



# Asiantuntijapalvelun tuotteistaminen

Mirka Lähteenmäki

OPINNÄYTETYÖ  
Syyskuu 2019

Liiketalouden koulutus

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma, tradenomi  
Projektijohtaminen

LÄHTEENMÄKI, MIRKA:  
Asiantuntijapalvelun tuotteistaminen

Opinnäytetyö 59 sivua, joista liitteitä 1 sivu  
Syyskuu 2019

---

Henkilöstövuokraus- ja suorarekryointipalveluiden käyttö ovat yleistyneet viime vuosina. Varsinkin pienemmille yrityksille henkilöstöhallinnon kokonaisvaltainen tai osittainen ulkoistaminen voi olla hyvä ratkaisu, koska tällöin henkilöstöön kohdennetuille resursseilla ei ole yhtä suurta tarvetta, vaan voidaan keskittyä paremmin ydintoimintoihin. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tuotteistaa henkilöstöpalvelualan yrityksen palvelu, palvelu X, joka tarjoaa konsultointia ja osittain ulkoistettuja henkilöstöhallinnon palveluita, kohderyhmänään pienet ja keskisuuret yritykset.

Opinnäytetyön teoriaosassa avattiin palvelun kehittämistä ja tuotteistamista prosessina. Tämän pohjalta tärkeimpänä tuotoksena oli käsikirja palvelu X:lle, joka sisältää palvelun prosessin sekä toimintaohjeet palvelun tuottamiselle. Tämän lisäksi syntyi yhteenveto palvelun sisällöstä, asiakkaista, markkinoinnista sekä kilpailijoista. Asiakaskunta, markkinat ja kilpailijat pohjautuivat yrityksen jo olemassa oleviin palveluihin, kuten henkilöstövuokraukseen ja suorarekryointipalveluun, joten niistä ei suoritettu tässä kohtaa erillisiä tutkimuksia.

Palvelu X:n tuotteistamisprosessia toteutettiin joustavasti ja tässä työssä sille asetettiin yhtenäisiä raameja, kuitenkin niin, että sillä on tulevaisuudessa vielä tilaa kehittyä asiakkaiden tarpeiden mukaan. Tulevaisuudessa palveluun liittyen voitaisiin suorittaa enemmän tutkimuksia, kuten tyytyväisyys- ja markkinatutkimukset sekä kilpailija-analyysi, jotta tiedetään tarkemmin, mihin suuntaan palvelua tulisi kehittää.

---

Asiasanat: tuotteistus, henkilöstöhallinto, palvelukehitys

## **ABSTRACT**

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Degree programme in Business Administration  
Project management

LÄHTEENMÄKI, MIRKA:  
Productisation of a professional service

Bachelor's thesis 59 pages, appendices 1 page  
September 2019

---

Staff leasing and personnel recruitment services have become more widespread in recent years. For smaller companies, full or partial outsourcing of human resources management may be a good solution, as it does not require a significant use of resources and provides a better focus on the core business. The aim of this thesis was to productise the service X offered by human resources agency. Service X provides consulting and partially outsourced human resources management targeting at small and medium-sized companies.

The theory of the thesis explains service development and productisation as a process. Based on this, the most important outcome was the service manual of service X which includes the service process and operating instructions for producing the service. In addition, the summary of the service content, customers, marketing and competitors was produced. The status of customers, markets and competitors was based on the company's existing services, such as staff leasing and personnel recruitment services. Therefore, no separate studies were conducted here.

The productisation process of service X was implemented flexibly and this thesis set a framework for it yet leaving room for future development to meet the customer's needs. In the future, more research could be conducted, such as satisfaction and market research and competitor analysis, in order to know more precisely how the service should be developed.

---

Key words: productization, human resources, service development

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	6
1.1	Kehittämiprojektin tavoitteet ja tarkoitus .....	6
1.2	Henkilöstöpalveluala .....	7
1.3	Yritys X.....	8
2	PALVELUT .....	10
2.1	Palvelun suunnittelu .....	11
2.2	Asiantuntijapalvelu .....	11
2.3	Palvelun laadun varmistaminen .....	12
3	PALVELUN KEHITTÄMINEN .....	15
3.1	Lupaus .....	15
3.1.1	Asiakas.....	15
3.1.2	Asiakkaan ongelma .....	16
3.1.3	Kilpailijoista erottuminen.....	19
3.1.4	Palvelun nimi .....	21
3.1.5	Palvelun hinta.....	21
3.2	Lunastus .....	22
3.2.1	Vaatusmäärittely .....	23
3.2.2	Työohjeet.....	25
3.2.3	Palvelun julkistaminen .....	25
3.2.4	Kehitysideoiden kerääminen .....	26
3.2.5	Käsikirja .....	27
4	PALVELUN TUOTTEISTAMINEN .....	29
4.1	Tuotteistamisen tavoite .....	30
4.2	Tuotteistamisprosessi .....	31
4.2.1	Perinteinen projektimalli .....	32
4.2.2	Ketterä projektimalli .....	33
4.3	Tuotteistamisen vaiheet .....	34
4.4	Tarinallistaminen .....	35
4.5	Tuotteistamisprosessin kompastuskivet.....	36
5	ASiantuntijapalvelun MARKKINOINTI .....	37
6	PALVELU X .....	39
6.1	Palvelun sisältö .....	39
6.2	Asiakkaat .....	41
6.3	Käsikirja .....	42
6.4	Palvelun prosessi .....	44
6.5	Markkinointi .....	46

6.6 Erottuminen.....	47
6.7 Kilpailijat.....	48
6.8 Kehittäminen .....	50
6.9 Henkilöstön haastattelut.....	51
7 POHDINTA .....	54
7.1 Tavoite ja tuotos.....	54
7.2 Tulevaisuuden kehityskohteet.....	55
LÄHTEET:.....	57
LITTEET .....	59
Liite 1. Yritys X:n henkilöstön haastattelu .....	59

## 1 JOHDANTO

Henkilöstövuokraus sekä rekrytointipalveluiden ulkoistaminen on yleistynyt viime vuosina. Varsinkin pienemmissä yrityksissä ei välttämättä tarvita kokoaikaisesti henkilöstöön erikoistunutta työntekijää tai kasvavassa yrityksessä ei ole kertynyt vielä kovin paljoa osaamista henkilöstöhallinnosta. Yritys X on henkilöstöpalvelualan yritys, joka on lähtenyt ratkaisemaan ongelmaa ja auttamaan yrityksiä palvelu X:n avulla.

Palvelu X:n tarkoituksena on tarjota konsultointia henkilöstöhallinnon haasteisiin. Näitä voi olla esimerkiksi työsuhteisiin liittyvät lakisääteiset asiat, haastavat tilanteet työyhteisössä tai asiakasyrityksen tavoitteiden määrittely. Palvelu toimii vaihtoehtona henkilöstövuokraukselle sekä suorarekrytointipalveluille.

### 1.1 Kehittämisprojektin tavoitteet ja tarkoitus

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on palvelu X:n tuotteistaminen. Pää tavoitteena on palvelun myynnin, markkinoinnin ja toimintatapojen kehittäminen ja yhtenäistäminen. Lisäksi asiakkaan on helpompi ymmärtää hyvin tuotteistettu palvelu kokonaisuutena sekä palvelua on helpompi lähteä kehittämään eteenpäin. Tällä hetkellä palvelun perustietoja on jo koottu yhteen, mutta tavoitteena on päästä pureutumaan syvemmin tuotteistamisen eri osa-alueisiin ja lähteä kehittämään palvelua pidemmälle.

Tarkoituksena on teoriapohjan avulla sekä kokemusten kautta selvittää, miten palvelu toimii, löytyykö kohtia, joissa se ei toimi ja miten sitä olisi hyvä lähteä kehittämään eteenpäin. Teoriapohjan lisäksi kokemuksia ja ajatuksia halutaan kerätä konsulteilta, jotka ovat alusta asti olleet suunnittelemassa ja kehittämässä palvelua. Kokemukset kerätään vapaamuotoisilla haastatteluilla, joissa kysytään yleisiä mielipiteitä sekä pureudutaan yksityiskohtaisempiinkin teemoihin esimerkiksi kohderyhmän valinnan osalta.

## 1.2 Henkilöstöpalveluala

Henkilöstöpalveluala on vakiinnuttanut paikkansa suomalaisessa elinkeinoelämässä ja on nykyään merkittävä työllistäjä. Henkilöstöpalvelualan yritykset tarjoavat asiakkailleen henkilöstövuokraus- sekä suorarekrytointipalveluita, henkilö- ja soveltuvuusarviointeja, henkilöstön valmennus- ja asiantuntijapalveluita, outplacement- eli uudelleensijoittamispalveluita sekä ulkoistamis- ja alihankintapalveluita. Tarkoitus on, että asiakasyritys ei tarvitse niin paljon osaamista HR-puolelta, vaan voi ostaa tämän osaamisen alan asiantuntijoilta. (HPL. Vastuullisuus ja toimintaperiaatteet)

Henkilöstöpalvelualan yrityksiä Suomessa edustaa Henkilöstöpalvelualojen liitto (HPL). Liitto valvoo ja varmistaa, että sen jäsenet toimivat vastuullisesti noudattaen työnantajavelvoitteitaan. Vuodesta 2011 Reiluja Vuokratöitä Oy on myöntänyt auktorisointeja, jonka avulla oli tarkoitus parantaa vuokratyön mainetta. Auktorisointi osoitti, että yritys toimi auktorisointia edellyttävien sääntöjen mukaan. Edellytyksinä on muun muassa, että yritys tarjoaa henkilöstönvuokraus- ja/tai rekrytointipalveluita, yritys on työnantajaliiton jäsen eikä sillä ole vero- / eläkevaikutusmaksuvelkaa tai muita vastaavia maksuhäiriöitä sekä yritys on rekisteröitynyt Suomen Tilaajavastuu Oy:n Luotettava Kumppani -palveluun. (Kaikki edellytykset näkee osoitteesta <https://hpl.fi/auktorisointi/saannot-ja-edellytykset/>) Auktorisoinnin jälkeen vähintään yhden yrityksen työsuhteasioista vastaavan henkilön piti osallistua HPL:n auktorisointikoulutukseen ja osallistua säännöllisesti järjestettävään täydennyskoulutukseen. (HPL. Auktorisointi.)

Toukokuussa 2019 Auktorisointiyhtiö Reiluja Vuokratöitä Oy sekä auktorisointi päätettiin kuitenkin lopettaa. Auktorisoinnin ja HPL:n kriteerien koettiin olevan niin lähellä toisiaan, että henkilöstöpalvelualan maineen parantamista päätettiin jatkaa HPL:n brändin alla. Osa auktorisoinnin vaatimuksista päätettiin sisällyttää HPL:n sääntöihin ja HPL:n jäsenkriteerit ja toimintaperiaatteet uudistetaan. (HPL. 18.5.2019. HPL lopettaa henkilöstöpalvelualan auktorisoinnin.)

Ulkoistettu henkilöstöpalvelu tarjoaa asiakasyritykselle joustavuutta esimerkiksi projektiluontoisissa- tai kausitöissä. Työntekijän voi vuokrata kokopäiväisiksi, osa-aikaisiksi tai keikkatyöntekijöiksi, jolloin tarve voi olla vain yhden työvuoron

verran. Vuokratyössä työnantajana toimii henkilöstöpalvelualan yritys ja työsopimus solmitaan vuokrafirman ja työntekijän välillä. Työsuhteet saattavat olla lyhytaikaisia, mutta tavoitteena on saada lyhyistäkin pätkeistä muodostettua pidempiä työsuhteita. Asiakasyrityksen lisäksi vuokratyö tietysti tarjoaa joustavuutta myös työntekijän näkökulmasta. Jos elämäntilanne ei josta kokoaikaiseen työhön tai vakinaisempaan osa-aikatyöhön, työntekijä voi tehdä keikkatyövuoroja, jolloin hän saa itse päättää työvuorojen ajankohdasta ja työskentelypaikasta. Keikkatyö on yleistä erityisesti ravintola- ja kaupanaloilla. (HPL. Tietoa vuokratyöstä.)

Henkilöstöpalvelualan yritys vastaa työntekijän palkkauksesta, työterveyshuollosta sekä muista lakisääteisistä työnantajan velvollisuuksista. Vuokratyösuhteessa käytetään HPL:n työehtosopimusta tai se määräytyy asiakasyrityksessä käytettävän TES:in mukaan. Asiakasyrityksen kanssa vuokrafirma solmii erilliset sopimukset, joissa määritellään tarvittavat ehdot ja maksut. Asiakasyrityksellä on velvollisuus perehdyttää työntekijä heidän toimintatapoihinsa ja käytännön työhön. (HPL. Vastuullisuus ja toimintaperiaatteet.)

Ulkoistetun henkilöstöhallinnon avulla saadaan nopeasti asiantuntevaa apua esimerkiksi lakisääteisiin työsuhdekiemuroihin. Henkilöstöhallintoon liittyy paljon laeissa ja työehtosopimuksissa määrättyjä yksityiskohtia, jotka vaihtelevat toimialoittain. Yritykselle voi olla haaste huomata jokainen yksityiskohta ja poikkeustilanne, joten tällaisissa tilanteissa alan asiantuntijan apu on huomattavasti tehokkaampaa. Kaikkein suurimman hyödyn HR-palveluista saa, kun yhteistyökumppani on tarkoin valittu ja yhteistyö on pitkäkestoista. Tällöin asiantuntija oppii tuntemaan asiakasyrityksensä ja perehtymään heitä koskeviin yksityiskohtiin ja poikkeuksiin. (HPL. Tukea palveluiden ulkoistamiseen)

### **1.3 Yritys X**

Yritys X on pieni henkilöstöpalvelualan yritys, joka toimii omana yksikkönään osana suurempaa konsernia. Taustallaan Yritys X:llä on kahdeksan vuoden kokemus itsenäisenä yrityksenä. Ennestään Yritys X on tuottanut asiakkailleen henkilöstövuokraus ja -rekryointipalveluita, soveltuvuusarviointeja sekä koulutuspal-



veluita. Uutena palveluna Yritys X on kehittänyt palvelu X:n, joka on henkilöstöhallinnon konsultointipalvelu yrityksille, joilla ei ole omasta takaa vahvaa osaamista henkilöstöhallinnosta.

Kohderyhmänään Yritys X:llä on pienet ja keskisuuret yritykset, useilla eri toimialoilla. Yritys X:n toimipiste sijaitsee Pirkanmaalla sekä suuri osa Yritys X:n asiakkaista toimii Pirkanmaan alueella. Asiakkaita on kuitenkin myös Pirkanmaan ulkopuolella ja asiakaskuntaa ei ole rajattu sijainnin perusteella. Lisäksi Yritys X:n emoyhtiöllä on toimipisteitä myös Pirkanmaan ulkopuolella.

Toiminnassaan kulmakivinä Yritys X:llä on mahdollisimman joustava ja asiakaslähtöinen palvelu. Tämä on merkittävässä roolissa juurikin pienten yritysten kanssa työskennellessä, sillä etenkin heidän kanssa toimiessa on tärkeää pystyä mukautumaan erilaisiin toimintatapoihin.

## 2 PALVELUT

Palvelua ei voida määritellä tietyntylaiseksi tai kaikkia täsmälleen samanlaisiksi. Palvelun luonne riippuu paljon siitä, millaiseen tilanteeseen se yhdistetään. Palvelu voidaan yhdistää tuotteeseen tai se voi olla kokonaan aineeton. Palvelu tapahtuu usein vuorovaikutuksessa ihmisten välillä, mutta aina asiakas ja palveluntarjoaja eivät suoranaisesti ole kontaktissa toisiinsa. Useimmiten palveluilla kuitenkin on samankaltaisia piirteitä. (Grönroos, C. 2000, 79-80)

Palvelu on aineeton, mutta riippuu täysin palvelusta, kuinka aineeton se on. Se voi olla yhdistettynä konkreettiseen tuotteeseen, kuten asennuspalvelu pesukonetta ostettaessa, tai se voi olla täysin aineeton, kuten erilaiset konsultointipalvelut, joissa palveluna on tiedon jakaminen. Aineettomuuden vuoksi palvelut eivät ole asiakkaan mielessä kovin konkreettisia ja palveluita kuvataan usein tunnepohjaisilla ja abstrakteilla tavoilla, jonka takia palvelua voi olla vaikeaa arvioida. (Grönroos, C. 2000, 82-83.)

Kirjassaan Grönroos jakaa palvelut inhimillisyyttä korostaviin (high-touch) ja tekniikkaa korostaviin (high-tech) palveluihin. Vaikka tuote pääsääntöisesti olisi ihmisten välistä vuorovaikutusta, usein taustalla kuitenkin on ainakin jonkin verran teknologiaa. Vastavuoroisesti high-tech palveluissa on tärkeää olla taustalla inhimillinen palvelu. High-tech palveluissa tämä on erityisen tärkeää, koska silloin ollaan ihmiskontaktissa usein vasta siinä kohtaa, kun tilanne on jo jollain tapaa kriittinen ja koneet eivät sitä enää pysty hoitamaan. (Grönroos, C. 2000, 84.)

Palvelut ovat tekoja tai niiden sarjoja, jotka tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti. Palveluita ei voida varastoida ja ottaa käyttöön myöhemmin vaan ne syntyvät asiakkaan edessä ja yleensä asiakas pääsee vielä osallistumaan prosessiin. (Grönroos, C. 2000, 81.) Joskus palvelut määritellään myös niin, että jos ostotilanteessa asian omistusoikeus ei siirry myyjältä asiakkaalle, kyseessä on palvelu. (Ojasalo J. & Ojasalo K. 2010, 16.)

