



# LAUREA

# Turvallisuusassistentti-palvelun tuotteistaminen

• • • • •

Koski, Liia-Maria

2009 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Laurea Leppävaara

## Turvallisuusassistentti-palvelun tuotteistaminen

Liia-Maria Koski  
Turvallisuusalan koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Lokakuu, 2009

Liia-Maria Koski

## Turvallisuusassistentti-palvelun tuotteistaminen

Vuosi	2009	Sivumäärä	82
-------	------	-----------	----

Tämän toiminnallisen ja työelämlähtöisen opinnäytetyön tarkoituksena oli tuotteistaa turvallisuusassistentti-palvelu. Turvallisuusassistentti-palvelulla tarkoitetaan tässä turvallisuusassistenttia, joka työskentelee määritellyissä turvallisuuden asiantuntijuustehtävissä asiakkaan osoittamissa työtiloissa sovittavan määrän kuukausittain. Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa turvallisuusassistentti-palvelusta selkeä myyntituote sekä kohdeorganisaation strategiaan sopiva konsepti, jota on helppo esitellä ja myydä asiakkaille. Toisena tavoitteena oli nykyisten yksikön sisäisten toimintamallien yhtenäistäminen.

Aihe koettiin kohdeorganisaatiossa merkitykselliseksi, koska sekä kansallisesti että kansainvälisesti palvelujen systemaattinen kehittäminen on yhä merkittävämpi yritysten kilpailukyyn edistäjä eri toimialoilla. Tavoitteena on luoda kilpailukykyistä, kannattavaa ja innovatiivista liiketoimintaa, jolla on mahdollisuuksia menestyä erilaisilla markkinoilla.

Opinnäytetyö toteutettiin Securitas Oy:n turvallisuusasiantuntijapalvelut-yksikölle, joka tuottaa turvallisuuden suunnittelu-, kehittämis-, johtamis- ja koulutuspalveluita. Opinnäytetyön raportti sisältää yritysturvallisuuden ja asiantuntijapalveluiden tuotteistamisen teoriaa sekä raportoinnin Securitas Oy:lle tuotetun turvallisuusassistentti-palvelun tuotteistamisen vaiheista.

Työ toteutettiin tuotteistamalla turvallisuusassistentti-palvelu kahteen kertaan käyttäen apuna kahta erilaista tuotteistusprosessimallia saaden aikaan kaksi hieman erilaista versiota palvelusta. Näiden kahden version hyviä ja huonoja puolia vertailtiin keskenään ja valittiin varsinaiseen palveluun kummastakin parhaat puolet. Lopuksi turvallisuusassistentti-palvelusta laadittiin sisäinen ja ulkoinen palvelukuvaus, sisäinen ja ulkoinen PowerPoint-esitys sekä esitteen malli.

Työn lopputuloksena syntyi tuotteistettu turvallisuusassistentti-palvelu. Opinnäytetyön raporttiin liitteenä on myös tuotteistusprosessin lomassa syntynyt asiantuntijapalveluiden tuotteistamisen työkalu, jonka avulla kuka tahansa voi tuotteistaa palveluja. Itse varsinainen tuotettu palvelu on luottamuksellinen, sillä se on kohdeorganisaation myyntituote.

Asiasanat: Asiantuntijapalvelut, tuotteistaminen, palvelumuotoilu, yritysturvallisuus

Liia-Maria Koski

Productization of the security assistant service

Year 2009

Pages

82

---

The objective of this functional and working life based thesis was the productization of the security assistant service. In this thesis the security assistant service refers to a security assistant who works in specified expertise assignments of security. The security assistant works in the premises of the customer, who decides the time of working hours monthly. The purpose of the thesis was produce a well-defined service and suitable concept for the target organization of the security assistant service. Another objective was to standardize present internal operations models.

The subject of the thesis was considered significant by the target organization because, both nationally and internationally, systematic development of services contributes more and more significantly to enterprises' competitiveness in different fields of business. The purpose is to produce competitive, profitable and innovative business which has opportunity to succeed in different types of markets.

This thesis was assigned by Securitas LTD's Security Specialist Service Unit, which produces security planning, developing, managerial and training services. The report of the thesis contains theory of corporate security and specialist service productization. The report also contains a record of the various stages of security assistant service productization produced for Securitas LTD.

The security assistant service was productized with two different productization process models, which resulted in two different versions of the service. Their good and bad qualities were compared and the best qualities from each version were chosen to the actual service. Finally, an internal and external service description, internal and external PowerPoint presentations and a model brochure were created.

The result of the thesis was a productized security assistant service. The appendix of the thesis report is the tool of the specialist service productization which was created when the actual process was in progress. The productized service is confidential because it is the commercial product of the target organization.

Key words: Specialist service, productization, service design, corporate security

## Sisällys

1	Johdanto .....	6
1.1	Työn tausta ja tavoitteet .....	7
1.2	Työn rajaus ja keskeiset käsitteet .....	7
1.3	Raportin rakenne .....	8
2	Kohdeorganisaationa Securitas Oy .....	9
2.1	Turvallisuusasiantuntijapalvelut-yksikkö .....	10
2.2	Markkinatilanne ja kilpailijat .....	10
3	Yritysturvallisuus .....	11
3.1	Suojattavat arvot .....	11
3.2	Yritysturvallisuuden osa-alueet .....	13
4	Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen .....	18
4.1	Tuotteistamisen tavoitteet ja hyödyt .....	19
4.2	Tuotteistamisen tasot .....	20
4.3	Palvelun hinnoittelu .....	21
4.4	Tuotteistamisen haasteet .....	23
5	Tuotteistusprosessimallit .....	24
5.1	Vaattovaaraan tuotteistusprosessimalli .....	24
5.2	Lehtisen & Niinimäen tuotteistusprosessimalli .....	28
5.3	Parantaisen tuotteistusprosessimalli .....	30
5.4	Kinnusen tuotteistusprosessimalli .....	32
5.5	Grönroosin tuotteistusprosessimalli .....	35
5.6	Tuotteistusprosessimallien vertailua .....	37
6	Turvallisuusassistentti-palvelu .....	40
6.1	Turvallisuusassistentti-palvelun tuotteistaminen kohdeorganisaatiossa .....	40
6.1.1	Turvallisuusassistentti-palvelun tuotteistamisen vaiheet .....	41
6.2	Turvallisuusassistentti-palvelun tuotteistamisen työkalu .....	50
7	Johtopäätökset .....	51
	Lähteet .....	53
	Kuviot .....	54
	Liitteet .....	55

## 1 Johdanto

Sekä kansallisesti että kansainvälisesti palvelujen systemaattinen kehittäminen on yhä merkittävämpi yritysten kilpailukyvyn edistäjä eri toimialoilla. Tavoitteena on luoda kilpailukykyistä, kannattavaa ja innovatiivista liiketoimintaa, jolla on mahdollisuuksia menestyä myös kansainvälisillä markkinoilla. Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen voidaan nähdä asiakkaalle tarjottavan palvelun määrittelynä, suunnitteluna, kehittämisenä sekä kuvaamisena. Tuotteistamisen tarkoituksena on maksimoida asiakashyödyt sekä saavuttaa tulostavoitteet. Toisaalta tuotteistaminen on myös ajattelutapa, jolla toteutetaan tuote- ja tuotekehitysstrategiaa käytännössä. (Tekes 2007, 3; Sipilä 1999, 12; Lehtinen & Niinimäki 2005, 30.)

Turvallisuuden ulkoistaminen on ollut kasvussa viime vuosien varrella etenkin vartiointin osalta. Nyt ulkoistaminen on lähtenyt leviämään myös yritysturvallisuuden muihin osa-alueisiin. Usein asiakkaat eivät halua kokonaan ulkoistaa turvallisuuden suunnittelua, kartoitusta ja koulusta, mutta antavat osia siitä ulkopuolisen asiantuntijan hoidettavaksi. Ulkopuolisen asiantuntijan puoleen käännytään usein siinä vaiheessa kun oma aika ei enää riitä eikä henkilöinvestointeja ole varaa tehdä. Meneillään oleva taloudellinen taantuma on johtanut siihen, että useat ihmiset ovat saaneet muun työnsä ohien hoidettavaksi turvallisuuteen liittyviä tehtäviä, joihin heillä ei ole resursseja eikä välttämättä osaamistakaan.

Opinnäytetyö on toteutettu Securitas Oy:n turvallisuusasiantuntijapalvelut-yksikölle, joka tuottaa turvallisuuden asiantuntijuutta vaativia palveluja Securitaksen asiakasyrityksille. Opinnäytetyön tarkoituksena oli tuotteistaa turvallisuusassistentti-palvelu. Aihe on kohdeorganisaatiossa hyvin ajankohtainen, sillä kyseessä oleva yksikkö kasvaa kokoajan ja turvallisuusassistentti-palvelu on tärkeä osa yksikön palvelutarjontaa. Itse tuotteistettu palvelu ei kuitenkaan ole opinnäytetyön osa vaan tarkoituksena on havainnollistaa turvallisuusassistentti-palvelun tuotteistamisen prosessi kohdeorganisaatiossa. Tuotteistusprosessi toteutettiin kahta erilaista tuotteistusprosessimallia apuna käyttäen, joiden yhteenvetona syntyi turvallisuusassistenttipalvelu nykyisessä muodossaan.

## 1.1 Työn tausta ja tavoitteet

Opinnäytetyön taustalla on toinen työharjoitteluni Securitas Oy:ssä. Harjoittelun jälkeen minulle tarjoutui mahdollisuus tuotteistaa kasvavan ja melko uuden yksikön osa, turvallisuusassistentti-palvelu, joka on osa Securitaksen tarjoamia turvallisuusasiantuntijapalveluita. Työ on tarpeellinen siitä syystä, että suurin osa Securitaksen tarjoamista palveluista on jo tuotetettu hyvin pitkälle ja tätä samaa mallia halutaan jatkaa myös turvallisuusasiantuntijapalveluiden osalta.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tuottaa Securitas Oy:n turvallisuusassistentti-palvelusta selkeä myyntituote sekä yrityksen strategiaan sopiva konsepti, jota on helppo esitellä ja myydä asiakkaille. Tarkoituksena oli viedä tuotteistus niin pitkälle, että asiakkaan on helppo ymmärtää mitä hän on ostamassa ja toisaalta yhtenäistää nykyisiä toimintamalleja. Toinen tärkeä tavoite oli antaa myyntityötä tekeville jotakin konkreettista myyntitilanteisiin. Ongelmana lähtötilanteessa oli, etteivät kaikki myynnin parissa työskentelevät välttämättä ymmärtäneet, mitä kaikkea turvallisuusassistentti voi kohdeyrityksessä tehdä.

Turvallisuusassistentti työskentelee määritellyissä turvallisuuden asiantuntijuustehtävissä asiakkaan osoittamissa työtiloissa sovittavan määrän kuukausittain.

## 1.2 Työn rajausta ja keskeiset käsitteet

Työ on rajattu koskemaan turvallisuusasiantuntijapalveluiden yhtä kokonaisuutta, turvallisuusassistentti-palvelua. Koska aihealue tästä selkeästä rajauksesta huolimatta oli melko laaja, päätettiin, ettei tuotteistusta viedä aivan loppuun saakka. Tämä tarkoittaa sitä, ettei palvelusta ollut tarkoitus tehdä monistettavaa. Turvallisuusassistentin toimenkuva jaettiin työn alkuvaiheessa kolmeen osaan, joiden pohjalta tuotteistusta lähdettiin toteuttamaan.

Työn neljä keskeistä käsitettä ovat asiantuntijapalvelut, tuotteistaminen, palvelumuotoilu ja yritysturvallisuus. Seuraavaksi on määritelty nämä kolme käsitettä lyhyesti.

### Asiantuntijapalvelut

Asiantuntijapalvelut ovat hyötyä tuottavia vaihdon välineitä, jotka eroavat muista palveluista luoteensa vuoksi. Asiantuntijapalvelut ovat lähinnä ohjeita, neuvoja ja ideoita, joiden taustalla on usein pitkä kehittämis- ja tuottamisprosessi. Asiantuntijapalvelut ovat usein kaikkein aineettomimpia palveluita ja vasta palveluihin liittyvä erikoisosaaminen tekee niistä juuri asiantuntijapalveluita. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 9 - 11.)

### Tuotteistaminen

Tuotteistamisella tarkoitetaan työtä, jonka tuloksena asiantuntemus tai osaaminen jalostuu myynti-, markkinointi- ja toimituskelpoiseksi palvelutuotteeksi. Tuotteistaminen on myös asiakkaalle tarjottavan palvelun määrittelyä, suunnittelua, kehittämistä, tuottamista ja jatkuva parantamista siten, että palvelun asiakashyödyt maksimoituvat. Tuotteistus tulee nähdä koko palvelutuotannon täsmentämisenä ja jäsentämisenä hallitsevampaan muotoon. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 30; Parantainen 2007, 11.)

### Palvelumuotoilu

Palvelumuotoilu on palvelukokemuksen asiakaslähtöistä suunnittelua niin, että palvelu saadaan vastaamaan käyttäjien tarpeita kuin myös palvelun tarjoajan liiketoiminnallisia tavoitteita. Palvelumuotoilun avulla asiakkaalle tarjotaan asetetun tavoitteen mukainen palvelukokemus, johon sisältyy aina henkilökohtaisia merkityksiä, arvoja ja odotuksia. (Palvelumuotoilu 2009; Jyväskylän ammattikorkeakoulu 2009.)

