarkkinoinnilla tarkoitetaan kaikkia toimenpiteitä ja asioita, joiden avulla kuluttaja saadaan ostamaan myymälän tuotteita. Myymälämarkkinoinnin avulla vahvistetaan

kuluttajan odotuksia myymälästä ja pyritään samalla luomaan positiivisia ostokokemuksia. Myymälämarkkinoinnin tarkoituksena on myös opastaa ja muistuttaa kuluttajaa muissa medioissa nähdystä markkinointiviesteistä. Koska 70 % päivittäistavarakaupassa tapahtuvasta myynnistä tehdään ostopäätös myymälässä, korostuu siellä tapahtuvan markkinoinnin merkitys asiakkaan huomion herättäjänä. Heräteostoksissa myymälämarkkinoinnin merkitys on korvaamaton. Myymälämarkkinoinnin opastamana kuluttaja hahmottaa myymälän tarjonnan paremmin ja löytää helposti haluamansa tuotteen. (Saarinen & Kilpinen 2016, 90-91.)

Tapoja erottautua kilpailijoista ovat muun muassa brändäys ja Pop Up - liikkeet tai osastot. Nämä ovat markkinointitapoja tuotemerkin ja tuotteiden näkyvyyden kasvattamiseksi. Niiden avulla pyritään lisäämään kuluttajien tietoisuutta ja merkin tunnettua sekä yleisesti kasvattaa kuluttajien mielenkiintoa kyseistä yritystä kohtaan. Eljala ja Luoto (2014, 78) kuvaavat brändäystä yhdeksi tavaksi erottua muista toimijoista alalla ja sitä kautta edistää tuotteen tai palvelun myyntiä. Pop Up - liikkeet ovat lyhytikäisiä, hetken auki olevia tuotemerkin omia myyntipisteitä, jotka ovat avoinna kuukaudesta muutama kuukauteen tai jopa puoleen vuoteen (Markkanen 2008, 170). Pop Up - osastot ovat tuotemerkin osastoja toisen myymälän, usein miten tavaratalon sisällä.

#### 4.1.4 Myymälöiden tulevaisuus

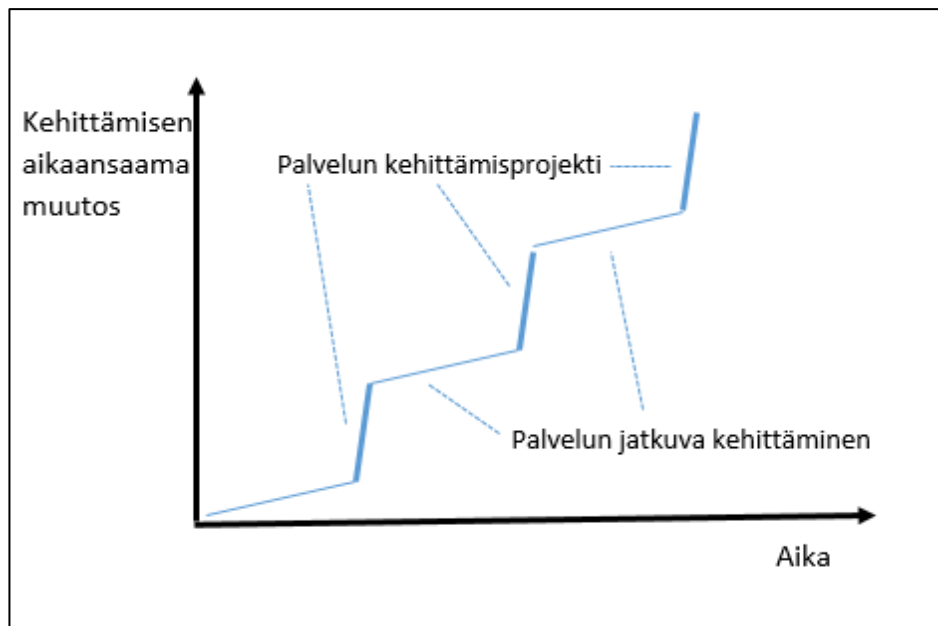
Finne ja Kokkonen ovat ennustaneet vuonna 2005 kaupan alan markkinoinnin muuttumisen ja yhä suurempien panosten kohdistamisen myymälässä tapahtuvaan näkyvyyden kasvattamiseen. He kirjoittavat miten kauppa tulee tulevaisuudessa myymään myymälöidensä tilaa mediatilana valitsemilleen yhteistyökumppaneille ja näin myymälätilan nousevan kilpailijaksi perinteisille mainosvälineille, kuten sanomalehdille ja televisiolle. Samassa yhteydessä he ennustivat, miten tulevaisuudessa asiakkaan tunnistaminen tapahtuu jo myymälään tultaessa, eikä vasta kassalla. Tällä tavalla kuluttaja voi saada kohdennettuja mainoksia koko myymälässä olonsa ajan. Asiakkaan tunnistaminen myymälään tultaessa tapahtuu beaconien avulla. Tässä yleisesti kanta-asiakkaille kohdenetussa markkinointiviestinnässä on kyse aikaisempaan ostokäyttäytymiseen liittyvästä markkinoinnista. Tällä tavalla myymälä voi tuottaa entistä personoidumpaa ja kuluttajalle aidosti merkityksellistä palvelua. Heidän mukaansa myös erilaiset interaktiiviset kosketusnäytöt tulevat yleistymään ympäri myymälää. (Finne & Kokkonen 2005, 436-437.) Näiden tulevaisuuden näkymien lisäksi itsepalvelukassat ja elektroniset hintakyltit ovat tulleet myymälöihin jäädäkseen ja kaupan aukioloajat ovat vapautuneet.

Suomen ensimmäinen täysin myyjätön ruokakauppa avattiin maaliskuussa 2017 Espooseen (Moilanen 2017). Myymälä on esimerkki tulevaisuuden digitaalisesta kaupasta. Digitaalisuus tulee lisääntymään entisestään, älykäs vaaka, puhuvat pakkaukset, kommunikoivat kalusteet ja ostoskärryt. Digitalisoituminen tulee mahdollistamaan kivijalkakaupan ja verkkokaupan saumattoman yhteistyön lisäksi myös tukitoimintojen paremman hyödyntämisen. Voimmeko jatkossa varata ennakkoon sovituskoppiin haluamme vaatteet? Vai voimmeko sovittaa vaatteet puhelimen sovelluksella valokuvamme päälle missä ja mihin aikaan vain, jolloin sovituskoppeja ei enää tarvita myymälöissä? Jo nyt voimme tilata ruokaostokset valmiiksi kauppaan odottamaan noutamista tai jopa kotiin asti kannettuna tai valmiin ateriaehdotuksen ja sen raaka-aineet. Tilaammeko jatkossa paikallisesta Alepasta myös kokin tekemään aterian? Kuluttajien kulutus tulee tulevaisuudessa erilaistumaan entisestään. Osa ostaa vain hinnan perusteella, osa jonkin eettisen vakaumuksen ja loput janoavat seikkailuja myös ostokokemukseensa. Miten myymälöillä vastataan näihin kaikkiin kuluttajien ostotarpeisiin, jotta tulevaisuuden myymälät eivät käy turhiksi?

#### 4.2 Palvelun kehittämisen tavat

Marjo Rantanen (2016, 25-26) kiteyttää palveluiden kehittämisen tiiviiseen pakettiin kirjassaan Tunnelmamuotoilu. Hänen mukaansa tulevaisuudessa kehittämisen tulisi tapahtua soveltamalla parhaita oppeja yli toimialojen, ei vain kopioimalla ja benchmarkkaamalla suoraan tiettyjä kilpailukeinoja. Hänen mukaansa yritys kehittyy parhaiten hyvän vuorovaikutuksen avulla, jossa hulluimmillekin ideoille ja ajatuksille annetaan mahdollisuus. Hänen mukaansa itsenäiseen ajatteluun kannustaminen ruokkii uteliaisuutta ja uteliaisuus on kaiken kehittymisen elinehto. Tuotemuotoilun hän kiteyttää tarkoittamaan jonkin fyysisen tuotteen ja sen käyttäjän suhteen muotoilua teollisen muotoilun keinoin.

Palvelun kehittämisen tulisi olla jatkuva prosessi, jota voidaan tehdä pienin askelin normaalin työn ohessa. Kuviossa 2 kuvataan tällaista jatkuvaa palvelun kehittämistä. Kun tähdätään merkittäviin uudistuksiin, voidaan kehittäminen toteuttaa tavoitehakuksena projektina, johon panostetaan niin aikaa, kuin resurssejakin. (Jaakkola & Orava & Varjonen 2009, 3.) Tällöin palvelun kehittämisen prosessia voidaan kutsua tuotteistamiseksi tai palvelumuotoiluksi.



Kuvio 2. Jaakkolan, Oravan ja Varjosen näkemys palvelun kehittämisen prosessista (2009, 4)

Minkälaisia palveluja kannattaa kehittää? Tuominen ja kumppanit määrittivät Aalto – yliopiston projektissaan, mitkä seikat tulisi käydä läpi ennen palvelun kehittämisen prosessiin ryhtymistä. Nämä ovat:

- Ensimmäiseksi tulee varmistaa, että palvelulle löytyy aito ja toistuva asiakas-tarve.
- Tulee varmistaa, että kehitettävä palvelu on yrityksen nykyisen strategian mukainen.
- Onko palvelun tuottamisessa samanlaisina toistuvia asioita, joita voisi vakioita eli yhtenäistää?
- Onko palvelu taloudellisesti kannattavaa ja jos on, niin voidaanko kannattavuutta edelleen parantaa palvelua kehittämällä? Jos palvelu ei ole kannattavaa, niin saadaanko palvelusta kannattava sitä kehittämällä?
- Riittävätkö yrityksen resurssit palvelun kehittämiseen? Jos eivät riitä, niin mistä resurssit hankitaan?
- Onko yrityksen osaaminen riittävällä tasolla palvelun kehittämiseksi? (Tuominen ym. 2015, 8-9).

Jorma Sipilän (1995, 12) mukaan palvelutuotteen kehittäminen on valmis vasta silloin, kun sen käyttö- tai omistusoikeus voidaan halutessa myydä edelleen. Tutustumme tässä

luvussa syihin miksi palveluita kehitetään sekä kehittämisen menetelmiin ja prosesseihin tarkemmin.

#### 4.2.1 Palvelun kehittämisen taustaa

Muotoiluajattelu, ”design thinking”, on laaja-alaista ajattelua, visioita ja näkymiä yrityksen tulevaisuudesta. Se on maailmanlaajuinen ilmiö, johon kaikki voivat osallistua. Se luo osaltaan yhteistä pohjaa, jonka avulla kaikkien on helpompi ymmärtää toisiaan. Muotoiluajattelu ei ole vain harvojen ja valittujen harjoittamaa toimintaa, vaan se on ihmislähtöinen ja luova toimintatapa. (Miettinen 2014, 183-186.)

Muotoiluajattelua on myös yrityksen kyky toimia luovasti ja ennakoitavasti. Sitä ovat myös toimenpiteet sopeuttaa toimintaansa muutokseen ja antaa työkaluja muutosjohtamiseen. Muotoiluajattelu on osa yrityksen tai organisaation kyvykkyyttä tuottaa uutta sisältöä ja kehittää liiketoimintaa ennakoiden yli toimiala- ja organisaatorajojen. Muotoiluajattelu on osa yrityksen ydinosaamista, kompetenssi, jota hyödynnetään tuotekehityksessä, brändin rakentamisessa ja viestinnässä. (Miettinen 2014, 11-13.) Muotoiluajattelussa kehitetään asioita kokeilemalla. Tuotetta ei tehdä valmiiksi, eikä sitä laiteta heti tuotantoon, vaan katsotaan miten homma lähtee käyntiin. Ensimmäistä tuotetta testataan käyttäjillä ja sitä muokataan sitä mukaan kun saadaan palautetta. Muotoiluajattelu on siis myös tapa tehdä asioita kokeilemalla. (Rantanen 2016, 41.)

Minna Kälviäinen (2014, 46-47) puolestaan kuvaa artikkelissaan Muotoiluajattelua vai muotoilutoimintaa, muotoiluajattelua mielen sisäisen ajattelun ulkoistamistavaksi, jota kuka tahansa voi soveltaa kehittämistyössään. Hän mielestään siihen liittyy runsas vaihtoehtojen etsiminen ja nopea kokeileminen, todellisen ongelman tai ongelmakentän kriittinen tarkastelu sekä myös epävarmuuden ja epäonnistumisen salliminen. Hän kuvailee miten muotoiluajattelun soveltaminen auttaa muuttamaan hankalat ja epäselvät kehittämiskohteet visuaalisiksi, konkretisoiduiksi kokonaisuuksiksi, jotta aukot ja ratkaisut eri alojen rajapinnoilla voidaan nähdä ja päästä yksimielisyyteen mihin ollaan pyrkimässä.

Palveluiden kehittämisellä voidaan edesauttaa yrityksiä tuottamaan enemmän arvoa. Kannattavaa liiketoimintaa tavoitellessa on yksi yrityksen tärkeimpiä päämääriä arvon tuottaminen (Eljala & Luoto 2014, 77). Arvo ja sen muodostuminen ovat palveluiden kehittämisen syvintä ydintä. Yritysten perustehtävä on luoda arvoa asiakkailleen, jolloin tämä arvo muodostuu niin merkitykselliseksi, että asiakkaat ovat valmiita maksamaan

siitä. Arvolla tarkoitetaan hinnan ja hyödyn välistä suhdetta. Tämä on kuvattu kuviossa 3. (Tuulaniemi 2011, 30.)



Kuvio 3. Juha Tuulaniemen kuvaus palvelun arvosta (2011, 31).

Eljala ja Luoto (2014, 77) jakavat artikkelissaan yrityksen arvon luonnin kolmeen osaan: brändäys, käyttäjälähtöisyys ja uusien ratkaisujen tuottaminen. Brändäys on tapa erottua kilpailijoista markkinoilla ja sillä tavoitin edistää myyntiä. Siinä tavoitellaan houkuttelevuuden kasvattamista. Brändäys perustuukin jo olemassa olevan liiketoiminnan parantamiseen. Käyttäjälähtöisyyden perustana ovat loppukäyttäjien tarpeet. Tarkoituksena on osallistaa loppukäyttäjää muotoiluprosessin kaikissa eri vaiheissa. Uusien ratkaisujen tuottamisessa puolestaan on kyse täysin uusien palveluiden tai tuotteiden suunnittelusta ja muotoilusta. Muotoiluajattelun yhdistäminen uusien ratkaisujen toteuttamiseksi tuottaa avauksia liiketoiminnalle ja antaa mahdollisuuksia tuotteistaa kokonaisvaltaisesti mietityjä ratkaisuja. Uusien palveluita tai tuotteita muotoiltaessa on se etu, että kilpailijoita ei juuri ole. (Eljala & Luoto 2014, 78-83.)

Arvoa ei synny itsestään, eikä arvoa tavoitella pelkästään yritykselle, vaan myös yrityksen asiakkaille ja muille sidosryhmille. Laajasti ajateltuna voidaan nähdä arvoa tavoiteltavan myös koko yhteiskunnalle. Taloudellinen arvo on myös aina sidoksissa sosiaaliin arvoon. Näin ajateltuna tuotteen tai palvelun tulee aina soveltua kilpailijan tuotetta paremmin käyttäjän arkeen. Tästä syystä yritysten tulisi kiinnittää enemmän huomiota muotoiluun ja muotoiluajatteluun tehdessään tuote- ja palvelukehitystä. (Eljala & Luoto 2014, 77.)

Palvelun arvo määrittelee kuinka paljon asiakas on valmis maksamaan palvelusta sekä kuinka usein hän on siitä valmis maksamaan. Lisäksi arvo määrittelee suositteleeko asiakas palvelua kysyttäessä muille. (Tuulaniemi 2011, 105.)

#### 4.2.2 Mitä on tuotteistaminen?

Tuotteistaminen – sen avulla on mahdollista monistaa vaikeita taitoja niin, että kaikki, eivät vain harvat huippuammattilaiset, saavat aikaan näyttäviä tuloksia (Parantainen 2005, 192). Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen on asiakkaalle tarjottavan palvelun määrittelyä, kuvaamista, suunnittelua, kehittämistä ja jatkuvaa parantamista siten, että palvelun asiakashyödyt maksivoituvat ja asiantuntijayrityksen tavoitteet saavutetaan (Lehtinen & Niinimäki 2005, 30.)