## 2.1 Palvelun suunnittelu

Palvelun suunnittelun lähtökohtana pitäisi olla todellinen ymmärrys palvelun tarkoituksesta, tarpeesta ja palvelun tarjoajan kyvystä tuottaa palvelua. Palvelun todellisen tarkoituksen ja tarpeen pitäisi lähtökohtaisesti tulla asiakkaalta ja sen tulisi tuottaa yhtenäisen ja tehokkaan kokonaisuuden. Sirpaleinen palvelu tuo helposti huonon yleiskuvan palvelusta. Jotta ymmärretään asiakkaan todellinen tarve, hänen olisi hyvä osallistua palvelun suunnitteluvaiheeseen. Palvelusta kannattaa tehdä prototyyppi muutamille valituille asiakkaille, ennen kuin se laiteetaan yleiseen levitykseen, jolloin sitä on helpompi vielä muokata eikä mahdolliset vahingot ole liian suuria. (The Principles of Service Design Thinking - Building Better Services. 2019.)

Palvelun kehittämisprosessi pitäisi olla mahdollisimman yhtenäinen ja sitä jaettaessa osiin, jaon tulee olla prosesseittain. Kun prosessit ovat yhtenäisiä, vastuiden ja työvaiheiden kontrollointi on helpompaa, eivätkä prosessit leviä liian moneen suuntaan. Tässä yhtenäisyyttä luo lisäksi hyvin suunnitellut ja kaikkien tiedossa olevat viestintäkanavat ja -välineet. Yhtenäisen prosessin kannalta on myös hyvä, että tauoilta ja viivästyksiltä vältyttäisiin. (The Principles of Service Design Thinking - Building Better Services. 2019.)

## 2.2 Asiantuntijapalvelu

Pääsääntöisesti tuote on käsite, joka voidaan jaotella kolmeen osaan: tavaraksi, palveluksi sekä näiden yhdistelmäksi. Usein asiantuntijuutta tai osaamista ei kuitenkaan kutsuta tuotteeksi, koska tuote yhdistetään tavaramaailmaan. Kuitenkin niin palvelua kuin tuotettakin voidaan kutsua esimerkiksi suoritteeksi tai hyödykkeeksi, jolloin ne on helppo lukea myös tuotteeksi. (Lehtinen U. & Niinimäki S. 2007, 9.)

Palveluita on hyvin monenlaisia. Asiantuntijapalveluksi palvelu voidaan lukea vasta, kun siihen merkittävästi kuuluu jonkin osa-alueen erikoisosaaminen. Tällainen osaaminen on usein tietoon tai taitoon pohjautuvaa asiakkaiden ongelmien ratkaisua. (Lehtinen U. & Niinimäki S. 2007, 9.)

Myös asiantuntijapalveluiden osalta raja voi olla häilyvä sen suhteen, onko kyseessä tavara vai palvelu. Tämä määräytyy pääosin sen mukaan, kumman määrä on hallitseva. Samalla tavalla rajanveto tavallisen palvelun ja asiantuntijapalvelun välillä voi olla haastavaa. Yleensä kaikkiin palveluihin kuuluu ainakin jonkin verran asiantuntijuutta. Tässä kuitenkin pääsääntönä, että asiantuntijuuden tai erikoisasiantuntijuuden määrän tulee olla huomattava. (Lehtinen U. & Niinimäki S. 2007, 9-10)

Asiantuntijapalvelut ovat palveluista aineettomimpia. Kun välitetään eteenpäin erikoisasiantuntijuutta, välitetään vain tietoa, ohjeita ja neuvoja. Tulokset tästä palvelusta voi kuitenkin olla hyvinkin konkreettisia, kuten erilaisia suunnitelmia tai piirustuksia. Tässä palvelumuodossa palveluntarjoajan osaamisen pitääkin olla kunnossa, koska jos neuvonta tai ohjeistus ovat väärää, voi lopputuote ollakin romahtanut talo tai henkien menetys. (Lehtinen U. & Niinimäki S. 2005, 11)

### **2.3 Palvelun laadun varmistaminen**

Konkreettisten tavaroiden laatua on helppo valvoa niiden teknisten ominaisuuksien kautta. Toimiiko tuote kuten sen pitää? Näyttääkö tuote siltä miltä sen kuuluu? Palveluiden kohdalla valvonta ei ole yhtä helppoa. Palvelut ovat monimutkaisia, koska ne ovat aina erilaisia. Jokaiseen palvelukokemukseen vaikuttaa vallitseva olotila, asiakas vaikuttaa palvelun syntyyn ja se, mitä palvelusta jää käteen, ei välttämättä ole mitään konkreettista. Niinpä käsitys laadusta on usein jokaisen asiakkaan henkilökohtainen kokemus.

Kun palvelun laatua lähdetään selvittämään, lähtökohtaisesti laatu pitää määrittellä niin kuin asiakas sen näkee. Asiakas määrittelee laadun pohjimmiltaan kahteen: tekniseen, eli lopputulosulottuvuuteen, sekä toiminnalliseen, eli prosessulottuvuuteen. Monissa tilanteissa asiakas kokee nämä molemmat, mutta vaikutusta voi olla enemmän toiminnallisessa laadussa. Esimerkiksi junamatkustuksessa matkustaja saa kyydin paikasta A paikkaan B, mutta loppujen lopuksi asi-

akkaan kokemaan laatuun vaikuttaa huomattavasti enemmän se, millaista toiminnallinen laatu, eli palvelun laatu, tällä matkalla on ollut. (Grönroos, C. 1998. 62-63.)

Varsinkin, kun palvelua tuotteistetaan ja siitä halutaan tehdä vähemmän henkilöriippuvainen, pitää kuitenkin muistaa pysyä lähellä asiakasta ja tarjota heille parasta mahdollista laatua. Tämä saattaa kärsiä, jos palvelua ulkoistetaan pitkälle. Jotta palvelu pysyy laadukkaana, pitää kiinnittää huomio perusasioihin. (Parantainen J. 2007, 253.)

Reklamaatioita pidetään helposti negatiivisena asiana ja riesana. Niistä pitäisi kuitenkin muistaa ottaa hyöty irti. Vaikka reklamaatio vaikuttaisi yksittäiseltä, kannattaa kuitenkin pyrkiä löytämään sen juuret. Matkalta saattaakin löytyä asioita, joista kukaan muu vain ei aiemmin ole maininnut. Eikai kukaan haluaa palvelutilanteita tarkoituksella hoitaa huonosti, kyse saattaa olla väärinymmärryksestä tai virheestä, jota työntekijä ei itsekään tiedosta. On hyvä siis pitää mielessä, että nämä ovat oppimistilanteita. (Parantainen J. 2007, 253-254.)

Asiakkaat ovat usein huonoja reklamoimaan omatoimisesti, saati kiittelemään onnistuneesta palvelusta. Siksi palveluntarjoajan kannattaa säännöllisesti tehdä asiakastytyväisyyskyselyitä, jotta saadaan kerättyä asiakkaiden mielipiteitä palvelun onnistumisesta. Huomioon kannattaa kuitenkin ottaa, että suurin osa vastauksista on luultavasti keskivertovastauksia ja ääri vastauksia voi olla vaikeaa tulkita. Huomio kannattaa enemmänkin kiinnittää mielipiteiden muutoksiin tai verrata eri palveluiden suhdetta toisiinsa. Arvoa ei myöskään saada vastauksista, jotka kertovat, että "palvelua pitäisi parantaa". Hyvä vastaus kertoo, mitkä ovat asiakkaiden mielestä asioita, joita pitäisi muuttaa ja millaista palvelua asiakas mieluummin haluaisi. (Parantainen J. 2007, 254-255.)

Erilaisissa asiakastytyväisyyskyselyissä on tärkeää tehdä ero tekniselle ja toiminnalliselle laadulle, jotta korjaus osataan kohdistaa oikeaan paikkaan. Laadun osalta kilpailuetua kannattaa lähteä tavoittelemaan enemmän toiminnallisuudesta kuin teknisistä ominaisuuksista

Tietysti yksi tapa testata palveluiden toimivuutta, on käyttää niitä itse. Testin voi tietysti tehdä ihan avoimesti itse tai usein on käytössä myös ”mystery shopping” -tyyliset testaukset, joissa testaaja tekeytyy asiakkaaksi niin, että palveluhenkilö ei tiedä, että kyseessä on testi. Tällä tavoin saadaan varmaan luotettavin tulos, koska testaajaa palvellaan samoin kuin ketä tahansa asiakasta. (Parantainen J. 2007, 255.)

Nykyisin laatu on enemmän itsestäänselvyys kuin kilpailukeino. Ihmiset ovat totuneet laatuun, eivätkä välttämättä pidä sitä kilpailijoista erottavana tekijänä. (Trout, J. & Hafrén, G. 2003. 44.) Asiakkaan tyytyväisyys ei takaa sitoutumista. Quality Instisute Internationalin tutkimus on osoittanut, että jopa 40% asiakkaista, jotka ovat kertoneet olleensa tyytyväisiä palveluun, vaihtavat tavarantoimittajaa miettimättä asiaa sen kummemmin. (Trout, J. & Hafrén, G. 2003. 50.)

### **3 PALVELUN KEHITTÄMINEN**

Kun lähdetään luomaan uutta palvelua, ensisijaisen tärkeää on, että sille on ky-  
syntää ja että se vastaa asiakkaan tarpeeseen. Kirjassa ”Tuotteistaminen. Ra-  
kenna palvelusta tuote 10 päivässä” Jari Parantainen jakaa palvelun kehittämi-  
sen kahteen tärkeimpään osaan, lupaus- ja lunastusvaiheisiin. Nämä määrittele-  
vät sen, tuleeko palvelu toimimaan.

#### **3.1 Lupaus**

Lupausvaiheessa herätetään asiakkaan huomio ja luvataan ratkaista tämän on-  
gelma. Lupauksen pitää olla niin vakuuttava, että se saa asiakkaan oikeasti in-  
nostumaan ja haluamaan ostaa palvelu. Tässä vaiheessa pystytään hyvin havait-  
semaan, onko mahdolliselle palvelulle markkinoita ja mikä on palvelun ydin. Jos  
alusta alkaen vaikuttaa siltä, että suunniteltu asiakasryhmä ei innostu lupauk-  
sesta, ei sitä kannata viedä eteenpäin lunastusvaiheeseen ollenkaan. Lupausvai-  
heessa suunnitelmia on halvempaa pyöritellä kuin lunastusvaiheessa. (Parantai-  
nen J. 2007, 134-135.)

Lupausvaiheessa voi olla tehokasta hyödyntää auktoriteetteja, joilla vakuuttaa  
asiakas tuotteen hyödyistä. Auktoriteettiasema voi ilmetä esimerkiksi virallisena  
ulkonäkönä ja vaatetuksena, tittelinä tai asiantuntevana asenteena. Tutkimusten  
mukaan suomalaiset uskovat auktoriteetteihin, kuten poliisiin, muita eurooppalai-  
sia enemmän. Auktoriteettiaseman voi saada pelkän ulkoasunkin perusteella, jol-  
loin todellisen pätevyyden merkitys vähenee. (Parantainen J. & Apunen A. 2011.  
71-73.)

##### **3.1.1 Asiakas**

Myyvän lupauksen saa suunniteltua, kun miettii, kuka asiakkaasi on, millainen  
ongelma hänellä on ja minkä takia sitä ei ole vielä ratkaistu. Tämän pohjalta voi-  
daan kiteyttää lupaus. Lupaus pitää olla sellainen, mikä saa sinut erottumaan kil-

pailijoista ja mikä saa asiakkaan vakuuttumaan palvelun hyödyistä. Tuotteelle pitää miettiä vielä sopiva nimi sekä määrittää sen hinta ja sisältö. (Parantainen J. 2007, 135)

Asiakaskunnan valinnan ja asiakkaan ongelman ratkaisu ovat vahvasti sidoksissa toisiinsa. Kun asiakas on selvillä, saadaan yleensä selville mahdollinen ongelma ja toisinpäin. Kuitenkin, jos edes asiakasta ei ole määritelty tarkasti, ongelmakaan ei voi olla täsmällinen, jolloin siihen ei voida tarjota täsmällistä ratkaisua. Kaikkia ei voida miellyttää. Jos halutaan palvella asiakkaita erinomaisesti, pitää heidät tuntea tarpeeksi hyvin. Tämä ei onnistu, jos resurssit on levitetty liian laajalle. Tähän pätee myös se, että asiakkaita on hyvä priorisoida jonkin verran heidän kannattavuutensa mukaan. Kannattaa miettiä, keneen panostaa ja voisiko kannattamattomimmat asiakkaat jopa ”luovuttaa” kilpailijalle. Asiakas pitää tuntea perin pohjin, jotta voi ymmärtää heidän ongelman ytimen. (Parantainen J. 2007. 143-144.)

Tärkeimpien, eli avainasiakkaiden, tunnistaminen auttaa kiinnittämään huomiota siihen, kehen kannattaa panostaa eniten. Asiakkaiden priorisointikriteerejä voi jaotella muun muassa menneisyyden, nykyisyyden ja tulevaisuuden mukaan. Mikä asiakkaan ostomäärä, kannattavuus tai osuus ostoista on menneisyydessä ollut? Kuinka pitkä asiakassuhde on ollut ja kuinka vaivatonta sitä on ollut hoitaa? Nykyhetken kriteereissä kiinnitetään huomiota asiakassuhteen vahvuuteen, asiakkaan imagoon, sijaintiin ja taloudelliseen tilanteeseen sekä arvomaailmojen kohtaamiseen. Tulevaisuuteen taas katsotaan asiakkaan potentiaalia, mahdollisuutta myydä heille uusia tuotteita ja palveluita, strategioiden yhteneväisyyttä sekä oppimis- ja innovaatiomahdollisuuksia. (Ojasalo, J. & Ojasalo, K. 2010. 149. Avainasiakkaiden kanssa nähdään vaivaa asiakkaan sitouttamiseen ja asiakas-tyytyväisyyteen. (Ojasalo, J. & Ojasalo, K. 2010. 164.)

### **3.1.2 Asiakkaan ongelma**

Kun palvelua lähdetään tuotteistamaan, ensimmäiseksi määritellään asiakkaan ongelmat, joita halutaan ratkoa. Avainsanana on toistuvuus. Mitkä ovat asioita, jotka nousevat pintaan usein ja monilla asiakkailla? Ei kannata yrittää kerralla



ratkaista kaikkea. Ongelmaa on hyvä lähestyä osa-alueittain, pieni pala kerrallaan. (7 simple steps to creating... 2015.)

Asiakkaan ongelmien ei tarvitse olla suuria, jotta niitä kannattaisi lähteä selvittämään. Liikkeelle voi lähteä hyvin arkipäiväisistäkin asioista, jotka voivat olla pieniä, mutta jokapäiväisiä. (Parantainen J. 2007, 152.) Nämä asiat voivat olla asiakkaalle haastavia, mutta asiantuntijalle ne eivät tuota ongelmia. Ongelmien löytämisen ja esilletuomisen suhteen palveluntarjoajan kannattaa kuitenkin olla tarkkana. Ongelman ydin voi olla asia, jonka asiakas itse kieltää, koska ei tunnista sitä tai pelkää hänen osaamisensa tulevan kyseenalaistetuksi. (Parantainen J. 2007, 161.) Ongelman korjaamisessa ensimmäinen askel on sen tunnistaminen. Selvitetään ongelman ydin; onko se yksittäinen vai liittyykö se johonkin suurempaan kokonaisuuteen. Ongelma tulisi kuvata mahdollisimman konkreettisesti ja kyseenalaistaa, ennen kuin sitä lähdetään korjaamaan. Pieneen ongelmaan ei kannata käyttää liikaa resursseja. (Ojasalo, J. & Ojasalo, K. 2010. 80.)