### Yritysturvallisuus

Elinkeinoelämän keskusliiton yritysturvallisuuden neuvottelukunta määrittelee yritysturvallisuuden olotilaksi, jossa yritysturvallisuutta uhkaavat riskit ovat hyväksyttävällä tasolla ja niiden torjunta on tehokasta. Toisin sanoen yritysturvallisuus on organisaation suojeltavien arvojen suunnitelmallista turvaamista päivittäisessä toiminnassa organisaation turvallisuustoiminnalla. Yritysturvallisuuden neuvottelukunta on jaotellut yritysturvallisuuden osa-alueet kymmeneen luokkaan, jotka ovat henkilöturvallisuus, työturvallisuus, kiinteistö- ja toimitilaturvallisuus, pelastustoiminta, rikosturvallisuus, tietoturvallisuus, tuotannon ja toiminnan turvallisuus, ulkomaantoimintojen turvallisuus, valmiussuunnittelu ja ympäristöturvallisuus. (Yritysturvallisuuden osa-alueet 2009; Tikkanen ym. 2008, 104.)

## 1.3 Raportin rakenne

Opinnäytetyön raportti on pyritty rakentamaan mahdollisimman informatiiviseksi, sillä varsinaisen työn tuotos eli tuotteistettu turvallisuusassistentti-palvelu on luottamuksellinen eikä näin ollen ole opinnäytetyöraportin osa. Työ rakentuu siten, että ensin on kuvattu kohdeorganisaatio sekä yksikkö, johon työ toteutettiin. Tämän jälkeen on perehdytty yritysturvallisuuden teoriaan ja yrityksen suojattaviin arvoihin sekä tuotteistamisen ja etenkin asiantuntijapalveluiden tuotteistamisen teoriaan sekä kuvattu viisi erilaista tuotteistusprosessimallia. Tuotteistusprosessimalleja arvioitiin keskenään ja valittiin arvioinnin pohjalta kaksi tässä työssä käytettävää mallia. Asiantuntijapalveluiden tuotteistamisen ja yritysturvallisuuden teorian pohjalta on helpompi ymmärtää turvallisuusassistentti-palvelun tuotteistusprosessin vaiheet.



Luvussa 6 on esitetty seikkaperäisesti, miten turvallisuusassistentti-palvelun tuotteistusprosessi käytännössä tapahtui ja millaiseen lopputulokseen päästiin. Itse varsinainen tuotteistettu palvelu ei ole opinnäytetyön osa, sillä se on kohdeorganisaation myyntituote ja näin ollen suurelta osin sisältää luottamuksellista tietoa. Lopuksi on kirjattu johtopäätökset prosessista sekä arvioitu työn onnistumista tavoitteisiin nähden.

## 2 Kohdeorganisaationa Securitas Oy

Securitas on johtava kansainvälinen turvallisuuspalveluyritys, joka työllistää noin 240 000 työntekijää Pohjois- ja Etelä-Amerikassa, Euroopassa ja Aasiassa. Securitas on keskittynyt neljään turvallisuuspalveluiden liiketoiminta-alueeseen, jotka ovat Security Services, Mobile Services, Hälytysvalvontapalvelut sekä Konsultointi, Tutkinta ja Arvokuljetuspalvelut. Tarkoituksena on keskittyä asiakaslähtöisiin turvallisuusratkaisuihin sekä turvallisuusalan asiantuntijuuteen.

Suomen Securitas on keskittynyt tuottamaan vartiointi- ja hälytyskeskuspalveluita yrityksien, yhteisöjen ja julkisen sektorin tarpeisiin. Securitas osti Suomen Teollisuuden Vartiointin vuonna 1993. Näin ollen Securitaksen historia Suomessa ulottuu aina vuoteen 1959, jolloin Suomen Teollisuuden Vartiointi aloitti toimintansa. Suomessa Securitas työllistää noin 3000 henkeä. Tavallisimpia asiakkaita ovat muun muassa pienet ja suuret teollisuuslaitokset, kaupan ja muiden palvelualojen yritykset sekä julkisen hallinnon organisaatiot. Securitaksen kolme perusarvoa ovat rehellisyys, valppaus ja avuliaisuus. Liiketoimintastrategian keskeisimpiä tavoitteita ovat erikoistuminen ja asiakaslähtöiset ratkaisut turvallisuusalalla, Mobile- ja hälytysvalvontapalveluiden liiketoiminnan kasvattaminen sekä kansainvälisyyden korostaminen. Securitas Oy:n liikevaihto oli vuonna 2006 noin 104,5 milj. euroa. Toimitusjohtajana toimii Jarmo Mikkonen ja varatoimitusjohtajana Tarmo Selin.

Suomessa toiminnot on organisoitu divisioonittain vastaamaan kansainvälisiä liiketoiminta-alueita. Osa liiketoiminta-alueista on eriytetty omiin yhtiöihinsä, osa toimii Securitas Oy -nimen alla. Securitas Oy on erikoistunut asiakaslähtöisesti Turvallisuuspalvelut- ja Mobile Services-liiketoimintoihin, jotka jakaantuvat valtakunnallisesti alueyksiköihin sekä paikallisiin tuotantoyksiköihin. Osana Turvallisuuspalvelut -liiketoimintaa toimii Securitas Events Oy, joka on erikoistunut tuottamaan turvallisuus- ja muita tapahtumapalveluja erilaisiin yleisötapahtumiin. Securitas Aviation Oy vastaa lentoasemien turvallisuuspalveluista ja Securitas Alert Services Oy hälytyskeskuspalveluista.

## 2.1 Turvallisuusasiantuntijapalvelut-yksikkö

Securitas Oy:n Turvallisuuspalvelut-liiketoimintojen alle sijoittuva Etelä-Suomen alueella toimiva turvallisuusasiantuntijapalvelut-yksikkö tuottaa turvallisuuden suunnittelu-, kehittämis-, johtamis- ja koulutuspalveluita. Tällä hetkellä yksikössä työskentelee neljä ja puoli työntekijää Etelä-Suomen alueella. Tarkoituksena on laajentaa palvelu koko maanlaajuiseksi. Yksikön tavallisimpia toimeksiantoja ovat pelastussuunnitelmien laadinnat ja päivitykset, poistumis-harjoitukset, räätälöidyt turvallisuuskoulutukset sekä turvallisuusauditoinnit ja -kartoitukset.

## 2.2 Markkinatilanne ja kilpailijat

Kohdeorganisaation kokemuksen mukaan turvallisuuspalveluiden ulkoistaminen ammattilaisille on ollut kasvussa vuosien varrella etenkin vartiointin osalta. Nyt ulkoistaminen on lähtenyt leviämään myös yritysturvallisuuden muihin osa-alueisiin. Usein asiakkaat eivät halua kokonaan ulkoistaa turvallisuuden suunnittelua, kartoitusta ja koulusta, mutta tahtovat antaa osia ulkopuolisen asiantuntijan hoidettavaksi. Ulkopuolisen asiantuntijan puoleen käännetään usein siinä vaiheessa kun oma aika ei enää riitä eikä henkilöinvestointeja ole varaa tehdä. Meneillään oleva taloudellinen taantuma on johtanut siihen, että useat ihmiset ovat saaneet muun työnsä oheen hoidettavaksi turvallisuuteen liittyviä tehtäviä, joihin heillä ei ole resursseja eikä välttämättä osaamistakaan.

Turvallisuuden asiantuntijapalveluita tuottavat Suomessa useat tahot. Palvelun tarjoajien suuri määrä kertoo jotakin myös kyseisen bisneksen kannattavuudesta ja laajuudesta. Kaikki suurimmat vartiomisliikkeet tarjoavat turvallisuusasiantuntijapalveluita enemmän tai vähemmän organisoidusti. Myös oppilaitokset ja yksityiset asiantuntijaorganisaatiot tuottavat näitä palveluita. Toisaalta myös yritysten omat turvallisuusorganisaatiot ovat omalla tavallaan kilpailijoita. Opinnäytetyönä tuoteistetun palvelun kaltaista turvallisuusassistentti-palvelua ei tiettävästi aivan tässä muodossa tarjoa vielä yksikään kilpailijoista.

### 3 Yritysturvallisuus

Kerkon (2001, 21) mukaan yritysturvallisuudella tarkoitetaan yrityksen kaikkien turvallisuusasioiden yhtenäistä tulostavoitetta tukevaa kokonaishallintaa. Sen tarkoitus on myös taata yrityksen lailliset toimintaedellytykset sekä tuotannon ja toiminnan häiriöttömyys. Näiden lisäksi sen tehtävänä on suojata yrityksen henkilöstöä, omaisuutta, tietoa ja ympäristöä onnettomuuksilta, vahingoilta ja rikolliselta toiminnalta. Käytännössä turvallisuustyöllä pyritään ennalta ehkäisemään onnettomuus- ja vaaratilanteita sekä luomaan toimintamalleja näiden ehkäisemiseksi.

Tässä luvussa käsitellään yritysturvallisuutta sen osa-alueiden kautta. Aivan ensiksi kuitenkin määritellään yrityksen suojattavat arvot, joita yritysturvallisuuden avulla pyritään suojaamaan.

#### 3.1 Suojattavat arvot

Turvallisuustoiminnan keskeisenä tehtävänä on ennen kaikkea pyrkiä suojaamaan mahdollisimman hyvin yrityksen toiminta ja tuotantotekijät eli ihmiset, tieto, omaisuus, ympäristö ja maine (Tikkanen ym. 2008, 86). Jotta tämä onnistuisi, on aina ensin määriteltävä ja arvioitava toiminnan tavoitteiden saavuttamisen kannalta elintärkeät asiat eli suojattavat kohteet. Suojattavia kohteita määriteltäessä, tulee määritellä se kuinka paljon suojattavat kohteet saavat vahingoittua. (Leppänen 2006, 61.)

##### Ihmiset

Ihmiset ovat yrityksen tärkein suojeltava kohde. Yrityksille tärkeillä ihmisillä tarkoitetaan tässä kohtaa henkilöstöä, sidosryhmiä sekä asiakkaita. Henkilöstö on ehdottomasti yrityksen tärkein voimavara, joten sen suojeleminen on kaiken a ja o. Kaikkiin yrityksen henkilöihin ei kuitenkaan kohdistu samanlaisia riskejä. Tästä syystä ihmiset on hyvä jaotella eri luokkiin. Määrittelyn on hyvä ulottua kaikkiin sellaisiin ihmisiin, joiden työpanoksella on vaikutusta tavoitteiden saavuttamiseksi. (Leppänen 2006, 64; Tikkanen ym. 2008, 86 - 87.)

##### Tieto

Tieto puolestaan on informaatiota, jolla on arvoa ja merkitystä yrityksen tavoitteiden toteutumisen kannalta (Leppänen 2006, 66). Tiedon merkitys kilpailutekijänä on kasvanut viime aikoina huomattavasti. Osa yrityksen hallussa olevasta tiedosta on elintärkeää yrityksen toiminnalle. Tästä syystä sen suojaaminen on välttämätöntä. Tiedot voidaan jakaa erilaisissa tallenteissa oleviin virallisiin tietoihin, työntekijöiden hallussa olevaan henkiseen pääomaan, yritykseen ja toimintaan liittyvään tietoon sekä asiakkaisiin ja sidosryhmäsuhteisiin liittyvään tietoon. Tieto voi olla tallennettuna tietojärjestelmiin, paperiarkistoihin sekä erilaisiin tal-

lennusvälineisiin. Ehdottomasti suurin tietovarasto on kuitenkin yrityksen työntekijöiden hallussa oleva osaaminen ja ammattitaito. Elintärkeiden ja kriittisten tietojen säilyminen vahingoittumattomana on hyvin tärkeää yritykselle kuin yritykselle. Lisäksi tietojen joutuminen asiattomien haltuun voi aiheuttaa vakavia seurauksia. (Tikkanen ym. 2008, 87 - 88.)

### Ympäristö

Jokaisen yrityksen toiminta kuormittaa jossain määrin ympäristöä. Yhä suuremmassa määrin painavat ympäristönsuojeluasiat vaikuttavat myös kuluttajan ostopäätökseen. Näin ollen ympäristönsuojelusta on tullut kilpailutekijä kuluttajamarkkinoilla. (Tikkanen ym. 2008, 86 - 87.)

Ympäristö suojattavana arvona on erittäin tärkeä, sillä se vaikuttaa kaikkeen ympärillämme olevaan. Ympäristön voidaan katsoa koostuvan ihmisen terveydestä, elinoloista ja viihtyvyydestä, maaperästä, pinta- ja pohjavesistä, ilmasta, ilmastosta, kasvillisuudesta, eliöistä ja luonnon monimuotoisuudesta, yhdyskuntarakenteesta, rakennuksista, maisemasta, kaupunkikuvasta, kulttuuriperinnöstä ja edellä mainittujen tekijöiden vuorovaikutussuhteista. (Leppänen 2006, 75 - 76.)

### Maine

On sanomattakin selvää, että jokaisella yrityksellä on jonkin näköinen maine eli imago. Maine vaikuttaa olennaisesti kuluttajien hankintapäätöksiin. Jatkuvat tuotantohäiriöt, massiiviset joukkoirtisanomiset ja vaikkapa tuotteiden huono laatu vaikuttavat olennaisesti tuotteiden ja palveluiden myyntiin. Maine voidaan jakaa kahteen osaan, sisäiseen ja ulkoiseen. Ulkoinen maine tarkoittaa yrityksen ulkopuolisten mielikuvaa yrityksestä. Sisäinen maine puolestaan tarkoittaa henkilöstön näkemystä omasta yrityksestä. (Tikkanen ym. 2008, 88.) Maine on suojattava kohde. Tosin sitä on kovin vaikea määritellä ja arvottaa. Maine voidaan määritellä esimerkiksi jonkin ulkopuolisen näkemykseksi kohdeyrityksestä. Mainelle on myös lähes mahdotonta antaa oikeaa arvoa. Pahimmassa tapauksessa maineen menettäminen voi aiheuttaa yrityksen konkurssin. (Leppänen 2006, 74 - 75.)

