



Osaamista
ja oivallusta
tulevaisuuden
tekemiseen

Sami Behm

Pien- ja keskisuurten projektien tuot- teistaminen asiantuntijapalveluissa

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Insinööri (AMK) Maanmittaustekniikka

Insinöörityö

15.11.2019

Tekijä Otsikko	Sami Behm Pien- ja keskisuurten projektien tuotteistaminen asiantuntija- palveluissa
Sivumäärä Aika	27 sivua 15.11.2019
Tutkinto	insinööri (AMK)
Tutkinto-ohjelma	maanmittaustekniikka
Ohjaajat	työpäällikkö Hanno Kurtti lehtori Jussi Laari
<p>Tavoitteena oli tutkia Meritaito Oy:n asiantuntijapalveluiden projektien tuotteistamista, miksi ja miten se toteutetaan sekä miten näihin toteuttamiskeinoihin päädyttiin. Työssä ensin esitellään yleisesti Meritaito Oy organisaationa sekä luodaan perussilmäys siihen, millainen yksikkö asiantuntijapalvelut on. Kohdeyrityksen esittelyn jälkeen käydään läpi, mitä tarkoittavat asiantuntijapalvelut ja niiden tuotteistaminen. Kerron myös, mitkä ovat tuotteistamisen hyödyt ja riskit sekä käyn läpi tuotteistamisen eri keinoja.</p> <p>Tutkimus rajattiin koskemaan pieniä ja keskisuuria projekteja, koska niiden nähtiin enemmän hyötyvän tuotteistamisesta kuin isommat projektit. Tarvittavien tuotteistamisratkaisujen luomista varten tutkin mikä oli pien ja keskisuurten projektien tuotteistamisen tila. Tutkimisen jälkeen useiden keskustelujen avulla päädyttiin kahteen tuotteistamisratkaisuun. Työssä kerron, mitkä nämä ratkaisut ovat ja miten niihin päädyttiin.</p> <p>Tutkimuksen ratkaisut ovat hyödynnettävissä tulevissa asiakasprojekteissa. Saatujen kokemusten ja palautteen perusteella niitä voidaan tarvittaessa jatko kehittää.</p>	
Avainsanat	asiantuntijapalvelut, tuotteistaminen, projekti

Author Title	Sami Behm Productisation of Small and Medium Sized Projects at Professional Services.
Number of Pages Date	27 pages 15 November 2019
Degree	Bachelor of Engineering
Degree Programme	Land Surveying
Instructors	Hanno Kurtti, Foreman Jussi Laari, Senior Lecturer
<p>The aim of the bachelor's thesis was to study the productisation of professional services projects, why and how it was implemented, and what reasons there were to choose the used methods of implementation.</p> <p>The study was limited to small and medium sized projects, as they were seen to benefit more than larger projects from productisation. In order to create the necessary productisation solutions, it was necessary to investigate the current state of productisation of small and medium sized projects in the studied company.</p> <p>Furthermore, several discussions were held with people involved with various parts of projects. This resulted in two solutions for productisation that theoretically take into account every aspect of a project. The solutions were a conventional checkbox list and a general base list of necessary questions that a project plan must be able to answer.</p> <p>The lists can be utilized in small and medium sized projects to make them more profitable than before. On the basis of the experience and feedback received, they can also be further developed if necessary.</p>	
Keywords	professional services, productisation, project

Sisällys

1 Johdanto	1
1.1 Meritaito Oy	2
1.2 Asiantuntijapalvelut Meritaidossa	3
1.3 Insinööriyön tausta	3
2. Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen	5
2.1 Asiantuntijapalvelut	5
2.2 Mitä tuotteistaminen on?	6
2.2.1 Sisäinen tuotteistaminen	6
2.2.2 Ulkoinen tuotteistaminen	6
2.3 Tuotteistamisen hyödyt	6
2.3.1 Palvelun räätälöinti ja vakiointi	6
2.3.2 Oppiminen ja tiedon siirtäminen	7
2.3.3 Tehokkuus ja laatu	8
2.3.4 Markkinoinnin tehostuminen	8
2.3.5 Selkeämpi hinnoittelu	9
2.3.6 Johtaminen tehostuu	9
2.4 Haasteet ja riskit	9
3 Tuotteistamisen suunnittelu	11
3.1 Tuotteistamiskelpoisen palveluosan tunnusmerkit	11
3.2 Tuotteistamisen täsmennetyt tavoitteet	12
3.3 Tuotteistamisprosessin mallit	13
3.3.1 Suoraviivainen malli	13
3.3.2 Vaiheittainen malli	14
3.3.3 Ketterä malli	14
4 Pien- ja keskisuuret projektit Meritaito Oy:ssä	15
4.1 Pienprojektien luonne	15
4.1 Keskisuurten projektien luonne	16
5 Tehdyt tuotteistamisratkaisut	18
5.1 Tuotteistamisratkaisut	18
5.2 Projektisuunnitelmapohja	19
5.2.1 Pienprojektit	20
5.2.2 Keskisuuret projektit	21

5.3 Mittauksen tarkistuslista (check list)	22
6 Yhteenveto	24
6.1 Päätelmät	24
6.2 Tuotteistamisen tulevaisuuden näkymät	24
Lähteet	26

1 Johdanto

Opinnäytetyöni käsittelee työntajani Meritaito Oy:n asiantuntijapalveluiden pien- ja keskisuurten projektien tuotteistamista. Jotta tämän suuruusluokan projektit olisivat mahdollisimman kannattavia ja toimivia, on järkevää luoda tuotteistamisen keinoin toimintamalli. Tällainen toimintamalli raamien määrittely ohjaa projektitoimintaa ja luo siihen järjestelmällisyyttä. Kuitenkaan varsinkin asiantuntijapalveluissa tuotteistamista ei saa viedä liian pitkälle, jolloin se voi poistaa asiakkaan tarvitseman yksilöllisen palvelun räätälöinnin.

Lyhykäisyydessään tuotteistamisella tarkoitetaan palveluprosessien suunnitelmallista toistettavuutta. Tavoitteena on tehdä palvelusta mahdollisimman helposti toistettava ja näin myös mahdollisimman taloudellisesti kannattava.

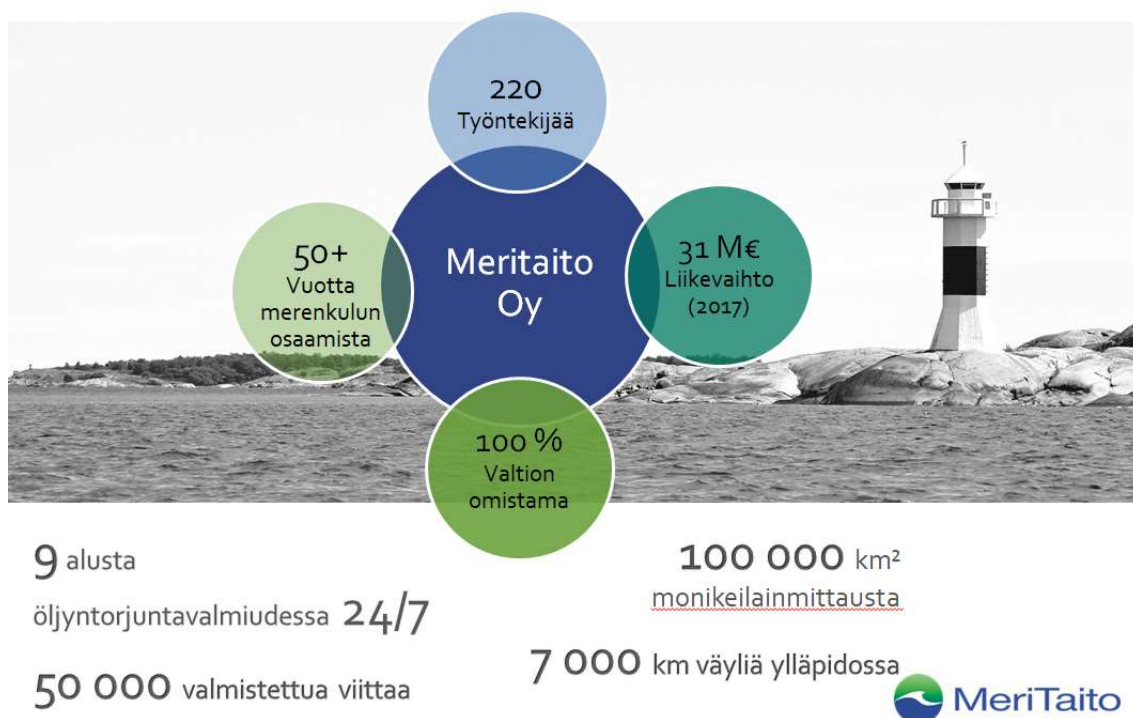
Pien- ja keskisuuret projektit on jaettu kahteen luokkaan riippuen niiden budjetista. Pienet projektien budjetti on alle 5 000 euroa ja keskisuurten projektien budjetti 5 000–50 000 euroa. Myös isommissa kuin keskisuurissa projekteissa kannattaa hyväksi käyttää tuotteistamisen keinoja, mutta tällaisissa taloudellisesti merkittävämmissä projekteissa asiakas todennäköisesti odottaa huomattavasti enemmän yksilöllistä räätälöintiä. Pienemmissä melko lyhytkestoisissa projekteissa yleensä myös asiakas haluaa pitkälle tuotteistettua selkeää ja melko yksinkertaista lopputuotetta.

