



LAUREA

Palvelupaketin tuotteistaminen,
Case: WLC-työhyvinvointipaketti



Tulonen, Pinja-Riikka

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

**Palvelupaketin tuotteistaminen,
Case: WLC-työhyvinvointipaketti**

Pinja-Riikka Tulonen
Hotelli- ja ravintola-alan liikkeen-
johdon koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Huhtikuu, 2009

Pinja-Riikka Tulonen

Palvelupaketin tuotteistaminen, Case: WLC-työhyvinvointipaketti

Vuosi 2009 Sivumäärä 46+14

Opinnäytetyöni aiheena on yrityksen johdolle suunnatun työhyvinvointipaketin tuotteistaminen. Työhyvinvointipaketista käytän työnimeä WLC-työhyvinvointipaketti. Opinnäytetyöni on jatkoa markkina-analyysille, josta saatujen tulosten perusteella uudelle työhyvinvointipaketille on kysyntää markkinoilla. Aiheen toimeksiantajina on kolme (3) yritystä: WiseLead Oy, FysioSporttis Oy ja Lääkärikeskus-Yhtymä, joiden jo olemassa olevista palveluista hyvinvointipaketti muodostuu. Opinnäytetyöhöni sisältyy liite, joka on toimeksiantajille tekemäni dokumentti. Liite on heidän toiveestaan salainen.

Esimiehet tekevät haastavaa työtä, josta selvitäkseen heidän tulee kiinnittää huomiota kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin. Kokonaisvaltaisella hyvinvoinnilla tarkoitetaan fyysistä, psyykkistä sekä sosiaalista hyvinvoinnin näkökulmaa. On todettu, että kaikki nämä osa-alueet ovat kytköksissä toisiinsa. Tämä tarkoittaa sitä, että yhden osa-alueen vastoinkäymiset heijastuvat negatiivisesti myös kahteen muuhun osa-alueeseen. WLC-työhyvinvointipaketti tukee näitä kaikkia osa-alueita liikuntaan, terveyteen ja johtamiskykyyn keskittymällä.

WLC-työhyvinvointipaketin tuotteistamisessa on kyse kokonaan uudelleenlaisen hyvinvointipalvelupaketin kehittämisestä. Palvelupaketti muodostuu useasta palvelusta ja sisältää ydinpalvelun lisäksi myös tuki- ja lisäpalveluita. Testaamattoman palvelun kohdalla on haasteellista määrittää palvelun realistinen laatu, joka muodostuu mm. asiakkaan odotuksista, yrityskuvasta, vuorovaikutustilanteesta sekä asiakkaan kokemasta lopullisesta hyödystä. Asiakaskohde-ryhmäksi on segmentoitu yrityksen johdossa työskentelevät henkilöt, joiden erityislaatusuus asiakkaana on otettu huomioon palvelupaketin tuotantoprosessissa. Palveluiden tuotteistamisessa tulee tunnistaa asiakkaalla oleva ongelma ja tarkoituksena on tuottaa siihen ratkaisu. Tämän palvelupaketin osalta asiakkaan ongelma on kiireinen, vaativa ja kuluttava työ. Ratkaisuna eli palvelupaketin tuottamana hyötynä ovat työkalut, joiden avulla pystytään paremmin kontrolloimaan kyseistä ongelmaa.

Tuotekehitys muodostuu eri vaiheista. Tässä työssä olen jaotellut vaiheet ideointiin, projektin käynnistämiseen, palvelutuotteen kehittämiseen sekä kaupallistamiseen. Oma opinnäytetyöni rajautuu tuotekehityksen kolmanteen (3.) vaiheeseen eli palvelutuotteen kehittämiseen.

Palvelutuotteen kehittäminen sisältää myös eri vaiheita. Palvelun kehittämisen aloitus on ensimmäinen vaihe, josta opinnäytetyöprojektinkin alkoi. Palvelun sisällön suunnittelu on toinen vaihe, joka tarkoittaa palvelutuotteen sisällön suunnittelua ja sen kokoamista. Palveluprosessin etenemistä kuvaa palvelumalli, joka tehdään palvelun sisällön suunnittelun jälkeen. Sopimusehdot käsittävät palveluntarjoajien ja asiakkaan välistä sopimusta kaupasta. Viimeisenä on projektin päätös eli palvelutuotteen lopputulos. Lopputuloksena on dokumentti uudesta, tuotteistetusta työhyvinvointipalvelusta, joka on valmis vietäväksi tuotekehitysprosessin viimeiseen vaiheeseen eli kaupallistamiseen.

Asiasanat: tuotekehitys, tuotteistaminen, palvelupaketti, työhyvinvointi

Pinja-Riikka Tulonen

Productization of service package, CASE WLC-work wellness package

Year	2009	Pages	46+14
------	------	-------	-------

The topic of my thesis is productization of work wellness service package, which I call WLC-work wellness package. This thesis is continuation of market analysis. Results from the market analysis show that it is in great demand at the moment. Behind this assignment there are three (3) organizations: WiseLead Ltd, FysioSporttis Ltd and LääkärikeskusYhtymä. The wellness package consists of their existing services. The target group for the service is managers. My thesis also includes an appendix. The appendix is the actual work I made for the organizations and it's secret, because they wanted so.

Managers do demanding and challenging work and to be successful they need to be in good shape. This means that they need to develop their wellness comprehensively. Comprehensive wellness includes physical, psychological and social components. These components are connected to each other. It means that if one of them goes bad it affects the other components. WLC-work wellness package focuses and supports developing all these components at once.

Productization of WLC-work wellness package is also about developing totally new service package. This service package consists of many different services. It includes the main service, support services and added services. This service has not been tested so it is difficult to tell its realistic value. The value of a service forms from customers' expectations, corporate image, interaction (between a customer and an employee) and the customers' benefit at the end of the service process. The target group is the managers, who are normally quite busy with their work. This has been considered when developing the service. Developing a product starts from a customer's problem. The idea is to create a solution to this problem. In this case the problem is busy, demanding and tiring work which can lead to a burn out. The solutions to this problem are the tools how to manage wellness comprehensively.

Service developing consists from different phases. In this thesis I divide it into four parts. The first part is idea creation. The second part is starting project. The third part is developing the service package. The fourth part is commercialization. I focused on the third part, developing the service package.

Developing the service consists of starting a developing process, designing the content, service design, making the contract (between a customer and the service providers) and ending the project. These parts can change depending on the needs. The result is a service package, which is ready to go on market.

Key words: product development, productization, service package, work wellness

Sisällys

1	Johdanto	7
1.1	Palveluntarjoajat	8
1.2	Projektin lähtökohdat ja haasteet	9
1.3	Projektin rajaus sekä tavoite.....	10
2	Esimiesten työhyvinvointi.....	11
2.1	Työnteon psykososiaalinen kuormittavuus	11
2.2	Liikunnan ja ravinnon vaikutus työhyvinvointiin.....	12
2.3	Johtamisosaaminen esimiestyössä.....	13
2.4	Oman työkyvyn ylläpitäminen.....	13
2.5	Yhteenveto esimiesten työhyvinvoinnista.....	14
3	Palvelujen tuotteistamiseen liittyviä käsitteitä	15
3.1	Palvelun käsite	15
3.2	Palvelupaketin muodostuminen.....	16
3.3	Palvelutuotteen laadun muodostuminen	17
3.4	Asiakkaan saama lisäarvo palvelusta.....	20
3.5	Asiakkaan määrittely	21
3.6	Palvelujen tuotteistaminen ja tuotekehitys	22
3.6.1	Palvelutuotteen tuotekehityksen tunnuspiirteitä.....	22
3.6.2	Asiakaslähtöinen tuotekehitys	24
3.6.3	Palveluiden systemaattinen kehitys.....	25
3.7	Yhteenveto palvelujen tuotekehityksestä	25
4	Palvelutuotteen tuotekehitysprosessi	26
4.1	Ideointi, tuotekehitysprosessin ensimmäinen vaihe.....	26
4.2	Projektin käynnistys, tuotekehitysprosessin toinen vaihe	27
4.3	Palvelutuotteen kehittäminen, tuotekehitysprosessin kolmas vaihe.....	28
4.3.1	WLC-työhyvinvointipaketin kehittämisen aloitus	29
4.3.2	WLC-työhyvinvointipaketin sisällön suunnittelu	31
4.3.3	WLC-työhyvinvointipaketin palvelumalli	33
4.3.4	WLC-työhyvinvointipaketin sopimusehdot	34
4.3.5	WLC-työhyvinvointipaketin tuotteistamisprojektin päätös	35
4.4	Kaupallistaminen, tuotekehitysprosessin neljäs vaihe.....	36
4.5	Yhteenveto palveluntuotekehitysprosessista	38
5	WLC-työhyvinvointipaketin vaikutus esimiehen työhyvinvointiin.....	38
6	Opinnäytetyön tulokset ja pohdintaa.....	40
	Sähköiset lähteet.....	45
	Liite 1 Palveluntarjoajille tekemäni WLC-työhyvinvointipaketin sisällysluettelo.....	46

Kuviot 47

1 Johdanto

Opinnäytetyöni aihetta tarjottiin muutamaan otteeseen sähköpostilla yleisesti Laurea-ammattikorkeakoulun opiskelijoille keväällä 2008. Kiinnostuin aiheesta jo ensimmäisellä kerralla, mutta vasta saatuani toisen sähköpostin tartuin siihen. Otin yhteyttä lehtoriin, joka toimi yhteyshenkilönä palveluntarjoajien ja opinnäytetyön välillä. Sain puhelimitse lyhyen kuvauksen opinnäytetyön aiheesta: tarkoituksena on jatkaa yrityksen johdolle suunnatun työhyvinvointipaketin tuotekehitystä markkina-analysistä eteenpäin, aina kaupallistamisen aloittamiseen asti. Tämä tarkoittaa palvelupaketin sisällön rakentamista niin, että se voidaan myydä asiakkaalle tuotteenomaisena palveluna. Kesän 2008 aikana valmistauduin opinnäytetyöni aloittamiseen lukemalla kirjallisuutta esimiesten ja johdon hyvinvoinnista, palvelun ja tuotteen tuotekehityksestä ja tuotteistamisesta sekä pohdin, miten projekti mahdollisesti tulisi osaltani etenemään.

Opinnäytetyöni on projektityö työhyvinvointipalvelupaketin tuotteistamisesta, joka on osa tuotekehitysprosessia. Projekti on ajallisesti rajattu, kertaluontoinen työsuoritus, jolla on tehtävä sekä rajatut resurssit (Virkki & Somermeri 2000, 3). Projektilla tarkoitetaan ryhmää ihmisiä tai muita resursseja, jotka on tilapäisesti koottu yhteen ja jotka suorittavat jotain tehtävää (Ruuska 2007, 19). Kyseessä on palvelupaketin tuotteistaminen, jollaista ei vielä ole markkinoilla. Uudesta palvelupaketista käytän työnimeä WLC-työhyvinvointipaketti. WLC eli Well Life Center on Laurea-ammattikorkeakoulun Otaniemen toimipisteen nimi.

Toimeksiantajina opinnäytetyölleni ovat yhteistyökumppaneina toimivat yritykset, heistä käytän yhteistä nimeä palveluntarjoajat. Palveluntarjoajia on kolme (3): WiseLead Oy, Fysio-Sporttis Oy ja Lääkärikeskus-Yhtymä. Palveluntarjoajat toimivat Laurea-ammattikorkeakoulun tiloissa Otaniemen sekä Leppävaaran toimipisteissä.

Tullessani mukaan tuotekehitysprosessiin, oli markkina-analyysi juuri saatu päätökseen. Markkina-analyysin tekivät Laurea-ammattikorkeakoulun kaksi tradenomiopiskelijää opinnäytetyönään. Sen perusteella pystyttiin arvioimaan tuotteen kannattavuutta markkinoilla. Palveluntarjoajilla oli myös jo jonkinlainen näkemys tulevasta WLC-työhyvinvointipaketista, sillä he olivat jo suunnitelleet sekä keskustelleet sen tulevasta sisällöstä. Heillä ei kuitenkaan ollut siitä vielä selkeää kuvaa. Sen sijaan heillä oli ideoita ja ajatuksia. Minun tehtäväni oli saada heidän ideat ja ajatukset paperille konkreettiseksi palvelupaketiksi ja tehdä siitä sujuva ja yhtenäinen kokonaisuus.

WLC-työhyvinvointipaketti perustuu kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin kehittämiseen. Kokonaisvaltaisessa työhyvinvoinnissa tulee huomioida henkilön psyykkiset, fyysiset ja sosiaaliset osa-alueet niin, että ne ovat tasapainossa suhteessa toisiinsa. On todettu, että kaikki nämä osa-alueet ovat kytköksissä toisiinsa. Tämä tarkoittaa sitä, että yhden osa-alueen vastoinkäy-

miset heijastuvat negatiivisesti myös kahteen muuhun osa-alueeseen. Pahimmassa tapauksessa henkilöstä tulee työkyvytön.

Esimiesasemassa toimivalla henkilöllä nämä osa-alueet usein korostuvat entisestään, sillä he toimivat vastuullisessa työssä. Työtehtävät sijoittuvat työntekijöiden sekä yrityksen tarpeiden väliin, he siis toimivat ns. puun ja kuoren välissä. Työhyvinvoinnin eri osa-alueiden jatkuva kehittäminen on esimiehelle äärimmäisen tärkeää. WLC-työhyvinvointipaketin avulla pystytään määrittelemään, millä tasolla esimiehen kokonaisvaltainen hyvinvointi on ja miten sitä kannattaa lähteä kehittämään systemaattisesti ja pitkällä aikavälillä, niin että saadaan aikaan mahdollisimman hyvää tulosta.

Lisäksi WLC-työhyvinvointipaketin tuottama hyöty ja lisäarvo pitää pystyä määrittämään asiakkaalle mahdollisimman selkeällä tavalla niin, että asiakas ymmärtää palvelupaketista saamansa hyödyn. Lisäarvon selkiyttäminen erottaa palvelupaketin mahdollisista kilpailijoista. WLC-työhyvinvointipaketin tavoitteena on saada asiakkaat haluamaan kehitystä kaikilla kolmella osa-alueella. Mikäli tavoitteeseen päästään, on heille jo valmiina tarjota ideat ja palvelut hyvinvoinnin systemaattiseen kehitykseen.

Opinnäytetyössäni esittelen tuotekehitysprosessin etenemistä teoreettisesta näkökulmasta sekä kerron, miten prosessi on edennyt WLC-työhyvinvointipaketin kohdalla käytännössä. Opinnäytetyöprojektini käsittelee vain osaa koko tuotekehitysprosessista, jonka kuvaan muuta prosessia tarkemmin. Lopuksi pohdin miten WLC-työhyvinvointipaketin avulla voidaan vaikuttaa esimiehen työhyvinvointiin sekä esittelen opinnäytetyöni lopputulokset. Seuraavan luvun olen omistanut palveluntarjoajien esittelylle. Heille kuuluu suuri kiitos siitä, että olen saanut osallistua tuotekehitysprosessiin, jota oli hyvin mielekästä viedä eteenpäin.

1.1 Palveluntarjoajat

WiseLead Oy on perustettu vuonna 2008. Se on johtamiseen erikoistunut asiantuntijapalveluita tarjoava yritys. Palvelut muodostuvat erilaisista arvioinneista, tutkimuksista, henkilökohtaisesta uudistumisesta sekä business coaching valmennuksista. (Asiantuntijapalvelut 2008.) WiseLead Oy toimii Leppävaaran Laurea-ammattikorkeakoulun tiloissa.

FysioSporttis Oy on perustettu vuonna 1971. Se on fysioterapiaan ja terveysliikuntaan erikoistunut yritys. (Yritys-Fysio-Sporttis 2008.) Liikeideana on tarjota asiakkaille palveluita, jotka ennaltaehkäisevät ja hoitavat asiakkaiden tuki- ja liikuntaelinsairauksia ja motoriikkaan liittyviä ongelmia (Tavoitteena terve ja virkeä ihminen-Fysio-Sporttis 2008). Toimintatavat ovat fysioterapia ja liikunta, joilla pyritään saavuttamaan mahdollisimman hyvä tulos. Toiminnan tärkein tavoite on mahdollisimman hyvä hoitotulos ja hyvä asiakaspalvelu. (Yritys-Fysio-Sporttis 2008.) FysioSporttis Oy:n yksi toimipiste sijaitsee Well Life Centerissä, Otaniemessä.

Lääkärikeskus-Yhtymä toimii Etelä-Suomessa ja tarjoaa lääkäripalveluita. Asiakkaina ovat sekä yritykset että yksityiset henkilöt. Palvelutarjonta on hyvin laaja, yleislääkäreiden vastaanotosta terapiaan. (Pohjois-Tapiolan Lääkärikeskus 2008.) Lääkärikeskus-Yhtymä toimii Well Life Centerissä.