### Omaisuus

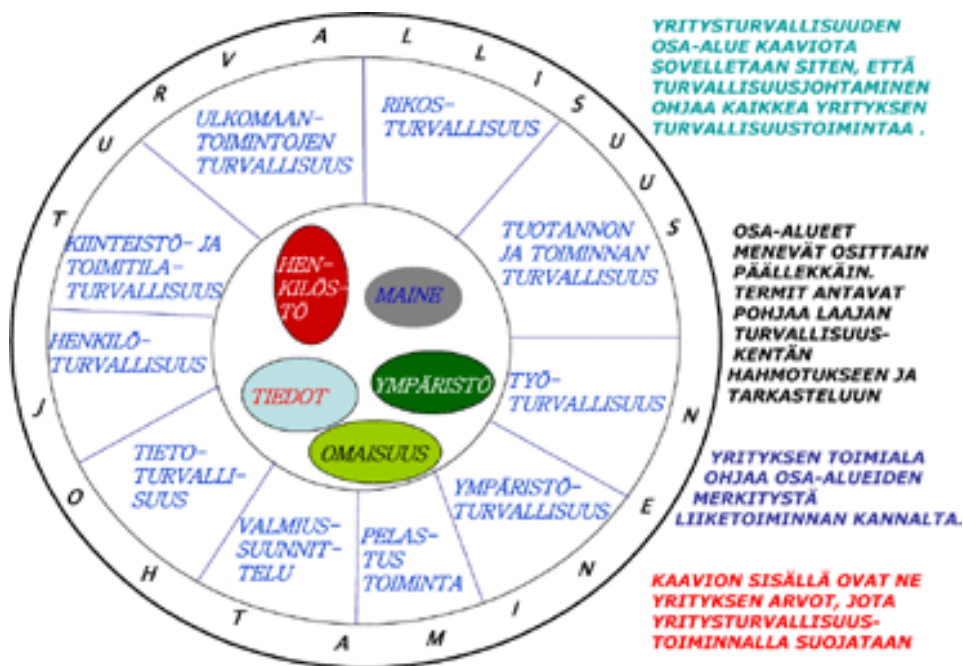
Yrityksen hallussa tai omistuksessa on usein aineellista omaisuutta, joka mahdollistaa yrityksen toiminnan toteutumisen. Omaisuutta voi olla esimerkiksi maa-alueet, rakennukset, kiinteistöt, koneet, raaka-aineet, rahavarat, arvopaperit, osakkeet, patentit, tuotemerkit sopimukset ja suunnitelmat. Voidaan katsoa, että yrityksen omaisuutta on siis kaikki se, joka näkyy taseessa. Omaisuuden häviämisestä, vahingoittumisesta tai tuhoutumisesta aiheutuu yritykselle taloudellisia menetyksiä sekä toiminta saattaa kärsiä etenkin jos vahinko on kohdistunut toimitiloihin, tuotantolaitteisiin tai tuotannon raaka-aineisiin. Tulipalot, vesivahingot ja rikokset ovat yleisimpiä omaisuusvahinkoja. Toisaalta katsottuna yrityksen omaisuuteen kuuluu myös aineetonta omaisuutta, jonka arvo katsotaan nykyään entistä suuremmaksi. (Leppänen 2006, 65 - 66; Tikkanen ym. 2008, 88.)

## Toiminta

Yrityksen olemassaolo perustuu toiminta-ajatukseen, jonka pohjalta muokkautuu itse toiminta. Myynti, hankinta ja tuotanto ovat toiminnan jatkumo, jotka seuraavat toisiaan. (Tikkanen ym. 2008, 89.) Voidaan myös ajatella, että kaikki sellaiset toiminnot, joilla on merkitystä yrityksen toiminnan ja tavoitteiden saavuttamiselle, ovat suojattavia kohteita. Ydintoiminnot, tukitoiminnot ja muut vaikuttavat toiminnot muodostavat toimintakentän. (Leppänen 2006, 69.) Toiminnan häiriintyminen tai keskeytyminen saattaa aiheuttaa yritykselle taloudellisia tappioita. Kohtalokasta liiketoiminnalle voivat olla myös pitkät keskeytykset. (Tikkanen ym. 2008, 89.)

### 3.2 Yritysturvallisuuden osa-alueet

Yritysturvallisuuden osa-alueet on pääsääntöisesti jaoteltu kymmeneen luokkaan, jotka ovat henkilöturvallisuus, työturvallisuus, palo- ja pelastustoiminta, rikostorjunta, tietoturvallisuus, valmiussuunnittelu, ympäristöturvallisuus, ulkomaantoimintojen turvallisuus, tuotannon ja toiminnan turvallisuus sekä toimitilaturvallisuus. Nämä osa-alueet menevät jonkin verran päällekkäin, mutta ne kattavat kuitenkin hyvin koko yritysturvallisuuden kentän. (Yritysturvallisuuden osa-alueet 2009.)



Kuvio 1: Yritysturvallisuuden osa-alueet (Yritysturvallisuuden osa-alueet 2009.)

## Henkilöturvallisuus

Henkilöturvallisuuteen kuuluu asiakkaiden ja vieraiden turvallisuus, avainhenkilöiden turvallisuus, kodin ja perheen turvallisuus, matkustusturvallisuus, henkilösuojaus erikoistapauksissa, tavoitettavuus ja hälytysjärjestelyt, varamiesjärjestelyt, luotettavuusmenettelyt, salassapitosopimukset ja verkoston hallinta. Kuten huomataan, on henkilöturvallisuus nimenomaan ihmisten turvallisuuden takaamista, mutta samalla myös toiminnan suojaamista. (Leppänen 2006, 204.) Henkilöturvallisuuden tarkoituksena voidaan pitää yrityksen henkilöstön suojaamista ulkopuoliselta uhalta. Toisaalta henkilöturvallisuuden tarkoituksena on myös suojata yritystä henkilöstön ja asiakkaiden aiheuttamilta riskeiltä. Näin ollen henkilöturvallisuudella voidaan katsoa olevan kaksi selkeää päätarkoitusta. (Tikkanen ym. 2008, 137.)

Henkilöstön turvallisuuteen vaikuttavia tekijöitä voivat olla esimerkiksi työnantajalle kuuluviin työntekijöiden turvallisuutta koskevien vastuiden ja velvollisuuksien määrätietoinen toteuttaminen, henkilökunnan oma aktiivisuus turvallisuuskysymyksissä, väkivallan ehkäisy, hallinnan ja jälkihoitoasioiden hoidon taso, vuorovaikutuskeinojen hallinta, asiantunteva turvallisuuskoulutus harjoituksineen, työtiloihin, toimintamalleihin ja viestintään liittyvä uudelleensuunnittelu turvallisuuden näkökulmasta ja tarvehankintaan perustuvat maltilliset turvatekniset ratkaisut. (Huhtala 1997, 146 - 149.) Henkilöstön aiheuttamia uhkatekijöitä pyritään torjumaan toiminnan sisäisellä tarkkailulla. Sisäisellä tarkkailulla ei kuitenkaan tarkoiteta työntekijöiden toiminnan kyttäämistä, vaikka henkilöstön toiminnan analysointi onkin osa sitä. Lähinnä tällä pyritään selvittämään henkilökunnan toimintaa työssä ja lojaalisuuttaan yritystään kohtaan. (Huhtala 1997, 307.)

## Työturvallisuus

Työturvallisuus eroaa siinä henkilöturvallisuudesta, että se keskittyy työn turvallisuuskysymyksiin. Työntekijöiden suojeleminen työhön liittyviltä fyysisiltä, psyykkisiltä ja sosiaalisilta vaara- ja uhkatekijöiltä on työturvallisuuden kulmakivi. (Leppänen 2006, 218.) Toisaalta työturvallisuuden tavoitteena on henkilöstön työkyvyn ylläpitäminen ja parantaminen. Jotta näihin tavoitteisiin päästäisiin, on jatkavasti oltava yhteistyössä henkilöstön, yrityksen johdon ja työterveyshenkilöstön kanssa. (Kerko 2001, 82.) Työturvallisuus voidaan myös jakaa kahteen osaan, työsuojaeluun ja työhyvinvointiin. Työsuojaelulla tarkoitetaan yrityksen henkilöstön suojaamista onnettomuus-, tapaturma- ja kuormitustilanteilta niin työpaikalla kuin työmatkoillakin. Työsuojaelun piiriin kuuluvat myös koneiden, laitteiden ja vaarallisten aineiden käyttöturvallisuuteen liittyvät asiat. Työturvallisuuslaki määrittelee tarkemmin turvallisuustoimenpiteitä, velvollisuuksia ja vastuita. (Tikkanen ym. 2008, 150 - 151.)

## Palo- ja pelastustoiminta

Palo- ja pelastustoiminta puolestaan voidaan nähdä ihmisten, omaisuuden ja ympäristön suojaamisena ja pelastamisena. Toisaalta se käsittää myös vahinkojen rajoittamisen sekä uhkati-

lanteiden ja onnettomuuksien seurausten lieventämisen. Palo- ja pelastustointia säätelevät pelastuslaki ja pelastusasetus. Nämä sisältävät säädökset tulipalojen ja muiden onnettomuuksien ehkäisystä, pelastustoiminnasta ja väestönsuojelusta. Väestönsuojelu käsittää valmius- ja puolustustilalain tarkoittamissa poikkeusolosuhteissa ihmisten ja omaisuuden suojaamista sekä näihin poikkeusolosuhteisiin varautumista. (Leppänen 2006, 248.) Kerkon (2001, 82) mukaan kaikkia onnettomuuksia, kuten tulipaloja, vuotoja, räjähdyksiä, päästöjä, purkauksia, rikollista toimintaa, vahingontekoa, tietovuotoja, ympäristövahinkoja ja haitallisia sääilmiöitä koskevat ennaltaehkäiset ja torjuvat toimenpiteet kuuluvat pelastustoiminnan piiriin.

Pelastuslaissa (468/2003) on määrätty, että rakennuksen omistaja ja haltija, teollisuus- ja liiketoiminnan harjoittaja, virasto, laitos ja muu yhteisö on asianomaisessa kohteessa ja muussa toiminnassaan velvollinen ehkäisemään vaaratilanteiden syntymistä, varautumaan henkilöiden, omaisuuden ja ympäristön suojaamiseen vaaratilanteissa ja varautumaan sellaisiin pelastustoimenpiteisiin, joihin ne omatoimisesti kykenevät. Valtioneuvoston asetus pelastustoimesta (787/2003) säätelee tarkemmin muun muassa ne tahot, joilla on pelastussuunnitelman laatimisvelvoite sekä pelastussuunnitelmassa selvitettävät asiat. Karkeasti ajatellen pelastussuunnitelman laatimisvelvoite koskee lähes kaikkia taloyhtiöitä ja miltei kaikkia työpaikkoja, yrityksiä, yhteisöjä ja yleisötapahtumia. (Tikkanen ym. 2008, 179.)

### Rikostorjunta

Puhuttaessa rikostorjunnasta tarkoitetaan yksinkertaistaen toimia rikosten ennalta ehkäisemiseksi eli rikoksilta suojautumista. Yritysturvallisuudessa rikostorjunta voidaan jakaa rikostorjuntastrategiaan sekä preventiiviseen taktiikkaan ja reaktiivisiin teknisiin rikostorjuntakeinoihin. Strategiat painottuvat ennalta ehkäiseviin menetelmiin, mutta niissä määritellään myös sitä, miten organisaatiossa toimitaan rikoksen aikana ja sen jälkeen. Taktisen rikostorjunnan tarkoituksena on sen sijaan ennalta ehkäistä rikoksia mahdollisimman kattavasti, ja siinä käytetään apuna kaikkia käytettävissä ja perusteltavissa olevia rikostorjuntamenetelmiä. Teknisen rikostorjunnan tarkoituksena sen sijaan on suojata yritystä ja sen omaisuutta akuutilta rikokselta. Tekniset rikoksentorjuntakeinot myös mahdollistavat välittömän reagoimisen rikokseen ja vahinkojen minimoimisen rikoksen tapahduttua. (Leppänen 2006, 257.)

Yrityksiin kohdistuva rikollisuus voidaan jakaa myös yrityksen sisäiseen rikollisuuteen ja yrityksen ulkoiseen rikollisuuteen. Suurin osa sisäisestä rikollisuudesta on yrityksen oman henkilöstön tekemää. Ulkoiselta rikollisuudelta on huomattavasti helpompi suojautua kuin sisäiseltä rikollisuudelta. (Tikkanen ym. 2008, 191 - 192.) Rikoksentekomahdollisuuksien vähentämisellä pyritään suojaamaan yrityksen arvokkaat kohteet siten, että rikoksen tekeminen käy mahdottomaksi tai vaatii niin paljon panoksia, että ne ylittävät rikoksesta saatavan hyödyn. Rikoksen kohteen suojaamiseksi voidaan käyttää erilaisia fyysisiä ja teknisiä turvallisuusjärjestelmiä sekä henkilökunnan kouluttamista. Myös rikoksesta saatavaa hyötyä voidaan ja sitä tulisi

pyrkä pienentämään. Menetelmiä rikoksesta saatavan hyödyn minimoimiseen ovat muun muassa kaupan käteisvarojen minimointi ja rahahuollon siirtäminen vartioimisliikkeelle, arvoomaisuuden merkintä, rajoitukset tilinkäyttöoikeuksissa ja niin edelleen. Tilanneprevention operatiiviset linjat sisältävät rikoslajikohtaiset toiminnot, alueelliset ja kohdekohtaiset torjuntastrategiat sekä toimintoihin liittyvät erilaiset strategiat. (Leppänen 2006, 259.)