Meritaito Oy:n asiantuntijapalveluissa kuten monessa muussakin asiantuntijakeskeisessä yksikössä pienet ja keskisuuret projektit ovat kuitenkin yleensä osittain yksilöllisiä, joten niille tuotteistamisen keinoilla luodun raamin pitää olla melko joustava. Vain selkeät johdonmukaiset yhdessä sovitut vaiheet voivat olla tiukasti tuotteistettuja, muussa tuotteistamisessa pitää olla asiakkaan ja suorittavan organisaation yksilöllistä joustavuutta. Yksikkömme asiantuntijaosaaminen on Suomen mittakaavassa melko harvinaista ja rajattua, joten asiakkaiden vaatimukset ovat vaihtelevia ja välillä jopa tietämättömiä. Tuotteistamisen keinoilla voidaan siis jo myyntivaiheessa selkeästi tiedostaa asiakkaan tarpeet, jolloin vältetään suurimmalta osalta ikävistä väärinymmärryksistä sekä voidaan tarvittaessa reagoida niihin hyvissä ajoin.

Asiantuntijapalveluiden suurin ongelma on resurssien oikea mitoittaminen, jotta pystytään asiakkaan aikatauluissa sekä pystytään tekemään projektille mahdollisimman oikeanlainen taloudellisen arvio. Tuotteistamisen lähtökohtana on siis luoda keinoja, joilla

saavutetaan mahdollisimman paljon taloudellista hyötyä ja prosessitehokkuutta. Samalla yleensä selkeytetään prosesseja, mikä helpottaa asiantuntijoiden työtä. Prosessien ollessa selkeitä saavutetaan selkeyttä niin projektin eri vaiheisiin kuin asiakasyhteistyöhön. Monesti tuotteistamisesta ajatellaan melko negatiivisesti, mutta todellisuudessa tarkoituksena on parantaa sekä kaikkien projektiin osallistuvien selkeyttä että toimivuutta, kuitenkin unohtamatta asiantuntijapalveluprojekteille luonteenomaista yksilöllistä joustavuutta. Tuotteistamisen keinoja on useita, ja niistä pitää jokaisen yrityksen ja osaston valita sellaiset, jotka itselle parhaiten sopivat. Luonnollisesti tähän vaikuttavat monet asiat, joista tärkeimpiä ovat projektien luonne sekä organisaation osaaminen ja joustavuus.

1.1 Meritaito Oy



Kuva 1. Meritaito Oy (4).

Meritaito Oy on vuonna 2010 Merenkululaitoksesta perustettu valtion osakeyhtiö, joka tuottaa korkealaatuisia palveluja ja älykkäitä ratkaisuja vesialueiden kestävästä käytöstä edistämiseksi. Yhtiön palveluja ovat mm. merenmittaus, väylähoito, öljyntorjunta, vesirakentaminen, väyläsuunnittelu, poijujen ja viittojen rakentaminen, kanavien käyttö ja kunnossapito sekä ympäristöteknologiset ratkaisut kotimaassa ja ulkomailla. Kuvan 1 mukaisesti yrityksen palveluksessa toimii noin 220 huippuosaajaa, ja liikevaihto oli vuonna 2017 noin 31 miljoonaa euroa. Meritaidon organisaatio jakaantuu kolmeen lii-

ketoimintayksikköön ja kolmeen tukitoimintayksikköön. Liiketoimintayksiköitä ovat asiantuntijapalvelut, ylläpito ja rakentaminen sekä SeaHow. Tukitoimintoja ovat HR, varustamatoiminnot sekä talous ja IT. (4.)

1.2 Asiantuntijapalvelut Meritaidossa

Asiantuntijapalvelut muodostavat Meritaidossa yhden liiketoiminnan. Asiantuntija palvelujen noin 30 työntekijää muodostavat ammattitaitoisen yksikön, jonka jäsenillä on paljon erilaisia erityisosaamisalueita. Työtehtäviin kuuluvat merenmittaus ja siihen liittyvät rakennemittaukset sekä näiden jatkojalostaminen aina lopputuotteeseen. Asiantuntijat koostuvat merenmittaajista, aineistonkäsittelijöistä ja väyläsuunnittelijoista.

Viimeisimpien vuosien aikana Meritaidon Asiantuntijapalvelut ovat suorittaneet lukuisia merikartoitushankkeita sisältäen kansainvälisiä valtameri-, HELCOM- ja aluemerennittaukshankkeita Barentsinmerellä, Itämerellä, Suomenlahden rannikolla sekä Selkä- ja Perämerellä. Tämän lisäksi Asiantuntijapalvelut ovat olleet vastuussa vuosien saatossa lukuisista sisävesien ja meriväylien kartoitushankkeista eri puolella Suomea. Esimerkki mittausaineistosta kuva 2 (3; 13.)



Kuva 2. Suomenlinna, Kuninkaanportti: Laser- ja monikeilainaineisto 3D-mallina (13).

1.3 Insinööriyön tausta

Insinööriyöni lähti liikkeelle työnantajani tarpeesta selkeyttää ja parantaa projektien systemaattista järjestelmällistä toimintaa. Kaiken tämän taustalla on tietysti tuotteen parempi taloudellinen asema, jolla saavutetaan lisää kilpailukykyä verrattuna muihin saman alan yrityksiin.

Aluksi tarkoituksena oli luoda prosessikaavio, jolla olisi kuvattu projektin etenemistä ja käyty läpi nämä vaiheet seikkaperäisesti. Tuolloin tavoitteena oli enemmän hallinnollinen yleissilmäys siihen, miten projekti etenee. Insinöörityöni kuitenkin ajan myötä muuttui tästä tuotteistamiseen, koska niin sanottua yleissilmäystä ei enää nähty tarpeelliseksi vaan haluttiin tutkia mahdollisuutta konkreettinen kilpailukyvyn parantamiseen tuotteistamisen keinoin.

Käytyjen keskustelujen kautta päädyttiin tuotteistamaan pien- ja keskisuuria projekteja, koska isommat projektit ovat kuitenkin aina tehtävä niin yksilöllisiksi, ettei niissä juurikaan pystytä hyväksi käyttämään tuotteistamisen keinoja. (7; 8.)

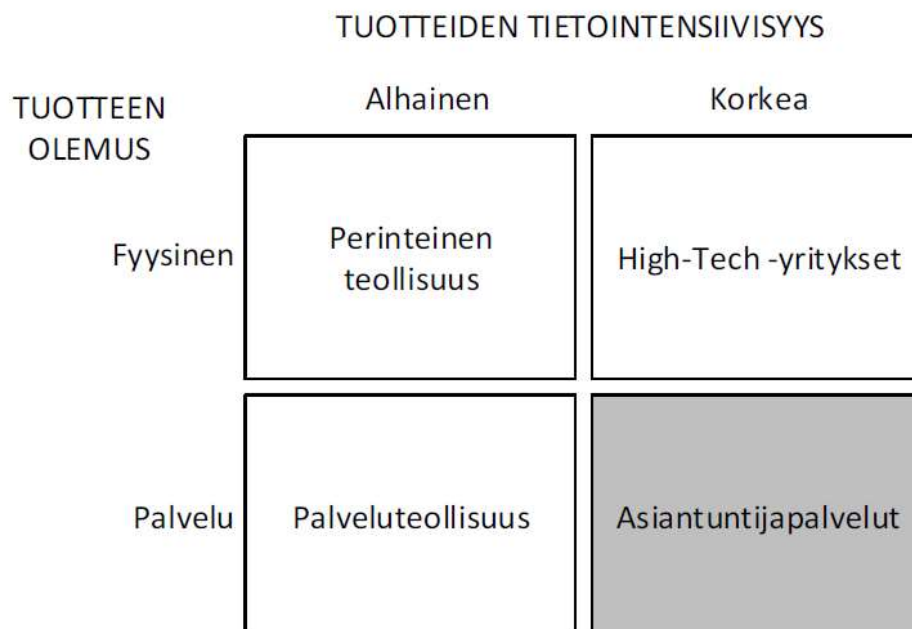
2. Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen

2.1 Asiantuntijapalvelut

Ainutlaatuinen osaaminen ja luovuus ovat asiantuntijatyön keskeisiä piirteitä, jotka erottavat sen muista palveluista. Asiantuntijapalveluita tarvitaan varsinkin, kun ratkotaan monimutkaisia ongelmia tai kehitetään uutta. Asiantuntijapalveluiden tuottajalta vaaditaan laajaa osaamista, kokemusta sekä luovuutta. Näiden lisäksi tarvitaan myös järkevää, mutta kuitenkin tarvittaessa joustavaa toimintakykyä.