Well Life Center on keväällä 2008 perustettu hyvinvointiosaamisen kehitysympäristö. Sen perustajina ovat Laurea-ammattikorkeakoulu Oy, Espoon kaupunki, Teknillinen korkeakoulu ja Bonavita Oy ja se toimii Otaniemessä Laurea-ammattikorkeakoulun tiloissa. (Well Life Center Oy perustettu Otaniemeen 18.9.2008 2008.) Well Life Centerin (WLC) perusarvona on ihmisen hyvä, joka edellyttää kaikilta sen yhteistyökumppaneilta yhteistä näkemystä siitä, miten ihmisen hyvinvointia voidaan edistää kestäväällä pohjalla (Tervetuloa Well Life Centerin kotisivuille 2008).

1.2 Projektin lähtökohdat ja haasteet

WLC-työhyvinvointipaketin tuotekehitysprosessi on käynnistynyt jo vuonna 2007, jolloin idea uudesta työhyvinvointipalvelupaketista sai alkunsa. Idea syntyi, kun kaksi palveluntarjoajaa oli toistensa asiakkaina. He huomasivat, että heidän tuottamansa palvelut täydentävät ja tukevat toisiaan. Ideaa päätettiin lähteä viemään eteenpäin. Mukaan saatiin vielä kolmas palveluntarjoaja, joka täydensi työhyvinvointipaketin kokonaisuutta omilla asiantuntijapalveluillaan. Palvelupaketti saatiin kattamaan kaikki kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin osa-alueet.

Keväällä 2008 alettiin työstää markkina-analyysia, jotta saataisiin selville, millaisia työhyvinvointipalveluita on tarjolla, onko markkinoilla jo vastaavanlaista työhyvinvointipalvelupakettia tarjolla ja olisiko uudelle työhyvinvointipalvelupaketille riittävästi kysyntää markkinoilla. Markkina-analyysi tehtiin yhteistyössä Laurea-ammattikorkeakoulun kanssa. Sen toteuttivat kaksi tradenomiopiskelijää opinnäytetyönään. Markkina-analyysista saatujen positiivisten tulosten saattamana päätös WLC-työhyvinvointipaketin tuotekehitysprosessin jatkamisesta sai vahvistuksen. Lähtökohtana projektilleni ovat siis markkinoiden myönteiset näkymät, kolme asiantuntijapalveluita tarjoavaa yritystä ja heidän visionsa yhteisestä työhyvinvointipalvelupaketista.

Suurimpana haasteena projektissa oli se, miten WLC-työhyvinvointipaketin palveluntarjoajien erilaisista palveluista saadaan tuotteistettua mahdollisimman hyvin asiakasta palveleva palvelupaketti. Palvelupaketin sujuvaa käyttöä hankaloittaa muun muassa se, että palveluntarjoajien palvelut suoritetaan eri paikoissa, palveluntarjoajat ovat salassapitovelvollisia sekä jokainen palveluntarjoaja käyttää omia järjestelmiään ja toimintatapoja, kuten esimerkiksi tietokoneohjelmia, joihin tallennetaan asiakkaan henkilökohtaiset tiedot.

Lisäksi haastetta toi asiakkaan WLC-työhyvinvointipaketista saadun lisäarvon tunnistaminen. Kun uutta palvelua lähdetään tuotteistamaan, on erittäin tärkeää, että sen asiakkaalle tuoma lisäarvo pystytään kuvaamaan konkreettisesti. Näin voidaan parhaiten suunnitella asiakaslähäinen palvelutuote, jota on helppo myös myydä asiakkaalle.

1.3 Projektin rajaus sekä tavoite

Opinnäytetyöprojektini on yksi osa koko tuotekehitysprosessia. Projektini rajautuu tuotekehitysprosessin kolmanteen vaiheeseen eli palvelun sisällön rakentamiseen. Tuotekehitysprosessin alkuvaiheet, ideointi ja prosessin käynnistäminen, on jo tehty, eikä sen viimeinen vaihe, palvelupaketin kaupallistaminen, enää sisälly opinnäytetyöprojektiin.

Projektin käynnistämävaiheessa projektin tavoitteet ja lopputulos tulee kuvata mahdollisimman tarkasti. Projektijohtamisen keskeinen edellytys on projektisuunnitelma. Projektisuunnitelman laatiminen edellyttää, että projektin rajauksesta on yksimielisesti sovittu projektiryhmän kesken. (Ruuska 2007, 37., Virkki & Somermeri 2000, 24.)

Opinnäytetyöprojektini tavoitteena on koota yhtenäinen ja sujuva työhyvinvointipalvelupaketti, joka koostuu palveluntarjoajien jo olemassa olevista terveyst-, liikunta- ja johtamispalveluista. WLC-työhyvinvointipaketin tarkoituksena on kartoittaa asiakkaan hyvinvoinnin tila kokonaisvaltaisesti. Lääkärikeskus-Yhtymä ja FysioSporttis Oy keskittyvät henkilön fyysiseen ja psyykkiseen terveydentilaan sekä yleiskuntoon ja WiseLead Oy johtamistaidon kartoittamiseen sekä siihen, miten se heijastuu työyhteisön hyvinvointiin.

WLC-työhyvinvointipaketin avulla asiakkaan ei tarvitse ostaa sen sisältämiä työhyvinvointipalveluita eri yrityksiltä, sillä WLC-työhyvinvointipaketti tulee olemaan all in one-mentaliteetillä koottu palvelupaketti. Näin pystytään myös varmistamaan, että jokainen palveluntarjoaja on alansa ammattilainen. Lisäksi WLC-työhyvinvointipaketin sisältämät palvelut linkittyvät sujuvasti toisiinsa.

Opinnäytetyöprojektini lopputuloksena on uusi työhyvinvointipalvelupaketti, joka on valmis siirtymään tuotekehitysprosessin viimeiseen vaiheeseen, eli kaupallistamiseen. Tuotos on kirjallinen dokumentti WLC-työhyvinvointipaketin sisällöstä, tuotantoprosessista sekä sopimusehtojen luonnoksesta. Palveluntarjoajien pyynnöstä tämä dokumentti pysyy salaisena, sillä sen plagiointi on suuri riski.

2 Esimiesten työhyvinvointi

Tämä luku käsittelee esimiesten, joilla tarkoitan yrityksen johdossa toimivia henkilöitä sekä ylemmän portaan esimiehiä, kokonaisvaltaista työhyvinvointia. Kokonaisvaltaisessa hyvinvoinnissa on otettu huomioon psyykinen, fyysinen ja sosiaalinen hyvinvoinnin osa-alue. Työssäni käytän sanaa työhyvinvointi tai hyvinvointi, jolla tarkoitan kokonaisvaltaista työhyvinvointia.

Hyvinvoinnilla on suuri merkitys työelämässä ja siihen kiinnitetäänkin vuosi vuodelta enemmän huomiota. Nykyään myös työntekijät osaavat vaatia hyvinvointipalveluita työnantajiltaan. Tulevaisuudessa erilaiset työhyvinvointipalvelut tulevat todennäköisesti olemaan myös yksi työnantajan valteista työmarkkinoilla. Yritykset, jotka panostavat näkyvästi esimiestensä hyvinvointiin parantavat yrityksen imagoa niin sisäisessä kuin ulkoisessa markkinoinnissa.

Esimiehille usein kertyy työtehtäviä enemmän, kuin mihin heidän resurssinsa riittävät. Etenkin hektisellä alalla ja kovan paineen alla työskentelevillä esimiehillä on kovat psyykkiset paineet työnsä tuloksista. Näin ollen on erittäin tärkeää, että esimies huolehtii omasta hyvinvoinnistaan yrityksen tukemana.

Yrityksen tulisi tukea esimiesten hyvinvointia enemmän kuin mitä laki velvoittaa ja hyvä keino on tarjota monipuolisia hyvinvointipalveluita. Hyvinvoinnin kehittämisen tulisi olla monipuolista, eikä vain yhteen asiaan keskittyvä. Tällaisia palveluita voivat olla esimerkiksi liikuntasetelit, hieronta tai ryhmäliikuntatunnit (Aalto 2006, 16,39). On todettu, että psyykkisesti, fyysisesti tai sosiaalisesti huonosti voiva esimies ei kykene johtamaan yritystä eikä työntekijöitä parhaalla mahdollisella potentiaalilla. Hyvinvointiin panostus tulee keskimäärin kolminkertaisen takaisin, seuraavan kolmen vuoden aikana (Aalto 2006,17).

2.1 Työnteon psykososiaalinen kuormittavuus

Työn organisointiin ja itse työhön liittyvillä kuormitustekijöillä, jotka voivat johtaa terveyshaittoihin tarkoitetaan työn psyykkistä kuormitusta. Sosiaaliset kuormitustekijät tulevat puolestaan vuorovaikutustilanteista. Näistä kuormitustekijöistä käytetään yhteistä nimitystä psykososiaalinen kuormitus. Psykososiaalinen kuormitus on yhteydessä stressimekanismiin, joka puolestaan vaikuttaa ihmisen terveyteen, hyvinvointiin ja toimintakykyyn. (Pääkkönen, Rantanen & Uitti 2005, 50-51.)

Terveyden, hyvinvoinnin ja ihmisen toimintakyvyn heikkeneminen alentavat henkilön immuuteettikykyä ja näin ollen hän on alttiimpi sairastumisen riskille. Ihmisen omilla tekijöillä, kuten persoonallisuudella ja kyvyillä, on vaikutusta psykososiaaliseen kuormitukseen, mutta pääsääntönä on, että työ ei saa kuormittaa työntekijää liikaa. Etenkin esimiesasemassa toimivilla henkilöillä on riskinä työn psykososiaalinen kuormitus. Tähän vaikuttavia tekijöitä ovat

suuri vastuu, kohtuuton työmäärä, jatkuva kiire, liian vaikeat työtehtävät sekä eri asioista johtuvat esimieheen kohdistuvat paineet. (Pääkkönen, Rantanen & Uitti 2005, 50-51.)

Ongelmia voi löytyä myös yrityksen tavasta toimia. Yleisimpiä ovat heikko tiedonkulku, palautteen vähäisyys ja esimiesten ja työn-tekijöiden väliset vähäiset keskustelut. (Puhminen vähentää stressiä 1994, 124). Työn psyykkisiä kuormitustekijöitä voidaan selvittää etukäteen, jotta riskejä voidaan välttää. Selvitysmenetelmiä ovat työn ja työolojen havainnointi, esimiesten ja työntekijöiden haastattelu ja tiedon kerääminen kyselylomakkeilla. (Pääkkönen, Rantanen & Uitti 2005, 50-51.)

Panostaminen työntekijöiden työhyvinvointiin tuo yritykselle säästöjä pitkällä tähtäimellä. Yrityksen käyttämät kustannukset hyvinvoinnin, terveyden ja liikunnan kehittämiseen tulevat lopulta moninkertaisina takaisin. Yrityksen tärkein pääoma ovat ihmiset; asiakkaat ja työntekijät. Juuri näihin tulisi myös panostaa. Terveet ja hyvinvoivat työntekijät säästävät yrityksen monilta ongelmilta sekä sairauslomiin ja varhaiseläkkeisiin meneviltä kuluilta. (Aalto 2006, 11.) Yrityksen tulisi kiinnittää ajoissa huomiota työkyvyn alenemisen riskitekijöihin ja suunnitella strategia, jonka avulla aktiivisesti huolehditaan työntekijöiden hyvinvoinnista.

2.2 Liikunnan ja ravinnon vaikutus työhyvinvointiin

Työkyvyn perustana on ihmisen toimintakyky ja paras tapa vahvistaa työkykyä on toimintakyvyn vahvistaminen. Toimintakykyä vahvistetaan ja ylläpidetään muun muassa säännöllisellä liikunnalla. (Ylös, ulos ja lenkille 1994, 130.) Huono kestävyyskunto on yhteydessä etenkin sydän- ja verisuonitauteihin. Liikunnalla voidaan vaikuttaa myös stressireaktion laukaisemiseen, omaan energisyyteen, masennukseen ja itseluottamukseen. (Aalto, R. 2006, 11, 36).

Suurin haaste työnantajilla on saada passiiviset ja huonokuntoiset työntekijät harrastamaan aktiivista liikuntaa. Viikossa tulisi harrastaa liikuntaa vähintään neljä kertaa 30 minuuttia ja liikunnan tulisi olla sellaista, jossa hikoillaan. Työnantajan tulisi kannustaa passiivisia henkilöitä aloittamaan säännöllinen liikunta ja kannustamaan jo säännöllisesti liikkuvia henkilöitä jatkamaan liikkumista. (Aalto 2006, 38-39).

Oikeanlainen ravitseminen vaikuttaa positiivisesti terveyteen. Se mm. ehkäisee verenpaineen ja kolesterolin nousua, monia suolistosairauksia, riskiä sairastua diabetekseen ja pitää painon kurissa sekä linjat kohdallaan. Lisäksi se myös virkistää mieltä ja auttaa jaksamaan paremmin päivittäisissä työtehtävissä. (Aalto & Seppänen 2008, 5.)

2.3 Johtamisosaaminen esimiestyössä

Suomalaiset pitävät työpaikkansa ihmissuhteita useimmiten tyydyttävinä. Eniten tyytymättömyyttä koetaan esimiehen ja alaisen välisissä suhteissa. Hyvä työyhteisö syntyy jäsenistä, jotka tukevat toisiaan. (Ihmissuhteet - työpaikkasi voimavara vai heikkous 1994, 82,83.) Ei yksin riitä, että työntekijät tukevat toisiaan, vaan myös esimiesten on tuettava työntekijöitä ja työntekijöiden esimiestä.

Yrityksen johdon ja esimiesten tehtävänä on ohjata yritystä luomalla sille sopivat puitteet. Tämä tapahtuu määrittelemällä realistiset tavoitteet ja sopimalla yhteisistä toimintatavoista työntekijöiden kanssa. Esimiehen tapa johtaa ja toimia heijastuu koko yritykseen ja tästä syystä on tärkeää, että se tapahtuu positiivisissa merkeissä. Esimies voi myös toiminnallaan huomaamatta luoda esteitä onnistumiselle. (Antti-Poika, Martimo & Husman 2003, 130-131.)

Esimiehet kokevat usein työskentelevänsä niin sanotusti puun ja kuoren välissä. Puunkuoren puolestaan muodostavat odotukset, jotka usein asetetaan ylemmässä johdossa. Puunrunko kuvaa käytäntöä, miten odotukset toteutetaan. Esimiehen vastuulle usein jääkin odotusten ja käytännön yhdistäminen. (Perkka-Jortikka 2002, 105.) Edellä mainittujen käytäntöjen yhdistäminen vaatii esimieheltä hyviä vuorovaikutustaitoja, jotta hän pystyy vastaamaan molempien osapuolien odotuksiin. Johtamiskyky puolestaan liittyy esimiehen kykyyn ohjata, innostaa ja motivoida työntekijöitä suuntautumaan yrityksen määrittämään yhteiseen visioon (Peltonen 2007, 123).

Esimiehen tulee toiminnallaan olla muille esimerkkinä ja ohjata työntekijöitä. Esimiehille kasautuu helposti liikaa työtehtäviä, jotka myös hänen työntekijänsä pystyisivät suorittamaan. Hyviä ominaisuuksia esimieheissä ovatkin delegointi- ja organisointitaidot. Delegoinnilla tarkoitetaan työtehtävien osittaista siirtämistä työntekijälle. (Perkka-Jortikka 2002, 114.) Tämä osoittaa myös muun muassa luottamusta ja arvostusta työntekijöitä kohtaan ja siten menettelyllä on positiivinen vaikutus työntekijöiden työskentelymotivaatioon. Työntekijät tuntevat saavansa arvostusta työstään ja samalla se kannustaa työntekijöitä kehittämään omaa osaamistaan. Esimiehen on myös muistettava palkita ja antaa positiivista palautetta työntekijöille. Tämä kuuluu olennaisena osana esimiehen vuorovaikutustaitoihin.