Palvelun tuotteistamisella tarkoitetaan palvelun ja sen tuoman arvon kiteyttämistä osia kuvaamalla (Tuominen & Järvi & Lehtonen & Valtanen & Martinsuo 2015, 5). Jari Parantainen (2007, 11) on antanut tuotteistamisesta määritelmän, jonka mukaan tuotteistamisella tarkoitetaan työtä, jonka tuloksena aineeton asiantuntemus ja osaaminen jalostuu myynti-, markkinointi – ja toimituskelpoiseksi tuotteeksi.

Hyvin tuotteistetusta palvelusta voidaan pitää esimerkkinä pitkään toimineita franchising yrityksiä. Näissä yrityksissä on kokonainen palveluliiketoimintamalli tuotteistettu ja monistettu eteenpäin. Tuotteistamisen edellytys tällaisessa tapauksessa on kaiken yrityksen materiaalin tarkka dokumentaatio. Tuotteistaminen ei ole ainoastaan yrityksen palvelun ja muiden toimintojen dokumentoimista, mutta vahva dokumentointi on edellytys sille, että palvelutuote voi monistua. Parantainen nimeää tällaiseksi hyvin tuotteistetuksi franchising yritykseksi esimerkiksi McDonald's ketjun. (Parantainen 2007, 12-13.) Parhaimmillaan tuotteistaminen yhtenäistää palvelutoimintaa tuomalla toistettavuutta ja tehokkuutta sekä luomalla arvoa niin palveluntarjoajalle kuin asiakkaillekin. Osallistamalla henkilöstön ja asiakkaat tuotteistamisprosessiin, yritys varmistaa, että palveluun kiteytyy paras ymmärrys palvelun luomasta arvosta. Näin osallistava tuotteistaminen myös sitouttaa ja motivoi samalla. Lisäksi se muuttaa toimintatapoja ja ajatusmalleja pysyvästi sekä mahdollistaa innovoinnin. (Tuominen ym. 2015, 5.)

Tuominen ja kumppanit (2015, 5) erottelevat Palvelun tuotteistamisen käsikirjassa tuotteistamisen kahteen eri tasoon: ulkoiseen ja sisäiseen tuotteistamiseen. Ulkoinen tuotteistaminen on heidän näkemyksen mukaan asiakkaille näkyvien palvelujen kuvaamista ja kiteyttämistä. Tässä tuotteistamisen muodossa synnytetään yhteinen näkemys asiakkaalle tärkeistä palvelun elementeistä, jotka kiteytetään tyypillisesti palvelukuvauksiin ja myyntimateriaaleihin.



Sisäinen tuotteistaminen puolestaan on palvelutuotannon kuvaamista ja yhdenmukaistamista. Sisäisen tuotteistamisen perustehtäviä ovat palveluprosessin, toimintatapojen sekä vastuiden kuvaaminen. Lisäksi olennaista on miettiä, miten palveluprosessi näytetään asiakkaalle ja mihin prosesseihin asiakas osallistuu. Tästä syystä asiakasta ei pidä myöskään unohtaa sisäisessä tuotteistamisessa. (Tuominen ym. 2015, 5.) Sisäisten prosessien tuotteistaminen on edellytys ulkoiselle tuotteistamiselle. Sisäinen tuotteistusajattelu auttaa myös kehittämään yrityksen toimintaa ammattimaisempaan suuntaan. Sisäisessä tuotteistamisessa voidaan myös edetä ulkoista nopeammin. (Sipilä 195, 47-48.)

Milloin kannattaa ajatella palvelunsa tuotteistamista? Jari Parantaista (2007, 25-26) mukaillen palvelun tuotteistamista tulisi vakavasti harkita silloin, kun palvelulle ei löydy välittömästi kysyttäessä hintaa tai kun myyntitilanteessa palvelun sisältö vaihtelee tai sitä ei ole kirjallisena ollenkaan. Jos on epäselvää ketkä kuuluvat palvelun kohderyhmään, kenelle palvelua tulisi myydä tai jos yrityksessä ei tiedetä kenen vastuulla palvelun kehittäminen ja hinnoittelu ovat, tulisi palvelun tuotteistamista ajatella.

Palvelun tuotteistamisella helpotetaan palvelun ostamista, rakennetaan ominaisuuksiltaan vahvempia palveluita, helpotetaan palvelun myymistä ja markkinoimista sekä voidaan monistaa palvelu helposti esimerkiksi toisen kaupunkiin tai toiseen kysyntäalueeseen sopivaksi. (Parantainen 2007, 38-131.)

Tuotteistamisen hyödyiksi lasketaan perinteisten koviin arvojen tehokkuuden ja myynnin kasvun lisäksi yhteisen ymmärryksen muodostumisen sekä paremman tiedon ja osaamisen jakaminen. Täytyy muistaa, että liiallisella vakioinnilla, palvelun yhtenäistämällä voi olla päinvastainen vaikutus. Näiden lisäksi tuotteistamisen hyödyiksi lasketaan vielä palvelun jatkokehittämisen helpottumisen sekä palvelun riippuvuuksien ja synergioiden tunnistamisen helpottumisen. (Tuominen ym. 2015, 7).

Palvelun tuotteistamiseen ei voida lähteä ilman tavoitteiden sopimista. Tuotteistamisella voidaan tavoitella seuraavia asioita: Palvelun tuottaminen tehostuu, markkinointi ja myynti tehostuvat, sisäinen tiedonjako ja yhteistyö tehostuvat tai yhteinen ymmärrys palvelun roolista kasvaa. (Tuominen ym. 2015, 9.)

Tuotteistamiseen liittyy myös riskejä, jotka on hyvä tiedostaa, niiden välttämiseksi. Tuotteistamiseen liittyy Tuomisen ja kumppaneiden (2015, 6) mukaan kaksi erityistä haastetta: oikean tasapainon löytäminen räätälöinnin ja asiakaskohtaisen vakioinnin välille sekä miten hyödynnetään parhaiten asiantuntijoiden hiljainen tieto. Muita riskejä ovat henkilöstön motivaation surkastuminen, henkilöstö kokee tuotteistamisen uhkana ja asiakasnäkökulma hukkuu prosessissa, prosessista tulee liian jäykkä sekä innovointi kangistuu. (Tuominen ym. 2015, 7-8.)

#### 4.2.3 Mitä on palvelumuotoilu?

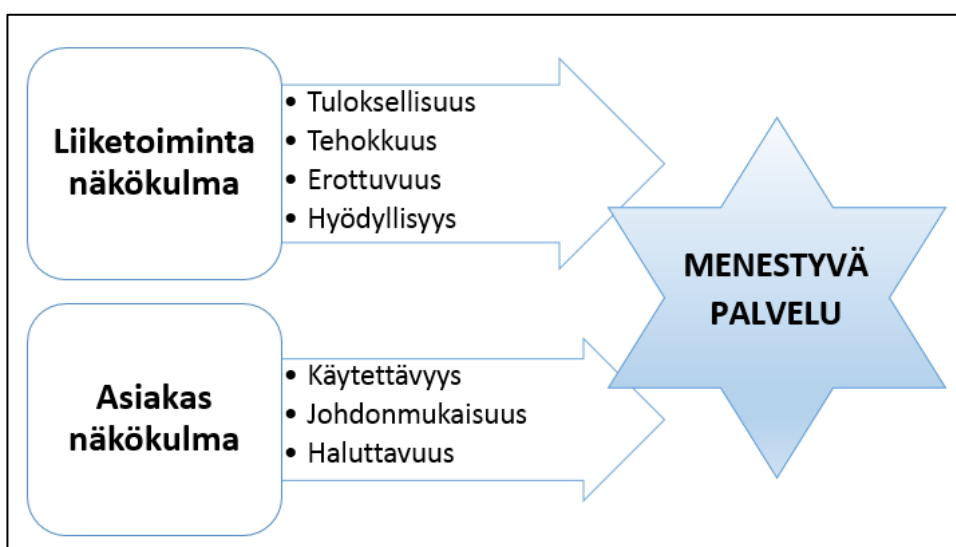
Palvelumuotoilu on Juha Tuulaniemen lanseeraama palveluiden kehittämisen käsite. Hän tiivistää palvelumuotoilun konkreettiseksi toiminnaksi, jossa yhdistetään asiakkaiden tarpeet ja odotukset palveluntuottajan liiketoiminnan tavoitteiden avulla toimivaksi palveluksi. Palvelumuotoilun avulla yritys pystyy havaitsemaan palveluiden strategiset mahdollisuudet liiketoiminnassa, innovoimaan uusia palveluja sekä kehittämään jo olemassa olevia palveluita. Tavoitteena ovat palvelutuotteet, jotka ovat taloudellisia, sosiaalisia ja ekologisesti kestäviä sekä muodostavat asiakkaalle mahdollisimman positiivinen palvelukokemus. (Tuulaniemi 2011, 24-26.) Rantasen (2016,28) mukaan palvelumuotoilu on hyvä työkalu uuden innovointiin, mutta myös tuottavuuden ja tehokkuuden varmistamiseen.

Palvelumuotoilussa keskeistä on muodon antaminen tyhjälle. Toisin sanoen palvelun tekeminen näkyväksi visualisoinnilla ja prototyypeillä, jolloin tarjottavasta palvelusta annetaan konkreettisia näytteitä ja laadusta viestitään esimerkiksi arvokkaalla materiaalilla. Palvelun tulee näkyä. Tuulaniemen mukaan palvelu tehdään näkyväksi palvelutodisteilla. Nämä palvelutodisteet voidaan jakaa palvelumaisemaan ja -todisteisiin eli palvelutavaroihin. Palvelumaisemaa ovat kaikki se ympäristö, jossa palvelua tarjotaan tai jossa kuluttaja ja palveluntarjoaja kohtaavat. Esimerkkejä palvelumaisemasta ovat parkkipaikat, kyltit ja ympäristöt. Palvelutodiste ovat kaikki ne tavarat, jotka mahdollistavat palvelun toteuttamisen, esimerkiksi esitteet, internet-sivut, ohjelmalehtiset ja laskut. (Tuulaniemi 2011, 90-94.)

Palvelumuotoilua voivat käyttää niin yritykset, julkinen sektori kuin myös voittoa tavoittelemattomat organisaatiot hyväkseen. Palvelumuotoilu antaa loogisen toimintamallin ja yhdistää kiinteällä ja toimivalla tavalla liiketoiminnan ja/tai organisaation tavoitteet asiakkaan näkökulmaan. Palvelumuotoilulla nostetaan kovat ja pehmeät arvot tasavertaisiksi

osapuoliksi. (Tuulaniemi 2011, 95.) Palvelumuotoilua voidaan käyttää olemassa olevien palveluiden kehittämiseen kuin myös uuden palvelun kehittämiseen ja näiden lisäksi myös organisaation sisäisten prosessien kehittämiseen (Tuulaniemi 2011, 98-100).

Molemmissa sekä palvelumuotoilussa että tuotteistamisessa tavoitteena on osallistaa kaikki palvelussa mukana olevat osapuolet mukaan prosessiin (Tuulaniemi 2011, 28). Lisäksi tavoitteena ovat sellaiset palvelutuotteet, jotka ilahduttavat asiakkaita ja täyttävät palveluntuottavan organisaation liiketoiminnalliset tavoitteet. Kuviossa 4 kuvataan miten palvelumuotoilussa yhdistetään liiketoiminnan näkökulman tavoitteet: tuloksellisuus, tehokkuus, erottuvuus ja hyödyllisyys asiakas näkökulman tavoitteiden: käytettävyys, johdonmukaisuus ja haluttavuus kanssa menestyväksi palveluksi. Tämä on haastavaa, mutta ilman näiden kahden näkökulman yhdistämistä ei toiminta voi olla kannattavaa pitkän ajan tähtäimellä. (Tuulaniemi 2011, 103.)



Kuvio 4. Tuulaniemen näkemys asiakasymmärryksen ja liiketoiminnan tavoitteiden symbioosista palvelun kehittämisessä (2011, 103).

#### 4.2.4 Muita palvelun kehittämisen keinoja

Tarinallistaminen on elämyksellisen juonen tuottamista yrityksen palveluihin. Tarinallistamisella voidaan tukea tuotteistamista, palvelumuotoilua sekä erilaistumista ja tuoda palveluihin inhimillisyttä ja merkityksiä sen avulla. (Kalliomäki 2014, 5.) Kalliomäki (2014, 44) käyttää tarinallistamisesta myös termejä inhimillistäminen ja merkityksellistä-

minen. Tarinallistamisen avulla linjataan yrityksen toiminta aina palvelusta markkinointiin. Siinä keskitytään kokonaisvaltaisen palvelukokemuksen luomiseen, arvon lisäämiseen ja elämyksellisyyden tuottamiseen. Palvelukokemus on tämän päivän markkinointia. Tarinalla sidotaan yhteen yrityksen toiminta ja yksittäisen palvelun vaiheet. (Kalliomäki 2014, 13.) Kalliomäki (2014, 22 & 45) vetää yhteen, että tarinallistaminen on yrityksen punainen lanka, joka tukee jatkuvuutta ja yhdistää asiakkaan kokemuksen aina markkinoinnista lopputuotteen käyttämiseen saakka juonelliseksi tarinaksi.

Tarinallistaminen tarkoittaa palveluiden innovointia, kehittämistä ja suunnittelua tarinalähtöisesti. Sen avulla voidaan suunnitella uusia palveluja tai kehittää jo olemassa olevia elämyksellisemmiksi. Prosessissa luodaan elämyksellinen, tarinallinen kehys, joka heijastaa yrityksen arvoja, asiakkaiden elämäntyyliä ja arvoja sekä sitä muutosta, jota asiakkaalle palveluiden kautta ollaan tarjoamassa. (Kalliomäki 2014, 14.) Tarinan avulla erottautuvan yrityksen tarkoituksena on brändätä palvelunsa vahvemmin ja kiinteämmin yritykselle kuuluvaksi palveluksi kilpailijoiden palveluihin verrattuna. Kun palveluiden ympärille on rakennettu tarina, hankaloituu myös palvelun kopiointi. (Kalliomäki 2014, 31.)

Tarinallistaminen erottautuu palvelumuotoilusta ja tuotteistamisesta. Siinä hyödynnetään draamallisen ja fiktiivisen tarinankerronnan keinoja (Kalliomäki 2014, 73). Tarinallistamisessa brändi syntyy tarinatekojen kautta. Brändi nähdään tarinana, jota kasvatetaan kerronnan eri keinoin. Tarinallistamisen avulla halutaan luoda asiakkaan kokemukseen sisältöä, merkityksiä ja arvolähtöisyyttä. Nämä tekevät brändistä entistä tunnetun. Kun brändi on näin sidottu osaksi palvelukokemusta, käytössä ovat hyvin vahvat vaikuttamisen ja viestinnän keinot. (Kalliomäki 2014, 43.) Tarinallistaminen voidaan ottaa osaksi tuotteistamista ja palvelumuotoilua. Tarinallistamista voidaan hyödyntää esimerkiksi nykytilan kartoituksessa ja palvelukuvausten havainnollistajana tuotteistus prosessissa. (Tuominen ym. 2015, 33-35.)

Palvelun kehittämiselle, tuotteistus ja muotoilu prosessiin, on luotu paljon työkaluja prosessin tueksi. Näistä hyviä esimerkkejä ovat Parantaisen Tuotteistajan työkalupakki ja Tuulaniemen Palvelumuotoilun työkalupakki. Tuotteistusprosesseissa voidaan hyödyntää myös perinteisiä nykytila- ja kilpailija-analyysejä, kuten SWOT analyysia tai uudempiä malleja kuten Business Model Canvas – työkalua.

#### 4.2.5 Palvelun kehittämisen prosessimalleja

Palvelumuotoilu on järjestelmällinen tapa kehittää liiketoimintaa. Se on prosessi, jossa käytetään hyödyksi laajaa työkalu ja menetelmävalikoimaa (Tuulaniemi 2011, 27). Parhaan lopputuloksen saavuttamiseksi, tulisi palvelun kehittämissuunnitelmaan ottaa aina mukaan johdon lisäksi, henkilökunta ja asiakkaat. Tämä auttaa myös henkilökuntaa sitoutumaan työnantajaan, kehittämistä seuraaviin muutoksiin sekä mahdolliseen uuteen palveluun. Palveluiden kehittämisen prosessi tulisi olla yrityksen sisällä aina läpinäkyvä, niin että kaikki työntekijät ovat vähintään tietoisia prosessista ja voivat vaikuttaa siihen sekä kommentoida sitä. (Tuulaniemi 2011, 228.)