Asiantuntijapalveluihin kohdistuu yleensä suuria vaatimuksia, joten kaikki vaadittavat osaamiset harvoin yhdistyvät yhdessä henkilössä, vaan on muodostettava työpareja tai tiimi. On suunnittelijoita ja ideoijia, jotka eivät ole vahvoja toteuttamaan, ja on toteuttajia, joille taas uuden kehittäminen on haastavaa. Yksi ajattelee asioita teknisenä ratkaisuna, kun toinen taas osaa arvioida niiden taloudellista merkitystä.

Asiantuntijapalveluissa vaativien aineettomien osaamistietoelementtien osuus on siis suuri. Kuvan 3 mukaisesti asiantuntijapalvelut ovat niin sanottuja korkean tietointensivisyyden palveluita. (2, s. 24–27; 14, s. 9–10.)



Kuva 3. Asiantuntijapalveluiden sijoittuminen yritys kentässä (2, s. 26).

2.2 Mitä tuotteistaminen on?

Tuotteistaminen on palvelun ja sen tarjoaman arvon tiivistämistä eri osia kuvaamalla ja vakioimalla. Osallistavan tuotteistaminen tavoitteena on sitouttaa ja motivoida, ja siten muuttaa toimintatapoja ja ajatusmalleja sekä mahdollistaa haluttua innovointia. Parhaimmillaan tuotteistaminen muodostaa oppimisalustan, jolla osallistujat oppivat toisiltaan ja luovat yhteistä ymmärrystä palveluorganisaatiossa. Se yhtenäistää palvelutoimintaa, tuo toistettavuuden avulla tehokkuutta ja näin luo arvoa palveluntarjoajalle sekä asiakkaillekin. Tuotteistaminen ei kuitenkaan merkitse varsinaista palvelun standardisointia, jolloin se poistaisi varsinkin asiantuntijapalveluille ensiarvoisen tärkeää projektikohtaista yksilöllistä räätälöintiä tarvetta. Jonkinasteinen asiakas- ja projektikohtainen vaihtelu kuuluu palvelun perusluonteeseen. Tuotteistaminen voidaan jakaa kahteen eri tasoon: sisäiseen ja ulkoiseen tuotteistamiseen. (5; 6, s. 5.)

2.2.1 Sisäinen tuotteistaminen

Sisäinen tuotteistaminen on palvelutuotannon kuvaamista ja yhdenmukaistamista. Palveluprosessin, toimintatapojen ja vastuiden kuvaaminen ja määrittäminen ovat sisäisen tuotteistamisen perustehtäviä. Pyritään varmistamaan, että asioita jotka on tehty jo kerran, ei jouduttaisi toistamaan täsmälleen samanlaisina. Asiakasnäkökulmaa ei tässäkään pidä unohtaa: olennaista on miettiä, miten palveluprosessi näyttäytyy asiakkaalle ja mitkä ovat asiakkaan prosessit. (6, s. 5; 2, s. 47–49.)

2.2.2 Ulkoinen tuotteistaminen

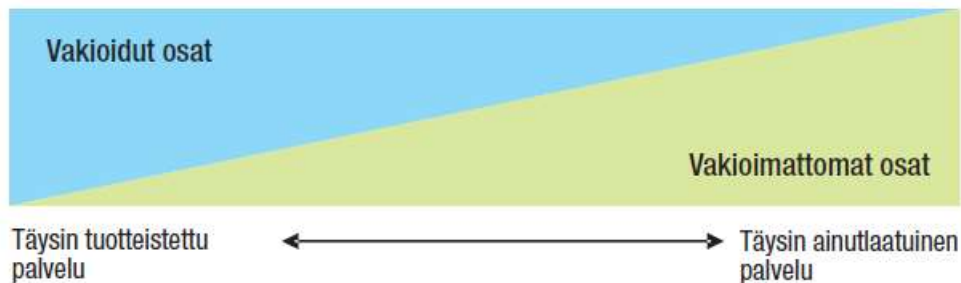
Ulkoinen tuotteistaminen on asiakkaille näkyvien palveluelementtien selkeää kuvaamista. Luodaan yhteinen näkemys asiakkaalle tärkeistä palvelun osista, jotka kiteytetään tyypillisesti palvelukuvauksiin ja myyntimateriaaleihin. (6, s. 5; 2, s. 47–49.)

2.3 Tuotteistamisen hyödyt

2.3.1 Palvelun räätälöinti ja vakiointi

Palvelutuotteen jonkin asteinen vakiointi on yksi tuotteistamisen peruslähtökohdista. Sen tavoitteena on systemaattisella toistamisella parantaa palvelutuotannon tehokkuutta, kannattavuutta ja tasalaatuisuutta, kun vakioituja osia voidaan toistaa asiakkaalle samalla tavalla. Asiantuntijapalveluiden tuotteet ovat kuitenkin hyvin asiakaslähtöisiä,

joten niiden tuotteistamisen on oltava yksilöllisemmin räätälöityä. Tällä on suuri vaikutus siihen, miten ja mitä palvelun vaihetta tai vaiheita pitää tuotteistaa, ettei asiakaslähttäisyys heikenny. Kuvassa 4 on esitetty tuotteistamisen asteet vakioinnin näkökulmasta.



Kuva 4. Tuotteistamisen asteet (15, s. 19).

Oikean tasapainon löytäminen räätälöinnin ja vakioinnin välillä on yksi isoimmista asiantuntijapalveluiden tuotteistamisen haasteista. Tuotteistamisella voidaan päästä eroon selkeistä toistuvista työvaiheista, mikä parantaa työtehokkuutta ja asiantuntijoille jää enemmän aikaa varsinaisiin räätälöintiä vaativiin työtehtäviin. Liiallinen vakiointi voi kuitenkin yksinkertaistaa palvelua liikaa, jolloin se ei enää vastaa asiakkaan muuttuviin tarpeisiin. Liiallinen vakiointi voi myös monotonisuudellaan sammuttaa asiantuntijatyöhön vaadittavan innovatiivisuuden, jolloin ei tapahdu palvelulle oleellista kehitystyötä.

Asiantuntijapalveluissa tuotteistaminen onkin yleensä työmenetelmien, työprosessien kehittämistä ja erilaisten puitteiden sekä struktuurien luomista tapauskohtaisesti luotavalle sisällölle. (6, s. 6; 1, s. 120; 15 s. 19.)

2.3.2 Oppiminen ja tiedon siirtäminen

Merkittävä osa asiantuntijapalveluiden tiedoista on hiljaista tietoa, joka on vain asiantuntijan päässä. Usein tämä tieto pitkälti myös määrittää asiantuntijan aseman ja tärkeyden yrityksessä, mikä monesti saattaa vähentää asiantuntijan halukkuutta tiedon jakamiseen. Tuotteistaminen pitääkin suunnitella niin, että tiedon ja osaamisen jakaminen tyydyttää asiantuntijoita omassa työssään. Yksi keino on henkilöstön osallistaminen tuotteistamiseen. Tietämyksen siirron onnistuessa kokeneempi asiantuntija voi itse siirtyä tekemään uusia, haastavampia tehtäviä. Osaamisen siirtäminen toimii myös riskinhallintakeinona; yksittäisen asiantuntijan lähtö ei vahingoita yritystä ja sen liike-

toimintaa kohtuuttomasti. Hyvä palvelu koostuu yhdistelmästä osaamista sekä tuotetukea. (2, 17–18; 6, s. 6.)