2.4 Oman työkyvyn ylläpitäminen

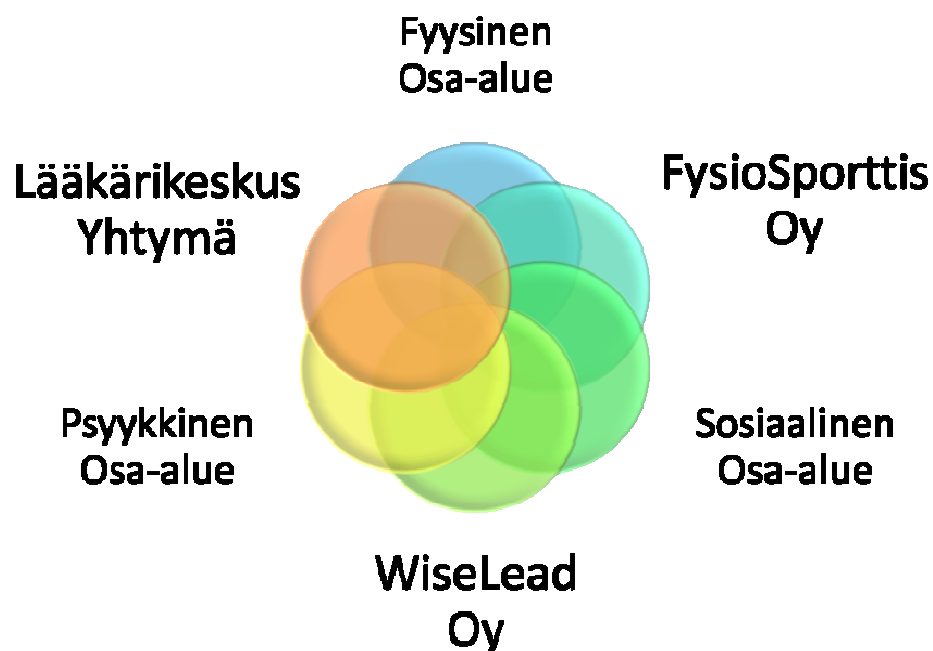
Suurimmat työkyvyttömyyden riskitekijät ovat alentunut kestävyyskunto, fyysisesti raskas työ, masentuneisuus ja huono yleiskunto. Työkyky on ihmisen henkilökohtainen pääoma, jota hänen tulee ylläpitää ja kehittää koko työuransa ajan. Huono kunto madaltaa ihmisen vastustuskykyä ja näin ollen altistaa myös tartuntataudeille. Sairauspoissaolojen suurimmat syyt ovat tuki- ja liikuntaelimestön sairaudet, joiden vuoksi lähes jokainen on joskus sairauslomalla. 97-

98 % sairauspoissaoloista voidaan vaikuttaa työkykyä ylläpitävällä toiminnalla. Tämä kuitenkin edellyttää, että pystytään tunnistamaan syyt, jotka johtavat sairauspoissaoloihin. On monia syitä miksi ihminen ei ole työkykyinen, mutta yksi keskeisimmistä syistä linkittyy suoraan omaan hyvinvointiin. (Aalto 2006, 11, 21,24.)

Työkyky muodostuu henkilön terveydestä eli toimintakyvystä, ammatillisesta osaamisesta, arvoista eli asenteista ja motivaatiosta sekä itse työstä. Näistä osa-alueista henkilö voi itse vaikuttaa suoraan kolmeen: toimintakykyyn, ammatilliseen osaamiseen sekä arvoihin. Työnantaja on pääosin vastuussa työstä. Työkyvyssä on kyse henkilön ja työn yhteensopivuudesta. Ihanteellisin tilanne syntyy kun kaikki nämä osa-alueet tukevat toisiaan. On luonnollista, että nämä osa-alueet elävät eli muuttuvat. Työtehtävät voivat muuttua, ihminen ikääntyy, terveys saattaa kärsiä ja arvot yleensä muuttuvat elämäkokemuksen myötä. Tärkeää on kuitenkin pitää osa-alueet yhteensopivina eli kehittää osa-alueita aktiivisesti koko työelämän ajan. (Työkyky 2007.)

2.5 Yhteenveto esimiesten työhyvinvoinnista

Esimiehen työhyvinvointi muodostuu psyykkisestä, fyysisestä ja sosiaalisesta osa-alueesta. Nämä osa-alueet ovat vahvasti kytköksissä toisiinsa ja mikäli yhdellä osa-alueella on ongelmia, se heijastuu myös muihin. Esimiehen tulisi kiinnittää huomiota näihin kaikkiin osa-alueisiin tasapuolisesti ja mikäli jokin näistä heikkenee, tulisi asiaan puuttua. Seuraavaksi avaan tekemäni kuvan avulla, miten palveluntarjoajien palvelut tukevat hyvinvoinnin eri osa-alueita.



Kuvio 1: Hyvinvoinnin eri osa-alueet ja WLC-työhyvinvointipaketin palveluiden suhde niihin.

Yllä olevassa kuviossa ovat hyvinvoinnin osa-alueet sekä palveluntarjoajien palveluiden sijoittuminen suhteessa niihin. FysioSporttis Oy:n palvelut tukevat parhaiten henkilön fyysistä ja sosiaalista hyvinvointia. WiseLead Oy:n palvelut tukevat parhaiten henkilön sosiaalista ja psyykkistä hyvinvointia. Lääkärikeskus Yhtymän palvelut tukevat parhaiten henkilön psyykkistä ja fyysistä hyvinvointia.

3 Palvelujen tuotteistamiseen liittyviä käsitteitä

Tämä luku on kokonaan palvelujen tuotteistamiseen liittyville käsitteille. Palvelujen tuotteistamiseen liittyy useita eri käsitteistä, jotka ovat hyvinkin laajoja aihealueita. Tarkoitukseni on kuitenkin avata vain niiden pääpiirteet mahdollisimman ytimekkäästi.

Palvelujen tuotteistamisessa on luonnollisesti kyse palvelusta tai palveluista, joten ensimmäiseksi avaan palvelun käsitteen. Käsitteestä jatkan seuraavaan, palvelupakettiin, jonka tuotteistamisesta tässä opinnäytetyössä on kyse. Palvelu ei ole fyysinen tuote, kuten esimerkiksi auto ja siksi sen tuottamaa hyötyä ja laatua on vaikeampi kuvata. Tässä luvussa esitän muutamien eri tavoin, miten palvelun tuottama laatu voidaan määrittää. Lopuksi vielä avaan käsitteen asiakkaasta. Asiakkaalla on suuri merkitys tuotteistamisessa. Asiakas tulee huomioida tuotteistamisprosessin jokaisessa vaiheessa, sillä asiakas on aina tuotteen loppukäyttäjä.

3.1 Palvelun käsite

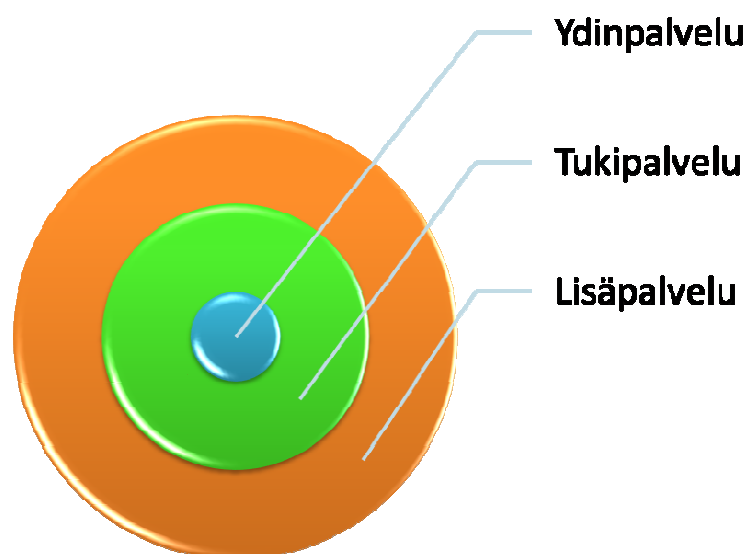
Palvelulla tarkoitetaan tapahtumaa tai tapahtumien ketjua, jonka avulla asiakkaan tarve täytetään. Palveluun voi sisältyä myös fyysinen tuote, mutta itse palvelu on aina immateriaalinen. Asiakas on aina osallisena palvelun tuottamisessa, mutta se kuinka paljon, vaihtelee palvelun luonteesta riippuen. (Kinnunen 2004, 7.) Palvelut voivat siis olla asiakkaalle näkyviä tai näkymättömiä toimintoja (Grönroos 2000, 52).

Palvelua ei voida tuottaa etukäteen ja varastoida odottamaan myöhempää käyttöä varten, vaan se tuotetaan ja käytetään samanaikaisesti. Yrityksille on haasteellista osata ajoittaa palvelun tuottaminen ja sen tehostaminen juuri silloin, kun kysyntä on voimakkaimmillaan. (Schneider & White 2004, 7.) Joidenkin palveluiden osalta kuitenkin voidaan tavallaan varastoida asiakkaita. Esimerkiksi ravintolan ollessa täynnä, voi asiakkaita pyytää odottamaan vapautuvaa pöytää baarin puolla. Tällä tavoin palvelun tuottamisen aloittamista voidaan lykätä ja asiakkaat ovat jo valmiina. (Grönroos 2000, 54.) Palvelut ovat myös aina heterogeenisiä, jokainen kerta on ainutlaatuinen ja siihen vaikuttavat sekä palvelun tuottaja että asiakas. (Schneider & White 2004, 8.)

Palvelu on pääasiassa aineeton tuotantoprosessi, mutta siihen voi mahdollisesti liittyä fyysinen osa. Palvelu muodostuu teoista tai tekojen sarjoista, muttei asioista. Asiakas osallistuu palveluprosessin tuottamiseen enemmän tai vähemmän, mikä tekee palvelusta aina heterogeenisen. Menekin määrää on vaikea ennustaa ja usein palvelun tuottamisen ja kysynnän huiput eivät kohta, vaan kysynnän huippuun reagoidaan pienellä viiveellä.

3.2 Palvelupaketin muodostuminen

Tuotteenomainen palvelu kuvataan yleensä palvelupakettina (Grönroos 2000, 117). Palvelupaketti muodostuu ydinpalvelusta, tukipalvelusta ja lisäpalvelusta. Ydinpalvelu määrittää paketin ominaisuudet ja niiden tarkoituksena on vastata asiakkaan tarpeisiin. (Kinnunen 2004, 10.) Ydinpalvelu on se palvelu, jota asiakkaille myydään (Grönroos 2000, 119). Tukipalvelut puolestaan mahdollistavat ydinpalvelun. Nämä palvelut eivät edes välttämättä näy asiakkaalle, mutta niiden tunnistaminen helpottaa ydinpalvelun tuottamista. Usein yritysten tarjoamat palvelut ovat suhteellisen samankaltaisia. Lisäpalveluiden avulla voidaan differoida ydinpalvelua markkinoilla. Niiden olemassaolo saattaa myös vaikuttaa asiakkaan ostopäätökseen. (Jaakkola, Orava & Varjonen 2007, 11-12.) Lisäpalveluita käytetään usein tuomaan palvelulle lisäarvoa (Grönroos 2000, 120).



Kuvio 2: Palvelupaketin kerrostuneisuus (Kinnunen 2004, 10; Jaakkola ym. 2007, 11).

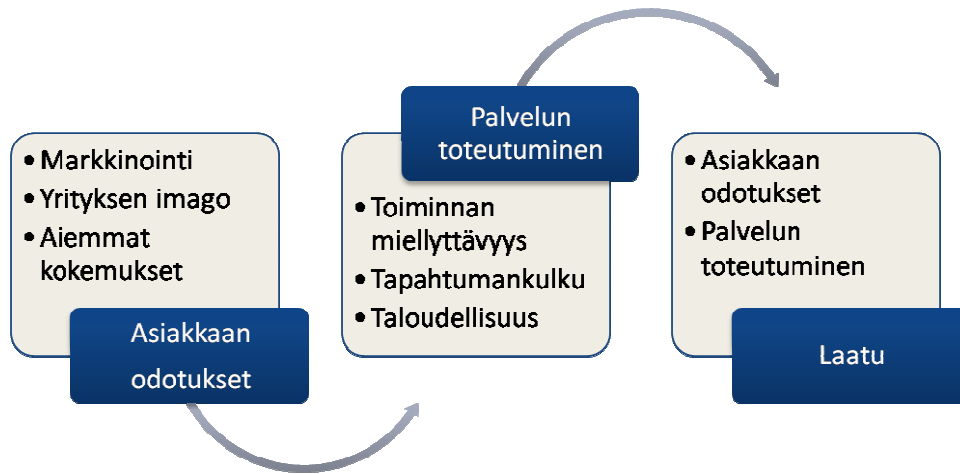
Kinnunen (2004, 10) ja Jaakkola, Orava ja Varjonen (2007, 11) ovat kuvanneet palvelupakettia ympyrän muodossa. Sen keskellä sijaitsee tuotteen ydinpalvelu, seuraavalla kehällä tukipalvelu ja uloimmalla kehällä on lisäpalvelu. WLC-työhyvinvointipaketin ydinpalveluna on asiakasyrityksen esimiesten kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin tilan analysointi sekä kehitysehdotukset sen parantamiselle. Tukipalveluina toimivat mittaukset ja testit, joiden avulla analysointi tapahtuu. Lisäpalveluina tarjotaan ratkaisut kehitysehdotuksille.

Palvelupakettia suunniteltaessa voidaan myös hyödyntää verkostoitumista. Verkostoitumalla pystytään hyödyntämään myös muiden yritysten osaamista ja verkoston jäsenet voivat keskittyä parhaiten omaan ydiosaamiseensa. Toiminnan tavoitteena voi myös olla asiakassegmenttien laajentaminen, suhdannevaihteluiden tasaaminen tai kokonaan uudelle toimialalle pyrkiminen. Verkostoituminen on kannattavaa etenkin silloin, kun sen avulla saadaan uutta osaamista sekä sellaisia resursseja, joita yrityksellä ei ole omasta takaa. Aina se ei kuitenkaan ole järkevää, sillä se saattaa uhata asiantuntijayrityksen riippumattomuutta. Verkostoitumisen haasteena ovat projektitoiminnan sekä resurssien hallitseminen. (Jaakkola ym. 2007, 12-13.) WLC-työhyvinvointipaketin kohdalla kyse on tavallaan uudelle toimialalle pyrkimisestä. Yhteistyö palveluntarjoajien välillä antaa mahdollisuuden kasvattaa palvelupaketin sisällön laajuutta. Asiakkaalle tämä tuo hyötyä, sillä asiakkaan ei tarvitse ostaa palveluita eri yrityksiltä, vaan ne ovat kaikki samassa paketissa.

3.3 Palvelutuotteen laadun muodostuminen

Laadun määrittämiselle ei ole olemassa vain yhtä oikeaa menetelmää, vaan on olemassa erilaisia näkemyksiä siitä, mistä tekijöistä se muodostuu. Schneider ja White esittävät laadun määrittelemiseksi filosofisen, teknisen ja käyttäjään perustuvan määritelmän. Käyttäjään perustuvan määritelmän mukaan laatu määräytyy käyttäjän mielipiteen perusteella. Laatu on subjektiivista ja asiakkaan määrittelemää: se on korkea silloin, kun asiakas niin sanoo. (Schneider & White 2004, 10.) Palveluiden kohdalla käyttäjään perustuva määritelmä laadusta on realistinen. Mikäli palveluun kuuluu fyysisiä tuotteita, tämä määritelmä ei kuitenkaan riitä, koska fyysisen tuotteen laatu vaikuttaa oleellisesti asiakkaan mielipiteeseen. Esimerkiksi kun asiakas ostaa tuotteen X, voivat tuotteeseen liittyvä myynti- ja huoltoprosessi olla asiakkaan mielestä toimivia ja hyviä, mutta jos tuote vaatii jatkuvaa huoltoa, ei itse tuotetta voi pitää laadukkaana ja se vaikuttaa näin ollen koko palveluprosessiin. Seuraavaksi esittelen muuttaman erilaisen näkemyksen siitä, mitkä tekijät vaikuttavat palvelun laadun muodostumiseen.

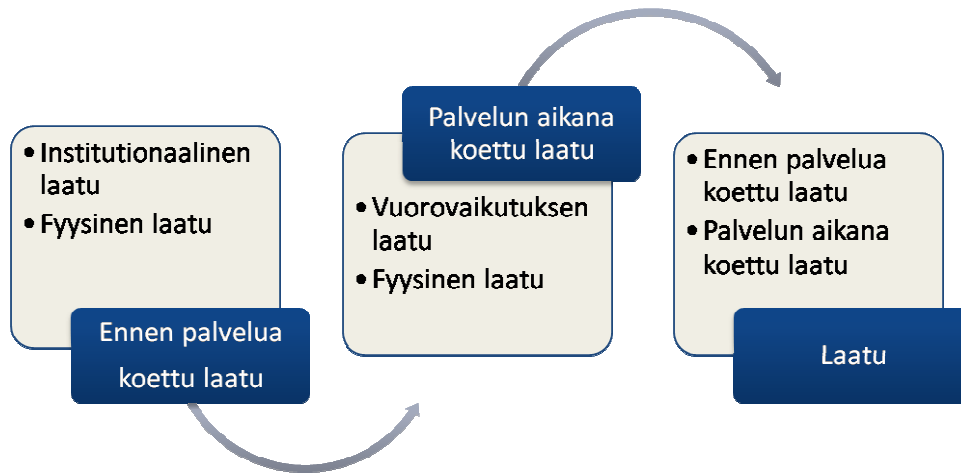
Yksi tapa määrittää palvelun laatu on, että se muodostuu palvelun lopputuloksesta suhteessa asiakkaan muodostamiin odotuksiin. Lopputulokseen vaikuttavat toiminnan miellyttävyys, sen toteutuminen sovitulla tavalla sekä taloudellinen lopputulos asiakkaan kannalta. Näiden osaluokkien vertailun kohteena ovat odotukset palvelulta. Ennen palveluprosessin alkamista asiakkaalle on muodostunut jonkinlainen mielikuva palvelusta. Mielikuvaan vaikuttavat mm. markkinointi, asiakkaan sekä muiden henkilöiden aiemmat kokemukset ja yrityksen imago. Mielikuvan perusteella asiakas muodostaa omat odotukset palvelulle. (Kinnunen 2004, 15-17.)