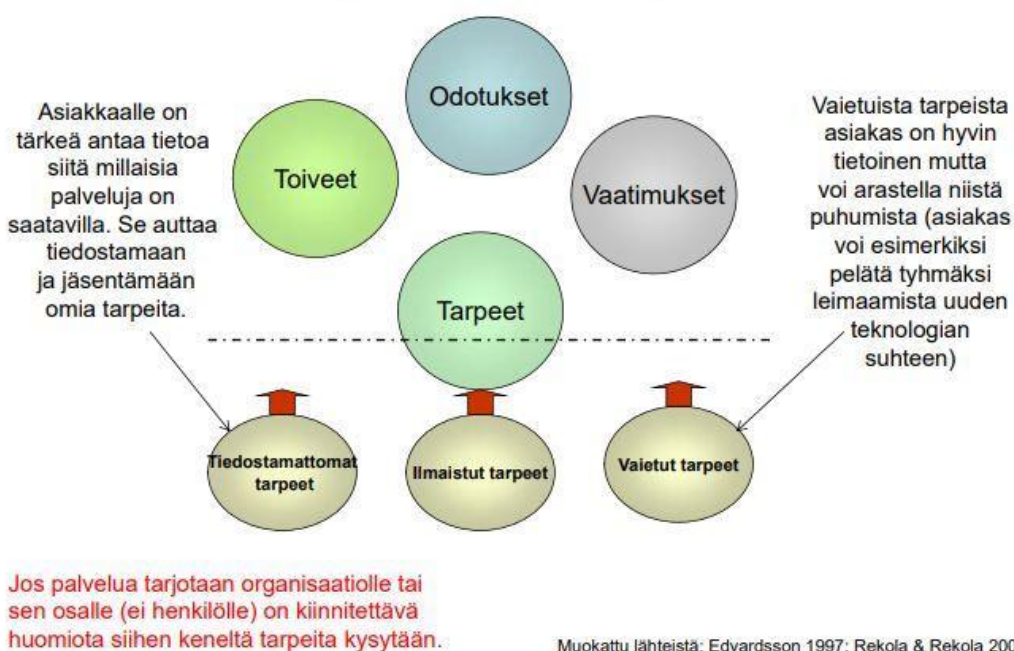
Välillä ongelma selviää parhaiten vain kokeilemalla. Ei siis kannata jäädä pyörittelemään asioita paikallaan liian pitkäksi aikaa, vaan ratkaistaan ongelma. Jos asiakas hyväksyy ratkaisua, se hylätään ja siirrytään seuraavaan ongelmaan. (Parantainen J. 2007, 155.) Kuitenkin, ennen kuin käytetään liikaa aikaa ongelman ratkaisuun, pitää miettiä tarkkaan, miksei sitä ole vielä ratkaistu. Tätä kautta saatata huomata, että ongelmaan on jo olemassa ratkaisu, jolloin siihen ei kannata käyttää aikaa. Ongelmaan on varmasti monia eri ratkaisuja, joita ei tule edes ajatelleeksi. Yhden palveluntarjoajan ratkaisu tuskin koskaan on ainoa vaihtoehto päästä päämäärään. Joillekin se on paras ja joillekin huonoin reitti. Voi olla, että joudutaan jakamaan asiakkaita joltain toista ratkaisua tarjoavan yrityksen kanssa, mutta tässä onkin erinomainen tilanne tuoda markkinoille joltain sellaista, jota ei ole aikaisemmin nähty. (Parantainen J. 2007, 160-161.)

Ensimmäisenä konkreettisenä toimenpiteenä on tunnistaa ongelmaan liittyvät osapuolet eli sidosryhmät. Ketä ongelma koskee? Kuka muutoksen tekee? Tässä pitää seurata miten eri resurssit tai niiden muutokset vaikuttavat ongelmaan. Kun ongelman sidosryhmät on määritelty, on helpompaa lähteä selvittämään mitkä

ovat ongelmanratkaisun tavoitteet ja millaisia arvoja ongelmaan ja sen ratkaisuun liittyy ja miten eri ratkaisuvaihtoehdot vaikuttavat eri sidosryhmiin. (Ojasalo, J. & Ojasalo, K. 2010. 80.)

Ongelman määrittelyyn kuuluu myös sen arviointi ja ongelman rajojen määrittely. Ongelman rajat voidaan määrittellä esimerkiksi organisaation eri osiin, toimintaketjuihin ja syy-seuraussuhteiden mukaan. Rajausten jälkeen ongelma voidaan jakaa osaongelmiin, jolloin on helpompi hahmottaa ongelman eri vaiheet ja selvittää mikä estää tai rajoittaa sen ratkaisemista. (Ojasalo, J. & Ojasalo, K. 2010. 81.)

## Asiakastarpeen arviointi ja määrittely



KAAVIO 1. Asiakastarpeen arviointi ja määrittely. Toivonen M. 2012.

Kaaviossa 1. Toivonen jakaa asiakkaan tarpeet kolmeen osaan: Tiedostamattomat, ilmaistut ja vaietut tarpeet. Asiakkaan kanssa on tärkeää pystyä tulkitsemaan tilanteita ja lukemaan rivien välistä sekä rakentamaan luottamusta ja ymmärrystä. Asiakkaan tarve on usein paljon enemmän, kuin mitä asiakas suoraan kertoo, joten asiantuntijan pitää pystyä kirjaamaan ylös muutakin kuin asiakkaan sanat. (Toivonen M. 2012.)

Ennennäkemätön saattaa alusta asti kiinnostaa asiakasta, jolloin on helppoa ja nopeaa lähteä tuottamaan täysin uudenlaista palvelua ja luoda uusia markkinoita. Ennennäkemättömyys saattaa kuitenkin myös pelottaa asiakasta, jolloin hän tarvitsee enemmän vakuuttelua. Saattaa olla, että asiakas on nopeastikin mukana uudessa, mutta voi myös olla, että tämä reitti tulee kalliiksi, jos siihen käytetään paljon aikaa eikä se tuotakaan tulosta. (Parantainen J. 2007, 161.) Asiakas ei välttämättä halua myöntää avun tarvetta pelätessään osaamisensa vakuuttavuutta. Hänet kannattaa vakuuttaa siitä, että kyse ei aina ole omasta osaamisesta, vaan ongelmat voivat johtua monesta muustakin asiasta, kuten ajan- tai resurssien puutteesta. (Parantainen J. Tuotteistaminen. 2007, 161-162.)

### 3.1.3 Kilpailijoista erottuminen

Selkeä erottuminen kilpailijoista vaatii usein sen, että pitää pystyä luopumaan tai uhraamaan tiettyjä asioita palvelusta. Jos jokin halutaan osata niin hyvin, että sillä voi erottua muista, ei voida myydä kaikkea kaikille. Tällöin ei pystytä keskittymään tarpeeksi syvällisesti erottaviin yksityiskohtiin. Uhraaminen ja luopuminen voi liittyä tuotevalikoimaan, tuotteiden ominaisuuksien määrään tai kohderyhmän laajuuteen. Kun keskitytään suppeampiin alueisiin, on resursseja hioa niistä parempia. (Trout, J. & Hafrén, G. 2003. 226-227.) Jotkut uhraukset voivat olla vain asioita, joita ei välttämättä tuoda niin vahvasti esille, mutta ne ovat olemassa kuitenkin. Esimerkkinä tästä, pikaruokaravintoloiden ei tarvitse erikseen mainostaa virvoitusjuomiaan, mutta ne kuuluvat valikoimaan silti vahvasti. Suppeampi valikoima ovat päätuotteet, jotka houkuttelevat asiakkaat muiden tuotteiden luo. (Trout, J. & Hafrén, G. 2003. 227-228.)

Kun on selvitetty asiakkaan ongelma ja ratkaisu siihen, pitää tämä saada puristettua lyhyeksi ja ytimekkääksi lupaukseksi, joka on helppo ymmärtää. Pituudeltaan lupaus voi olla muutaman sanan iskulauseesta muutamaan virkkeeseen. Kunhan se on helppo ja nopea ymmärtää. Jari Parantainen puhuu kirjassaan törkeästä lupauksesta. Asiakkaan voi jopa olla vaikea uskoa lupausta ja se varmasti erottuu kilpailijoista. Pitää kuitenkin muistaa, että sen pitää olla lunastettavissa. Tai vaikei lupaus olisikaan suorastaan törkeä, tulisi sen kuitenkin olla hyvin vakuuttava ja erottuva. Lupausta miettiessä kannattaa muistaa, että asiakas haluaa

ostaa hyötyä. Ei kannata keskittyä toimenpiteisiin, mitä palvelu tarjoaa, vaan painottaa mitä hyötyä näistä toimenpiteistä loppujen lopuksi on. (Parantainen J. 2007, 164.)

Törkeällä lupauksella on helpompi erottua kilpailijoista. Jos asiakkaasta tuntuu, että tarjolla on jotain paljon suurempaa kuin kilpailevalla yrityksellä, miksi hänen tarvitsisi edes miettiä kumman valitsee? Tällöin myöskään hintalappu ei välttämättä ole niin suuressa roolissa valintaa tehdessä. Jos taas tarjotaan hyvin samanlaista tuotetta kuin lukuisat muutkin yritykset, asiakas usein valitsee sen edullisimman palvelun. Jari Parantainen sanoo kirjassaan, että on melkein yhdentekevää, miten erotutaan kilpailijoista, kunhan erotutaan. (Parantainen J. 2007, 167.)

Erottautumiskeinona ei kuitenkaan välttämättä kannata pitää esimerkiksi nopeampaa toimitusta tai halvempia hintoja kuin kilpailijoilla, ainakaan pitkällä tähtäimellä. Mitä enemmän yrittää kilpailla samoilla elementeillä alan yritysten kanssa, sitä samanlaisemmaksi yritykset tulevat. Kilpailukeinot pitäisi olla innovatiivisia ja jotain, mitä kilpailijoilla ei vielä ole. Tällöin kilpailusta ei tule kilpajuoksu nopeampiin prosesseihin tai halvempiin hintoihin. (Trout, J. & Hafrén, G. 2003. 51-52.)

Varsinkin jos erottumisen lähtökohtana on asiakaslähtöisyys sekä henkilökohtaisuus, yhtenä erottumiskeinona toimii tarinallistaminen. Tarina yhtenäistää palvelua sekä tuottaa elämyksellisyyttä sekä merkityksellisyyttä. Asiakaskokemukseen tulee huomattavaa syvyyttä ja asiakas haluaa sitoutua ja suositella palvelua eteenpäin. Tarina ja sen avulla erottuminen lähtee liikkeelle konkreettisista asioista, kuten värimaailmasta ja tavaroiden ja tuotteiden muotoilusta, mutta loppujen lopuksi se syntyy jokaisesta yksittäisestä, henkilökohtaisesta tilanteesta, jonka asiakas kokee ainutlaatuiseksi. (Kalliomäki, A. 2007. 46-47.)

Oli erilaistumiskeino mikä tahansa, täytyy se pitää kirkkaana mielessä kaikessa mitä tehdään. Tämä saattaa vaatia luopumista tietyistä kehitysehdotuksista tulevaisuudessa tai vähintään niiden muovaamista niin, että erilaistumiskeino pysyy yhtenäisenä. Varsinkin ajan kuluessa keinot saattavat lähteä rönsyilemään mo-  
neen suuntaan. Yksi osasto lähtee tekemään oman tulkintansa mukaan ja toinen

osasto kehittää kuten itse katsoo parhaaksi. Hetken kuluttua heidän keinonsa on täysin eri maailmoista. Johdonmukaisuus tekee vaikutuksen niin asiakkaisiin kuin omaan henkilöstöönkin. Johdonmukaisuus ja yhtenäisyys ei tarkoita, etteikö kehittymistä voisi tapahtua, mutta on johdon vastuulla, että kaikkien katseet kulkevat samaan suuntaan. (Trout, J. & Hafrén, G. 2003. 242-243.)

### **3.1.4 Palvelun nimi**

Varmastikin palvelun yksi tärkeimmistä osista on sen nimi. Joskus nimi saattaa tulla kuin itsestään. Se voi nopeasti kertoa mistä palvelussa on kyse tai mitä palvelu lupaa. Jos nimi ei synnykään itsestään, kannattaa pitää aivoriisiä. Näissä ehdotuksia satelee helpommin. Työ on kuitenkin saada karsittua näistä ehdotuksista vielä ne varteenotettavat vaihtoehdot. (Parantainen, J. 2007. 174.)

Nimen valintaan kannattaa panostaa. Jos nimeä ei mieti loppuun asti, se voi muodostua myynnin hidasteeksi. Kyse saattaa olla harhaanjohtavuudessa tai ihan pelkästään huonosta mielikuvasta, jonka nimi ihmisissä herättää. Nimen muuttaminen jälkikäteen on vaikeaa ja kallista. Vanhan nimen mielikuva saattaa jäädä painolastiksi tai vaikka siitä päästäisiinkin eroon, pitää tehdä suuri ja kallis työ, että uusi nimi saadaan kaikkialle vanhan tilalle. Tähän ei riitä vain mainosmateriaalin ja nettisivun muokkaaminen. Nimi on huomattavasti syvemmällä omissa ja muiden tietokannoissa. (Parantainen, J. 2007, 174-177)

### **3.1.5 Palvelun hinta**

Liiketoiminnan kannattavuuden kannalta hinnoittelu on yksi tärkeimmistä teki-jöistä. Hinnoittelulle kannattaa varata tarpeeksi aikaa ja resursseja, koska liian alhainen hinta laskee katetta hyvin herkästi ja liian korkea hinta karkottaa asiakkaita. Hinnan määrittäminen tulisi perustua markkinatutkimuksiin, tarkkaan suunnitteluun ja testaamiseen. Optimaalinen hinta on tietysti korkein mahdollinen, jonka asiakas on valmis palvelusta maksamaan. Hintataso on yrityksen yksi tärkeimmistä kilpailukeinoista. (Meriläinen, I. 2018.)

Brändiä ei kannata lähteä rakentamaan halvan hinnan avulla ja sen ympärille. Halvat hinnat voivat tuoda nopeaa voittoa, mutta ne eivät ole pitkäaikaisia ratkaisuja. Brändiä luodessa pitää pitkäjänteisesti tuottaa sellaista palvelua, joka vastaa sen hintaa. (Trout, J. & Hafrén, G. 2003. 74.) Brändiä kannattaa pikemminkin luoda kovemalla hinnalla ja erilaistua korkealla hinnalla, joka viestii asiakkaalle, että tuote on arvokas. Korkea hinta viestii korkeaa laatua, joka voi toimia status-symbolina sen omistajalle. (Trout, J & Hafren, G. 2003. 76-77.) Asiakkaan mielihoidetta brändistä voi syödä muun muassa jatkuvat alennusmyynnit ja tämän myötä heidän brändiuskollisuutensa saattaa heikentyä. (Meriläinen I. 2018.)

Hinnoitteluun vaikuttaa monet asiat, kuten omakustannearvo, markkina-asema, asiakasryhmä, kilpailijoiden hintataso, saatavuus ja hintaherkkyys. (Meriläinen, I. 2018.) Palvelun hinnoittelu saattaa olla huomattavasti haastavampaa kuin tavaran. Tavaran kohdalla hinta määräytyy raaka-ainekulujen ja valmistukseen kulu- neen ajan mukaan. Valmistuskulujen päälle lisätään kiinteistä kuluista ja halusta voitosta muodostuva kate. Palvelua/asiiantuntijuutta myytäessä hintaa voi olla huomattavasti hankalampi määrittää. Palvelulle ei juurikaan ole konkreettisia kustannuksia, joita voitaisiin pitää hinnoittelun pohjana. Hinta koostuu puhtaasti kiinteistä kuluista sekä palveluntuottajan ajasta, joka voi olla haastavaa hinnoitella. (Olshin, S. 2018)

### **3.2 Lunastus**

Jos asiakas innostuu annetusta lupauksesta, on seuraavana vuorossa tämän lunastus. Lupaukset ovat kuitenkin olleet turhia, jos niitä ei pystytä lunastamaan. Jos tämä kohta ei toimi, asiakkaat kaikkoavat nopeasti. Lunastamisessa lähde- tään liikkeelle siitä, että ymmärretään palvelukokonaisuus sekä laaditaan sille kä- sikirjoitus. (Parantainen J. 2007, 196.)

### 3.2.1 Vaatimusmäärittely

Jari Parantainen kirjassaan ”Rakenna palvelusta tuote 10 päivässä” lähtee liikkeelle vaatimusmäärittelystä. ”Vaatimusmäärittelyn ensisijainen tarkoitus on löytää, priorisoida ja dokumentoida asiakkaidesi tarpeet” (Parantainen J. 2007, s.197). Määrittelyn avulla muodostetaan palvelulle vahva tukijalka ja tavoitteet ovat selkeät suunnittelu- ja toteutusvaiheissa. Tuotteistamisprosessit voidaan jakaa perinteiseen ja ketterään projektimalliin. Tässä kohdassa niiden ero näkyy selvästi. (Parantainen J. 2007, 197.)

Perinteisessä projektimallissa vaatimusmäärittely tehdään kerran ja siinä pysytään. Jos muutoksia halutaan tehdä, on se jähmeää ja vaikeaa. Sitä pyritään välttämään, jottei missään vaiheessa tehdä turhaa työtä. (Parantainen J. 2007. 197) Seurauksena tästä projektin lopputulos saattaa olla vanhentunut jo sen lanseerausvaiheessa. Tämä saattaa johtua kilpailijoiden nopeammista liikkeistä tai teknologian kehittymisestä. (Saros, T. 2017.) Ketterässä mallissa taas on tarkoituskin, että määrittely elää projektin kuluessa, eikä sille alussa aseteta tarkkaa päämäärää. Ei edes yritetä ennustaa liian pitkälle, vaan eletään sen mukaan, mitä vastaan tulee. Riippumatta siitä, kumpaa projektimallia käytetään, on vaatimusmäärittely ehdottoman tärkeä vaihe projektissa. (Parantainen J. 2007, 197.)

Vaatimusmäärittelyn perimmäinen tarkoitus on varmistaa, että palvelu vastaa asiakkaan tarvetta ja tuo ratkaisun hänen ongelmaan. Jos palvelun tuoma ratkaisu täyttää vaatimusmäärittelyn, on palvelu tehnyt sen, mitä on luvattu. (Parantainen J. 2007, 199-200.)

Vaatimusmäärittely myös jäsentää ja auttaa hahmottamaan projektin kulkua. Määrittelystä käy ilmi projektin arvioitu laajuus ja siitä voidaan johtaa kustannus- ja aikatauluarvioita. Lisäksi, kun suunnitelmat ovat valmiina, voidaan tehdä useampia osaprojekteja samaan aikaan sekä priorisoida ja karsia toimintoja, jolloin palvelu on nopeammin valmis markkinoille ja aiheuttaa pienempiä kustannuksia. (Parantainen J. 2007, 199.)