2.3.3 Tehokkuus ja laatu

Asiatuntijayritysten suurin haaste on tehokas tuottavuus laatutason kuitenkin säilyessä tai tarpeen vaatiessa jopa noustessa entisestään. Näiden saavuttaminen on haasteellista, koska lyhyellä aikavälillä pitäisi tehdä tulosta ja pitkän aikavälin kannattavuus jatkuvasti kiristyvässä kansainvälisessä kilpailutilanteessa.

Tuotteistaminen on yksi isoimmista työvälineistä, jolla voidaan parantaa palvelun laatua ja tuotettavuutta sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä niin, ettei tavoitteille synny merkittäviä ristiriitoja.

Tehokkuutta ja laatua voidaan luoda tuotteistamisen keinoilla monella tapaa, mutta lähes aina ne kulkevat käsi kädessä. Tavoitteena on parantaa palvelun ja kehitystyön tehokkuutta antamalla niille selkeät tavoitteet ja luomalla systemaattisia johdon mukaisia toimintaprosesseja, joilla voidaan kontrolloida selkeämmin palvelun työvaiheita ja kehittämistä sekä paremmin arvioida niihin tarvittavia työresursseja. Tuotteistamisen avulla voidaan siis parantaa työresurssien arvioimista, mikä monesti on todella haastavaa ja epäonnistuessaan kallista sekä työntekijöitä kuormittavaa.

Yleensä palvelutyöhön kuuluu, että työmäärät kuormittuvat eri vuodenaikoihin tai kausiin. Kun työresurssit ovat tuotteistamisen avulla paremmin tiedossa, voidaan parantaa erilaisten kausivaihteluiden tasaamista, mikä parantaa sekä laatua että tehokkuutta. Tuotekehitystyötä voidaan tehdä hiljaisempina kausina ja kiireisinä aikoina voidaan tarvittaessa kaikki resurssit sijoittaa ruuhkahuippuihin, jolloin hyvin tehty tuotteistaminen lisäksi nopeuttaa prosesseja. Tuotteistamisella voidaan siis saada aikaan, että toiminnan suunnittelu paranee, kiire vähenee, tavoitteet ja laatukriteerit ovat täsmällisempiä, koulutus ja kehitys tehostuvat sekä laadunarviointi on ammattimaisempaa. (2, s. 18–19.)

2.3.4 Markkinoinnin tehostuminen

Asiakkaan on helpompi ja nopeampi perehtyä tuotteistettuun tuotteeseen sekä vertailla sitä muihin markkinoilla oleviin vaihtoehtoihin. Palvelun ollessa tuotteistettu voi asiakas paremmin luottaa siihen, ettei kyseessä ole uusi tuote vaan hän saa testatun hyväksi

havaitun valmiin palvelun. Tällöin asiakas on usein myös yleensä valmis maksamaan hieman enemmän palvelun laadusta.

Tuotteistetun palvelun hinnoittelu on selkeämpää ja helpompaa, ja siksi siitä on mahdollista saada parempi kate. Vähintään vältetään alihinnoittelulta, jolloin palvelulla saatetaan pahimmassa tapauksessa tehdä tappiota.

Oman tuotteen ollessa selkeä on sitä markkinoinnissa helpompi esitellä ja myydä kuin epämääräistä palvelua. Tämä näkyy myyntitilanteessa varmuutena, joka lisää asiakkaan luottamusta. (2, s. 19–20.)

2.3.5 Selkeämpi hinnoittelu

Asiantutkijapalvelujen palvelut on lähes aina hinnoiteltu projektikohtaisesti eikä aikaveloitteisesti. Projektikohtaisen hinnoittelun pitää onnistua, jotta palvelun toteuttaminen on yritykselle kantattavaa. Ilman jonkinasteista tuotteistamista onnistunut hinnoittelu on lähes mahdotonta. Hyvin tuotteistettu palvelu on siis helpompi ja riskittämpi hinnoitella. Myös asiakkaan luotettavuus palvelua kohtaan on parempi, joten hän on todennäköisesti valmis maksamaan palvelusta enemmän.

Tuotteistetun palvelun tuottamiskustannukset ovat alhaisemmat kuin tuotteistamattoman, millä saavutetaan yritykselle parempaa kilpailukykyasemaa verrattuna kilpaileviin yrityksiin. Tuotteistamalla voidaan siis parantaa yrityksen katetta sekä korkeammalla myyntihinnalla että sen alhaisemmilla tuottamiskustannuksilla. (2, s. 20–21; 15, s. 29.)

2.3.6 Johtaminen tehostuu

Tuotteistamisella helpotetaan johtamista ja toiminnan hallintaa. Sen avulla kehitetään jatkuvasti parempia sisäisiä työskentelymalleja, joiden avulla saavutetaan suunnitelmallisempaa ja resurssit paremmin huomioonottavaa toimintaa. Tavoitteiden ja tulosten seuranta helpottuu ja riippuvuus yksittäisistä asiantuntijoista vähenee. (2, s. 21–22.)

2.4 Haasteet ja riskit

Tuotteistamiseen liittyy myös monia haasteita ja riskejä. Ne on tiedostettava, kun aletaan suunnitella, mitä ja miten palvelua halutaan tuotteistaa. Suurin osa näistä on kuitenkin sellaisia, että ne voidaan välttää osallistamalla palvelua suorittava henkilöstö

tuotteistamisen eri vaiheisiin. Myös asiakkaiden kanssa tuotteistamisen läpikäyminen voi tuottaa parannuksia, tai viimeistään jälkikäteen asiakaspalautteesta voidaan tehdä korjaavia toimenpiteitä. Yleisimmät haasteet ja riskit ovat seuraavat:

- Tuotteistaminen koetaan uhkana. Asiantuntijat haluavat pitää kiinni hiljaisesta tiedostaan ja siten suojaavat välttämätöntä omaa asemaansa organisaatiossa. Tällöin ei saada parhaita toimintatapoja käyttöön eikä resurssien täyttää potentiaalia voida valjastaa, kun osaavimmat asiantuntijat eivät ehdi keskittymään vaativimpiin tehtäviin.
- Henkilöstön motivaatio surkastuu. Liiallisen tuotteistamisen riskinä on, että käytönotetut toimintatavat on liian tiukasti määritelty eikä niissä ole tarvittavaa yksilöllistä joustovaraa. Tällöin suureen vapauteen ja improvisointiin tottuneet asiantuntijat voivat menettävät työmotivaatiota.
- Luovuus katoaa. Liiallinen vakiointi saattaa estää palveluprosessien jatkuvasti vaativaa luovaa kehitystyötä, jolla saavutetaan parannuksia nykyisiin työmenetelmiin.
- Asiakasnäkökulma katoaa. On vaikea löytää oikea tasapaino vakioinnin ja räätälöinnin välille. Riskinä on, että palvelusta tulee ylituotteistettu, minkä seurauksena se on niin kaavamainen, ettei se vastaa enää asiakkaiden muuttuvia tarpeita. (6, s. 7–8; 2.)

3 Tuotteistamisen suunnittelu

3.1 Tuotteistamiskelpoisen palveluosan tunnusmerkit

Tuotteistamisella on paljon positiivisia ja yrityksen toimintaa sekä kannattavuutta parantavia vaikutuksia. Monet uskovat, että sillä voidaan ratkaista kaikki tarjottavaan palveluun liittyvät ongelmat. Näin ei tietysti ole, vaan niin kuin lähes kaikessa tuotteistamisen toimivuus on hyvin yksilöllistä riippuen palvelun tunto-merkeistä, siten on myös löydettävä sopiva tuotteistamisen aste sekä ne vaiheet, jolloin sitä on järkevä käyttää. Asiantuntijapalveluiden tärkein tunnusmerkki on, että tehdään nimenomaan yksilöllistä asiantuntijatyötä, siksi palveluja ei koskaan pystytä täysin tuotteistamaan. Ennen tuotteistamista on siis löydettävä ne palvelun osa-alueet, joita kannattaa tuotteistaa.

Tuotteistamiskelpoisen palveluosa-aleen tunnusmerkit ovat pitkälti samoja kuin siitä mainitsemani tavoiteltavat hyödyt. Hyödyistä on mietittävä, mitkä niistä voidaan asettaa realistisiksi toimiviksi tavoitteiksi.