Palvelun kehittämisen prosessista on useita eri tulkintoja. Seuraavaksi perehdytään kahteen eri prosessimalliin, joita olen käyttänyt viitekehyksenä suunnitellessani kehittämistehtävän esillepano- ja tilanhallintapalveluiden tuotteistusprosessia. Olen valinnut nämä mallit opinnäytetyön viitekehykseksi, koska olen arvioinut niiden soveltuvan siihen parhaiten. En ole hyödyntänyt opinnäytetyössä alan gurun Jari Parantaisen prosessimallia, koska se keskittyy liiaksi markkinointiin, minkä vuoksi sen hyödyntäminen kehittämistehtävässä ei ollut järkevää. Lisäksi Parantaisen ajatus tuotteistamisesta, ”Myy palvelu ensin, kehitä vasta sitten”, ei ollut sovellettavissa tähän kehittämistehtävään. Toinen mahdollinen hyödynnettävä prosessimalli olisi ollut Jorma Sipilän vuonna 1995 mallintama malli tuotteistuksesta. Sipilän malli on yksinkertaisuudessaan hyvin toimiva vielä tänäkin päivänä, mutta koska Tuominen ja kumppanit käyttävät Sipilän mallia oman mallinsa pohjana, valitsin uudemman ja enemmän nykypäivää olevan prosessimallin opinnäytetyöni lähteeksi.

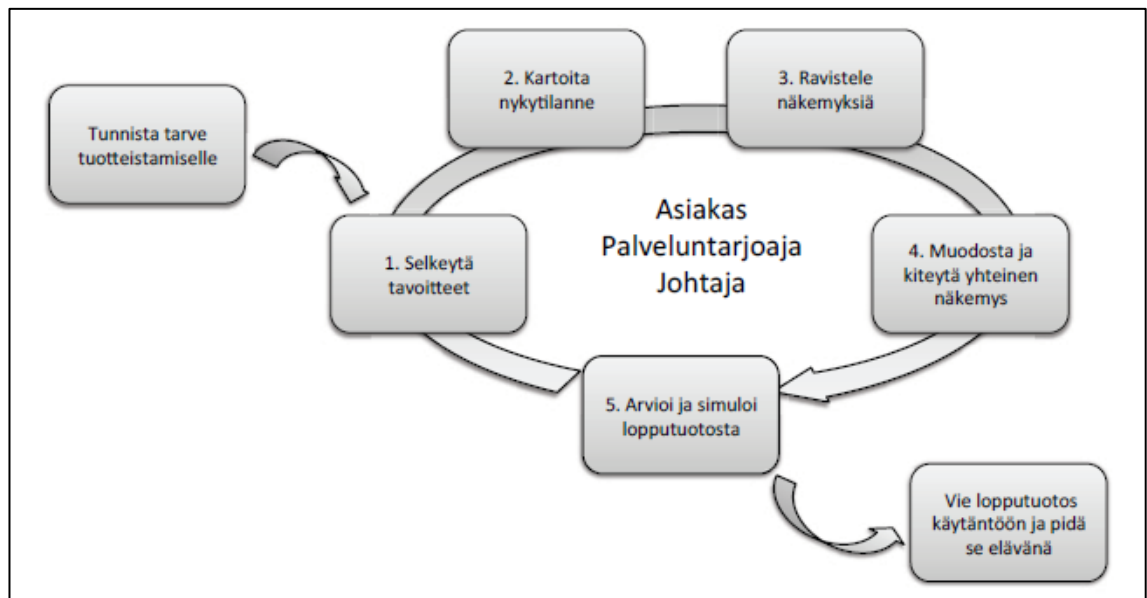
Tuotteistamisprosessi voi edetä monella eri tapaa. Tuotteistamisprosessit voidaan jakaa kolmeen eri malliin: perinteiseen eli vaiheittaiseen, ketterään sekä iteratiiviseen tuotteistamisprosessiin. Perinteisessä, vaiheittaisessa prosessissa tuotteistaminen nähdään kertaluontoisena kehitystehtävänä, jonka valmistuttua palvelua voidaan myydä ja tuottaa eteenpäin. Tässä tuotteistamisprosessin muodossa tuotteistaminen etenee check list –tyyppisesti ja lineaarisen suoraviivaisesti vaiheesta toiseen, perinteisen projektihallinnan avulla. (Tuominen ym. 2015, 10.)

Ketterä tuotteistamisprosessi valitaan silloin, kun halutaan saada palvelu markkinoille mahdollisimman nopeasti. Myös tässä mallissa hyödynnetään projektihallinnan menetelmiä. Ketterää tuotteistamisprosessia kuvaa se, miten ensin prosessissa keskitytään

ulkoiseen, asiakkaalle näkyvien palveluiden elementtien kuvaamiseen, koska palvelua ryhdytään myymään asiakkaille jo ennen tuotteistamisprosessin valmistumista. Palvelun jatkokehittäminen suoritetaan loppuun ensimmäisten asiakkaiden kanssa. (Tuominen ym. 2015, 10-11.)

Iteratiivisessa mallissa on lähtökohtana palvelun vaiheittainen tuotteistaminen. Tuotteistamisen vaiheistus tehdään sisällön perusteella, painottaen ensin joko sisäiseen tai ulkoiseen tuotteistamiseen. Lisäksi vaiheistus tehdään suunnittelemalla palvelu jatkuvasti kehittyväksi kokonaisuudeksi, jossa tuotteistetaan uusia ja parempia versioita palvelusta suunnitelmallisesti. Tämä edellyttää, että sekä tuotteistusprosessi, että palvelu on suunniteltu sisällöltään joustaviksi ja että tavoitteita tarkastellaan vaiheittain. (Tuominen ym. 2015, 11.)

Palvelun tuotteistamisen prosessista on useita eri prosessikuvauksia. Kuviossa 5 on kuvattu Aalto-yliopiston ja Tampereen teknillisen yliopiston yhteisessä LEAPS – Leadership in the Productisation of Services projektissa syntynyt osallistavan menetelmän tuotteistusprosessi. Viittaaan tähän prosessimalliin jatkossa Tuomisen ja kumppaneiden mallina.



Kuvio 5. LEAPS – Leadership in the Productisation of Services projektin osallistavan tuotteistamisen ja työskentelyn malli (Tuominen ym. 2015, 29)

Leadership in the Productisation of Services -projektissa jaetaan tuotteistusprosessi viiteen eri vaiheeseen. Ensimmäisessä osassa selkeyttä tavoitteet selkeytetään tuotteistusprojektin tavoitteet, ilman syventymistä palvelun sisältöön tai sen tavoitteisiin. Kun tavoitteet perustuvat aitoon tarpeeseen ja ovat kaikille selkeitä ja mielekkäitä, niin ne motivoivat osallistujia kehittämään palvelua entistä paremmaksi. Menetelminä tässä vaiheessa voidaan käyttää esimerkiksi tarinallistamista. Selkeät tavoitteet antavat myös hyvän pohjan prosessin seuraavalle vaiheelle. (Tuominen ym. 2015, 12 & 43.)

Toisessa osassa kartoita nykytilanne kerätään ja analysoidaan tietoa, jotka toimivat pohjana tulevien vaiheiden työskentelylle. Nykytilan kartoittaminen on tärkeää niin uuden kuin olemassa olevan palvelun tuotteistamisessa. Tässä vaiheessa tulee välttää luottamasta oletuksiin vaan tulee vain luottaa faktatietoon. Lisäksi tulee välttää muodostamasta näkemystä palvelun nykytilasta liian suppeasti, perustien vain muutaman ihmisen näkemyksiin ja ryhtymistä tuotteistamiseen ilman selkeitä tavoitteita. (Tuominen ym. 2015, 12 & 49.)

Kolmas vaihe on ravistele näkemyksiä. Näkemysten ravistelun vaihe on tuotteistamisprosessissa se vaihe, joka muuttaa prosessin pelkästä nykytilan kuvaamisesta palvelua kehittäväksi toiminnaksi. Vaiheen tarkoituksena on saada osallistujat katsomaan palvelua uudesta näkökulmasta, rikkoen vakiintuneita näkemyksiä, saaden aikaan uusia ideoita. Tämän vaiheen tukena on nykytilan huolellinen kartoittaminen. Faktojen erottamisella oletuksista pyritään havahduttamaan osallistujat ajattelemaan millainen tilanne voisi olla. Ajatusten vapauttaminen ja ravistelu auttaa luomaan palvelusta uuden, aiempaa paremman yhteisen näkemyksen. (Tuominen ym. 2015, 13 & 63.)

Neljäs vaihe on muodosta ja kiteytä yhteinen näkemys. Tuotteistamisen päätavoite on yhteisen näkemyksen muodostaminen. Edellisessä vaiheessa syntyneet ideat, hahmotellaan tässä vaiheessa yhteiseksi näkemykseksi, joka kiteytetään kuvaukseksi. (Tuominen ym. 2015, 13 & 81.) Viimeinen vaihe on, arvioi ja simuloi lopputulosta. Tämän vaiheen tavoitteena on tunnistaa jatkokehitystarpeita ja arvioida lopputuotoksia. Avainasemassa ovat ne työntekijät, joiden työkuvana tuotteistaminen vaikuttaa. Yhdessä toteutettavat arvioinnit lisäävät ymmärrystä omasta roolista palvelussa ja toisten ihmisten työn ja osaamisen arvostamista. (Tuominen ym. 2015, 13 & 95.)

Yksi yksinkertaisimmista palveluiden kehittämisen prosessikuvauksista on Juha Tuulaniemen malli palvelumuotoilun prosessista, joka koostuu myös viidestä eri työvaiheesta. Kuviossa 6 on esitelty Tuulaniemen mallin prosessin vaiheet.



Kuvio 6. Tuulaniemen näkemys palvelumuotoilun prosessista (2011, 127).

Tuulaniemen (2011, 129) palvelumuotoiluprosessi voidaan käyttää erityisesti silloin, kun suunnitellaan täysin uutta palvelua. Jo olemassa olevan palvelun kehittämisessä tätä prosessia voidaan käyttää siihen soveltuvien osien. Prosessin laajuus riippuu aina myös suunnittelukohteesta, käytettävissä olevista taloudellisista ja ajallisista resursseista.

Ensimmäisessä osassa määrittely, määritellään ja kuvataan mitä ongelmaa ollaan ratkaisemassa ja mitkä ovat suunnitteluprosessin tavoitteet. Tämän lisäksi luodaan yhteinen ymmärrys palvelun tuottavasta organisaatiosta tai yrityksestä ja sen tavoitteista. Määrittely vaihe pitää sisällään myös aikataulun ja budjetin laatimisen. On tärkeää myös analysoida palveluntuottajan toimintaympäristö, kilpailijoiden ja asiakkaiden näkökulmasta. Toisessa osassa tutkimus rakennetaan haastattelujen, keskusteluiden ja asiakastutkimusten avulla yhteinen näkemys kehittämiskohteesta, toimintaympäristöstä, resursseista sekä käyttäjätarpeista. Tässä osassa myös tarkennetaan palvelun tuottajan strategisia tavoitteita. (Tuulaniemi 2011, 126-131.)

Kolmannessa osassa suunnittelu, ideoidaan ja suunnitellaan vaihtoehtoisia ratkaisuja. Mahdollisuuksien mukaan testataan ideoita kohderyhmän kanssa jo mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Lisäksi tässä osassa määritellään mittarit palvelun tuottamiseen, tunnistetaan palvelun kriittiset osat sekä määritellään palvelukanavat. Tavoitteena on kehittää vaihtoehtoisia ratkaisuja organisaation tavoitteiden ja asiakkaiden tarpeiden pohjalta. Neljännessä osassa palvelutuotanto, palvelu viedään markkinoille asiakkaiden testattavaksi. Palvelun kehittämistä jatketaan saatujen palautteiden perusteella. Tässä osassa myös suunnitellaan palveluiden tuottaminen ja lopulta lanseerataan palvelu. Tämän osan tavoitteena on antaa kaikille palveluun liittyville osapuolille ymmärrys mitä re-



sursseja palvelun toteuttaminen vaatii. Viidennessä ja viimeisessä osassa arviointi, arvioidaan kehitysprosessin onnistumista. Palvelun toteutumista mitataan ja sitä voidaan hienosäätää saatujen palautteiden ja tarpeiden mukaan. Palvelu siirtyy kehitystilasta tuotantotilaan. (Tuulaniemi 2011, 126-131.)

Palvelun tuotteistamisen jälkeen tulee aloittaa aktiivinen myyntityö, markkinointi ja mahdollinen palvelun jatkokehittäminen. Palvelun kehittämisen jälkeen tulee myös valvoa palvelun laatua ja laadun pysyvyyttä. Jari Parantainen (2007, 253-257) listaa seitsemän kohtaa, joilla varmistetaan, että palvelu pysyy priimakunnossa, itse kehitysprosessin päätyttyä.

1. Tutki reklamaatioiden taustat
2. Testaa palveluasi itse
3. Tee asiakastyytyväisyysmittauksia
4. Käytä testiasiakkaita
5. Automatisoi mittaukset
6. Kuuntele omia työntekijöitäsi
7. Asiakas ei ole aina oikeassa (Parantainen 2007, 253-257).

#### 4.2.6 Kehittämispöcessimallien vertailua

Edellä on kuvattu kaksi palvelun kehittämisen prosessia. Molemmat mallit ovat 2010 -luvulla kehitettyjä prosesseja. Näin ollen molemmat mallit osaavat ottaa huomioon tämän päivän palveluiden tuotteistamisen haasteet. Tuulaniemen malli soveltuu erityisesti uuden palvelun tuotteistamiseen, kun Tuomisen ym. malli on helpommin sovellettavissa niin sisäiseen kuin ulkoiseenkin tuotteistusprosessiin ja myös uuden tai olemassa olevan palvelun tuotteistamiseen. Molemmat mallit ovat viisi portaisia ja lähtökohdiltaan erittäin samanlaisia.

Molemmissa malleissa panostetaan nykytilan määrittelemiseen ja kartoittamiseen. Yhteistä malleille on myös se, miten molemmissa kannustetaan ottamaan prosessiin mukaan asiakkaat ja muut sidosryhmät. Tuomisen malli on konkreettisempi ja käytännönläheisempi kuin Tuulaniemen malli. Osittain tämä voi johtua siitä, että Tuominen ym. ovat käyttäneet yhtenä lähteenä Jorma Sipilää, jonka 1995 kehittämä tuotteistusmalli on hyvin käytännönläheinen. Tuulaniemi panostaa mittareihin ja mittaamiseen. Tuomisen mie-

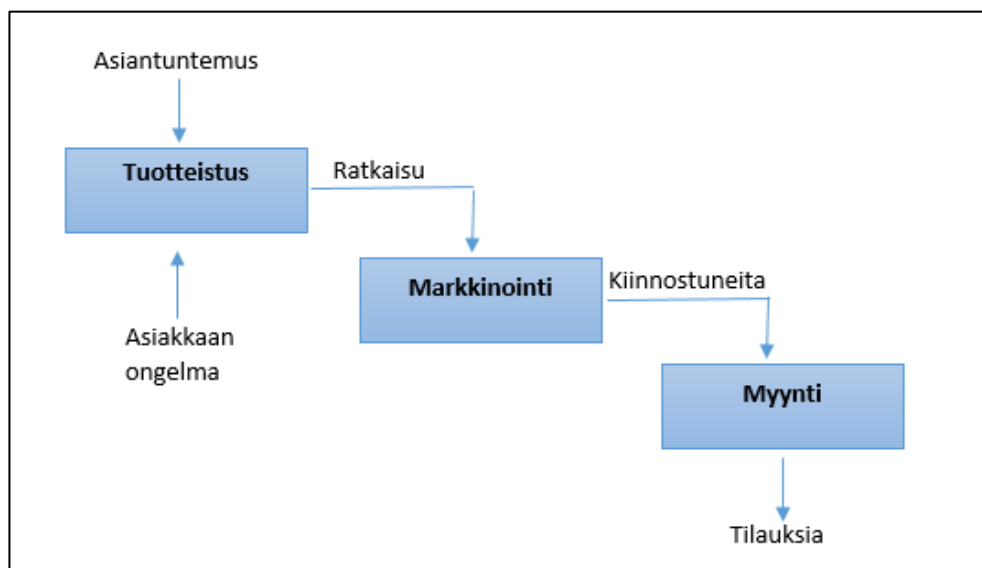
lestä tärkeämpää on konkreettinen ja käytännön läheinen toiminta kuin asioiden jokahetkinen mittaaminen. Yhteistä malleille on myös uusien palveluiden ideointi kolmannessa vaiheessa, vaikka Tuulaniemi on tässä vaiheessa konservatiivisempi, kun puolestaan Tuominen ym. antavat vapaat kädet jopa villiin ideointiin. Tuulaniemi myös kannustaa heti alusta lähtien testaamaan ideoita asiakkailta ja kehittämään palvelua tämän jälkeen asiakkaiden palautteiden perusteella.