#### Tietoturvallisuus

Leppäsen (2006, 260) mukaan tietoturvallisuus koostuu tietoaineistoturvallisuudesta, hallinnollisesta ja fyysisestä tietoturvallisuudesta, tietoliikenne-, laitteisto-, ohjelmisto- ja käyttöturvallisuudesta. Tietoturvallisuuden tarkoituksena on yrityksen tietopääoman suojaaminen vahingoilta, ilkeiltä ja sen joutumiselta väärin käsiin (Tikkanen ym. 2008, 117). Tiedon käytettävyyden, eheyden ja luottamuksellisuuden suojaaminen ovat tietoturvallisuuden peruselementtejä (Kerko 2001, 223 - 224). Käytettävyydellä tarkoitetaan sitä, että tieto on tarpeen tullen käytettävissä. Tiedon oikealla käsittelijällä on näin ollen mahdollisuus luoda, käsitellä, muuttaa, siirtää ja tuhota tietoa halutessaan. Tietoturvallisuuden tehtävänä on varmistaa, että tieto on käytettävissä, sillä se on suoraan verrannollinen työn tehokkuuteen ja laatuun. Tiedon eheydellä puolestaan tarkoitetaan tiedon säilymistä muuttumattomana tiedon oikeellisuuteen nähden. (Leppänen 2006, 260.) Eheyys siis on sitä, että tiedon käyttäjä voi luottaa tietoaineiston ja järjestelmän luotettavuuteen, oikeellisuuteen ja ajan tasalla olemiseen (Kerko 2001, 224). Tiedon luottamuksellisuudella sen sijaan tarkoitetaan sitä, että tieto on vain niiden henkilöiden saatavilla, joilla on tiedon hallussapitoon oikeus (Tikkanen ym. 2008, 117). Luottamuksellisuuden piiriin kuuluu tietojen luokittelu, käyttäjien hallinta, suojaamistoimenpiteet sekä yksityisyyden suojan varmistaminen (Leppänen 2006, 260 - 261).

#### Valmiussuunnittelu

Erilaiset häiriö- ja poikkeustilanteet kuten esimerkiksi myrskyt, tulvat, sodat, terrorismi ja järjestäytynyt rikollisuus voivat haitata yhteiskunnan toimintaa. Ne voivat kohdistua yhteiskunnan toiminnan kannalta kriittisiin toimintoihin, kuten kuljetuksiin, sähkön jakeluun tai viranomaisten toimintaan. Iso osa yhteiskunnan kriittisistä toiminnoista on yksityisessä omistuksessa. Tämän vuoksi valmiussuunnittelua ohjaamaan on perustettu valtioneuvoston asettama Puolustustalouden suunnittelukunta, Huoltovarmuuskeskus sekä asetettu valmiustoimintaa säätelevä lainsäädäntö. Yhteiskunnan kriittisiin toimintoihin kuuluvat yritykset, valtionlaitokset ja kunnat ovat velvoitettuja laatimaan valmiussuunnitelman häiriötilanteita ja poikkeusoloja varten. (Leppänen 2006, 305 - 307.)

#### Ympäristöturvallisuus

Ympäristöturvallisuus voidaan nähdä toimintaohjelmalla, jota yrityksen on noudatettava aina raaka-aineiden hallinnasta tuotteen käytön jälkeiseen loppusijoittamiseen asti (Kerko 2001, 82). Ennen kaikkea ympäristöturvallisuus on siis yrityksen toiminnasta välittömästi tai välilli-



sesti aiheutuvien ympäristövahinkojen ennaltaehkäisyä. Ympäristöllä tarkoitetaan tässä kohdassa yrityksen vaikutuspiirissä olevaa ympäröivää luontoa eli maata, vesistöä ja ilmaa. (Tikkanen ym. 2008, 183.) Ympäristöturvallisuus koostuu ympäristövaikutusten arvioinnista, ilmoitus- ja lupamenettelystä, vaarallisten aineiden käsittelystä ja säilytyksestä, ilman-, vesien- ja maaperän suojelusta, meluntorjunnasta ja maisemasuojelusta, jätehuollosta, päästökaupasta, ympäristönsuojelun hallintajärjestelmästä sekä kestävä kehityksen mukaisesta toiminnasta. Ympäristöturvallisuutta säätelee ympäristölainsäädäntö niin Suomen kuin Euroopan Unioninkin tasolla. (Yritysturvallisuuden osa-alueet 2009.)

#### Ulkomaantoimintojen turvallisuus

Ulkomaantoimintojen turvallisuus on yrityksen ulkomailta tapahtuvan toiminnan häiriöttömyyden turvaamista. Ulkomaan toimintojen turvallisuudella pyritään suojaamaan samoja arvoja kuin yritysturvallisuudella yleensäkin, ainoastaan toimintakenttä Suomen rajojen ulkopuolella on erilainen. Erityisvaatimuksia ulkomaantoimintojen turvallisuudelle aiheuttavat vieras kieli, tapakulttuuri, uskonto, lainsäädäntö sekä maantieteellisten, taloudellisten, terveydellisten ja poliittisten tekijöiden muodostama toimintaympäristö. (Tikkanen ym. 2008, 146 - 147.)

Ulkomaille suuntaavan yrityksen tulee selvittää ulkomailta toimimiseen liittyvät riskit. Selvitettävistä riskeistä ovat muun muassa taloudelliset riskit, poliittiset riskit, imageriskit, sabotaasi ja terrorismi, luvaton tiedonhankinta, luonnonkatastrofeihin liittyvät riskit, matkustusriskit, tavanomainen rikollisuus, yksityishenkilöiden sekä perheiden ulkomailta oleskeluun liittyvät riskit, terveysriskit ja kriisitilanteisiin liittyvät riskit. (Kerko 2001, 294.) Lisäksi on tärkeää selvittää kohdemaan poliittinen tilanne, rikollisuustilanne, yleisimmät sairaudet, tarvittavat rokotukset, terveyden- ja sairaanhoitojärjestelyiden laatu, kulttuuriin erityispiirteet, tarvittavat vakuutukset, lähimmän Suomen tai muun Euroopan unionin maan suurlähetystön tai edustuston sijainti ja lähivuosien aikana sattuneet luonnonkatastrofit sekä onnettomuudet. Kaikki nämä seikat tulee ottaa huomioon jo ennen toiminnan aloittamista kohdemaassa, mieluiten jo suunnitteluvaiheessa. (Tikkanen ym. 2008, 147.)

#### Tuotannon ja toiminnan turvallisuus

Leppänen (2006, 318 - 319) jakaa tuotannon ja toiminnan turvallisuuden kymmeneen pienempään osaan. Nämä osa-alueet ovat jatkuvuussuunnittelu, liiketoiminnan riskien arviointi, tuotetavastuu- ja turvallisuus, palvelujen turvallisuus, varastointi ja kuljetukset, logistiikkaturvallisuus, maksuliikenteen turvallisuus, arvo-omaisuuden säilytys, sopimusten turvallisuus sekä alihankkija- ja palveluverkoston turvallisuusriskien hallinta. Näiden osa-alueiden hallinnan esisijaisena tarkoituksena on taata tuotannon ja toiminnan häiriöttömyys. Lisäksi turvalliset ja toimivat tuotteet ja pikainen toipuminen häiriötilanteesta ovat tuotannon ja toiminnan turvallisuuden kulmakiviä. Vakuuttamisella voidaan hallita tuotantoon ja toimintaa kohdistu-

via riskejä. (Leppänen 2006, 318 - 319.) Turvallisuuspolitiikka ja periaateohjelman teemat ovat kuitenkin tuotannon ja toiminnan perusta (Yritysturvallisuuden osa-alueet 2009).

#### Toimitilaturvallisuus

Toimitilaturvallisuudella sen sijaan tarkoitetaan yrityksen omistamien tai hallitsemien kiinteistöjen, toimitilojen ja piha-alueiden turvallisuuden varmistamista. Toimitilaturvallisuus voidaan jakaa rakenteelliseen turvallisuuteen ja turvallisuusvalvontaan. Rakenteellisen turvallisuuden perustana ovat seinät, katot, ovet ja ikkunat. Näitä normaaleja elementtejä pyritään parantamaan rakenteellisen turvallisuuden avulla siten, että estettäisiin tai ainakin hidastettaisiin tunkeutumista suojattavaan kohteeseen. Esimerkiksi turvalukituksella, aidoilla, porteilla ja valaistuksella voidaan tunkeutumista vaikeuttaa. Turvallisuusvalvonta puolestaan käsittää tekniset valvontajärjestelmät sekä ihmisen suorittaman turvallisuusvalvonnan. Teknisiä valvontajärjestelmiä ovat esimerkiksi rikosilmoitinjärjestelmät, kameravalvontajärjestelmät ja kulunvalvontajärjestelmät. Ihmisen suorittamaa valvontaa on vartiointitoiminta kuten paikallisvartiointi, piiri- ja hälytysvartiointi, arvokuljetukset ja vastaanottopalvelut. (Tikkanen ym. 2008, 161.)

Kun toimitilaturvallisuutta suunnitellaan, voidaan apuna käyttää kehäajattelua ja sen viittä vyöhykettä. Vyöhykkeet ovat kehäsuojaus, aluesuojaus, kuorisuojaus, tilasuojaus ja kohdesuojaus. (Tikkanen ym. 2008, 161.) Tärkeää on myös suunnitella turvallisuustasot kullekin rakennukselle, tilalle, kohteelle ja niin edelleen. Kaikkien tilojen ja alueiden ei ole tarkoituksen mukaista noudattaa samaa turvallisuustasoa. Turvallisuustasot jakaantuvat neljään eri luokkaan, joita ovat taso1 perussuojaus, taso2 tehostettu perussuojaus, taso3 erityissuojaus ja taso4 täyssuojaus. (Sähkötieto ry 2005.)

#### 4 Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen

Tässä luvussa käsitellään asiantuntijapalveluiden tuotteistamista yleensä. Lukujen 3, 4 ja 5 pohjalta turvallisuusasiantuntijapalveluiden tuotteistaminen selkeytyy. Sanoja tuotteistaminen ja tuotteistus käytetään tässä synonyymeinä. Ensiksi on syytä määrittellä mitä tarkoitetaan palveluiden tuotteistamisella ja mitä asiantuntijapalveluiden tuotteistamisella.

Laajasti katsottuna palveluiden tuotteistus voidaan nähdä organisaation tai yrityksen palveluiden kehittämisenä. Tarkoituksena on karkeasti ajatellen pyrkiä vastaamaan asiakaskunnan tarpeisiin ja muihin vaatimuksiin. Parhaimmillaan tuotteistusprosessi on myös palveluiden laadun kehittämisprosessi. (Suomen Kuntaliitto 1998, 7.) Sipilän (1999, 12) mukaan asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen on asiakkaille tarjottavan palvelun määrittelyä, suunnittelua, kehittämistä, ja kuvaamista. Tarkoituksena on maksimoida asiakashyödyt sekä saavuttaa tulostavoitteet. Lehtinen & Niinimäki (2005, 30) ovat Sipilän kanssa samoilla linjoilla, mutta

lisäävät vielä, että tuotteistaminen on ajattelutapa, jolla toteutetaan tuote- ja tuotekehitysstrategiaa käytännössä. He painottavat myös, että tuotteistamista ei voida nähdä vain tuotteiden määrittelynä vaan se pitää nähdä koko palvelutuotannon täsmentämisenä ja jäsentämisenä hallitsevampaan muotoon.

Tulee huomata, ettei tuotteistamisella tarkoiteta palvelun muuttamista tavaraksi. Sen sijaan sen tarkoituksena on olemassa olevan palvelun ymmärtäminen ja edelleen kehittäminen. Tuotteistamisen yhtenä kulmakivenä on asiakasnäkökulma. Tämä on pidettävä kirkkaana mielessä koko tuotteistusprosessin ajan. Tuotteistuksen ja palveluiden kehittämisen toisena lähtökohtana voidaan pitää yrityksen liiketoimintastrategiaa, mutta myös markkinointinäkökulma on syytä ottaa huomioon. Liiketoimintastrategia kertoo millaisia asiakkaita tavoitellaan, millaisia palveluita ja tuotteita yritys tuottaa ja miten ne tuotetaan ja mikä on erikoistumisen ja tuotekehityksen aste. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 31; Tekes 2007, 3.)

Sipilä (1999, 12) toteaa, että palvelu on tuotteistettu vasta siinä, vaiheessa kun sen käyttö- tai omistusoikeus voidaan haluttaessa myydä edelleen. Tuotteistamiseen liittyvistä toimista puhutaan myös palveluiden konseptointina ja systematisointina. Tuotteistamista voidaan käyttää kahdella eri tavalla. Sen avulla voidaan kehittää aivan uusi palveluidea monistettavaksi palvelukonseptiksi tai sitten tehostaa ja parantaa jo olemassa olevaa palvelua. (Tekes 2007, 1 - 5.) Seuraavassa kappaleessa pohditaan, mitä hyötyä tuotteistamisesta voi olla ja miksi usein paljon aikaa vievään tuotteistusprosessiin kannattaa ryhtyä.

