

Noora Westerberg

PALVELUIDEN
TUOTTEISTAMINEN
Case: Marin Talvi™

Opinnäytetyö
Liiketalouden koulutusohjelma


Marraskuu 2010




MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU

Mikkeli University of Applied Sciences

KUVAILULEHTI

 <p>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkeli University of Applied Sciences</p>		Opinnäytetyön päivämäärä 19.11.2010	
Tekijä(t) Noora Westerberg		Koulutusohjelma ja suuntautuminen Liiketalouden koulutusohjelma	
Nimeke Palveluiden tuotteistaminen. Case: Marin Talvi™			
Tiivistelmä <p>Tämä opinnäytetyö kokoa ja räätälöi ohjeita sekä ehdotuksia palvelun tuotteistamisprosessiin. Työ perustuu VS-Marin Oy:n tarpeeseen tuotteistaa yrityksen olemassa oleva veneiden talvisäilytyspalvelu. Toimeksiantajan tavoitteena on tuotteistaa veneiden talvisäilytyspalvelusta Marin Talvi™-palvelutuote hyödyntäen tässä opinnäytetyössä tehtyä lähtötilanneanalyysiä sekä tuotteistamisprosessin annettuja ohjeita ja ehdotuksia. Opinnäytetyön tutkimuskysymykseksi muodostui seuraavaksi: miten palveluiden tuotteistaminen yrityksessä suoritetaan.</p> <p>Yrityksen on jatkuvasti kehitettävä tarjoamaansa kestääkseen mukana markkinoiden kilpailussa. Tuotteistaminen toimii palvelun kehittämiskeinona, jolla yrityksen palvelutarjontaa voidaan päivittää kilpailukykyisemmäksi. Tuotteistamisen avulla palvelua voidaan organisoida ja sen myötä palvelulle voidaan löytää tai kehittää uusia kilpailueta.</p> <p>Opinnäytetyössä suoritetaan tuotteistamisen teoria- ja aineistotutkimus. Aineistotutkimus koostuu kahdesta erillisestä palveluntuottajien vertailusta ja kolmelle veneilijälle tehdystä teemahaastattelusta. Toisessa vertailussa tarkastellaan erilaisten veneiden talvisäilytyspalveluita tarjoavien yritysten ja yhteisöjen palvelutarjontaa ja toisessa vertaillaan vain venealan yritysten talvisäilytyspalveluita. Teemahaastattelussa selvitetään kolmen veneilijän mielipiteitä ja kehittämisideoita Marin Talvi™-palvelutuotteen luonnokselle. Palvelutuotteen luonnoksen tarkoituksena on kerätä toimeksiantajalle hyödyllisiä kommentteja ja kehittämisideoita lopulliseen palvelutuotteen luomiseen. Opinnäytetyön tuloksena toimeksiantajalle annetaan ohjeita ja ehdotuksia tuotteistamisprosessin läpiviemiseen.</p> <p>Tuotteistaminen oli opinnäytetyön aiheena laaja. Aiheen rajaamisen takia kaikkiin tuotteistamisen eri osa-alueisiin ei pystytty keskittymään yksityiskohtaisesti. Opinnäytetyössä olisi ollut hyödyllistä käsitellä vielä tarkemmin hinnoittelua ja antaa konkreettisempia ohjeita lopullisen Marin Talvi™-palvelutuotteen hinnoitteluun. Työstä voidaan johtaa jatkotutkimuksia esimerkiksi tuotteistetun palvelun markkinointiin tai bränditutkimukseen liittyen.</p>			
Asiasanat (avainsanat) palvelu, tuote, kehittäminen, tuotteistaminen, markkinoinnin suunnittelu, tuoteseloste			
Sivumäärä 50 s. + liitt. 5 s.		Kieli suomi	
		URN	
Huomautus (huomautukset liitteistä) -			
Ohjaavan opettajan nimi Eeva-Riitta Niinimäki		Opinnäytetyön toimeksiantaja VS-Marin Oy	

DESCRIPTION

 <p>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkeli University of Applied Sciences</p>		Date of the bachelor's thesis 19.11.2010	
Author(s) Noora Westerberg		Degree programme and option Bachelor of Business Administration	
Name of the bachelor's thesis Service productization. Case: Marin Talvi™			
Abstract <p>The purpose of this thesis is to gather and customize directions and suggestions for a service productization process. The thesis is based on the need at VS-Marin Oy (Marin Centre Saimaa) to productize their existing boat winter care service. The aim of the case company is to productize the winter care service into the Marin Talvi™-service product on the basis of the present analysis and the gathered directions and suggestions for productization. The research question was set as follows: How should service productization be conducted in a company?</p> <p>To stay on the market, companies have to develop their supply continuously. Productization is a way to develop services to update the supply of the company to be more competitive among other services on the market. The service can be organized and hence more competitive advantage can be found or new advantages generated through productization.</p> <p>This thesis includes a theory and reference material investigation on productization. The research comprises two separate comparisons of different boat winter care service providers and a focused interview of three boaters. The first comparison focuses on different service providers' winter care services and the second only on boat winter care-services provided by boat companies. In the focused interview the opinions on and development ideas about the draft of Marin Talvi™-service product are surveyed. The draft of the service product is created in this thesis to help collect useful comments and development ideas for the final productization of the Marin Talvi™-service product. As the outcome of this thesis the commissioner will be presented guidelines and suggestions for conducting the service productization process.</p> <p>Productization is an extensive topic for a thesis. Because of the topic definition it was not possible to focus in detail on every part of productization. It would have been useful to discuss more specifically the pricing and give more concrete directions for the Marin Talvi™ pricing. Further research can focus on for example the marketing of productized service or on brand research.</p>			
Subject headings, (keywords) service, product, development, productization, marketing planning, product description			
Pages 50p. + app. 5p.		Language Finnish	
URN 			
Remarks, notes on appendices -			
Tutor Eeva-Riitta Niinimäki		Bachelor's thesis assigned by VS-Marin Oy	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	1
2	VS-MARIN OY:N LÄHTÖTILANNE TUOTTEISTAMISEEN	4
2.1	VS-Marin Oy - yritysesittely	4
2.2	VS-Marin Oy:n veneiden talvisäilytyspalvelu.....	5
2.3	VS-Marin Oy:n veneiden talvisäilytyspalvelun lähtötilanneanalyysi	7
2.4	Tuotteistamisen tarve ja tavoitteet	10
3	TUOTTEISTAMINEN PALVELUTARJONNAN KEHITTÄMISESSÄ.....	11
3.1	Tuotteistamisen määrite.....	12
3.2	Tuotteistamisprosessi.....	13
3.3	Tuotteistamisstrategian laatiminen ja toimenpiteet	13
3.4	Tuotteistettu palvelu	15
3.5	Hinnoittelu	19
3.6	Markkinoinnin suunnittelu.....	21
3.7	Myynnin suunnittelu	24
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET	26
4.1	Veneiden talvisäilytyspalvelut – palveluntarjonta-analyysi ja tulokset.....	26
4.2	Selvitys venealan yritysten palveluntarjonnasta	29
4.3	Teemahaastattelu ja tulokset.....	31
5	MARIN TALVI™ – EHDOTUKSET TUOTTEISTAMISEEN.....	34
5.1	Tutkimustiedon hyödyntäminen	34
5.2	Marin Talvi™-palvelupaketti	35
5.3	Asiakaskohderyhmän määrittely	38
5.4	Hinnoitteluohjeet	40
5.5	Jakelu- ja myyntikanavien suunnittelu	41
5.6	Markkinointiviestinnän suunnittelu	43
6	POHDINTA	45

LÄHTEET

LIITTEET

Liite 1. Tuotteistamisen keinot ja tavoitteet

Liite 2. Venealan yritysten palvelutarjonnan vertailu

Liite 3. Teemahaastattelu, Case: Marin Talvi™

Liite 4. Teemahaastattelun kooste

Liite 5. Prosessikuvaus tilauksesta toimitukseen

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten palveluiden tuotteistaminen yrityksessä suoritetaan ja mitkä ovat tuotteistamisesta odotettavissa olevat hyödyt. Tuotteistamisella tarkoitetaan palvelunkehitysprosessia, jonka tuloksena palvelusta muodostuu tehokkaasti myytävä palvelutuote (Parantaisen 2009, 11). Opinnäytetyön toimeksiantaja on savonlinnalainen venealan perheyritys VS-Marin Oy. Opinnäytetyön aihe on syntynyt toimeksiantajan tarpeesta muokata yrityksen keskeinen talvikauden tulonlähde, veneiden talvisäilytyspalvelu, tehokkaasti myytäväksi tuotteeksi ja kehittää sille kilpailuetua muihin markkinoilla toimijoihin nähden. Opinnäytetyössäni hahmotetaan VS-Marin Oy:n talvisäilytyspalvelun nykytilannetta ja sitä, mitä hyötyä tuotteistamisesta on yritykselle ja sen tuotteiden markkinoinnille. Erityisesti opinnäytetyö keskittyy selvittämään, mitkä ja miten toimenpiteet VS-Marin Oy:n on suoritettava hyvän palvelutuotteen aikaansaamiseksi. Opinnäytetyössä kootaan VS-Marin Oy:lle käytännön ohjeita ja ehdotuksia yrityksen nykyisen talvisäilytyspalvelun tuotteistamiseen.

VS-Marin Oy haluaa tuotteistamisen kohdistuvan heidän tarjoaman veneiden talvisäilytyspalvelun ydinosaan ja sen mahdollistavaan palveluun. Talvisäilytyspalvelun ydinosa on veneen säilytyspaikka ja mahdollistava palvelu on telakointipalvelu, joka sisältää veneen noston vesiltä, pesun sekä veteen laskun. Talvisäilytyspalvelua tukevat lisäpalvelut, kuten huollot, erikoispesut sekä muut korjaustyöt halutaan pitää edelleen asiakaskohtaisesti räätälöitävinä ja erillään palvelun tuotteistamisesta.

Opinnäytetyöni tutkimuskysymys muodostui seuraavaksi: miten palveluiden tuotteistaminen yrityksessä suoritetaan. Tarkoituksena on antaa VS-Marin Oy:lle sellaisia ohjeita ja ehdotuksia, joita noudattamalla talvisäilytyspalvelun tuotteistaminen onnistutaan toteuttamaan käytännössä ja saavutetaan tehokkaasti myytävä sekä markkinoitava tuotteistettu veneiden talvisäilytyspalvelu.

Aiemmat tutkimukset aiheesta

Kartoittaakseni tietoa tuotteistamisesta kävin läpi toteutettuja tuotteistamishankkeita ja niihin liittyviä raportteja. Raporteista selvitin onnistuneeseen tuotteistamisprosessiin liittyviä asioita. Tuotteistamisesta tehdyt aiemmat tutkimukset antavat suuntaa sille, miten muut yritykset ovat tuotteistamisen suorittaneet ja mihin seikkoihin toteutukses-

sa tulisi kiinnittää huomiota. Tämän tutkimusvaiheen avulla pyrin löytämään oman työni onnistumisen kannalta tärkeitä huomioitavia asioita eli pyrin löytämään ideoita onnistuneeseen palvelun tuotteistamiseen. Tuotteistaminen on ollut viime vuosina suosittu palvelun kehittämiskeino ja saatavilla on muun muassa kuvauksia eri toimialojen käytännön tuotteistamisprosesseista. Lisäksi aiheesta tehdyt kirjat, joita tässäkin opinnäytetyössä käytetään lähteenä, selvittävät hyväksi havaittuja tuotteistamiskeinoja sekä erilaisia vaihtoehtoja toteuttamisprosesseista.

Aino Sarakorven (2008) tekemässä sosiaali- ja terveystalouden tuotteistamisen Kimppa-esitutkimuksessa nousi esille muutamia seikkoja, joita voidaan hyödyntää myös omassa kehittämisprojektissani. Sarakorven (2008, 1) tuotteistamisen perustaksi valittiin palveluiden tuotteistaminen moduulien avulla. Hankkeessa huomattiin, että monen alan palveluita voidaan massaräätälöidä sekä moduloida ja että tähän löytyy erilaisia menetelmiä ja malleja. Kuitenkaan näitä menetelmiä ei ole vielä sovellettu sosiaali- ja terveyshuollon alalle käytännön tasolla.

Tutkimustulokset osoittivat Kimppa-esitutkimushankkeessa muutaman erityistä huomiota vaativan seikan. Palvelun moduloinnissa on tärkeää lähteä liikkeelle todellisista asiakastarpeista ja asiakkaiden mielipiteistä. Jos asiakkaiden tarpeita ei selvitetä, niin tuotteistamisesta ei ole tarjoajalle ja palvelun ostajalle minkäänlaista hyötyä. Lisäksi moduuleihin on suunniteltava standardisoituja ja räätälöitäviä osuuksia, että pystytään tarjoamaan asiakkaalle hänen tarpeensa täyttäviä peruspalveluita. Asiakastarpeiden lisäksi moduloinnissa on otettava huomioon palvelutuottajan palveluntuotannon lähtökohdat sekä strategia. Hankkeessa nousi tuotteistamisen tärkeäksi osaksi myös prosessin kuvaaminen. Prosessikuvauksen ideana on selvittää ne toiminnot, joilla moduulit saadaan aikaiseksi. Prosessit kuvaavat myös sitä, miten yrityksen eri toiminnot saadaan liitettyä toisiinsa ja millaiset roolit palveluntuotannon eri toimijoilla on prosessin etenemisessä. (Sarakorpi 2008, 1 - 8.)

Heli Länkisen diplomityön aihe, suunnittelu- ja konsultointiyritysten liiketoimintaosaamisen kehittäminen (3E-projekti) käsittelee tuotteistamista. Diplomityö oli osa Tekesin hanketta. Länkisen (2005, 76) mukaan suunnittelu- ja konsultointialalla tuotteistaminen painottuu useimmiten prosessien sekä toimintojen suunnitteluun ja kuvaamiseen, palveluiden tai tuotteiden kehittämisen sijaan. Jos tuotteistaminen on kuitenkin kohdistettu muuhunkin kuin prosesseihin, on käsittelyyn valittu suurien kokonai-

suuksien sijaan lisä- ja tukipalvelut. Tuotteistamisen keskeisinä hyötyinä Länkinen (2005, 76 - 77) näkee markkinoinnin helpottumisen ja tehostumisen sekä tuotteistamisen tuoman kilpailuedun kiristyvässä kilpailussa. Johtopäätöksenä Länkinen (2005, 76 - 78) toteaa, että tuotteistamiseen ryhtyvän yrityksen on varauduttava prosessin kuluttavan yrityksen aikaa ja resursseja.

Sarakorven (2008) ja Länkinen (2005) tuotteistamisen tutkimuksista voidaan tässä palvelunkehittämiprojektissa hyödyntää tietoa niistä seikoista, jotka tuovat tuotteistamisesta parhaan hyödyn kehitettävälle palvelulle. Tuotteistamiseen ryhtyminen on perustuttava tarpeeseen ja kehittämistyössä on huomioitava ostava asiakas. Asiakkaan tarpeita voidaan palvella esimerkiksi osittain räätälöitävällä palvelutuotteella. Lisäksi projektin suorittamiseen on varattava tarpeeksi ainakin ajallisia resursseja. Tuotteistamisen voi suorittaa rahallisesti hyvinkin pienellä budjetilla, mutta tuotteistamisen vaatimat muutostyöt kuluttavat ennen kaikkea aikaresursseja.

Opinnäytetyön työskentelyprosessi

Tuotteistamisprojekti, jonka opinnäytetyöni käynnistää kantaa nimeä ”Marin Talvi”. Palvelun tuotteistaminen on osa toimeksiantajan laajempaa kehittämisprojektia, jossa tarkoituksena on kohottaa koko yrityksen imagoa. Seuraavaksi esittelen työskentelyprosessin, jolla opinnäytetyöni etenee.

Selvitystyö aloitetaan nykyiseen palvelukokonaisuuteen ja -tarjontaan perehtymällä. Nykyisestä talvisäilytyspalvelusta tarkastellaan sen sisältöä ja niitä keinoja, joilla palvelun myynti ja markkinointi on toteutettu sekä mikä on talvisäilytyspalvelun tilanne markkinoilla ja kilpailijakentässä. SWOT-analyysin avulla selvitetään palvelun vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Tuotteistamisen myötä heikkouksille ja uhille pyritään löytämään ratkaisuja, kun vahvuudet ja mahdollisuudet taas selvittävät palvelun ominaisuudet, joita hyödyntämällä ja kehittämällä uhkia sekä heikkouksia pystytään minimoimaan tai jopa poistamaan.

Nykyisen palvelukokonaisuuden analysoinnin jälkeen opinnäytetyössä perehdytään tuotteistamisen teoria-aineistoon. Teoria-aineiston sekä aineistotutkimuksen tarkoituksena on hahmottaa tuotteistamisstrategia toimeksiantajan ja heidän asiakkaiden kannalta parhaiten palvelevaksi. Tuotteistamisstrategian hahmottumisen myötä kootaan

myös ensimmäinen luonnos tuotteistetusta veneiden talvisäilytyspalvelusta, Marin Talvi™-palvelutuotteesta.

Opinnäytetyön tutkimusosa rakentuu erilaisten havaintotutkimusmenetelmien hyödyntämisestä tuotteistamisen tutkimuksessa. Käyttämäni tutkimusmenetelmät ovat palveluntarjonta-analyysi, vertaileva tutkimus, josta käytetään myös nimeä benchmarking sekä teemahaastattelu. Tutkimusosassa Marin Talvi™-palvelutuotteen luonnokselle suoritetaan väliarviointi teemahaastattelujen avulla. Teemahaastatteluilla pyritään saamaan arviointi esitetyn palvelutuotekonseptin toimivuudesta sekä löytämään uusia kehittämisideoita lopulliseen Marin Talvi™-palvelutuotteen tuotteistamiseen. Talvisäilytyspalvelun osalta tehty kilpailija-analyysi ja markkinakartoitus auttavat hahmottamaan, millaisessa ympäristössä VS-Marin Oy toimii ja millaisia kilpailijoita kokonaismarkkinoilla on. Samalla selvitetään, miten muut markkinoilla toimivat vastaavantyyppiset yritykset myyvät ja markkinoivat talvisäilytyspalveluaan.

Opinnäytetyön loppuun on vielä koottu ehdotukset ja ohjeet veneiden talvisäilytyspalvelun tuotteistamisprosessin toteuttamiseen sekä pohdintaa tuotteistamisen kannattavuudesta Marin Talvi™-palvelutuotteen kohdalla. Annettuja ehdotuksia ja ohjeita VS-Marin Oy voi käyttää lopullisessa palvelutuotteen rakentamisessa.

2 VS-MARIN OY:N LÄHTÖTILANNE TUOTTEISTAMISEEN

Yrityksen lähtötilannetta kannattaa kartoittaa ennen tuotteistamisen aloittamista. Lähtötilanneanalyysin avulla selvitetään palvelun positiiviset ja negatiiviset ominaisuudet. VS-Marin Oy:n yritysesittelyn lisäksi tässä luvussa tarkastellaan, millaista palvelua toimeksiantaja on tuotteistamassa ja mikä on toimeksiantajan nykyinen markkinoinnin ja myynnin tilanne. Lisäksi tuodaan esille talvisäilytyspalvelun tuotteistamisen tarve ja nimetään tuotteistamiselle asetetut tavoitteet.