#### 4.2.7 Markkinointi osana palvelun kehittämistä

Miten markkinointi ja tuotteistaminen nivoutuvat yhteen? Jari Parantainen kiteyttää markkinoinnin ja tuotteistamisen välisen suhteen osuvasti kirjassaan Sissimarkkinointi seuraavasti:

Markkinoinnille ei löydy yhtä yleisesti hyväksyttyä määritelmää. Sellaista ei ole myöskään tuotteistamiselle. Palveluiden tuotteistamisella tehdään markkinointityöstä helpompaa. (Parantainen 2005, 186).

Tuotteistajan tärkein tavoite on muokata palvelusta tuotteistamisen avulla markkinointi- ja myyntikelpoinen täsmäratkaisu asiakkaan polttavaan ongelmaan. Tuotteistamattoman palvelun sisältö saattaa vaihdella suuresti eri aikoina ja sitä on myös hankala kuvata sekä sitä on vaikeaa hinnoitella. Tuotteistamalla palvelusta saadaan selkeä kokonaisuus, josta on helppo viestiä asiakkaille. (Parantainen 2005, 186.) Kuvio 7 kuvaa tuotteistamisen ja markkinoinnin suhdetta:



Kuvio 7. Jari Parantaisen prosessi, miten tuotteistaminen kiteyttää palvelusta myyntikelpoisen (2005, 190).

Lehtinen ja Niinimäki (2005, 61) kuvaavat kirjassaan Asiantuntijapalvelut tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu kolme asiaa, jotka jokaisen menestystä tavoittelevan palveluorganisaation tulee hallita. Näitä ovat itse palvelu, organisaatorakenne ja – kulttuuri sekä markkinointisuunnitelma. Palvelulla he tarkoittavat, sitä miten palvelu tulee suunnitella, tuotteistaa ja tuottaa aina asiakkaan tarpeiden pohjalta. Organisaatorakenteen ja -kulttuurin tulee puolestaan olla tehokkaita palvelun suunnittelun, tuottamisen ja toimitamisen näkökulmasta. Markkinointisuunnitelmassa puolestaan tulee määritellä keinot, joiden avulla realistisesti asetetut tavoitteet saavutetaan. Asiakkaiden ja potentiaalisten asiakkaiden tuntemisen ja palvelutavoitteen tulee olla markkinointisuunnitelman lähtökohtana. Lehtimäen ja Niinimäen mukaan kaikki nämä kolme asiaa ovat olennaisia ja puutteellisuudet missä tahansa niistä voivat johtaa markkinoinnin epäonnistumiseen. Heikko organisaatorakenne ja -kulttuuri tai riittämätön suunnittelu voivat estää hyvän asiantuntijapalvelun menestymisen. Jos palvelu on huono, eivät erinomainen luova suunnittelu tai organisointi voi sitä pelastaa. Hyvin laadittu markkinointisuunnitelma voi kuitenkin vahvistaa sekä palvelua että organisaatiota. Tulee myös muistaa, että suunnittelun ja toimeenpanon tulee toimia kiinteästi ja synergisesti.

Kaikki alkaa palvelun tuotteistamisesta. Tuotteistamisen tulee olla asiakas- ja markkinointilähtöistä. Osana tuotteistamisprosessia tulee myös tarkastella, joko päivittää tai suunnitella, palvelun markkinointisuunnitelma. Hyvin tuotteistettu tuote antaa selkeät ja luotettavat lähtökohdat markkinointisuunnitelmaan. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 65.)

Tulevaisuuden markkinointiviestintä on yhä enemmän palvelua (Tuulaniemi 2011, 43).

## **5 Kehittämistehtävän toteutus**

Onko palvelu tuote? Voidaanko asiantuntijapalvelua kutsua tuotteeksi? Näitä kysymyksiä pohdin, kun aloitin opinnäytetyöni tekemisen. Aiheeseen perehtymisen jälkeen olen tullut tulokseen, että olemme päässeet tilanteeseen, jossa voidaan vastata yllä oleviin kysymyksiin kyllä. Suomalainen palveluiden tuotteistaminen ja muotoilu on kehittynyt muun muassa sellaisten osaajien kuin Sipilä, Parantainen ja Tuulaniemi johdosta niin, että palvelun kehittäminen tuotteeksi on jokapäiväistä ja ilman jatkuvaa palveluiden kehittämistä ei pärjää 2020 -luvun muuttuvassa yrittäjämaailmassa.

Palvelumuotoilu, palvelun tuotteistaminen, tarinallistaminen, tunnelmamuotoilu, nimiä palveluiden kehittämiseksi on yhtä monta, kuin on tarjoajaakin. Kaikissa näissä keinoissa on tavoitteena sama asia: Saada palvelu paketoitua tiukempaan ja määrämuotoiseen formaattiin, jolloin palvelun myyminen ja markkinoiminen helpottuvat ja tätä kautta yrityksen myynti ja tuotto paranevat. Vaikka jokainen näistä palvelun kehittämisen menetelmistä lähestyykin kehittämistä aavistuksen eri näkökulmasta ja eri fokuksella. Tästä lähtökohdasta aloin toteuttamaan opinnäytetyöni kehittämistehtävää. Tässä luvussa kuvaan kehittämistehtävän toteuttamista.

## 5.1 Lähtökohdat ja suunnittelu

Aloitin opinnäytetyöni hyvin nopeasti syksyllä 2016. Työ käynnistyi sekä kohdeyrityksen että allekirjoittaneen yhteisestä tarpeesta. Ensimmäisessä yhteisessä palaverissa sovimme kehittämistehtävän tavoitteista ja sain ensimmäiset tietoni toimialan sen hetkisestä tilanteesta. Aloitin työn tutustumalla toimeksiantajaan, yrityksen toimialaan ja kilpailijoihin materiaalien ja yritysten internet sivujen avulla. Tämän lisäksi keräsin materiaalia haastattelemalla kaikki kolme yrityksen perustajaa. Haastattelujen kysymykset lähetin heille ennakkoon tarkasteltaviksi ja pohdittaviksi. Kaiken keräämäni materiaalin perusteella muodostin yrityksen nykytila-analyysin sekä kilpailija ja toimiala analyysit. Toimialaa on kuvattu luvussa 1.2 ja yrityksen nykytila-analyysi luvussa 1.3. Liitteessä 2 on kuvattu toimeksiantajan kilpailija-analyysi ja liitteessä 3 puolestaan yrityksen nykytila-analyysi SWOT – analyysin mukaisesti.

Jo ensimmäisten haastattelujen perusteella konkretisoituivat kehittämistehtävässä tehtävät toimenpiteet. Palvelun tuotteistamisen, niin sisäisen kuin ulkoisen, lisäksi yrityksen puolelta toiseksi tarpeeksi muodostui kartoittaa yrityksen asiakkaiden ja potentiaalisten asiakkaiden näkemyksiä ja tarpeita esillepanoista. Päätin toteuttaa tämän internet kyselynä Google Forms -työkalun avulla sen helppouden sekä edullisuuden vuoksi. Toteuttamani kysely tuki myös tuotteistusprosessia, jonka yksi tavoitteista on ottaa asiakkaat mukaan tuotteistusprosessiin. Kyselyn taustoista lisää seuraavassa kappaleessa 5.1.1 ja tuloksista 5.2.1.

Pääpaino kehittämistehtävässäni oli kuitenkin tutustua tuotteistamisen ja palvelun muotoilun prosesseihin ja luoda yritykselle näihin teorioihin perustuva tuotteistusprosessi. Toimeksiantajan tuotteistusprosessin taustoista lisää kohdassa 5.1.2. ja prosessista ja sen muutosten vaikutuksista palveluihin luvussa 5.2.2.

### 5.1.1 Kehittämistehtävän 1. toimenpide: kysely

Ensimmäisenä toimeksiantaja määritteli kyselyn tavoitteet ja niiden perusteella pystyin alkaa rakentamaan kyselyä. Saatuaani valmiiksi ensimmäisen version pidimme yhteisen palaverin, jossa kävimme kysymyksiä ja kyselyn runkoa läpi. Suunnittelemani runko oli hyvä ja toimeksiantaja hyväksyi sen, mutta totesimme, että kysely täytyy toteuttaa niin, että vähittäiskaupan toimijoille ja tukkukaupassa toimiville yrityksille on molemmille omat erilaiset kysymyspatteristot. En voinut kysyä kaikilta toimijoilta samoja kysymyksiä, vaan jouduin muokkaamaan kysymyksiä sopimaan paremmin kumpaankin alaan, tukkukauppaan ja vähittäiskauppaan. Lisäksi ennakoin alojen tarpeiden olevan erilaisia, jolloin vastausvaihtoehdot olivat näillä ryhmillä myös hieman toisistaan poikkeavat. Kyselyn valmistuminen kesti pidempään kuin alun perin olin suunnitellut ja valmis kysely lähti vasta tammikuussa 2017 kohderyhmälle. Lähetin kyselyn 400 vastaanottajalle. Kyselyn lähettäminen kesti neljä päivää, koska Google Forms - ohjelma ei anna lähettää kyselyä kerralla kuin sataan sähköpostiosoitteeseen. Tästä syystä jouduin lähettämään kyselyn neljässä eri osassa.

Kyselyn avulla kartoitin asiakkaiden mielipiteitä esillepanojen ja tilanhallinnan palveluista, minkälaisia esillepano- ja tilanhallintapalveluja Suomen vähittäiskaupan ja tukkukaupan toimijat tuottavat omiin tarpeisiinsa sekä asiakkaidensa tarpeisiin ja mitkä ovat syyt näiden palveluiden tuottamisen taustalla. Tavoitteenani oli selvittää miten tärkeänä liiketoiminnan kannalta esillepano- ja tilanhallintapalveluita pidetään. Kysely koostui taustakysymyksistä, tukkukauppaa ja vähittäiskauppaa koskettavista kysymyksistä sekä toimeksiantajaa koskevista kysymyksistä. Tausta- ja toimeksiantajaa koskeviin kysymyksiin kaikkien osallistujien tuli vastata. Vastaajat valitsivat joko tukkukaupan tai vähittäiskaupan kysymykset, joihin sitten vastasivat. Yhteystietonsa jättäneiden kesken arvottiin 1,5 tunnin Esillepanojen konsultointi - käynti toimeksiantajan toimesta. Kyselyn rakenne ja kysymykset ovat nähtävissä liitteessä 4. Annoin vastaajille vastausaikaa kaksi viikkoa ja kyselyn tulokset analysoin helmikuun alussa 2017.

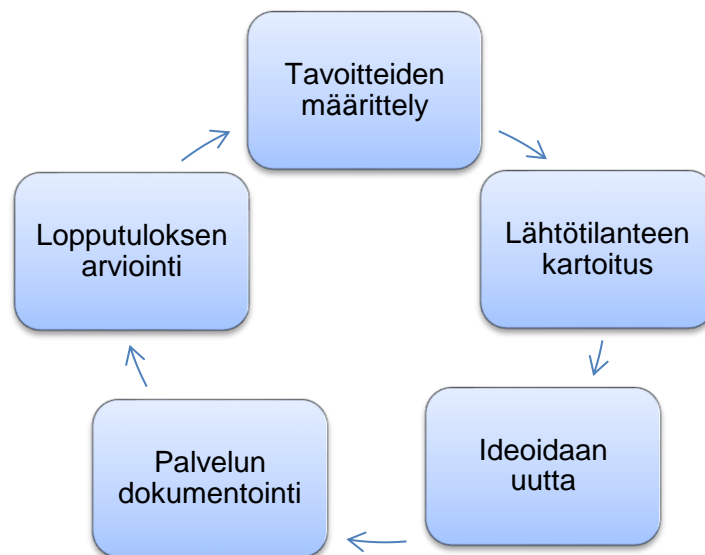
### 5.1.2 Kehittämistehtävän 2. toimenpide: tuotteistusprosessi

Kyselyn tekemisen jälkeen vuorossa oli rakentaa toimeksiantajan palveluita tukeva tuotteistusprosessi. Prosessimallin lähteinä päädyin käyttämään teoreettinen viitekehys luvussa kuvaamani Tuomisen ja kumppaneiden Leadership in the Productisation of Ser-

vices - projektissa muodostettua prosessia, täydennettynä Tuulaniemen palvelumuotoilun prosessilla sekä Sipilän tuotekuvauksen rakenteella. Näiden prosessimallien pohjalta muodostin yritykselle kuvion 8 mukaisen tuotteistusprosessin esillepanojen- ja tilanhallintapalveluiden tuotteistamiseksi.

Alkuperäisenä tarkoitukseni oli käyttää suoraan sellaisenaan jompaa kumpaan lähteenä käyttämäni prosessimallia. Päädyin luomaan oman tuotteistusprosessimallin yritykselle, koska mikään lähteenä käyttämäni malleista ei sopinut yrityksen palveluiden luonteeseen eikä yrityksen toimialaan suoraan sellaisenaan. Myös markkinointisuunnitelman puuttuminen yritykseltä teki omat haasteensa prosessimallin valintaan. Lisäksi tavoitteenani oli luoda yritykselle toimiva työkalu, jonka avulla he pystyisivät tulevaisuudessa kehittämään palvelujaan aina tarpeen vaatiessa ilman sen suurempia investointeja.

Prosessimalli syntyi hitaasti monen yrityksen ja erehdyksen kautta ja vasta prosessin läpi käyminen ensimmäisessä tuotteistuspalaverissa muokkasi prosessimallin lopulliseen muotoonsa. Toinen tuotteistuspalaveri todisti suunnittelemani mallin toimivuuden yrityksen palveluiden kehittämisen apuna.



Kuvio 8. Kehitystehtävän tuotteistusprosessin kuvaus mukaillen Tuomisen ja kumppaneiden Leadership in the Productisation of Services - projektissa muodostettua prosessia, jota on täydennetty Tuulaniemen palvelumuotoilun prosessilla sekä Sipilän tuotekuvauksen rakenteella

Ennen tuotteistusprosessin aloittamista toimitin toimeksiantajalle taustatietoja palveluiden kehittämisestä mm. keräämäni lähdeaineiston sekä opinnäytetyöni ja prosessikaavion millä tavalla kehitystehtävän prosessi etenisi. Toimitin heille myös tekemäni yksityiskohtaisen apukysymyslistan, jokaisesta prosessin viidestä eri vaiheesta, jotka toimivat tuotteistusprosessin apuna sen läpi viemiseksi ja uuden palvelukokonaisuuden luomiseksi. Tuotteistusprosessin apukysymyslistaksi muodostin teoreettisen viitekehyksen pohjalta seuraavana luetellut kohdat.

1. Tavoitteiden määrittely

- Mitkä ovat nykyiset palvelut / palvelukokonaisuudet? (lähtökohdat)
- Mitä tavoitteena?

2. Lähtötilanteen kartoitus

- Palvelun kohderyhmä?
- Tarkennetaan asiakasymmärrys, mitkä ovat asiakkaan tarpeet ko. palvelussa.
- Mihin asiakastarpeeseen pyritään vastaamaan? (Millaisia asiakashyötyjä palvelu lupaa?)
- Mitkä ovat palvelun tuottajan liiketoiminnalliset tai muut tavoitteet?
- Minkälainen on markkina- ja kilpailutilanne ja muut toimintaympäristöön vaikuttavat tekijät?
- Parhaat benchmarkingit
- Minkä tuotteiden kanssa palvelu kilpailee sekä mikä on kilpailijoiden asema markkinoilla?
- Mitä lisäarvoa palvelumme tuottaa käyttäjille?

3. Ideoidaan uutta

- Ideoidaan avoimesti uusia ratkaisuja ja vaihtoehtoja. Pidetään mieli avoimena ja myös villit visiot ovat tervetulleita

5. Palvelun dokumentointi

- Konkretisointi, millä palvelu tehdään aineellisemmaksi ja helpommaksi ostaa?
- Tärkeimmät referenssit
- Palvelun vastuuhenkilö
- Palvelun lanseeraaminen ja markkinointi

## 6. Lopputuloksen arviointi

- Arvioidaan kehitetty palvelukokonaisuus

### 5.2 Kehittämistehtävän toimenpiteet

#### 5.2.1 Kyselyn tulokset

Kysely sai yhteensä 33 vastausta. Vastausprosentti oli heikko 12,2 %. Tästä huolimatta vastausten lukumäärään voidaan olla hyvin tyytyväisiä. Vastaajien toimenkuvat vaihtelivat myyjistä yrittäjiin. Suurin osa vastaajista toimi yritysten toimitusjohtajina (10kpl) tai myyntijohtajina tai – päälliköinä (10kpl). Yllättäen suurin osa vastaajien yrityksistä toimii tukkukaupan alalla (26kpl) ja vain seitsemän toimi vähittäiskaupassa. Vastaajien yritysten koot vaihtelivat alle 10 työntekijästä suuriin yli 100 henkilön yrityksiin. Vastaajien yrityksistä kuitenkin 54,5 % oli pieniä eli alle 10 henkilön yrityksiä.