#### 4.1 Tuotteistamisen tavoitteet ja hyödyt

Tuotteistuksen tavoitteet ja tuotteistuksella saavutettavat hyödyt kulkevat käsi kädessä. Kun tuotteistukselle asetetaan jonkinlainen tavoite, täytyy siitä olla myös jotain hyötyä. Tuotteistuksen yhtenä tavoitteena on tietenkin myynnin ja markkinoinnin tukeminen. Tuotteistettu tuote on helpompi markkinoida ja myydä asiakkaalle kuin epämääräinen asiakasprojekti. Tätä kautta voidaan saavuttaa palvelujen parempi tuottavuus. Laadun ja tuottavuuden parantumisen kautta asiakkaan saama hyöty maksimoituu ja yrityksen kannattavuus paranee. Tuotteistuksen päätarkoituksena voidaankin näin ollen pitää sellaisten edellytysten luomista palveluille, jotka tuottavat asiakkaan mielestä hänen toiminnalleen houkuttelevaa lisäarvoa. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 30; Tekes 2007, 1 - 3.)

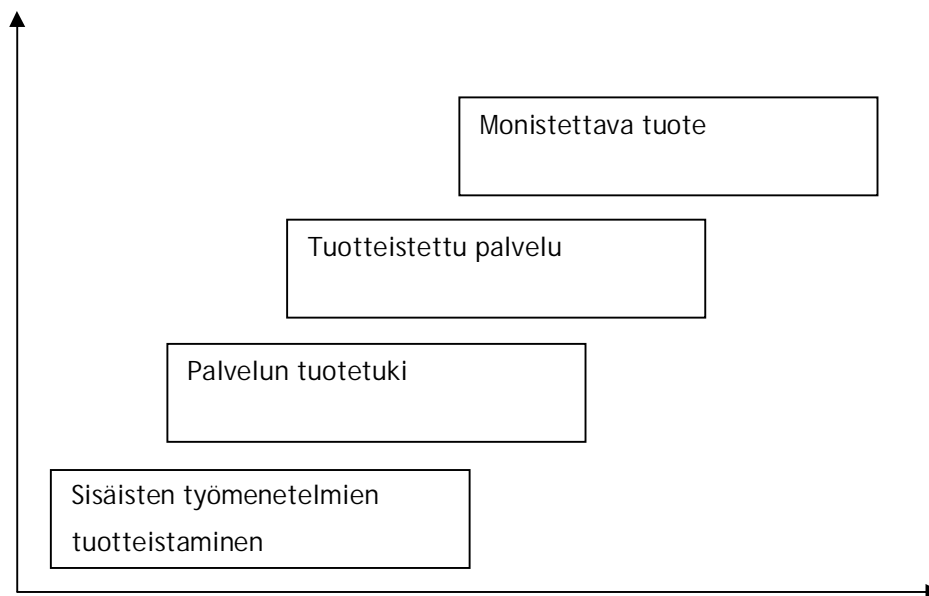
Sipilä (1999, 15) muistuttaa, että tuoteajattelun puuttumisen seuraus on se, että monet asiantuntijaorganisaatiot toimivat tuotannossaan aina aloittaen alusta. Tämä sitoo valtavan määrän kapasiteettia, joka voitaisiin käyttää uusien tuotteiden luomiseen. Pelkästään asiakkaiden nykyisiin tarpeisiin reagoiminen ei kuitenkaan riitä. Markkinoilla piilevät tarpeet ja

mahdollisuudet tulisi havaita ja ottaa kehitystyön pohjaksi jo ennen kuin valtaosa asiakkaista on niitä edes tiedostanut. (Tekes 2007, 3.)

Usein kuvitellaan, että asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen sulkee joitakin ovia kuten räätälöinnin mahdollisuuden. Näin ei tosiasiassa kuitenkaan ole, vaan juuri tuotteistaminen mahdollistaa kannattavan räätälöinnin kun pystytään tekemään halvemmalla ja nopeammin laadukkaampaa ja asiakaslähtoisempää palvelua. (Sipilä 1999, 16 - 17.) Tuotteistamisella saavutettavia hyötyjä on lukuisia riippuen siitä miltä kantilta asiaa katsotaan.

#### 4.2 Tuotteistamisen tasot

Sipilä (1999, 13) määrittelee tuotteistamiselle neljä tasoa. Tuotteistus voidaan jakaa sisäisten työmenetelmien tuotteistamiseen, palvelun tuotetukeen, tuotteistettuun palveluun ja monistettavaan tuotteeseen. Tämä on pyritty kuvaamaan oheisessa kuviossa.



Kuvio 2: Tuotteistamisen tasot (Sipilä 1999, 13).

Lehtinen & Niinimäki (2005, 44 - 45) ovat avanneet näiden neljän tason merkitystä. Ensimmäisellä tasolla, sisäisten työmenetelmien tuotteistaminen, sisäisiä työmenetelmiä ja toimintatapoja on systematisoitu. Tämän tason tavoitteena on operatiivisen tehokkuuden lisääminen sellaisissa useissa asiakkuuksissa, joissa prosessit toistuvat suurelta osin samanlaisena. Toisella tasolla puolestaan tarjotaan palvelun ohella asiakkaalle fyysinen tuotetuki. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että aiemmin tehtyä työtä on paketoitu prosessia tukeväksi menetelmäksi. Hyvänä esimerkkinä tästä voidaan mainita tietokoneohjelma tai ohjelmisto, jota asiakas tai asiantuntija käyttää palveluprosessin aikana.

Kolmannella tasolla, tuotteistettu palvelu, palvelun prosessit, menetelmät ja apuvälineet on tuotteistettu mahdollisimman pitkälle. Vaikka palvelu onkin tässä vaiheessa jo tuotteistettu varsin pitkälle, se mahdollistaa silti räätälöinnin asiakkaan tarpeiden mukaan. Samalla se on kuitenkin toteutettavissa kustannustehokkaasti. Neljännellä tasolla, monistettava tuote, palvelusta on tehty jo hyvin tavaran kaltainen. Tällä tasolla palvelun tulee olla monistettavissa ja jakelutielle annettavissa oleva tuote, joka on saatu fyysiseen tai sähköiseen muotoon. Tällöin palvelu ei ole enää riippuvainen alkuperäisen kehittäjänsä ammattitaidosta. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 44 - 45.)

Sipilä (1999, 13) muistuttaa, että asiantuntijapalvelun luonteesta, omasta strategiasta, asiakkaista, kilpailutilanteesta ja omista tuotekehityskyvyistä riippuu, mille näistä tuotteistuksen tasoista palvelun tuotteistus halutaan ja ennen kaikkea pystytään viemään. Mikäli palvelu tuotteistetaan täysin monistettavaksi, on asiakkaiden yksilöllisten tarpeiden huomioon ottaminen melko hankalaa. Toisaalta ei ole kuitenkaan järkevää aloittaa tuotteistamista ja kehitystyö joka asiakkaan kohdalla alusta. Palvelun tuotteistaminen hyvin pitkälle on järkevää, silloin kun asiakas arvostaa nopeutta, kustannustehokkuutta ja asiakkaiden tarpeet ovat hyvin samankaltaisia. Mikäli asiakkaiden tarpeet eroavat toisistaan suuresti, on palvelun räätälöityvyys hyvä säilyttää. (Tekes 2007, 19.)

Hyvinkin pitkälle tuotteistettuun palveluun saadaan joustavuutta jakamalla se itsenäisiin moduuleihin. Moduuleihin jaetun palvelun idea on se, että asiakas voi koota niistä haluamansa paketin. Usein tarjotaan palvelun perusmallia, jota asiakas voi täydentää liitännäismoduuleilla eli liitännäispalveluilla. Näin ollen asiakas voi myös karsia itselleen tarpeettomat osat pois paketista, jolloin kustannustehokkuus, nopeus ja joustavuus korostuvat. Moduulimalli on hyvä keino massaräätälöidä palvelu, sillä se voidaan tuottaa lähes monistettavan tuotteen hinnalla ja kuitenkin asiakas kokee saaneensa itselleen räätälöidyn paketin. (Tekes 2007, 19 - 20.)

#### 4.3 Palvelun hinnoittelu

Palvelun hinta on merkittävä tekijä yrityksen kannattavuutta ajatellen, mutta myös tärkeä viesti asiakkaalle palvelun laadusta. Yksittäinenkin hinnoitteluratkaisu voi vaikuttaa yrityksen imagoon ja kannattavuuteen pitkällä tähtäimellä. Hyvin tuotteistettu palvelu on helpompi hinnoitella oikein ja oikein hinnoiteltu tuote myös parantaa kannattavuutta. Toisaalta hyvin tuotteistettu palvelu ja oikea hinta kertovat asiakkaalle mitä hän saa ja mitä se maksaa. (Tekes 2007, 29.)

Palvelun hinnalla on kaksi roolia, taloudellinen rooli sekä psykologinen rooli. Taloudellinen rooli tuo yritykselle rahaa ja psykologinen rooli antaa asiakkaalle viihdeen laadusta. Asiakas ja palvelun tuottaja katsovat hintaa eri näkökulmista. Asiakkaan näkökulmasta hinta tarkoittaa

rahan menoa, jonka vastineeksi hän toivoo saavansa jotain arvoa tuottavaa. Sen sijaan palvelun tarjoajan näkökulmasta hinta merkitsee tuottoa ja voittoa, jolla kustannukset pyritään kattamaan. Hinnoittelun onnistuminen vaikuttaa ratkaisevasti kysynnän määrään ja kysyntä tietysti vaikuttaa tuottojen ja kustannusten kautta kannattavuuteen. (Ylikoski 2000, 257 - 259.)

Hinnoittelun lähtökohtana tulee tietenkin olla tarkat laskelmat palvelun tuottamisen kustannuksista. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, ettei hinnoittelu voisi olla luovaa. Palvelun hinnoittelussa tarkastellaan yleensä kahta asiaa, palvelun markkinatilannetta ja palvelun tuottamisen kustannuksia. Palvelun markkinatilanteen kannalta hinnan tulee olla sellainen, että sen avulla saavutetaan taloudelliset tavoitteet ja pärjätään kilpailussa muiden palveluiden kanssa. Palvelun tuottamisen kustannukset ovat hinnoittelun perusta, vaikka palveluja ei kustannusperusteisesti hinnoiteltaisikaan. Palvelun kannattavuus ja taloudellisuus on syytä varmistaa aina. Palvelun hinnan alarajan muodostavat tuottamiskustannukset ja ylärajan markkinatilanne. (Tekes 2007, 29.)

Sipilä (2003, 178 - 179) jakaa hinnoittelumenetelmät neljään ryhmään keskeisimmän hinnoittelutekijän mukaisesti:

- Tuotosperusteinen hinnoittelu, jossa asiakas maksaa palvelun tuotoksesta kiinteän hinnan.
- Resurssipohjainen hinnoittelu, jossa hinnat perustuvat palveluun käytettyyn aikaan tai veloitukseen varatusta henkilö-, tila- tai laitekapasiteetista.
- Käyttöoikeus- ja käyttöperusteinen hinnoittelu, jossa asiakkaalle myydään jokin käyttöoikeus.
- Hyöty- ja arvoperusteinen hinnoittelu, jossa hinta määräytyy asiakkaan palvelusta saaman hyödyn mukaan.

Ylikoski (2000, 263 - 266) puolestaan jakaa hinnoittelumenetelmät kolmeen luokkaan. Yksi näistä on kustannusperusteinen hinnoittelu, jossa hinta perustuu yksinkertaisesti kustannuksiin ja tavoiteltuun katteeseen. Suuri osa palveluita tuottavista yrityksistä käyttää juuri tätä hinnoittelumenetelmää vaikka kustannusten määrittäminen palvelulle on aina haasteellista. Toisena hinnoittelumenetelmänä Ylikoski esittelee kilpailuperusteisen hinnoittelun. Tässä menetelmässä hinta perustuu kilpailijoiden hintoihin, mutta ei kuitenkaan tarkoita sitä, että hinta olisi tismalleen sama kuin kilpailijoilla. Kilpailuperusteinen hinnoittelu on toki helpompi toteuttaa kuin kustannuspohjainen, mutta saattaa aiheuttaa kannattavuusongelmia. Kolmantena hinnoittelu menetelmänä on kysyntäperusteinen hinnoittelu, jossa hinta perustuu siihen mitä palvelun kuluttajat ovat valmiit siitä maksamaan. Asiakkaat eivät useimmiten etsi halvinta mahdollista palvelua vaan palvelua, jolla on arvoa heille.

Hinnoittelu voi perustua yhteen menetelmään tai sitten siinä voidaan yhdistellä eri menetelmiä. Näitä hinnoitteluperusteita ja -tapoja valitessa kannattaa miettiä hintaa asiakkaan näkökulmasta. Asiakasta ei kiinnosta se kuinka paljon palvelun tuottaminen sen tuottajalle maksaa, vaan hän vertaa hintaa palvelusta saamaansa hyötyyn ja kilpaileviin palveluihin. (Tekes 2007, 30.)