Kuinka paljon samanlaiset asiat toistuvat palvelussa, voidaanko vakioda vain yksi osa-alue vai useampi niin, että asiakashyöty silti säilyy tai jopa mielellään parantuu? Onko palvelun osa-alueita taloudellisesti kannattavaa tuotteistaa vai onko se kuitenkin niin yksilökohtainen, ettei sen tuotteistamiseen kannata panostaa. Kuinka paljon yrityksellä on resursseja ja osaamista palvelun osa-alueiden tuotteistamiseen vai pitääkö hankkia ulkopuolista apua ja onko se sitten enää taloudellisesti järkevää?

Ennen tuotteistamiseen ryhtymistä olisi hyvä pystyä perustelemaan esimerkiksi näiden kysymysten kautta, mitä palvelun osa-alueita on järkevä tuotteistaa. Oikeastaan aina lähtökohtana niin kuin muutenkin yritystoiminnassa on se, mikä on taloudellisesti kannattavaa. Tuotteistamisen luominen aina maksaa sen kehittämiseen vaadittavien henkilöresurssien kautta, joten sitä ei kannata luoda vain yhtä projektia ajatellen vaan keskittyä niihin osa-alueisiin, joita toistetaan useassa projektissa lähes samanlaisina. Tuotteistamisessa onkin lähdettävä liikkeelle ottaen huomioon enemmän pitkän aikavälin kuin lyhyen aikavälin hyöty. Kun on tunnistettu ne osa-alueet, joille tuotteistamista kannattaa lähteä suunnittelemaan, täytyy miettiä, mitkä ovat sen varsinaiset täsmennetyt tavoitteet ja kuinka niitä lähdetään toteuttamaan. (6, s. 8–9.)

3.2 Tuotteistamisen täsmennetyt tavoitteet

Tavoitteena on tuotteistamisen keinoilla palveluiden systemaattinen kehittäminen siten, että se olisi mahdollisimman kilpailukykyinen, kannattavan ja innovatiivinen. Varsinkin asiantuntijapalveluiden erityispiirteistä johtuen perinteiset suoraviivaiset teollisen tuotannon toimintamallit eivät yleensä toimi suoraan sellaisinaan, vaan on luotava joustavampia malleja. Tuotteistamisen lähtökohtana on siis sen keinoilla tehdä yrityksestä kustannustehokkaampi sekä samalla edistää asiakaslähtöisyyttä. Näiden kehittyminen on tietysti avainasemassa yrityksen menestymiselle ja kilpailukyvyllä. Tavoitteena on, että sen avulla voidaan mahdollistaa asiakkaalle tuotteesta saatava mahdollisimman suuri arvo sekä palvelun tuottajalle sen tavoitteiden saavuttaminen.

Tuotteistamisella voidaan tavoitella edellä mainittuja asioita monella tavalla ja tasolla. Ensiarvoisen tärkeää onnistumisen kannalta on yhdessä luoda selkeä tavoite tuotteistamiselle. Tavoitteista yhdessä sopimalla saavutetaan suuremmalla todennäköisyydellä myös se, että palveluun osallistuvat ihmiset ovat motivoituneempia kuin jos heitä ei olisi kuultu. Varsinkin asiantuntijapalveluissa tuotteistaminen voi hyvin olla mahdollista vain palvelun tuottamisen yhdelle osa-alueelle, tai sitten on mahdollista luoda vain yleinen kehys eikä varsinaista täsmällistä tuotteistamista. Kuitenkin aina tavoitteena on jonkinasteinen yrityksen toimintamallien kehittäminen, joka johtaa parempaan kokonaisuuteen. (6, s. 9–10.)

Tuotteistamisen tavoitteita voivat esimerkiksi olla

- tuotetun palvelutuotteen tehostaminen
- sisäisen tiedonjaon ja tiimityön tehostaminen
- markkinoinnin ja myynnin tehostaminen

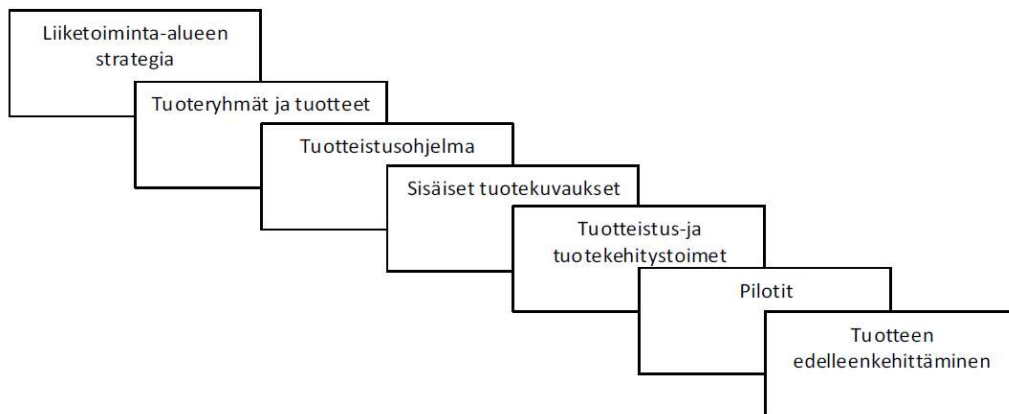
Tavoitteiden täsmentämiseen voidaan myös käyttää palvelun ominaisuuksia. Tuotteistamisen tavoitteena palvelu, joka esimerkiksi on

- toistettava
- tasalaatuinen

- helposti markkinoitava

3.3 Tuotteistamisprosessin mallit

Kuvassa 5 näytetään tuotekehitysprosessin vaiheet alkustrategiasta aina markkinoille toimitettavaan tuotteeseen.



Kuva 5. Tuotteistamisprosessi (2, s. 37).

Tuotteistamisprosessi voi sisältää tuotevalikoiman analysoinnin ja suunnittelun, tuoteluettelon laatimisen, tuotteistusohjelman täsmentämisen sekä tuotteistussuunnitelman laatimisen. Tuotteistamisprosessissa voidaan edetä monella eri tavalla, riippuen mitä ja miten halutaan tuotteistaa. Voidaan kuitenkin sanoa, että on olemassa kolme perusmallia, joita soveltamalla ja yhdistämällä on palvelulle mahdollista saavuttaa tavoiteltu tuotteistamisen aste. Nämä perusmallit ovat suoraviivainen, vaiheittainen ja ketterä. (2, s. 37; 6, s. 10.)

3.3.1 Suoraviivainen malli

Tuotteistaminen etenee selkeän suoraviivaisesti tehdyn check list -tyyppisen tuotteistamisratkaisun mukaisesti. Tuotteistaminen on melko yksinkertaista, ja sen tarkoituksena on olla mahdollisimman samanlaista. Panostetaan yhden toimivaan malliin eikä tämän jälkeen siihen tehdä isompia muutoksia. Tämä on yleisin, vanhin ja selkein tuotteistamisprosessin malli (6, s. 10.)

3.3.2 Vaiheittainen malli

Mallin lähtökohtana on vaiheittainen tuotteistaminen. Vaiheistus tehdään tuotteistamisen sisällön mukaan. Tapoja on monia, mutta selkein esimerkki on, että tuotteistaminen painottuu ensin joko ulkoiseen tai sisäiseen tuotteistamiseen. Keskitytään siis ensin yhteen palvelun selkeään osakokonaisuuteen, jonka tuotteistamisen jälkeen keskitytään palvelun jonkin muun osa-alueen tuotteistamiseen. Tuotteistamisen vaiheistuksen pitää olla suunniteltu jatkuvasti kehittyväksi kokonaisuudeksi, josta vaiheittaisella tuotteistamiskehittämisellä luodaan uusia ja parempia tuotteistamiskokonaisuuksia. Tuotteistamisista on näin myös tarkasteltava joustavasti vaiheittaisesti eikä kokonaisuutena.

3.3.3 Ketterä malli

Tuotteistamismuodon tavoitteena on, että se saadaan mahdollisimman nopeasti markkinoille. Palvelun tuotteistamisen nähdään ensisijaisesti parantavan asiakkaalle näkyviä palveluelementtejä tai sitten tuote halutaan saada mahdollisimman nopeasti markkinoille. Tuotteistamisessa siis keskitytään ensin asiakkaalle näkyvään ulkoiseen tuotteistamiseen, mikä mahdollistaa sen, että palvelua voidaan alkamaan myydä asiakkaille tuotteistamisprosessin aikana.