Ensimmäisenä kysymyksenä sekä tukku- että vähittäiskaupan yrityksiltä, kysyttiin mitä mieltä he ovat tuotteidensa esillepanosta myymälöissä. Odotetusti tukkukaupan vastauksista yli puolet olivat sitä mieltä, että esillepanot eivät ole kunnossa (69,2 %) ja vähittäiskaupan vastauksista yli puolet olivat sitä mieltä, että ne ovat kunnossa (71,4 %). Molemmissa vastaajaryhmissä yli puolet vastaajista tuotti yrityksensä tarpeisiin itse esillepano- ja tilanhallintapalveluja (73 % ja 54 %).

Tukkukaupan vastaajista 19 ilmoitti tuottavansa esillepano- ja tilanhallintapalveluja oman yrityksensä käyttöön. Vastausten perusteella eniten tuotetaan esillepanokoulutuksia ja – ohjeita sekä shop in shop – suunnitelmia. Näiden lisäksi toteutetaan hyllykarttoja. Muita tehtäviä toimenpiteitä olivat menekinedistämistoimet. Näistä 19 vastaajasta kahdeksan ei ole huomannut muita tarpeita ja 11 puolestaan oli. Nämä 11 vastaajaa nimesivät lisätarpeiksi kaikkia vastausvaihtoehtoja, eniten kuitenkin hyllykarttoja. Syitä, miksi esillepano- ja tilanhallintapalveluja tuotetaan, kerrottiin olevan myynnin apuvälineeksi (42 %) ja lisäarvon tuottamiseksi (26,3 %). Muita syitä olivat läpimyynnin maksimoimiseksi ja brändin vahvistamiseksi. Seitsemän yritystä oli ajatellut palveluiden ulkoistamista. Tällä hetkellä ainoastaan kaksi yritystä ilmoitti ostavansa esillepano- ja tilanhallintapalveluja ulkopuoliselta toimijalta.



Tukkukaupan vastaajista 20 ilmoitti tuottavansa itse esillepano- ja tilanhallintapalveluja myös jälleenmyyjien tarpeisiin. Jälleenmyyjille tuotettiin kaikkia muita paitsi esillepanokoulutuksia. Lisäksi yksi vastaaja ilmoitti tuottavansa POS – materiaaleja. Jälleenmyyjillä arvioitiin olevan myös lisätarpeita palveluiden suhteen.

Vähittäiskaupan vastaajista (7kpl) neljä tuotti ja kolme ei tuottanut esillepano- ja tilanhallintapalveluja yrityksessään. Eniten tuotettiin shop in shop toteutuksia ja syy tuottamisen taustalla oli, että palvelut koettiin lisäarvoa tuoviksi. Myös lisätarpeita palveluissa oli huomattu, mutta ainoastaan yksi vastaaja oli ajatellut palveluiden ulkoistamista vähittäiskaupan vastaajista. Yksi vastaajista ilmoitti myös käyttävänsä ulkopuolista toimijaa shop in shop toteutuksissa.

25 vastaajalle toimeksiantajan yritys ei ollut entuudestaan tuttu ja kahdeksalle puolestaan oli. Kuitenkaan kukaan kahdeksasta yrityksen tunteneesta ei ollut käyttänyt toimeksiantajan palveluja aikaisemmin. Kaikista vastaajista 10 ilmoitti näkevänsä tulevaisuudessa tarvetta ostaa esillepano- ja tilanhallintapalveluita ulkopuoliselta toimijalta. Näistä yrityksistä neljä jätti yhteystietonsa kyselyn lopussa, ja heihin toimeksiantaja tulee olemaan tulevaisuudessa yhteydessä. Apua koettiin tarvittavan erityisesti myymäläillemuutoksiin ja esillepanojen rakentamiseen. Avun tarpeen määräksi arvioitiin eniten 3-5 kertaa vuodessa.

Kyselyn voidaan katsoa onnistuneen ja vastaajamäärä 33 kappaletta oli selvästi yli odotusten. Kysely tuotti neljä uutta kontaktia toimeksiantajalle. Vielä ei ole tiedossa kuinka moni näistä todella johtaa asiakassuhteen syntymiseen. Lisäksi toimeksiantajan yrityksen tunnettuutta pystyttiin lisäämään ainakin näille kymmenelle yritykselle, jotka ovat harkinneet ulkopuolisen toimijan palkkaamista. Yhteystietonsa jätti 10 yritystä, joiden kesken kyselyssä motivaattorina ollut palkinto arvottiin toimeksiantajan toimesta.

Kyselyn vastausten perusteella kävi ilmi, että suurin osa vastaajista (54,5 %) oli sitä mieltä että jälleenmyyjien esillepanot eivät ole kunnossa, mutta asian korjaamiseksi ei oltu valmiita tekemään mitään. Kuusi prosenttia vastaajista ei osannut ottaa kantaa jälleenmyyjien esillepanoihin. Tarve esillepano- ja tilanhallintapalveluille on olemassa, koska näitä palveluja tuotetaan tällä hetkellä joko itse tai ulkopuolisesta ostettuna. Lisäksi koettiin, että on tarve myös lisäpalveluille, joita tällä hetkellä ei tuotettu tai ostettu. Harva vastaaja kuitenkin katsoi tarvitsevänsä ulkopuolisen toimijan apua (70 %) palveluiden kehittämisessä tulevaisuudessa.

Kyselyn perusteella ei noussut ilmi uusia palvelutarpeita, mitä toimeksiantaja olisi voinut lähteä kehittämään valmiiksi palveluksi. Myös tästä syystä päädyttiin uudelleen tuotteistamaan toimeksiantajan nykyistä palvelutarjontaa. Kyselyn vastausten perusteella voidaan myös todeta, että menekinedistämistoimet ja esillepanopalvelut sekoitetaan ja ne koetaan jopa samaksi toiminnaksi. Erityisesti tukkukaupan vastausten perusteella menekinedistämistoimet ovat tärkeitä ja näitä haluttaisiin jälleenmyyjillä lisätä ja kehittää.

## 5.2.2 Kyselyn avoimet vastaukset

Kyselyssä oli myös mahdollisuus kirjoittaa mieltään askarruttavista esillepanoihin ja tilanhallintaan liittyvistä asioista ja kymmenen vastaajaa käytti tämän hyödykseen. Suurin osa avoimista kommenteista koski mikä on sallittua ja mikä ei esillepanoissa, miten yrityksen katsovat pärjäävänsä esillepanojen ja tilanhallinnan kanssa alati muuttuvassa kaupan tilanteessa sekä mitä vastaajien mielestä tarvitaan, jotta asiat toimivat. Avoimista vastauksista kävi myös ilmi kuinka paljon vastaajat arvostavat esillepanoja- ja tilanhallintaa ja minkälaisena he näkevät tilanhallinnan tulevaisuuden. Esimerkiksi yksi vastaaja kommentoi:

”Toiminta myymäläympäristössä jossa ei ole jatkuvasti kuluttajille saatavilla asiakaspalvelua on haastavaa. Miten tuotteen voisi erottaa hyllystä? Esillelaittoratkaisut ja tilanhallinta nousevat arvoon tulevaisuudessa!”

Myös oman yrityksen paremmuutta osattiin korostaa ja sitä miten kilpailijoilla eivät asiat ole kunnossa.

”Juuri meillä ei ole siihen tarvetta mutta monilla muilla olisi.”

Vastauksissa myös vertailtiin kansanvälisen ja kotimaisen kaupan esillepanojen tilaa sekä harmiteltiin miten suomalainen kauppa ei ole vielä ymmärtänyt brändiesillepanojen tärkeyttä. Yhden vastauksen perusteella tukkukaupalla on käytössään paljon paremmat järjestelmät ja tiedot esillepanojen suunnitteluun ja toteutukseen, kuin mitä vähittäiskaupalla. Myös allekirjoittanut sai päivätyöhönsä liittyen palautetta. Palautteessa toivottiin saatavaksi takaisin tuotemerkkikohtaiset esillepanot hyllyissä. Vastaajan mielestä tällainen tuoteryhmäkohtainen merkkiajattelu toisi kuluttajalle selkeyttä ja tuotteet tulisivat paremmin esille hyllyistä yhtenäisten pakkausten vuoksi. Myös hoidollisesti tämä oli vas-

taajan mielestä helpompi tapa. Lisäksi palautteessa toivottiin tukkukaupan markkinointimateriaalin hyödyntämistä, joiden johdosta esillepanot elävöityisivät ja toisivat vaihtuvuutta myymälän ilmeeseen.

### 5.2.3 Esillepano- ja tilanhallinnan kyselyn tuloksien pohdintaa

Kyselyn vastausten määrä yllätti positiivisesti. Tuloksissa ei yllättänyt se miten tukkukaupan ja vähittäiskaupan mielipiteet eroavat toisistaan. Tukkukauppa on sitä mieltä, etteivät jälleenmyyjien esillepanot ole kunnossa ja vähittäiskauppa puolestaan pitää esillepanojaan hyvinä. Lisäksi tukkukaupan mielestä vähittäiskaupan tulisi hyödyntää laajemmin heidän tarjoamansa markkinointimateriaalit ja muut tuote-esitteet. Vaikka mainonta ja esillepanot liittyvät yhteen, ei esillepanojen perimmäinen tarkoitus ole mielestäni tuotteen valmistajan markkinoiminen vaan hyvien tuotteiden parempi esille nostaminen myynnin kasvattamiseksi. On mielestäni jopa hieman vanhanaikaista ajatella niin, että myymälöiden tulisi olla täynnä kaikkien maailman brändien esitteitä, mainoslipareita ja display -telineitä. Tämä saa aikaiseksi vain sen, että kuluttajat unohtavat tuotteet keskittyessään toinen toistaan suurempiin mainoslauseisiin ja tuote jää jopa ostamatta.

Kyselyn tulosten perusteella olemme edelleen kaupassa sellaisessa tilanteessa, että toimijoiden tavoitteet eivät kohtaa toisiaan. Tämä ei ole hyvä asia, koska tämän seurauksena voi olla monen hyvän kaupan toteutumatta jääminen. Tänä päivänä monet vähittäiskaupat noudattavat tarkkaa ja jopa melko niukkaa politiikkaa myynninedistämismateriaalien suhteen, minkä tukkukauppiat kokevat negatiivisena asiana.

Erittäin positiivisena asian näen miten tärkeinä vastaajat pitivät esillepanoja ja tilanhallintaa. Osaamisen tasossa on varmasti monella parannettavaa ja tämän onneksi yritykset tiedostavat myös itse, mutta tahto on rakentaa yhdessä toimivampia kokonaisuuksia ja inspiroivia esillepanoja asiakkaisen kulutuksen lisäämiseksi ja kaikkien toimijoiden myynnin kasvattamiseksi. Totuushan on se, että yhteisellä halulla ja toimeenpanolla kaikki toimijat saavuttaisivat paremman lopputuloksen.

### 5.2.4 Ensimmäinen tuotteistuspalaveri, sisäinen tuotteistus

Ensimmäinen tuotteistuspalaveri pidettiin toimeksiantajan tiloissa. Olin toimittanut kaikille osallistujille ennakkomateriaalit noin viikkoa ennen palaveri, jotta kaikilla olisi aikaa

tutustua ja päästä sisään palveluiden kehittämiseen. Palaverin alussa kävin läpi palaverin kulun ja sen mitä päivä pitäisi sisällään. Toimin itse palaverissa puheenjohtajana sekä pöytäkirjan pitäjänä. Kirjasin ylös kaikki näkemykset ja ideat. Prosessin johtamisen lisäksi vedin asioita aina tarvittaessa yhteen, jotta varmasti yhteinen näkemys päivän aikana syntyi.

Ensimmäisen tuotteistuspalaverin aiheeksi olin nostanut yrityksen sisäisen tuotteistamisen toisin sanoen kokonaisuuden yrityksen sen hetkisen palvelutarjonnan. Myös toimeksiantaja oli huomannut tarpeita muuttaa alkuperäistä, perustamisvaiheessa suunniteltua palvelutarjontaa. Jotain pieniä muokkauksia oli jo tehty, esimerkiksi muokattu nimiä synonyymien avulla. Tässä toimeksiantaja oli käyttänyt apuna googlen hakutyökalua ja sieltä esiin nousevia hakusanoja, mikä oli ollut erittäin järkevää, jotta yrityksen näkyvyys kasvaisi. Muutoksia oli kuitenkin tehty vain nimiin, itse palveluiden sisältöihin ei ollut koskettu. Alkuperäinen palvelutarjonta kuvasi liian yleisesti yrityksen palvelutarjontaa. Palveluiden tuli olla mielestäni konkreettisemmin ja asiakaslähtöisemmin esitetty. Oli hienoa asia todeta, että myös yritys näki tarpeellisena yrityksen koko palvelutarjonnan tarkastelemisen eli sisäisen tuotteistamisen.

Lähdin kuljettamaan päivää läpi suunnittelemani tuotteistusprosessin mukaisesti (kuvio 8). Ensimmäisenä määrittelimme sisäisen tuotteistuksen tavoitteet. Tavoitteeksi otimme muodostaa konkreettisemmän palvelutarjonnan sekä kuvata uudet palvelut selkeästi ja asiakaslähtöisesti. Tämän jälkeen kartoimme lähtötilanteen. Tutustuimme ja syvennymme yrityksen sen hetkiseen palvelutarjontaan (kuvio 9). Kolmantena oli vuorossa villit ideat. Keskustelimme yrityksen asiakkaiden tarpeista ja tulevaisuuden myymälöistä, minkälaisia tarpeita nämä asiat loisivat palvelutarjontaan. Tässä vaiheessa pystyin haastamaan yritystä ajattelemaan esillepanojen ja tilanhallinnan maailmaa laaja-alaisemmin, koska halusin kerätä kaikki uudet ideat muistiin huolimatta siitä olisivatko ne myöhemmin toteuttamiskelpoisia vai eivät. Tämän kolmannen vaiheen pohjalta pystyimme luomaan yritykselle uuden, yksinkertaisemman palvelutarjonnan.

Uusi palvelutarjonta on esitelty kuviossa 10. Tuotteistusprosessin avulla pystyimme luomaan palveluista uudet tiiviimmät ja toisiaan tukevat kokonaisuudet. Neljäs vaihe oli päivän lyhyin osuus, koska olin jo edellisessä vaiheessa kirjoittanut muistiinpanoja mitä jokainen palvelu pitäisi sisällään. Kävimme kuitenkin tässä vaiheessa muistiinpanoni läpi ja osallistujat pystyivät tarkentamaan huomautuksia palveluiden kuvauksista. Viimeisessä eli viidennessä vaiheessa arvioimme lopputulosta. Tämä vaihe oli hyvin vapaata

keskustelua, siitä mitä päivän aikana oli tapahtunut. Tähän ensimmäiseen tuotteistukseen meni kokonainen päivä ja loppu päivästä kaikki osallistujat alkoivat olla jo hieman väsyneitä.



Kuvio 9. Yrityksen tarjoamat palvelut ennen tuotteistamista



Kuvio 10. Yrityksen tarjoamat palvelut tuotteistamisprosessin jälkeen

Seuraavassa kuvaan kohdeyrityksen uuden palvelutarjonnan kaikki palvelut. Nämä kuvaukset muokkasinkin ja kirjoitin puhtaaksi seuraavana päivänä ensimmäisestä tuotteistuspalaverista. Saatuani ne valmiiksi, lähetin ne kohdeyritykselle hyväksyttäväksi.