Tuotteistamisesta on paljon hyötyä hinnoittelunkin kannalta. Tuotteistaminen helpottaa hinnoittelua ja selkeä hinnoittelu nopeuttaa tarjousten tekemistä kun hinnoittelutyövaihe jää pois. Tuotteistaminen mahdollistaa myös kiinteän hinnan määrittelyn, joka puolestaan auttaa asiakasta hahmottamaan hinnan ja hyötyjen suhteen sekä pienentää ostamisen kynnystä. (Tekes 2007, 30.)

Hinnoittelu voidaan toteuttaa myös pakettiratkaisuna, jossa asiakkaalta veloitetaan kiinteä perusmaksu ja tämän lisäksi lisämaksua sen mukaan miten paljon asiakas käyttää palvelua. Pakettihinnoittelu on järkevä vaihtoehto esimerkiksi silloin kun palvelu on rakennettu moduuleittain. Tällöin asiakas voi joko ostaa koko palvelupaketin kaikkine lisäosineen tai sitten vain osia paketista. (Ylikoski 2000, 269.) Mikäli asiakas empii hintaa tai tahtoo tinkiä siitä, voidaan pakettiratkaisun avulla ohjata asiakas riisumaan joitakin paketin lisäosia, jolloin myös hinta laskee. Tällöin myydään vähemmän, mutta ei kuitenkaan halvemmalla. (Tekes 2007, 14.)

Hinnoittelun avulla tavoitellaan yleensä voittojen, tuottojen tai myynnin kasvun maksimointia. Toisaalta hinnoittelulla voidaan tavoitella kanta-asiakkuuksien maksimointia, kapasiteetin maksimaalista käyttöä, korkeaa laatua tai pelkästään hengissä pysymistä vaikean kauden yli. Tilanteesta riippuen valitaan hinnoittelulle yksi tai useampia tavoitteita, joiden pohjalta hintaa lähdetään suunnittelemaan. (Ylikoski 2000, 260 - 261.)

#### 4.4 Tuotteistamisen haasteet

Tuotteistamiseen liittyy lukuisia haasteita, joita ovat esimerkiksi uuden toimintatavan juurruttaminen ja henkilöstön sitouttaminen muutokseen. Usein jokin asia on voitu jo vuosikymmeniä tehdä jollakin tietyllä tavalla ja tällöin sen tekeminen jollakin aivan toisenlaisella tavalla voi tuntua henkilöstöstä epämiellyttävältä. Esimerkiksi asiantuntijat voivat kokea tuotteistamisen turhana ja toisaalta uhkana asiantuntijaidentiteetillensä sekä toiminnan vapaudelle. Tuotteistusprosessiin olennaisena osana kuuluva dokumentointi ja kehitystyö ovat usein aikaa vieviä ja ne koetaan hyvin raskaina. Työntekijät saattavat kokea tämän turhauttavana sillä, he hallitsevat jo palvelun toteuttamisen. (Tekes 2007, 39.) Tuotteistusprosessimallit pyrkivät vastaamaan näihin tuotteistukseen liittyviin haasteisiin. Seuraavassa luvussa on esitelty tarkemmin erilaisia tuotteistusprosessimalleja.

## 5 Tuotteistusprosessimallit

Erilaisia tuotteistusprosessimalleja on hyvin paljon. Ne vaihtelevat hyvin yksityiskohtaisista suurpiirteisiiin. Opinnäytetyötä varten valittiin useista tuotteistusprosessimalleista viisi erilaista mallia, jotka esitellään tässä luvussa. Lopuksi vertaillaan näitä malleja yhteenvedonmaisesti ja valitaan tuotteistuksen avuksi kaksi mallia. Vertailtavat tuotteistusprosessimallit ovat Lehtisen & Niinimäen, Vaattovaaran, Kinnusen, Parantaisen ja Grönroosin mallit. Nämä tuotteistusprosessimallit valittiin kaikista malleista tarkemmin esiteltäviksi ja vertailtaviksi selkeytensä vuoksi.

### 5.1 Vaattovaaraan tuotteistusprosessimalli

Vaattovaaraan (1999, 38) tuotteistusprosessimalli on kehitetty, testattu ja arvioitu suunnittelupalveluiden tuotteistusprojektissa. Kehitetty malli on jaettu neljään perättäiseen askeleeseen, jotka ovat

1. Tuotteiden valinta
2. Tuoteanalyysi ja konseptin laatiminen
3. Palvelupaketin laatiminen
4. Palvelun täytäntöönpanoprosessin kehittäminen.

Tuotteiden valintavaiheessa yrityksen palveluja analysoidaan, jotta tunnistetaan mahdolliset tuotteiksi kehitettävät palvelut. Mikäli tuotteistusprosessin lähtökohtana on olemassa oleva palvelu, uusien ideoiden etsiminen ei ole pääosassa vaan lähinnä nykyisten liiketoimintojen uudelleen muotoileminen ja konseptointi. Tässä vaiheessa tuotteistusprosessia jokainen palvelutuote jaetaan osiin ja pyritään tunnistamaan palvelun teknologiset osat ja palveluosat. Tämän jälkeen nämä osat muotoillaan uudelleen tuleviksi palvelutuotteiksi siten, että ne tuottavat asiakkaalle lisäarvoa. (Vaattovaara 1999, 38.)

Tuoteanalyysi ja konseptin laatimisvaiheessa asiakkaan tarpeet, markkinatilanne ja yrityksen kompetenssit arvioidaan samalla kun laaditaan palvelutuotekonseptia. Kaikki tiedot yrityksen palveluista, asiakkaista ja ympäristöstä analysoidaan erikseen jokaisen palvelutuotteen yhteydessä. Tällä tavalla on mahdollista välttää väärät yleistykset ja silti taata pakettien riittävä yhteensopiminen ilman turhaa päällekkäisyyttä. Kun alustavat palvelukokonaisuudet on tunnistettu analyysissa, analyysi on tehty suhteellisesti näihin palvelukokonaisuuksiin. On tärkeää, että palvelukokonaisuudet on muokattu analyysin havaintojen pohjalta. (Vaattovaara 1999, 38.)



Palvelupaketin laatimisvaiheessa konkretisoidaan palvelun sisältö. Palvelupaketissa palvelun sisältö on jaettu moduuleihin, jotta asiakkaille on helpompi viestiä palvelun sisällöstä ja jotta palvelu olisi helpompi implementoida. Työn tuloksena saadaan palvelupaketti, joka koostuu viidestä palveluryhmästä. Nämä viisi ryhmää ovat:

1. Ydinpalvelu
2. Mahdollistavat palvelut
3. Tukipalvelut
4. Hallinnolliset palvelut
5. Lisäpalvelut (Vaattovaara 1999, 38.)

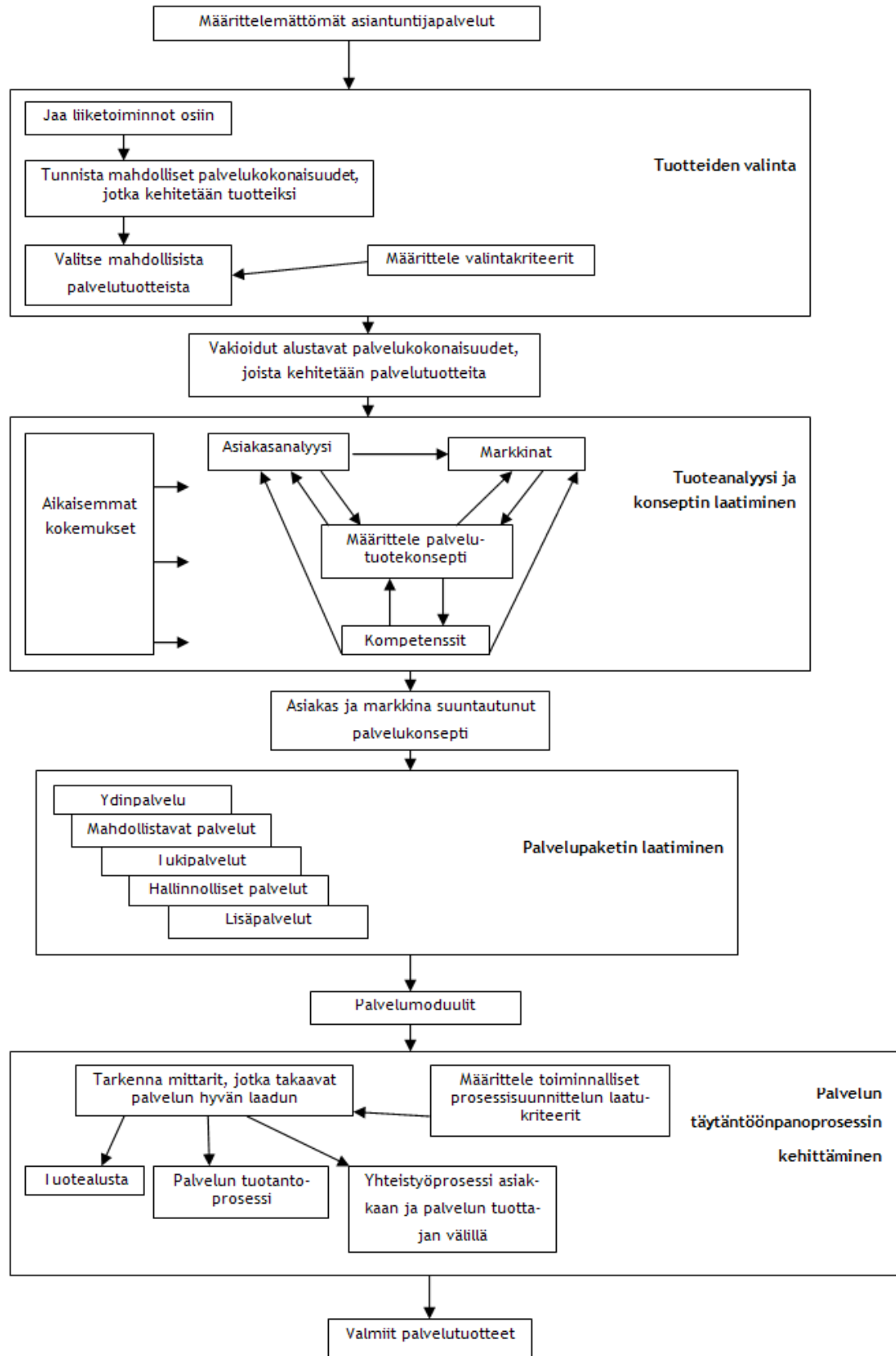
Ydinpalvelu kuvaa avainsisällön asiakkaan näkökulmasta. Palvelupaketissa ydinpalvelu voidaan jakaa useisiin osiin. Ydinpalvelu toteutetaan mahdollistavien palveluiden kanssa, jotka ovat välttämättömiä moduuleita ydinpalvelun tuotannossa. Tukipalvelut ovat moduuleita, jotka laajentavat palveluiden skaalaa. Ne voidaan myös nähdä sellaisina sisäisinä moduuleina, jotka auttavat asiakasta palvelun toteutuksessa. Hallinnollisia palveluita käytetään palvelun sisällön hallinnoimiseen ja toteutukseen, esimerkiksi vaikka laskutukseen. Lisäpalvelut voivat kuulua valinnaisiin palveluihin, jotka eivät ole ilmeisiä ydinpalvelun osia, mutta joita käytetään parantamaan palvelupaketin todellista arvoa asiakkaalle. (Vaattovaara 1999, 39.)

Palvelun täytäntöönpanoprosessin kehittämisvaihe konkretisoi kuinka palvelutuote pannaan täytäntöön. Palvelun täytäntöönpanokuvaus on välttämätön, sillä asiakas haluaa palvelua hankkiessaan tietää tarkalleen, miten palvelun toteutus käytännössä tapahtuu. Täytäntöönpanoprosessin kuvaus on syytä laatia jokaisesta palvelumoduulista. Jotta täytäntöönpanoprosessia voidaan hallita ja kehittää, palvelun toteutusprosessi voidaan jakaa kolmeen komponenttiin:

1. Tuotealustaan
2. Yhteistyöprosessiin asiakkaan ja palvelun tuottajan välillä
3. Palvelun tuotantoprosessiin

Tuotealusta koostuu tuotteen staattisista ominaisuuksista. Nämä voivat sisältää esimerkiksi dokumenttitallenteita tai suunnittelukriteerejä ja työkaluja. Yhteistyöprosessi asiakkaan ja palvelun tuottajan välillä kuvaa aktiivisen vuorovaikutuksen, joka tapahtuu palvelun toteutuksen aikana. Palvelun tuotantoprosessi käsittää palvelun sen osan, jossa palvelua toteutetaan palvelun tuottajan toimesta, joka on palvelun se osa toteutuksesta, johon asiakas ei suoranaisesti osallistu. (Vaattovaara 1999, 39.)

On kuitenkin hyvä muistaa, että todellinen tuotteistusprosessin täytäntöönpano on aina yksilöllinen riippuen tuotettavasta palvelusta (Vaattovaara 1999, 39.) Oheisessa kuviossa on esitetty Vaattovaaran tuotteistusprosessimalli.



Kuvio 3: Vaattovaaran tuotteistusprosessimalli (Vaattovaara 1999, 39.)