Huono vaatimusmäärittely on sellainen, joka on tehty olettamusten perusteella. Jotta voidaan oikeasti vastata asiakkaan tarpeeseen, kannattaa kysyä asiakkaan

mielipide joihinkin itsestäänselviltäkin tuntuviin asioihin. Varsinkin jos palveluntarjoaja ja asiakas toimivat eri aloilla, priorisoidaan eri toiminnot eri tavoilla. Esimerkiksi haluaako asiakas pitkäkestoisuutta vai kompaktia kokoa? (Parantainen J. 2007, 200.)

Jotta päästään mahdollisimman hyviin tuloksiin, pitää myös pystyä vaatimaan itseltään paljon. Tämän takia vaatimusten asettaminen ja toteutus suunnitelma kannattaa dokumentoida erikseen. Jos mietitään tavoitetta ja reittiä siihen samaan aikaan, saattavat tavoitteet muuttua sellaisiksi, että ne ovat vain mahdollisimman helppo saavuttaa. Lisäksi yhteen vaatimukseen voi olla monia eri reittejä ja jos reittien miettimisessä on liian hätäinen, ei luultavasti huomaa kaikkia mahdollisuuksia. Lisäksi tavoitteiden pitäisi olla sellaisia, että niihin on yksi tarkka vastaus, eikä se olisi tulkinnanvaraista. Esimerkiksi ”riittävän nopea” tai ”edullinen” voi tarkoittaa eri asioita eri ihmisille. Tässä voi usein olla kyse siitäkin, että ei uskalleta määritellä asioita liian tarkkoiksi. Vaatimusten pitää olla niin tarkkoja, että tiedetään kuka, missä ja miten ne tehdään. (Parantainen, J. 2007, 204-207.)

Kirjassaan Jari Parantainen on jakanut vaatimusmäärittelyn kolmeen vaiheeseen; reunaehdot, käsikirjoitus ja vaatimusten tarkentaminen käsikirjoituksen perusteella. Reunaehdot saadaan usein aika suoraan asiakkaalle annetusta lupauksesta. Mitä tuotteelta vaaditaan? Mikä on toimitusaika? Mistä palvelun hinta koostuu? Lupauksen lisäksi reunaehdot juontavat juuriaan paljon myös yrityksen strategiasta ja linjauksista. (Parantainen, J. 2007. 210-217.)

Käsikirjoituksessa palvelu käydään kohta kohdalta läpi, ikään kuin kohtauksina. Käsikirjoituksesta käy ilmi, kenen vastuulla palvelun eri vaiheet ovat. Käsikirjoituksessa on hyvä pitää mielessä asiakkaan näkökulma, vaikka se onkin loppujen lopuksi yrityksen omaksi dokumentiksi. Viimeisenä vaiheena on vielä palata uudelleen reunaehtoihin, kun tiedetään, miten palvelu käytännössä käsikirjoituksen mukaan etenee. Luultavasti vaatimukset muovaantuvat useasti palvelun kehittyessä, kun nähdään, miten palvelu käytännössä toimii. (Parantainen, J. 2007. 217-220.)



### 3.2.2 Työohjeet

Vaatimusmäärittelyn pohjalta kootaan työohjeet palvelun tuotantoon osallistuville. Työohjeessa kuvataan kaikki toiminnot yleisemmällä tasolla, jolloin toimijoiden on helpompi ymmärtää koko prosessin kulku ja oma osuutensa siinä. Tämän lisäksi tehdään myös yksityiskohtaisemmat, jokaisen työtehtävään kohdistetut ohjeistukset. (Parantainen, J. 2007, 221.)

Työohjeet pitävät sisällään selvityksen siitä, kenelle kyseinen dokumentti on tarkoitettu, miksi palvelu on kehitetty, millainen organisaatio tarvitaan palvelun tuottamiseen sekä mikä on kunkin palvelun tuottajan tehtävä. Roolikohtaisesti voidaan listata osat niin tarkasti kuin on tarvetta. Kuten millainen on hyvä suoritus, miten eri ongelmatilanteissa toimitaan tai mitä työvälineitä on käytettävissä. (Parantainen, J. 2007. 221-222.)

Palveluprosessia kokonaisuudessa on helpompi ymmärtää, kun tietää jokaisen toimijan tehtävän ja tarkoituksen sekä missä järjestyksessä prosessi etenee. Tämän takia prosessi kannattaa kuvata aikajärjestykseen, josta näkee mikä toiminto seuraa toista ja mitkä toiminnot menevät esimerkiksi limittäin. (Parantainen J. 2007, 222.)

### 3.2.3 Palvelun julkistaminen

Kenelle palvelua sitten ollaankaan julkistamassa, pääpaino kannattaa aina olla heidän hyödyissään. Jokaisen sidosryhmän kohdalla pääpaino on vähän erilainen ja he ovat paljon vastaanottavaisempia ja kiinnostuneempia, kun kuulevat konkreettisesti sen, miten tämä tulee vaikuttamaan heihin. (Parantainen, J. 2007, 225.)

Palvelu julkistetaan ensimmäisenä tietysti omalle henkilöstölle. Heidät kannattaa ottaa mukaan kehittämisprojektiin mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Kun heillä on tunne, että myös he pääsevät vaikuttamaan, he ottavat muutokset vastaan luultavasti huomattavasti positiivisemmalla asenteella. Ja jos tämä ei ole

mahdollista vielä lanseerausvaiheessa, kannattaa heti kertoa mahdollisuuksista vaikuttaa tulevaisuudessa. (Parantainen, J. 2007, 226.)

Ensisijaisen tärkeää on, että johto sitoutuu ja innostuu muutoksista. Muutokset kaatuvat hyvin helposti siihen, että johto ei ole kiinnostunut uudesta asiasta. Silloin myös heidän alaisensa sivuuttavat tämän hyvin nopeasti. Johtoa ei välttämättä saada sitoutettua pelkällä puheella tai tekstillä. Tällöin on hyödyllistä tuoda uudet toimintamallit konkreettisesti heidän arkeensa, rakentaa heille valmiit työkalut tai antaa tehtävä, joka vaatii sen, että he syventyvät, oppivat ja ymmärtävät uuden palvelun. (Parantainen, J. 2007, 227.)

### **3.2.4 Kehitysideoiden kerääminen**

Varsinkin ketterissä projektimenetelmissä palvelu ei luultavasti ole edes täysin valmis siinä kohtaa, kun asiakas saa ensikosketuksensa palveluun. Tämän takia on tärkeää julkaisemisen jälkeen kerätä kehitysideoita asiakkailta sekä muilta sidosryhmiltä. Tässä kuitenkin pitää muistaa se, että esimerkiksi ”erittäin tyytymätön” tai ”erittäin tyytyväinen” eivät kerro, mitä voitaisiin muuttaa. Asiakas ei välttämättä itse heti tiedä mitä haluaa tai olisiko hänen toiveensa mukainen tuote kuitenkaan toimivampi. Tässä kannattaa kiinnittää huomiota enemmänkin siihen, mihin ja miksi asiakas on tyytymätön. (Parantainen, J. 2007, 233.)

Miten palautetta tulisi sitten kerätä? Asiakasta kannattaa haastatella ja tarkkailla henkilökohtaisesti. Tässä kannattaa hyödyntää myyjiä, jotka viettävät yleensä eniten aikaa asiakkaiden kanssa. Heidän tulee esittää monia kysymyksiä ja kiinnittää huomio siihen, mitkä ovat perimmäiset syyt, miksi asiakas toimii niin kuin toimii. Vaikka monia kehitysideoita kannattaa etsiä yhdessä asiakkaiden kanssa, ei vastuuta tuotekehityksestä voi ulkoistaa asiakkaalle. Uudet ideat eivät välttämättä ole suoraan valmiina, vaan niitä pitää etsiä rivien välistä ja muovata edelleen, jotta niistä saadaan toimivia. (Parantainen, J. 2007, 238.)

### 3.2.5 Käsikirja

Jotta koko tuotteistamisprojektista on hyötyä, pitää se dokumentoiden konkreettiseksi. Jari Parantainen kutsuu tätä kirjassaan palvelukäsikirjaksi. Tämän avulla pystytään konkreettisesti näkemään, mitä yrityksesi todella tekee tai mitä palvelu kokonaisuudessaan pitää sisällään. Tällaista näkyvää ja selkeää kokonaisuutta on helpompi lähteä myymään eteenpäin. (Parantainen, J. 2007, 240.)

Käsikirja koostuu monista eri osista. Ensimmäisenä ovat palvelua myyviä ja esitteleviä osuuksia, kuten myyntiesitys sekä palveluesite. Myyntiesitteen ei kuulu sisältää paljoa tekstiä, vaan se on tarkoitettu suullisen esityksen tueksi. Tämän pitää olla asiakasta osallistavaa, jolloin hänen mielenkiintonsa herää, eikä hänen huomionsa kuljeksi muualla. Palveluesitteeseen taas kerrotaan palvelun sisällöstä tarkemmin. Kuitenkin tämäkin varsinkin alussa, asiakasta houkuttelevalla tavalla. Asiakkaan kiinnostuksen herättämiseksi esimerkiksi referenssikuvaukset ovat hyvä lisäys käsikirjaan. (Parantainen, J. 2007, 240-244.)

Vapaamuotoisempien esittelyiden jälkeen palvelukäsikirjaan sisältyy tärkeät ja tarkat seikat, kuten hinnastot sekä eri sopimukset ja pohjat, joita palveluun kuuluu ja jotka pysyvät tuotteistamisen tuloksena aika muuttumattomina. Tällaisia voi olla esimerkiksi tarjouspohjat tai lisenssisopimukset. Kirjassa kannattaa olla myös valmiina mallipohjat erilaisia usein käytettyjä dokumentteja tai raportteja varten, jottei niitä tarvitse kerta toisensa jälkeen tehdä uudelleen. (Parantainen, J. 2007. 243, 248.)

Toimintaohjeet ovat tärkeä osuus käsikirjassa. Tässä on kirjattuna ylös se, miten markkinointi, myynti-, toimitus- ja kehitysvaiheet toimivat, yksin ja limittäin. Käsikirjassa toimintaohjeet voivat olla vähän yleisemmällä tasolla, niin että niistä ymmärtää kokonaiskuvan ja sen, miten toiminnot nivoutuvat yhteen. Jokaiselle osaluokalle on olemassa myös yksityiskohtaisemmat työohjeet. (Parantainen, J. 2007. 245.)

Käsikirjaan tärkeänä osana kuuluu myös kilpailijavertailut. Tämä hyödyttää erityisesti myyjien työssä. Myyjän saattaa olla helpompi myyntitilanteessa tuoda erottavia tekijöitä esille, kun hän tietää mitä kilpailijat tarjoavat. Kilpailijoista ei

kuitenkaan kannata puhua liikaa myyntitilanteessa, eikä pohjata myyntiä ja erotumista kokonaan heihin. (Parantainen, J. 2007, 245.)

Viimeistään tuotteistamisen yhteydessä on tietysti tärkeää tehdä toimivat nettisivut. Nettisivujen kannattaa mennä samassa linjassa muun materiaalin ja myyntipuheiden kanssa niin, että sivut on helppo löytää. Yhtenäinen linja kulkee tietysti myös markkinointimateriaaliin sekä lehdistömateriaaliin, joka on hyvä olla mukana käsikirjassa. Käsikirjaan on hyvä tallentaa myös kaikki jo lehdissä tai muissa tiedotusvälineissä olleet mainokset ja artikkelit. (Parantainen, J. 2007. 248-249.)

Yksi toimiva päätös käsikirjalle voi olla esimerkiksi työntekijöiden esittelyt. Asiantuntijapalveluissa asiakkaat usein haluavat tietää sen, kuka palvelun takana on, joten tässä voisi kertoa myyvästi hieman asiantuntijoiden taustoista. (Parantainen, J. 2007. 249.)

#### 4 PALVELUN TUOTTEISTAMINEN

Asiantuntijuus koostuu helposti hiljaisesta tiedosta, jota voi muiden kuin kyseisen asiantuntijan vaikea hyödyntää. Asiantuntijuutta tuotteistettaessa halutaan pukea ammattitaitoa sanoiksi niin, että se on tehokkaammin hyödynnettävissä ja yhtenäistää asiantuntijoiden työtä. (Palvelu tuotteistamisen käsikirja. 2012-2014. Mitä on palvelun tuotteistaminen?)

Asiantuntijapalveluiden tuottavuuden kasvu on ollut vaatimatonta, vaikka muuten palvelusektori on kasvanut merkittävästi. Yhä edelleen monet asiantuntijat väheksyvät tai eivät hyväksy ollenkaan ajatusta asiantuntijapalvelun tuotteistamisesta ja markkinoinnista. (Lehtinen U. & Niinimäki S. 2005, 13.) Jari Parantainen sanookin kirjassaan, että monien ajatus asiantuntijuuden tuotteistamisesta onkin varmaan se, että oma osaaminen on niin ainutlaatuista, ettei sitä voida monistaa. Hänen mielestään tässä kuitenkin ollaan väärässä. Hän uskoo, ettei mikään osaaminen ole niin ainutlaatuista tai valmista, etteikö sitä voitaisi monistaa. (Parantainen J. 2007, 15.)

Palvelun tuotteistamisessa hyvänä lähtökohtana on asiakkaan ja henkilöstön osallistaminen prosessiin, jolloin saadaan paras mahdollinen ymmärrys palvelun arvon tuottamisesta. Osallistaminen sitouttaa ja motivoi sekä kannustaa innovoimaan uusia mahdollisuuksia niin asiakkaan kuin palveluntuottajankin näkökulmasta. Tuotteistaminen voidaan erotella kahteen tasoon, ulkoinen ja sisäinen tuotteistaminen. Ulkoinen tuotteistaminen katsoo prosessia enemmän asiakkaan näkökulmasta. Palveluelementtien kuvaamista ja kiteyttämistä, jossa asiakkaalle tulee selkeä kuva, mitä palvelu pitää sisällään. Sisäinen tuotteistaminen taas kuvaa palvelua enemmän henkilöstön näkökulmasta. Siihen kuuluu prosessien yhtenäistäminen, toimintatapojen vakiinnuttaminen sekä vastualueiden jakaminen. (Palvelun tuotteistamisen käsikirja. 2012-2014. Mitä on palvelun tuotteistaminen?)

Vakiinnuttamisesta ja yhtenäistämisestä huolimatta tuotteistamisen tarkoituksena ei ole standardoida tuotetta täysin, vaan siinä kuuluu siitä huolimatta olla mahdollisuus asiakaskohtaiselle räätänöinnille. Liian vähän tuotteistettu palvelu

on helposti pyörän keksimistä uudelleen, kun taas liian pitkälle tuotteistetusta palvelusta katoaa helposti asiakaslähtöisyys ja henkilökohtaisuus. Tuotteistaminen on siis tasapainottelua näiden välillä. (Palvelun tuotteistamisen käsikirja. 2012-2014. Mitä on palvelun tuotteistaminen?)

Tarinallistamisella on tärkeä rooli tuotteistamisessa. Yhtenäisen tarinan avulla palvelukokonaisuus saa punaisen langan ja se kautta on helppo osoittaa esimerkiksi yrityksen arvomaailmaa. Tarinan avulla ihmisille on helpompi myydä sisällön ja palvelun lisäksi kokemusta, joka erottaa palveluntarjoajan kilpailijasta. (Kalliomäki A. 2007. 13)

#### **4.1 Tuotteistamisen tavoite**

Tuotteistaminen pohjautuu vahvasti dokumentointiin. Tuotteen jokainen osa-alue on kirjattuna ylös niin, että kuka vain voi ymmärtää sen ja lähteä esimerkiksi myymään ja kehittämään sitä dokumenttien pohjalta. Näihin dokumentteihin kuuluu muun muassa koko palvelutuotteen konsepti, tuotepaketit/-kokonaisuudet, myynnissä käytettävät menetelmät ja materiaalit, hinnoittelut, markkinointimateriaalit, sopimukset ja raportit. Kaikki mitä tuotteeseen kuuluu. (Parantainen, J. 2007, 12)

Tuotteistamisen avulla halutaan yhtenäistää palvelun prosesseja ja standardoida sitä tietyille tasolle. Tarkoituksena ei kuitenkaan ole tehdä siitä aina samalla tavalla toistuvaa kaavaa. Palvelun perusluonteeseen kuuluu räätälöinnin tarve kuhunkin tilanteeseen sopivaksi. (Toivonen M. 2012.)

Jari Parantainen listaa kirjassa ”Tuotteistaminen. Rakenna palvelusta tuote 10 päivässä” neljä asiaa, joita hyvin tuotteistettu palvelu on:

1. Helpompi ostaa
2. Ominaisuuksiltaan vahvempi
3. Tehokkaammin myytävissä ja markkinoitavissa
4. Helpommin monistettavissa

(Parantainen J. 2007, 38.)

Tuotteistamisen avulla asiakkaalle on helppo kertoa, mitä palvelu pitää sisällään ja miksi se kannattaa ostaa juuri tältä kyseiseltä yritykseltä. Pitää olla selkeästi tiedossa, miten ostaja tuotteesta hyötyy ja miten se erottuu kilpailijoista. (Parantainen J. 2007. 38.) Tällöin asiakas tietää myös tarkalleen, mitä tuotteelta on odotettavissa (Toivonen M. 2012).