Esillepano-ohjeet. Esillepano-ohjeita ovat käsikirjat, kampanja-ohjeistukset, sesonkiohjeet sekä tavalliset perusesillepano-ohjeistukset. Käsikirja on näistä laajin tavararyhmän tai tuotealueen ohjeistus, joka sisältää tuotteiden sijoitteluperiaatteiden lisäksi muun muassa käytettävät kaulusteet ja kuvauksen esillepanopolitiikasta. Kampanjaohjeistus on

lyhytaikaisesti esillä olevien tuotteiden esillepano-ohjeistus, kuten äitienpäivä tuotteiden. Tällaiseen kampanja-ohjeistukseen voidaan koota usean eri tuotealueen tuotteita samaan esillepanoon. Sesonkiohjeet ovat esimerkiksi joulu- tai pääsiäiskoristeiden esillepano-ohjeita, joissa valikoima mahdutetaan mahdollisimman kaupallisesti tuotteille varattuun tilaan. Näiden lisäksi ovat myös perusesillepano-ohjeet, esimerkiksi määritetyn aikavälin mukaisesti vaihtuvat hyllynpääty ja massaesillepanojen ohjeistukset. Esillepano-ohjeet sisältävät myös esillepanoissa käytettävän markkinointimateriaalien ohjeistuksen, kuten sijoittelun.

Hyllykartat ja muut tilanhallintapalvelut. Tilanhallintapalveluiden avulla määritetään optimaalinen hyllytila tuotealueittain ja –ryhmittäin. Tilanhallintapalveluiden avulla voidaan selvittää onko oikeanlaista tuotteistusta oikea määrä, onko yritys keskittynyt kaupallisimpiin tuoteryhmiin ja ovatko hyväkatteiset tuotteet huomioitu sijoittelussa. Tilanhallintapalvelut ottavat huomioon vetoisuustietojen määrittämisen sekä kalustekehityksen. Tilanhallintapalveluiden avulla määritellään myydäänkö tuotteet parhaasta mahdollisesta kalusteesta vai olisiko toisenlainen kaluste tilatehokkaampi? Hyllykartat ovat osa tilanhallintapalveluja.

Hyllykartat ovat tarkin kuvaus suppeaan tilaan tehdystä valikoimasta. Hyllykartat tehdään aina tuotteiden oikeilla mittatiedoilla ja niiden taustalta löytyvät myyntidata, myyntierän koko, tuotteiden kohtaamisjärjestys ja muut vaikuttavat tiedot. Hyllykartta sisältää aina myös kalusteen mitat ja esillepanotavan: hylly vai piikki. Hyllykartassa toteutetaan oikeita tuotteita, oikea määrä, oikeilla paikoilla. Tuotteet on sijoitettu loogisesti ja tilankäyttö on optimoitu. Lisäksi ne voidaan toteuttaa tuotteen live kuvilla. Hyllykartat ovat hyvä apuväline myyntineuvotteluiden tueksi.

Myymälän yleisilmeen konsultointi. Myymälän yleisilme sisältää kaiken, mitä näet kun astut sisään myymälään. Myymälän yleisilmettä ovat siisteys, kalusteet, opastus, tuotteiden kohtaamisjärjestys, autettu itsepalvelu, hintailme, grafiikan käyttö sekä layout. Yleisilme sisältää myös parkkipaikan ilmeen. Myymälän yleisilmeestä puhuttaessa tarkoitetaan sitä kokonaisuutta, jonka asiakas näkee, kuulee ja aistii myymälää lähestyessään sekä sisään astuessaan. Palveluun eivät kuulu tarkat tuotekohtaiset esillepano-ohjeet.

Yleisilmeen konsultointiin kuuluvat myös shop in shop ja pop up myymälöiden sekä mes-suosastojen suunnittelu. Yleisilmeen kartoitus voidaan tehdä auditointien avulla, jolloin

käytetään yrityksen omaa auditointilistaa tai luodaan yritykselle tällainen. Auditoinnit toteutetaan aina useammassa myymälässä, mutta voidaan tehdä myös vain yhdessä myymälässä.

Esillepanokoulutukset. Esillepanokoulutuksia järjestetään sekä tukkukaupan että vähittäiskaupan toimijoille. Koulutukset räätälöidään jokaisen yrityksen tarpeiden perusteella. Koulutukseen voidaan sisällyttää myös esillepanojen yleisperiaatteet toimialanperiaatteiden lisäksi. Kun henkilökunta tuntee nämä yleisperiaatteet rakentuvat esillepanot tehokkaammin ja esillepanot pysyvät houkuttelevamman näköisenä. Tällöin henkilökunnalle jää enemmän aikaa myyntityölle. Tukku kauppaa kilpailee jo monella tuotealueella vähittäiskaupan kanssa samoista asiakkaista, tällöin on myös tukkukaupan tärkeää ymmärtää esillepanojen merkitys ja satsata niihin. Esillepanokoulutus on hyvä keino tähän.

#### 5.2.5 Toinen tuotteistuspalaveri, ulkoinen tuotteistus

Ensimmäisellä tuotteistuskerralla ideoimme koko yrityksen palvelutarjonnan uusiksi. Tällä toisella kierroksella ehdotin kohdeyritykselle, että valitsemme palvelupaketista yhden neljästä palvelusta tarkemman tuotteistuksen kohteeksi. Ehdotin heille Myymälän yleisilmeen konsultointi - palvelun ulkoista tuotteistamista, jonka he myös hyväksyivät. Myös tämän palvelun tuotteistamiseen käytimme apuna muodostamaani kuvion 8 mukaisista tuotteistusprosessimallia sekä apukysymyslistaa.

Toinen tuotteistuspäivä käynnistyi samalla tavalla kuin ensimmäinenkin. Ensimmäisenä selkeytin tämän toisen tuotteistus päivän tavoitteet. Ensimmäisenä tavoitteena oli dokumentoida palvelu aineistoksi, jonka avulla olisi helppo esittää asiakkaille mitä tuotteistamiseen valittu palvelu pitää sisällään sekä myydä aineiston avulla palvelua asiakkaille. Lisäksi tavoitteena oli selkeyttää palvelun sisältö yrityksen työntekijöille, jotta kaikilla olisi yhteneväiset ajatukset palvelusta ja sen sisällöstä. Määrittelin, että tässä palvelussa keskeisintä on konsultointi ja tästä syystä aloitimme päivän keskustelemalla mitä konsultoinnilla palvelun yhteydessä tarkoitetaan. Määrittelimme yhdessä, että konsultoinnilla tarkoitetaan tässä tapauksessa yleiskuvan luomista myymälän esillepanoista ja tilanhallinnan välineistä, mutta ei anneta liian tarkkoja ja pitkälle vietyjä toimenpideohjeita asiakkaalle. Esimerkiksi hyllykartat eivät kuulu palvelun sisältöön. Konsultoinnissa luodaan pohja mitä tavoitellaan ja konsultoinnin jälkeen seuraa usein suunnittelu vaihe.

Seuraavassa vaiheessa kartoitimme palvelun nykytilannetta, mistä lähtökohdista olimme palvelua lähdössä kehittämään. Erityisesti tässä vaiheessa tukikysymyksistä oli suuri apu, miettiessämme mitä halutaan, kenelle ja miten tarjota. Palvelun kohderyhmiksi asetimme tavarantoimittajat Shop in Shop ja Pop Up -ratkaisuilleen sekä vähittäiskaupan kaiken kokoiset toimijat. Määrittelimme, että palvelu voidaan toteuttaa joko yhdelle osastolle tai myös koko myymälälle. Näiden lisäksi palvelua voidaan myös käyttää apuna messuosastojen suunnittelussa. Palvelun asiakasymmärrystä pohtiessa totesimme, että palvelua tarvitsee sellainen yritys, jolla ei itsellään ole osaamista esillepanojen ja tilanhallinnan kokoisuuksien määrittelystä tai heidän osaamisessa on jo vanhaa. Palvelua käyttävällä asiakkaalla on tarve kasvattaa myyntiään, uudistaa ja nykyaikaistaa myymälää ja sen osa-alueita, kuten kalusteita tai opastuksen ilmettä. Palvelun hyödyt asiakkaalle ovat myynnin ja henkilökunnan työn tehostuminen, henkilökunnan motivaation kasvaminen, kun opitaan uutta sekä myymäläilmeen uudistuminen. Palvelulla palvelun tuottaja tavoittelee myynnin kasvua sekä viihtyisän osto ympäristön sekä visuaalisen maailman luomista. Palvelun tavoitteena on parantaa asiakkaiden kaupallisuutta sekä helpottaa kuluttajien ostamista sekä lisäksi auttaa vähittäiskauppaa ja tukkukauppaa ymmärtämään, miten kaiken taustalla ovat yhteiset tavoitteet ja yhteinen päämäärä.

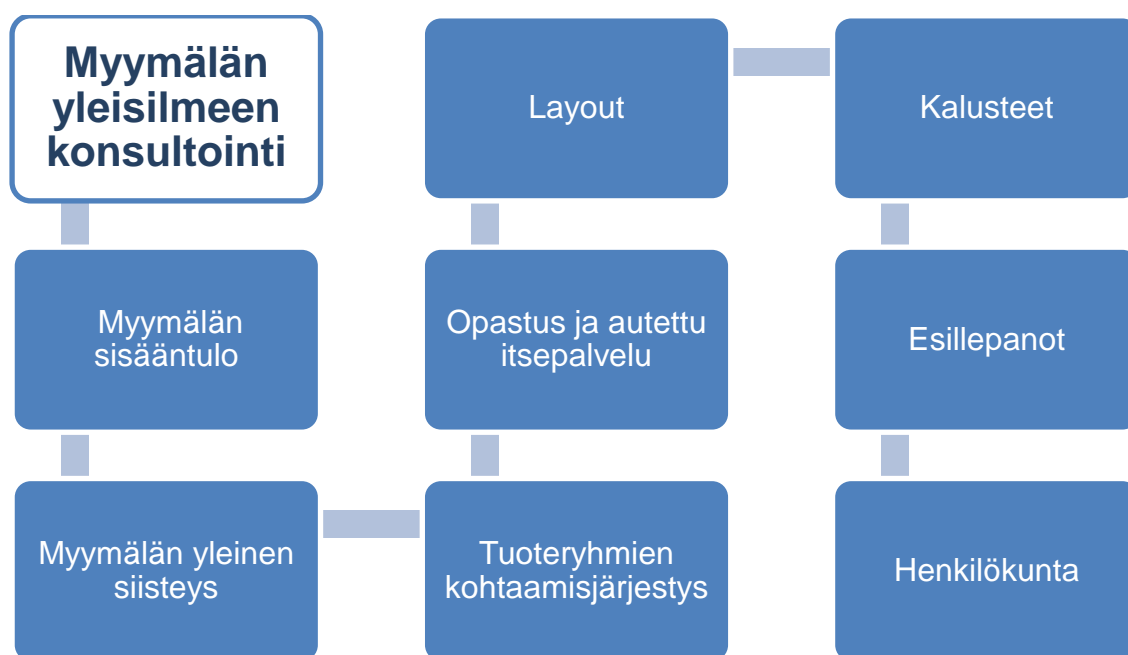
Palvelun markkinatilanne on haasteellinen, koska yleinen taloustilanne on Suomessa heikko. Palvelun kilpailutilanne on hyvä, koska kukaan kilpailijoista ei tarjoa näin kaiken kattavaa palvelua eikä heillä ole osaamista sellaisen tarjoamiseen. Hankalan asiasta tekee se, että palvelu sekoitetaan usein menekinedistämiseen. Tarve palvelun käyttämiseen on olemassa monessa yrityksessä, mutta yritykset eivät ymmärrä omaa tarvettaan. Vastaavia yleisilmeen muutoksiin tähtäviä palveluja voidaan tällä hetkellä tuottaa myös mainostoimistoissa. Nämä palvelut eivät kuitenkaan kata samanlaista kokonaisuutta, kuin nyt tuotteistamamme palvelu. Mainostoimistoilla ei myöskään usein riitä osaaminen ottamaan huomioon muutoksen vaatimaan kaupallisuutta sekä tilanhallintaa uudistuksissa. Joka tapauksessa parhaat benchmarking palvelut ovat mainostoimistojen toteuttamat myymälämarkkinoinnin ja myymälän ilmeen muutokset. Näin ollen palvelun suurin kilpailija on mainostoimistojen markkinointimateriaalien ja erilaisten yleisilmeiden suunnitteluprojektit. Mainostoimistojen asema markkinoilla on näissä palveluissa vahva, vaikka kyseessä on suppeampi ja loppu peleissä täysin eri palvelu.

Palvelun lisäarvo asiakasyrityksille on uuden näkökulman ja asiantuntemuksen tuottaminen. Myymälästä tulee viihtyisä osto ympäristö, millä erottaudutaan massasta. Lisäksi



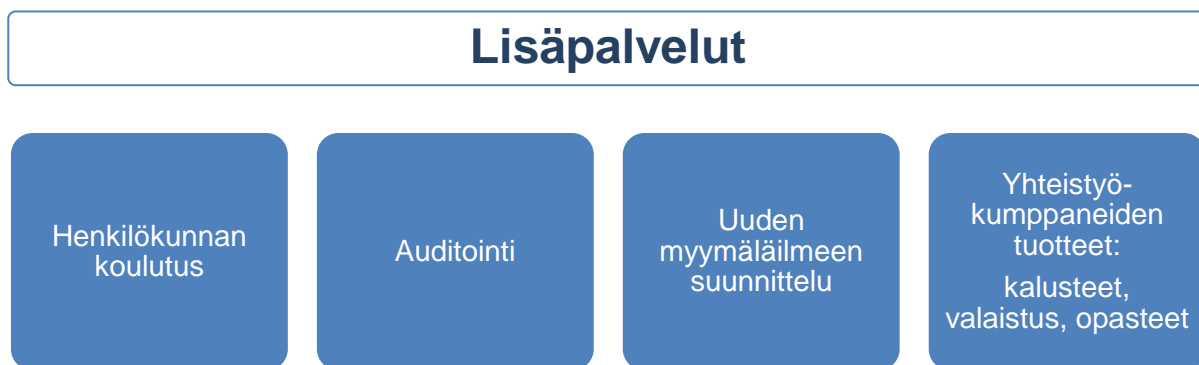
tuotteiden löydettävyys paranee, mikä tuo nykyaikana arvostettua ajansäästöä kuluttajalle. Myymälästä tulee itsestään jo opastava ja helposti hahmotettava kokonaisuus. Lisäarvoa ovat myös kustannusten ja ajansäästö, kun yritys voi keskittyä bisnekseen ja palveluntuottaja hoitaa esillepanojen myymälänilmeen muutokset.

Ensimmäisellä kerralla, yrityksen koko palvelutarjontaa tuotteistettaessa olimme jo ideoineet villisti uusia osia myös tähän palveluun. Tästä syystä prosessin kolmas vaihe villien ideoiden etsiminen koettiin hankalaksi ja tämän osan toteuttaminen lähti melko hitaasti liikkeelle. Palvelusta keskustellessamme pystyin kuitenkin vielä rajaamaan alkuperäistä palvelua sekä lisäämään siihen mahdollisia lisäpalveluita. Palvelun sisällöksi määrittelin kuviosta 11 ilmi käyvät kohdat. Näistä toisen tuotteistus kerran villiä ideoita olivat henkilökunta, sisältäen henkilökunnan asut, palvelun ja tekemisen myymälässä (ei pelkästään seisoskella tai jutella keskenään) sekä kalusteet, kuten lavahuput ja ostoskärryt.



Kuvio 11. Palvelun Myymälän yleisilmeen konsultointi kuvaus

Lisäpalveluiksi ideoimme seuraavat palvelut: henkilökunnan koulutus, auditoinnit, uuden myymälänilmeen suunnittelu sekä yhteistyökumppaneiden tuotteet (kts kuvio 12). Totesimme, että yrityksen tulee etsiä lisää yhteistyökumppaneita niin, että he pystyvät tarjoamaan myös kalusteisiin, valaistukseen, opasteisiin ja markkinointimateriaalien painamiseen yhteistyöyrityksen asiakkaalle.



Kuvio 12. Palvelun Myymälän yleisilmeen konsultointi liittyvät lisäpalvelut

Neljännessä prosessin vaiheessa kuvasin palvelun sekä lisäpalvelut kuvioilla 11 sekä 12. Näillä kuvioilla pyrin konkretisoimaan palvelua, niin yrityksen työntekijöille, kuin myös mahdollisille asiakkaille. Kuvioiden avulla asiakas saa nopeasti selkeän kuvan palvelusta ja sen lisäosista. Palvelun tärkeimmät referenssit löytyvät tällä hetkellä Oulusta Haltin shop in shop sekä Kirkkonummen Prismasta, jossa yritys on toteuttanut myymäläilmeen muutoksen. Yritys ei katsonut tarpeelliseksi määritellä palvelulle vastuuhenkilöä, koska kyseessä on pieni yritys, jossa kaikkien tulee tehdä aktiivista myyntityötä. Yrityksen markkinointisuunnitelman puuttumisesta johtuen, yritys halusi lanseerata uuden palvelun sähköpostikampanjalla kohderyhmälle ja toteuttaa palvelun markkinointia facebookissa ja muissa somekanavissa. Palvelun kuvausten lisäksi tuotin toimeksiantajalle esimerkki esitysmateriaalin, jollaisella palvelua pystyisi esitellä asiakkaille. Materiaali tehtiin powerpoint -esitysmuotoon helpottamaan esittämistä. Siitä käy ilmi palvelun sisällön ja lisäosien lisäksi, mikä on palvelun tuottama lisäarvo asiakkaille sekä mitä konkreettisia hyötyjä asiakas palvelulla saa. Palvelun esitysmateriaali on nähtävissä liitteessä 5.