Kuvio 3: Palvelun laadun muodostuminen asiakkaan odotuksista ja kokemuksista (Kinnunen 2004, 17).

Esimerkki: WLC-työhyvinvointipaketti on kokonaisvaltainen työhyvinvoinnin kehittämiseen suunnattu palvelupaketti. Asiakas muodostaa odotukset kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista omien kokemustensa mukaisesti. Palvelujen luonteen vuoksi asiakkaan on koettava eri toiminnot turvallisiksi ja luotettaviksi. Palvelu muodostuu eri osista, joten on hyvin tärkeää, että asiakkaan kanssa sovitaan tarkasti yhteisistä toimintatavoista. Lopputuloksena asiakas saa analyysin ja kehitysehdotukset, joiden tulee tulevaisuudessa tuottaa asiakkaan toivomaa hyötyä. Nämä tekijät muodostavat WLC-työhyvinvointipaketin laadun ensimmäisen näkemyksen mukaan.

Toinen tapa määrittää palvelun laatu on, että se jakautuu kolmeen osa-alueeseen: institutionaalinen laatu, fyysinen laatu ja vuorovaikutuksen laatu. Tämän mallin mukaan palvelun laatu koetaan ennen palvelua ja palvelun aikana. Institutionaalinen laatu eli yrityskuva muodostuu jo ennen palveluprosessia. Fyysinen laatu muodostuu sekä ennen palveluprosessia, että sen aikana. Vuorovaikutuksen laatu muodostuu kokonaan palveluprosessin aikana. (Kinnunen 2004, 18.)



Kuvio 4: Palvelun laadun muodostuminen ennen palvelua ja sen aikana (Kinnunen 2004,18).

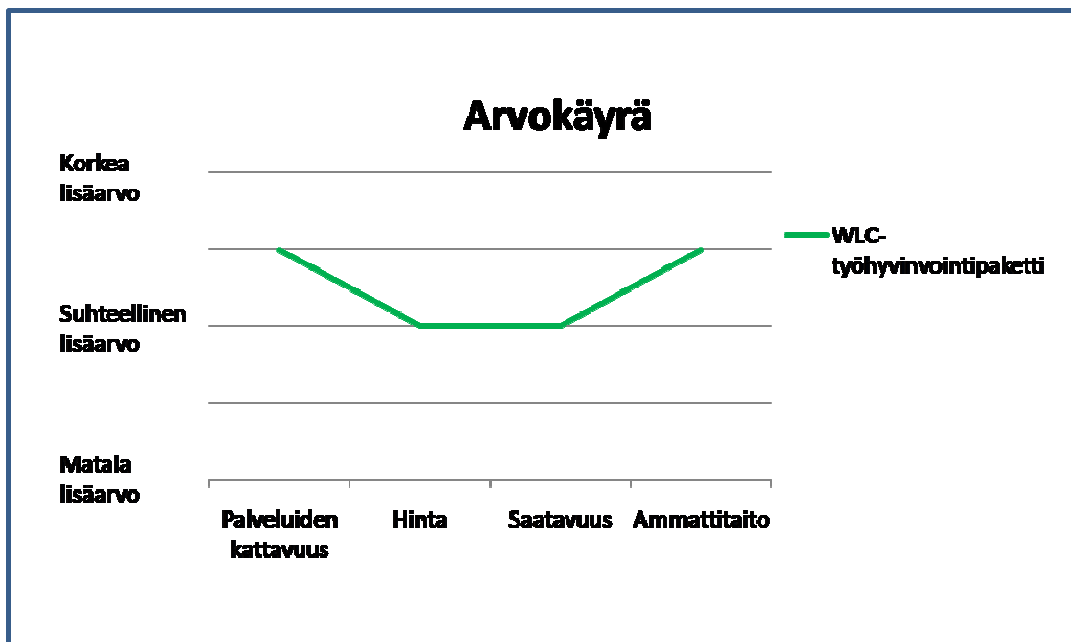
Esimerkki: WLC-työhyvinvointipaketti on kokonaisvaltainen työhyvinvoinnin kehittämiseen suunnattu palvelupaketti. Asiakas muodostaa odotukset kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista omien kokemustensa mukaisesti. Palveluntarjoajia on kolme, joten heidän kaikkien yrityskuvat vaikuttavat institutionaalisen laadun muodostumiseen. Fyysiseen laatuun vaikuttavat mm yritysten toimitilat ja kalusto. Palvelujen luonteesta johtuen henkilökunnalla tulee olla hyvät vuorovaikutustaidot, jotta asiakas kokee olonsa turvalliseksi ja uskaltaa olla avoin sekä rehellinen. Nämä tekijät muodostavat WLC-työhyvinvointipaketin laadun toisen näkemyksen mukaan.

WLC-työhyvinvointipaketin laatua voitaisiin mitata esimerkiksi asiakaskyselyiden avulla. Kysely tapahtuisi palveluprosessin alussa, jolloin tiedustellaan asiakkaan odotuksia palvelulta sekä palveluprosessin päätyttyä, jolloin tiedustellaan palvelun toteutumista asiakkaan näkökulmasta. Kysymykset muodostuisivat edellä mainittujen määritelmien mukaan palvelun laatuun vaikuttavista tekijöistä. Kyselyn tekeminen kahdessa osassa antaa realistisen kuvan odotuksista ja toteutumisesta. Mikäli kysely tehdään vain palveluprosessin jälkeen, voi asiakas muodostaa odotukset palvelun toteutumisen mukaisesti tai asiakas ei enää muista odotuksiaan, jolloin tulokset eivät luonnollisesti ole realistisia. Kyselyiden vastausten perusteella pystytään määrittelemään palvelun laatu mahdollisimman realistisesti. Kyselyä ei kuitenkaan ole vielä tehty, eikä ole tiedossa tehdäänkö se vai ei.

3.4 Asiakkaan saama lisäarvo palvelusta

Palvelun arvolla tarkoitetaan asiakkaan kokemaa hyötyä, jonka hän saa palvelusta (Viitala & Jylhä 2006, 28). Palvelun arvolla tarkoitetaan palvelun tuottamien hyötyjen ja palvelun toteutumiseen vaadittujen asioiden erotusta (Kinnunen 2004, 21). Arvo muodostuu arvoketjusta, jonka vaiheita ovat hankintajärjestelmä, valmistusjärjestelmä, jakelujärjestelmä ja viimeisenä kulutusjärjestelmä. Tapahtumaketjun onnistuminen näkyy asiakashyötynä. Tavoiteltavalla asiakashyödyllä tarkoitetaan asiakkaan kokemaa hyötyä, josta hän on valmis maksamaan. Tämä käsite tunnetaan myös nimellä lisäarvo. Asiakkaan kannalta on kyse hinta-laatu-suhteen arvioinnista. (Viitala & Jylhä 2006, 28-29.)

Arvoa voidaan mitata esimerkiksi arvokäyrän avulla. Tämän mallin avulla pystytään erilaistamaan yrityksen strategiaa sekä korostamaan omaa erilaisuuttaan. (Viitala & Jylhä 2006, 72-73.) Alla on tekemäni arvokäyrä WLC-työhyvinvointipaketista.



Kuvio 5: Arvokäyrä WLC-työhyvinvointipaketista (Viitala & Jylhä 2006, 73).

Arvokäyrässä vaakatasolle on määritelty neljä tärkeintä tekijää, joiden uskon tuottavan eniten lisäarvoa asiakkaalle. Tärkeimmiksi lisäarvon tuottajiksi valitsin palveluiden kattavuuden, hinnan, saatavuuden ja ammattitaidon. Vasemmalla sijaitsee pystysuunnassa asteikko, joka kertoo tuottaako palvelu matalaa, suhteellista vai korkeaa lisäarvoa. Vihreällä viivalla taulukossa olen kuvannut, miten uskon vaakatasolla olevien tekijöiden tuottavan lisäarvoa asiakkaalle. (Viitala & Jylhä 2006, 73.)

Palveluiden kattavuuden uskon olevan tärkeä lisäarvon tuottaja, sillä WLC-työhyvinvointipaketti tulee todennäköisesti olemaan markkinoilla ensimmäisenä palveluna,

joka kattaa kaikki kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin osa-alueet. Tämän hetken markkinatilanteesta johtuen mahdolliset asiakasyritykset ovat pitkälti säästölinjalla, eikä investointeja tehdä, ellei niistä saada selkeää taloudellista hyötyä. Tästä syystä hinta on suhteellinen lisäarvon tuottaja. Palvelun saatavuus on hyvin tärkeä lisäarvon tuottaja, mutta kohderyhmän aikataulujen ja palvelun tuottajien vapaiden aikojen yhteensovittaminen voi olla suuri haaste. Palvelun käyttö voi myös olla haaste, sillä se vaatii asiakkaalta osittain konkreettista läsnäoloa. Ammattitaito on myös erittäin tärkeä lisäarvon tuottaja, sillä markkinoilla on useita työhyvinvointipalveluita tarjoavia yrityksiä. Tunnetut ja vakaat yritykset takaavat asiakkaalle hyvän ammattitaidon.

Arvokäyrän pohjalta valitaan 2-4 arvontuottajaa, joiden varassa pyritään erottautumaan markkinoilla muista palveluntuottajista. Samalla vältytään virheeltä, että pyritään olemaan hyvä kaikessa. (Viitala & Jylhä 2006, 73.) WLC-työhyvinvointipaketin arvokäyrän pohjalta valitsisin palveluiden monipuolisuuden ja ammattitaidon, tekijöiksi joiden avulla pyritään erottautumaan kilpailijoista.

3.5 Asiakkaan määrittely

Jokainen yritys määrittää itse, mitä tarkoitetaan asiakkaalla ja ketä pidetään asiakkaana. On mahdotonta täyttää kaikkien ihmisten tarpeita, joten on hyvin tärkeää osata tunnistaa omat asiakkaat ja potentiaaliset tulevat asiakkaat. Asiakkaat tulee osata tunnistaa sekä yksilöinä että ryhmänä. Asiakkaiden ja asiakasryhmien tunnistaminen määräytyy yrityksen strategiasta. Asiakas arvioi yrityksen tuotteen ja päättää, onko palvelu hyvä vai huono ja kannattaako siitä maksaa. Asiakkaan mielipiteeseen vaikuttavat palvelun hinta, asiakkaan saama asiakaspalvelu, asiakaskontaktit sekä palvelun tukipalvelut. Yritykselle on tärkeää tulkita asiakasta ja tunnistaa asiakkaan tarpeet. (Liukko 1995, 7-8.)

On lähes mahdotonta pitää kaikkia asiakkaina, sillä asiakkaiden tarpeet ovat erilaisia (Kinnunen 2004, 118). Yksi tärkeä tekijä asiakastyössä on asiakkaiden ryhmittely (Viitala & Jylhä 2006, 85). Asiakkaiden segmentointi helpottaa palvelun suunnittelua halutuille asiakkaille. Kun segmenttejä on useita, tulee pohtia miten mikäkin segmentti tavoitetaan ja miten palvelu sopii kyseiselle segmentille parhaiten. (Kinnunen 2004, 118.) Esimerkiksi nuoret ihmiset ovat usein kokeilunhaluisempia kuin vanhemmat, mutta nuorilla on usein vähemmän varallisuutta (Viitala & Jylhä 2006, 85).

WLC-työhyvinvointipaketin asiakkaiksi on määritelty yritysten johdossa toimivat henkilöt. Palvelupakettia suunniteltaessa tämä on otettu huomioon sen jokaisessa vaiheessa. Tällä tavoin pystytään varmistamaan palvelupaketin sopivuus valitulle kohderyhmälle. Tulevaisuudessa on mahdollista kehittää palvelua eteenpäin niin, että se kattaa suuremman osan työyhteisöstä, mutta tällä hetkellä se kohdentuu vain yrityksen johdossa työskenteleville ihmisille.

3.6 Palvelujen tuotteistaminen ja tuotekehitys

Tämä luku käsittelee palvelujen tuotteistamiseen ja tuotekehitykseen liittyviä asioita, kuten mm. miksi palveluja tuotteistetaan ja mitä hyötyä siitä on. Palvelujen tuotteistaminen on vielä suhteellisen uusi asia ja useimmiten sitä ei tehdä yhtä systemaattisesti kuin fyysisten tuotteiden (Kinnunen 2004, 5). Vertailen palvelujen ja fyysisten tuotteiden tuotekehitysprosesseja edempänä. Esitän myös palvelujen tuotteistamisen tunnuspiirteitä sekä pohdin, miten ne ovat toteutuneet tässä projektissa.

Ensimmäinen asia tuotteistamisessa on ymmärrys siitä, mikä myy tuotetta tai palvelua. Näitä asioita ovat mm. tuotteen tai palvelun houkuttelevuus ja sen tuottama hyöty asiakkaalle. Palvelun tuotteistaminen tapahtuu usein asiakaslähtöisesti; asiakas ei varsinaisesti etsi uutta tuotetta tai palvelua, vaan ratkaisua johonkin ongelmaansa. Ongelmana voi myös olla rutiini, eli asiakas ei välttämättä edes osaa tunnista olemassa olevaa ongelmaa, koska on tottunut tekemään jonkin asian tietyllä tavalla. Palvelun tuotteistaminen voi alkaa vasta, kun asiakkaan ongelma on tiedossa. Palvelun tuotteistamisessa on kyse jonkin aineettoman asian konkretisoimisesta. Tuotteistamisen johdosta asiakkaan on helppo ostaa se ja samalla se erottuu kilpailijoistaan. Parhaimmillaan tuotteistettu palvelu kasvattaa yrityksen katetta sekä pienentää kuluja. (Mattila 2008, 6, 8.)

Tuotekehityksen tarkoituksena on etsiä, arvioida ja kehittää uusia tuotteita tai palveluita sekä karsia pois jo kilpailukykyensä menettäneitä ideoita tai tuotteita. Kehitys ei koske vain uusia innovaatioita, vaan myös jo olemassa olevien tuotteiden ja palveluiden kehittämistä ja parantamista. Yksi suurimmista haasteista on hankkeiden evaluointi, mikäli heti tuotekehityksen alussa lähdetään väärälle polulle, kaikki seuraavat päätökset tapahtuvat virheellisen valinnan sisällä. Toinen suuri haaste on päällekkäinen kehitystyö. Jopa 30-50 % tuotekehityksestä on huonosti sijoitettua, kun yritykset tekevät päällekkäistä kehitystyötä. (Patentti- ja rekisterihallitus 2006, 43.)

3.6.1 Palvelutuotteen tuotekehityksen tunnuspiirteitä

Palvelun tuotekehitys tapahtuu usein nopeatempoisesti oman työn ohessa ja se keskittyy jo olemassa olevan palveluprosessin parantamiseen. Palveluita on myös helppo kopioida, joten niitä ei tavallisesti testata ennen käyttöönottoa. Koska palvelut tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti, on palvelun laatua vaikea standardoida. Nämä asiat tulee huomioida palvelua suunniteltaessa. Lisäksi tulee pohtia esimerkiksi mahdollisuutta kompensoivien palveluiden kehittämiseksi. Palveluita yleensä tuotteistetaan epämääräisesti ilman sen kummempaa strategiaa ja lopputuloksena on usein kuvaus palvelusta, jonka toimivuudesta ei voida antaa taakuita. (Kinnunen 2004, 29-31.) Alla on kuvio, joka vertailee palvelun ja fyysisen tuotteen tuotekehityksen tunnuspiirteitä.

Vertailukohde	Palvelut	Fyysiset tuotteet
Ammattilaisuus	Ei erikoistunutta tuotekehityksen henkilökuntaa	Erikoistunutta tuotekehityksen henkilökuntaa
Projektisuunnitelmat/strategia	Usein epämääräiset	Usein selkeät
Markkinatutkimus	Usein vähäistä	Usein laajat tutkimukset
Asiakkaiden osallistuminen	Harvoin	Usein
Kustannusten määrittely	Usein epämääräiset dokumentoinnit	Usein huolelliset dokumentoinnit
Tuotantoprosessi	Usein epäselvästi määritelty	Usein selvästi määritelty
Lopputulos	Kuvaus uudesta palvelusta, jonka toiminnasta ei voida antaa takuita	Fyysinen konkreettinen tuote

Kuvio 6: Palveluiden ja fyysisten tuotteiden tuotekehityksen tunnuspiirteitä (Kinnunen 2004, 31).

Kuviossa on vasemmalla vertailukohde, joka on usein olennainen osa tuotekehitysprosessia. Seuraavalla pystyrivillä, on palvelujen kehittämisprosessin tunnuspiirteitä ja oikealla pystyrivillä on fyysisen tuotteen kehittämisprosessin tunnuspiirteitä. Ammattilaisuudella tarkoitetaan tässä kohtaa tuotekehitykseen erikoistunutta henkilökuntaa. Tietysti palveluja kehittävät myös ammattilaiset, mutta he ovat usein oman alansa ammattilaisia ja he kehittävät jo olemassa olevia palveluita tehokkaammiksi. Projektisuunnitelma/strategia on usein ennalta laadittu fyysisten tuotteiden osalta, kun taas palvelun kehittäjät tekevät sen usein oman työnsä ohessa ilman suunnitelmaa/strategiaa. (Kinnunen 2004, 30-31.)