2.1 VS-Marin Oy - yritysesittely

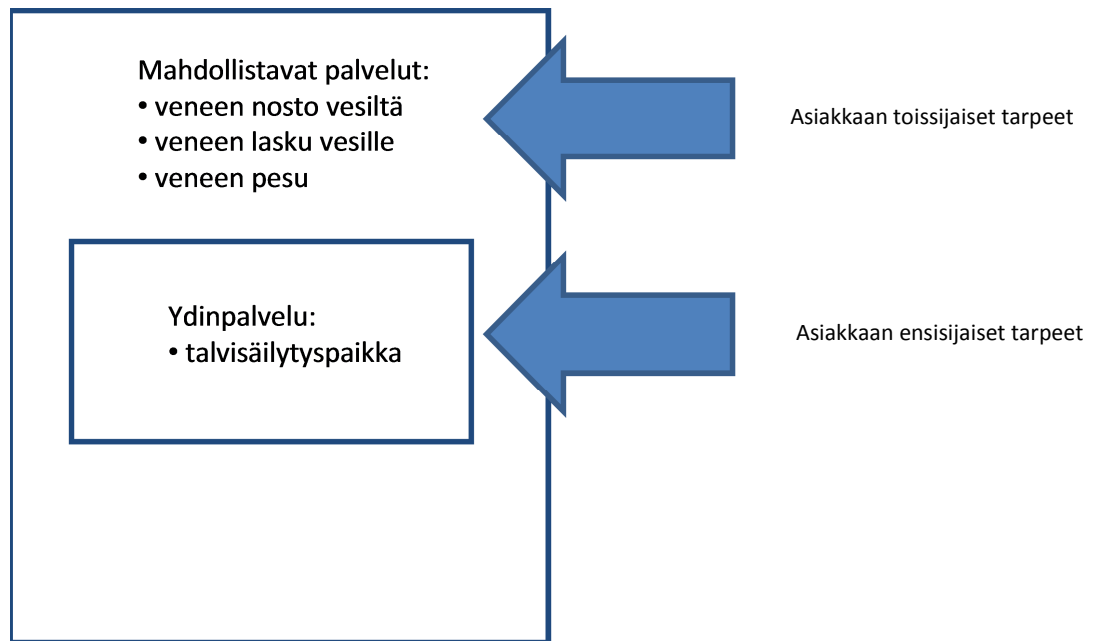
VS-Marin Oy on vuonna 1992 perustettu venealan perheyritys. Yrityksen päätoimialana on veneiden ja venetarvikkeiden vähittäismyynti. VS-Marin Oy työllistää 4 - 5 henkilöä ja yritys toimii ympärivuotisesti. Yrityksen keskeiset tulonlähteet kesäai-

kana ovat tuottavuusjärjestyksessä seuraavat: veneiden akuutit korjaustyöt, veneiden vuosihuollot sekä polttoaine- ja tarvikemyynti. Talviaikaan VS-Marin Oy yritys saa tulonsa veneiden talvisäilytys- ja huoltopalveluiden laskutusmyynnistä. Yrityksen maksuvalmiutta hankaloittaa kesäpainotteinen kassavirta. VS-Marin Oy:llä on laaja asiakaskunta ja vuosien varrella yritykselle on kertynyt paljon vakioasiakkaita. Suurin osa asiakkaista on Savonlinnasta ja lähialueelta, mutta joitain asiakkaita on myös muualta Suomesta sekä ulkomailta. Moni kotimaan veneilijä viettää kesänsä Saimaan vesistöissä, jonka takia venettä ei aina säilytetä omalla asuinpaikkakunnalla vaan siellä, missä veneilykauden lopettaminen ja mistä sen aloittaminen onnistuu vaivattomimmin. (Westerberg 2010.)

Veneiden talvisäilytyspalveluita Savonlinnassa tarjoaa yhteensä 15 toimijaa mukaan lukien VS-Marin Oy. Toimijat tarjoavat palveluita hyvin vaihtelevalla laajuudella. Tarjolla on ulkosäilytyspaikkoja sekä kylmiä, puolikylmiä ja lämmitettyjä hallipaikkoja. Säilytyspaikkojen lisäksi harvempi talvisäilytyspalveluiden tarjoaja tarjoaa säilytyksen rinnalla huoltopalveluita. Veneen huoltopalvelut ovat tästä syystä VS-Marin Oy:lle erityisen hyvä kilpailuetu. (Westerberg 2010.)

2.2 VS-Marin Oy:n veneiden talvisäilytyspalvelu

VS-Marin Oy:lle veneiden talvisäilytyspalvelu on talvikauden keskeisin tulonlähde. Tämä kyseinen palveluntuotanto työllistää syksystä kevääseen kaksi kokoaikaista työntekijää ja yhden osa-aikaisen. Kuviossa 1. tarkastellaan VS-Marin Oy:n talvisäilytyspalvelun kokonaisuutta mukaillen Grönroosin (2009) palvelutuotteen käsitteistöä. VS-Marin Oy:n palvelukokonaisuus sisältää nykyisessä muodossaan veneiden vesiltä noston ja noston yhteydessä suoritettavan pohjan pesun. Noston jälkeen suoritetaan telakointia vaativat toimenpiteet ja vene sijoitetaan VS-Marin Oy:llä vuokralla oleviin talvisäilytyshalleihin, sen mukaan onko palveluun haluttu lämmin, puolilämmin vai kylmä halli. Talven mittaan säilytyksessä oleviin veneisiin suoritetaan vuosihuollot, korjaustyöt tai muut vastaavat asiakkaan tilaamat huoltotyöt. Keväällä veneet laske- taan vesille, jonka yhteydessä niihin tehdään asiakkaan pyynnöstä muun muassa polttoaine- ja vesisäiliöiden täytöt sekä sisätilojen siivous. Nykyisellään talvisäilytyspalvelun sisältö räätälöidään jokaiselle asiakkaalle hänen palveluntarvettaan vastaavaksi. (Westerberg 2010.)



KUVIO 1. VS-Marin Oy:n talvisäilytyspalvelu (Mukaillen Grönroos 2009, 222 - 223.)

VS-Marin Oy:n veneiden talvisäilytyspalvelun rakenne koostuu ydinpalvelusta eli veneiden talvisäilytyspaikasta sekä sen mahdollistavista palveluista eli telakointitöistä. Lisäksi VS-Marin Oy tarjoaa palveluita, joilla talvisäilytykseen liittyvät asiakkaiden toissijaiset tarpeet voidaan täyttää. Veneiden talvisäilytykseen voidaan lisäksi räätälöidä lisäpalveluita asiakkaiden tarpeiden mukaan. Yleisimmin ostetut lisäpalvelut ovat veneiden pohjanpesu sekä tarvittavat vuosihuollot. VS-Marin Oy:n nykyinen palvelukonsepti hinnoittelussa on huomioita säilytyspaikassa veneen vaatimien neliömetrien kustannukset ja asiakkaan tilaamien lisäpalveluiden toimittamiseen kuluvien arvioitujen työtuntien määrä. (Westerberg 2010.)

VS-Marin Oy tarjoaa talvisäilytyspaikkoja niin luksusjahdeille, purjeveneille kuin pienille moottoriveneillekin. Räätälöitävä talvisäilytyspalvelu on koettu tähän saakka VS-Marin Oy:ssä hyvänä vaihtoehtona tuotteistetulle paketille, sen asiakaskunnan laajuuden ja vaihtelevien palvelutarpeiden takia. Olemassa oleva asiakastarpeiden mukaan kasattava palvelu on kuitenkin syönyt yrityksen katteita huonontamalla kustannustehokkuutta sekä vaikeuttamalla hinnoittelua. (Westerberg 2010.)

Veneiden talvisäilytyspalvelun markkinointi on tähän saakka ollut vähäistä. Ennen keväällä 2010 uudistuneita VS-Marin Oy:n verkkosivuja, palvelusta oli vain lyhyt maininta verkossa. Uudistuneilla verkkosivuilla talvisäilytyspalvelu on kuitenkin saanut laajemman esittelyn. Lisäksi VS-Marin Oy:n käyttämä lehtimainonta on vähäistä ja se keskittyy yleensä kesäaikaan, kuluvan kauden keskeisiin palveluihin eikä juuri-kaan talven säilytyspalveluihin. Veneiden talvisäilytyspalvelun nykyinen myynti on markkinoinnin ja markkinointiviestinnän puutteeseen nähden suhteellisen hyvä. Tarjottavan palvelun laatu on mahdollistanut sen hyvän myynnin. Palvelun hyvän laadun ansiosta positiivinen sana on kiertänyt asiakkaiden keskuudessa ja näin ollen lisännyt kysyntää. (Westerberg 2010.)

2.3 VS-Marin Oy:n veneiden talvisäilytyspalvelun lähtötilanneanalyysi

Liiketoiminnan osa-alueita analysoitaessa yleisesti käytetty malli on SWOT-analyysi. Sitä käytetään usein lähtötilanteen analysointiin. SWOT-analyysi sisältää nelikentän, jossa arvioidaan yrityksen sisäisen ja ulkoisen ympäristön sekä myönteisiä että kielteisiä puolia. SWOT-analyysin kirjaimet kuvaavat kenttien sisältöä, ”strengths” vahvuuksia, ”weaknesses” heikkouksia, ”opportunities” ympäristön tarjoamia mahdollisuuksia ja ympäristön aiheuttamia ”threats” uhkia. SWOT-analyysin pohjalta myönteisiä seikkoja tulisi vahvistaa ja kielteisiä poistaa tai lieventää. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 71 - 72.)

Kuviossa 2. esitetään SWOT-analyysi, johon on koottu VS-Marin Oy:n nykyisen veneiden talvisäilytyspalvelun ominaisuuksia toimeksiantajan kanssa käytyjen keskustelujen perusteella (Westerberg 2010). Lähtötilanneanalyysi antaa tärkeää informaatiota tuotteistamisen aloittamiseen. Informaation perusteella voidaan löytää ideoita siihen, mitä seikkoja tuotteistamisella tulisi poistaa tai eri tekijöitä mitä tuotteistamisessa tulisi huomioida, vahvistaa ja kehittää.



KUVIO 2. SWOT-analyysi VS-Marin Oy:n veneiden talvisäilytyspalvelusta

Veneiden talvisäilytyspalvelun SWOT-analyysistä voidaan todeta, että VS-Marin Oy:n nykyisestä palvelukonseptista osaamista, palvelun hyvää laatutasoa, asiakkaiden luottamusta ja vakiintunutta asiakaskuntaa tulee tuotteistamisessa hyödyntää. VS-Marin Oy on tarjonnut veneiden talvisäilytyspalvelua yli kymmenen vuoden ajan. Tässä ajassa palvelu on löytänyt oman asiakaskuntansa ja palvelulle on saatu pysyviä asiakkaita. Vakioasiakkaat luottavat toimeksiantajan tieto-taitoon veneiden talvisäilytyksestä ja ovat tyytyväisiä saamansa palvelun laatuun. VS-Marin Oy:n huoltohenkilökunnan ammattitaito on tunnettu Suomessa venealalla. Tiedon leviäminen VS-Marin Oy:n ammattitaitoisesta palvelusta tuo asiakkaita myös Savonlinnan ulkopuolelta.

Näitä edellä mainittuja vahvuuksia VS-Marin Oy:n tulisi jatkossakin ylläpitää uudessa tuotteistetussa palvelussa.

Nykyisen talvisäilytyspalvelun suurimmat ongelmat ovat sen myynnissä, markkinoinnissa ja hinnoittelutavassa. Vähäisen markkinoinnin takia uusasiakashankinta on ollut tehotonta. Nykyisellä palvelutarjonnalla on keskeneräinen strategia, esimerkiksi sen myynnille ja markkinoinnille ei ole luotu varsinaista suunnitelmaa. Tälle palvelulle ei myöskään ole käytettävissä markkinointimateriaaleja. Veneiden talvisäilytyspalvelua myydään käytännössä yhden työntekijän työpanoksella ja tästä syystä sen ostaminen voi olla asiakkaalle hankalaa. Yrityksen muilla työntekijöillä ei ole ollut mahdollisuuksia myydä veneiden talvisäilytystä, koska heillä ei ole tiedossa palvelun varaustilannetta, hinnoitteluperiaatetta eikä palvelun sisältöön liittyvää informaatiota. Veneiden talvisäilytyspalvelun myynti on nykyisellään liian riippuvainen myynnistä vastaavan työntekijän työpanoksesta. Asiakas voi ostaa palvelun olemalla yhteydessä palvelusta vastaavaan työntekijään ja pyytämällä tältä tarjouksen. Tarjous laaditaan asiakkaan palvelutarpeen mukaisesti. Näin ollen jokainen myyntitapahtuma kuluttaa resursseja, koska palvelun tarjouksen sisältö kasataan jokaiselle asiakkaalle erikseen. Näitä heikkouksia eli myynnin ja markkinoinnin strategian puutteellisuutta, tulisi yrittää tuotteistamisen avulla poistaa.

Lisäksi palvelun kannattavuuden ongelmana on, ettei VS-Marin Oy omista halleja, joihin veneiden talvisäilytyspaikkoja vuokrataan, vaan alivuokraa asiakkailleen säilytyspaikkoja. Tällainen tilanne pienentää huomattavasti vuokraustoiminnan katteita ja lisää samalla riskiä vuokrahallien pysyvyydestä. Tähän heikkous- ja uhkatekijään ei suoranaisesti esitetä ratkaisua tuotteistamisen avulla. Tuotteistamisen myötä VS-Marin Oy:n mahdollisesti paraneva markkina-asema ja kannattavuus voivat varmistaa hallien pysyvyyttä tai antaa tulevaisuudessa mahdollisuuden investoida omaan säilytyshalliin.

Talvisäilytyspalvelua on kuitenkin mahdollista kehittää ja SWOT-analyysiin kirjattujen mahdollisuuksien avulla palvelun asemaa ja tilannetta markkinoilla voidaan vahvistaa. VS-Marin Oy:n kilpailuetuna voidaan pitää talvisäilytystä tukevien lisäpalveluiden laajaa tarjontaa ja venealalla harvinainen talvisäilytyspalvelun tuotteistaminen voi herättää asiakkaiden kiinnostuksen palveluntarjoajia vertailtaessa.

2.4 Tuotteistamisen tarve ja tavoitteet

Kuten työssä on jo aiemmin todettu, tuotteistamisen on perustuttava markkinoiden ja asiakkaiden todelliseen tarpeeseen. Palvelua ei siis kannatta lähteä tuotteistamaan jos se on pelkkänä palveluna toimiva konsepti markkinoiden, asiakkaiden sekä palvelua tarjoavan yrityksen kannalta.

Parantainen (2009, 25) määrittelee huonosti tuotteistetun palvelun muutaman kysymyksen avulla. Jos palveluntarjoaja vastaa seuraaviin kysymyksiin epämääräisesti tai ei pysty vastaamaan niihin lainkaan on Parantaisen mielestä selvää, että palvelun tuotteistaminen ei ole onnistunut.

- Mitä palvelu maksaa?
- Mitä palveluun kuuluu?
- Kuka tästä palvelusta vastaa?

Mielestäni näitä samoja kysymyksiä hyödyntämällä voidaan myös määrittää onko palvelun tuotteistamiseen olemassa todellinen tarve. Jos palveluntuottaja ei pysty vastaamaan yksiselitteisesti tai lainkaan edellä esitettyihin kolmeen kysymykseen on palvelun tuotteistamiselle olemassa tarve. Tuotteistamattoman palvelu on tällöin sisällöltään jäsentelemätön ja sisältö vaihtelee asiakkaan tarpeista toiseen. Tämä aiheuttaa sen, ettei palvelua pystytä markkinointi ja myyntimielessä kuvaamaan tai hinnoitteluun selkeästi. Myöskään markkinoinnin keinoja ei pystytä myynnin edistämiseksi hyödyntämään jos palvelusisältö on määrittelemätön. (Parantainen 2009, 81.)

VS-Marin Oy:n veneiden nykyisen talvisäilytyspalvelun osalta ei voida yksiselitteisesti vastata mihinkään edellä esitetyistä kolmesta kysymyksestä. Palvelun hinnoista on tiedossa säilytysshallien neliömetrihinnat, sekä lisäpalveluiden tuottamiseen kulumien tuntien ja materiaalien/tarvikkeiden arvioidut kustannukset. Asiakkaalle mukaan annettavaa hintalistaa ei ole, vaan kunkin asiakkaan kohdalla tarjous lasketaan erikseen. Palvelun sisältö räätälöidään asiakkaan tarpeen mukaan ja siksi myös yksiselitteinen ja selkeä palvelukuvaus on jäänyt määrittämättä. Nykyisen palvelun myynnin ja markkinoinnin prosesseja ei ole suunniteltu. Siksi myyntikanavat ovat suppeat ja veneiden talvisäilytyspalvelu on heikosti markkinoitu. Palvelun myyminen ja ostaminen ovat vaikeutuneet, kun palvelun sisällöstä ei ole määritelty jäsenneyä kokonaisuutta.

VS-Marin Oy:n tarve ja tavoitteet tarjoamansa palvelun tuotteistamiseen muodostuu edellä mainituista seikoista. Opinnäytetyössä huomioidaan talvisäilytyspalvelun kehittämistarpeet. Lisäksi tarjottavalle palvelulle halutaan saavuttaa tuotteistamisen avulla kilpailuetua ja tasoittaa yrityksen kassavirtaa ympärivuotiseksi kesäpainotteisen kasvavirran sijaan. VS-Marin Oy tavoittelee tällä hetkellä yrityksen kaikkien toimintojen organisoimista sekä systematisointia ja näin ollen talvisäilytyspalvelun tuotteistaminen on osa yrityksen toiminnan kokonaisvaltaista kehittämistyötä. Asiakkaiden suhteen VS-Marin Oy:lle on tärkeämpää saada nykyisistä asiakassuhteista monivuotisia sopimusasiakkaita ja saada heidät ostamaan enemmän palveluita sekä oheistuotteita. VS-Marin Oy ei niinkään tavoittele uusia asiakkaita vaan parempaa myyntiä. Toimeksiantajalla on veneiden talvisäilytyspaikkoja rajallisesti ja talvisäilytyshallit on saatu tähän saakka täytettyä kokonaan ja siksi keskiostoksen kasvattaminen sekä nykyisten asiakkaiden sitouttaminen on uusien asiakkaiden saamista tärkeämpää.

Asiakkaan ostoprosessia halutaan helpottaa ja tuotteistamisen myötä syntyvän palvelumielikuvan on tarkoitus pienentää ostamisen riskintunnetta. (Parantainen 2009, 38 - 39). Nykyisellä palvelukonseptilla talvisäilytyshallit saadaan myytyä täyteen, mutta kohtuullisen hintamielikuvan säilyttämiseksi katteista on jouduttu tinkimään. Tuotteistamisen halutaan muokkaavan palvelua niin, että sen markkinointi ja myynti voidaan tehdä tehokkaasti ja markkinoinnilla kohentaa VS-Marin Oy:n palvelumielikuvaa. Kustannustehokkuuden oletetaan paranevan palveluprosessin suunnitelmallisuuden lisäämisen myötä. Tuotteistaminen pyritään tekemään asiakkaiden tarpeita palvelevaksi kustannustehokkuuden asettamissa rajoissa (Westerberg 2010).