4 Pien- ja keskisuuret projektit Meritaito Oy:ssä

Meritaito Oy:ssä projektit on jaettu neljään ryhmään, jotka määritellään projektin budjetin mukaan. Nämä ryhmät ovat 0–5 000 €, 5 000–50 000 €, 50 000–100 000 € sekä viimeinen ryhmä yli 100 000 €. Jokaisesta ryhmästä on luotu projektikorttimalli, jossa määritetään, ohjataan ja seurataan projektin vaiheita. Isoissa projekteissa projektikortti on laajempi ja yksityiskohtaisempi sekä enemmän projektikohtainen, kun taas pienemmissä suppeampi ja enemmän reaaliaikaiseen joustavuuteen perustuva. Projektikortit ovat lähinnä talouden seuranta ja yrityksen sisäistä valvontaa varten, eikä niitä sinänsä ole toimiva käyttää sellaiseen reaaliaikaiseen tuotteistamiseen kuin työni lähtökohtana on. Tässä työssäni tarkastelen kahta taloudellisesti pienintä projektiryhmää, joissa tuotteistaminen näkyy merkittävänä taloudellisena hyötynä. Myös isommissa projekteissa tuotteistamisella on suuri merkitys, mutta yleensä niissä asiakkaan vaatimukset ovat niin yksilöllisiä, että tuotteistamisen on oltava joustavampaa ja suppeampaa. (16; 17.)

4.1 Pienprojektien luonne

PROJEKTIKORTTI 4 (<5.000 €)	
VERSIONUMERO	
PÄIVÄMÄÄRÄ	
PROJEKTINUMERO	
PROJEKTIN NIMI	
ASIAKAS	
PROJEKTIPÄÄLLIKKÖ	
Tallenteet	TALLENTEEN PÄIVÄYS
1. TARJOUSPYYNTÖKATSELMUS	
1.1. CRM: asiakkaan perustaminen, sales pipeline	
2. TARJOUSKATSELMUS	
2.1 CRM: asiakkaan perustaminen, sales pipeline	
2.5 Tarjous	
2.7 Vaatimuskatselmointi	
3. SOPIMUSKATSELMUS	
3.1 CRM: asiakkaan perustaminen, sales pipeline	
3.2 Sopimus	
3.3 Resurssien varaus ja kiinnitys (projektin avaaminen)	
3.7 Alihankintasopimukset	
4. TYÖN TOTEUTUS JA TYÖN AIKAINEN OHJAUS	
4.4 Laskutus	
5. LUOVUTUKSET	
5.4 Tietojen säilytys	

Kuva 6. Meritaito Oy, projektikortti 4 (16).

Projektikortin kuvan 6 mukaisesti pienprojektien budjetti on alle 5 000 euroa. Kortissa käydään läpi projektin vaiheet ja niiden tallenteet. Kortti on osa tuotteistamista, joka

ohjaa toimintaa systemaattisemmaksi ja siten selkeämmäksi. Pienprojektien budjetista johtuen niiden on oltava melko lyhyitä ja selkeitä, tämän takia myös kortin sekä kaiken muun tuotteistamisen pitää olla samanlaista. Projektikorttiin ja sen sisältämiin tallenteisiin ei siis ole myöskään aikaa niin paljon kuin isommissa projekteissa. Tarvitaan yksityiskohtaisempi hallitumpi tuotteistamisen keino, jolla varsinkin taloudellisesti pieniä projekteja voidaan hallita ja ohjata. (16)

4.1 Keskisuurten projektien luonne

Keskisuurten projektien budjetti on 5 000–50 000 euroa. Projekti tallenteet etenevät alla olevan kuvan 7 projektikortin mukaisesti. Taloudellisen merkityksen kasvaessa verrattuna pienprojekteihin nousee myös taloudellinen riski, joten keskisuurten projektien projektikortti on hieman laajempi.

PROJEKTIKORTTI 3 (5.000-50.000 €)	
VERSIONUMERO	
PÄIVÄMÄÄRÄ	
PROJEKTINUMERO	
PROJEKTIN NIMI	
ASIAKAS	
PROJEKTIPÄÄLLIKKÖ	
Tallenteet	TALLENTEEN PÄIVÄYS
1. TARJOUSPYYNTÖKATSELMUS	
1.1. CRM: asiakkaan perustaminen, sales pipeline	
2. TARJOUSKATSELMUS	
2.1 CRM: asiakkaan perustaminen, sales pipeline	
2.2 Tarjouksen hyväksymislomake, riskianalyysi, laskelmat	
2.3 Projektisuunnitelma	
2.5 Tarjous	
2.7 Vaatimuskatselmointi	
3. SOPIMUSKATSELMUS	
3.1 Projektin avaus taloushallinnon järjestelmiin	
3.1 CRM: asiakkaan perustaminen, sales pipeline	
3.2 Sopimus	
3.3 Resurssien varaus ja kiinnitys (projektin avaaminen)	
3.4 Projektikansion avaaminen	
3.5 Projektibudjetti	
3.7 Alihankintasopimukset	
4. TYÖN TOTEUTUS JA TYÖN AIKAINEN OHJAUS	
4.1 Projektin laatutallenteet	
4.3 Toimituksen laaduntarkistus ja toimituksen hyväksyntä	
4.4 Laskutus	
5. LUOVUTUKSET	
5.2 Asiakaspalautekysely	
5.4 Tietojen säilytys	

Kuva 7. Meritaito Oy, projektikortti 3 (17).

Kuten pienprojekteissa myös keskisuurten projektien kortti on osa tuotteistamista, joka ohjaa toimintaa systemaattisempaan suuntaan. Vaikka projektikortti on laajempi ja tä-

ten kattavampi kuin pienprojekteissa on sen aikaansaama tuotteistamisaste kuitenkin niin pieni, että myös näille keskisuurille projekteille tarvitaan yksityiskohtaisempi hallitumpi tuotteistamisen keino.

5 Tehdyt tuotteistamisratkaisut

5.1 Tuotteistamisratkaisut

Pidimme helmi-maaliskuussa 2018 vuonna kolme isoa palaveria, joissa kävimme läpi, millä keinoilla tuotteistamista kannattaisi parantaa Meritaito Oy:n asiantuntijapalveluissa koskien pien- ja keskisuuria projekteja. Tuolloin keskusteluihin osallistui sellainen työtyhmä, jolla on kokemusta projektin joka osa-alueelta myynnistä, toteuttamiseen sekä lopputuotteen asiakkaalle luovuttamiseen. Näiden keskustelujen lisäksi kävin vielä myynnin kanssa oman palaverin, koska myyntihenkilöillä on hyvin erilainen näkemys asioihin kuin palvelun tuottavalla henkilöstöllä. Keskustelujen kautta tuloksena päädyttiin kahteen tarkastuslistatyypin ratkaisuun. Ensimmäinen niistä on projektin suunnitelmapohja lista, jolla parannetaan projektipäällikön tehtävien järjestelmällisyyttä sekä selkeytetään myynnin ja projektipäällikön yhteistyötä. Tämä lista on sanallinen ja enemmän kertova kuin yksinkertainen taulukko lista. Toinen luotu palvelun tuotteistamista edistävä lista on hyvin perinteinen rasti ruutuun tarkastus check -lista, jonka tarkoituksena on selkeyttää ja tehostaa projektien kenttätöitä. (7; 8; 9; 10; 11; 12.)

Päädyttiin siis melko pienen osa-alueen selkeään järjestelmälliseen tuotteistamiseen. Koko palvelun kattavaa tuotteistamista ei nähty toimivaksi vaihtoehdoksi, koska sen nähtiin liiallisesti poistavan palveluille välttämätöntä yksilöllistä räätälöintiä.

5.2 Projektisuunnitelmapohja

Tutkimukseni tuloksena syntyi kuvan 8 mukainen projektisuunnitelmapohja.

Projektisuunnitelma pohja

Sopimukset:

- tilaus
- tilausvahvistus
- tarjous
- projektin perustaminen

Asiakkaan yhteystiedot:

Tilaaaja, kenttävalvoja...

Mittauksen tarkoitus:

mihin käytetään? mikä lopputuote?

Optiot:

todennäköisyys? selkeys, välitön tiedottaminen, kannattaako suorittaa ilman tilausta? mihin käytetään? mikä lopputuote?

Työn suorittamiseen tarvittavat resurssit ja niiden aikataulu:

mittaus, aineistonkäsittely, suunnittelu, geologi

Työalue:

asiakkaalta selkeä kartta, dxf tai muu formaatti, myös optiosta.