Fyysisten tuotteiden kehittämisessä tehdään usein laajoja markkinatutkimuksia. Tällä tavoin pystytään selvittämään tuotteiden todennäköinen menekki markkinoilla. Fyysisten tuotteiden valmistus vaatii kustannuksia, eivätkä yritykset halua investoida tuotteeseen, mikäli riski tuotteen epäonnistumisesta on suuri. Riskin minimoimiseksi asiakkaiden osallistuminen tuotekehitysprosessiin auttaa tuotteen kehittämistä asiakaslähtöiseksi. Palveluiden kohdalla näin ei kuitenkaan yleensä tehdä, sillä palvelu on nopea ja helppo kopioida. Palveluiden kustannuslaskelmat ovat usein epämääräisiä, sillä niitä on yksinkertaisesti lähes mahdotonta määrittää. Palveluiden tuotantoprosessin tarkempi suunnittelu ja kuvaus jäävät usein, tosin niiden tekeminen on kuitenkin lisääntymään päin. Lopputuloksena fyysisen tuotteen kehityksessä on itse

tuote. Palvelun tuotekehityksen lopputulos puolestaan on kuvaus uudesta palvelusta, jonka toimivuus pystytään näkemään vasta, kun asiakas testaa sen. Siltikin sen laadun standardoiminen on mahdotonta, koska siihen vaikuttavat useat eri tekijät, kuten esimerkiksi palvelun tuottaja, asiakas, ilmapiiri ja tilat jossa palvelu tuotetaan. (Kinnunen 2004, 31.)

Poikkeuksellisesti normaalista palvelun tuotekehityksestä WLC-työhyvinvointipaketin tuotekehitys toteutetaan suunnitelmallisesti, jotta pystytään varmistamaan toimivan lopputuloksen (palvelupaketin) syntyminen. Uudesta palvelupaketista tehtiin heti alussa markkina-analyysi, jonka avulla varmistettiin markkinoiden tilanne. Palvelu mahdollisesti testataan ennen julkisia markkinoita, asiakas ei kuitenkaan suoranaisesti osallistu palvelun sisällön kehittämiseen. Palvelun sisältöä on kuitenkin vielä mahdollista muuttaa ennen julkisia markkinoita. Kyseessä on uuden palvelun tuotteistaminen, joka tosin muodostuu jo olemassa olevista palveluista. Huomioon on myös otettu se, ettei palvelua voida varastoida ja se tuleeikin palveluntarjoajien normaalien liiketoimintojen lisäksi, eikä pelkäksi liiketoimintaideaksi. Näin mahdollisesta epäonnistumisesta aiheutuvia kuluja pystytään myös minimoimaan. Palvelusta tehdään prosessinkuvaukset, jotka helpottavat palvelupaketin sisällön tuottamista. Lopputuloksena saadaan muodostettua palvelutuote, joka pystytään kuvaamaan asiakkaalle aina samanlaisena.

3.6.2 Asiakaslähtöinen tuotekehitys

Palvelujen tuotekehityksessä on kartoitettava asiakkaiden ensi- ja toissijaiset tarpeet (Kinnunen 2004, 42). Asiakkaan tarpeet, toiveet ja odotukset ovat tuotekehityksen lähtökohtana (Kainlauri 2007, 58). Hyvin menestyneet uudet tuotteet perustuvat asiakkaiden tarpeisiin. Näiden tarpeiden määrittely heti tuotekehitysprosessin alussa helpottaa suunnittelijoita varmistamaan, että palvelu tulee vastaamaan asiakkaiden tarpeita. Joskus ongelmana voi kuitenkin olla se, ettei asiakas itse tiedä mitä tarvitsee. Tällaisissa tilanteissa palvelun tarjoajan tulee informoida asiakasta uudesta tuotteesta mm. kertomalla hänelle mitä hän saavuttaa uuden tuotteen avulla. (Kinnunen 2004, 42.)

Asiakkaiden tarpeiden selvittämiseen on useita eri tapoja. Kun ryhdytään selvittämään asiakkaiden tarpeita systemaattisesti, tulee alussa työskennellä projektimuotoisesti, jolloin henkilökunnalle kerrotaan toteutustavoista, annetaan tarvittava koulutus, valitaan tiedonkeruun menetelmät ja miten tieto tullaan analysoimaan. Projektin työntekijöiden tulee olla motivoituneita ja sisäistää projektin päämäärä. Projektin toteuttamista helpottaa käyttäjärjestelmä, jonne tiedot voidaan päivittää, sillä tietoa tulisi kerätä myös jatkossa, kun tuote on jo kehitetty. (Liukko 1995, 9.)

Tuotteistamalla palvelu pystytään vastaamaan asiakkaan kysymyksiin palvelun toteuttamisesta ja odotuksista palvelun tuloksiin asti. Kun palvelun tuotteistetaan, on asiakkaan helpompi

vertailla palveluita keskenään. Etenkin silloin, jos palveluilla on sama sisältö, asiakkaan on helpompi vertailla hinnan ja laadun suhdetta eri toimijoiden kesken. (Kainlauri 2007, 58.)

3.6.3 Palveluiden systemaattinen kehitys

Palveluiden systemaattisen kehityksen tarkoituksena on luoda innovatiivista ja kannattavaa liiketoimintaa, jolla on myös hyvät edellytykset kilpailuun. Systemaattisen kehityksen lähtökohtana on yrityksen liiketoimintastrategia. Keskeisiksi kysymyksiksi nousevatkin: mitkä ovat toivotut asiakassegmentit, minkälaisia palveluita ryhdytään kehittämään ja mikä on kehityksen ja erikoistumisen aste. (Jaakkola ym. 2007, 3.)

Palvelujen kehittäminen on riippuvainen yrityksen osaamisesta sekä resursseista. Palvelujen kehittämisen aste voi vaihdella nykyisen palvelun ilmeen muutoksesta täysin uuden palvelun kehittämiseen. Kehittäminen voi myös koskea jotain palvelun yksittäistä osaa, esimerkiksi tarjottua hyötyä, palveluprosessia tai asiakkaan kohtaamista. Palveluiden systematisointi selkiyttää koko palveluprosessia sekä yrityksen että asiakkaan näkökulmasta. (Jaakkola ym. 2007, 3-5.)

3.7 Yhteenveto palvelujen tuotekehityksestä

Tuotteistamalla palvelupaketin tuottama laatu ja hyöty ovat helpommin kuvattavissa asiakkaalle sekä palvelun tuottajille. Etenkin jos palveluntarjoajia on useampi kuin yksi ja palvelu tapahtuu useammassa eri osassa, kuten WLC-työhyvinvointipaketissa. Tuotteistamalla pystytään myös helpottamaan palveluprosessiin liittyvien toimintojen, kustannusten ja erilaisten veloitteiden määrittämistä, mikä puolestaan helpottaa yrityksen budjetointia sekä palvelupaketin hinnan määrittämistä. Tuotteistaminen myös antaa asiakkaalle paremmat valmiudet vertailla eri palveluntarjoajien samankaltaisia palveluita.

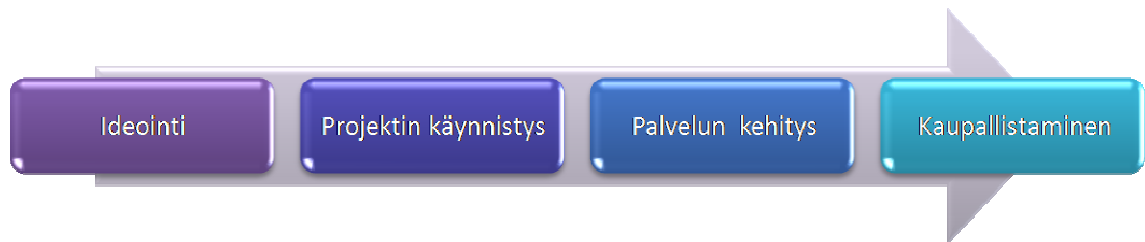
Tuotteistamisen ja tuotekehityksen ero voi olla palvelujen osalta hieman epämääräinen. Tuotteistamisessa on kyse palvelun paketoimisesta tuotteen omaiseen muotoon. Tuotekehityksessä on puolestaan kyse palvelun kehittämisestä, eli sen parantamisesta tai kokonaan uuden palvelun kehityksestä. Palvelupaketin tuotteistamisessa on näin ollen aina kysymys myös tuotekehityksestä.

Palveluja kehitetään pääosin oman työn ohessa ilman systemaattista suunnitelmaa, mutta palvelujen tuotteistamisen lisääntymisen myötä tämä piirre on saanut rinnalleen palvelujen systemaattisen tuotekehityksen. Palveluja on hyvä kehittää asiakkaiden tarpeet huomioiden eri segmenttien mukaisesti. Palveluja tulisi myös kehittää jatkuvasti eteenpäin, jolloin pystytään varmistamaan palvelun laadun säilyminen sekä palveluprosessin tehokkuus ja toimivuus.

4 Palvelutuotteen tuotekehitysprosessi

Tässä luvussa kuvaan palvelutuotteen tuotekehitysprosessi kokonaan vaihe vaiheelta. Palvelutuotteen tuotekehitys alkaa ideoinnista ja päättyy kaupallistamiseen. Lisäksi avaan miten nämä eri vaiheet toteutuivat WLC-työhyvinvointipaketin kohdalla. Tuotekehitysprosessin kolmannes vaihe, palvelun kehitys on opinnäytetyöprojektini toiminnallinen osuus. Tästä syystä käsittelen sitä huomattavasti laajemmin ja tarkemmin kuin muita tuotekehitysprosessin vaiheita.

Palvelutuotteen tuotekehitysprosessi muodostuu eri vaiheista: ideoinnista, projektin käynnistämisestä, idean kehittämisestä ja uuden palvelun käyttöönotosta. Ideointi voi olla joko satumanvaraista tai suunniteltua. Hyvät ideat evaluoidaan eli arvioidaan, ovatko ne kehityskelpoisia. Idean osoittautuessa kehityskelpoiseksi lähdetään, ideaa viemään eteenpäin eli käynnistetään tuotekehitysprojekti. Projektin käynnistyttyä ryhdytään kehittämään uutta palvelutuotetta. Kehittämisprosessissa suunnitellaan palvelun sisältö, palvelun sisällöstä tehdään prosessinkuvaukset ja muut tarvittavat sopimukset/suunnitelmat sekä analysoidaan asiakkaiden tarpeet (vastaako palvelu niihin). Kun palvelun kehittämisvaihe on saatu päätökseen, voidaan palvelu tuoda markkinoille eli kaupallistaa. (Kinnunen 2004, 34.)



Kuvio 7: Palvelun tuotekehitysprosessin neljä vaihetta (Kinnunen 2004, 34).

Kuviossa seitsemän on kuvattu palvelun eteneminen vaiheittain. Laatikoihin on laitettu tuotekehitysprosessin eri vaiheet, ideointi, projektin käynnistys, palvelun kehitys ja kaupallistaminen. Nuoli laatikoiden takana osoittaa tuotekehitysprosessin kulkusuunnan. Ideointi on ensimmäinen vaihe, jota tarkastelen lähemmin seuraavassa luvussa.

4.1 Ideointi, tuotekehitysprosessin ensimmäinen vaihe

Ideoinnin tarkoituksena on löytää yrityksen toiminnalle riittävästi uusia ideoita. Se, miten ideointi toteutuu kunkin yrityksen kohdalla, on yrityksen oma valinta. Yrityksen tulisi löytää itselleen paras tapa ideoinnin toteuttamiseen, esimerkiksi systemaattinen tai satunnainen. Ideoinnissa tulee huomioida vain liiketoimintaa kasvattavat ideat, sillä on turha kehittää ideoita, josta ei ole yritykselle hyötyä. Myös idean yhteensopivuus liiketoimintasuunnitelman kanssa on oleellista. (Jansson & Juselius 2000, 12.)

Palvelujen ideoinnissa on usein kyse sattumanvaraisista ideoista, jotka muodostuvat työn ohessa, työtä suorittavilta henkilöltä. Uusia palveluideoita syntyy myös asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden toimesta. Suurin osa ideoista kuolee heti alkuunsa, sillä idean vieminen käytäntöön voi olla pitkä prosessi, joka on usein myös hyvin raskas. Alan tutkijat ovat halunneet kehittää palveluideoiden syntymistä ja etenkin uusien ideoiden huomioimista. On perustettu tuotekehitysosastoja, joiden tehtävänä on kehittää uusia ideoita eri tavoin. Yksi suurimmista ideointiryhmistä ovat asiakkaat, palvelujen käyttäjät. Työntekijät jotka ovat suorassa yhteydessä asiakkaiden kanssa jäävät helposti vastuuseen ideoiden viemisestä eteenpäin. Olisikin hyvä, jos asiakkailla olisi erilaisia vaihtoehtoja tuoda omat ideansa esille. (Kinnunen 2004, 9,40-41).

Systemaattisessa ideoinnissa on tarkoitus kerätä mahdollisimman paljon ideoita, joita ryhdytään myöhemmin karsimaan. Aiheen rajaus ideoinnille on myös hyvä tehdä ajoissa, jotta saadaan paljon ideoita ja kokonaisuus pysyy kasassa. Ideointivaihe toteutuu parhaiten ryhmätyöskentelynä ja on hyvä käyttää muutamaa erilaista ideointimenetelmää. (Jansson & Juselius 2000, 12.)

Idea WLC-työhyvinvointipaketista syntyi kun kaksi palveluntarjoajaa möi toisilleen omat palvelunsa. Palveluprosessien edetessä he huomasivat, kuinka kyseiset palvelut täydentävät toisiaan kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin näkökulmasta. Näin uusi idea sai alkunsa. Uuden palvelun ideointia vietiin eteenpäin ja mukaan saatiin myös kolmas yhteistyökumppani, jolloin palvelu saatiin kattamaan kaikki kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin osa-alueet. Idea siis syntyi samalla tavalla kuin suurin osa palveluinnovaatiosta, sattumanvaraisesti ja oman työn ohessa.

4.2 Projektin käynnistys, tuotekehitysprosessin toinen vaihe

Tuotekehitysprosessin alkuvaiheessa tehdyt päätökset ovat erittäin tärkeitä koko prosessin kannalta. Jos päätökset ovat virheellisiä, voi koko tuotekehitysprosessi lähteä väärään suuntaan. Pahimmassa tapauksessa koko työ saattaa olla turhaa, päällekkäistä työtä. Esitutkimus tehdään analysoimalla syntyneet ja tunnistetut tuoteideat ja näiden pohjalta luodaan alustavat määrittelyt uudelle tuoteidealle. (Patentti- ja rekisterihallitus 2006, 46.)

Kun ideointi vaiheesta on saatu muutama hyvä ja mahdollisesti toimiva idea, ryhdytään niitä analysoimaan (Jansson & Juselius 2000, 14). Analysoinnin tarkoituksena on käydä koko kehityspäätös huolellisesti läpi. Analyysi pyrkii vastaamaan kysymyksiin mikä on ongelman ydin, onko tehtävän annossa mahdollisia rajoituksia, onko olemassa odotuksia tai toiveita joita ei ole kirjattu ylös ja mitkä tiet ovat avoimia kehitystyölle? Ongelman ratkaisulle ei tule asettaa liian tiukkoja rajoja, jotta optimaalinen ratkaisu voidaan saada aikaan. Analysointivaiheessa tulee myös huomioida asiakkaan odotukset, prosessin heikot kohdat, mahdolliset turvallisuusmääräykset ja suositukset markkinointialueen standardeihin. (Jokinen 2001, 23.) Ideoita

siis tarkastellaan erinäkökulmista ja pyritään löytämään juuri se idea, josta on yritykselle eniten taloudellista hyötyä (Jansson & Juselius 2000, 14).

Palvelujen kohdalla palveluideasta laaditaan tuotantokonsepti eli toiminnallinen kuvaus palvelusta. Kuvaus sisältää määrittelyt palvelun sisällöstä, toimijoista, keskeisistä prosesseista sekä palvelun tuottamasta hyödystä asiakkaalle. Palvelua suunniteltaessa on otettava huomioon kaikki yrityksen sisäiset prosessit ja muistettava, että palvelusta näkyy julkisuuteen vai se, mitä halutaan näyttää, loppu voidaan pitää yritysalaisuutena. Tuotantokonsepti mahdollistaa palvelun testauksen, jota ei kuitenkaan kovin usein tehdä. Tuotantokonseptista laaditaan myöhemmin yksityiskohtaisemmat palvelumallit. Tuotantokonsepti auttaa päättämään kannattaako palvelua kehittää edelleen vai onko sen hylkääminen kannattavampaa. (Kinnunen 2004, 64-66.) Näkymien ollessa myönteiset uuden palvelun osalta, voidaan käynnistämävaihe päättää kehityspäätökseen.