3 TUOTTEISTAMINEN PALVELUTARJONNAN KEHITTÄMISESSÄ

Palvelutarjonnan kehittäminen on yrityksen kilpailukykyä edistävä toimenpide (Jaakkola ym. 2007, esipuhe). Palvelu- tai tuotekehityksen avulla yritys turvaa asemaansa markkinoilla (Raatikainen 2008, 59). Tuotteistaminen on yksi vaihtoehtoinen palvelukehityksen keino, jonka avulla palveluita voidaan muokata ja selkeyttää sekä saavuttaa niille kilpailuetua. Tuotteistamisprosessia voi muokata erilaisten yritysten palvelunkehittämistarpeisiin sopivaksi. (Jaakkola ym. 2007, esipuhe.) ”Tuotteistamisen tarkoituksena on asiakkaalle tarjottavien hyötyjen maksimoiminen ja yrittäjälle oman tuotteen koostumuksen täydellinen hallinta” (Raatikainen 2008, 59).

Tuotteistamisen vaiheet ovat konkretisointi, määrittely, systematisointi ja vakiointi. Tuotteistamisen vaiheita toteuttamalla palvelu voidaan konkretisoida ja sitä tarjoavan yrityksen toimintaan voidaan saada tehokkuutta parantavia rutiineja sekä toimintamalleja. Tuotteistetusta palvelusta välittyvää tuotemaista mielikuvaa tuetaan palveluntuotannon systematisoinnilla ja vakioinnilla sekä palvelutuotteen sisällön, myynnin, markkinoinnin ja hinnoittelun vakioimisella. (Jaakkola ym. 2007, 6.)

3.1 Tuotteistamisen määrite

Tuotteistaminen on käsitteenä sisällöltään vaihteleva. Käsitteelle ei ole olemassa vain yhtä määritelmää vaan useita, toisiaan täydentäviä ja myös toisistaan eroavia määritelmiä. ”Tuotteistuksella pyritään määrittelemään, mitä palvelu kattaa eli edut, kenelle, miten, koska ja millä ehdoilla.” (Kajaanin Ammattikorkeakoulu 2006.) Tuotteistaminen on kehittämisprosessi, jolla vakioidaan palvelu, määritellään sen markkinointi, toimitus-, tuotanto- ja hallintaprosessit sekä toiminnan rutiineja. Parantaisen (2009, 11) määritelmää mukaillen, tuotteistaminen merkitsee sitä palvelunkehitysprosessia, jonka tuloksena palvelu hioutuu tehokkaasti myytäväksi palvelutuotteeksi.

Tuotteistamisen hyödyt

Tuotteistamisen myötä palvelusta odotetaan muokkautuvan hyvin prosessoitu, markkinakelpoinen ja vaivattomasti monistettava tuote. Seuraavat muutokset ovat esimerkkejä ominaisuuksista, joita palvelulle voidaan saada tuotteistamisen lopputuloksena:

- palvelu saa nimen ja erilaisia kuvauksia
- markkinointi alkaa
- palvelusta huolehtimaan valitaan nimetty henkilö
- tuote tehdään tutuksi asiakaskunnalle (tuoteluettelot, hinnastot, www-sivut)
- toimituksessa/tuotannossa työskentelevät henkilöt koulutetaan asianmukaisesti
- käynnistetään tuotteistamisen seurantajärjestelmä

Nämä palvelulle kehitetyt ominaisuudet ovat sen myytävyyteen ja markkinoitavuuteen positiivisesti vaikuttavia tekijöitä. (Kajaanin Ammattikorkeakoulu 2006.) Tuotteistamisen myötä palvelun parantuneiden ominaisuuksien ansiosta tulostavoitteina voidaan odottaa kannattavuuden, kasvun, kilpailuedun, laadun ja tuottavuuden lisääntymistä. (Jaakkola ym. 2007, 6.)

3.2 Tuotteistamisprosessi

Tuotteistamisprosessi koostuu useammasta osaprosessista. Osaprosessit mahdollistavat myös erilaisiin tarpeisiin muokattavan tuotteistamisprosessin. Raatikainen (2008, 65) esittelee tuotteistamiselle seuraavat osaprosessit, jotka tulisi suorittaa osittain myös rinnakkain:

1. tuoteaihio (idea tuotteeksi tai palveluksi)
2. asiakaskohderyhmän määrittely
3. tarve/hyöty asiakkaalle
4. tuotteen/palvelun rakentaminen
5. prototyyppi ja testaukset sekä lopullisen tuotekortin tekeminen
6. hinnoittelu
7. jakelukanavien rakentaminen
8. markkinointiviestintä
9. brändin rakentaminen

Mielestäni ennen Raatikaisen (2008) esittämiä tuotteistamisen osaprosesseja tulisi suorittaa Lehtisen ja Niinimäen (2005, 23) strategiavaiheistusmallin mukaan strateginen analyysi lähtötilanteesta sekä asettaa tuotteistamiselle tavoitteet.

3.3 Tuotteistamisstrategian laatiminen ja toimenpiteet

Tuotteistamisstrategian laatimisessa voidaan noudattaa yleisen strategian laadintaprosessin runkoa. Tämän suunnitteluprosessin malli on mukailtu Lehtisen & Niinimäen (2005, 23) sekä Ropen (2003, 34) tuotteistamisstrategiatyön vaiheistusmalleista. Yksityiskohtaisen strategiamallin rakentamisen perustana toimivat asetetut lopputavoitteet. Lehtinen ja Niinimäki (2005, 23) jakavat strategian kehittämisen seuraaviin vaiheisiin:

1. Strateginen analyysi
2. Strategian valinta
3. Strateginen toimeenpano ja seuranta

Strateginen analyysi jaetaan tässä työssä kolmeen vaiheeseen: ensin suoritetaan lähtötilanneanalyysi aloitustilanteen selvittämiseksi, toisena vaiheena on SWOT-analyysi, jonka avulla selvitetään lähtötilanteen vahvat ja heikot puolet. Kolmantena osana strategista analyysiä asetetaan tuotteistamisen lopputulokselle tavoitteet. Strategia sisältää ne toimintasuunnitelmat, jotka toteuttamalla asetetut tavoitteet täyttyvät. Viimeisenä vaiheena on toimintasuunnitelman käyttöönotto, johtaminen ja seuranta.



KUVIO 3. Strategian laadintaprosessi (Lehtinen & Niinimäki 2005, 23.)

Parantainen (2008, 37) esittää tuotteistamisesta hierarkkisen prosessikuvauksena (liite 1). Prosessikuvauksen ensimmäisessä vaiheessa esitellään tuotteistamisen tavoitteet, toisessa vaiheessa keinot ja kolmannessa konkreettiset toimenpiteet tavoitteiden saavuttamiseksi. Parantaisen mukaan tuotteistamisen keskeinen tavoite on kasvattaa katetta. Katteiden kasvu voidaan saavuttaa lisäämällä tuottoja ja samanaikaisesti pienentämällä kuluja. Prosessikaavion toisessa vaiheessa tuottojen lisäämiselle ja kulujen pienentämiselle esitellään neljä keinoa. Jokaiselle toimintakeinolle suunnitellaan vielä kolme käytännön toimenpidettä.

Asiakaslähtöisyys osana tuotteistamisstrategiaa

Asiakkaat ostavat yrityksiltä palveluita ja/tai tuotteita saadakseen ratkaisun tai lievityksen omaan tarpeeseensa. Asiakkaat ovat siis valmiita maksamaan saamastaan hyödyistä sen perusteella, kuinka paljon he sille antavat arvostustaan. Tämä antaa yritykselle suuntaa, miten se voi toimia asiakaslähtöisesti. Asiakkaalle tarjottaessa on tuotava selkeästi esille esimerkiksi markkinointiviestinnän avulla, miten tämä voi hyötyä ostopäätöksestään. Asiakas etsii tarpeensa mukaan joko ratkaisua tai tukea ongelman ratkaisuksi ja arvioi yrityksen siinä onnistumista omassa arvontuotantoprosessissaan. Tällä tarkoitetaan yrityksen antamaa tukea asiakkaalle arvoa tuottavissa prosesseissa. Yrityksen palveluprosessi ja asiakkaan arvontuotantoprosessi on yritettävä saada kohtaamaan. (Grönroos 2009, 25, 82.) Palvelun sisällön suunnittelussa asiakkaan rooli on suuri, koska sen lopputuloksen tulisi palvella asiakkaan tarvetta. Palvelu tuotteistetaan sen mukaan, mitä asiakkaat palvelulta odottavat, rajaehdona yrityksen kannattavuuden ja kustannustehokkuuden säilyttäminen. (Kinnunen 2004, 7 - 8.)

Tuotteistamisessa tulee siis ottaa rinnakkain huomioon yrityksen sisäiset ja ulkoiset tekijät. Asiakkaan tarpeet ovat ulkoisia tekijöitä ja ne tulee olla selvillä jo tuotekehi-

tyksen aikana. Asiakkaan tarpeita kartoittamalla voidaan saada kallisarvoisin ideoita ja kehittämisideoita yrityksen ulkopuolelta. Jos kehittäminen tapahtuu liian tiukasti yrityksen sisällä, eivät sen tulokset välttämättä vastaa niitä seikkoja, joita maksavat asiakkaat olisivat kaivanneet. Seuraavat tuotteistamisen myötä syntyneet palvelutuotteen ominaisuudet voivat tukea asiakkaan ostopäätöstä:

- erottuminen kilpailijoista tuotteistamalla palvelu palvelutuotteeksi
 - tuotemerkki
 - tuotteistoviestintä
- palveluiden ja tuotteiden paketoiminen ja eri asiakassegmenttien tarpeita vastaaviksi kokonaisuuksiksi
- riskintunteen poistaminen onnistuneella tuotteistamisella
 - huolellinen tuotteistaminen lisää luotettavaa mielikuvaa
 - tuotteistaminen helpottaa asiakasta hahmottamaan ostoksen hinnan ja sisällön

(Parantainen 2008, 38 - 41, 47 - 49.)

3.4 Tuotteistettu palvelu

Tuotteistettua palvelua kutsutaan palvelutuotteeksi. Palvelutuotteena käsitetään esimerkiksi siivous, huolto- ja korjauspalvelut. Palvelutuotteet ovat usein erilaisista palveluista koottuja palvelukokonaisuuksia tai paketoituja palveluita. (Raatikainen 2008, 64 – 65.)

Palvelun luonne ja palvelutuote

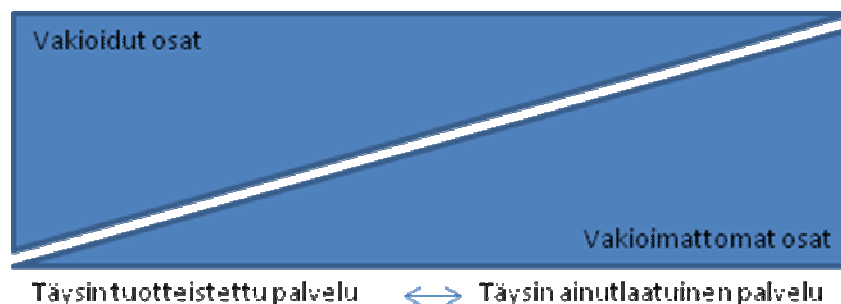
Palvelu voidaan määritellä palvelun tarjoajan ja palvelun ostajan näkökulmasta. Palvelun tarjoajalle palvelu on prosessi tai tapahtumaketju, jonka tuotoksena on asiakkaan hakema hyöty. Prosessi on rakentunut toiminnoista, joihin asiakas voi olla osallisena ja joiden kulutus ja tuotanto ovat ainakin osittain samanaikaista. Palvelu on useimmiten immateriaalinen, mutta sen lopputuloksena voi olla myös jokin konkreettisempi tuotos. Hyvä palvelu on helpotus tai ratkaisu ostajan tarpeeseen, joka viittaa palvelun määrittämisen toiseen näkökulmaan. Ostajan mielestä palvelun tuotantoprosessi ei niinkään ole merkityksellinen, vaan huomio keskittyy oman tavoitteen täyttymiseen. Ostaja arvioi palvelun hyvyyttä asettamiensa tavoitteiden täyttymisen kautta. (Grönroos 2009, 76 - 81.)

Palvelua konkreettisempi versio on palvelutuote. Palvelutuote koostuu palvelumoduuleista ja palvelun tuotantoprosessista. Ihmisille konkreettisuus on tärkeää sisällön hahmottamisen kannalta. Immateriaaliseen on vaikeampi luottaa ja sitä on myös haastavampi myydä. (Parantainen 2009, 53.) Markkinointi asiakkaan suuntaan helpottuu ja selkeytyy, kun tuotteistamisen myötä palvelu muuttuu konkreettisemmaksi, tuotemaiseksi (Kuusisto 2006, 7). Grönroos (2009, 224 - 225.) kuvaa peruspalvelupaketin jakautuvan kolmeen kerrokseen: ydinpalvelu, avustavat palvelut sekä tukipalvelut.

Palvelun tuotteistamisessa on yleistä paketoita ja jakaa palvelu moduuleiksi, joiden yhdistelmää ei rajata. Asiakastarpeet otetaan näin huomioon palvelun kehittämisessä. Yrityksen kannalta palvelun toimitusta helpotetaan paketoimalla kiinteähintaisia palvelutuotteen osia. Asiakkaalle voidaan jättää valinnan vapauden säilyttämiseksi paketoiminnan yhteyteen osa palveluista paketoimatta. Näin asiakkaalla pyritään säilyttämään tunne yksilöllisestä palvelusta, säilyttämällä kuitenkin palvelun tuotteistaminen. (Parantainen 2009, 53, 92 - 93.)

Tuotteistamisen asteet

Palvelusta ei tuotteistettaessa aina pystytäkään tekemään täysin vakioitua ja monistettavaa kokonaisuutta. Tuotteistamisen aste kertoo palvelun vakioitujen ja vakioimattomien osien suhteen (kuvio 4). Tarpeen mukaan tuotteistettuun palveluun voidaan jättää joustoa vakioimalla vain osa palvelusta. Hyvin tuotteistetussa palvelussa sen tuotteistamisen aste on asetettu juuri oikealle tasolle takaamaan tarvittavan liikkumisvaran, mutta myös monistettavuuden. (Jaakkola ym. 2007, 19 - 20.)



KUVIO 4. Tuotteistamisen asteet (Jaakkola ym. 2007, 19.)

Dokumentointi

Hyvin tuotteistettu palvelu on dokumentoitu. Tuotteistetusta palvelusta tulisi löytyä markkinoinnin, myynnin ja tuotannon tueksi erilaisia tukimateriaaleja. Dokumentit eivät kuitenkaan ole pelkästään palvelutuotteen markkinointimateriaalit ja sopimukset, mutta myös palveluntuotannon ohjeistus. Tallennetut dokumentit varmistavat hiljaisen tiedon siirtymisen toimijalta toiselle tai sukupolvelta seuraavalle ja mahdollistavat muun muassa uusien työntekijöiden nopean perehdyttämisen. (Jaakkola ym. 2007, 15.)

Tuoteseloste

Palvelun tuotteistamisen yksi konkreettinen tuotos on uuden palvelutuotteen tuoteseloste. Tuoteseloste tai tuotekuvaus on kirjallinen dokumentointi siitä, mitä palvelutuote sisältää. Se kuvaa myyjälle mahdollisimman yksityiskohtaisesti palveluntuotannon ja palvelutuotteen sisällön. Tuoteselosteen avulla lisätään tarjottavan palvelun konkreettisuutta ja poistetaan ostamisen riskintunnetta. Mainosmateriaalista tuoteseloste poikkeaa siksi, että se suunnataan tuotteen myyntiorganisaatiolle ja jälleenmyyjille eli vain välillisesti asiakkaille (Imatran seudun kehitysyhtiö 2004). Tuoteselosteen avulla myyjä informoi asiakkaalle kaikki tärkeät seikat, joiden epäselväksi jääminen voisi luoda palvelutuotteesta epämääräisen mielikuvan. (Parantainen 2009, 51.) Tuoteseloste voi olla yksityiskohtainen ja se voi toimia myös tuotteistajan tarkistuslistana. Seuraavat ohjeet tuoteselosteen sisällöstä on muokattu Moision (2005, 14) ja Imatran seudun kehitysyhtiö (2004) matkailuyrityksille luomasta tuoteselosteen toteuttamismallista:

- Palvelutuotteen nimi
- Palvelutuotteen käyttötarkoitus ja lisäarvo asiakkaalle (yleiskuvaus)
- Lisämaksulliset palvelut
- Hintatiedot
- Toimitusaika ja ohjeet palveluntuotannon aikatauluista
- Sopimukset ja vakuutukset
- Toteuttamispaikka
- Toimittajan yhteystiedot

Palveluprosessin kuvaaminen

Palveluprosessien kuvaaminen ja prosessien päivittäminen tehdään usein osana palvelunkehittämistä. Prosessien kuvaamisella pyritään parantamaan monistettavuutta ja suoraviivaistamaan myyntiä sekä ostamista. Samalla prosessikuvaukset toimivat myös palvelukuvauksena, toimintaohjeina sekä tarkistuslistoina ja laadunvarmistuksena organisaation sisällä. (Moisio 2005, 4.) Myös muista yrityksen keskeisimmistä palveluista luodaan usein prosessikuvaukset ja kuvataan niiden tuottamisen ulkoisia ja sisäisiä vaiheita yrityksessä sekä niiden johtaminen, vastuuhenkilöt, käytettävät välineet ja aineelliset tarvikkeet. Tuotteistamisen myötä palvelu voidaan kerta toisensa jälkeen toimittaa ja monistaa samalla kaavalla prosessikuvauksen mukaisesti. (Jaakkola ym. 2007, 15.)

Asiakkaan tyytyväisyyden saavuttamiseksi palvelutuotteen tukena on tarjottava toimiva palveluprosessi (Grönroos 2009, 221). Hyvällä palveluprosessilla tarkoitetaan mutkatonta palvelutuotteen tuotantoa ja toimitusta, josta on hyötyä asiakkaalle, tarjoajalle ja tarjoajan sidosryhmille. Osana tuotteistamista kuuluu prosessin kehittäminen sekä sen kuvaaminen. Tarjoajan toiminta organisoituu, tehostuu ja saadaan ulkopuolisille näkyväksi. Asiakkaalle prosessikuvaus lisää tietoisuutta ja varmuutta ostetun sisällöstä, sekä antaa informaatiota palveluprosessin etenemisestä. Prosessikuvauksien avulla asiakkaalta voidaan poistaa ostamisen riskintunnetta ja ohjata ostopäätökseen. (Kuusisto 2006, 6 - 7.) Palveluprosessin läpinäkyvyyden avulla tuodaan julki eri tahojen (tuottajan, asiakkaan ja sidosryhmien) roolit ja velvollisuudet onnistuneen tuotantoprosessin saavuttamiseksi. (Moisio 2005, 4.) Prosessisuunnittelussa organisoidaan toimintaa ja suunnitellaan siihen käytettävissä olevia resursseja (Kuusisto 2006, 79).

Palveluprosessin kuvaus kuvaa esimerkiksi sen, miten palveluntarjoaja lupaa hoitaa toimittamisprosessin aloituksesta lopetukseen saakka. Sen tarkoituksena on myös määritellä toiminta mahdollisimman yksinkertaiseksi ja monistettavaksi pudottamalla turhat vaiheet pois palvelutuotteen toimituksesta. Moisio (2005, 18) mukaan prosessikuvauksilla halutaan informoida muun muassa:

- Mitä tehdään?
- Mikä käynnistää prosessin?
- Missä järjestyksessä ja miten työ etenee?
- Kuka tekee ja keitä toimitukseen osallistuu?