Viimeisessä vaiheessa arvioimme tuotteistetun palvelun. Prosessin nopeus koettiin hyväksi. Tuotteistamiseen käytettiin yhteensä kaksi päivää aikaa. Ensimmäisenä päivänä käytiin yrityksen palvelutarjonta kokonaisuudessaan läpi ja toisena päivänä käytiin uudistetusta palvelutarjonnasta valittu yksi palvelu läpi. Tuotteistusprosessi sai yrityksen työntekijät pohtimaan tuttuja asioita eri lähtökohdista sekä uusien näkökulmien kautta. Kaikki osallistujat kokivat prosessin erittäin toimivaksi ja silmiä avaavaksi kokemukseksi, koska näihin pohdintoihin ei ollut aikaisemmin käytetty riittävästi aikaa kohde yrityksessä, vaikka pysähtyminen olisi varmasti ollut tarpeellista jo aikaisemmin.

Yrityksen mielestä hyvä asia oli ulkopuolinen toimija mukana prosessissa. Tällä tavalla he varmistivat riittävän dokumentaation, kun koostin ja kirjoitin auki kaikki käsitellyt asiat. Tuotteistusprosessilla saavutettiin syvempi yhteinen ymmärrys tuotteistettavasta palvelusta, jonka koettiin auttavan palvelun myymisessä asiakkaille. Tämän jälkeen yrityksen henkilökunta osaa varmasti pureutua tarkemmin asiakkaan ongelmaan ja perustella miksi ja mitä asiakas tarvitsee.

#### 5.2.6 Tuotteistusprosessien toteuttamisen pohdintaa

Palvelujen kehittäminen ja tuotteistus ovat käsitteinä helppoja asioita ymmärtää. Kehittämisen käsitteitä on kuitenkin niin suuri määrä, että yksinkertaisesta asiasta on helppoa saada monimutkainen ja hankala asia ymmärtää. Tutustuessani lukemattomiin palvelun tuotteistamisen ja muotoilun malleihin meinasi usko itseltäni ajoittain loppua. Hyväksyessani ajatusmallin vähemmän on enemmän ja uskaltuessani päästää irti sellaisten alan gurujen, kuten esimerkiksi Parantaisen tuotteistusmallista alkoi ajatus selkeytyä ja luotto omiin kykyihin ja ammattitaitoon kasvaa. Ilman tätä sisäistä pohdintaa, ei kehittämistehtävässä käytettyä mallia olisi syntynyt.

Ensimmäinen tuotteistuspalaveri tuntui jopa liian helpolta ja tulosta syntyi nopeasti. Asiaa edesauttoi varmasti toimeksiantajien positiivinen muutoshalu. Tästä syystä ensimmäisessä tuotteistuspalaverissa tehty sisäinen muutos koettiin kaikkien osapuolten mielestä hyväksi ja toimivaksi kokonaisuudeksi. Vaikka kehittämistehtävä käsitteli toimeksiantajan palvelujen tuotteistamista, pohdimme monessa kohtaa alaa vaivaavia käsiteongelmia sekä yhteisen tavoitteen puuttumista vähittäiskaupan ja tukkukaupan toimijoiden väliltä. Pienillä muutoksilla, kuten optimaalisen myyntierän määrittelyllä ja tuotteelle sopivimman sijainnin määrittämisellä hyllykartassa, olisi molempien osapuolten kannattavuuteen positiivisesti vaikuttava asia. Näillä keinoin voitaisiin parantaa tuotteen kiertoa, myyntiä sekä myös nostaa tuotteen haluttavuutta kuluttajien silmissä. Nämä seikat kiinnostavat jo tänä päivänä vähittäiskauppaa, mutta tukkukaupan toimijat eivät vielä näe näitä kovin tarpeellisina tietoina.

Tätä väitettä tukee myös se, miten erityisesti tukkukauppa pitää menekinedistämistä esil-lepanoihin- ja tilanhallintaan kuuluvana asiana. Menekinedistämisen nimissä myymälöihin raahataan paljon erilaisia display ja muita pahviteline ratkaisuja, jotka eivät vain kavenna myymälöiden käytäviä, vaan myös saavat kuluttajien katseen harhautumaan pois

hyllyistä ja lisäksi saavat myymälät vaikuttamaan epäsiisteiltä ja pahimmassa tapauksessa saavat myynnin laskemaan. Kaikkien näiden menekinedistämismateriaalien kanssa tulisi olla varoivainen ja käyttää niitä maltilla. Esillepanojen ja tilanhallinnan ammattilaiset osaavat ottaa nämä myös työssään huomioon niin että niitä voidaan hyödyntää optimaalinen määrä, ei liikaa.

Henkilökunta ja henkilökunnan kouluttaminen on yksi merkittävimmistä asioista, joilla voidaan vaikuttaa myymälän esillepanoihin. Valitettavan harvassa myymälässä kuitenkaan huolehditaan säännönmukaisesta henkilökunnan kouluttamisesta. Vähittäiskaupan myymälöissä kouluttamisen tulisi olla säännöllisesti tehtävää, koska henkilökunnan vaihtuvuus on suuri ja henkilökunnalla ei välttämättä ole aikaisempaa kokemusta esillepanoista. Lisäksi henkilökunnan perehdyttäminen esillepanoihin herättelee heitä ajattelemaan myymälää asiakkaan näkökulmasta ja lisäksi kouluttaminen usein lisää henkilökohtaista motivaatiota, joka puolestaan vaikuttaa positiivisesti henkilön työpanokseen.

Kehittämistehtävän ansiosta syntyi ymmärrys toiminnan tehostumisen tärkeydestä. Toiminnan tehostuminen on se suurin hyöty, joka esillepano- ja tilanhallinnan muutoksien myötä on saavutettavissa. Se on lisäksi asia, jota monet yritykset eivät osaa tavoitella paremmista ja tehokkaammista esillepanoista ja tilanhallinnasta puhuttaessa. Kun henkilökunta osaa kohdistaa toimensa oikeisiin tuotteisiin ja näiden esillepanoihin, kun tuotteet ovat sijoitettu oikeaan kohtaamisjärjestykseen ja asioinnista on tehty helppoa ja nopeaa asiakkaalle on toimintaa tehostettu esillepanojen ja tilanhallinnan avulla. Lisäksi on myymälästä saatu viihtyisämpi ja myyvämpi kokonaisuus, joka houkuttaa ostamaan ja viihtymään myymälässä. Toiminnan tehostuminen vaikuttaa näin myös yrityksen kannattavuuteen positiivisesti myynnin kasvaessa.

Lisäksi olen tyytyväinen, että onnistuin tuotteistusprosessissa tavoitteiden asettamisessa ja niiden toteutumisessa. Erityisesti onnistuin yrityksen palveluiden tehostamisessa sekä yrityksen sisäisen tiedonjaon ja yhteistyön tehostamisessa. Tuotteistamisen riskejä onnistuin myös välttämään prosessin aikana. Asiakasnäkökulma onnistuttiin säilyttämään asiakkaille suunnatun kyselyn avulla, prosessista ei tullut liian jäykkä, eikä henkilöstö kokenut tuotteistamista uhkana missään vaiheessa.

## 6 Kehittämistehtävän tulokset

Tässä luvussa esittelen miten kehittämistehtävän aikana pystyin vastaamaan tutkimuskysymyksiin sekä -mittareihin, sekä miten tutkimuksen luotettavuus toteutui.

### 6.1 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Opinnäytetyön tavoitteena oli yrityksen palvelutarjonnan terävöittäminen tuotteistuksen avulla. Tässä tavoitteessa onnistuttiin, kun ensimmäisessä tuotteistuspalaverissa muokattiin luodun tuotteistusprosessin avulla kohdeyrityksen palvelutarjonta uusiksi. Lisätavoitteina oli mahdollisesti uusien asiakaskontaktien luominen sekä yrityksen näkyvyyden parantaminen. Myös näihin tavoitteisiin päästiin, kun kyselyyn vastasi 33 vastaajaa, joista 25 kohdeyritys ei ollut ennestään tuttu (näkyvyyden ja tietoisuuden kasvattaminen). Vastaajista neljä yritystä jätti yhteystietonsa ja opinnäytetyön valmistumisen aikaan, huhtikuun alussa, näistä kaksi näytti johtavan uuteen asiakassuhteeseen.

Opinnäytetyön tutkimusongelmana oli miten järjeistetään yrityksen esillepano- ja tilanhallintapalveluja asiakaslähtöisesti? Ongelmaan etsittiin ratkaisuja seuraavien tarkentavien tutkimuskysymysten avulla.

#### 6.1.1 Miten esillepano- ja tilanhallintapalveluja tuotteistetaan?

Esillepano- ja tilanhallintapalveluja tuotteistetaan samalla tavalla kuin muitakin palveluja. Viimeisten kahdenkymmenen vuoden aikana on, niin Suomessa kuin maailmallakin herätty aineettomien palveluiden aineelliseksi muotoilemiseen. Kehittämisen menetelmiä on monia: tuotteistaminen, palvelumuotoilu, tunnelmamuotoilu, tarinallistaminen. Kaikissa tavoissa on kuitenkin kyse samasta asiasta, miten saadaan aineeton palvelu tuotettua konkreettisemmaksi, paremmin ihmisten mieliin jääväksi tuotteeksi, joka tuottaa lisäarvoa ja hyötyä asiakkaille ja on kannattava ja tuottava yritykselle. Palveluiden tuotteistamisessa tärkeintä on palvelun arvon ymmärtäminen. Ilman tätä palvelun arvoa eli palvelun hinnan ja hyödyn välisen suhteen kuvaamista ja selkeyttämistä yrityksen henkilöstölle ja edelleen asiakkaille ei palvelu voi kannattaa.

Lähdin kehittämään toimeksiantajan esillepano- ja tilanhallintapalveluja tutustumalla tuotteistamisen maailmaan muun muassa Tuulaniemen, Sipilän, Parantaisen ja Tuomisen ym. malleihin perehtymällä. Lisäksi samaan aikaan tarkensin osaamistani tilanhallinnan perusteista perehtymällä muun muassa Finteen ja Kokkosen teokseen Asiakaslähtöinen kaupan arvoketju. Näihin teorioihin perustuen rakensin toimeksiantajan palveluille tuotteistusprosessin, joka on kuvattu luvussa 5.1.2 sekä 5.2.2.

### 6.1.2 Mitä tarpeita asiakkailta on esillepanojen ja tilanhallinnan saralla?

Kehittämistehtävässä yrityksen asiakkaiden tarpeita kartoitin kyselyn avulla (liite 4). Kyselyn vastausten perusteella asiakkailta on tarpeita sekä suuria odotuksia esillepanoissa ja tilanhallinnassa. Suurimmaksi osaksi tarpeet kohdistuvat perinteisiin esillepanotuotteisiin, kuten hyllykarttoihin, esillepano-ohjeisiin, koulutuksiin sekä myymäläilmemuutoksiin. Kyselyn perusteella todettiin, että monessa myymälässä on edelleen parannettavaa esillepanojen osalta sekä esillepanoja- ja tilanhallinnan palveluja ei osata tarpeeksi hyödyntää myymälöissä. Vastausten perusteella voin todeta, että tällaiset perinteiset esillepanojen ja tilanhallinnan muodot tulisi ottaa joka päiväseen käyttöön kaikissa myymälätyypeissä, niin vähittäiskaupan kuin myös tukkukaupan puolella, jotta näistä saatavat hyödyt olisivat myymälöiden käytettävissä. Yhtään uutta tarvetta ei kyselyn perusteella käynyt ilmi. Usein näihin tarpeisiin sekoitetaan myös mainonnallisia tarpeita, vaikka näissä on kyse kahdesta eri asiasta.

### 6.1.3 Miten palveluiden tuotteistamisella vastataan näihin asiakkaiden tarpeisiin?

Kehittämistehtävän palveluiden tuotteistamisella pyrin tekemään tilanhallintapalvelut asiakkaille helpommin ymmärrettäviksi. Samalla pyrin saamaan palvelut helposti lähestyttäviksi ja kynnyksen matalaksi käyttää palveluja. Näihin tavoitteisiin pyrin tuomalla tuotteistetun palvelun asiakastarpeen ja sen tuottamat lisäarvot ja hyödyt asiakkaille paremmin esille palvelun esitysmateriaalien avulla (liite 5). Tällä tavalla pyrin vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin.

## 6.2 Tulosten mittaaminen

Kehittämistehtävän loppuhaastattelut toteutin avoimena haastatteluna, jossa lähtökohdana oli käydä läpi kehittämistehtävän prosessi ja sen palautteet sekä kehittämistehtävän

mittareiden toteutuminen yhdessä kohdeyrityksen kanssa. Loppuhaastatteluun, maaliskuun lopussa 2017, osallistui ainoastaan kaksi kohdeyrityksen omistajaa, koska yksi yrityksen kolmesta omistajasta oli jättäytynyt pois yrityksen toiminnasta.

Ensimmäisenä teemana loppuhaastattelussa keskustelimme kehittämistehtävän prosessista ja sen merkityksestä kohdeyritykselle. Tässäkin kohtaan palaute oli positiivista ja kohdeyritys piti erittäin hyvänä asiana ulkopuolista sparraajaa, jolla kuitenkin oli jo ennestään selkeä ja konkreettinen osaaminen esillepano- ja tilanhallintapalveluista. Tämä edesauttoi heidän mielestään prosessin nopeaa läpiviemistä.

Toisena teemana loppuhaastattelussa oli kehittämistehtävän mittareiden arviointi. Kävimme jokaisen neljästä mittarista yksitellen läpi ja molemmat haastateltavat kertoivat oman mielipiteensä mittarien toteutumisesta.

#### 6.2.1 Mittari 1: Tuotteistamiseen on selkeä prosessi, joka on arvioitu toimeksiantajan toimesta.

Kyllä, tuotin tuotteistukselle selkeän prosessimallin sekä apukysymykset, jotka toimitin toimeksiantajalle ennen tuotteistusprosessin alkua. Prosessimalli ja kysymykset ovat nähtävissä luvussa 5.1.2. Toimeksiantaja arvioi prosessin johdonmukaiseksi ja etenemiseltään sujuvaksi. Toinen haastateltava kommentoi, että hän odotti prosessilta myös uutta innovaatiota, jota ei kuitenkaan prosessin aikana pystytty tuotteistamaan.

#### 6.2.2 Mittari 2: Kehittämistehtävän myötä on syntynyt yksi tuotteistettu palvelu

Kyllä. Sisäisen tuotteistamisen johdosta muokattiin yrityksen alkuperäinen kuuden kohdan palvelutarjonta uudelleen neljäksi tiiviiksi palveluksi. Ulkoisessa tuotteistamisprosessissa tuotteistettiin yksi uusista palveluista: Myymälän yleisilmeen konsultointi uudelleen. Tässä tuotteistuksessa kuvasin mitä uusi palvelu kattaa sekä mitkä ovat siihen saatavilla olevat lisäpalvelut. Lisäksi tuotin toimeksiantajalle palvelun esitysmateriaalin, mistä käy ilmi mitä palvelulla tarjotaan asiakkaalle sekä mitkä ovat palvelun tarjoamat hyödyt. Esitysmateriaali löytyy liitteestä 5.

### 6.2.3 Mittari 3: Yrityksen henkilöstön ymmärrys on tuotteistamisen johdosta lisääntynyt.

Kyllä, toimeksiantajan ymmärrys lisääntyi tuotteistamisen johdosta. Toimitin henkilöstölle ennakkoon taustatietoja palveluiden kehittämisestä. Toimitin heille keräämäni lähdeaineiston sekä opinnäytetyöni ja prosessikaavion millä tavalla kehittämistehtävän prosessi etenisi. Toimitin heille myös tekemäni yksityiskohtaisen kysymyslistan, jokaisesta prosessin viidestä eri vaiheesta, jotka toimivat tuotteistusprosessin apuna sen läpi viemiseksi ja uuden palvelukokonaisuuden luomiseksi.