4.3 Palvelutuotteen kehittäminen, tuotekehitysprosessin kolmas vaihe

Kehittämävaihe on hyvä aloittaa analyysillä. Analyysissä asetetaan palvelulle vaatimukset ja tavoitteet. (Jokinen 2001, 14.) Tulisi myös pohtia millä tavoin mahdollisesti pystytään hyödyntämään kilpailijoiden osaamisen tasoa sekä selvittää jo alalla vallitsevat trendit ja miten niitä voitaisiin parhaiten hyödyntää (Patentti- ja rekisterihallitus 2006, 46).

Hyvänä lähtökohtana analyysille on markkinakartoitus eli onko idealle riittävät markkinat. Mikäli markkinakartoituksesta selviää, etteivät markkinat ole riittävät uudelle palvelulle, ei ideaa kannata lähteä työstämään eteenpäin. Mikäli markkinat ovat suotuisat, tulee selvittää, riittääkö uudella palvelulla potentiaalia kilpailulle. Tässä vaiheessa on myös hyvä jo miettiä haluttuja asiakassegmenttejä. Markkinoita analysoitaessa valitaan ne keinot, jotka antavat markkinoista riittävän luotettavan kuvan. Tällaisia vaihtoehtoja ovat esimerkiksi tiedon etsiminen tietokannoista, erilaiset haastattelut, tehtävän antaminen kaupalliselle oppilaitokselle tai sen ostaminen palveluna. Yritykselle on elintärkeää tuntea markkinat hyvin. Sen tulee tunnistaa markkinoiden trendit, muutokset, kasvunäkymät, kannattavuus ja jakelutiet sekä niiden kustannusrakenteet. (Jansson & Juselius 2000, 14.)

WLC-työhyvinvointipaketin kohdalla toteutettiin markkina-analyysi sekä tiedusteltiin epävirallista kautta kyselemällä alan muilta yrityksiltä mahdollisista vastaavista palveluinnovaatioista keväällä 2008. Markkina-analyysi toteutettiin opinnäytetyönä Laurea-ammattikorkeakoulun kautta. Analyysissa kartoitettiin pääkaupunkiseudulla toimivien työhyvinvointipalveluiden (terveys, liikunta/fysikaalinen hoito sekä johtamisvalmennusta) palveluntarjoajia. Lisäksi selvitettiin onko jo olemassa palvelua, jossa nämä hyvinvoinnin eri osa-alueet yhdistyvät. Markkina-analyysi toteutettiin tutkimalla yritysten Internet-sivuja sekä haastattelemalla työhyvinvoinnin asiantuntijoita. Haastattelut koskivat heidän näkemyksiään työhyvinvointialasta,

sen palveluista sekä tulevaisuudesta. Osa haastatteluista toteutettiin sähköisesti ja osa puhelimitse.

Markkina-analyysin tulokset olivat varsin myönteiset WLC-työhyvinvointipaketin osalta. Tulok-
sista käy ilmi, että yritykset haluavat kiinnittää enemmän huomiota työhyvinvointiin. Niistä
myös huomaa, miten kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin osa-alueet parhaimmillaan tukevat
toisiaan ja parantavat johtajan hyvinvointia, koko yrityskulttuuria ja yrityksen tulosta. Ana-
lyysin avulla selvisi myös, että samantyyppisiä kehityskohteita on olemassa, mutta yhtä katta-
vaa kokonaisuutta ei ole. Myös epävirallisten kyselyiden avulla selvisi, että kokonaisvaltainen
työhyvinvointi elää murroksen aikaa ja vastaavanlaisia palveluinnovaatioita on kehitteillä.
Vielä toistaiseksi sellaisia ei kuitenkaan ole markkinoilla, joten mahdollisuus olla edelläkivi-
jänroolissa on vielä olemassa. Markkina-analyysin positiivisten tulosten myötä WLC-
työhyvinvointipaketti sai lopullisen päätöksen palvelun kehittämisestä. Tässä vaiheessa osal-
listuin tuotekehitysprosessiin ja seuraava luku käsittelee minun työtäni prosessissa.

4.3.1 WLC-työhyvinvointipaketin kehittämisen aloitus

WLC-työhyvinvointipaketin kehittämisvaihe lähti osaltani käyntiin sillä, että luin kirjallisuutta
palveluiden tuotteistamisesta ja kehittämisestä. Ennen ensimmäistä tapaamista palveluntar-
joajien edustajien kanssa olin valmistautunut ottamalla selvää palveluiden tuotteistamisesta,
työhyvinvoinnin merkityksestä osana johtajuutta, palveluntarjoajista sekä pohtimalla työlleni
erivaiheita ja lukemalla markkina-analyysin. Opinnäytetyöprojektini alkoi 29.9.2008 jolloin
tapasin palveluntarjoajat, Laurea-ammattikorkeakoulun yhdyshenkilön ja toisen markkina-
analyysin tehneistä tradenomiopiskelijoista.

Projekti käynnistyy projektin aloituskokouksella. Kokouksessa tulee koko projektiryhmän olla
paikalla. Aloituskokouksessa kerrotaan mahdollisimman yksityiskohtaisesti, millainen projekti
on käynnistymässä ja miksi. Kokouksessa käydään läpi projektin tavoitteet, vastualueet,
tehtävät, raportointikäytännöt sekä laaditaan projektille aikataulu. (Virkki & Somermeri 2000,
63.)

Ensimmäisessä tapaamisessa kävimme läpi markkina-analyysin tuloksia, keskustelimme tule-
vasta palvelusta, sen sisällöstä, tavoitteista ja rajasimme sekä aikataulutimme projektin.
Vaihdoin yhteystiedot ja sovimme viestinnän työkaluista, jotka olivat Optiman työtila ja
sähköposti. Aikataulu on tehty kuukausittain, siitä näkyvät tapaamispäivät sekä mitä niiden
jälkeen on tehty.



Kuvio 8: Projektin aikataulutus.

Koko tuotekehitysprosessin alkuvaiheissa sekä opinnäytetyöprojektini alussa oli palveluntarjoajina Johtamisvoima Oy, Lääkärikeskus-Yhtymä ja FysioSporttis Oy, kuten aikataulusta voi huomata. Johtamisvoima Oy oli käytännössä WiseLead Oy:n tilalla, mutta yritysten sisäisistä muutoksista johtuen vaihdosta päätettiin yksimielisesti. Tapahtuneeseen ei liity mitään negatiivisia sattumia ja sama henkilö on ollut edustamassa molempia yrityksiä.

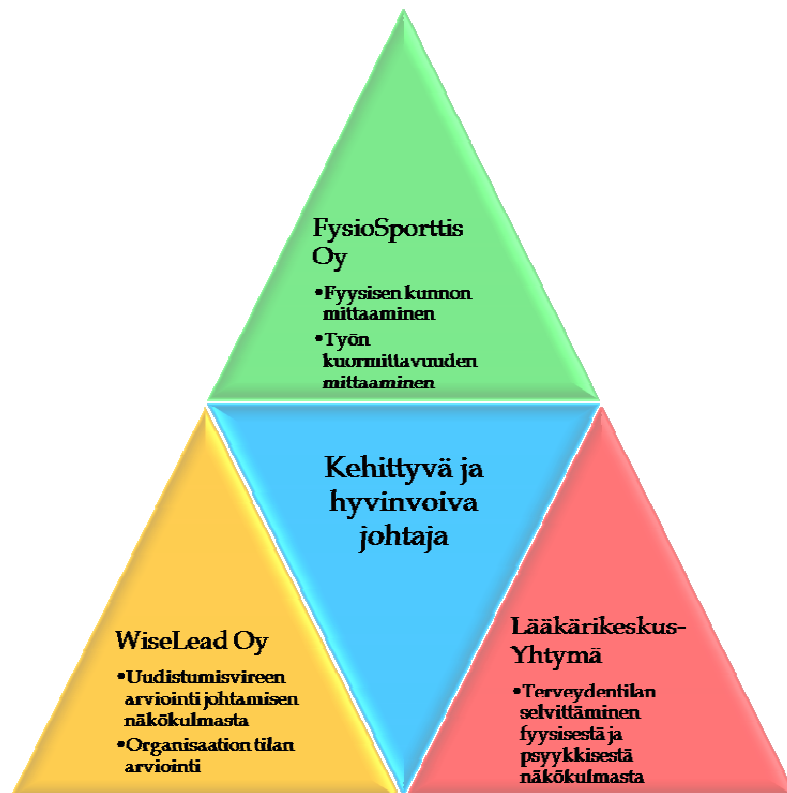
Syyskuussa käynnistimme palvelun kehittämisen projektin ensimmäisellä tapaamisella. Kaikissa tapaamisissa oli pääsääntöisesti mukana palveluntarjoajien edustajat, minä sekä Laurea-ammattikorkeakoulun yhdyshenkilö. Lokakuussa meillä oli kolme tapaamista, joiden aikana kävimme läpi WLC-työhyvinvointipaketin sisältöä, saimme WiseLead Oy:n mukaan projektiin, sovimme salassapito käytännöstä ja aloitin sopimusehtojen luonnostelun. Marraskuussa meillä oli kaksi tapaamista. Kävimme läpi prosessikuvauksia, sisältöä sekä pohdimme myynnin toteutumista käytännössä. Myynnissä ongelman aiheutti arvonlisäveron määrittelyminen, sillä kahdella palveluntarjoajalla se on 0 % myyntihinnasta ja yhdellä 22 % myyntihinnasta. Asia jäi lopulta palveluntarjoajille selvitettäväksi, sillä se vaati lakiasiantuntijaa. Joulukuussa meillä oli kaksi tapaamista. Johtamisvoima Oy jäi pois WLC-työhyvinvointipaketista, jonka jälkeen muokkasinkin kaikki tekemäni dokumentit niin, että ne sopivat kolmelle palveluntarjoajalle. Viimeinen tapaaminen oli 19.12.08, jolloin saimme projektin päätökseen.

Palvelun kehittäminen lähtee käyntiin sen keskeisten ominaisuuksien määrittelyllä: mikä on palvelun sisältö, sen käyttötarkoitus ja miten se toteutetaan. On selvitettävä mikä on asiakkaan tavoittelema hyöty palvelusta. Asiakkaan tavoitteleman hyödyn selvittämisen jälkeen

voidaan määrittää palvelun sisältöä ja toteuttamistapaa asiakkaalle mahdollisimman paljon arvoa tuottavaksi. Voidaan myös määritellä palvelulupaus, joka kiteyttää palvelusta saatavan hyödyn. (Jaakkola ym. 2007, 11.) WLC-työhyvinvointipaketin osalta tällainen lupaus voisi olla esimerkiksi: kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin avulla tuloksekkaaseen johtamiseen.

4.3.2 WLC-työhyvinvointipaketin sisällön suunnittelu

WLC-työhyvinvointipaketin sisältö oli jo hahmoteltu kun tulin mukaan kehitysprosessiin. Ensimmäisessä tapaamisessa, joka pidettiin 29.9.08, kävimme aluksi läpi markkina-analysista saadut tulokset, jonka jälkeen keskustelimme palvelupaketin tulevasta sisällöstä ja itse palvelusta. Jokainen palveluntarjoaja toisi palvelupakettiin omia asiantuntijapalveluitaan: Lääkärikeskus-Yhtymä lääkäripalveluita, FysioSporttis Oy fysikaalisia / liikunnallisia palveluita ja Johtamisvoima Oy johtamispalveluita (joka myöhemmin vaihtui WiseLead Oy:ksi). Esitin omat näkemykset projektin etenemisen vaiheista, sovimme projektin aikataulusta, vaihdoimme yhteystietoja ja sovimme muista yhteisistä käytänteistä, kuten viestinnästä. Tapaamisen jälkeen ryhdyin työstämään paperille tarkempaa määritelmää palvelupaketin sisällöstä. Suunnittelemani kuvio palvelupaketin sisällöstä ja sen tuottamasta hyödystä asiakkaalle on seuraavalla sivulla.



Kuvio 9: WLC-työhyvinvointipaketin sisällön ja asiakkaan saaman hyödyn kuvaus.

WLC-työhyvinvointipaketin tuottama hyöty asiakkaalle on kehittyvä ja hyvinvoiva johtaja, joka näkyy kuviossa keskellä. Luvussa esimiesten työhyvinvointi käsittelee kuviossa olevien osa-alueiden merkitystä esimiehen hyvinvointiin. WLC-työhyvinvointipaketin avulla hyvinvoinnin eri osa-alueita pystytään analysoimaan sekä analyysin pohjalta tarjoamaan kehitysehdotuksia. Kehitysehdotusten avulla esimies pystyy kehittämään omaa hyvinvointiaan. Johtajan hyvinvointi ja kyky johtaa vaikuttavat koko työyhteisöön. Suunnitellusti ja pitkällä aikatahlaimella pystytään vaikuttamaan koko työyhteisön hyvinvointiin, joka heijastuu myönteisesti yrityksen tulokseen.

Sisältö muodostuu palveluntarjoajien jo olemassa olevista palveluista, joita ovat mm. erilaiset testit ja mittaukset. Lisäksi palvelupaketti sisältää tulosten pohjalta tehdyn analyysin ja kehitysehdotukset esimiehen hyvinvoinnin kehittämiseksi. Palvelu toteutetaan kokonaisuudessaan niin, että asiakas pystyy ostamaan sen yhtenä kokonaisuutena, mikä helpottaa asiakkaan osto- ja käyttöprosessia.

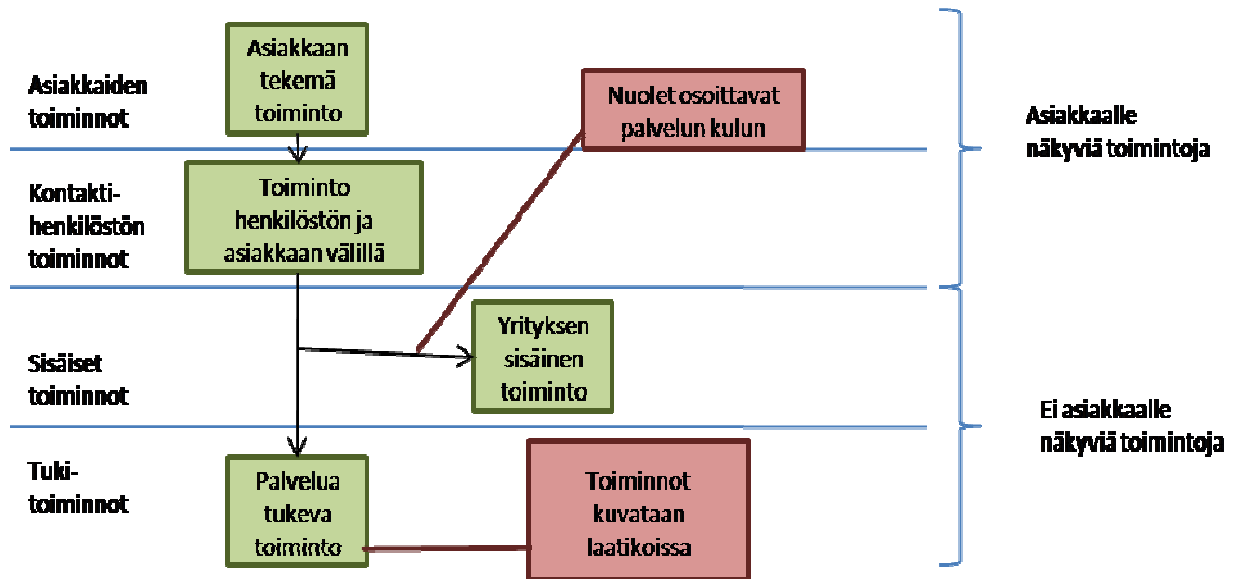
Tapaamiset, testaukset ja mittaukset tehdään joko palveluntarjoajien omissa tiloissa tai Internetissä. Analyysi ja kehitysehdotukset annetaan asiakkaalle purkupäivänä, jolloin myös tehdään tarjous lisäpalveluista, jotka tukevat kehitysehdotuksia. Palvelupaketin sisällön määrittämisen jälkeen aloin työstää palvelumalleja eli prosessinkuvauksia.

4.3.3 WLC-työhyvinvointipaketin palvelumalli

Palvelumalli on palveluntarjoajan näkökulmasta tehty palveluprosessinkuvaus. Kuvauksen lisäksi on hyvä käyttää myös tekstejä ja kuvia tarkentamaan sitä. Prosessinkuvaus auttaa työntekijöitä näkemään oman osuutensa osana palvelun kokonaisuutta, mikä helpottaa myös heidän kouluttamistaan/perehdyttämistään työtehtävään. Kuvauksesta tulee ilmi asiakkaan, henkilökunnan tukihenkilöstön ja johdon tekemät päätökset ja palvelun eteneminen. (Kinnunen 2004, 77-78.) Palveluprosessin määrittely on hyvä aloittaa palvelun toteutusvaiheiden kuvaamisella mahdollisimman tarkasti. Palveluprosessin kuvaaminen on mahdollista monella eri tavalla. Pääasia on kuitenkin se, että kuvauksesta käy ilmi palvelun vaatimat työvälitteet ja kulutetut resurssit. Kun palvelu halutaan suunnitella tarkasti, on hyvä merkitä myös jokaiseen vaiheeseen käytettävä aika. (Jaakkola ym. 2006, 15.)