Ominaisuuksiltaan vahvempi tuote tarkoittaa selkeästi kilpailijoista erottuvaa ja ainutlaatuista tuotetta. Tuotteessa voi olla jokin pieni yksityiskohta, miksi se vetoaa ostajaan kilpailevan tuotteen sijaan. Näitä yksityiskohtia ei välttämättä tarvita montaa, mutta niiden pitää olla viimeiseen pisaraan hiottuja. (Parantainen J. 2007. 39.) Kun tuotteella on selkeät ominaisuudet ja tiedetään mitä se pitää sisällään, asiakkaan on helpompi todeta mahdollisten lisäpalveluiden tarve. Myös jos ostotilanteessa asiakkaana on isommasta organisaatiosta vain yksi tai kaksi henkilöä, on heidän helpompi esitellä ja vakuuttaa organisaation päättäjät palvelun tarpeellisuudesta ja hyödyistä. (Toivonen M. 2012.)

Tuotteistamisen ei pidä rajoittua pelkästään ydintuotteeseen ja sen paketointiin, pelkästään minimivaruusteluun. Tuotteistamisen tarkoitus on luoda lisäarvoa ydintuotteen ympärille. Tuotteistaminen pitäisi erottaa ydintuotteesta niin, että ne yhdessä muodostavat useita, moniin eri tilanteisiin räätälöitäviä palvelutuotteita. Ydintuotteen ei välttämättä tarvitse olla niin innovatiivinen ja kilpailijoista erottuva, mutta tuotteistamalla siitä luodaan kokonaisuus, joka erottuu. (Parantainen J. 2007, 106.)

## **4.2 Tuotteistamisprosessi**

Jari Parantainen väittää kirjassaan, että mikään asiantuntemus ei olisi niin ainutlaatuista, etteikö sitä voitaisi lähteä tuotteistamaan. Se sisältää vain monia dokumentteja, jotta kaikki mahdollinen on kirjattu ylös. Hänen mukaan myöskään mitään palvelu ei voi olla niin yksinkertainen, etteikö sitä voitaisi kehittää tuotteistamisen avulla. (Parantainen J. 2007, 15.) Vaikkei palvelu olisikaan täydellisesti tuotteistettu, on se parempi, kuin täysin tuotteistamaton palvelu. Epätäydellisen tuotteistamisen avulla voi olla helpompi kehittää tuotetta niin, että se olisi täysin tuotteistettavissa ja automatisoitavissa. (7 simple steps to creating... 2015.)

Tuotteistamisprosessi voidaan tehdä monellakin eri tavalla. Riippuu paljon yrityksen toimintatavoista sekä tuotteistettavasta palvelusta, mikä on kannattavin tapa suorittaa tämä prosessi. Kaikissa projektimalleissa on hyvät ja huonot puolensa, eikä mikään varmasti ole täydellinen. Lähtökohtana on kuitenkin se, miten hyvin asiakas pystyy määrittelemään tarpeensa ja onko lopputuote jotenkin säädelty esimerkiksi laeissa, jolloin sitä ei voida lähteä soveltamaan. (Saros, T. 2017.)

#### **4.2.1 Perinteinen projektimalli**

Tuotteistaminen voidaan suorittaa hyvin perinteisesti, vaihe vaiheelta. Kun tuotteistamisen ensimmäinen vaihe on saatu valmiiksi, siirrytään seuraavaan. Tällainen prosessi on hyvin suoraviivainen ja se suoritetaan yhtenä isona projektina kerralla (Palvelun tuotteistamisen käsikirja. 2012-2014. Tavoitteena avoin ja osallistava tuotteistaminen). Perinteisessä prosessimallissa suunnittelu painottuu projektin alkuun, ennen kuin varsinainen työ edes alkaa. Tämä tarkoittaa myös sitä, että projektia on vaikea muokata enää sen edetessä ja uusia ideoita ei voida välttämättä toteuttaa. (Parantainen J. 2007, 98.)

Koska perinteisessä mallissa on niin monia eri vaiheita, voi niitä olla vaikea sisäistää ja ymmärtää kaikkia. Varsinkin jos tulee mukaan kesken projektin, on erittäin haastavaa sisäistää kaikkea, mitä on jo tehty tai mitä kaikkea projektiin kuuluu. Lisäksi monet vaiheet saattavat tehdä prosessista hitaan sekä kankean, joka saattaa syödä luomisen intoa kehittäjiltä, kun tuloksia ei voida nähdä nopeasti, eikä projektin kulkua voida juurikaan muuttaa kesken kaiken. Eri vaiheet tarvitsevat aina myös hyvää dokumentointia. Monet eivät kuitenkaan nauti dokumentoinnista ja dokumenttien vanhetessa nopeasti, tämä tuo vain ylimääräistä työtä ja muistettavaa. (Parantainen, J. 2007, 97.)

Parhaiten perinteinen projektimalli sopii projekteihin, joilla on hyvin selkeä päämäärä ja lopputuote. Siihen voi liittyä esimerkiksi lakeja, jotka määrittävät, miten projektin on edettävä. (Saros, T. 2017.)



#### 4.2.2 Ketterä projektimalli

Jotta tuotteistamisprojekti olisi paremmin muokattavissa sen edetessä ja monissa tapauksissa myös motivoivampi toteuttaa, on kehitetty joustavampia menetelmiä. Näitä kutsutaan ketteriksi projektimenetelmiksi. Tuotekehitysprojekteissa tämä näkyy niin, että tuote halutaan nopeasti ulkoisesti sellaiseksi, että se voidaan myydä asiakkaille ja tuotetta kehitetään paremmaksi ja toimivammaksi ensimmäisten asiakkaiden aikana. (Palvelu tuotteistamisen käsikirja. 2012-2014. Tavoitteena avoin ja osallistava tuotteistaminen).

Ketterän projektin päämääränä on usein visio siitä, mitä lopputulokselta halutaan. Alussa ei kuitenkaan ole tarkkoja speksejä lopputuotteesta. Vaikkei haluttu lopputulos olekaan tarkka, tavoiteaikataulu ja kiinteät resurssit, kuten tiimi, määritellään tarkasti. Näiden pohjalta myös budjetti saadaan arvioitua. (Saros, T. 2017.)

Ketterässä projektimallissa menetelmät ovat yksinkertaisia, mutta niiden tehokkaalla käytöllä saadaan koottua hyvinkin monimutkaisia kokonaisuuksia. Projekti koostuu monista nopeasti etenevistä kierroksista, joiden tuloksina on jotain konkreettista kuten tietty toiminto. Tämä pitää niin kehittäjien kuin asiakkaidenkin mielenkiinnon korkealla. Aina yhden toiminnon valmistuttua voidaan muokata ja tarkentaa suunnitelmia ja näin uusille ideoille on koko ajan tilaa. (Parantainen J. 2007, 99-100.)

Ketterässä menetelmässä dokumentointi ei ole yhtä suuressa roolissa kuin se on perinteisessä mallissa. Suunnitelmat muuttuvat ja dokumentit vanhenevat nopeasti, joten niihin ei kannata käyttää liikaa aikaa. Pääasia on, että lopputulos on toimiva ja halutunlainen. Dokumentoinnin sijaan halutaan panostaa suoraan vuorovaikutukseen tuotekehittäjien ja asiakkaiden kanssa, joten toimiva ja keskusteleva kommunikaatio on tärkeää. (Parantainen J. 2007, 99-100)

### 4.3 Tuotteistamisen vaiheet

Kuten aikaisemminkin mainittu, ei ole yhtä tiettyä ja oikeaa tapaa tuotteistaa palvelu. Jari Parantainen kuitenkin kirjassaan (2007. 13-14), jaottelee muutamia selkeitä virstanpylväitä tuotteistamisprosessissa:

#### 1. Osa toimintamalleista erottuu joukosta

Tuotteistamisen ensimmäisiä piirteitä on, kun asiantuntija alkaa toistamaan tiettyjä hyväksi havaitsemiaan toimintatapoja työssään. Jokaista projektia tai asiakastapausta ei kannata tehdä kokonaan uudelleen, vaan aikaa ja vaivaa säästääkseen niihin kannattaa käyttää samankaltaisia pohjia, mikäli se on mahdollista. (Parantainen J. 2007. 13.)

Tuotteistamisprosessin ensimmäisissä vaiheissa aletaan huomaamaan mistä asiakas on halukas maksamaan ja mihin ongelmaan hän haluaa palvelua ostaa. Toimintamallien hahmottuessa myös työjärjestys ja aikataulutukset hahmottuvat entistä paremmin. (Vilkman, U. 2013.)

#### 2. Palvelu alkaa hahmottua

Palvelun muodostuessa se saa nimen. Nimi ei välttämättä ole vielä lopullinen, mutta sisäisesti se aletaan jo tuntea. Myös hinta saattaa alkaa hahmottua. Ei kuitenkaan tarkaksi, koska palvelua halutaan räätälöidä vielä sen verran, että hintoja ei voida pitää aina samoina. (Parantainen J. 2007. 13.) Palvelua hahmoteltaessa on myös hyvä tarkentaa palvelun rajausta ja tasoa, mitä palvelu pitää sisällään. Onko kyseessä koko palvelutarjoama vai vain tietty osa siitä. (Toivonen M. 2012.)

#### 3. Toimitussisältö vakiintuu

Tässä vaiheessa palvelun sisältö alkaa hahmottua sen verran tarkasti, että sille voidaan sanoa tarkempi hinta. Myyjä ei välttämättä asiakkaan pyynnöstä suostu venyttämään konseptin rajoja enää niin paljoa. (Parantainen J. 2007. 14.)

#### 4. Palvelu alkaa monistua perimätietona

Palvelu alkaa olemaan siinä vaiheessa, että se voidaan opettaa eteenpäin ja palvelua voi tarjota muutkin, kuin alkuperäinen asiantuntija. Tämä on tuotteistamisen

ratkaiseva vaihe. Palvelu alkaa monistua, kun ei välttämättä enää tarvita alkuperäistä asiantuntijaa. (Parantainen J. 2007. 14.)

### **5. Palvelu alkaa monistua yrityksen ulkopuolella**

Tähän vaiheeseen asiantuntija ei voi enää päätyä vahingossa. Kun halutaan, että palvelu voi monistua myös yrityksen ulkopuolella, pitää kaikki palvelun tiedot olla dokumentoituna. Tällöin ei enää alkuperäistä asiantuntijaa tarvita. (Parantainen J. 2007. 14)

### **6. Palvelu muuttuu jälleenmyytäväksi**

Tässä vaiheessa ei ole enää edes tarkoitus tuottaa palvelua vain omin voimin. Palvelu voidaan lisensoida ja jakaa kumppaniverkostoille sekä jälleenmyyjille. Tässä kohtaa alkuperäinen asiantuntija voi keskittyä täysin jatkuvaan tuotekehitykseen ja markkinointiin. Kilpailijoiden on jo hyvin haastavaa päästä tälle tasolle ilma merkittäviä investointeja. (Parantainen J. 2007. 14-15.)

## **4.4 Tarinallistaminen**

Tarinallistamisen tavoitteena on luoda yritykselle punainen lanka, joka auttaa koamaan palvelun yhtenäiseksi kokonaisuudeksi ja tuottaa elämyksellistä palvelua asiakkaille. Tarina tuo palvelun lähemmäs asiakasta ja saa tämän tuntemaan olevansa osa kokonaisuutta. Tarinalla halutaan tuoda palveluun aitoutta. (Kalliomäki A. 2014. 13)

Tarinalla sidotaan yhteen markkinointi, myynti sekä itse palvelutapahtuma ja asiakkaan käyttökokemus. Tarina on osana strategiaa, tuotteistamista, palvelumuotoilua sekä markkinointia ja brändäämistä. Kun tarina on kaikin osin uskottava ja yhtenäinen, asiakkaan on helppo luottaa siihen ja antaa sen temmata mukaansa. Tarinan avulla saadaan elävöitettyä ja sanoitettua yrityksen visiota. Kun ne kerrotaan mielikuvilla ja tarinalla auki, asiakkaiden voi olla helpompi ymmärtää niiden ydin, eikä ne jää vain sanoiksi ja korulauseiksi. (Kalliomäki A. 2007. 14-15.)

Tarinan, strategian ja brändin rakentamisessa on tärkeää, että myös johtajat ovat sitoutuneet niihin, eivätkä ulkoista niitä esimerkiksi markkinoinnille. Usein epäonnistumisen taustalla ei ole huono toteutus, vaan huono strategia, jota ei olla suunniteltu tarpeeksi ja johon ei sitouduta kunnolla. (Trout, J. & Hafrén, G. 2003. 252.)

Tarinaa suunniteltaessa on tärkeää, että tunnetaan oma asiakasryhmä, jotta heidän on helppo samaistua tarinan sanomaan. Kun asiakas tuntee, että tarina on juuri häntä varten, hän todennäköisemmin haluaa tietää lisää ja sitä kautta sitoutuu palveluun. Kaikkia tarpeitaan asiakas ei välttämättä itse edes tunnista, joten kun hän tarttuu tarinaan tietyltä kantilta, hän saattaa ymmärtää ja oivaltaa monia muitakin seikkoja. Ja mitä henkilökohtaisemmin tarina osuu, sitä paremmin asiakas tuntee olonsa kotoisaksi (Kalliomäki A. 2007. 61.)

#### **4.5 Tuotteistamisprosessin kompastuskivet**

Tuotteistetun palvelun tunnistaa siitä, että sillä on selkeät raamit ja myyjällä on selkeät ja yksiselitteiset vastaukset ostajan yleisimpiin kysymyksiin. Mitä tuote maksaa? Hinta ei tarvitse olla sama kaikissa tilanteissa, mutta myyjällä pitää olla selkeä peruste siihen, mistä hinta muodostuu. Mitä palvelu pitää sisällään? Tuotteistetulla palvelulla kuuluu olla selkeät raamit ja sisältö, jolloin myyjän ei tarvitse keksiä sitä myyntitilanteessa. Myyjä tietää tuotteen sisällön ja hyödyt asiakkaalle. Kuka palvelusta vastaa? Jos palvelun kehittäminen ei ole kenenkään vastuulla, se tuskin lähtee kehittymäänkään. Tuotteeseen liittyvät vastualueet on hyvä nimetä heti alusta alkaen selkeästi. (Parantainen, J. 2007. 25.)

Jos on tuotteistanut hienon palvelun ja lähtee myymään sitä, on tottakai luonnollista, että tietoa palvelun olemassaolosta ja hyödyistä levitetään. Monet kuitenkin ajattelevat, etteivät halua vakiodia ja kuvata palvelua tarkasti, jottei esimerkiksi kilpailijat saa tarkkaa tietoa palvelusta. Palvelun selkeästä esilletuonnista kuitenkin on enemmänkin hyötyä, koska tällöin tieto palvelusta leviää ja ihmiset tietävät mistä palvelu on lähtenyt liikkeelle eikä kukaan muu voi väittää ideaa omakseen. Kun raivaa itselleen selkeän reviirin, kaikki muut ovat perässähiittäjiä. (Parantainen, J. 2007. 25-26.)

## 5 ASiantuntijapalvelun markkinointi

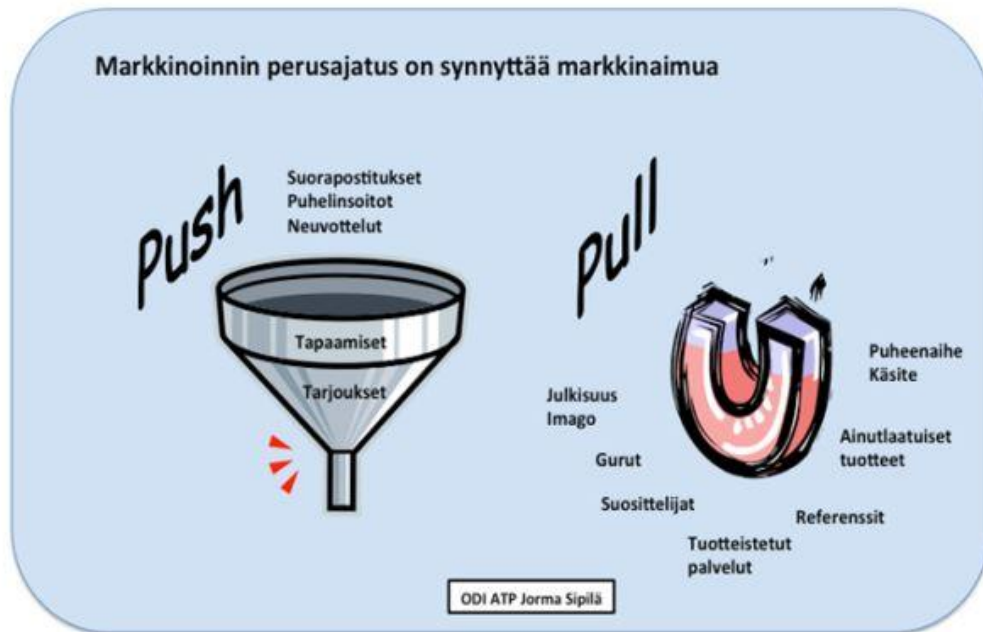
B-to-B-palveluiden markkinoinnin keskeinen osa on ymmärrys ja pyrkimys ratkaista asiakkaiden ongelmia. Ratkaisu voidaan löytää, kun on hyvä suhde ja ymmärrys asiakkaan kanssa. Osataan kysyä oikeat kysymykset, joiden avulla ymmärretään asiakkaan ongelma sekä tarpeet, voidaan osoittaa ratkaisun toteuttamiskyky ja saadaan asiakas sitoutumaan aloittamiseen. (Ojasalo J. & Ojasalo K. 2010. 68.) B-to-B -palveluiden tuottaminen voidaan ajatella myös B-with-B -palveluiden tuottamiseksi. Tässä ajatuksena on, että palvelun arvontuotanto ei ole yksisuuntaista, vaan yritykset luovat arvoa yhdessä. (Ojasalo, J. & Ojasalo, K. 2010. 21.)