Mittausspekisit:

- mittausmenetelmät: moni-viisto-laser-matalataajuus
- paikannustarkkuus/järjestelmä, tarkka/tarkin
- korkeusjärjestelmä
- tasokoordinaatisto
- monikeilaus avauskulma
- matalataajuuden taajuus
- matalataajuus levitys
- tilausalueen peittoprosentti

Mittauksiin tarvittavat viranomaisluvut:

PE-lupa, satamat jne.

Lopputuote formaatti:

luotaukset, pohjakartta...

Laskutus ja Asiakaspalaute

Jos muutoksia selkeä tiedottaminen ja resurssien uusi arvioiminen

Kuva 8. Projektisuunnitelmapohja.

Projektisuunnitelman pohjan sovittiin sisältävän kymmenenkohtaisen listan. Näiden kohtien kuten koko listan tarkoituksena on kattavasti sisältää tiedot, jotka tarvitaan kyseisen projektin toimivaan suorittamiseen. Pohja on siis tarkoitettu yleisesti kaikille

pien- ja keskisuurille projekteille, ja tarkoitus on, että projektipäälliköllä olisi vastaus kaikkiin kymmeneen kohtaan. Vastauksien laajuus riippuu sitten luonnollisesti kyseisen projektin yksityiskohdista. Näiden tietojen avulla projektipäällikkö pystyy luomaan kuvan projektin vaatimuksista ja aikataulusta sekä on perillä ainakin teoriassa myös sen haasteista. Lista on myös tarkoitettu siihen, että projektipäällikkö pystyy paremmin seuraamaan, mitkä tehtävät ovat vielä tekemättä, esim. asiakaspalautteen kysyminen.

Vaikka lista on tehty lähinnä projektin johtamista ajatellen, oli sen suunnittelussa merkittävä osuus myynnin ja johtamisen yhteistyön ja toimivuuden parantamisella. Ajatukseksi on, että listan läpikäymisen aloittaisi asiakkaan kanssa jo projektin myynnistä vastaava henkilö. Myyntivaiheessa riippuen asiakkaan alkuvaatimuksista sekä tällä käytössä olevasta budjetista suorittaa myyjä ensin hinta-arvion, jonka pohjalta lähdetään liikkeelle sen mukaan, kuinka vaativasta projektista on kysymys. Tämän jälkeen hinta-arvio tarkentuu varsinaiseksi tarjoukseksi, jonka tekemiseen osallistuu myyjän lisäksi asiantuntijoita, joiden osaamista kyseisen palvelun aikaan saaminen vaatii. Yleensä joku näistä asiantuntijoista nimetään myös projektipäälliköksi, jos asiakas hyväksyy tarjouksen. Myyjän pitää osata kerätä asiakkaalta tarvittavat tiedot, joilla hän sekä muut asiantuntijat pystyvät tekemään taloudellisesti kannattavan tarjouksen. Listalla on siis tavoitteena herättää myyjälle sellaiset kysymykset, joihin hänellä pitää olla asiakkaalta saatuna täsmälliset vastaukset, jotta palvelu voidaan hinnoitella oikein. (8)

5.2.1 Pienprojektit

Pienet projektit (alle 5 000 €) ovat melkein aina suoraviivaisia ja kestoltaan 1–2 päivää, eikä tällöin niiden suunnittelemiseen ja toteuttamiseen ajatellen kustannustehokkuutta ole paljon käytettävissä budjetin ylittävää ylimääräistä aikaa tai resursseja. Projektisuunnitelman pohjalle perustuva projektisuunnitelma vähentää taloudellisia riskejä sekä samalla järjestelmällisyydellä nopeuttaa projektin etenemistä. Usein pienet projektit tulevat asiakkaalta nopeassa aikataulussa, jolloin niiden tarjousten laatimiseen ei ole käytettävissä paljoa aikaa. Varsinkin tällaisissa projekteissa myyjä yleensä lähinnä tiedustelee nopeasti palvelun tuottamiseen tarvittavilta asiantuntijoilta siihen tarvittavien resurssien määrää ja niiden aikataulua, joiden perusteella hän suorittaa budjetin ja aikataulun mukaisen tarjouksen. Myyjä on siis lähes täysin vastuussa siitä, että projekti taloudellisesti onnistuu. Listan avulla myyjä voi käydä läpi kaikki kohdat ja määritellä niihin tiedot, jotta hän voi tehdä kilpailukykyisen kannattavan tarjouksen. Myyjät ovat

myös tietotasoltaan erilaisia, joten tarjousta ajatellen listan avulla myyjät pystyvät selkeämmin löytämään tarvittavat kysymykset asiakkaalle ja omille asiantuntijoille.

5.2.2 Keskisuuret projektit

Keskisuuret projektit (5 000–50 000€) vaihtelevat kestoiltaan erittäin paljon. Pelkästään budjettien välillä on suuria eroja, jotka vaikuttavat merkittävästi keston ja tarvittaviin resursseihin. Taloudellisesti pienimmät projektit ovat oikeastaan samassa asemassa kuin edellä läpi käymäni pienprojektit, jolloin niiden tuotteistaminen on myös hyvin samankaltaista. Projektien määrittelyyn on kuitenkin käytettävä jonkinlaista logiikkaa, ja meillä se on tehty budjettipohjoisesti. Logiikkana on, että alle 5 000 euron projektit ovat hyvin nopeita ja taloudellisesti melko riskittömiä. Yli 5 000 euron projekteissa työmäärä kasvaa, ja näin myös palvelun väärällä hinnoittelulla tai aikatauluttamisella voidaan saavuttaa taloudellisesti negatiivinen tulos. Tietysti keskimääräisesti, mitä suurempi projektin budjetti on, sitä isompi on sen työmäärä ja siten myös taloudellinen riski. Näin ajateltuna keskisuurten projektien taloudellinen kirjo on huomattavasti laajempi ja enemmän riskejä sisältävä kuin pienprojektit ovat. Varsinkin yläskaalassa lähellä 50 000 euroa aletaan olla työmäärällisesti ja taloudellisesti huomattavissa isommissa projekteissa kuin skaalan alapäässä.

Projektisuunnitelmapohjan on tarkoitus toimia täsmälleen samalla lailla sekä pien- että keskisuurissa projekteissa. Merkittävin ero on, että siihen tulee enemmän sisältöä, johon tuen isommasta ja laajemmasta palvelun suorittamiseen vaadittavasta resurssitarpeesta. Keskisuuriin projekteihin on halutun lopputuotteen mukaan monesti käytettävä erilaisia kenttämittauskeinoja sekä niiden jalostamiseen useimpien eri asiantuntijoiden osaamista. Karkeasti voikin sanoa, että mitä taloudellisesti suuremmasta projektista on kyse, sitä enemmän myynnin pitää käydä asiakkaan vaatimaa lopputuotetta ajatellen tarvittavat resurssit ja aikataulut läpi projektiin osallistuvien asiantuntijoiden kanssa. Projektisuunnitelmalistan avulla tämä on huomattavasti järjestelmällisempää, ja pystytään helpommin havaitsemaan sellaisia kohtia, joihin on asiakkaalta saatava vastaus, jotta voidaan tehdä oikeanlainen tarjous.

5.3 Mittauksen tarkistuslista (check list)

Projektisuunnitelman pohja on järjestelmällinen, mutta kuitenkin sanallinen ja yksilöllinen projektipäällikön ja myynnin tuotteistamiskeino. Keskustelujen pohjalta tiedettiin ongelmaksi projektin tietojen kentälle siirtymisen. Pohdintojen jälkeen nähtiin tämän vaiheen tuotteistaminen järkeväksi. Haastavat ja kiireiset kenttäolosuhteet tietäen tähän haluttiin äärimmäisen selkeä ja yksinkertainen keino. Keskustelujen tuloksena päädyttiin, taulukon 1 mukaiseen perinteiseen rasti ruutuun tarkastuslistaan (check list). (8; 9.)

Taulukko 1. Mittausta varten luotu tarkastuslista (check list).