Yksi hyvä tapa kuvaukselle on hyödyntää blueprinting-menetelmää. Alun perin blueprinting-kaavioita käytettiin kontrolloimaan prosesseja, joista oli enemmän hyötyä. Kaavio selittää prosessin paremmin kuin verbaalinen selitys, lisäksi siitä oli mahdollista havaita mahdolliset epäonnistumisen riskit helposti. Menetelmä toimii samalla periaatteella kuin muutkin prosessinkuvaukset, se on kuitenkin helppo lukuista ja helppo käyttää. (Bitner, Ostrom & Morgan 2008, 71.)

Ensimmäinen askel kaavion tekemiseen on prosessin eri vaiheiden määrittäminen (Bitner, Ostrom & Morgan 2008, 73). Kaaviossa palveluprosessi hajotetaan eri vaiheisiin ja kunkin vaiheen tapahtumat kuvataan sekä se, miten palvelu etenee. Tarkoituksena on kiinnittää huomiota mahdollisiin kriittisiin kohtiin, jotka kaipaavat kehittämistä. Kaavion avulla palvelusta saadaan suunniteltua sujuva kokonaisuus jo ennen palvelun toteutumista. (Jaakkola ym. 2007, 16.) Alla on esimerkikaavio blueprinting-menetelmästä, josta käy ilmi menetelmän idea. Salassapitosopimuksesta johtuen en voi esitellä oikeaa tekemääni kaaviota palvelulle, joten käytän esimerkkinä alla olevaa kaaviota.



Kuvio 10: Blueprinting-kaavion rakenne (Jaakkola ym. 2007, 16).

Kuvauksen pohjana käytetään taulukkoa, jossa on neljä vaakariviä: asiakkaiden toiminnot, kontaktihenkilöstön toiminnot, sisäiset toiminnot ja tukitoiminnot (ylhäältä alas). Kaksi ylintä riviä ovat asiakkaalle näkyviä, front office -toimintoja ja kaksi alinta ei asiakkaalle näkyviä back office -toimintoja. Kun palvelu on purettu osiin, voidaan osia lähteä sijoittamaan pohjal- le. Osioiden tapahtumia voidaan selittää verbaalisesti ja/tai kuvilla. Nuolet osoittavat prosessin etenemisen, jolloin nähdään miten palvelu etenee sujuvasti koko tuotantoprosessin läpi. Haluttaessa kuvaukseen voidaan liittää aika, joka kuvastaa tapahtumassa käytettävää aikaa. Aika voidaan myös kuvata janana kuvion ala- tai ylälaidassa.

Palvelumallien tekemiseen aikaa kului useampi päivä. Tein palvelumalleja yhteensä kuusi erilaista. Mallit kuvasivat joko koko prosessia tai jotain sen osaa. Lopuksi tein yhden palvelu- mallin, joka kuvasi koko prosessia. Haastavinta niiden tekemisessä oli tunnistaa eri vaiheet, niiden asettelu kentälle sekä kuvaus palvelun etenemisestä (nuolet).

4.3.4 WLC-työhyvinvointipaketin sopimusehdot

Sopimusehtojen tarkoituksena on ehkäistä mahdollisia erimielisyyksiä palveluntarjoajan ja asiakkaan välillä. Molemmilla osapuolilla on velvollisuus noudattaa sopimusehtoja, niiden allekirjoittamisen jälkeen. Selkeät sopimusehdot parantavat luottamusta sekä poistavat mahdollisia väärinkäsityksiä osapuolien välillä. Sopimusehtoja laatiessa on huomioitava erilaiset lait, jotka rajaavat ehtoja, kuten esimerkiksi kuluttajansuojalaki. Hinta on oleellinen osa sopimusehtoja. Hinnan tulee pääsääntöisesti kattaa koko tuote, eikä lopullista hintaa voi muuttaa enää sen jälkeen kun tuote on myyty. Hinnassa tulee ilmoittaa sisältykö arvonn- lisävero hintaan ja kuinka suuri on sen prosentuaalinen osuus. Mahdollisista virheistä, rekla-

maatioista ja vastuiden jaoista on hyvä olla selkeät ohjeet. Lisäksi tulee määritellä sopimusehtojen muuttamiseen, sopimuksen purkuun ja sopimuksen irtisanomiseen liittyvät seikat. (Sopimusehtojen laatiminen, 2006.)

Aloittaessani sopimusehtojen laatimisen, tutustuin lähemmin erilaisiin sopimusehtoihin. Sopimusehdot olivat hyvinkin erilaisia. Niiden koko ja kattavuus vaihtelivat yhdestä sivusta pieeneen lehtiöön. Sovimme palveluntarjoajien kanssa, että teen selkeät ja tiiviit sopimusehdot, joita asiakkaan on helppo tulkita. Usein pitkät sopimusehdot jäävät asiakkaalta lukematta, ainakin osittain. Tutustumistani sopimusehdoista keräsin niiden hyvät puolet sekä WLC-työhyvinvointipaketista olennaiset asiat, jotka halutaan mainita sopimusehdoissa. Sopimusehdot muodostuivat yhdistämällä eri sopimusehtojen parhaat piirteet ja muokkaamalla ne WLC-työhyvinvointipakettiin sopiviksi.

Pituudeltaan sopimusehdot ovat noin kolme A4 sivua. Ensin ovat palveluntarjoajien yhteistiedot sekä WLC-työhyvinvointipaketin (vielä kuvitteelliset) yhteistiedot ja palveluntarjoajien lyhyet esittelyt. Seuraavaksi sopimusehdoissa on kuvaus palvelusta ja sen osista, jonka jälkeen on palvelupaketin hinta sekä miten se määräytyy. Sopimuksen peruuttamiseen liittyvät tekijät tulevat hinnan jälkeen ja viimeisenä ovat sopimuksen hyväksymiseen liittyvät asiat.

4.3.5 WLC-työhyvinvointipaketin tuotteistamisprojektin päätös

Projekti saatiin päätökseen aikataulun mukaisesti 19.12.2008, jolloin meillä oli viimeinen tapaaminen palveluntarjoajien kanssa. Kävimme vielä kertaalleen läpi tuottamani aineiston. Aineisto sisälsi palvelupaketin sisällön kuvauksen, palvelumallin, sopimusehdot sekä tuotekuvauksen asiakkaalle.

Projekti voidaan päättää, kun projektin aikaansaama tulos on valmis, se täyttää sille asetetut tavoitteet, dokumentointi on valmis sekä saadun tuloksen jatkohoito on järjestetty (Virkki & Somermeri 2000, 68). Projektisuunnitelmassa asetettujen tehtävien suorittamisen jälkeen, voidaan projekti viedä päätökseen (Ruuska, 2007, 265). Projektin päättäminen tapahtuu projektin päätöskokouksella, samalla tavalla kun sen alkaminen tapahtuu projektin aloituskokouksella (Virkki & Somermeri 2000, 69). Projektin päättyessä projektiryhmä puretaan ja projektista laaditaan loppuraportti (Ruuska 2007, 265).

Projekti eteni aikataulun mukaisesti ja lopputuloksessa pääsimme asetettuihin tavoitteisiin. Hyvää projektissa oli se, että projekti oli suhteellisen uutta aihealuetta minulle. Lisäksi suunnittelemani palvelu on uusi idea, jollaista ei vielä ole. Aihealue on erittäin mielenkiintoinen, sillä työhyvinvointi ja henkilöstön kehittäminen tulevat todennäköisesti tulevaisuudessa olemaan yrityksen kilpailuvaltteja sekä työnantajana että markkinoilla imagon luomisessa.

Kehittämisen varaa olisi ollut yhteydenpidossa. Itseni lisäksi myös palveluntarjoajat kehittivät palvelupakettia jatkuvasti ja tästä johtuen osa muutoksista tuli minulle viiveellä. Viiveestä johtuen saatoin työstää vanhaa, aiemmin sovittua, eteenpäin ja näin ollen tein jotkut asiat useaan kertaan.

4.4 Kaupallistaminen, tuotekehitysprosessin neljäs vaihe

Kaupallistamisessa testataan palvelu, ryhdytään tuottamaan palvelua ja käynnistetään markkinointi- ja myyntitoimenpiteet (Patentti- ja rekisterihallitus 2006, 52). Kun palvelua lähdetään lanseeraamaan eli viemään markkinoille, on vielä hyvä varmistaa että asiakas todella saa palvelusta sille määritellyn hyödyn. Pitkään kestäneet kehitysprosessit sekä uudet henkilöt projektissa ovat voineet muokata alkuperäistä ideaa ja asiakkaan saama hyöty saattaa olla muuttunut. Asiakkaalle on kuitenkin tarjottava todellisuuteen pohjautuvaa tuotetta/palvelua. (Kinnunen 2004, 113.)

Kaupallistamiseen kuuluvat muun muassa: kilpailutilanteen varmistaminen, markkinoiden määrittäminen, myyntiargumentit, tuotelaskelmat, markkinoille tulo, budjetointi, mahdolliset sopimukset sekä loppuarviointi. Kilpailutilanteessa käydään vielä läpi markkina-analyysi ja aikaisemmin kerätty tieto kilpailijoista, heidän tuotteistaan, ratkaisuista ja toimintatavoista. Kilpailijat luokitellaan pieniin ja suuriin yrityksiin, uusiin ja vanhoihin tuotteisiin sekä paljon ja vähän myyneisiin tuotteisiin. Jaottelun jälkeen voidaan omaa yritystä vertailla niihin sekä sen pohjalta tehdä realistiset johtopäätökset. Markkinoilla onnistuminen on luonnollisesti yrityksen päätehtävä. Uusi palvelu/tuote kannattaa tuoda markkinoille siellä missä sen menestyminen on todennäköisintä. Palvelun myyntiargumentteja valitessa tulee miettiä miten asiakkaan tarpeet täytetään. Tuotelaskelmissa tarkistetaan jo tehdyt laskelmat. Tuotteen/palvelun kaupallistamisen käynnistyttyä voidaan vasta nähdä todelliset tulokset, jolloin näitä tietoja voidaan muuttaa. Budjetoinnissa tarkistetaan myyntibudjetin, kustannusbudjetin sekä kassabudjetin realistisuus ja tehdään mahdolliset muutokset jo laadittuihin budjettisuunnitelmiin. Projektin loppuarviointi tehdään viimeisenä. Paras ajankohta sille on, kun tuote tai palvelu on jo ollut jonkin aikaa markkinoilla. Näin pystytään todella vertaamaan sen toteutumista asetettuihin tavoitteisiin. (Jansson & Juselius 2000, 38-39.)

WLC-työhyvinvointipaketti on kohdennettu yrityksen johdossa työskenteleville henkilöille. Sen tuottama hyöty on esimiehen kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin kehittäminen, joka on säilynyt samana koko tuotekehitysprosessin ajan. Kaupallistamista varten tein kahden dian mittaisen palvelupaketin kuvauksen asiakkaalle.

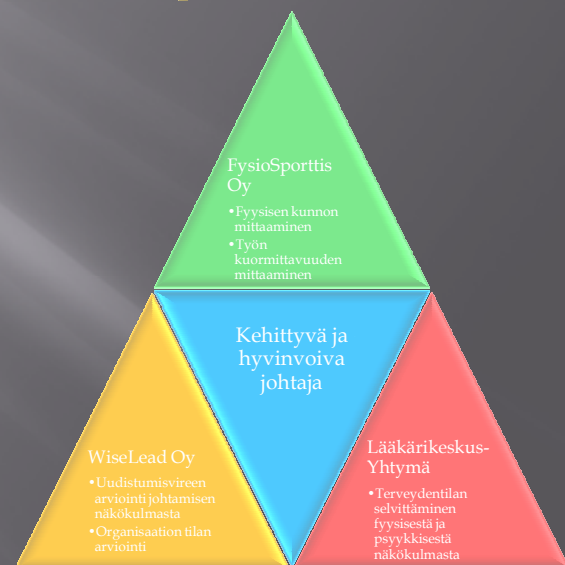
WLC-hyvinvointipaketti

- ▣ Osoittaa eri osa-alueiden merkityksen kokonaisvaltaisessa hyvinvoinnissa
- ▣ Opastaa johtajaa kehittämään oman hyvinvoinnin eri osa-alueita
- ▣ Antaa valmiudet johtajan, työyhteisön sekä organisaation hyvinvoinnin kehittämiseen



WLC-hyvinvointipaketti

- ▶ Kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin suuntautunut hyvinvointipalvelu
- ▶ WLC-hyvinvointipaketin muodostavat
 - ▶ Testaukset, jotka liittyvät terveyteen, hyvinvointiin ja johtamiseen
 - ▶ Purkupäivän, jonka aikana käydään läpi analyysit ja kehitysehdotukset
- ▶ Hinta 3000€ + ALV 22 %



Kuvio 11: Asiakkaalle näkyvä tuotekuvaus.

Ensimmäinen dia kertoo minkälaista hyötyä palvelupaketti tuottaa asiakkaalle. Toinen dia kuvaa paketin sisältöä ja kertoo hinnan. WLC-työhyvinvointipakettia kuvataan asiakkaalle lyhyesti ja ytimekkäästi. Kaikki ylimääräinen tieto on turhaa ja asiakasta rasittavaa. Tämä johtuu siitä, että kohderyhmänä ovat kiireiset henkilöt. Toisen dian kolmio on sama, kuin sivulla 31.

Palvelun luonteesta johtuen uskon, että paras tapa markkinoida sitä, on suoramarkkinointi. Palvelu tulee markkinoille toisaalta hyvään aikaan, mutta toisaalta huonona aikana. Hyvän aikaa voi pitää, koska nyt yritykset pikkuhiljaa ryhtyvät panostamaan työntekijöiden hyvinvointiin, etenkin esimiesten. Huonona aikana siitä syystä, että elämme taantumassa ja yritykset pyrkivät säästämään kaikesta ylimääräisestä.

4.5 Yhteenveto palveluntuotekehitysprosessista

Palvelujen tuotekehitysprosessi lähtee käyntiin ideoinnista. Ideointi voi tapahtua joko suunnitelmallisesti ideointikeinojen avulla tai satunnaisesti oman työn ohella. Ideoinnin tavoitteena on molemmissa tapauksissa tunnistaa ne ideat, joilla on potentiaalia kasvaa uudeksi innovaatioksi. Pääsääntönä on: mitä enemmän ideoita, sen parempi. Ideoista vain murto-osa päätyy seuraavaan vaiheeseen tuotteistamisprosessissa.

Toinen vaihe on projektin käynnistys. Tässä vaiheessa jo syntyneistä ideoista tehdään selkeämmät sisältökuvaukset. Kuvauksessa ovat palvelun pääpiirteet. Tässäkin vaiheessa toimimattomat ideat karsitaan pois tai niitä ideoidaan lisää, jotta ne saadaan toimiviksi.

Kolmas vaihe on palvelun kehitys. Palvelusta tehdään palvelumallit, tuotesisällöt, sopimukset ja muut oleelliset osat palvelua. Tämä vaihe rakentaa palvelun sisällön ja on viimeinen vaihe ennen palvelun kaupallistamista. Mikäli palvelu pilotoidaan, voidaan se testata ennen markkinoille menoa, mutta siinä on riskinä kilpailijoille paljastuminen ja tästä syystä sitä tehdään vain vähän palveluiden osalta.

Kaupallistaminen on tuotekehitysprosessin viimeinen vaihe. Sen tarkoituksena on tuoda uusi palvelu markkinoille eli lanseerata se. Kaupallistaminen sisältää markkinoinnin, tuloslaskelmat ja palvelun arvioinnin. Kaupallistamisen jälkeen nähdään myös palvelun hyöty, laatu ja toimivuus realistisesti.

5 WLC-työhyvinvointipaketin vaikutus esimiehen työhyvinvointiin

WLC-työhyvinvointipaketti sisältää palveluja kolmesta eri työhyvinvoinnin asiantuntijapalveluita tarjoavasta yrityksestä. Palvelut opastavat esimiehiä kehittämään omaa fyysistä, psyykkistä sekä sosiaalista hyvinvointia. Esimiehen kehittäessä omaa hyvinvointiaan kokonaisvaltai-

sesti, hän kehittää samalla koko työyhteisönsä hyvinvointia. Hyvinvoiva työyhteisö puolestaan tekee hyvää työtä ja näin ollen parantaa koko yrityksen tulosta.

Kolme toimintakyvyn osatekijää on psyykinen, sosiaalinen ja fyysinen osatekijä. Tarvitsemme kaikkia osatekijöitä jokapäiväisissä työtehtävissämme. Työluonteesta riippuen osuudet vain painottuvat eri tavoin. Kaikki osatekijät ovat yhteydessä toisiinsa ja on erittäin tärkeää ylläpitää niitä tasapuolisesti. On todettu, että jos esimerkiksi ihmisen fysiikka pettää, tulee vaikeuksia myös todennäköisesti sosiaalisella ja/tai psyykkisellä osa-alueella. (Ylös, ulos ja lenkille 1994, 130.)