Asiantuntijapalveluiden markkinointiin ei juuri ole kiinnitetty huomiota. Asiantuntijapalveluita ei aina ole tarvinnut tai edes saanut markkinoida. Usein sitä on pidetty sopimattomana. Joillain aloilla taas on luonnostaan ylikysyntää, jolloin markkinointia ei ole tarvittu. Taas jos alalla toiminta on hyvin salaista, on katsottu, että markkinointi vain häiritsee toimintaa. Usein riittävänä markkinointina on pidetty hyvin tehtyä työtä, jolloin sana hyvästä palvelusta leviää. (Lehtinen U. & Niinimäki S. 2007. 13-14.)

Palveluyrityksessä markkinointi ei välttämättä toimi kokonaan erillisenä osa-alueena ja eri henkilöiden toimesta, vaan kaikki asiakkaiden kanssa tekemisissä olevat työntekijät voivat olla "osa-aikaisia" markkinoijia. Tämä tarkoittaa sitä, että he hoitavat myös markkinointia ollessaan yhteydessä asiakkaisiin. Perinteinen markkinointi erotetaan muusta tuotannosta ja se pitää sisällään esimerkiksi mainontaa, myynninedistämistä ja PR-toimintaa. Palveluyrityksessä myös nämä kuuluvat markkinointiin, mutta vuorovaikutteinen markkinointi tulee siihen lisänä. (Ojasalo, J. & Ojasalo, J. 2010. 28-29.)

Hyvän markkinoinnin (tai myynnin) tarkoituksena ei ole lähteä tuputtamaan tuotetta tai yrittää luoda tarvetta paikkaan, jossa sitä ei ole. Hyvällä markkinoinnilla halutaan kiinnittää potentiaalisten asiakkaiden huomio niin, että he itse hakeutuvat palvelun luo. (Kurvinen J. 2014.) Lähtökohtana on tarkentaa, kenelle palvelu on suunnattu ja millaisiin ongelmiin. Asiakkaalle kuvataan tarkkaan millaisen ratkaisun hän voi palvelusta saada ja miten se vaikuttaa hänen tulevaisuuteen.

Heille kuvataan mitä palveluun tarkalleen kuuluu ja miten prosessi etenee. (Vilkman, U. 2013.)



KAAVIO 2. Kurvinen, J. Markkinoinnin perusajatus ei ole työntää vaan saada aikaiseksi imua. 2014.

Työntävää markkinointia on, kun mennään suoraan asiakkaan luo. Esimerkiksi soittamalla ja tapaamalla. Vetävää markkinointia taas on yrityksen imago ja käsitys yrityksen maineesta. Vetävä markkinointi vaatii huomattavasti enemmän näkyvyyttä sekä erottuvuutta kilpailijoista, jotta ei hukuta samaan massaan muiden saman alan yritysten kanssa. Vetävässä markkinoinnissa kannattaa käyttää hyödyksi nykyisiä asiakkaita. Voisiko heiltä saada referenssejä, voisiko heidän kanssaan luoda näkyvää vuoropuhelua, johon myös potentiaaliset asiakkaat voisivat osallistua? (Kurvinen, J. 2014)

Nykyiset asiakkaat voivat olla avuksi mahdollisen epävarmuuden poistamisessa. Heidän avulla voi olla helpompi osoittaa potentiaaliselle asiakkaalle, että hän on tekemässä oikeaa ja kannattavaa valintaa ja näyttää, miten se on toiminut muilla asiakkailla. (Vilkman, U. 2013.)

## 6 PALVELU X

Palvelu X:n tavoitteena on tarjota asiakkailleen henkilökohtaista konsultointia työsuhteen eri vaiheisiin. HR-konsultit voivat neuvoa esimerkiksi lakisääteisissä työsuhteasioissa, työsuhteen ongelmatilanteissa tai asiakkaan tavoitteiden määrittelyssä. Palvelu X on kohdistettu yrityksille, joilla ei ole omaa erillistä henkilöstöhallintoa, vaan sitä hoitaa esimerkiksi toimitusjohtaja muun työnsä ohella. Asiakkaalla ei välttämättä ole tietoja ja taitoja, joita rekrytoinnin ja henkilöstöhallinnon eri tilanteissa tarvitaan. Palvelun avulla eri tilanteita voidaan myös puhtaasti ajankäytön parantamiseksi ulkoistaa. Palvelu X sisältää useita eri palvelupaketteja, joita voi halutessaan yhdistellä isommiksi kokonaisuuksiksi. Vaihtoehtona on tietysti myös henkilöstön vuokraus, jos halutaan ulkoistaa henkilöstöhallinnon kaikki vaiheet. Konsultointipalvelun lähtökohtana onkin ollut henkilöstövuokrauksen ja rekrytointipalveluiden etujen pilkkominen osiin, jolloin asiakas voi ostaa palvelua vain tietyiltä osa-alueilta, joilla kokee tarvitsevänsä apua.

Vaikka palvelu X halutaan tuotteistaa, halutaan se kuitenkin pitää hyvin henkilökohtaisena ja räätälöitävänä. Asiakkaalla on nimetty yhteyshenkilö, joka konsultointia hoitaa ja on ajan tasalla asiakkaan tarpeista. Tämä on myös tärkeimpiä kilpailukeinoja palvelussa. Halutaan, että prosessi ei asiakkaalle näytä ja tunnu liukuhihnatyöltä. Tuotteistamisella halutaan vain nopeuttaa palvelussa usein toistuvia prosesseja.

Palvelua myydessä, myydään vakuuttavaa, mutta rentoa ja joustavaa asiantuntijuutta. Asiakkaille halutaan korostaa sitä, että nämä ovat niitä asioita, joista konsulteilla on koulutusta ja jokapäiväistä kokemusta. Ja jos vastaan tulee asioita, joista konsultilla ei ole tarpeeksi vahvaa kokemusta tai tietämystä, on konsultointia tarjoavalla yrityksellä taustalla muun muassa HPL:n lakimiehet sekä emoyhtiönsä tuki.

### 6.1 Palvelun sisältö

Palvelun kehittäminen on lähtenyt siitä, kun olemassa olevien palveluiden lomassa on huomattu nykyisillä asiakkailla toistuvan samoja haasteita. Näihin liittyy

usein muun muassa lakeihin ja työehtosopimuksiin liittyvät seikat sekä työsuhteessa ilmenneet haastavat tilanteet. Tähän asti konsultit ovat neuvoneet asiakkaita olemassa olevan palvelun ohella, joten tässä huomattiin tila uudelle tuotteelle. Näin konsultointiin voidaan paneutua syvemmin ja tehdä se erillään rekrytoinneista sekä luonnollisesti myös veloittaa tästä erikseen. Palveluun voi kuulua osia myös rekrytoinneista, jolloin se saattaa joiltain osin sitoutua yhteen suora-rekrytointien kanssa. Erona on kuitenkin se, että palvelussa halutaan panostaa enemmän myös asiakkaan ohjeistukseen ja konsultointiin siitä, miten rekrytointiprosessit toimivat.

Palvelu X koostuu useista pienemmistä osista, jotka asiakkaat ovat kokeneet haastaviksi. Palvelu tarjoaa apua erilaisten sopimusten ja lakisääteisten määräysten kanssa sekä tukea ristiriitatilanteisiin työpaikalla ja yrityksen tavoitteiden määrittämisessä. Tuotteistamisprosessin tarkoituksena on koota yleisimpien ongelmien ratkaisuun tarvittavat asiakirjat ja toimintatavat, joiden avulla palvelu on helppo koota yhteen jokaisen asiakkaan tarpeiden mukaan.

Lakisääteisiä tilanteita varten koonti on helpompaa, koska työsuhteissa joidenkin asioiden pitää aina mennä tietyllä kaavalla. Yritysten muiden ongelma- ja ristiriitatilanteiden osalta tilanne saattaa olla monimutkaisempi, koska ne voivat jokaisessa yrityksessä olla vähän erilaisia. Tässä yksi syy, miksei tuotteistamisprosessia haluta tehdä yhtenä perinteisenä projektina eteenpäin, vaan hyödynnetään ketteriä projektimenetelmiä. Tilanteet elävät, joten myös palvelun on mukaututtava. Kun kohdataan uusia tilanteita, halutaan nekin dokumentoida, jotta saadaan tulevaisuuteen malli, miten asia on tehokkainta hoitaa.

Paketista riippuen, ne sisältävät tilannekartoituksen, prosessikuvaukset kirjallisina sekä kasvotusten/puhelimessa käytävinä keskusteluina, yksityiskohtaiset tehtävälistat sekä prosessisuunnitelmat tulevaisuuteen. Paketit halutaan räätälöidä mahdollisimman hyvin asiakkaiden tarpeiden mukaan, mutta kuitenkin eri moduuleilla on valmiita pohjia, joiden avulla ne kasataan. Koko palvelun ajan halutaan olla mahdollisimman lähellä asiakasta ja tarjota tukea eri tilanteisiin.

Asiakkaalle annettavat prosessisuunnitelmat tehdään jokaiselle tilannekohtaisesti, mutta tähän halutaan kehittää mahdollisimman yleispätevä pohja. Pohjaan



on nopeampi luoda tapaukselle sopiva suunnitelma mahdollisimman pienellä muokkaamisella. Erilaiset prosessikaaviot ja suunnitelmat voidaan luoda toimialakohtaisesti, jolloin toimintatavat eri yrityksissä ovat varmaan eniten samanlaisia. Prosessisuunnitelmiin laaditaan aikataulut viikkotasolla, jotta asiakas tietää, mikä on prosessin arvioitu kokonaisaika ja miten prosessi etenee. Joidenkin asiakkaiden kohdalla on ollut haasteita yhteydenpidossa, joten aikataulun avulla on helpompi sopia, milloin ollaan yhteyksissä ja millä tavoin aikataulu reagoi, jos tietyt asiat viivästyvät.

## 6.2 Asiakkaat

Pääsääntöisinä asiakkaina palvelulle on (pienet) yritykset, joilla ei ole erillistä henkilöstöhallintoa. Palvelu X:n avulla asiakas saa neuvontaa niille osa-alueilla, jotka ovat hänelle resurssien tai osaamisen kannalta haastavia. Palvelu mahdollistaa heille opastusta henkilöstöhallinnosta, jolloin heidän voi olla helpompaa pitää työntekijöitä omilla palkkalistoillaan. Kaikki asiakkaat eivät välttämättä halua ostaa samaa palvelua useampaan kertaan, kun he näkevät miten prosessit etenevät. Palvelun osat kattavat kuitenkin henkilöstöhallinnon kaikki vaiheet työpaikkailmoituksesta työtodistuksen laatimiseen, joten lisämyyntiä voidaan tarjota useamman kerran uudentilanteista. Jotkut palvelun osat myös säästävät asiakkaan omia resursseja, joten kyse ei aina ole pelkästään haastavista tilanteista ja oppimisesta.

Asiakaskuntansa osalta Yritys X on tehnyt linjauksen, ettei haluta määrittellä erikseen avainasiakkaita. Asiakas joka tänä päivänä on pieni, voi tulevaisuudessa olla yksi tärkeimmistä. Kuitenkin asiakkaita voidaan priorisoida, muttei kuitenkaan liian jyrkästi.

Asiakaskunta on pääosin samantyylistä kuin nykyistenkin palveluiden kohdalla, joten tuntemus heistä on jo hyvää. Tiedetään, miten tietyn kokoiset ja tietyn alan ihmiset yleensä toimivat, joten tiedetään myös, mitkä ovat heille usein kompastuskiviä henkilöstöhallinnossa. Kuten teoriaosassa mainittu, asiakas ei välttämättä itse tiedä oman ongelmansa ydintä, joten on tärkeää pystyä kertomaan

heille, mistä jotkin yleiset ongelman usein juontavat juurensa ja mitkä ovat konkreettisen keinot, joilla heitä voidaan auttaa. Yritys X kokee, että heidän asiakkaansa eivät yleensä kiellä ongelmiaan, mutta he eivät välttämättä tunnista ongelman olemassaoloa. Jotta uusi asiakas näkee palvelun tarpeellisuuden, pitää heille pystyä kertomaan konkreettisia asioita, jotka tapahtuvat palvelun myötä.

Palveluvalikoima halutaan ainakin aluksi ja ensikosketuksessa asiakkaan kanssa pitää yksinkertaisena ja melkein jopa suppeana, jotta asiakkaan pää ei mene pyörällä liian monista vaihtoehdoista. Myynti lähtee liikkeelle siitä, että asiakkaan kanssa pohditaan, millaiset asiat ovat hänelle haasteellisia ja vasta sitten kerrotaan mahdollisia vaihtoehtoja. Myyntitilanteessa konsultin on oltava ainakin jollain tasolla tietoinen siitä, mitä asiakkaalle kannattaa lähteä ehdottamaan, koska jos asiakkaalla itsellään ei ole paljoa tuntemusta aiheesta, on hänen hankala lähteä valikoimaan monesta vaihtoehdosta, joita on tarjolla. Tämä saattaa saada asiakkaan epäröimään palvelun ostamista, koska se voi tuntua haastavalta päätökseltä. Myynti lähtee siis ehdotuksesta, ei kaikkien vaihtoehtojen esittelystä. Tietysti asiakkaan annetaan olla itse oman valintansa takana ja hänelle annetaan tunne, että hän on vaikuttanut palveluun, mutta konsultin kannattaa kuitenkin jonkin verran pitää ohjia käsissään.

Ehdotus antaa asiakkaalle myös kokemuksen, että konsultti on jonkintasoinen auktoriteetti ja asiantuntija, jolloin luottaminen on paljon helpompaa. Annetaan tunne, että ajatellaan asiakkaan parasta ja tiedetään mikä kullekin asiakkaalle on sopiva tuote.

### **6.3 Käsikirja**

Palvelukäsikirjana toimii henkilöstön yhteinen kansio pilvipalvelussa, jonne kootaan valmiit sopimus- ja dokumenttipohjat sekä prosessikaaviot, joita palvelussa käytetään. Käsikirja pidetään sähköisessä muodossa, jolloin siihen on helppo tehdä muutoksia palvelun kehittyessä ja pilvipalvelun ansiosta se on koko ajan kaikkien konsulttien ulottuvissa. Muokattavuuden kannalta, myös erilaiset standardipohjat halutaan pitää Word-muodossa. Näin niitä on helppo muokata ja niihin saadaan suoraan täytettyä asiakkaiden tiedot, joita palvelussa tarvitaan.

Palvelulle on suunniteltu erilliset myynti- ja palveluesitteet, jotka toimivat yhdessä sekä erikseen. Myyntiesitteessä on yleisemmällä tasolla mihin palvelu on tarkoitettu ja palveluesitteeseen taas on annettu esimerkkejä paketeista, joita palvelu voi pitää sisällään. Nämä on haluttu pitää mahdollisimman yksinkertaisina ja selkeinä, jolloin ne ovat paremmin silmälaitavissa. Molemmissa esitteissä on käytetty samoja elementtejä, jotta ne ovat visuaalisesti yhtenäisiä ja voivat toimia pienenä ”vihkosena” asiakkaalle. Kuitenkin esitteet on rakennettu toimiviksi myös yksittäisinä. Tulevaisuudessa, kun asiakkailla on kokemuksia palvelusta, voidaan esitteisiin lisätä myös referenssejä.

Palveluesite sisältää kuvaukset ja hinnat esimerkkipaketeista. Paketit ovat muokattavissa asiakkaan tarpeiden mukaan ja niitä on helppoa yhdistellä suuremmiksi kokonaisuuksiksi. Esimerkkipakettien tarkoituksena on antaa asiakkaalle käsitys siitä, mitä palvelut pitävät sisällään ja ne voidaan myydä sellaisinaan. Asiakkaan mielessä halutaan kuitenkin pitää myös mahdollisuus pakettien muokkaamiseen ja useamman paketin yhdistelyyn. Jos paketteja halutaan yhdistää suuremmiksi kokonaisuuksiksi, niin voidaan pohtia järkevämpi hinnoittelu niin yrityksen kuin asiakkaankin kannalta.

Hinnat määräytyvät joko pakettien tai tuntihinnan mukaan, riippuen palvelusta. Hinnoittelulle määritellään pohjat ja viitekehukset, mutta lopullinen hinta määräytyy asiakaskohtaisesti. Kannattavan liiketoiminnan näkökulmasta oleellista hinnoittelussa on luonnollisesti se, että palvelu hinnoitellaan sen mukaan, miten paljon aikaa ja vaivaa palvelun tuottamiseen kuluu. Tämä näkyy muun muassa siinä, että hinnoitteluun voi vaikuttaa se, onko asiakas uusi vai vanha. Vanha asiakas luonnollisesti tunnetaan jo paremmin, jolloin perehtyminen heidän tilanteeseensa on nopeampaa, kuin tutustuminen täysin uuden asiakkaan toimintaan. Hinnoittelulla halutaan myös sitouttaa asiakkaita. Kun asiakas tunnetaan ja yhdistellään useampia palvelukokonaisuuksia, se näkyy myös hinnassa.