## 5.2 Lehtisen & Niinimäen tuotteistusprosessimalli

Uolevi Lehtisen ja Satu Niinimäen tuotteistusprosessimalli on kehitetty Tupu Holman tutkimuksen perusteella. Heidän tuotteistusprosessinsa voidaan jakaa neljään päävaiheeseen, jotka ovat:

1. Valmistelu
2. Tuotteiden muodostaminen
3. Markkinointi
4. Seuranta ja arviointi (Lehtinen & Niinimäki 2005, 46.)

Valmisteluosuus aloitetaan toiminnan lähtökohtien selvittämällä ja palveluprosessin jäsentämällä. Tarkoituksena on selvittää organisaation asiakkaat ja asiakassegmentit sekä se, millaisia palveluita asiakkaalle pitäisi tuottaa ja mitkä ovat tarvittavat resurssit. Kaikki tämä perustuu asiakkaiden tarpeisiin ja organisaation tehtävään. Valmisteluvaiheessa laaditaan myös tuoteluettelo. Tuoteluettelosta on syytä laatia sekä nykytilaa että tavoitetilaa kuvaavat versiot. Olennaisena osana valmistelutyöhön kuuluvat toki myös tuotteistukseen perehtyminen ja omalle organisaatiolle sopivan tuotteistusprosessimallin valinta. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 46 - 47.)

Kun valmisteluvaihe on käyty huolellisesti läpi ja selvitetty tarvittavat asiat, on syytä laatia aikataulutettu suunnitelma prosessin läpiviemiseksi. Tämän jälkeen siirrytään tuotteistusprosessin keskeiseen vaiheeseen eli tuotteiden muodostamiseen. Tässä kohtaa kehitetään erituotelajit eli käytännössä tunnistetaan eri vaihtoehdot ja mahdollisuudet. Palvelut myös ryhmitellään ja palvelujen tuotteistamisprosessi sekä palvelujen sisältö, tarkoitus, määrä ja laatu määritellään ainakin keskeisten palvelujen osalta. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 48.)

Tuotteen sisäinen ja ulkoinen markkinointi sekä tuotteiden seuranta ja arviointi eivät välttämättä ole tuotteistamisprosessin osia, vaikka ne vaikuttavatkin tuotteistamisen onnistumiseen. Tuotteen sisäinen ja ulkoinen markkinointi tarkoittaa lähinnä oman palvelutuotannon markkinoinnin valmistelua ja tuotteesta tiedottamista. Nämä voidaan toteuttaa esimerkiksi laatimalla kirjallinen tuotekuvaus tai tuote-esite. Asiantuntijapalvelun tuotteistaminen huijautuu asiantuntijapalvelubrändin luomiseen. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 49 - 50.)

Seuraavassa on listattu yhteenvedonomaaisesti ne asiat ja vaiheet, jotka sisältyvät Lehtisen & Niinimäen tuotteistusprosessiin. Lista on vain suuntaa antava, mutta sitä voidaan helposti käyttää missä tahansa organisaatiossa tai yrityksessä niin yksityisellä kuin julkisella sektorilla. Kaikkia vaiheita ei välttämättä ole tarpeen käydä läpi ja toisaalta joskus voidaan myös

tarvita lisävaiheita. Listaa voidaan kuitenkin käyttää työkaluna tuotteistusta suunniteltaessa. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 46 - 47.)

#### Valmistelutyöt

- Selvitä organisaation tai yksikön toiminta-ajatus ja perustehtävä.
- Selvitä ja ryhmittele organisaation tai yksikön asiakasryhmät. Arvioi ja analysoi palvelutarpeet, odotukset ja palveluihin kohdistuvat vaatimukset. Huomioi yhteyskunnalliset vaatimukset, kuten lainsäädäntö.
- Laadi tuoteluettelo. Tee siitä nykytilaa ja tavoitetilaa kuvaava versio. Analysoi palvelutuotantoa ja toimintaprosesseja.
- Selvitä kustannuslaskennan periaatteet koko organisaatiossa sekä yksikkösi kustannusrakenne.
- Perehdy tarvittaessa tuotteistamiseen liittyvään kirjallisuuteen ja terminologiaan.
- Hanki itsellesi koulutusta ja käy tutustumassa muiden ratkaisuihin.
- Laadi kirjallinen, aikataulutettu suunnitelma, miten etenet joko varsinaisen tuotteistamisprosessin tai palvelutuotannon kehittämisen läpiviemiseksi. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 46 - 47.)

#### Tuotteiden muodostaminen

- Kuvaa, analysoi ja arvioi keskeiset palvelu- ja työprosessit. Määrittele ydinprosessit.
- Tunnista eri vaihtoehdot tuotteiden muodostamiseksi.
- Rakenna tuotteiden hierarkia: palveluiden pääryhmät, palveluryhmät ja palvelu.
- Arvioi nykyisiä palveluja organisaation ja yksikön perustehtävän sekä ydinstrategioiden näkökulmasta.
- Laadi keskeisistä palveluista palvelukuvaus, jossa määritellään tuotteen sisältö, käyttötarkoitus ja hyödyt, tarvittavien resurssien määrä sekä palvelulta vaadittava laatu. Kuvauksen taso vaihtelee yleisestä yksityiskohtaiseen tarpeiden mukaan.
- Täsmennä tuotteen kustannustekijät. Arvioi palvelun tuottamiseen tarvittava aika sekä muut palveluun kohdistettavat kustannukset. Hinnoi palvelut tarvittaessa.
- Laadi mahdollisimman pelkistetty tuoteluettelo sekä rekisteröi tuotteet. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 46 - 47.)

#### Markkinointi

- Tee laadittujen palvelukuvausten pohjalta esitteet sekä palvelujen käyttäjiä että muuta asiakaskuntaa varten.
- Kokoa palvelujen esittelykansio, jossa on mukana yksittäisten palvelukuvausten lisäksi yksikön toiminta-ajatus, tuotehierarkia ja muut ryhmittelyt, tarvittaessa hinnat, asiakastutkimusten tulokset ym.

- Tiedota tuotteistasi ja markkinoi niitä. Valmistelee tarjousten laatimisprosessi, suunnittele myyntineuvottelut sekä yhteistyökumppaneille ja sisäisille asiakkaille tiedottaminen. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 46 - 47.)

#### Seuranta ja arviointi

- Kehitä tilasto- ja kustannuslaskentajärjestelmät sellaisiksi, että niiden avulla pystytään vastaamaan myös palveluiden seurannan tarpeita.
- Seuraa ja arvioi palveluiden menekkiä, tuotteiden vastaavuutta asiakkaiden tarpeisiin, tuotteen hinta-laatusuhteen onnistuneisuutta jne. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 46 - 47.)

### 5.3 Parantaisen tuotteistusprosessimalli

Parantaisen tuotteistusprosessimalli eroaa pitkälti useimmista muista malleista. Parantainen itse kutsuu malliaan hittipalvelun kehittämiseksi. Hittipalvelun kehittämisessä on kaksi päävaihetta, jotka ovat lupausvaihe ja lunastusvaihe. Lupausvaihe toteutetaan kymmenessä osassa seuraavasti (Parantainen 2007, 135.):

1. Päätä kuka on asiakkaasi
2. Tunnista asiakkaan ongelma
3. Selvitä, miksei kukaan ole jo ratkaissut ongelmaa
4. Kiteytä törkeä lupaus
5. Asemoi palvelutuotteesi niin, että se erottuu kilpailijoista
6. Kuvaa asiakkaan hyödyt
7. Anna palvelutuotteellesi toimiva nimi
8. Määritä hinta
9. Listaa toimitussisältö
10. Käsittele vastaväitteet

Tarkoituksena on suunnitella sellainen lupaus, joka saa asiakkaan ostamaan palvelun. Asiakasryhmä on syytä rajata tarkasti. Hyvin laaja ja epämääräinen asiakasryhmä tekee palvelusta yleensä huonommin tuotteistetun. Potentiaaliset ostajat kannattaa jakaa kannattavuutensa perusteella eri ryhmiin ja heikoimmin kannattavat lähettää kilpailijoiden riesaksi. Näin keskitetään aika parhaimpiin asiakkaisiin ja säästetään resursseja. (Parantainen 2007, 143 - 144.)

Asiakkaan ongelman tunnistaminen on tärkeää. Jotkut uskovat, että hyvä markkinointi luo tarpeita, mutta tosiasiasa nämä tarpeet ovat olleet piilevinä ja vasta kun markkinoille tuodaan ratkaisu, asiakas tiedostaa ongelmansa. Asiakkaan ongelmien tunnistaminen kannattaa aloittaa pienistä arkisista ongelmista ja palvella vain perustarpeita. (Parantainen 2007, 151 -

153.) Kun asiakkaan ongelma on tunnistettu, kannattaa pysähtyä miettimään miksi ongelma on ratkaisematta ja miksei kukaan muu ole jo ratkaissut sitä (Parantainen 2007, 159.)

Kolmen ensimmäisen vaiheen jälkeen kiteytetään törkeä lupaus, joka kertoo asiakkaalle, mikä hänen lukuisista ongelmistaan on tarkoitus ratkaista (Parantainen 2007, 164). Viidennessä vaiheessa on tarkoituksena pohtia keinoja erottua kilpailijoista. Näitä keinoja voivat olla palvelun ainutlaatuisuus tai vaikkapa hinta. (Parantainen 2007, 167.) Palvelun hyödyn miettiminen asiakkaan näkökulmasta on myös tärkeää. Harjaantunut tuotteistaja keksii hyötyjä usein sakkikaupalla, mutta niistä pitäisi tässä vaiheessa valita olennaisimmat ja vain muutama sellainenkin. (Parantainen 2007, 171.)

Seitsemäntenä vaiheena on antaa palvelutuotteelle naseva nimi. Nimen merkitys on melko suuri ja se herättää lähes poikkeuksetta aina joko kielteisiä tai myönteisiä mielikuvia. (Parantainen 2007, 173 - 174.) Myös hinnan määrittäminen on tärkeä elementti hittipalvelun kehittämisessä. Asiakkaan näkökulmasta katsottuna sopivaan hintaa vaikuttavat todella monet tekijät kuten maine, ominaisuus ja toimitusnopeus. (Parantainen 2007, 180.)

Toimitussisällön listaaminen kertoo asiakkaalle, mitä hintaan sisältyy ja mitä siihen ei sisälly. Toisaalta asiakkaan kannalta tärkeää tietoa on myös palvelun eteneminen käytännössä ja konkreettisten hyötyjen hahmottaminen. Viimeisenä kohtana lupausvaiheessa on vastaväitteiden käsittely. Myyntitilaisuudessa asiakkailla on usein lukuisia vastaväitteitä, mikseivät he tahdo palvelua ostaa. Näihin on hyvä varautua, sillä usein vastaväitteiden taustalla on jokin syy, jota asiakas ei itsekään tiedosta tai halua kertoa. (Parantainen 2007, 182 - 185.)

Kun lupausvaiheessa annettu lupaus on saanut asiakkaat ostamaan, voidaan siirtyä lunastusvaiheeseen. Lupauksen lunastamiseen tarvitaan monistuva palveluformaatti, joka rakennetaan kuudessa vaiheessa (Parantainen 2007, 196.):

1. Piirrä iso kuva
2. Kirjoita palvelun käsikirjoitus
3. Laadi vaativuusmäärittely
4. Kokoa työohjeet
5. Lanseeraa palvelu
6. Kokoa kehitysideat

Aluksi palvelusta on hyvä hahmotella iso kuva, joka auttaa niin asiakasta kuin palvelun tuottajaakin hahmottamaan palvelun sisällön ja sen toteutukseen liittyvät vaiheet. Palvelun käsikirjoitus tai jopa käsikirja ovat tärkeä osa palvelutuotetta. Ilman käsikirjaa palvelun monistaminen on vaikeaa ja vastaavasti voidaan todeta, että ilman sitä palvelutuotettakaan ei ole ole-

massa. Helpointa on hahmotella palvelun kulku lyhyiden tarinoiden avulla. Vaativuusmäärittelyn ensisijaisena tarkoituksena puolestaan on löytää, priorisoida ja dokumentoida asiakkaan tarpeet. Jälkikäteen se voi näyttää itsestäänselvyyksien luettelolta, mutta kuitenkin se muodostaa kehityshankkeen kivijalan. (Parantainen 2007, 196 - 217.)

Kun kolme ensimmäistä vaihetta on saatu päätökseen, on syytä laatia työohjeet palvelun tuotantoon osallistuvia varten. Työohjeessa kuvataan ensin lyhyesti palvelu ja sen jälkeen tarkat työohjeet kullekin palvelun tuotantoon osallistuvalla. Työohjeen valmistumisen jälkeen on aika julkistaa palvelu. Palvelu julkistetaan omalle palvelutuotantoon osallistuvalla henkilökunnalle, muulle henkilöstölle, alihankkijoille ja kumppaneille, pilottiasiakkaille, asiakkaille ja tiedotusvälineille. Palvelun huolellinen julkaiseminen tarkoittaa, että palvelu julkaistaan näille eri ryhmille hieman eri tavalla. Lopuksi on syytä kehittää menetelmä, jolla kerätään kehitysideoita palvelun jatkokehitykselle. Monissa yrityksissä kerätään asiakaspalautetta, mutta se suurimmaksi osaksi tarkoittaa palautetta nykyisistä jo tuotannossa olevista palveluista. (Parantainen 2007, 221 - 233.)