- Mitä resursseja tarvitaan?

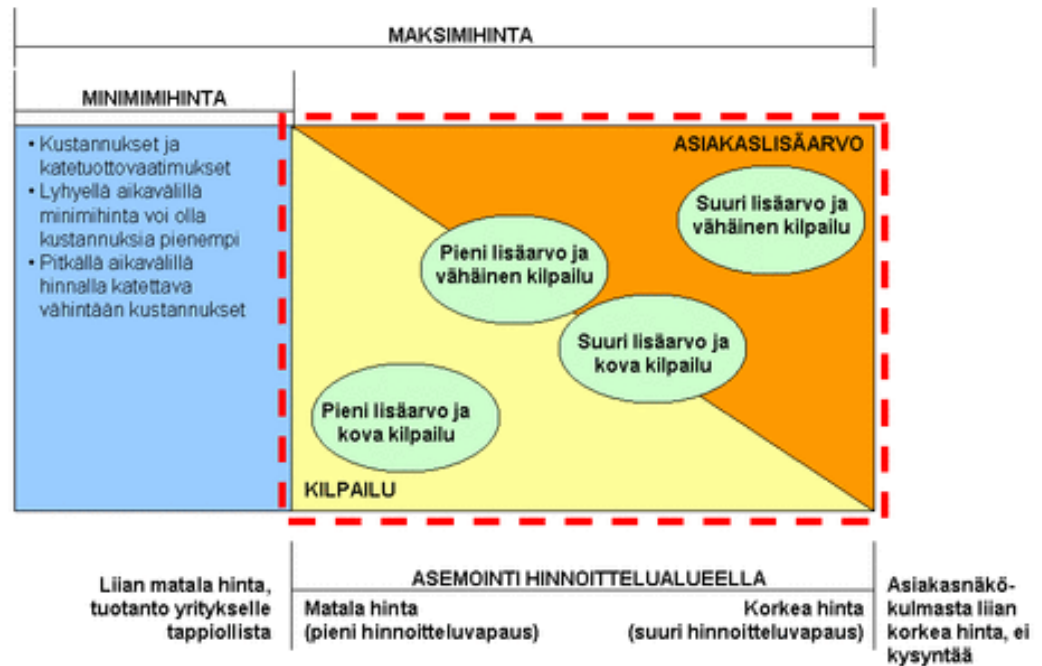
Prosessikuvauksia voidaan tehdä eri toiminnoista. Palvelun koko prosessi voidaan kuvata ja lisäksi voidaan suunnitella kuvaukset sen eri osa-alueille, kuten myynnille markkinoinnille ja toimitusprosessille. Tärkeintä on kuitenkin kuvata prosessit, jotka ovat yrityksen toimintaan nähden keskeisimpiä. (Moisio 2005, 31.)

3.5 Hinnoittelu

Palveluiden hinnoittelu perustuu pohjimmiltaan samoihin hinnoitteluperiaatteisiin kuin tuotteiden hinnoittelu. Palveluiden hinnoittelua kuitenkin pidetään työläämpänä ja monimutkaisempana, niiden aineettomuuden takia. Aineettomuus tekee myös hinnan perustelemisen asiakkaalle vaikeammaksi. Riippuen palvelun sisällöstä se voi ominaisuuksiltaan olla lähempänä tai kauempana tuotetta. Toisinaan palvelun sisältöä on mahdoton verrata tuotteeseen, mutta esimerkiksi tuotteistettu palvelu on hyvinkin konkreettinen. (Sipilä 2003, 19.) Tuotteistamisen myötä palvelun hinnoittelu yksinkertaistuu. Samalla asiakkaalle on helpompi osoittaa, mistä tämä maksaa ja mitä saa maksunsa vastineeksi. Tuotteistetut palvelut hinnoitellaan usein kiinteällä pakettihinnalla, joka vahvistaa mielikuvaa palvelupaketista. (Sipilä 2003, 21.) Erityistä haasteellisuutta palvelun hinnoitteluun Sipilän (2003, 45) mukaan tuo niin sanottu vasara-alasintilanne. Tällä tarkoitetaan sitä, että palveluntuottaja on tasapainoiltava markkinoiden määräämän hintatason ja omasta yrityksestä aiheutuvien kustannusten välillä.

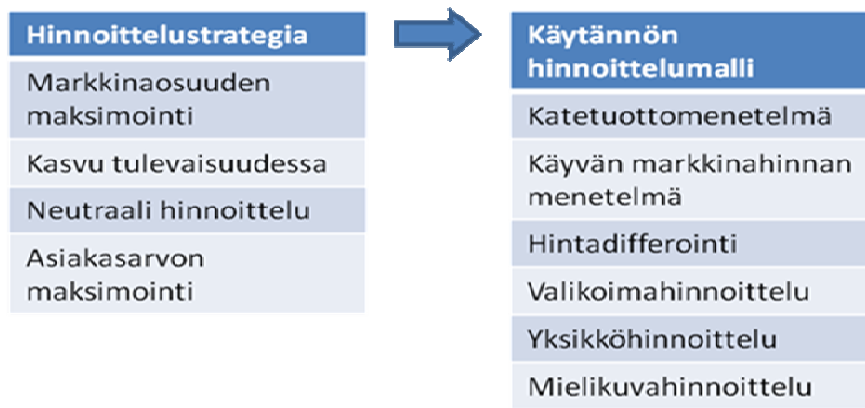
Sipilä (2003, 25 - 27) esittää hinnalle erilaisia merkityksiä. Hinta on palvelun tuottajan näkökulmasta tuloksentekijä eli vastine palvelun tuottamisesta. Hinnoittelu on tehtävä tarkoin, sillä sen katteiden tehtävänä on kattaa yrityksen toiminnan kulut. Jos palvelun hinta on asetettu väärin ja se ei kata tuottamisesta aiheutuvia kuluja, tehdään tappiota, joka voi koitua yrityksen kohtaloksi. Hinta on myös yrityksen kilpailukeino. Kuluttajat seuraavat hinnoittelua, jonka muutokseen useimmiten reagoidaan nopeasti. Tästä osoituksena on esimerkiksi tarjoushinnoittelu. Tässä roolissa hinnoittelu on asiakasohjauksen väline. Hinnoittelustrategiassa voidaan myös päätyä siihen, ettei sitä käytetä aktiivisesti kilpailukeinona vaan pysytään kuluihin ja katteisiin perustuvassa hinnoittelussa. Jotta palvelu saadaan myytyä asiakkaalle, on sen hinnan vastattava sitä arvoa, minkä asiakas sille antaa. Tässä kohtaa palvelun ostajat valikoituvat. Ne, jotka kokevat palvelun vastaavan siitä pyydettyä hintaa, päätyvät ostamaan sen.

Hinnoittelu on osa palvelun kehittämistä ja se tulee huomioida jo kehitystyön alkuvaiheessa. Tämä siksi, että voidaan resursoida minkä verran rahaa vaaditaan kehitystyöhön, uuden palvelutuotteen lanseeraamiseen ja sen markkinointiin. Samalla voidaan myös havaita, jos kehitystyöhön ei ole yrityksellä varaa. Hinnoittelu tulee aloittaa analysoimalla kehitettävän palvelun asemaa markkinoilla. Analysoinnin perusteella voidaan asettaa palvelu omalle paikalleen kuvion 6 hinnoittelualueella.



KUVIO 6. Hinta-asemointi (Raatikainen 2008, 151.)

Asemoinnin jälkeen palvelulle tulee määrittää hinnoittelustrategia. Hinnoittelustrategiat voivat kohdistua markkinaosuuden maksimointiin, kasvuun tulevaisuudessa tai asiakasarvon maksimointiin. Hinnoittelustrategian perustana voidaan myös käyttää neutraalia hinnoittelua. Sopivaa hinnoittelustrategiaa lähdetään toteuttamaan valitun käytännön hinnoittelumallin (kuvio 7) kautta. (Raatikainen 2008, 151.) Käytännön hinnoittelumalleja ovat esimerkiksi katetuottomenetelmä, käyvän markkinahinnan menetelmä sekä hintadifferointi. Katetuottomenetelmä on yleisesti käytetty hinnoittelumalli.



KUVIO 7. Hinnoittelustrategia ja käytännön hinnoittelumalli (Raatikainen 2008, 149.)

3.6 Markkinoinnin suunnittelu

Markkinoinnin suunnittelulla on tärkeä osa-alue palvelun tuotteistamisessa. Markkinointitoimenpiteillä palvelutuotteelle luodaan graafinen ilme ja tuotetaan asiakkaalle suunnattu, sisältöön sekä myyntiin liittyvä informaatio. Markkinoinnilla voidaan tehostaa uusasiakashankintaa ja toimii tukitoimenpiteenä myynnille. Palvelutuotteen markkinoinnin on oltava integroitu myynti- ja tuotteistamissuunnitelman kanssa, mutta myös yrityksen muun markkinoinnin kanssa. Markkinoinnin integrointi lisää markkinoinnin tehoa ja selkeyttää yrityksestä luotua mielikuvaa. Kun yrityksen markkinointi on tehty yhtenäiseksi, sen toimenpiteet tehostavat toinen toisiaan ja lisäävät tunnistettavuutta markkinoilla. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 64 - 65.) Markkinointi on siis yksi keino erottua kilpailijoista ja saada asiakas valitsemaan yrityksesi tarjoama palvelu muiden joukosta. (Parantainen 2009, 167.)

Markkinointi on yritykselle prosessiluonteinen toimenpide, joka alkaa valitsemalla markkinoinnin kohderyhmä. Kohderyhmänä ovat useimmiten asiakkaat, mutta yleensä myös yrityksen sidosryhmät. Markkinointi suunnitellaan kohderyhmää kiinnostavaksi. Markkinointisuunnitelmaa tulee toteuttaa jatkuvana prosessina ja sen toteutumista tulisi seurata säännöllisesti esimerkiksi markkinointijohdon toimesta. Yksi sen toteutumisen ja onnistumisen edellytys on yrityksen sisäinen markkinointi. Jos yrityksen sisällä ei puhuta markkinointiin liittyen samaa kieltä ja koko organisaatiolla ei ole tarpeeksi tietoa, ei suunniteltu markkinointiprosessi voi toteutua kokonaisvaltaisesti eikä siitä ole apua myyntityössä. Onnistunut markkinointi läpi organisaation näkyy

yrittäjien ulkopuolelle ja lisää markkinoinnin tehoa sekä uskottavuutta. (Grönroos 2009, 312 - 315.)

Markkinoinnin 4P-malli

Markkinoinnin kilpailukeinot on kiteytetty tunnettuun 4P-malliin. 4P:tä muodostavat englanninkielien sanoista: tuote ja sen ominaisuudet (product), jakelukanavat (place), hinnanasetanta (price) ja markkinointiviestintä (promotion). (Tikkanen 2005, 169, 213.) 4P-mallin osa-alueiden kehittämiseen tuotteistaminen keskittyy seuraavasti:

- Palvelu konkretisoidaan tuotteen muotoon ja sen sisältö sovitaan muuttumattomaksi.
- Tuotteistetun palvelun tuotanto ja jakelu suunnitellaan kaavamaisesti hallittavaksi prosessiksi.
- Kiinteälle palvelusisällölle ja sen toimitukselle asetetaan hinta.
- Markkinointiviestinnän kautta palvelutuotteen sisältö, jakelu ja hinta saatetaan asiakkaan tietoon.

Donald W. Cowell jalosti 4P-mallin eteenpäin 7P:n malliksi. 7P:tä on kehitetty sopimaan paremmin palveluyrityksille. Sen osa-alueet tukevat tuotteistamista 4P-mallia osuvammin. Markkinoinnin 7P-mallin kolme painotettua aluetta 4P-mallin osa-alueiden lisäksi ovat: People (henkilökunta), Process (palveluiden tuotantoprosessi) ja Physical evidence (palveluympäristö). (Taloussanomat 2010.) Nämä kolme lisättyä osa-aluetta tulee ottaa huomioon palvelun tuotteistamisessa, koska henkilökunnan saavutettavuus ja palveluympäristö ovat asiakkaille ja myös myynnin kannalta tärkeitä seikkoja. Lisäksi palveluiden tuotantoprosessiin panostaminen on tärkeää yrityksen toiminnan ja palvelutuotannon organisoitumisen kannalta.

Markkinointiviestintä

Markkinointiviestinnällä on merkittävä osa markkinointiprosessissa. Markkinointiviestintään liittyviä muita yrityksen toimintoja ovat muun muassa myyntityö, mainonta, myynninedistäminen sekä tiedotus- ja suhdetoiminta. Näin ollen markkinointiviestinnällä on yleistä käsitystä laajempi rooli yrityksen markkinoinnissa, sillä kyseessä on muitakin toimintoja mainonnan lisäksi. (Grönroos 2009, 351.) Markkinointiviestinnän avulla voidaan muun muassa saada asiakas tiedostamaan ongelmansa ja samalla pal-

veluntarjoajalle mahdollisuus esittää ratkaisu asiakkaan ongelmaan. (Parantainen 2009, 151, 164.)

Grönroos (2009, 351) muistuttaa markkinointiviestinnän laajuudesta käsitteellä kokonaisvaltainen viestintävaikutus. Lähes kaikki yrityksen teot ja erilaiset viestit vaikuttavat asiakkaaseen ja sitä kautta yrityksen ja/tai palvelun imagoon. Palveluyrityksen kokonaisvaltainen markkinointiviestintä koostuu suunnitelluista, sekä suunnittelemattomista viesteistä ja palveluviesteistä (kuvio 5). Suunnitellut viestit ovat niitä viestejä, jotka yritys on päättänyt suorittaa markkinointisuunnitelmansa mukaisesti. Palveluviestit taas ovat palveluprosessista välittyviä suunniteltuja tai tahattomia viestejä. Palveluviestien perusteella asiakas muodostaa osittain mielikuvan saamastaan palvelusta. Lisäksi yrityksestä välittyy myös suunnittelemattomia viestejä, jotka ovat asiakkaalle niitä kaikkein rehellisimpiä. Ne syntyvät tahattomasti tai esimerkiksi toisen asiakkaan kertomasta mielipiteestä. (Grönroos 2009, 351–354.)

Vähiten uskottava		Uskottavin	
Suunnitellut viestit	Tuoteviestit	Palveluviestit	Suunnittelemattomat viestit
Massaviestintä	Ulkonäkö	Vuorovaikutus palveluprosessin kanssa	Suusanallinen
Esitteet	Suunnittelu		Referenssit
Suora vastaus	Hyödyllisyys		Uutisjutut
Myynti	Raaka-aineet	Toimitukset	Juorut
www-sivut jne.	Tuotantoprosessit	Laskutus	
		Valitusten käsittely	
		Tiedotus	

KUVIO 5. Viestinnän lähteet (Grönroos 2009, 353.)

Osana yrityksen suunniteltua markkinointiviestintää on palvelutuotteen tuotteistoviestintä. Tuotteistoviestintä on palvelun tai tuotteen ulkoinen kokonaisuus: nimi, väri ja tyyli ratkaisut, sekä liitetyt iskulauseet ja hintataso. Fyysisten ominaisuuksien lisäksi tuotteistoviestintä esittelee hyödyllisyyttä sekä tuotantoprosessia. Näillä kaikilla tuotteistoviestinnän osilla on ratkaiseva merkitys palveluista ja tuotteista asiakkaille ja yrityksen ulkopuolelle välittyvään mielikuvaan. (Grönroos 2009, 360.)

Markkinointiviestinnän yleisimmin tunnistettu osa, mainonta, on yleensä erilaisten mainosvälineiden kautta välitettäviä massaviestejä yrityksen ulkopuolelle. Mainonnanvälineitä ovat esimerkiksi sanoma- ja aikakauslehdet, ulko- ja liikennemainonta, Internet-mainonta, sähköpostimainonta, myymälämainonta, messut ja näyttelyt (Raatikainen 2008, 136 – 137.)

Mainonnan lisäksi markkinointiviestintään kuuluu myyntityö ja myynnin edistäminen. Myyntityö rakentuu vaiheittaisesta myyntiprosessista alkaen myynnin valmisteluvaiheesta ja päättyen asiakkaan jälkihoitoon eli tyytyväisyyden varmistamiseen ja asiakassuhteen ylläpitoon. Myynninedistäminen taas tukee osaltaan mainontaa ja myyntityötä. Myynninedistämisen tarkoituksena on muun muassa lisätä myyntiä ja tuote- tai palvelu-uskollisuutta, helpottaa asiakkaan ostopäätöstä sekä auttaa edistämään uusasiakashankintaa. Myynninedistämiskeinoina käytetään muun muassa tuote-esittelyjä, tapahtumamarkkinointia sekä messuja ja vierailuja. (Raatikainen 2008, 140 – 142.)

Viimeisenä osana markkinointiviestintää pidetään tiedotus- ja suhdetoimintaa. Kyseessä on yrityksen ja sen sidosryhmien suhteiden hoitaminen. Tiedotus- ja suhdetoiminta jakautuu ulkoiseen ja sisäiseen tiedottamiseen. Ulkoisella tiedottamisella pyritään parantamaan yrityksen ja sen ulkopuolisten sidosryhmien yhteistyötä kun sisäisellä tiedottamisella taas huolehditaan henkilöstöstä ja yrityksen sisäisestä viestimisestä. (Siukosaari 1999, 85 - 87.)

3.7 Myynnin suunnittelu

Tuotteistaminen antaa hyödyn myös myynnin tehostamiseen. Asiakkaalle on helpompi esitellä ja myydä tuotteistamisen avulla konkretisoitu palvelu. Tuotteistamisen parantama monistettavuus nopeuttaa myyntiprosessin etenemistä ja mahdollistaa näin ollen myynnin tehokkuuden lisääntymisen. (Kuusisto 2006, 6 - 8.)

Myyntisuunnitelman luominen on tärkeä osa palvelunkehittämistä ja tietyssä määrin edellytys onnistuneelle myynnille. Sen arvostus on kasvanut siinä missä markkinointisuunnitelmankin (Nieminen & Tomperi 2008, 75). Myynnin suunnitteleminen alkaa tavoitteen asettamisella. Tavoitteet ohjaavat myyntitoimintaa ja ovat johtamistyön apuna. Myyntisuunnitelmaa aletaan rakentaa myyntitavoitteiden ympärille. Suunnittelu etenee tavoitteiden asettamisesta myyntistrategian kokonaisuuden suunnitteluun.

Myyntisuunnitelma on toimintamalli, jolla myynnille asetetut tavoitteet saavutetaan ja se sisältää kartoituksen markkinoista sekä resursseista, joita yrityksen myyntitoimintaan on käytettävissä. (Nieminen & Tomperi 2008, 45 - 47.)