Palvelukäsikirjakansioon lisätään myös toimintaohjeet ja prosessi, miten palvelu etenee. Koska palvelua hoitaa jokaisella asiakkaalle oma konsulttinsa, toimintaohjeita on vain yksi ja kaikki toimii tämän ohjeistuksen mukaisesti. Asiakkaan kontaktointi ja myyntivaiheet menevät aika samalla kaavalla kuin rekrytointien ja

henkilöstövuokrauksenkin kohdalla. Toimintaohjeeseen halutaan painottaa niitä asioita, jotka menevät eri kaavalla kuin tavanomaiset palvelut. Toimintaohje on kuitenkin enemmän ohjenuora, kuin selkeä toimintatapa. Tämä sen vuoksi, että yritys on toiminut nyt kahdeksan vuotta enimmäkseen pienten yritysten kanssa ja on huomattu, että heidän kanssa työskentely ei toimi, jos asioita ei katsota tilannekohtaisesti ja jousteta tarvittaessa. Jos asiakkaina olisi suurempia yrityksiä, selkeät prosessimallit luultavasti toimisivat huomattavasti sujuvammin.

Nettisivuja palvelulle ei erikseen tarvitse lähteä perustamaan, vaan palvelun kuvaus on lisätty olemassa olevien nettisivujen palveluvalikoimaan. Lisäksi lanseerauksen yhteydessä palvelusta kirjoitettiin kotisivuilla julkaistu blogikirjoitus sekä video, joka myös jaettiin yrityksen Facebook sivuilla. Lanseerausvaiheessa nykyisille asiakkaille lähetettiin myös tiedotteet uudesta palvelusta. Yrityksen nettisivuilta löytyy henkilöstön esittelyt, joissa on henkilöstön kuvat, nimet, tittelit sekä yhteystiedot, jolloin voidaan helpommin olla yhteydessä juuri tiettyyn henkilöön ja nähdään, millainen ihminen esimerkiksi puhelimen toisessa päässä juttelee. Henkilökohtaisuuden tunnetta lisää myös se, että samat kuvat löytyvät jokaisen sähköpostin allekirjoituksesta.

#### 6.4 Palvelun prosessi

Yritys X:n kohdalla koko prosessin hoitaa sama henkilö myynnistä jälkitöihin ja asiakkaalle on nimetty henkilökohtaisesti oma konsultti. Ainoastaan laskutus kulkee eri ihmisen kautta, mutta silloinkin konsultti on läheisesti yhteydessä tähän. Tietysti joissain tilanteissa joku muukin saattaa osallistua prosessin osiin, mutta pääsääntöisesti asiakkaat ovat henkilökohtaisia.



KAAVIO 3. Palvelun prosessi

Luonnollisesti palveluprosessi lähtee liikkeelle myyntitilanteesta, kun otetaan kontakti asiakkaaseen. Prosessi kulkee samalla tavalla, oli asiakas uusi tai vanha. Riippuen asiakkaasta yksityiskohdat muuttuvat hieman, mutta työjärjestys pysyy yhtenäisenä. Koska myyjä on myös konsultti, jo myyntitilanteessa kartoittaa asiakkaan tarpeita, jotta tiedetään millaista pakettia asiakkaalle kannattaa lähtökohtaisesti myydä. Myyntitilanteet tapahtuvat usein puhelimesta, joten viimeistään tarpeiden tarkemmassa kartoitusvaiheessa asiakas olisi hyvä tavata kasvoitusten, jolloin on helpompi ymmärtää asiakkaan tarpeet tai ongelmat.

Tarpeiden kartoituksen jälkeen tehdään kirjallinen sopimus tilauksesta ja palvelun sisällöstä. Kun on tarkemmin selvillä, mitä asiakas tarvitsee, annetaan hänelle täytettäväksi tarvittavat esitietolomakkeet, joita myytävään palveluun kuuluu. Lomakkeet saattavat pitää sisällään esimerkiksi selvityksen mahdollisesta ongelmatilanteesta tai tiedot työpaikasta, johon halutaan rekrytoida tekijä. Lomakkeiden avulla voidaan vielä tarkentaa ja huomata uusia osa-alueita, joille konsultointia tarvitaan. Koko prosessin ajan on mahdollista tehdä lisämyyntiä ja muokkauksia, mutta ne pitää muistaa lisätä sopimuksiin.

Konsultoinnin toteutus lähtee liikkeelle aikataulun suunnittelusta. Jotta konsultti ja asiakas molemmat ovat sitoutuneet palveluun, halutaan suurpiirteisiä arvioita siitä, milloin mikäkin palvelun osa toteutuu ja milloin kalenterista pitää varata aikaa yhteydenpidolle. Palvelun aikataulut, mahdolliset välietapit sekä yhteydenpito niin puhelimitse kuin kasvoitustenkin riippuvat täysin kunkin asiakkaan palvelupaketista. Eri pakettien aikatauluillekin tehdään arvioita ja runkoja valmiiksi palvelukäsikirjaan. Näiden pohjalta on helpompi hahmottaa ja antaa esimerkkejä asiakkaalle palvelun kestosta. Varsinkin tuotteistamisen alussa on tärkeää, että pohjia muokataan tarpeen mukaan sekä luodaan useampia versioita, jotta ne muokkautuvat mahdollisimman toimiviksi.

Kun itse konsultointi on suoritettu, tehdään asiakkaalle kirjallinen yhteenveto ja käydään tämä läpi. Läpikäynti olisi ideaalia tapahtua kasvoitusten, mutta vähintäänkin puheluna. Yhteenveto sisältää johtopäätökset palvelun toteutuksesta

sekä jatkotoimenpiteet ja kehityskohteet tulevaan. Koko palvelun ajan, mutta viimeistään tässä kohtaa pitää tunnustella asiakkaan mielipiteitä palvelusta ja sen toteutuksesta.

Varsinkin palvelun tarjoamisen alkutaipaleella asiakkaille olisi hyvä lähettää perään palautekysely. Palautekysely voi olla sähköinen lomake, jonka asiakas täyttää itse tai konsultti voi suullisesti tunnustella ja kysellä mielipiteitä, jotka kirjataan ylös ja arkistoidaan. Myös mahdolliset reklamaatiot ja ongelmatilanteet halutaan kirjata ja arkistoida, jotta on helpompi seurata, mitkä asiat saattavat olla kompastuskiviä ja miten niitä voitaisiin lähteä ratkomaan. Viimeistään tässä kohdassa myös laskutetaan asiakas. Toki on voitu sopia myös tilannekohtaisesti erilaisesta maksusuunnitelmasta, riippuen suoritetusta palvelusta.

Vaikka palvelu on tältä erää loppunut, pidetään asiakkaaseen jatkossakin yhteyttä sopivin väliajoin ja kysellään heidän tilannettaan. Jos palvelu on koskenut ongelmatilanteita, on hyvä seurata, miten tilanne on lähtenyt kehittymään tai jos ollaan oltu avuksi rekrytoinneissa, voi kysellä miten uudella työntekijällä on työt lähtenyt sujumaan ja onko rekrytointi ollut onnistunut. Yhteydenpidon yhtenä tarkoituksena on myös lisämyynti. Se voi olla täysin irrallinen palvelun osa tai jatku-moa jo suoritetulle konsultoinnille.

## **6.5 Markkinointi**

Yritys X:llä on vahvasti sellainen lähestymistapa, että potentiaaliselle asiakkaalle ei lähdetä tuputtamaan tuotetta, jolle hänellä ei ole tarvetta. Markkinoinnin halutaan olevan enemmän vetävää kuin työntävää. Kuitenkin koska ala on hyvin kilpailtu, suuri osa asiakaskontakteista tulee Yritys X:n toimesta kylmäsoittoina, eli potentiaaliselle asiakkaalle soitetaan sopimatta siitä etukäteen. Tässäkin kuitenkin tarkoituksena on enemmänkin tiedustella, onko potentiaalisella asiakkaalla tarvetta ja ehkä saada hänet ajattelemaan tarkemmin oman henkilöstönsä tilannetta ja tulevaisuuden näkymiä.

Vetävässä markkinoinnissa voidaan käyttää hyödyksi jo olemassa olevien asiakkaiden referenssejä. Henkilöstövuokraus- ja rekrytointipalveluiden osalta referenssejä on jo kerätty ja ne näkyvät muun muassa Yritys X:n nettisivuilla ja esitteissä. Tämä olisi tavoite myös palvelu X:n osalta, kun saadaan asiakkaiden mielipiteitä siitä. Yritys X luottaa siihen, että sana hyvästä palvelusta leviää myös tyytyväisten asiakkaiden sekä työntekijöiden kautta.

Yritys X:llä ei ole erikseen henkilöstöä markkinoinnille, vaan koko henkilöstö osallistuu myös markkinointiin. Markkinointia voidaan tuoda ilmi kaikenlaisissa asiakaskontakteissa, niin jo olemassa olevien kuin potentiaalistenkin asiakkaiden kanssa. Lisäksi markkinointia on laaja työpaikkailmoitusten näkyvyys monilla eri työnhakusivustoilla sekä Facebookissa. Työpaikkailmoitusten lisäksi esimerkiksi Facebookiin lisätään myös tietoa eri tapahtumista ja palveluista, joita Yritys X tarjoaa. Facebookiin jaetaan myös blogitekstit, joita Yritys X julkaisee noin kaksi kertaa kuukaudessa nettisivuillaan. Blogitekstien aiheina voi olla henkilöstön esittelyä, erilaisia henkilöstöpalvelualan liittyviä asiatekstejä sekä blogissa esiteltiin myös palvelu X, kun se lanseerattiin.

Suoraa markkinointia Yritys X:llä on ollut muun muassa radiomainosten, verkkomainonnan sekä messuständien muodossa. Verkossa mainoksia näkyi muun muassa suosittujen iltapäivälehtien sivubannereissa. Mainontaa on suunnattu työnhakijoille, mutta sillä tavoittaa myös paljon potentiaalisia asiakkaita. Palvelu X:stä tehtiin erikseen radiomainos, joka oli kohdennettu vahvemmin potentiaalisille asiakkaille.

## **6.6 Erottuminen**

Varsinkin monissa isoissa henkilöstöpalvelualan yrityksissä toimintoja halutaan tehostaa mahdollisimman paljon. Se näkyy esimerkiksi toimintojen jakamisessa eri tiimeille, kuten myynti- ja resursointitiimeille. Tällöin asiakas asioi monien eri ihmisten kanssa, kun prosessin eri vaiheet tapahtuvat eri osastoilla. Yritys X haluaa erottua tässä niin, että koko prosessin hoitaa pääsääntöisesti sama henkilö. Ensimmäisestä kontaktista palvelun loppuun saakka. Tämän jälkeenkin sama ky-

seinen henkilö pitää asiakkaaseen yhteyttä mahdollisten uusien kauppojen ollessa ajankohtaisia. Jos esimerkiksi loma-aikaan asiaa hoitaa eri konsultti, tästä halutaan tiedottaa etukäteen. Yritys X on myös itse pieni, itsenäinen yritys emoyhtiönsä organisaatiossa, jossa kollegat tietävät aika hyvin, miten asiat toisten asiakkaiden kanssa edistyy ja näin ollen heidät on helppo perehdyttää tuurauksiin.

Kuten Yritys X:llä kaikessa heidän työssään, myös palvelu X:n suurimpia erottumistekijöitä on palvelun henkilökohtaisuus ja se, että asiakas ja hänen toimintatapansa halutaan tuntea mahdollisimman hyvin ja henkilökohtaisesti. Tämä näkyy muun muassa siten, että tavoitteena tavata asiakasta mahdollisimman paljon kasvotusten, vaikka asiat periaatteessa voisi hoitaa myös sähköisesti ja puheluiden ja sähköpostien välityksellä. Tietysti tarkoituksena on olla myös tehokas, joten kaikkea ei voida hoitaa kasvotusten, mutta esimerkiksi myyntitilanteessa tai sopimusta allekirjoitettaessa, se olisi mukava tehdä samassa tilassa. Tähän ainakin joissain tilanteissa voitaisiin hyvin lisätä erilaiset Skype-palaverit, jotka ovat mukava välimuoto, kun asioita pystyy periaatteessa hoitamaan kasvotusten, olematta kuitenkaan välttämättä edes samassa kaupungissa. Osa asiakkaista on kuitenkin sen tyyppisiä, että he eivät välttämättä koe oloaan mukavaksi kameran edessä. Mutta kuten mainittu, jokaisen asiakkaan kanssa tilanteet hoidetaan vähän eri kaavalla.

Asiakkaan tarpeiden ja toimintatapojen ymmärtämisessä auttaa paljon myös se, että Yritys X on itse toiminut pienenä yrityksenä 8 vuotta ja nykyään itsenäisenä yrityksenä emoyhtiönsä organisaatiossa. Pienen yrityksen toimintatavat ovat siis arkipäivää Yritys X:lle niin asiakkaiden kuin omankin toimintansa kautta.

## **6.7 Kilpailijat**

Opinnäytetyöhön ei tehty erikseen kilpailija-analyysia, mutta yleinen katsaus markkinoihin pääosin Pirkanmaan alueella. Yritys X toimii Pirkanmaalta käsin, mutta asiakkaita löytyy myös Pirkanmaan ulkopuolelta. Lisäksi Yritys X:n emoyhtiöllä on toimipisteitä ympäri Suomen. Myös kilpailijoilla, joilla on toimipiste vain



Pirkanmaalla, on asiakkaita myös Pirkanmaan ulkopuolella. Kilpailijoissa toki on myös yrityksiä, joilla on useampia toimipisteitä myös Pirkanmaan ulkopuolella.

Kilpailijoiden vertailussa pääpaino pidetään suurin piirtein saman kokoisissa yrityksissä kuin Yritys X sekä yrityksissä, joiden asiakasryhmä on samantyylistä kuin Yritys X:llä. Kilpailussa otetaan huomioon myös suurempien yritysten toiminta, koska myös nämä kilpailevat ainakin osittain samoista asiakkaista Yritys X:n kanssa. Suuremmilla yrityksillä kuitenkin usein on vähän erityyppisiä ja isompia asiakasyrityksiä kuin Yritys X:llä.

Kilpailijat koostuvat oikeastaan kahdenlaisista yrityksistä. Henkilöstöpalvelualan toimijoista, jotka tarjoavat sekä henkilöstövuokrausta ja rekrytointipalveluja että henkilöstön konsultointipalveluita sekä yrityksistä, jotka tarjoavat pelkästään yritysten konsultointipalveluita. Suurin kilpailija on varmastikin yritys, joka tarjoaa sekä henkilöstövuokraus ja rekrytointipalveluita että konsultointia, koska silloin palvelutarjooma on kaikilta osin samanlaista kuin Yritys X:llä. Kuitenkin kilpailua ehdottomasti tulee myös yritysten kanssa, jotka tarjoavat pelkkiä konsultointipalveluita, tällöin kuitenkin niiden asiakkaiden osalta, jotka ovat kiinnostuneet pelkästään konsultoinnista eivätkä ole kiinnostuneet henkilöstöhallinnon ulkoistamisesta. Pelkästään konsultointipalvelua tarjoavat yritykset pystyvät painottamaan osaamistaan, markkinointia ja myyntiä pelkkään konsultointiin, joka saattaa vedota joihinkin potentiaalsiin asiakkaisiin paremmin. Tässä kuitenkin etuna Yritys X:n konsultit voivat käyttää sitä, että he konkreettisesti ylläpitävät työsuhteita päivittäin, jolloin siitä on enemmän käytännön kokemusta kuin pelkkää konsultointipalvelua tarjoavat yritykset.

Pirkanmaalla toimii muutamia saman kokoluokan yrityksiä, jotka tarjoavat täysin samoja palveluita ja samoille kohderyhmille kuin Yritys X. Kilpailukeinona on muun muassa painottaminen pienempiin yrityksiin myös muiden kuin palvelu X:n osalta. Monilla kilpailijoilla asiakaskunta on suuremmat yritykset kuin Yritys X:llä tai ne saattavat keskittyä enemmän joillekin toisille toimialoille. Tässä tulee selkeä mahdollisuus erottua siinä, että pienten yritysten kanssa toimiminen saattaa erota paljonkin isommista yrityksistä, kun toiminta on puolin ja toisin huomatta-

vasti joustavampaa ja prosessit eivät toimi yhtä kaavamaisesti kuin isoissa konserneissa. Pienessä yrityksessä esimerkiksi ostoprosessit ja päätöksenteko ovat huomattavasti nopeampia.

## 6.8 Kehittäminen

Palvelu on alusta alkaen kehitetty yhdessä tiimin kanssa ja myös jatkossa ideointiin halutaan alusta alkaen osallistaa koko tiimi. Tapauskohtaisesti kehityskohteille valitaan aina vastuhenkilö, joka huolehtii etenemisestä, mutta hän ei kuitenkaan ole yksin tästä vastuussa. Kehityskohteista voidaan tarvittaessa pitää palavereita, mutta useimmiten jos muutoksia halutaan tehdä, keskustelu tästä lähtee liikkeelle vapaamuotoisesti toimistolla. Vapaamuotoisempi ideointi on helppoa, koska on alle kymmenen hengen tiimi ja toimistolla kaikki ovat päivittäin tiiviisti tekemisissä keskenään.