Lääkärikeskus-Yhtymän palvelut keskittyvät terveydentilan tutkimiseen ja sen kehittämiseen. Esimiehen hyvinvoinnin kannalta on erittäin tärkeää, että hänen nykyinen terveydentila tutkitaan. Tämän jälkeen voidaan lähteä suunnitelmaan miten hänen terveydentilaa ylläpidetään sekä kehitetään säännöllisesti. Keskustelemalla työterveyshoitajan, työterveyslääkärin ja työpsykologin kanssa pystytään jo hyvissä ajoin todentamaan mahdolliset riskit ja suunnitella miten jo olemassa olevista haittatekijöistä päästään kokonaan eroon tai miten niitä saadaan vähennettyä. Laboratoriokokeiden avulla pystytään tutkimaan ulkoisesti näkymättömiä sairauksia sekä ennaltaehkäisemään mahdollisten sairauksien puhkeamista. Nämä palvelut tukevat esimiehen psyykkistä ja fyysistä osa-alueita.

Esimiehet toimivat aina johtavassa asemassa yrityksessä. Joskus esimies saavuttaa asemansa ilman johtamiskokemusta tai -koulutusta. Etenkin tällaisessa tilanteessa on erittäin tärkeää, että esimies saa opastusta miten johtajan asemassa tulee toimia. Myös pitkään toimineet esimiehet tarvitsevat usein uusia näkö-kulmia miten kehittyä johtajana. WiseLead Oy:n tarjoamat palvelut edistävät ja kehittävät esimiehen vuorovaikutustaitoja, kykyä johtaa, organisoitaitaitoja sekä työskentelymotivaatiota. WLC-työhyvinvointipaketin osalta WiseLead Oy:n palveluiden lähtökohtana on kartoittaa esimiehen ja organisaation nykytilanne ja lähteä kehittämään johtajan ominaisuuksia yksilöllisesti realistisista lähtökohdista. Nämä palvelut tukevat esimiehen sosiaalista ja psyykkistä osa-alueita.

FysioSporttis Oy:n palveluiden avulla pystytään havainnoimaan henkilön fyysisen peruskunnon tilaa. Havainnoinnin perusteella pystytään laatimaan jokaiselle asiakkaalle yksilöllinen suunnitelma fyysisen kunnon ylläpitämiseen ja edistämiseen. Esimies voi jo olla aktiivinen liikkuja, joka haluaa tehokkaamman kuntoa kasvattavan ohjelman tai hän voi olla vasta säännöllisen liikunnan aloittelija, jolle laaditaan liikunnan säännöllistämiseen kannustava ohjelma. Ruokavaliolla on myös suuri vaikutus fyysiseen hyvinvointiin ja FysioSporttis Oy:llä antaa ohjeita ja neuvoa terveellisen ruokavalion toteuttamisessa. Nämä palvelut tukevat esimiehen fyysistä ja sosiaalista osa-alueita.

WLC-työhyvinvointipaketin avulla voidaan tunnistaa mahdollisia työhyvinvoinnin riskitekijöitä, huolehtia säännöllisesti esimiesten hyvinvoinninseurannasta sekä räätälöidä kaikille sopivat keinot ylläpitää sekä edistää kokonaisvaltaista hyvinvointia. Lääkärikeskus-Yhtymän asiantuntijat pystyvät tunnistamaan työn psykososiaaliset tekijät ja ohjaavat esimiestä hänen toiminnassaan. He myös keskustelevat esimiehen kanssa jo olemassa olevista kuormitustekijöistä ja opastavat miten niistä päästään eroon sekä miten niitä voidaan välttää. WiseLead Oy kehittää esimiehen johtamiskykyä ja vuorovaikutustaitoja, jotka osaltaan vähentävät psykososiaalista kuormitusta sekä lisäävät työskentelymotivaatiota. FysioSporttis Oy:llä on mm. palvelu, jonka avulla pystytään mittaamaan työnkuormittavuutta ja kestävyyskuntoa. WLC-työhyvinvointipaketti on tarkoitettu käytettäväksi asiakasyrityksen työterveyspalvelujen lisäpalveluna. WLC-työhyvinvointipaketti ei kata lain velvoittamaa asiakasyrityksen tarjoamaa työterveyshuoltoa.

Asiakaskohderyhmään kuuluvat yritysten johdossa ja esimiestehtävissä toimivat henkilöt. Asiakkaat voivat jo olla olemassa olevia yhden tai useamman palveluntarjoajan asiakkaita tai kokonaan uusia. Tavoitteena kuitenkin on, että heistä tulee kanta-asiakkaita, jotka aktiivisesti hyödyntävät palveluntarjoajien tarjoamia hyvinvoinnillisäpalveluita. WLC-työhyvinvointipaketin tehtävänä on toimia ns. herättäjänä ja vasta lisäpalvelut kehittävät esimiehen hyvinvointia. Jokaiselle esimiehelle pystytään suunnittelemaan juuri hänelle sopiva kokonaisuus, jonka avulla pystytään kehittämään esimiehen hyvinvointia kannustavasti ja suunnitelmallisesti.

Lisäpalvelujen käyttäminen tulee suunnitella ja toteuttaa pitkällä tähtäimellä, jotta niiden tuottama lisäarvo yritykselle ja esimiehelle pystytään todentamaan mahdollisimman realistisesti. Jokainen asiakas on yksilö ja tulokset ovat vain häntä koskevia, joten seurannan aikaväli vaihtelee tarpeen mukaan. Lähtökohtana on, että kehityksen todentaminen tapahtuu vuoden välein, jolloin testit ja mittaukset uusitaan. Näin pystytään seuraamaan esimiehen kehitystä vuoden välein ja saadaan realistisia tuloksia. Tarpeen vaatiessa testit tai osa niistä voidaan tehdä myös lyhyemmällä aikavälillä, jolloin pystytään mittaamaan lyhyemmän aikavälin saavutuksia.

6 Opinnäytetyön tulokset ja pohdintaa

Opinnäytetyöprojektini valmistui ajallaan ja positiivisin tuloksin. Projekti mukaili palvelujen tuotekehityksestä keräämääni teoriaa. Poikkeavaa oli kuitenkin projektin suunnitelmallisuus, jota palvelujen kehittämisessä ei yleensä ole. Suurin haasteeni oli se, miten WLC-työhyvinvointipaketin palveluntarjoajien erilaisista palveluista saadaan tuotteistettua mahdollisimman hyvin asiakasta palveleva palvelupaketti. Ongelmana on se, että palvelu on hajautettu useampaan eri paikkaan, kuitenkin sen pitäisi olla asiakkaalle mahdollisimman selkeä kokonaisuus.

Mietimme erilaisia vaihtoehtoja kyseiseen ongelmaan. Yksi vaihtoehto oli, että asiakas suorittaa palvelun tuotantoprosessin tietyssä järjestyksessä, jolloin yritysten vastaanotosta soittamalla varattaisiin seuraavaan yritykseen aika. Tämä menetelmä kuitenkin aiheuttaisi sen, ettei kukaan koordinoi koko palveluprosessin suoritusta, vaan se jää asiakkaalle. Lisäksi ongelman toisi se, että keneen asiakas ottaisi yhteyttä tilanteen vaatiessa. Palvelusta ei muodostuisi myöskään asiakkaalle yhtenäistä kokonaisuutta.

Parhaaksi ratkaisuksi osoittautui, että yksi henkilö koordinoi kokonaisuudessaan WLC-työhyvinvointipaketin tuotantoprosessia. Hän hoitaa palvelun myynnin, varaa asiakkaalle ajat mittauksiin ja testauksiin, opastaa palvelun etenemisessä, organisoii purkupäivän ja hoitaa myös jälkimarkkinoinnin. Näin asiakkaalle syntyy luotettava ja turvallinen olo ja säästytään päällekkäisiltä toiminnoilta sekä pystytään parhaiten hallinnoimaan asiakastietoja. Se, kenen palveluksessa henkilö toimii vai toimii hän omalla toiminimellä, ei kuitenkaan vielä ratkennut.

Toinen haaste oli asiakkaan WLC-työhyvinvointipaketista saaman lisäarvon määrittäminen palveluntarjoajien näkökulmasta. Asiakkaan saaman lisäarvon suurimmiksi tekijöiksi asetin palveluiden kattavuuden ja ammattitaidon. Muita lisäarvon tekijöitä ovat WLC-työhyvinvointipaketin saatavuus ja hinta. Palveluiden kattavuuden ja palveluntarjoajien ammattitaidon avulla WLC-työhyvinvointipaketti pystyy erottautumaan kilpailijoistaan.

Palvelut kattavat työhyvinvoinnin osa-alueet kokonaisvaltaisesti. Vastaavanlaista työhyvinvointipakettia ei vielä ole markkinoilla, joten WLC-työhyvinvointipaketti on askeleen muita edellä. Se, että se pystyy tarjoamaan kaikki palvelut samassa paketissa helpottaa asiakkaan käsitystä kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista ja näin ollen palvelua on myös helpompi myydä asiakkaalle.

Palveluntarjoajien tunnetut ja vakaat yritykset takaavat asiakkaalle hyvän ammattitaidon. Asiakkaan on helppo lähestyä yritystä, josta hänelle on muodostunut jo käsitys. Tuntemattomat palveluntarjoajat voidaan kokea epäluotettavina, eikä niiden tuottamia palveluita osteta yhtä paljon kuin tunnettujen yritysten.

Kokonaisuudessaan opinnäytetyön tekeminen oli erittäin mielenkiintoista, haastavaa ja hyvin opettavaista. Mielenkiintoisen siitä tekivät aihe, palveluntarjoajien kanssa tehtävä yhteistyö ja uusien asioiden kokeileminen. Haastavaa oli noudattaa opinnäytetyönohjaajien, palveluntarjoajien ja muiden avulaiden henkilöiden antamia ohjeita, löytää merkityksellisimmät asiat ja salassapitosopimus palvelun sisällöstä. Opettavaista koko opinnäytetyöprosessissa oli etenkin viestinnän merkitys projektityössä. Pystyin kehittämään vuorovaikutustaitojani, sain valtavasti vinkkejä ja ohjeita työelämään sekä minulle avautui kokonaan uusi luku työhy-

vinvoinnin ja tuotekehityksen maailmassa. Opinnäytetyöni innoittamana aionkin tulevaisuudessa suunnata työhyvinvoinnin kehittämisen pariin.

Lähteet

- Aalto, R. 2006. Työelämän selviytymisopas : käytännön ohjeita työhyvinvointiin. Jyväskylä: Docendo.
- Aalto, R. & Seppänen, R. 2008. Kuntoilijan pieni ravinto-opas. Jyväskylä: Docendo.
- Antti-Poika, M. Martimo, K-P. & Husman, K. 2003. Työterveyshuolto. Helsinki: Duodecim.
- Bitner, M., Ostrom, A. & Morgan, F. 2008. Service Blueprinting: A Practical Technique for Service Innovation. California Review Management. Vol.50. No.3. Reprint series.
- Grönroos, C. 2000. Nyt kilpaillaan palveluilla. Porvoo: WSOY.
- Ihmisuhteet - työpaikkasi voimavara vai heikkous?. 1992. Vaali työkykyä sijoitat huomiseen, Eläkevakuutusosa-keyhtiö Ilmarinen: Helsinki.
- Jaakkola E., Orava M. & Varjonen V. 2007. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua. Helsinki: Tekes.
- Jansson, R. & Juselius, P. 2000. Projektiopas -ideasta liiketoimintaan. 2. painos. Helsinki: Tekes.
- Jokinen, T. 1997. Tuotekehitys. Espoo: Otatieto.
- Jokinen, T. 2001. Tuotekehitys. 6. korjattu painos. Helsinki: Otatieto.
- Kainlauri, A. 2007. Ideasta hyvinvointialan yrittäjäksi. Helsinki: WSOYpro
- Kinnunen, R. 2004. Palvelujen suunnittelu. Vantaa: WSOY.
- Kuula, A. 1999. Toimintatutkimus. Kenttätyötä ja muutospyrkimyksiä. Tampere: Vastapaino.
- Liukko, T. 1995. Asiakastarve ohjaamaan kehitystä. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Mattila, V. 2008. Tuotteistaminen houkuttelee ostamaan. ISS Pro 1/2008. 6-8.
- Patentti- ja rekisterihallitus. 2006. 2. painos. Helsinki: Patentti- ja rekisterihallitus ja Oy Swot Consulting Finland Ltd 2005.
- Peltonen, T. 2007. Johtaminen ja organisointi: teemoja, näkökulmia ja haasteita. Helsinki: KY-palvelu.
- Perkka-Jortikka, P. 2002. Työyhteisöjohtaminen: vastuuta ja motivointia puun ja kuoren välissä. Helsinki: Edita.
- Pääkkönen, R., Rantanen, S. & Uitti, J. 2005. Työn terveysvaarojen tunnistaminen. Helsinki: Työterveyslaitos - sosiaali- ja terveysministeriö.
- Puhminen vähentää stressiä. 1994. Vaali työkykyä sijoitat huomiseen. Helsinki: Eläkevakuutusosakeyhtiö Ilmarinen.
- Ruuska, K. 2007. Pidä projekti hallinnassa: suunnittelu, menetelmät, vuorovaikutus. 6., tarkistettu painos. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Schneider, B. & White, S. 2004. Service quality: research perspectives. Thousand Oaks. CA: Sage Publications.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2006. Liiketoimintaosaaminen. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Virkki, P. & Somermeri, A. 2000. Projektityö: kehittämisen moottori. Helsinki: Oy Edita Ab.

Ylös, ulos ja lenkille. 1994. Vaali työkykyä sijoitat huomiseen. Helsinki: Eläkevakuutus-
osakeyhtiö Ilmarinen.

Sähköiset lähteet

Asiantuntijapalvelut 2008, viitattu 29.12.2008,
http://wiselead.fi/index.php?option=com_content&view=article&id=47&Itemid=28

Pohjois-Tapiolan Lääkärikeskus 2008, viitattu 24.9.2008,
<http://www.laakarikeskusyhtyma.fi/toimipisteet/?file=office&id=14>

Sopimusehtojen laatiminen 2006, tulostettu 22.2.2009,
<http://www.kuluttajavirasto.fi/File/0a21fef5-3204-4873-96eb-b51a1eefb926/Sopimusehtojen+laatiminen.pdf>

Tavoitteena terve ja virkeä ihminen-Fysio-Sporttis 2008, viitattu 23.9.2008,
<http://www.fysiosporttis.fi/index.html>

Tervetuloa Well Life Centerin kotisivuille 2008, viitattu 24.9.2008,
<http://www.wlc.fi/etusivu.php>

Työkyky 2007, viitattu 27.3.2009,
<http://www.ttl.fi/Internet/Suomi/Aihesivut/Tykytoiminta/Tyokyky/>

Yritys-Fysio-Sporttis 2008, viitattu 23.9.2008, <http://www.fysiosporttis.fi/yritys.htm>

Well Life Center Oy perustettu Otaniemeen 18.9.2008, viitattu 24.9.2008,
<http://www.wlc.fi/uutinen.php?id=46>

Liite 1 Palveluntarjoajille tekemäni WLC-työhyvinvointipaketin sisällysluettelo



WLC-työhyvinvointiratkaisu
Opinnäytetyö

Pinja-Riikka Tulonen
Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

19.12.2008

SISÄLLYS

1	WLC-TYÖHYVINVOINTIRATKAISU	3
2	LÄÄKÄRIKESKUS-YHTYMÄN PALVELUT	4
3	FYSIOSPORTTIS OY:N PALVELUT	5
4	WISELEAD OY:N PALVELUT	6
5	HYVINVOINTIPAKETIN PROSESSIN KUVAUS	8
6	YHTEENVETO	10
7	SOPIMUSEHDOT	11

Kuviot

Kuvio 1: Hyvinvoinnin eri osa-alueet ja WLC-työhyvinvointipaketin palveluiden suhde niihin.	14
Kuvio 2: Palvelupaketin kerrostuneisuus (Kinnunen 2004, 10; Jaakkola ym. 2007, 11).	16
Kuvio 3: Palvelun laadun muodostuminen asiakkaan odotuksista ja kokemuksista (Kinnunen 2004, 17).	18
Kuvio 4: Palvelun laadun muodostuminen ennen palvelua ja sen aikana (Kinnunen 2004,18).	19
Kuvio 5: Arvokäyrä WLC-työhyvinvointipaketista (Viitala & Jylhä 2006, 73).	20
Kuvio 6: Palveluiden ja fyysisten tuotteiden tuotekehityksen tunnuspiirteitä (Kinnunen 2004, 31).	23
Kuvio 7: Palvelun tuotekehitysprosessin neljä vaihetta (Kinnunen 2004, 34).	26
Kuvio 8: Projektin aikataulutus.	30
Kuvio 9: WLC-työhyvinvointipaketin sisällön ja asiakkaan saaman hyödyn kuvaus.	32
Kuvio 10: Blueprinting-kaavion rakenne (Jaakkola ym. 2007, 16).	34
Kuvio 11: Asiakkaalle näkyvä tuotekuvaus.	37