Check list						
Mittausalue Qinsyyn						<input type="checkbox"/>
Paikannusjärjestelmä						<input type="checkbox"/>
Korkeusjärjestelmä						<input type="checkbox"/>
Tasokoordinaatisto						<input type="checkbox"/>
Monikeilaus avauskulma ja peittoprosentti						<input type="checkbox"/>
Matalataajuus levitys						<input type="checkbox"/>
Mittausmenetelmät						
Flat						<input type="checkbox"/>
Tilt						<input type="checkbox"/>
Laser						<input type="checkbox"/>
Boomer 1.8 kHz						<input type="checkbox"/>
Meridata 24 kHz						<input type="checkbox"/>
Muu?						<input type="checkbox"/>
PosPac						<input type="checkbox"/>
Javad						<input type="checkbox"/>
Valokuvat						<input type="checkbox"/>

Yksi suurimmista kenttämittausten haasteista on, että kun työtä aletaan tehdä, ei ole selkeästi tiedossa kaikkia mittauksen oikeanlaiseen suorittamiseen tarvittavia asioita. Tarkastelulistan avulla kenttätyöntekijä jo ennen työn aloittamista pystyy rastittamalla ruutuun käymään läpi, että hänelle on toimistolta annettu tarvittavat tiedot. Osa rastituskohdista on yksilöllisiä riippuen projektista ja osa taas sellaisia, että ne pitää aina rastittaa. Esimerkiksi mittausmenetelmäkohdasta valitaan jokin tai joitain vaihtoehtoja,

kun taas mittausalueen pitäisi aina olla selkeästi tiedossa. Listan tarkoitus onkin enemmän herättää kysymyksiä siihen, tarvitaanko lisää tietoa, jotta voidaan suorittaa oikeanlainen mittaus. Niinkin on käynyt, että väärin tai puutteellisten tietojen takia on jouduttu mittaus suorittamaan uudestaan, ja koska taloudellisesti pienissä projekteissa kalliin kenttämittauksen kustannusosuus on suurin osa budjetista, on projektista tällöin tullut merkittävästi tappiollinen. Listan ensisijainen tarkoitus siten onkin mahdollisimman hyvin poistaa tällainen taloudellinen riski.

Mittauksen tarkastuslista toimii täsmälleen samalla lailla riippumatta projektin taloudellisesta suuruudesta, eli mitään eroa ei ole onko kyseessä pieni tai keskisuuri projekti.

6 Yhteenveto

6.1 Päätelmät

Yleisesti asiantuntijapalveluita ei ole totuttu kutsumaan tuotteiksi. Kun myydään omaa osaamista, sitä ei haluta ajatella tuotteiden myynniksi. Lähtiessäni tekemään insinööri-työtä en oikeastaan tiennyt mitään tuotteistamisesta. Tietysti termistä sinänsä loin oman kuvani siitä, mitä sillä voitaisiin tarkoittaa. Varmasti käsitykseni oli hyvin yleinen, eikä se sisältänyt analyyttistä tietoa vaan oli lähinnä negatiivispainotteinen. Tuotteistaminen monesti nähdään pelkästään yrityksen keinona vähentää työvoimaa ja näin parantaa tulosta. Vaikka tuotteistamisen perimmäisenä tarkoituksena on nimenomaan yrityksen taloudellisen kilpailuaseman parantaminen, on siitä paljon hyötyä myös työntekijöille. Saavutetaan selkeyttä työtehtäviin, jolloin vähentyvät työntekijöille raskaat työhön liittyvät sekaannukset. Tekemiemme tuotteistamisratkaisuiden tarkoituksena on nimenomaan lisätä projektien selkeyttä antamalla sellaiset työkalut, joilla informaatio kulkisi myynnin, projektinjohtamisen, kenttätyöskentelyn, projektin käsittelyn ja projektin viimeistelyn välillä. Meritaito Oy hyöttyy oikeastaan samalla lailla tuotteistamisratkaisuis- ta kuin työntekijät, jolloin vältetään turhilta väärinymmärryksiltä, jotka rasittavat työnteki- jöitä ja vievät kallista työaikaa. Työntekijöille ja yritykselle olevia hyötyjä on muitakin, mutta tekemämme ratkaisut lähinnä parantavat tätä projektien osa-aluetta.

6.2 Tuotteistamisen tulevaisuuden näkymät

Meritaito Oy:n asiantuntijapalvelu-yksikkö on erittäin haastava ajatellen tuotteistamista, koska projektit ovat usein todella yksilöllisiä eikä näin varsinainen projektien vakiointi ole juurikaan mahdollista. Tästä johtuen päädyimme kahteen kertomaani tuotteistamis- ratkaisuun. Näiden lisäksi keskustelimme myös muutamasta muusta tuotteistamisen lisävaihtoehdosta, joilla olisi projekteja pystytty hieman lisää vakiomaan. Nämä olivat erilaisten projektien eri vaiheita koskevia taulukkopohjia, joita voitaisiin pienillä projekti- kohtaisilla muutoksilla helposti ottaa käyttöön. Tämä vaihe on vielä kesken, joten en sitä työhöni lisännyt. Kuitenkin se kertoo, että vielä tulevaisuudessa on tuotteistamisen keinoilla paljon mahdollisuuksia parantaa yrityksen toimintaa.

Itse näen työni perusteella asiantuntijapalveluiden tuotteistamisen suurimmaksi haas- teeksi asiantuntijoiden haluttomuuden sitä vaativiin työtapamuutoksiin sekä pelon siitä, että he tuotteistamisen kautta menettävät työasemaansa. Suurin osa ihmisistä ei halua

liian suuria muutoksia normaaliin työkaavaansa, ja ilman oikeaa asennetta toimivan tuotteistamisen luominen ja toteuttaminen on lähes mahdotonta. Onnistuneen asiantuntijapalvelun tuotteistamisen tärkein työkalu onkin asiantuntijoiden avarakatseisuus sekä halu jakaa tietoa.

Lähteet

- 1 Parantainen, Jari. 2007. Tuotteistaminen. Rakenna palvelusta tuote 10 päivässä. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.
- 2 Sipilä, Jorma. 1995. Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen. Porvoo: WSOY.
- 3 Kohdeyritys. 2019. Merenmittaus_ver2.pdf. Yrityksen sisäinen verkkoaineisto. Meritaito Oy. Luettu 15.1.2019.
- 4 Kohdeyritys. 2018. Company_Presentation_13.9.2018_FI.pdf. Yrityksen sisäinen verkkoaineisto. Meritaito Oy. Luettu 21.12.2018.
- 5 Toivonen Marja. 2012. Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen. Verkkoaineisto. CIMO workshop 5.6.2012.
<http://www.cimo.fi/instancedata/prime_product_jul-kaisu/cimo/embeds/cimowwwstructure/24934_Asiantuntijapalveluiden_tuotteistaminen_Toivonen_05062012.pdf. Luettu 12.9.2018.
- 6 Tuominen, Tiina; Järvi, Katriina; Lehtonen, Mikko; Valtanen, Jesse; Martinsuo, Miia. 2015. Palvelujen tuotteistamisen käsikirja. Aalto-yliopiston julkaisusarja Tiede + teknologia 5/2015. Aalto-yliopisto, Tampereen Teknillinen Yliopisto, Tekes.
- 7 Suonvieri Jukka. Liiketoimenjohtaja. Meritaito Oy. Helsinki. Palaveri 13.11.2017.
- 8 Kurtti, Hanno; Pötrönen, Jani; Toijanaho, Juho; Leirimaa, Olli. Projekti-päälliköitä. Meritaito Oy. Helsinki. Palaverit 15.1-25.2.2018
- 9 Matilainen, Seppo. Luotuspäällikkö. Meritaito Oy. Helsinki. Sähköposti 2.5.2018.
- 10 Pohjola, Kari. Myyntipäällikkö. Meritaito Oy. Helsinki. Palaveri 15.5.2016
- 11 Toijanaho, Juho. Projektipäällikkö. Meritaito Oy. Helsinki. Palaverit 20.2–20.4.2018.

- 12 Leirimaa, Olli. Projektipäällikkö. Meritaito Oy. Helsinki. Palaverit 2.4.2018–2.2.2019.
- 13 Kohdeyritys. 2017. Yleisesite.pdf. Yrityksen sisäinen verkkoaineisto. Meritaito Oy. Luettu 1.2.2019.
- 14 Lehtinen, Uolevi; Niinimäki, Satu. 2005. Asiantuntijapalvelut: tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu. Helsinki. WSOY.
- 15 Jaakkola, Elina; Orava, Markus; Varjonen, Virpi. 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua. Opas yrityksille. Helsinki: Tekes.
- 16 Kohdeyritys. 2018. Projektikorttimalli 4.pdf. Yrityksen sisäinen verkkoaineisto. Meritaito Oy. Luettu 1.11.2018.
- 17 Kohdeyritys. 2018. Projektikorttimalli 3.pdf. Yrityksen sisäinen verkkoaineisto. Meritaito Oy. Luettu 1.11.2018.