Tällä hetkellä Yritys X:n uusien asiakkaiden kontaktointi tapahtuu useimmiten kylmäsoitoina puhelimitse. Henkilöstövuokrausalan ollessa nykyään hyvin kilpailtua, massasta on haastavaa erottua pelkällä mainonnalla, vaan asiakkaaseen pitää olla yhteydessä henkilökohtaisesti. Tässä kuitenkin voisi olla kehittämistä uuden palvelun kohdalla. Jos palvelua lähdetäisiin markkinoimaan esimerkiksi vahvoilla mielikuvilla siitä, millainen hyvä työyhteisö on, tai kuinka paljon resursseja voidaan vapauttaa palvelu X:n avulla.

Asiakaslähtöisyyden ja henkilökohtaisuuden korostamiseksi yhtenä markkinointikeinona voisi olla tarinallistaminen. Tarinamuotoisesti palvelusta kertominen niin Yritys X:n sekä heidän asiakkaiden näkökulmista. Yrityksen näkökulmasta niin, että kerrotaan, miten palvelu on saanut alkunsa ja mitä se konkreettisesti pitää sisällään, sekä asiakkaan näkökulmasta, joko nimellisenä tai nimettömänä, kerrotaan heidän tarinansa palveluprosessista sekä sen hyödyistä ja vaikutuksista yritykseen. Mainonta halutaan toteuttaa mahdollisimman rennolla ja luontevalla tyyllillä, mutta kuitenkin asiantuntevasti ja vakuuttavasti.

Palvelua voitaisiin kehittää myös lisäämällä siihen uusia osa-alueita esimerkiksi koulutuksien avulla. Työnhakijoille halutaan järjestää erilaisia koulutuksia. Voisiko näitä kuitenkin järjestää myös työnantajille? Koulutustilaisuuksissa ei ehkä pystyttäisi katsomaan niin henkilökohtaisesti tiettyjä tilanteita, mutta tähän voitaisiin yhdistää esimerkiksi henkilökohtaiset keskustelut jälkepäin. Ensin yhteisissä pienryhmissä järjestettävissä koulutuksissa käytäisiin läpi yleisellä tasolla sitä miten esimerkiksi eri lait menevät. Pienryhmät voitaisiin muodostaa sen mukaan, mitä työehtosopimusta kussakin työsuhteessa käytetään. Tällöin saataisiin ajankäytöllisesti nopeutettua perusprosesseja ja tarvittaessa niitä voidaan syventää henkilökohtaisilla keskusteluilla.

Yhtenä palvelun muotona voitaisiin käyttää pidempiaikaista sopimusta, johon kuuluisi konsultointi tarpeen mukaan ja laskutus palvelusta olisi kuukausittainen. Tällöin asiakkaan ei tarvitse ostaa tiettyä pakettia, vaan eri pakettimoduuleita voitaisiin yhdistellä aina tarpeen mukaan. Tässä kuitenkin pitää miettiä tarkkaan hinnoittelu, jotta palvelu pysyy tuottavana. Esimerkiksi sopimukseen kirjattaisiin joi-tain rajoitteita sen suhteen, kuinka paljon palvelua voidaan käyttää. Jos tunnit tai suoritteet menevät tämän rajan yli, tulisi siitä lisäveloitusta.

## **6.9 Henkilöstön haastattelut**

Palvelun kehittäminen on lähtenyt liikkeelle asiakaslähtöisesti, kun muiden palveluiden aikana on huomattu asiakkailta tarvetta henkilöstöhallinnon konsultoinnista. Jotta opinnäytetyöhön saadaan varmuudella esille Yritys X:n henkilöstökonsulttien ajatuksia palvelusta, suoritettiin heille kaikille yhteisesti haastattelu, jossa käytiin läpi palvelu X:n lähtökohtia ja asiakaskuntaa.

Haastattelu suoritettiin viikottaisen palaverin yhteydessä ja haastattelussa oli paikalla viisi henkilöä haastattelijan lisäksi. Kaikki haastattelussa paikalla olleet, ovat olleet mukana suunnittelemassa ja kehittämässä palvelu X:ää alusta alkaen. Haastattelu oli vapaamuotoinen ja vastauksia ei kirjattu sanatarkasti ylös, vaan niistä kirjattiin ylös yhteenvedot. Haastattelun jälkeen yhteenvedot käytiin vielä yhteisesti läpi, jotta kaikki ovat yhtä mieltä vastauksista ja niin oikeellisuudesta.

### **Miten ajatus palvelusta syntyi?**

Palvelu lähti ihan alunperin liikkeelle, kun Yritys X:n uusi työntekijä teki huomion, että miksi kyseistä palvelua ei ole jo otettu palveluvalikoimaan. Yritys X oli muiden palveluidensa ohella ohjeistanut asiakasyrityksiään monissa henkilöstöön liittyvissä haasteissa, joten oli luonnollista, että siitä voitaisiin tehdä myös palvelu. Asiakasyritysten kanssa työskennellessä oli huomattu, että monilla pk-sektorin yrityksillä ei ollut tietämystä, aikaa tai resursseja hoitaa kaikkia henkilöstöön liittyviä asioita. He eivät välttämättä kuitenkaan halua ulkoistaa henkilöstöhallintoa kokonaan ja ostaa henkilöstövuokrauspalveluita, joten palvelu X:n avulla heille voidaan tarjota apua vain tietyille osa-alueille.

Lisäksi palvelu X:n tuotteistaminen helpottaa myös omaa henkilöstöä hahmottamaan palveluvalikoimaa ja sen kaikkia osa-alueita.

### **Mitkä ovat asiakasyritysten yleisimmät haasteet?**

Yleisimpiä haasteita ovat osaamisen-, ajan-, ja resurssien puute. Erityisesti pk-sektorilla, kun saattaa olla vain yksi ihminen, joka hoitaa monia tehtäviä, ei hänellä välttämättä ole aikaa tai mahdollisuutta perehtyä henkilöstöhallintoon niin tarkasti.

Kaikki nämä voivat näkyä niin, että asiakas haluaa, että joku voisi selittää hänelle, miten asiat hoituvat ilman, että hänen tarvitsee itse etsiä kaikkia tietoja tai että hän voisi ulkoistaa tehtävät täysin. Välttämättä asiakas ei edes tiedä mitä kaikkea henkilöstöhallintoon tai työntekijän palkkaamiseen kuuluu.

### **Millaiselle asiakasyritykselle tai toimialalle palvelu sopii parhaiten?**

Palvelu sopii monille erilaisille yrityksille riippuen siitä, mitä osa-alueita palvelusta halutaan ostaa. Yksi iso asiakasryhmä on pk-sektorin yritykset, joilla ei ole omaa henkilöstöhallintoa erikseen.

Kuitenkin esimerkiksi tilitoimistoilla usein on osaaminen henkilöstöasioissa, mutta he voivat haluta käyttää palvelua, jotta voivat keskittyä omaan tekemiseen ja ulkoistaa henkilöstöhallinnon. Lisäksi monet alat, joissa työ on hektistä ja tilanteet muuttuvat nopeasti voivat hyödyntää palvelua, jolloin he voivat paremmin keskittyä tekemiseen.

**Mitkä ovat asiakkaan konkreettiset hyödyt?**

Riippuen palvelusta, joka ostetaan, hyödyt vaihtelevat. Niitä voi olla aikaisemmin mainitut ajan- ja resurssien säästäminen. Lisäksi asiakas saa palvelun avulla kaipaamaansa asiantuntijuutta ja palvelu auttaa asiakasyritystä työyhteisön ja käytäntöjen yhtenäistämässä. Palvelun avulla voidaan auttaa asiakasta myös määrittelemään yrityksen tavoitteita. Yhdessä nämä auttavat hyvän työnantajamielikuvan ylläpidossa, kun toiminta on asiantuntevaa alusta loppuun saakka.

## 7 POHDINTA

### 7.1 Tavoite ja tuotos

Opinnäytetyön tavoitteena oli tuotteistaa henkilöstöpalvelualan konsultointipalvelu, joka tarjoaa asiakkailleen neuvontaa henkilöstöhallinnon eri vaiheisiin. Tuotteistamisprosessin lähtökohtana oli palvelun kokoaminen ja prosessien selventäminen, ensisijaisesti henkilöstön näkökulmasta, mutta vahvasti on otettu huomioon myös asiakkaat. Tuotteistamisprosessin ja teorian runkona on pitkälti pidetty Jari Parantaisen kirjaa "Tuotteistaminen. Rakenna palvelusta tuote 10 päivässä". Hänen ajatuksistaan on otettu muun muassa rungoksi käsikirja, jonka avulla henkilöstölle koottiin suuntaviivat siitä, mitä palvelu pitää sisällään ja miten se prosessina etenee. Tämän lisäksi teoriaa on tietysti otettu monista muistakin lähteistä, mutta nämä on kerätty enemmänkin Parantaisen ajatusten ympärille. Tällä tavoin teoriasta oli helpompi tehdä yhtenäinen ja rakenteeltaan selkeä.

Palvelu X:n tuotteistamisprosessi on edennyt ja kehittynyt pikkuhiljaa, eikä sen valmistumisesta ole asetettu tarkkoja aikatauluja. Palvelu suunniteltiin alkuun koko henkilöstön voimin, mutta monia käytännön yksityiskohtia on jätetty avoimiksi tarkoituksella, jolloin niitä voidaan muokata ja tarkentaa palvelua toteutettaessa. Ainakaan lähitulevaisuudessa ei ole tarkoituksena, että palvelua tuotteistettaisiin niin pitkälle, että se olisi sellaisenaan jälleenmyytävä konsepti yrityksen ulkopuolelle. Enemmänkin palvelulle halutaan selkeät piirteet henkilöstöä sekä asiakkaita varten. Tämän vuoksi tuotteistamisprosessia ei kaikissa kohdissa seurattu niin orjallisesti, vaan sitä sovellettiin yrityksen omien tarpeiden ja toimintatapojen mukaisiksi.

Tässä kuitenkin jatkoa ajatellen olisi kehityskohde, jos palvelua haluttaisiin konseptoida vielä pidemmälle. Tuotteistaminen pidemmälle ja tarkemmaksi voisi olla hyödyllinen esimerkiksi silloin, jos palveluntuottaja olisi suurempi yritys sekä palvelua ostavat asiakkaat olisivat suurempia. Tällöin myös he vaatisivat varmaan vielä jonkin verran selkeämpiä ja rajatumpia rakenteita. Tässä kohtaa joustavampi tuotteistus kuitenkin sopii sekä Yritys X:lle sekä sen asiakkaille paremmin.

Jo palvelun suunnittelun alkutaipaleella asiakasryhmä oli hyvin selkeä, koska se oli sama, kuin Yritys X:n aikaisempien palveluiden asiakasryhmät, pienet ja keskisuuret yritykset, joilla ei ole vahvaa henkilöstöhallinnon osaamista. Tällöin kehittämiprojektissa segmentointiin ei tarvinnut paneutua palvelu X:n kohdalta niin syvällisesti. Enemmänkin haluttiin kiinnittää huomiota siihen, missä asioissa tämä kyseinen kohderyhmä tarvitsee konsultointiapua. Kohderyhmää koskien ei olla myöskään koettu tärkeäksi tehdä erillistä tutkimusta tai selvitystä siitä, mitä asiakkaat palvelulta toivovat. Koettiin, että palvelua voidaan lähteä kehittämään niiden tietojen pohjalta, mitä käytännön työssä konsulteille on tullut vastaan.

Eniten tuotteistamisprosessissa palvelu X:n kohdalla kiinnitettiin huomiota määritelmien täsmentämiseen ja sitä osa-aluetta pystyisi viilaamaan vielä pidemmällekin. Kuitenkaan Yritys X:n sekä sen asiakkaiden kannalta se ei ainakaan tässä kohtaa ole vielä kannattavaa. Mahdollisesti tulevaisuudessa niitä voidaan tarkentaa enemmän, kun nähdään kunnolla, miten palvelu lähtee pyörimään.

## **7.2 Tulevaisuuden kehityskohteet**

Opinnäytetyö toteutettiin kehittämiprojektina, joten siihen ei sisällytetty tutkimusta. Kuitenkin tulevaisuudessa, kun palvelu saadaan paremmin myyntiin ja siitä on enemmän kokemusta, voisi jonkinlainen asiakastyytyväisyystutkimus tai vastaava olla kohdillaan. Nyt haastatteluilla haluttiin vain koota yhteen konsulttien ajatuksia ja näkemyksiä palvelusta, sen lähtökohdista sekä asiakkaista. Kuten haastatteluissa tuli ilmi, palvelupaketit ovat muovautuneet sen mukaan, mitkä asiat ollaan käytännön työssä koettu haasteellisiksi. Tulevaisuudessa kuitenkin voitaisiin tehdä esimerkiksi tyytyväisyyskyselyn yhteydessä kyselyä siitä, mitä uusia osa-alueita palveluun voisi tuoda mukaan ja miten kehittää eteenpäin. Onko asiakkailla haasteita, joita konsultit eivät vielä ole huomanneet?

Opinnäytetyössä ei tehty kovin syvällistä kilpailija-analyysia, joten tämä on osa-alue, jota voisi jatkossa tutkia tarkemmin. Tässä kohtaa kunnollista kilpailija-analyysia ei kuitenkaan koettu tarpeelliseksi, koska Yritys X on toiminut markkinoilla jo kahdeksan vuotta ja on hyvä ymmärrys siitä, millainen kilpailu alalla on. Palvelu

X:n myötä on tullut joitain kilpailijoita lisää, kun kilpaillaan myös pelkästään konsultointipalveluita tarjoavien yritysten kanssa. Kuitenkin palvelu X:n tarjoaminen parantaa asemaan niihin kilpailijoihin nähden, jotka tarjoavat pelkkää henkilöstövuokraus ja rekrytointipalveluita.

Tulevaisuudessa yhtenä tutkimus- ja kehittämiskohteena voisi olla vielä tarkemmin palvelun markkinointi. Tässä opinnäytetyössä keskityttiin enemmänkin palvelun lanseeraamiseen sekä alkutaipaleen markkinointiin, mutta kun palvelu on muotoutunut pidemmälle, voitaisiin sitä markkinoida eri menetelmillä sekä hyödyntää tähän esimerkiksi asiakkaiden referenssejä ja kokemuksia palvelusta.



**LÄHTEET:**

7 simple steps to creating a profitable productized service. 2015. <https://wpcurve.com/productized-service/> (Luettu 27.4.)

Apunen, A. & Parantainen, J. 2011. Tuotteistaminen 2, tuotteistajan 10 psykologista vipua. Talentum.

Grönroos, C. 2000. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WSOY.

HPL - henkilöstöpalveluyritysten liitto. <https://hpl.fi/>. (Luettu 5/2019)

Kalliomäki, A. 2014. Tarinallistaminen. Palvelukokemuksen punainen lanka. Talentum.

Kurvinen, J. 2014. Osaamattomuus maksaa! Markkinoinnin perusajatus ei ole työntää vaan saada aikaiseksi imua. <https://osaamattomuusmaksaa.wordpress.com/tag/uuden-tuotteen-lanseeraus/> (Luettu 9.5.2019).

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

Meriläinen, Inna. 2018. Miksi hinnoittelu on tärkeää? Ammattijohtaja.fi. <https://www.ammattijohtaja.fi/hinnoittelu/> (Luettu 22.5.2019)

Ojasalo, J. & Ojasalo, K. 2010. B-to-B-palvelujen markkinointi. WSOYpro Oy

Oshin, S. 2018. Palvelun hinnoittelu. Mitesbisnekset.fi. <https://www.mitesbisnekset.fi/palvelun-hinnoittelu/>. (Luettu 22.5.2019)

Palvelujen tuotteistamisen käsikirja. 2012-2014. <http://palveluntuotteistaminen.fi/> (Luettu 8.3.2019)

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

Saros, T. 2017. Blogi: Projektisauna. Perinteinen vesiputous vs uusi ketteryys. Projektiyhdistys ry. <https://www.pry.fi/projektiyhdistys/blogi/perinteinen-vesiputous-vs-uusi-ketteryys.477.news>

The Principles of Service Design Thinking - Building Better Services. 2019. <https://www.interaction-design.org/literature/article/the-principles-of-service-design-thinking-building-better-services>

Toivonen, M. Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen, Cimo workshop, 2012. [http://www.cimo.fi/instancedata/prime\\_product\\_julkaisu/cimo/embeds/cimowwwstructure/24934\\_Asiantuntijapalveluiden\\_tuotteistaminen\\_Toivonen\\_05062012.pdf](http://www.cimo.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/cimo/embeds/cimowwwstructure/24934_Asiantuntijapalveluiden_tuotteistaminen_Toivonen_05062012.pdf). (Luettu 28.4.2019)

Trout, J. & Hafren, G. 2003. Erilaistu tai Kuole. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino.

Vilkman, U. 2013. Palveluiden tuotteistaminen – näin se tehdään yksinkertaisesti.  
<https://www.ullavilkman.com/palveluiden-tuotteistaminen-nain-se-tehdaan-yksinkertaisesti/>

**LITTEET**

Liite 1. Yritys X:n henkilöstön haastattelu

- 1. Miten ajatus palvelusta syntyi?**
- 2. Mitkä ovat asiakkaan yleisimmät haasteet?**
- 3. Millaiselle asiakkaalle tai toimialalle sopii parhaiten?**
- 4. Mitkä ovat asiakkaan konkreettiset hyödyt?**