Myynnin ja markkinoinnin suunnittelu liittyvät tiukasti toisiinsa sekä toimivat tukena toisilleen. Esimerkiksi markkinointimateriaalit helpottavat yrityksen uusasiakashankintaa ja toimivat yrityksen työntekijöiden myynnin tukimateriaaleina. (Rope 2003, 95.) Yrityksen sisäisen ”myyntikielen” yhtenäistäminen selkeyttää myyntiprosessia. (Kuusisto 2006, 6 - 8). Markkinointimateriaaleilla vahvistetaan asiakkaalle välittyvää mielikuvaa tuotteen luotettavuudesta ja sillä pyritään poistamaan riskintunnetta ostotilanteessa. Markkinointiviestinnän lisääminen lisää myös myyntikanavia. (Rope 2003, 95.) Palvelun saavutettavuus onkin yksi osa tarjontaa. Seuraavaan olen koonnut muutamia palvelun saavutettavuuteen vaikuttavia asioita, joita Grönroos (1998, 121) esittelee huomioitaviksi seikoiksi:

- henkilökunnan määrä ja taidot
 - myyjien tietämys tarjoamasta
- aukioloajat, aikataulut, eri tehtävien suorittamiseen käytetty aika
 - tarjouspyyntöön vastaamiseen käytetty aika
- prosessiin samanaikaisesti osallistuvien asiakkaiden määrä
 - myydäänkö yksilöllisesti vai liukuhihnamaisesti

Palvelun saavutettavuuteen vaikuttavien tekijöiden perusteella asiakas kokee palvelun saatavuuden, ostamisen ja kuluttamisen joko helpoksi tai vaikeaksi ja tekee ostopäätöksen sen perusteella.

Asiakkaan ja palveluntarjoajan vastakkainasettelua tulisi välttää ja sen sijaan huomioida enemmän asiakkaan tarpeita myynnin tehostamisen perustaksi. Asiakkaat ostavat useimmiten tarpeeseensa ja ovat valmiita maksamaan ”ongelmansa ratkaisusta”. Asiakkaiden tarpeet tulee havainnoida, sillä ne kertovat palvelun tarjoajille mitä ja miten heidän tulisi tarjota. (Grönroos 2009, 325 - 327.)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET

Opinnäytetyön tutkimusosa koostuu kolmesta erillisestä havaintotutkimuksesta. Havaintotutkimus vastaa kysymyksiin: miksi, miten ja millainen. (Heikkilä 2001, 13 - 18). Tutkimusosassa suoritetaan kaksi erilaista vertailua, jotka kohdentuvat markkinoilla tarjottaviin veneiden talvisäilytyspalveluihin. Tutkimusosan vertailuista toisessa suoritetaan palvelutarjonta-analyysi ja toisessa benchmarking-vertailu. Molempien vertailuiden tarkoituksena on tutkia markkinoilla tarjottavia veneiden talvisäilytyspalveluita. Palvelutarjonta-analyysissä tarkastellaan veneiden talvisäilytyspalvelumarkkinoiden nykytilaa ja oletettavaa kehitystä sekä pyritään selvittämään VS-Marin Oy:n sijoittumista markkinoilla. Benchmarking-vertailussa vertaillaan neljän venealan yrityksen tarjoamia veneiden talvisäilytyspalveluita ja niiden tuotteistamisen astetta sekä markkinoinnin ja myynnin tilaa. Vertailun avulla voidaan saada myös kuvaa siitä, millaisena kilpailuetuna tuotteistaminen toimii VS-Marin Oy:n kohdalla. Vertailujen lisäksi tutkimusosaa täydentää teemahaastattelu, jolla haluttiin selvittää mielipiteitä talvisäilytyspalvelun tuotteistamisesta sekä kehittämisideoita Marin Talvi™ talvisäilytyspalvelun luonnoksesta. Teemahaastattelua käytetään palvelun kehittämisen väliarviointikeinona.

4.1 Veneiden talvisäilytyspalvelut – palveluntarjoaja-analyysi ja tulokset

Tutkimusosan ensimmäisessä vertailussa tarkastellaan veneiden talvisäilytys markkinoilla toimivien palveluntarjoajien palveluiden laajuutta sekä hyviä ja huonoja puolia. Vertailuun on valittu kolmeen eri ryhmään jaettavat palveluntarjoajat: venealan yritykset, pursiseurat ja muut palveluntarjoajat. Vertailuun valittiin edellä mainitut kolme erilaista palveluntarjoaja-ryhmää, koska niistä jokainen vaikuttaa omalla tavallaan veneiden talvisäilytys markkinoiden rakenteeseen ja kilpailuun. Venealan yritykset ovat luonnollisesti alan asiantuntijoita ja tarjoavat yleensä kattavampaa talvisäilytyspalvelua, kun taas usein pursiseurat ja muut palvelun tarjoajat myyvät useimmiten edullisemmin vain säilytyspaikkoja veneille ulkona tai sisätiloissa. Muihin palveluntarjoajiin lukeutuu sellaiset tahot, jotka tarjoavat vuokrakäyttöön tyhjillään olevia hallejaan vain ylimääräisenä tulonlähteenä ilman muuta varsinaista veneisiin tai veneilyyn liittyvää liiketoimintaa.

Taulukkoon 1 on koottu yhteenveto palvelutarjonta-analyysin tuloksista. Taulukossa on esillä kolmeen ryhmään jaoteltujen palveluntarjoajien talvisäilytyspalveluiden hintataso, sekä omat arvioni tarjoamien hyvistä ja huonoista puolista. Tiedot on kerätty eri venealan yritysten ja pursiseurojen verkkosivuilta, sekä VS-Marin Oy:n toimitusjohtajan Harri Westerbergin henkilökohtaisen tiedonannon perusteella. Vertailun hyvät ja huonot puolet on ajateltu ostajan näkökulmasta, joka hakee mahdollisimman vaivatonta, kattavaa ja laadukasta talvisäilytyspalvelua veneelleen. Plussiin on koottu sellaiset asiat, joiden eteen asiakas itse joutuu näkemään vähiten vaivaa ja ne asiat, jotka ovat hyödyksi veneen kunnon ylläpitämisessä. Miinuspuoliin taas lukeutuvat asiat, jotka lisäävät asiakkaan velvollisuuksia ja roolia veneen talvisäilytykseen liittyvissä työtehtävissä. Venealan yritysten kohdalla monen kuluttajan mielestä miinuspuolina voidaan pitää, sitä että esimerkiksi huoltopalvelut joudutaan ostamaan samalta palveluntarjoajalta, jolta säilytyspaikkakin on ostettu, eikä huoltopalveluntarjoajia näin ollen voida kilpailuttaa.

TAULUKKO 1. Palveluntarjonta-analyysin tuloksien yhteenveto

Tarjoaja	Venealan yritys	Pursiseurat	Muut palveluntarjoajat
Plussat	Ammattitaitoinen palvelu Asianmukainen kalusto Sisä- ja ulkosäilytys asianmukaisia Telakointipalvelut (nosto,lasku, siirto säilytykseen) Tukipalvelut (esim. pesu, huollot) Valvonta	Matalahko hintataso Sijainti (lähellä rantaa) Valvonta Ryhmälennukset seuroille Yhteiset nosto, lasku päivät	Matalahko hintataso Usein sisätila säilytys
Miinukset	Korkein hintataso (arvonlisäveron vaikutus) Sitouduttava palveluntarjoajaan	Ei tukipalveluita (nosto,lasku) Ei kalustoa Ei huoltopalveluita Oma pukitus ja kuomutus	Ei kalustoa Ei tukipalveluita (nosto,lasku) Ei huoltopalveluita
Palvelun laajuus	Vuokrapaikka veneelle Telakointipalvelu (nosto,lasku, siirto säilytykseen) Lisä- ja tukipalvelut	Ei tukipalveluita (nosto,lasku) Ei kalustoa Ei huoltopalveluita	Ei tukipalveluita (nosto,lasku) Ei huoltopalveluita
Hintataso	Korkein suhteessa muihin palveluntarjoajiin Arvonlisäveron vaikutus hintamielikuvaan	Ei arvonlisäverotusta Jäsenille alennukset Matala suhteessa venealan yrityksiin	Matala suhteessa venealan yrityksiin

Taulukosta 1. voidaan huomata, että venealan yritysten tarjoama talvisäilytyspalvelu on hintatasoltaan korkein, mutta vastaavasti palvelun laajuudeltaan kattavin. Hintaa nostaa veneiden telakointiin ja säilytykseen tarvittava asianmukainen erityiskalusto kuten nostotrukki, kuljetustrailerit ja liinat, seisontapukit sekä ammattitaitoinen palvelu. Kuluttajan kannalta hinta on muita huomattavasti korkeampi myös siksi, että tammikuussa 2010 veneiden talvisäilytys määrättiin arvonlisäverolliseksi, arvonlisäveroprosentilla 23. Arvonlisäverotus kohdistuu vain säilytyspaikkoja tarjoaviin yrityksiin, ei yhdistyksiin eikä seuroihin.

Palvelua tarjoavat yhdistykset ja seurat, kuten pursiseurat, ovat palvelua tarjoavia yrityksiä halvempi vaihtoehto veneen talvisäilytykselle. Yhdistykset ja seurat säilyttävät veneet useimmin ulkotiloissa, jonka lisäksi säästöä voi tulla myös veneen vesiltä nostamisessa ja vesille laskussa. Pursiseurat tilaavat yhdessä syksyisin, sekä keväisin esimerkiksi viikonlopun ajaksi nosturin lähimpään rantaan, jolloin vesiltä nostetaan kaikkien halukkaiden veneet ja kustannukset ovat kohtuulliset niiden jakautuessa kaikkien osallistujien kesken. Pursiseurat hyödyntävät myös muita vastaavanlaisia ryhmässä tilattuja palveluita ja saavat näin ollen hinnoista ryhmälennuksia. Muut palveluntarjoajat on talvisäilytykseen sopivin vaihtoehto niille veneenomistajille, joilla itsellään on osaaminen hoitaa veneen nosto, telakointi ja lasku. Muut palveluntarjoajat tarjoavat usein vain talvisäilytyspaikan, jonka lisäksi asiakas voi itse hoitaa muut säilytykseen liittyvät toimet ja huollot tai ostaa ne haluamaltaan palveluntarjoajalta.

Venealan yritykset ovat veneen talvisäilytyksen palveluntarjoajista paras vaihtoehto sellaiselle veneilijälle, joka haluaa panostaa veneen ylläpitoon ja kuntoon asianmukaisen talvisäilytyksen avulla. Venealan yrityksiltä voidaan vaivattomasti ostaa myös muita veneen tai sen moottorin huoltoon liittyviä lisäpalveluita. Sen sijaan pursiseurojen ja muiden palveluntarjoajien tarjoama veneiden talvisäilytys on parempi vaihtoehto sellaisille veneenomistajille, joilla on halua ja/tai taitoa hoitaa itse joko kokonaan tai osittain veneen talvisäilytykseen ja kunnossapitoon liittyvät työt.

Kuten palveluntarjonta-analyysistä ilmenee, veneiden talvisäilytyspalveluita tarjotaan monella eri tapaa ja palveluiden tasossa, laajuudessa sekä hinnoissa on paljon vaihtelua. Veneiden säilytykseen tarjotaan talveksi ulko- ja sisäpaikkoja. Sisäpaikat vaihtelevat kylmistä, puolilämpimiin ja lämpimiin ja sisäsäilytystä tarjotaan niin halleissa, talleissa kuin navetoissa. Palvelun laajuuksissa on myös valtavia eroja. Veneelleen voi esimerkiksi ostaa ”avaimet käteen” -paketin, telakointi apua tai pelkän säilytyspaikan. Osa tarjolla olevista talvisäilytyspalveluista koostuu niin, että telakoinnin ja säilytyspaikan tarjoaa yksi yritys ja esimerkiksi huollot heidän yhteistyökumppaninsa. Kaikkia palveluita ei aina voi ostaa yhdeltä ja samalta palveluntarjoajalta. Tarjolla olevien palveluiden laajuuserot liittyvät osittain siihen, että talvisäilytys on monille tarjoajille sivutulo. Yritykset tai yksityishenkilöt, joilla on tarjota tyhjillään olevia säilytyspaikkoja, tarjoavat vain vuokratilaa ilman liitännäispalveluita. Muun muassa maatilalliset ovat viime vuosina hankkineet lisätuloja tarjoamalla veneille talvisäilytyspaikkoja

tiluksiltaan. Palveluiden tarjonnan lisäksi huimia eroja on myös veneen talvisäilytyksen toteuttamiseen asiakkaalta vaadittavan työpanoksen määrässä.

4.2 Selvitys venealan yritysten palveluntarjonnasta

Tutkimusosan toisessa vertailussa verrataan neljän venealan yrityksen tarjoamia talvisäilytyspalveluita VS-Marin Oy:n tarjoamaan. Talvisäilytyspalveluiden vertailun yhteenvedossa liitteessä 2 käsitellään seuraavia osa-alueita: talvisäilytyspalvelun sisältöä, hinnoittelua, myyntikanavia, sekä erityishuomioiden lisäksi palveluiden mahdollista tuotteistamisen tasoa. Tällaista vertailevaa tutkimista kutsutaan toisella nimellä benchmarking-vertailuksi. Benchmarking tarkoittaa vertailuprosessia optimaalisten menetelmien löytämiseksi. Usein benchmarkingissa verrataan omaa yritystä tai sen osa-alueita, sellaisen yrityksen toimintaan, joka osaa tehdä vertailun kohteena olevat toimet tiedettävästi hyvin. Tarkoituksena on saada oppia ja ideoita sellaisilta, jotka osaavat paremmin. Benchmarking ei vaadi yritysten olevan esimerkiksi samalta toimialalta, koska perusprosessit ovat usein sovellettavissa kaikille aloille. Tässä opinäytetyössä toteutetaan ulkoinen benchmarking, jossa yrityksen osa-alueita verrataan hyvin samankaltaisiin verrokkiyrityksiin. (Neilimo & Uus-Rauva 2002, 291 - 293.)

Benchmarkingiin on valittu neljä venealan yritystä, jotka tarjoavat veneiden talvisäilytyspalveluita. Vertailun yritykset on löydetty hakemalla www.finder.fi yritystietoverkkosivujen yrityshaun kautta toimialarajauksella ”veneiden talvisäilytys”. Yritysten valinnassa kriteerinä oli, että yrityksillä tuli olla verkkosivut. Aineisto on koottu benchmarkingissa mukana olleiden yritysten omilta verkkosivuilta huhtikuussa 2010.

Pohjatietona ennen benchmarking-vertailun tuloksia voidaan kertoa talvisäilytysmarkkinoiden kilpailutilanteesta seuraavaa: Veneen talvisäilytysmarkkinoilla vallitsee normaali kilpailutilanne. Kilpailun kovuus ei ole erityisen huomattava eikä markkinoilla toimijat ole lähteneet voimakkaaseen hinta- tai laatukilpailuun. Tarjonta ja kysyntä ovat markkinoilla sopuisat ja asiakkaiden huomiosta käydään kilpaa muun muassa markkinointiviestinnän avulla. Toiset markkinoilla toimijat korostavat laatua ja ammattitaitoa, toiset hintaa ja tavanomaista tarjoamaansa. (Westerberg 2010.)

Liitteen 2 yhteenvedosta talvisäilytyspalveluiden sisällöissä ei voida havaita suuria eroja yritysten välillä. Usein venealan yritykset tarjoavat veneen noston ja laskun sekä säilytyspaikan. Vaihtelua näkyy siinä, tarjoaako sama palveluntuottaja sekä veneen säilytyksen että huoltoon ja kunnossapitoon liittyvät lisäpalvelut. Jos palveluntuottaja pystyy tarjoamaan talvisäilytysasiakkailleen vain säilytyspaikan ja telakointin, on heillä silti usein tarjota hyvä yhteistyökumppani, jonka toimesta huollot ja muut lisäpalvelut voidaan hoitaa.

Liitteen 2 yhteenvedossa kaikilla vertailun yrityksillä on käytössään sama myyntikanava talvisäilytyspalveluille. Asiakas voi ostaa palvelun olemalla yhteydessä yritykseen. Lisäksi eteläkarjalaista yritystä lukuun ottamatta myyntikanavaksi ilmoitettiin yritysten käyntiosoitteet. Ainoastaan eteläsavolainen yritys tarjosi mahdollisuuden tilata palvelu sähköisellä lomakkeella verkkosivujensa kautta.

Hinnoittelutapa on talvisäilytyspalvelumarkkinoilla useimmiten seuraava: säilytyspaikka hinnoitellaan tarvittavien neliömetrien mukaan + 0,5 metriä suuntaansa (turvallisuus väylät pituus ja leveyssuunnassa), telakointitoimet kiinteähintaisena ja kaikki muu palvelu tuntiveloitteisena. Tutkituissa yrityksissä hinnoittelutapa oli kahdessa samanlainen markkinoiden yleisen hinnoittelutavan kanssa. Länsi-uusimaalainen yritys oli kuitenkin laskenut hallisäilytykselle kiinteän hinnan per venemetri ja eteläkarjalaisella yrityksellä oli neliömetrihinnan vaihtoehtona myös mahdollisuus ostaa oma halliosake.

Tuotteistamisen taso-sarakkeella liitteenä 2 olevassa taulukossa tarkoitetaan vertailua puhtaasti palvelun, paketoitun palvelun ja tuotteistetun palvelun välillä. Paketoituna palveluna pidetään tässä vertailussa palveluosasista koottua yhtenäisenä myytyä pakettia, joka on hinnoiteltu kiinteähintaiseksi tai niin, että jokaisella palveluosalla on oma kiinteä hintansa. Tuotteistettuna palveluna taas määrittelen ne palvelut, jotka on nimetty tuotteeksi ja myydään tuotteenomaisesti kiinteässä paketissa. Lisäksi sen tulee olla hinnoiteltu joko kiinteillä paketin osien hinnoilla tai yhtenä pakettina. Talvisäilytyspalvelu tarjotaan usein paketoituna, mutta harvemmin tuotteistettuna. Yksikään oheisessa vertailuissa olleista yrityksistä ei ollut tuotteistanut myymäänsä talvisäilytyspalvelua. Vertailussa erityisesti esille nousi länsi-uusimaalainen yritys sekä eteläkarjalainen yritys. Länsi-uusimaalainen yritys oli paketoitunut selkeästi talvisäilytyksen ydinpalvelun sekä mahdollistavat palvelut, mutta se oli lisännyt pakettiin myös muu-

taman asiakkaalle lisäarvoa tuottavan palvelun. Ydin- ja mahdollistavien palveluiden lisäksi pakettiin sisältyi veneen pesu ja kiillotus, katsastus sekä jauhesammuttimen ja pelastusliivien tarkastus.

Yhteenvedon perusteella tuotteistamisen tuoma markkinoinnillinen erottuvuus voi toimia VS-Marin Oy:n talvisäilytyspalvelulle erottautumistekijänä ja kilpailuetuna. Palvelutuotteen sisältö ja hinnoittelu eivät juuri erotu massasta, mutta se ei kuitenkaan mielestäni ole negatiivinen asia. Paketissa tarjotut palvelut vastaavat asiakkaiden tarpeita, eikä niitä siinä tapauksessa ole syytä lähteä muuttamaan.

4.3 Teemahaastattelu ja tulokset

Opinnäytetyön alkuvaiheessa, tuotteistamisstrategian sekä teoria-aineiston tutkimuksen myötä VS-Marin Oy:n veneiden talvisäilytyspalvelusta muodostettiin tuotteistetun palvelun luonnos: Marin Talvi™ talvisäilytyspalvelu. Luonnoksesta haluttiin selvittää sen sisällön toimivuus sekä asiakkaiden lisä- ja tukipalveluiden tarve Marin Talvi™ talvisäilytyspalvelun rinnalle. Marin Talvi™ talvisäilytyspalvelun luonnoksen arviointi päätettiin tehdä teemahaastattelun avulla.