Haastateltavat kertoivat, että ymmärtävät tuotteistamisen johdosta nyt tarjota asiakkaille paremmin sopivia palveluita sekä mahdollisuudet lisämyyntiin ovat nyt paremmat, kun palvelut on ryhmitelty ymmärrettävämmiin ja palveluiden hyödyt osataan nyt paremmin tuoda esille. Lisäksi toimeksiantaja koki, että he pystyvät nyt viestimään yrityksen brändin mukaisesti yhtenäisemmin eteenpäin. Kehittämistehtävässä syntyneen tuotteistusprosessin ansiosta yritys osaa jatkossa itsenäisesti kehittää palvelujaan, koska henkilöstön ymmärrys tuotteistamisesta kasvoi niin paljon prosessin aikana.

### 6.2.4 Mittari 4: Asiakkaiden tarpeet on kartoitettu ja tiedossa.

Asiakkaiden tarpeita kartoitettiin kyselyllä ennen tuotteistusprosessin alkamista. Kyselyn vastauksista ei käynyt ilmi uusia tarpeita. Kyselyn vastausten perusteella voidaan olettaa, että kaikille esillepano- ja tilanhallinta-asiat eivät ole tuttuja ja kaikki kyselyyn vastaajat eivät itsekään tiedä mitä haluavat tai odottavat esillepano- ja tilanhallintapalveluilta. Kyselyn vastausten perusteella esimerkiksi menekinedistäminen ja tilanhallintapalvelut sekoitetaan keskenään, eikä ymmärretä, että näissä on kyse kahdesta täysin eri palvelusta. Toimeksiantaja odotti, että kyselyn kautta olisi tullut jokin täysin uusi tarve esille, mutta näin ei käynyt.

## 6.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen pätevyys eli validiteetti muodostuu valitun viitekehyksen ja valittujen mitta-reiden sekä tehtyjen toimenpiteiden pohjalta. Tehdyt toimenpiteet ja niiden pohjalta saadut tulokset vastaavat tutkimuksen tavoitteita. Työn tutkimusongelma ja tutkimuskysy-



mykset vastaavat työn aihetta ja niihin pystyttiin tuottamaan vastauksia työn valmistumisen myötä. Lisäksi allekirjoittaneen aktiivinen osallistuminen kehittämishankkeeseen tukee työn validiteettia. Kehittämistehtävän luotettavuutta puolestaan on pyritty kasvattamaan kuvaamalla avoimesti ja tarkasti kehittämistehtävän eteneminen. Työn reliabiliteettia tukee myös se, että työ on siirrettävissä ja yleistettävissä muiden palveluiden kehittämiseen milloin tahansa.

## 7 Johtopäätökset

Viimeinen luku sisältää kehittämistehtävän yhteenvedon sekä pohdinnan mitä jatkotoimenpiteitä kohdeyrityksen tulisi mielestäni jatkossa tehdä. Näiden lisäksi pohdin omaa työskentelyäni ja selviytymistäni kehittämistehtävässä.

### 7.1 Yhteenveto

Tietoa tuotteistamisesta ja tuotteistamisen malleja sekä työkaluja on paljon ja ne ovat helposti kaikkien saavutettavissa ja hyödynnettävissä. Työkaluista ja malleista huolimatta asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen on haastavaa. On tärkeää sisäistää mistä tuotteistamisesta ja palveluiden kehittämisestä ylipäättensä on kyse ennen kuin voi ryhtyä itse tuotteistamiseen. Haastetta lisää käsitteiden moninaisuus sekä miten eri alan ammattilaiset ovat muokanneet termejä sekä prosessin osia jättääkseen oman leimansa palvelujen kehittämisen historiaan. Haastetta tässä kehittämistehtävässä lisäsi heikommien tunnettujen esillepano ja tilanhallinnanpalvelujen tuotteistaminen. Tämän kaltaiset palvelut eivät ole kaikkien vähittäiskaupan ja tukkukaupan yritysten henkilökunnan tiedossa, eivätkä termit välttämättä olleet tuttuja kaikille esimerkiksi kyselyyn vastanneille. Haasteista huolimatta tuotteistamisesta oli selkeää ja konkreettista apua palveluiden kehittämisessä kohdeyritykselle.

Kehittämistehtävän tuloksiin voidaan olla erittäin tyytyväisiä. Kaikkien prosessiin osallistuneiden tietoisuus ja osaaminen kasvoi merkittävästi tehtävän ansiosta. Tällaisen prosessin koordinointi ja läpivieminen olivat myös hyvä harjoitus projektin johtamisesta ja läpiviemisestä opinnäytetyön tekijälle. Kehittämistehtävään kuuluneen kyselyn ansiosta kohdeyrityksen tunnettuus kasvoi (kymmenen yritystä) ja uusia asiakkuuksia syntyi kaksi

kappaletta. Nämä kaikki olivat enemmän, kuin mitä ennakolta toivoa uskalsi. Lisäksi tuotteistamisen johdosta yrityksen palvelupaketti muotoutui uudeksi järkeväksi ja konkreettiseksi kokonaisuudeksi sekä yksi uusista palveluista pystyttiin viemään läpi tuotteistusprosessin kokonaisuudessaan.

Kehittämistehtävä aloitettiin syksyllä 2016, viitekehys esitys pidettiin tammikuun lopussa 2017 ja tulosten esitys huhtikuun lopussa 2017. Tehtävän alku käynnistyi hieman verkkoisesti, ja vauhtiin päästiin todella vasta helmikuun alusta 2017, kun työntekijä jäi opintovapaalle päivätyöstään. Ilman opintovapaata ei työ olisi valmistunut ja kehittämistehtävää saatu näin nopeassa ajassa valmiiksi.

## 7.2 Jatkoimenpiteet

Kehittämistehtävässä keskityttiin toimeksiantajan palvelupaketin uudistamiseen sekä valittiin näistä yksi palvelu tuotteistusprosessiin. Toimeksiantajan tehtäväksi jää kolmen muun palvelun läpivieminen tuotteistusprosessin mukaisesti. Tällä tavalla he pystyvät rakentamaan yhteiset näkemykset kaikista palveluista sekä tarkentamaan näkemyksiään yrityksen tilasta. Tämä auttaa myös heitä myymään palveluja helpommin asiakkaille sekä auttaa tarjoamaan helpommin asiakkaalle sopivampaa palvelua. Myynnin kasvattaminen on yrityksen toiminnan ja tulevaisuuden kannalta elinehto.

Olen keskustellut kehittämistehtävän yhteydessä kohdeyrityksen kanssa näkyvyyden kasvattamisesta moneen otteeseen ja edelleen suosittelen heille jatkotoimenpiteenä blogi yms. vastaavien kirjoitusten kirjoittamista esillepanoihin ja tilanhallintaan liittyvistä kysymyksistä, teorioista ja palveluista. Tällä tavalla he pystyvät tekemään ammattitaitoaan ja vankkaa kokemustaan tunnetuksi vähittäis- ja tukkukaupan toimijoiden keskuudessa. Heidän tulisi myös pohtia näkyvyyden kasvattamista kohdennetuilla markkinointitoimenpiteillä. Toimeksiantaja ei ole tehnyt yritykselle markkinointisuunnitelmaa, joka ehdottomasti tulisi myös tehdä samassa yhteydessä, kun loput palvelut tuotteistetaan. Kohdeyrityksen tulee pitää mielessään Tuulaniemen ajatus tulevaisuuden markkinointiviestinnästä ja siitä miten markkinointi on yhä enemmän palvelua sekä Parantaisen ajatus miten tuotteistamine ja markkinointi kulkevat käsi kädessä yhdessä ja miten tuotteistaminen auttaa tekemään markkinoinnista helpompaa.

Näiden lisäksi suosittelen kehittämistehtävän yhteydessä toteutetun kyselyn jatkokehittämistä ja uusimista. Samassa yhteydessä kannattaa varmasti aukaista kyselyn termejä,

jotta varmistetaan kaikkien vastaajien ymmärtävän yrityksen tuottamat palvelut samalla tavalla. Kyselyyn olisi hyvä lisätä vielä jokaisen esillepano- ja tilanhallinnan palvelun tarkentavia kysymyksiä, joilla saataisiin tarkemmin tutkittua syitä palveluiden ostamisen taustalla. Tällä tavalla voisi myös syntyä täysin uusia näkemyksiä, minkälaisia esillepano- ja tilanhallinta palveluja markkinoilla tarvitaan. Lisäksi suosittelen kohdeyritykselle lyhyen palautekyselyn tekemistä, jolla he voisivat kysellä toimeksiantajien mielipiteitä palveluista aina jokaisen projektin loputtua.

### 7.3 Itsearviointi

Kehittämistehtävä oli erittäin mielenkiintoinen ja tarpeeksi haastava projekti. Syksyllä tehtävää aloittaessani ei aika meinannut riittää päivätyön, kodin ja perheen sekä kehittämistehtävän toteuttamiseen. Tästä syystä ainoaksi vaihtoehdoksi jäi pyytää opintopaata työn loppuun saattamiseksi ja kesällä 2017 valmistumisen varmistamiseksi. Tämä onneksi myönnettiin ja pääsin helmikuussa 2017 keskittymään opinnäytetyöhön täysipainoisesti. Tämän jälkeen työ alkoi etenemään rivakasti.

Kaksi kuukautta tuotteistusprosessin läpiviemiseen oli riittävä ja mielestäni sopiva aika kohdeyrityksen kaltaisessa pienyrityksessä. Ilman aikaisempaa tietotaitoani ja kokemusta esillepanoista ja tilanhallinnasta, kehittämistehtävän toteutuminen kyseisessä ajassa ei olisi ollut mahdollista. Kehittämistehtävää edesauttoi, että tunsin ennestään toimeksiantajat. Heille oli tuttua tapani tehdä töitä suoraviivaisesti ja he olivat tottuneet ottamaan palautetta ja kehitysehdotuksia vastaan suoraan ja kiertelemättä. Tämä edesauttoi, että yhteiset tapaamiset ja palaverit pystyttiin läpiviemään tehokkaasti.

Työ opetti olemaan myös armollinen. Usein huomaa olevansa liian tarkka ja täydellisyyttä hakeva, mutta tällä kertaa aikataulu ei mahdollistanut paikalleen jäävää viilaamista, vaan prosessia tuli vielä tehokkaasti eteenpäin.

Toimintatutkimuksen tavoitteena on aina ammatillinen oppiminen sekä kehittyminen. Mielestäni nämä toimintatutkimuksen tavoitteet täyttyvät tässä opinnäytetyössä, koska työn ansiosta oppimista ja kehittymistä on tapahtunut.

## Lähteet

Eljala, Jokke & Luoto, Anne 2014. Muotoillen matkaan arvonluomisen maailmaan. Miettinen, Satu (toim.) Muotoiluajattelu. Teknologiainfo Teknova Oy, Helsinki, 76–83.

Finne, Sami & Kokkonen, Tuomas 2005. Asiakaslähtöinen kaupan arvoketju. Kilpailukykyä ECR-yhteistyöllä. WSOY, Helsinki.

Heino, Marika 2016. Toimitusjohtaja. Tilamix Oy, Kirkkonummi. Haastattelu 10.11.2016.

Heino, Marika 2017. Toimitusjohtaja. Tilamix Oy, Kirkkonummi. Haastattelu 28.3.2017.

Hietanen, Leila 2016. Visuaalisen markkinoinnin päällikkö. Tilamix Oy, Kirkkonummi. Haastattelu 10.11.2016.

Hietanen, Leila 2017. Visuaalisen markkinoinnin päällikkö. Tilamix Oy, Kirkkonummi. Haastattelu 28.3.2017.

Jaakkola, Elina & Orava, Markus & Varjonen, Virpi 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua. Opas yrityksille. 4. painos. Tekes, Helsinki.

Kalliomäki, Anne 2014. Tarinallistaminen. Palvelukokemuksen punainen lanka. Talentum, Helsinki.

Kananen, Jorma 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylän Ammattikorkeakoulu, Tampere.

Kälviäinen, Minna 2014. Muotoiluajattelua vai muotoilutoimintaa? Miettinen, Satu (toim.) Muotoiluajattelu. Teknologiainfo Teknova Oy, Helsinki, 30–49.

Kuula, Arja 2006. Toimintatutkimus. Luku 5.4. kokonaisuudesta Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. <<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>>. Luettu 22.10.2016.

Laukkanen, Jarkko 2016. Myyntipäällikkö. Tilamix Oy, Kirkkonummi. Haastattelu 10.11.2016.

Lehtinen, Uolevi & Niinimäki, Satu 2005. Asiantuntijapalvelut. Tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu. WSOY, Helsinki.

Markkanen, Susanne, 2008. Myymäläympäristö elämysten tuottajana. Myymäläsuunnittelun työkalupakki. Talentum, Helsinki.

Miettinen, Eero 2014. Muotoiluajattelu kansainvälisenä kilpailukykytekijänä. Miettinen, Satu (toim.) Muotoiluajattelu. Teknologiainfo Teknova Oy, Helsinki, 182–189.

Miettinen, Satu 2014. Johdanto. Nyt on muotoiluajattelun aika. Miettinen, Satu (toim.) Muotoiluajattelu. Teknologiainfo Teknova Oy, Helsinki, 10–17.

Moilanen, Kaisu 2017. Espoossa avattiin ruokakauppa, jossa ei ole yhtään myyjää – ”Oikeastaan tämä on kuin valtava automaatti”. Helsingin Sanomat 22.3.2017. <http://www.hs.fi/kaupunki/art-2000005136712.html>. Luettu 22.3.2017.

Parantainen, Jari 2005. Sissimarkkinointi. Talentum, Helsinki.

Parantainen, Jari 2008. Tuotteistaminen. Rakenna palvelusta tuote 10 päivässä. 3. painos. Talentum, Helsinki.

Rantanen, Marjo 2016. Tunnelmamuotoilu. Talentum, Helsinki.

Saarinen, Tarja & Kilpinen, Tuula 2016. Kaupan taitajaksi. Sanoma Pro, Helsinki.

Sipilä, Jorma 1995. Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen. WSOY, Helsinki.  
SDT. Service Design Toolkit. Palvelumuotoilun työkalupakki. <http://sdt.fi/index.html>. Luettu 7.1.2017.

Tilamix Oy 2016. Yrityksen internet sivut. <https://tilamix.fi/palvelut/>. Luettu 23.10.2016.

Tuominen, Tiina & Järvi, Katriina & Lehtonen, Mikko H. & Valtanen, Jesse & Martinsuo, Miia 2015. Palvelujen tuotteistamisen käsikirja. Osallistavia menetelmiä palvelujen kehittämiseen. Aalto-yliopiston julkaisusarja.

Tuulaniemi, Juha 2011. Palvelumuotoilu. 2. uud. painos. Talentum, Helsinki.

## Liite 1, Ensimmäisen haastattelun kysymykset kohdeyritykselle

### Nykytila-analyysi:

- Yrityksen vahvuudet
- Yrityksen heikkoudet
- Yrityksen mahdollisuudet
- Yrityksen uhat
- Mikä toiminnassanne on hyvää/kunnossa?
- Onko palveluntarjonta kunnossa?
- Onko toiminnassa parannettavaa?
- Entä palvelutarjonnassa?
- Muuta kommentoitavaa?

### Kilpailija-analyysi:

- Ketkä luette kilpailijoiksenne?
- Kilpailijoiden plussat ja miinukset?
- Mitä oppeja voisitte kultakin kilpailijalta ottaa?
- Mitä kilpailijoiden ”virheitä” haluatte välttää?

### Toimiala- ja toimintaympäristöanalyysi:

- Toimialaan vaikuttavat tekijät
- Toimintaympäristöön (tilat, työvälineet jne.) vaikuttavat tekijät
- Mitä parannettavaa on toimintaympäristössä?
- Yrityksen näkyvyys, onko riittävää?
- Yrityksenne strategia?
- Ovatko yrityksenne markkinointivälineet ajantasaiset/kunnossa?
- Markkinointisuunnitelma?

**Liite 2, Kilpailija-analyysi**

<b>Kilpailija</b>	<b>Vertailu Tilamix Oy:n</b>	<b>Muita huomioita</b>
Tieto on salainen	Tieto on salainen	Tieto on salainen

**Liite 3, Nykytila-analyysi**

<b>Vahvuudet</b> Tieto on salainen	<b>Heikkoudet</b> Tieto on salainen
<b>Mahdollisuudet</b> Tieto on salainen	<b>Uhat</b> Tieto on salainen



## **Liite 4, Kyselyn kysymykset ja rakenne**

Tieto on salainen

## **Liite 5, Tuotteistetun palvelun esitysmateriaali**

Tieto on salainen