Teemahaastattelua hyödynnetään keinona tehdä palvelun kehittämiseen kuuluva väliarviointi. Väliarvioinnin perusteella saadaan mahdollisia kehittämisideoita vielä ennen lopullisen palvelutuotteen muodostamista. Tuotteistamisen vaiheiden väleissä suositellaan vähintään kerran selvitettävän kehittämisprojektin ulkopuolisen tahon mielipide luonnoksesta, koska sillä voidaan ajoissa paljastaa kehittämistyön väärät suuntaukset ja toisaalta myös oikeat kehittämisratkaisut. Arvioinnilla pyritään siis takamaan kehittämistyön laatu ja luonnoksen toimivuus. Ulkopuolisen arvio tuo hyödyllisen näkökulman tuotteistamiseen, jonka avulla esimerkiksi tuotteistetun palvelun asiakaskeskeisyyttä voidaan lisätä. (Rope 2006, 100.)

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelu, jonka rakenne asettuu lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun välille. (Heikkilä 2001, 17.) Teemahaastattelulla tarkoitetaan johonkin tiettyyn aihealueeseen kohdennettua haastattelutapaa (Hirsjärvi 1995, 36). Tässä opinnäytetyössä teemahaastattelun teemana on Marin Talvi™-palvelutuotteen luonnoksen sisällön arviointi. Haastateltavilta odotetaan arvio sisällön vastaavuudesta asiakkaiden tarpeisiin sekä kommentteja ja kehittämisideoita, joita

VS-Marin Oy voisi hyödyntää lopullisen Marin Talvi™-palvelutuotteen tuotteistamisessa.

Teemahaastattelussa haastateltiin kolmea satunnaisesti valittua veneilijää Etelä-Uudeltamaalta ja Etelä-Savosta. Näiden henkilöiden veneily sijoittuu Saimaalle sekä Suomen rannikkosaaristoon. Haastattelutilanteen alussa haastateltaville esiteltiin Marin Talvi™-palvelutuotteen luonnos sekä idea sen hinnoitteluperiaatteesta (liite 3). Haastattelun rakenne oli suunniteltu etenevän liitteessä 3 esiteltyjen kysymyksien mukaan. Haastateltavia pyydettiin kertomaan Marin Talvi™-palvelutuotteen luonnoksesta ensimmäisenä syntyvästä mielikuvasta sekä mielipide sen sisällöstä, hinnoittelusta ja palvelun tuotteistamisesta.

Teemahaastattelun ensimmäisenä kysymyksenä haastateltavia pyydettiin kuvaamaan ensimmäisenä syntynyttä mielikuvaa esittelemästani Marin Talvi™-palvelutuotteesta (liite 3). Haastattelun vastaukset on koottu liitteeseen 4. Vastaanotto oli yleisesti positiivinen ja haastateltava C kehui palvelun tuomaa hyötyä veneilijälle veneen talvisäilytystoimissa. Kaikille haastateltaville syntyneen positiivisen ensimmäisen mielikuvan lisäksi haastateltava A koki tarjottavan myös hyvin tavanomaiseksi veneiden talvisäilytyspalveluiden markkinoilla. Palvelutuotteen sisältö koettiin ensimmäisen mielikuvan tapaan hyväksi, mutta samalla myös sen sisältämien palveluosien tavanomaisuus mainittiin. Haastateltavien B ja C mielestä sisältöön oli valittu juuri oikeat palveluosat, kun taas A kaipasi jotain asiakkaalle lisäarvoa tuottavaa. B huomioi arvioissaan myös mahdollisuuden ostaa lisäpalveluita Marin Talvi™-palvelutuotteen lisäksi ja oli tyytyväinen niiden räätälöinnin mahdollisuuteen.

Teemahaastattelussa esitelty suunnitelma säilytyspaikan hinnoittelusta kiinteän kokoisten säilytysloossien mukaan (liite 3) sai hyvinkin eriäviä mielipiteitä. Haastateltava A piti hinnoittelutapaa uudenlaisena ja kertoi sen saavan aikaan mielikuvan ”oman” säilytyspaikan omistamisesta. Hän myös kannatti sitä, koska kertoi tarvitsewansa muutenkin säilytystilaa ja näin ollen pystyisi hyödyntämään kiinteän kokoisesta säilytystilasta veneeltä ylijääneen tilan muiden veneilyyn liittyvien tavaroiden säilytykseen. Vastaajat B ja C taas löysivät esittelystä hinnoittelusta kritiikin aiheita. B:n mukaan hinnoittelutapa vaikutti epämääräiseltä ja hän kertoi, ettei ostaisi veneelle säilytyspaikkaa jos sitä ei olisi hinnoiteltu veneen koon vaatimien neliömetrien mukaan. Hänen mielestään kuitenkin muut pakettiin kuuluvat palvelunosat oli hyväksyt-

tävää hinnoitella kiinteähintaisina. Haastateltava C olisi valmis ostamaan palvelutuotteen kyseessä olevalla hinnoittelutavalla, mutta vain siinä tapauksessa jos kiinteän kokoiset säilytyspaikat olisi jaoteltu useaan eri kokoluokkaan erikokoisia veneitä varten. C:n ensimmäinen ajatus hinnoittelusta oli, että joutuuko asiakas maksamaan ylimääräisestä tilasta, mitä hänen vene ei kokonsa puolesta edes tarvitsisi.

Paketista saadut plussat sekä mielikuva tuotteistamisesta olivat hyvin samankaltaisia. Tuotteistamisen koettiin tuovan hyötyä juuri ostamiseen ja myös myymiseen liittyvissä asioissa. Paketin sisältö oli selkeä hahmottaa ja sen koettiin helpottavan muiden markkinoilla olevien palveluiden kanssa vertailua. Haastateltava C nosti esille myös erityisesti paketin tuoman hyödyn niille, joilla ei itsellä ole osaamista tai mahdollisuutta huolehtia veneen talvisäilytyksestä. Lisäksi hän mainitsi koeajon olevan tärkeä esimerkiksi kaltaisilleen, jotka eivät veneillessään pysty havaitsemaan koneen tai veneen mahdollisia huoltotarpeita. Näin ollen huollon tarve tulisi kartoitettua ammattilaisen toimesta. Haastateltava A kiinnitti huomiota myös palvelutuotteen nimeämiseen, jota hän ei ollut aiemmin markkinoilla tavannut.

Hinta ja paketin sisällön tavanomaisuus saivat miinuksia haastateltavilta. Hinnan toivottiin olevan selkeä ja turhasta ei luonnollisesti oltu valmiita maksamaan. Myös palvelun sisältöön A ehdotti jotain lisäarvoa tuottavaa osaa, kuten jauhesammuttimien vuositarkastusta tai akkujen lataamista.

Teemahaastattelun vastauksista voidaan päätellä seuraavasti:

- Tuotteistaminen tuo palvelun sisältöön selkeyttä.
- Säilytyspaikan hinnoittelun tulee olla asiakkaan kannalta reilua ja selkeää.
- Pakettiin sisältyvät osat, jotka ovat enemmän palvelun tyyppisiä (esim. pesu) on hyväksyttävää hinnoitella kiinteällä hinnalla.
- Lisää kilpailuetua saavutettaisiin lisäämällä jotain lisäarvoa tuottavaa paketin sisältöön. Samalla sisältö ei olisi niin tavanomainen
- Tuotteistetun palvelun nimeäminen toimii erottautumistekijänä markkinoilla.

Haastattelujen perusteella aineistosta pystyi havaitsemaan, että tuotteistamisen tuoma pakettirakenne ja tuotemaisuus ovat positiivisia seikkoja talvisäilytyspalvelun tuomaan mielikuvaan. Tyytyväisiä haastateltavat olivat myös palvelupaketin luonnoksen tuotteistamisen asteeseen, koska siinä oli onnistuttu tuotteistamaan oikeat osat ja jät-

tämään taas oikeat osat räätälöitäviksi. Lisäksi haastatteluista nousi tiettyjä asiakkaan arvostamia asioita esille, joita VS-Marin Oy voi hyödyntää asiakasta houkuttelevaa markkinointia suunnitellessaan. Tällaisia seikkoja ovat esimerkiksi asiakkaalle palvelun tuoman helppouden korostaminen, sekä sen sisällön ja hinnan selkeä esittäminen.

5 MARIN TALVI™ – EHDOTUKSET TUOTTEISTAMISEEN

Tämä luku on kuvaus siitä, millä tavalla VS-Marin Oy:n tulisi lopullinen tuotteistaminen suorittaa. Luvussa esitellään ehdotuksia ja ohjeita, joita VS-Marin Oy voi hyödyntää lopullisen Marin Talvi™ -talvisäilytyspalvelun tuotteistamisessa. Ehdotukset ja ohjeet vastaavat toimeksiantajan asettamia tavoitteita palvelutuotteen luomiselle. VS-Marin Oy haluaa muokata veneiden talvisäilytyspalvelustaan organisoidun kokonaisuuden, jonka myötä myynti ja kannattavuus saadaan paranemaan. VS-Marin Oy:n nykyiselle talvisäilytyspalvelulle halutaan tuotteistamisen myötä löytää ja saavuttaa kilpailuetua markkinoilla. Opinnäytetyössä on suoritettu lopullisen tuotteistamisprosessin pohjaksi muun muassa lähtötilanne analyysi ja Marin Talvi™ palvelutuotteen luonnoksen testaus asiakkailla. Muilta osin työ keskittyy vain ehdotuksien ja ohjeiden kokoamiseen, toimeksiantajan tekemää lopullista palvelun tuotteistamista varten. Pohjatyon tarkoituksena on helpottaa toimeksiantajaa aloittamaan tuotteistaminen sekä samalla kartoittaa lähtökohdat ja tarve tuotteistamiselle.

Ohjeet ja ehdotukset tuotteistamiseen perustuvat työssä koottuun tuotteistamisen teoria-aineistoon sekä tutkimusaineiston tuloksiin. Teoria-aineistosta pyritään erityisesti nostamaan esille kilpailuetua tuovia asioita ja tuotteistamisprosessin hyväksi havaittuja käytänteitä. Tutkimustiedoista on taas koottu mahdollisimman konkreettisia ja käytökelpoisia ideoita lopullisen palvelupaketin rakentamiseen, sisältöön, hinnoitteluun, myyntiin, jakeluun sekä markkinointiviestintään.

5.1 Tutkimustiedon hyödyntäminen

Opinnäytetyössä suoritettujen palvelutarjonta-analyysin ja benchmarking-vertailun tutkimustietoja hyödynnetään pohjatietona vain välillisesti VS-Marin Oy:lle kootuissa tuotteistamisen ohjeissa ja ehdotuksissa. Pohjatiedot antavat informaatiota veneiden talvisäilytyspalveluiden kokonaismarkkinoista, kilpailutilanteesta ja siitä, miten muut

yritykset talvisäilytystä tarjoavat. Teemahaastattelun tutkimustietoa taas hyödynnetään suoraan tuotteistamisen ohjeiden ja ehdotuksien kokoamiseen. Lopullisen Marin Talvi™-palvelupaketin tuotteistamisen ohjeissa ja ehdotuksissa on hyödynnetty teemahaastattelun tutkimustietoa poimimalla tutkimusaineistosta arviointeja sekä kehittämisideoita, joita Marin Talvi™-luonnoksesta annettiin.

5.2 Marin Talvi™-palvelupaketti

Tuoteaihio ja palvelutuotteen luonnos

Tämän tuotteistamisprosessin tuoteaihio eli tuotteistamisen lähtökohtana oleva palvelu on VS-Marin Oy:n nykyinen veneiden talvisäilytyspalvelu. Tässä opinnäytetyössä tuoteaihiosta muokattiin palvelutuotteen luonnos, jota toimeksiantajan on tarkoitus vielä kehittää lopullisessa tuotteistamisprojektissaan. Luonnos nimettiin Marin Talvi™-palvelutuotteeksi toimeksiantajan nimiehdotuksen mukaan. Marin Talvi-nimeä on tarkoitus käyttää myös VS-Marin Oy:n lopullisella palvelutuotteella.

Palvelutuotteen rakentaminen

VS-Marin Oy:n tulee rakentaa lopullinen palvelutuote niin, että sen sisältö vastaisi mahdollisimman hyvin asiakkaiden tarpeita ja yrityksen palveluntuotantoon käytettävissä olevia resursseja. Näin ollen välttyttäisiin palvelutuotteen kohdalla asiakaskohtaisesta räätälöimisestä ja hyödynnettäisiin palveluntuottajan olemassa olevia resursseja. Talvisäilytyspalvelun tuotteistamisen astetta on pohdittava ja sommiteltava tarkasti VS-Marin Oy:n laajan asiakaskunnan ja samalla heidän erilaisten tarpeiden perusteella. Marin Talvi™-palvelutuotteesta olisi mahdotonta tehdä täysin vakioitua palvelupakettia niin, että se palvelisi kaikkien asiakkaiden tarvetta. Asiakkaiden erilaisia tarpeita voidaan kuitenkin palvella tarjoamalla muita VS-Marin Oy palveluita täydentämään Marin Talvi™-palvelutuotteen sisältöä. VS-Marin Oy:n tarjoamat lisäpalvelut ovat talvisäilytystä tukevia palveluita, kuten:

- moottorin jäähdytysjärjestelmän suojaus
- septi- ja harmaavesijärjestelmän tyhjennys ja suojaus
- makeavesijärjestelmän tyhjennys
- moottorin määräaikaishuolto
- vaihteiston huolto

- sammuttimien tarkastus
- vahaukset
- antifouling maalaukset
- lasikuitukorjaukset
- laiteasennukset

Lopullisen tuotekortin tekeminen

Lopullisen Marin Talvi™-palvelutuotteen tuotekortin tekemisessä tulee erityisesti ottaa huomioon kehittämisideat ja arvioinnit, joita teemahaastattelussa saatiin Marin Talvi™-luonnoksesta. Haastattelujen perusteella luonnoksessa oli hyvää talvisäilytyksen keskeisten palveluiden paketoiminen selkeäksi kokonaisuudeksi. Marin Talvi™-luonnoksen sisällön lisäksi voisi lopullisen palvelupakettiin harkita liitettävän vielä jokin asiakkaalle lisäarvoa tuottava palvelu-osa, kuten jauhesammuttimien tarkastus tai veneen akkujen lataaminen. Luonnokselle annettujen kehittämisideoiden ja arviointien perusteella lopullisen Marin Talvi™-palvelutuotteen tulisi mielestäni sisältää seuraavat palveluosat:

- hallipaikka
- syksyllä: koeajo (huoltotarpeen kartoitus), siirto telakalle, telakointi halliin
- painepesurilla pesu (kansi, kyljet, pohja)
- moottorin yleistarkastus
- keväällä: vesille lasku, koeajo (kevät tarkastukset)
- jauhesammuttimien vuositarkastus

Ehdotettu sisältö rakentuu talvisäilytys hallipaikan ympärille. Vaihtoehtoina on kolme hallityyppiä: kylmä, keskilämmin sekä lämmin hallipaikka. Syksyllä asiakkaan tuodessa veneensä talvisäilytystä varten VS-Marin Oy:n rantaan, suoritetaan veneelle koeajo sen huoltotarpeen kartoittamiseksi. Koeajon aikana VS-Marin Oy:n ammattitaitoinen huolto havainnoi veneen ja sen koneen sekä oheislaitteiden mahdollisen huoltotarpeen, joiden korjaamiseksi voidaan asiakkaalle tarjota veneisiin, koneisiin ja laitteisiin liittyviä VS-Marin Oy:n lisäpalveluita. Syksyllä vene siirretään telakalle ja sille suoritetaan hallisäilytyksen vaatimat telakointitoimenpiteet sekä pestään vene painepesurilla. Lisäksi veneen moottorille tehdään yleistarkastus joko vielä vesillä

ollessa tai telakoituna. Keväällä vene lasketaan takaisin vesille ja sille tehdään koeajo normaalin toimimisen varmistamiseksi. Näiden lisäksi veneen pakollisiin varusteisiin kuuluvalla jauhesammuttimelle tehdään laissa vaadittu vuositarkastus. Jauhesammuttimien vuositarkastuksen VS-Marin Oy hoitaa alihankintasopimuksella, tarkastukseen valtuutetussa yhteistyöyrityksessä. Yhteistyökumppani noutaa VS-Marin Oy:stä tarkastusta vaativat sammuttimet ja samoin myös palauttaa ne tarkastettuina sovitulla aikataululla.

Brändin rakentaminen

Brändin rakentaminen on palvelunkehittämisessä ja tuotteistamisessa tärkeä osa-alue, johon ei tässä työssä paneuduta. Palvelun nimeäminen ja trademark-tuotemerkintä kuitenkin sivuavat brändin rakentamista. Nimeäminen toimii tuotteistetun palvelun tunnusmerkkinä.

VS-Marin Oy:n tuotteistettu veneiden talvisäilytyspalvelu on toimeksiantajan idean mukaan päätetty nimetä Marin Talvi™-palvelutuotteeksi. Nimen avulla palvelu voidaan yksilöidä kaikista markkinoilla tarjolla olevista talvisäilytyspalveluista ja ilmentää palvelun tuotemaisuutta. Nimeäminen on yritykselle markkinointistrateginen päätös ja toimii erottautumistekijänä markkinoilla. Nimetty veneiden talvisäilytyspalvelu on tässä tapauksessa markkinoilla lähes ainoa laatuaan.

Marin Talvi™-palvelutuotteen nimen yhteydessä käytetään trademark-tuotemerkintää. ™-merkki viestii kyseessä olevan tuotemerkki. Palveluiden ja tuotteiden tavaramerkit voidaan myös halutessa rekisteröidä ja merkitä tunnistettavaksi ® -merkinnällä. Marin Talvi™-palvelutuotteen tavaramerkkiä ei aiota vielä rekisteröidä. ™-merkkiä voi käyttää, vaikkei tavaramerkkiä olisi rekisteröity. ™-merkki ei anna tuotemerkille mitään laillista suojaa, mutta sen käyttämisellä on kuitenkin informatiivinen merkitys. (Helin 2010.)

Tuoteseloste

Lopullisesta Marin Talvi™-palvelutuotteesta tulisi markkinointiviestinnän ohella luoda tuoteselosta. VS-Marin Oy:ssä tuoteseloste tulisi osoittaa yrityksen sisäiseen käyttöön myynnin ja palveluntuotannon tueksi. Marin Talvi™-palvelutuotteen tuoteselosteen tulisi sisältää seuraavat tiedot:

- Palvelutuotteen nimi
- Palvelutuotteen yleiskuvaus
- Palvelutuotteen sisältö
- Palveluntuotannon aikataulu
 - syksyn arvioitu veneiden nosto aikataulu
 - suoritettavien huoltotöiden aikataulu talvisäilytyksessä olon aikana
 - kevään arvioitu veneiden lasku aikataulu
- Hintatiedot
 - mitä hinta sisältää ja miten kauan se on voimassa
 - arvonlisävero
- Lisämaksulliset palvelut
 - mitä muita palveluita VS-Marin Oy tarjoaa Marin Talvi™-palvelutuotteen tueksi ja lisäksi
- Tarvittavat valmistelut
 - Asiakkaalta vaadittavat esivalmistelut ennen veneen tuomista talvisäilytykseen
- Palveluprosessin roolit
 - mitkä asiat ovat asiakkaan ja mitkä palveluntuottajan vastuulla
- Sopimukset ja vakuutukset
 - yleiset sopimusehdot
 - vastuut vahinko-/riitatilanteessa
- Yhteystiedot
 - saatavuustiedot
 - jakelukanavat
 - yhteyshenkilöt

Tuoteselosteen tueksi Marin Talvi™-palvelutuotteelle voisi vielä luoda yksityiskoh-
taisen prosessikuvauksen koko palveluntuotantoprosessista.

5.3 Asiakaskohderyhmän määrittely

Asiakassegmentoinnissa on kyse myyntiresurssien kohdentamisesta tietyille asiakas-
kunnalle. Asiakassegmentoinnin on osoitettu tehostavan myyntiä. Segmentoinnin
avulla esimerkiksi tuotekehitys tai markkinointi voidaan kohdentaa paremmin asiak-
kaiden tarpeisiin. Marin Talvi™-palvelutuotteen asiakassegmentit hahmottuvat asiak-
kaiden palvelutarpeiden mukaan seuraavanlaisiksi:

1. Veneen talvisäilytyspalveluita kysyvät asiakkaat
2. Veneen talvisäilytyspalveluita ja veneen kunnossapitoa edistäviä palveluita kysyvät asiakkaat
3. Veneen talvisäilytyspalveluita, veneen kunnossapitoa edistäviä palveluita ja veneilykautta avustavia palveluita kysyvät asiakkaat

Kaikilla edellä kuvatuilla asiakassegmenteillä on yhtenevänä palvelutarpeena veneen talvisäilytyspalvelun kysyntä. Lopullisen Marin Talvi™-palvelutuotteen sisällön, tulee vastata tätä eri asiakassegmenteille yhteistä palvelutarvetta. Lisäksi VS-Marin Oy:n palvelutarjonnasta löytyy veneiden talvisäilytystä tukevia palveluita, joille on kysyntää edellä lueteltujen toisen ja kolmannen asiakassegmentin osalta.

Tarve ja hyöty asiakkaalle

Asiakas tarvitsee ostopäätöstä tehdessään argumentteja ja informaatiota tarjolla olevista palveluista. Palveluun verrattuna, informaatio palvelutuotteesta on helpompi jäsentää tuotteistamisen tuoman konkreettisuuden takia. Asiakkaan ostopäätös riippuu myös hänen omista arvontuotantoprosesseista. Arvontuotantoprosessit ovat niitä prosesseja, joihin asiakas etsii ratkaisua yrityksen tarjoamasta. Tuotteistetun talvisäilytyspalvelun toimintojen tulisi olla ratkaisu seuraaviin VS-Marin Oy:n asiakkaiden arvontuotantoprosesseihin:

- omaisuudesta huolehtiminen
- talvisäilytykseen panostaminen veneen arvon säilyttämiseksi
- oman työn sekä vastuun helpottaminen veneen talvisäilytystoimissa

Tuotteistamisen myötä palvelusta voidaan tuoda selkeästi esille seikat, jotka ovat asiakkaan etsimiä ratkaisuja ongelmiinsa. Tämän vuoksi tuotteistamisen keskeisin asiakkaalle tuoma hyöty on palvelutuotteen selkeys ja ostamisen helpottuminen. Toimeksiantaja voi hyödyntää nimettyjä asiakkaan arvontuotantoprosesseja suunnitellessaan esimerkiksi myyntiargumentteja tai sisältöä markkinointiviestintään.

5.4 Hinnoitteluohjeet

Hinnoittelua pidetään Marin Talvi™-casessa osana palvelun kehittämistä. Hinnan tulee tuotteistamisen myötä muuttua selkeästi hahmotettavaksi ja helposti monistettavaksi eli turhaa asiakaskohtaista tarjouslaskentaa halutaan vähentää merkittävästi. Lopullisen Marin Talvi™ -palvelutuotteen oletetaan koostuvan henkilöpalveluista ja aineellisista osista. Palvelun hinnoittelussa tulee siis erityisesti huomioida palvelun tuottamiseen kuluvia miestyötunteja ja aineellisia hyödykkeitä, kuten sähköä, vettä ja kalustoa. Palvelutuotteen hintatavoitteiksi VS-Marin Oy asettaa:

- kassavirran tasoittamisen ja
 - Myynnin kehittäminen vahvistaa asiakassitoutumista.
- asiakkaan keskiostoksen kasvattamisen.
 - Palvelupaketin mukana myydyt lisäpalvelut ja tuotteet.

Yleensä palvelutuotteille asetetaan yksi kiinteä hinta, mutta Marin Talvi™-palvelutuotteen kohdalla tästä ominaisuudesta joudutaan luopumaan. Yhdellä kiinteällä pakettihinnalla pystyttäisiin lisäämään palvelun tuotemaisuutta, mutta tässä työssä se on mahdotonta toteuttaa yrityksen kannattavuus huomioon ottaen. Yrityksen laajan asiakaskunnan takia hinnoittelulle näen ainoana järkevänä ratkaisuna säilytyspaikan hinnoittelun neliömetrien ja hallikustannuksien perusteella ja muiden VS-Marin Oy:n tarjoamien lisäpalveluiden hinnoittelun erilliseen tunti- ja kustannusperusteiseen hintaan. Tämä hinnoittelumalli on veneiden talvisäilytysmarkkinoilla yleisin ja mielestäni myös asiakkaalle selkein. Samalla se vastaa myös teemahaastattelussa saatua kehittämis ehdotusta palvelutuotteen luonnoksen hinnoittelun selkeyttämisestä.

Hinnoittelulle on myös toinen vaihtoehtoinen tapa, jos palvelutuote haluttaisiin hinnoitella pakettihintaiseksi. Ehdotetulle palvelutuotteelle tulisi tällöin laskea hintakeruimet, joilla pakettihintaa korotetaan riippuen hallipaikan lämpötilasta ja säilytykseen tarvittavasta tilasta sekä veneen koosta painepesussa. Näin pakettihinta saadaan suhteutettua säilytettävän veneen kokoon ja eri lämpöisten hallien vuokrakustannuksiin.

Vuodenvaihteessa 2010 voimaan astunut arvonlisäveromuutos haastoi talvisäilytyspalvelun hintamielikuvan. Ennen vuoden vaihdetta talvisäilytyspaikat saatiin myydä ilman arvonlisäveroa, mutta 1.1.2010 alkaen veromuutos korotti hintaa 23 % arvon-

lisäveron verran. Lisäksi kesällä 2010 yleisten arvonlisäverokantojen muuttuessa nousi myös talvisäilytyksen verotus yhdellä prosenttiyksiköllä 23 %:iin. Verotus nostaa talvisäilytyspalvelun hintaa kuluttajan kannalta tuntuvasti ja voi ohjata osan kuluttajista telakoimaan, sekä säilyttämään veneensä itse, talvesta 2010 lähtien. Tämä seikka mietittyi myös toimeksiantajaa. Arvonlisäveron muutos ei kuitenkaan koske pursiseurojen ja venekerhojen jäsenilleen vuokraamia säilytyspaikkojaan, joka saattaa näkyä vuoden 2011 jäsentilastojen kasvuna. Muutos saattaa houkutella aiemmin venealan yrityksestä talvisäilytyksen ostaneita veneenomistajan liittymään pursiseuraan ja sijoittamaan veneensä seuran säilytystiloihin. On myös mahdollista, että veneenomistajat perustavat omia yhdistyksiä ja sijoittavat yhteiseen säilytyshallin arvonlisäveron ”kierättämiseksi”. Talvisäilytyspalvelua tarjoavien yritysten lohtu on kuitenkin se, että kuluttajalle on edelleen vaivattomampi valinta, viedä vene säilytettäväksi on venealan yritykseen, kuin pursiseuran/venekerhon säilytyspaikoille. Venealan yrityksenä esimerkiksi VS-Marin Oy:llä on kilpailuetunaan talvisäilytyspalveluun liittyvä laajempi palvelu- ja tuotetarjoama.

Toinen hinnoittelun ongelmista on katteiden kasvattaminen. Arvonlisäverokannan nostamisen myötä hintamielikuva nousee entisestään, eikä tämän takia hintaa voida lähteä korottamaan. Palvelutuotteesta saatavaa voittoa oli mahdollista kasvattaa vain kustannustehokkuutta lisäämällä. Tuotteistamiseen liittyvän prosessisuunnittelun ja monistettavuuden parantamisen oletetaan vähentävän myyntiin ja itse telakointiin käytettyjä työtunteja ja näin ollen lisäämään kustannustehokkuutta.

5.5 Jakelu- ja myyntikanavien suunnittelu

Yksi toimeksiantajan tavoitteista tuotteistamiselle kohdistuu talvisäilytyspalvelun myyntiin. Myynnin tavoitteiden täyttymistä edistää markkinointisuunnitelman ohella myyntisuunnitelma. Marin Talvi™ -palvelutuotteen myyntisuunnitelmalle asetetaan seuraavat kehitystavoitteet:

- Myyntikanavien lisääminen
 - Myyntikanavien monipuolistaminen helpottaa ostamista.
- Nykyisten asiakkaiden sitouttaminen
 - Ostamisen helpottaminen ja palvelun kehittäminen.

- Uusiasiakashankinnan tehostaminen
 - Lisätty myynti- ja markkinointityö, sekä myyntikanavat mahdollistavat uusiasiakashankinnan.

Olemassa olevan talvisäilytyspalvelun saavutettavuus ja myynti on kärsinyt esimerkiksi siitä, että palvelun myynti on ollut riippuvainen yhden työntekijän työpanoksesta, eikä muulla henkilökunnalla ole ollut valmiuksia palvelun markkinoimisen ja myyntiin. Tuotteistamisen jälkeen myyntiä tulisi edistää henkilökunnan perehdyttämisellä uuden Marin Talvi™-palvelutuotteen sisältöön ja myyntiprosessiin sekä hyödyntää kaikki yrityksen myyntiin käytettävät resurssit eli tässä tapauksessa koko henkilökunta. Tuotteistamisen tuoman suunnitelmallisuuden ja myynnin tukimateriaalien avulla myynnin tulisi olla mahdollista yrityksen kaikkien työntekijöiden kohdalla. Esimerkiksi painettu myynnin tukimateriaali: hinnasto ja esite, mahdollistavat palvelun esittelemisen asiakkaille. Lisäksi yrityksen verkkosivuilla markkinointi tukee omalta osaltaan palvelutuotteen myyntiä, kun asiakkaan on helpompi saada informaatiota VS-Marín Oy:n tarjoamasta ja myyntikanavista.

Palvelun keskeisimmät myyntikanavat tulisi mielestäni olla yrityksen fyysinen käyntiosoite sekä verkkosivut, joilla voidaan tavoittaa veneenomistajia myös Savonlinnkaa kauempaa. Markkinointiviestinnän kanavien avulla asiakkaalle tulisi informoida myynti- ja jakelukanavista eli kuka myy, mistä ja milloin voi ostaa. Markkinointiviestintämateriaalien lisäksi talvisäilytyspalvelun myynnistä vastaavan on huolehdittava, että koko yrityksen myyntiorganisaatio on Marin Talvi™-palvelutuotteen sisällöstä selvillä. Henkilökunnan kouluttamatta jättäminen on yrityksen olemassa olevien resurssien hukkaan heittämistä ja näin ollen vaikuttaa negatiivisesti yrityksen tehokkuuteen.

Liitteessä 5 kuvataan VS-Marín Oy:n talvisäilytyspalvelun myynti- ja toimitusprosessia. Prosessikaavio kulkee ylhäältä alas ja osoittaa tehtävien etenemisen asiakkaan, myyjän ja talvisäilytyksestä vastaavan huoltopuolen välillä. Toimitus alkaa asiakkaan tekemästä tilauksesta ja päättyy veneen luovutukseen talvisäilytyksestä asiakkaalle. Prosessi on yksinkertaistettu ja siinä esitetään perustoimintamalli sekä sen päävaiheet.

5.6 Markkinointiviestinnän suunnittelu

Markkinointimateriaalien tarkoituksena on tuoda esille palvelun sisältö, hinta ja saatavuustiedot asiakkaan ostopäätöksen edistämiseksi. Marin Talvi™-palvelutuotteen markkinointimateriaaleissa täytyy erityisinä hyötyinä tuoda esille se, ettei asiakkaan panosta palveluntuotantoon tarvita. Palvelulupauksena voidaan pitää että riittää, kun asiakas tilaa palvelun ja toimittaa veneensä VS-Marin Oy:n satamaan telakointia varten sovitussa aikataulussa. Lisäksi hyöty asiakkaalle on kaikkien talvisäilytyspalveluiden saaminen samalta palveluntarjoajalta. Palvelun ominaisuuksien lisäksi hyvinä puolina toimivat myös hallisäilytyksen hyödyt veneen ja sen omistajalle, koska syksyn, talven ja kevään vaihtelevat kelit ovat armottomia väärin säilytetyille veneelle. Ulkona säilytetyn veneen huoltotyöt ovat haasteellisia tai jopa mahdottomia tehdä huonolla kelillä tai keskitalvella ja näin ollen suojaisa halli antaa mahdollisuuden huonommallakin kelillä.

Talvisäilytykselle olisi kannattavaa suunnitella markkinointiviestintää varten flyer-tyyppinen esite, hintalista sekä verkkoesittely. Kaikki markkinointimateriaalit tulee integroida Tuunasen (2010) opinnäytetyönä suunnittelemaan yrityksen graafiseen ilmeeseen markkinoinnin tehostamiseksi. Markkinointimateriaaleja voi käyttää palvelutuotteen esittelyn ja myynnin apuna. Flyer-esite voitaisiin pitää esillä VS-Marin Oy:n myymälässä, jossa se olisi asiakkaan saatavilla ja samalla myös myynnin tukimateriaalina. Lisäksi flyeria voitaisiin hyödyntää myös messumateriaalina.

VS-Marin Oy:n kesällä 2010 uudistuneille verkkosivuille www.vs-marin.fi tulee lisätä palvelutuotteen verkkoesittely, joka helpottaa ulkopaikkakuntalaisten tavoittamisessa ja on nykyaikana yksi edellytys markkinoiden kilpailussa mukana pysymiseen. Kesällä 2010 nykyisestä talvisäilytyspalvelusta tehtiin verkkoon esittely, mutta lopullisen Marin Talvi™-palvelutuotteen valmistuessa on sen kuvaus ja tuoteseloste lisättävä verkkoon. Uudistuneet verkkosivut on kokonaisuudessaan kattavat ja informaatio on helposti löydettävissä sivustolta. Veneiden talvisäilytyspalvelun löytää etusivun ylävalikosta ”Telakkapalvelut”. Telakkapalvelut -valikko ohjaa sivuille, joista löytyy lisätietoja kaikista VS-Marin Oy:n tarjoamista telakkapalveluista: talvisäilytyksestä, huollosta ja moottorinvaihtoista. Talvisäilytyspalvelun puitteiden esittelyn lisäksi asiakas löytää sivuilta myyjän yhteystiedot kiinnostuessaan palvelusta enemmän. Kuvissa 1.

ja 2. on esitetty VS-Marin Oy:n uudistunutta yritysilmettä sekä nykyisen talvisäilytyspalvelun näkyvyyttä verkkosivuilla.



KUVA 1. VS-Marin Oy:n 2010 kesällä uudistuneet verkkosivut, telakkapalvelut



KUVA 2. Talvisäilytyspalvelut VS-Marin Oy:n verkkosivuilla

Flyer-esitteen ja verkkoesittelyn tueksi, palvelua voisi esitellä esimerkiksi venealan tai kesän vapaa-ajan messuilla. Messuesittely toimisi myynninedistämiskeinona, mutta tässä tapauksessa myös erottautumistekijänä. Vieraillessani venealan Uiva 2009 ja

Vene 2010 messuilla huomioin miten huonosti talvisäilytyspalvelut olivat messuilla edustettuina. Näin ollen messuilla esittäytyminen veneiden talvisäilytyspalvelun tarjoajana voisi olla VS-Marin Oy:lle markkinarako. Talvisäilytyspalvelua voidaan halutessa markkinoida myös lehti-ilmoituksilla Savonlinnan ja sen lähiseutujen päivittäis-sanomalehdissä, kuten Itä- ja Länsi-Savossa. Lehti-ilmoituksien ajankohta kannattaisi painottaa kesään ja alkusyksyyn.

6 POHDINTA

Opinnäytetyön tarkoituksena oli koota ja räätälöidä VS-Marin Oy:lle ohjeita sekä ehdotuksia palvelun tuotteistamiseen. VS-Marin Oy:n tavoitteena on tuotteistaa yrityksen nykyisestä veneiden talvisäilytyspalvelusta Marin Talvi™-palvelutuote hyödyntäen tehtyä lähtötilanneanalyysiä sekä tuotteistamisprosessin annettuja ohjeita ja ehdotuksia. Opinnäytetyön tutkimuskysymyksenä oli selvittää, miten palveluiden tuotteistaminen yrityksessä suoritetaan.

Ennen tuotteistamisen tutkimuksen aloittamista opinnäytetyössä suoritettiin lähtötilanneanalyysi. Lähtötilanneanalyysi oli hyödyllistä suorittaa tuotteistamisen pohjaksi. Sen avulla selvitettiin olemassa olevat resurssit ja lisäksi nimettiin tuotteistamattoman talvisäilytyspalvelun hyviä ja huonoja puolia. Olemassa olevan talvisäilytyspalvelun hyödyntäminen ja kehittäminen on tehokkaampaa, kun sen hyödynnettävät hyvät puolet ja kehittämistä vaativat huonot puolet on analyysin avulla selvitetty.

Opinnäytetyön teoria-aineisto oli muilta osin kattava, mutta hinnoitteluun liittyvää teoria-aineistoa olisi voitu vielä täydentää ja tarkentaa. Aineistotutkimuksessa taas saatiin hyviä ideoita lopullisen Marin Talvi™-palvelutuotteen tuotteistamiseen. Lisäksi erilaisten vertailujen avulla hahmotettiin veneiden talvisäilytysmarkkinoita kokonaisuutena ja VS-Marin Oy:n sijoittumista markkinoille. Aineistotutkimuksessa huomattiin myös, että palvelun tuotteistaminen voisi toimia VS-Marin Oy:n kilpailuetuna sekä erottautumistekijänä muihin markkinoilla toimijoihin ja tarjolla oleviin talvisäilytyspalveluihin nähden. Tuotteistamisen tuomien kilpailuetujen ja erottautumistekijän lisäksi tutkimuksissa havaittiin kaksi markkinarakoa, joita VS-Marin Oy voisi hyödyntää markkina-asemansa vahvistamiseksi. Mahdolliset markkinaraot ovat: talvisäilytyspalveluiden messuesittelyt ja kesäsäilytyspalvelu talvisäilytyksen rinnalle. Idea

kesäsäilytyksestä saatiin teemahaastattelujen kautta, kun haastateltava kertoi tarvitse-
vansa kesän ajaksi säilytyspaikan moottorikelkalleen. Marin Talvi™-
talvisäilytyspalvelun rinnalle voisi mahdollisesti tulevaisuudessa suunnitella Marin
Kesä™-säilytyspalvelun.

Opinnäytetyö johti teoria- ja aineistotutkimuksen kautta VS-Marin Oy:lle yksilöityyn
tuotteistamisen ohjeistukseen ja ehdotuksiin. Viidenteen lukuun koottiin tuotteistami-
sen ohjeistus ja konkreettisia ehdotuksia, joita toimeksiantaja voi sellaisenaan hyödyn-
tää lopullisessa Marin Talvi™-palvelutuotteen tuotteistamisessa. Ohjeet ja ehdotukset
keskittyvät tuotteistamisen peruselementteihin: konkretisointiin, markkinointiin ja
myyntiin. Tuotteistamisprosessin ohjeistuksessa on huomioitu toimeksiantajan käytös-
sä olevia valmiita resursseja. Tuotteistamiseen ei VS-Marin Oy:n tarvitse sitoa suurta
rahallista panosta vaan enemmänkin aikaa toteuttamistyöhön.

Marin Talvi™ olisi tärkeää saada myytävään ja markkinoitavaan kuntoon viimeistään
loppukevällä 2011, siihen mennessä kun talvikauden 2010 - 2011 säilytyksessä ollei-
ta veneitä noudetaan kesäksi käyttöön. Tuolloin veneitä noutaville asiakkaille voidaan
esitellä tulevan talven uutta 2011 - 2012 Marin Talvi™-talvisäilytyspakettia ja saada
mahdollisesti tehtyä jo ennakkosopimuksia. Mielestäni VS-Marin Oy:n olisi tuotteis-
tamisessa kannattavaa suorittaa Marin Talvi™-palvelutuotteen markkinoinnin ja
myynnin perusasiat ensimmäisenä kuntoon. Sitten kun myynti ja palvelun toimitus on
saatu käynnistettyä sekä hiukan vakiintumaan, voidaan joitain tuotteistamisen osa-
alueita, kuten markkinointia ja myyntiä alkaa syventää entisestään. Marin Talvi™-
talvisäilytyspalvelulle voidaan myöhemmin tehdä yksityiskohtaisempi markkinointi-
suunnitelma ja ottaa esimerkiksi markkinointiviestinnän keinot laajemmin käyttöön.
Lisäksi tuotteen saatavuutta ja samalla myyntiä voitaisiin tulevaisuudessa kehittää
esimerkiksi verkossa toimivalla talvisäilytyksen hallipaikkojen varaus-järjestelmällä.

Työn aineistoa ja tuloksia voi toimeksiantajan lisäksi hyödyntää myös muut yritykset,
niin sanottuna tuotteistamisen yleisoppaana. Kaikkia työlle asetettuja tavoitteita kuten
tulostavoitteita ei pystytä tässä vaiheessa vielä arvioimaan, koska tulokset nähdään
vasta Marin Talvi™-palvelutuotteen myynnin käynnistyttyä. Kehittämistavoitteiden
täyttymisen arviointi on mahdollista tehdä heti lopullisen Marin Talvi™-
palvelutuotteen tuotteistamisen valmistuttua.

Tuotteistaminen oli opinnäytetyön aiheena laaja ja sitä jouduttiin jonkin verran rajaamaan. Aiheen rajaaminen aiheutti sen, ettei tuotteistamisen kaikkiin eri osa-alueisiin pystytty keskittymään yksityiskohtaisesti. Esimerkiksi ohjeet ja ehdotukset markkinointiviestintään olisi kaivannut lisää syvyyttä ja tarkempaa osa-alueen pohdintaa. Markkinointiviestinnän kohdalla olisi ollut hyödyllistä tehdä tarkempi markkinointisuunnitelma ja antaa konkreettisempia ehdotuksia markkinointiviestinnän keinojen hyödyntämiseen. Ehdotukset voisivat kaikkiaan olla vieläkin konkreettisempia ja käytännönläheisempiä laajojen ehdotuksien sijaan. Käytännönläheisemmät ohjeet olisivat toimeksiantajalle nopeammin ja vaivattomammin toteutettavissa.

Veneiden talvisäilytyspalveluiden kehittäminen on aiheena ajankohtainen esimerkiksi palvelun kasvavan kysynnän myötä. Ikääntyvä väestö ei välttämättä enää jaksa tai kykene huolehtimaan veneidensä telakoinnista ja kaipaa siksi avukseen Marin TalviTM-talvisäilytyksen kaltaisia palveluita. Toisaalta taas nuoremmat sukupolvet ovat entistä kiireisempiä ja tottuneita ostamaan elämää helpottavia palveluita, itse tekemisen sijaan. Toinen syy aiheen ajankohtaisuuteen on mielestäni kilpailun muuttuminen veneiden talvisäilytyspalveluiden markkinoilla. Arvonlisäveron vaikutus venealan yritysten ja pursiseurojen väliseen kilpailuun sekä uudenlaisten talvisäilytysmuotojen, kuten venehotellien rantautuminen Suomeen voivat jatkossa muuttaa kilpailua. Näin ollen erityisesti venealan yritysten perinteisille talvisäilytyspalveluille kaivataan erottautumistekijöitä sekä muita kilpailuetuja pursiseurojen arvonlisäverottomiin palveluihin sekä muihinkin markkinoilla toimiviin nähden.

Tästä opinnäytetyöstä on mahdollista johtaa jatko- ja lisätutkimuksia. Opinnäytetyön aiheena tuotteistamista voisi ajatella toteuttavan useampikin tekijä. Näin tuloksena saisi tarkemman ja yksityiskohtaisemman ohjeistuksen tuotteistamisen eri osa-alueisiin, kuten markkinoinnin ja myynnin kehittämiseen tai prosessikuvaamiseen. Lisätutkimuksen aiheita tuotteistamiseen liittyen voisivat olla esimerkiksi: bränditutkimus – tuotteistetun palvelun nimen tunnettuuden tutkiminen tai palvelutuotteen laatu- ja prosessijohtaminen. Bränditutkimuksen avulla voitaisiin selvittää onko Marin TalviTM nimellä saavutettu tunnettuutta ja onko sen brändin luomisessa onnistuttu. Palvelutuotteen laatu- ja prosessijohtaminen lisätutkimuksena, taas voisi selvittää prosessien tarkoitusta ja antaa käytännön ohjeita prosessien rakentamiseen sekä kehittämiseen.

LÄHTEET

Fonecta Finder - yritystieto. www-sivusto. www.finder.fi. Päivitetty 31.12.2009. Luettu 17.1.2010.

Grönroos, Christian 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WSOY Pro.

Grönroos, Christian 1998. Nyt kilpaillaan palveluilla. Helsinki: WSOY.

Heikkilä, Tarja 2001. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.

Helin, Päivi 2010. Henkilökohtainen tiedonanto 29.9.2010. Asiakasneuvoja. Patentti- ja rekisterihallitus.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena, 1995. Teemahaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino.

Imatran seudun kehitysyhtiö. Matkailun ohjelmapalvelujen normisto. <http://www.kehy.fi/filebank/226-MoNoraportti.pdf>. www-dokumentti. Päivitetty 2004. Luettu 10.9.2010.

Jaakkola, Elina, Orava, Markus & Varjonen, Virpi 2007. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua - Opas yrityksille. Helsinki: Tekes.

Kajaanin Ammattikorkeakoulu 2006. Opinnäytetyöpakki. WWW-dokumentti. <http://193.167.122.14/Opari/ontTukiToimTuoteYle.aspx> Ei päivitystietoja. Luettu 14.4.2010.

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

Kuusisto, Jari 2006. Palveluiden tuotteistaminen. SC-Researsch. http://akseli.tekes.fi/opencms/opencms/OhjelmaPortaali/ohjelmat/Serve/fi/Dokumenttiarkisto/Viestinta_ja_aktivointi/Seminaarit/Roadshow_Vaasa/SC-Research_Jari_Kuusisto_Tuotteistaminen.pdf. www-dokumentti. Päivitetty 7.11.2006. Luettu 28.1.2010.

Lehtinen, Uolevi & Niinimäki, Satu 2005. Asiantuntijapalvelut - tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu. Helsinki:WSOY

Länkinen, Heli 2005. Palveluiden tuotteistaminen teknisellä suunnittelu- ja konsultointialalla. Diplomityö. Kouvola.

Moisio, Jussi 2005. Tuotteista palvelusi – Tiedät mitä myyt tai ostat . Qualitas Fennica Oy. WWW-dokumentti . <https://www.ims.fi/upload/media-498977602e004.pdf>. Päivitetty 19.2.2005. Luettu 17.1.2010.

Neilimo, Kari & Uus-Rauva, Erkki 2002. Johdon laskentatoimi. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Nieminen, Timo & Tomperi, Sari 2008. Myynnin johtamisen uusi aika. Helsinki: Wsoy.

Parantainen, Jari 2007. Tuotteistajan nimiopas. Helsinki: Talentum.

Parantainen, Jari 2009. Tuotteistaminen - Rakenna palvelusta tuote 10 päivässä. Helsinki:Talentum.

Patentti- ja rekisterihallitus. Tavaramerkillä erottuvuutta. Tavaramerkki liiketoiminnassa – yleisopas.

Raatikainen, Leena 2008. Asiakas, tuote ja markkinat. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Rope, Timo 2006. Menesty konsulttina – Konsultoinnista kukoistavaa liiketoimintaa. Helsinki: Talentum.

Rope, Timo 2003. Johdon markkinointiratkaisut - Strateginen markkinointi. Helsinki: WSOY.

Sarakorpi, Aino 2008. Palveluiden tuotteistaminen moduulien avulla. KIMPPA-esitutkimushanke.

Sipilä, Jorma 2003. Palvelujen hinnoittelu. Helsinki: WSOY.

Siukosaari, Asko 1999. Markkinointiviestinnän johtaminen. Porvoo: WSOY.

Taloussanomat - Taloussanakirja. www-sivusto.

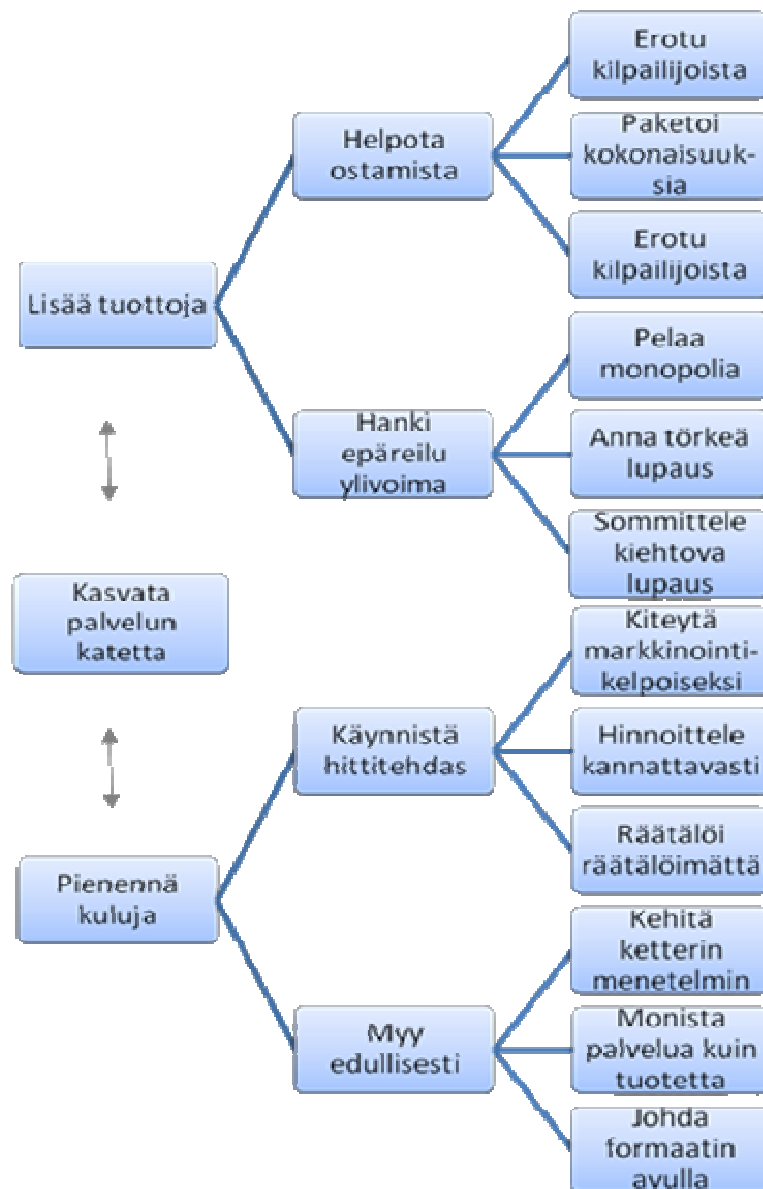
<http://www.taloussanomat.fi/porssi/sanakirja>. Ei päivitystietoja. Luettu 7.9.2010.

Tikkanen, Henriikki 2005. Markkinoinnin johtamisen perusteet. Helsinki: Talentum.

Tuunanen, Risto 2010. VS-Marin Oy – Yrityksen graafisen ilmeen uudistus. Muotoilun koulutusohjelma. Kymenlaakson Ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Westerberg, Harri 2010. Henkilökohtainen tiedonanto 17.1.2010, 29.1.2010. Toimitusjohtaja. VS-Marin Oy.

Tuotteistamisen keinot ja tavoitteet



Venealan yritysten palvelutarjonnan vertailu

Yritys	Tarjooma	Paketin sisältö	Hinnoittelutapa	Myyntikanavat	Erityishuomiot	Tuotteistamisen taso
VS-Marin Oy	Telakointi Huoltopalvelut Säilytyspaikka Pesut/vahaukset	Telakointi Koeajot Painepesunilla pesu Säilytyspaikka Mottonin yleistarkastus Pukitus	Pakettihinta + tuntiveloitteiset huoltotyöt	Yhteydenotto yritykseen Käyntiosoitteesta	Huolto- ja säilytys samalta tarjoajalta Selkeä hinnoittelu	Tuotteistettu Marin Talvi™
eteläsuomalainen yritys	Veneen kuljetus Telakointi Huoltopalvelut Pesut Säilytyspaikat	-	Tuntiveloitus+ Säilytyspaikka m ² hinta	Yhteydenotto yritykseen Käyntiosoitteesta	Selkeä hinnoittelu Huolto ja säilytys samalta palveluntarjoajalta	Ei tuotteistettu Ei paketoitu
länsisuomalainen yritys	Telakointi Huoltopalvelut Säilytyspaikka Pesut/kiillotukset Veneen katsastus Turvallisuusväline tarkastukset	Telakointi Painepesunilla pesu Pukitus Säilytyspaikka lämpimässä hallissa Vartiointi	Kiinteähinta/venemetri	Yhteydenotto yritykseen Käyntiosoitteesta	Paketoitu myös erilaisia perämoottori huoltoja Prosessit ekologisia	Osittain paketoitu talvisäilytys
eteläsuomalainen yritys	Nosto ja lasku Säilytyspaikka Pesut	-	Säilytyspaikka m ² hinta	Yhteydenotto yritykseen puhelimitse tai verkkodomakeella	Huolto yhteistyökumppanilta Asiakkaan omilla trailereilla	Ei tuotteistettu Ei paketoitu
eteläkärjalainen yritys	Säilytyspaikka Siirtoajo	-	Säilytyspaikka m ² hinta Osake säilytyshallista	Yhteydenotto yritykseen	Tarjoaa siirtoajopalvelun, joko tieverkkoa pitkin tai vesiteitse Myy osakkeita säilytyshallista	Ei tuotteistettu

Teemahaastattelu, Case: Marin Talvi™

Paketoitu ydinpalvelu, sekä mahdollistavat palvelut:

- talvisäilytyspaikka
- siirto telakalle, koeajo, telakointi halliin
- painepesurilla pesu (kannet, kyljet, pohja)
- moottorin yleistarkastus
- vesille lasku, koeajo (huoltotarpeen kartoitus) ja kevät tarkastukset

Lisä- ja tukipalvelut voidaan räätälöidä Marin Talvi™-palvelutuotteen yhteyteen:

- moottorin jäähdytysjärjestelmän suojaus
- septi- ja harmaavesijärjestelmän tyhjennys ja suojaus
- makeavesijärjestelmän tyhjennys
- moottorin määräaikaishuolto
- vaihteiston huolto
- sammuttimien tarkastus
- vahaukset
- antifouling maalaukset
- lasikuitukorjaukset
- laiteasennukset

Hinnoittelu:

Tarjolla kolme hallia, joihin jokaiseen myydään loosseja veneille valitun hallin perusteella. Halli on joko lämmin/puolilämmin/kylmä. Kustakin hallista myydään kiinteän kokoisia loosseja joko pienelle, keskisuurelle tai suurelle veneelle. Alv 23%.

Kysymykset:

Mikä on ensimmäinen ajatus esittelystä Marin Talvi™ -palvelutuotteesta?

Onko nähnyt ennen tuotteistettua?

Minkä mielikuvan tuotteistus antaa?

Mitä mieltä olet paketin sisällöstä ja tuotteistamisen tasosta (räätälöity vs. kiinteä paketti)?

Mielipide esittelystä hinnoittelutavasta?

Vapaa sana:

Teemahaastattelun kooste

	Veneilijä A	Veneilijä B	Veneilijä C
Ensimmäinen ajatus	Hyvä, mutta tavanomainen markkinoilla.	Hyvä paketti.	Tämä vähentää omaa työtä ja helpottaa elämää. Aika on rahaa.
Paketin sisältö ja lisäpalveluiden tarve	Tavanomainen markkinoilla ja kaipaisi pakettiin jotain lisäarvoa tuottavaa.	Kokee sisällön monipuolisena ja arvostaa, että voi valita tarpeeseen lisäpalveluita.	Paketti ei sisällä mitään turhaa vaan perus-/pakolliset veneen talvisäilytys toimet.
Hinnoittelu	Kannattaa kiinteää hinnoittelua ja loosihinnoittelua luo tunteen, että olisi "oma" hallipaikka veneelle johon voi jättää veneeseen liittyviä tavaroita yms.	Loossi hinnoittelu vaikuttaa epämääräiseltä, eikä ostaisi pakettia, kuin hinnan perustuen veneen todellisiin mittoihin.	Jos on pieni vene niin joutuuko maksamaan ylimääräisestä tilasta. Jos hinnoitellaan loosseittain, niin eri loossit on oltava lähellä veneiden todellista kokoa ja ei suuria eroja.
Plussat	Tuotteistamisen tuoma tuotemielikuvan vahvistuminen.	Paketti helpottaa vertailua muihin palveluntarjoajiin.	Niille veneilijöille jotka ei itse osaa/jaksa hoitaa talvisäilytystä on paketti mainio. Lisäksi paketissa oleva koeajossa palveuntarjoaja voi löytää mahdolliset huoltotarpeet.
Miinukset	Paketti ei sisällä mitään erityistä palvelun osaa mitä muut markkinoilla eivät paketoit.	Epämääräisen tuntuinen hinnoittelu. Ei hyväksy, että jos oma vene on pienempi kuin viereisessä loossissa, joutuu silti maksamaan saman hinnan.	Varmasti tällaisesta paketista joutuu maksamaan aika paljon.
Mielikuva tuotteistamisesta	Tuotteistamisen tuoma tuotemielikuvan vahvistuminen on positiivista. Ei ole nähnyt markkinoilla nimettyä palvelupakettia. Olettaisi tuotteistamisen tuovan vielä jotain lisäarvoa.	Luo palvelulle selkeyttä ja vertaa pakettia Big Mac-ateriaan : "Tietää mitä sisältää".	Selkeä. Tietää mitä saa kun tilaa paketin. Uskoo, että talvisäilytystä on näin helpompi myydä ja ostaa.
Vapaa sana	"Paketin tulisi sisältää jotain lisäarvoa tuottavaa, kuten jauhesammuttimen vuositarkastus tai akkujen lataaminen."	"Paketti on apuna esimerkiksi niille, jotka eivät asu kotisataman läheisyydessä." "Onko paketissa neuvottelun varaa jos ei tarvitse jotain paketin osaa?"	-

Prosessikuvaus tilauksesta toimitukseen