#### 5.4 Kinnusen tuotteistusprosessimalli

Kinnusen (2004, 146) tuotteistusprosessimallissa on kuusi pääkohtaa:

1. Palvelun ideointi
2. Palveluideat
3. Palvelun tuotantokonsepti
4. Palvelumalli
5. Palvelun käyttöönottosuunnitelma
6. Palvelun lanseeraus

Palveluiden ideoinnin apuna voidaan käyttää erilaisia ideointitekniikoita, mutta suurin osa uusista ideoista on kuitenkin lähtöisin asiakkaiden tarpeista ja toiveista. Palveluiden ideoimiseen voidaan käyttää myös analyyttistä mallia tai analysoida nykyisiä palveluja. (Kinnunen 2004, 41 - 52.) Palveluideat kohdassa, kaikki ideoinnin tuloksena syntyneet palvelut arvioidaan alustavasti ja suoritetaan alustava palvelutuotteiden valinta (Kinnunen 2004, 41 - 52, 146).

Palveluideoinnin pohjalta palveluista pyritään laatimaan konkreettisempia ja luomaan palveluiden tuotantokonsepteja. Tuotantokonseptien avulla palveluita on mahdollista testata etukäteen. Palvelun tuotantokonsepti kertoo mitä asiakkaalle tarjotaan, miten palvelu karkeasti tuotetaan ja mikä on palvelun aikaansaama lopputulos asiakkaan näkökulmasta. Palvelun tuotantokonsepti on siis kehitettävän palvelun toiminnallinen kuvaus, joka sisältää määritellyt palvelutarjouksesta, keskeisistä toimijoista, keskeisistä prosesseista sekä palvelun asiak-

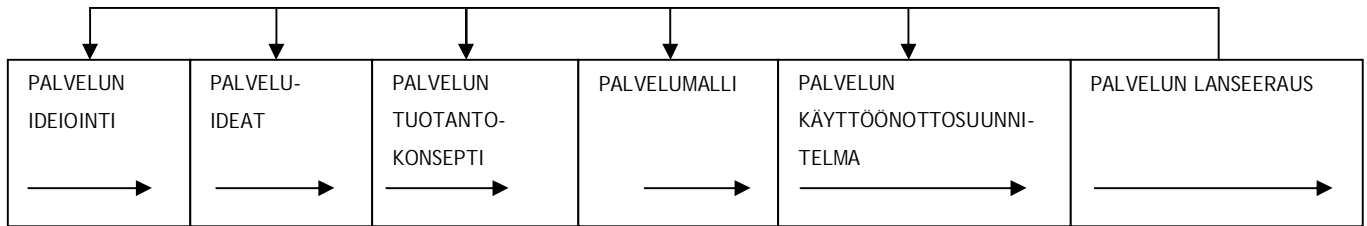


kaalle tuottamasta lopputuloksesta. Palvelukonseptin laatiminen myös auttaa palvelun arvioinnissa, sen pohjalta päätetään jatketaanko kehitystyötä vai ei. (Kinnunen 2004, 64 - 66.)

Kun palvelun tuotantokonseptin testaamisen myötä on saatu riittävästi palautetta, voidaan aloittaa palvelumallin laatiminen. Palvelumalli on palvelukuvaus, joka on palvelun tuottajan näkökulmasta esitetty palvelun tuotantokaavio. Kaavion lisäksi on suositeltavaa käyttää myös sanallisia selityksiä. Vielä tässäkin vaiheessa palvelumalleja on syytä arvioida kriittisesti ja varmistaa, ettei toiminnallisia ongelmia ole. Kun palvelumalli on hyväksyttävä alkaa palvelun käytäntöön sopeuttaminen, henkilöstön kouluttaminen, palveluympäristön suunnittelu, palvelun tulokinnan ohjeistus, hinnoittelu sekä brändin suunnittelu. (Kinnunen 2004, 77 - 97.)

Kun palvelun käyttöönottosuunnitelma on toteutettu, voidaan aloittaa palvelun lanseeraus. Lanseerauskampanjaa varten on hyvä laatia suunnitelma, jossa täsmennetään palvelun hyöty asiakkaalle, kartoitetaan uhkia ja heikkouksia sekä vahvuuksia ja mahdollisuuksia, valitaan lanseerauskampanjan kohderyhmä ja kampanjan tavoitteet sekä määritellään kampanjalle budjetti. Lisäksi on erittäin tärkeää miettiä, mikä on kampanjan sanoma vastaanottajan näkökulmasta ja millaista markkinointiviestintää aiotaan käyttää. Viimeisimpänä muttei vähäisimpänä on syytä miettiä, miten lanseerauskampanjan toteutumista valvotaan. (Kinnunen 2004, 132.) Oheisessa kuviossa on havainnollistettu Kinnusen tuotteistusprosessimalli.

## PALVELUN SUUNNITTELUPROSESSIN VAIHE



Toimenpiteet					
Ideointi	Ideoiden alustava arviointi /valinta	Palvelun tuotantokonseptin laatiminen, testaus, muutokset, päätös suunnittelun jatkamisesta	Palvelumallin laatiminen, päätös suunnittelun jatkamisesta	Palvelumallin testaaminen käytännössä, asiakkaiden ja henkilöstön koulutus, performanssin ohjeistus, palveluympäristön suunnittelu ja toteutus, kysynnän arviointi, hinnan ja kannattavuusvaatimusten määrittäminen, brändin suunnittelu	Palvelun tuottaman hyödyn varmistaminen, lanseerauksen lähtökohtien täsmentäminen, kohderyhmien täsmentäminen, lanseerauksen tavoitteiden asettaminen, lanseerauskampanjan budjetti, viestintäpäätökset, lanseerauskampanjan toimenpidesuunnitelma

Osallistujat					
-palvelun suunnittelijat -päättäjät / innovaation johtaja -ideointiryhmä -asiakkaat	-palvelun suunnittelijat -päättäjät / innovaation johtaja -asiakkaat	-palvelun suunnittelijat -päättäjät / innovaation johtaja -asiakkaat	-palvelun suunnittelijat -päättäjät / innovaation johtaja -asiakkaat	-palvelun suunnittelijat -päättäjät / innovaation johtaja -palvelun tuottava henkilökunta -asiakkaat	-palvelun suunnittelijat -päättäjät / innovaation johtaja -palvelun tuottava henkilökunta -asiakkaat -ulkopuoliset asiantuntijat

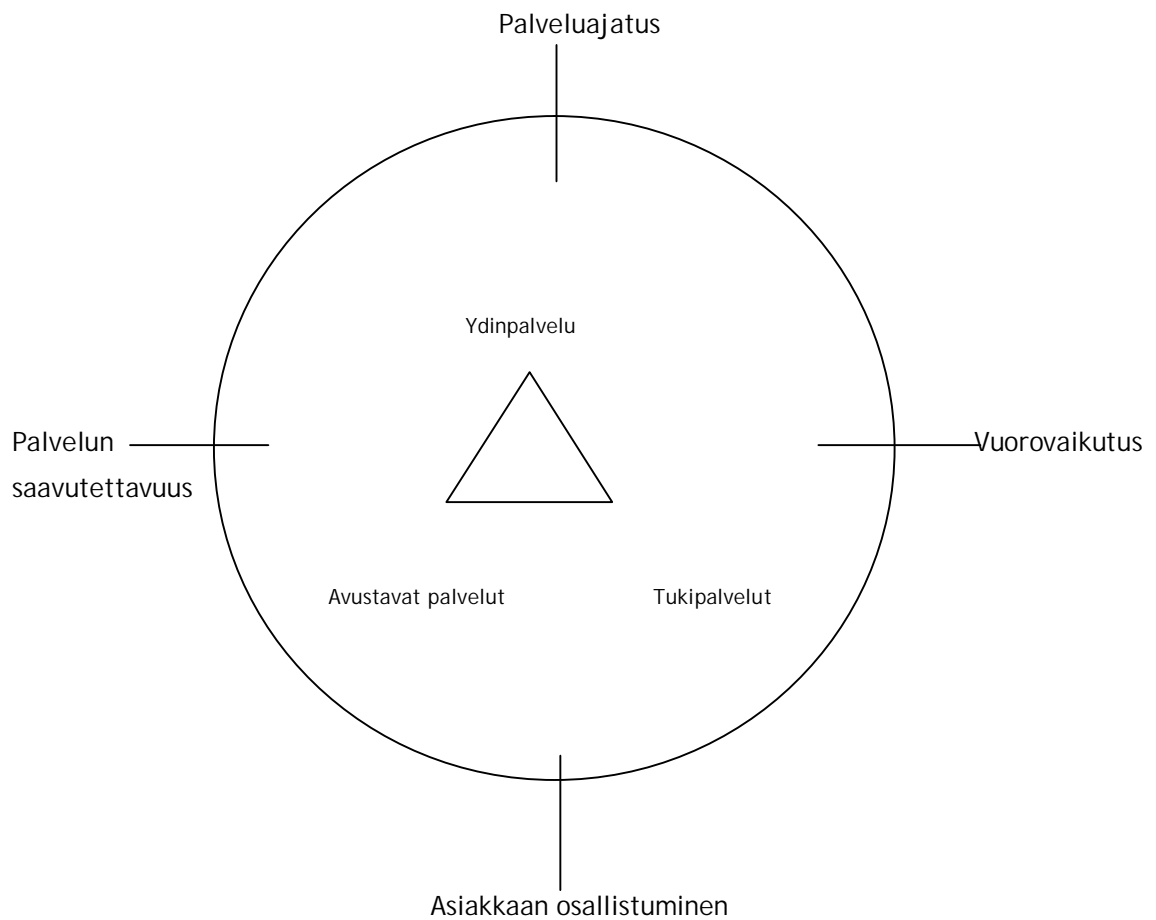
Kuvio 4: Palvelujen suunnitteluprosessin vaiheet, keskeiset toiminnot ja suunnittelun osapuolet. (Kinnunen 2004, 146.)

### 5.5 Grönroosin tuotteistusprosessimalli

Grönroosin (2001, 223 - 224) tuotteistusprosessimalli kulkee nimellä laajennetun palvelutarjooman malli. Se perustuu asiakkaiden palvelun laadusta saamiin käsityksiin sekä ottaa huomioon palvelun teknisen ja toiminnallisen laadun vaikutuksen. Palvelutarjooman johtaminen edellyttää neljää toimenpidettä:

1. Palveluajatuksen kehittämistä
2. Peruspalvelupaketin kehittämistä
3. Laajennetun palvelutarjooman kehittämistä
4. Imagon ja viestinnän johtamista (Grönroos 2001, 226.)

Palveluajatus määrittää organisaation aikeet ja tämän pohjalta palvelutarjooman kehittämisen käynnistyy. Peruspalvelupaketti sisältää ne palvelut, joka täyttävät asiakkaiden ja kohdemarkkinoiden tarpeet eli ydinpalvelun, avustavat palvelut ja tukipalvelut. Laajennettu palvelutarjooma kattaa tuotanto- ja toimitusprosessin eli palveluprosessin sekä asiakkaiden ja organisaation väliset vuorovaikutustilanteet. Palveluiden saatavuus, vuorovaikutus palveluorganisaation kanssa ja asiakkaan osallistuminen muodostavat yhdessä peruspaketin käsitteiden kanssa laajennetun palvelutarjooman. Imagon ja viestinnän johtaminen on olennainen osa palvelutuotteen kehittämistä, sillä myönteinen imago parantaa asiakkaan kokemusta palvelusta kun taas huono imago saattaa pilata koko palvelun. (Grönroos 2001, 226 - 234.) Kuviossa 5 on esitetty laajennetun palveluntarjooman malli.



Kuvio 5: Laajennettu palvelutarjooma (Grönroos 2001, 230).

Laajennetun palvelutarjooman mallin kehittäminen voidaan jakaa seitsemään vaiheeseen (Grönroos 2001, 236.):

1. Asiakkaiden etsimien hyötyjen arviointi
2. Laajennetun palvelutarjooman peruspiirteiden määrittäminen
3. Palvelutarjooman kehittämistä ohjaavan palveluajatuksen määrittäminen
4. Peruspalvelupaketin ydinpalvelun, avustavien ja tukipalveluiden sekä tuotteiden kehittäminen
5. Saavutettavuuden, vuorovaikutuksen ja asiakkaan osallistumisen suunnittelu
6. Tarjoomaa vahvistavan markkinointiviestinnän suunnittelu
7. Organisaation valmentaminen, jotta se kykenee tuottamaan toivottuja asiakashyötyjä palveluprosesseissa (sisäinen markkinointi)

Asiakkaiden etsimien hyötyjen arviointia tarvitaan, jotta palvelutarjoonnan kehittämisessä muistetaan yhteys asiakkaiden kokemaan kokonaispalvelun laatuun. Kilpailukykyisen palvelutarjoonnan piirteet kytketään palveluajatuksen, peruspalvelupaketin osatekijöihin ja erilaisiin palvelun tuotanto- ja toimitusprosessin näkökohtiin. Näiden lisäksi piirteet tulee kytkeä myös yrityksen tai sen osan imagoon ja markkinointiviestintään. Neljäntenä vaiheena on palveluajatuksen mukaisen peruspalvelupaketin kehittäminen. Peruspalvelupaketti sisältää ydinpalvelun, avustavat palvelut ja tuotteet sekä tukipalvelut ja -tuotteet. Tämän jälkeen suunnitellaan laajennettu palvelutarjoonna, joka konkretisoituu palvelun tuotanto- ja toimitusprosessissa. Tässä kohtaa tulee varmistaa, että palvelu on saatavissa palveluajatuksen mukaisesti ja että vuorovaikutus sekä asiakkaiden osallistuminen tapahtuvat myös palveluajatuksen mukaisesti. Toiseksi viimeisenä vaiheena on vahvistavan markkinointiviestinnän suunnittelu. Asiakkaille ei pelkästään tiedoteta tässä vaiheessa palvelusta vaan myös houkutellaan heitä ostamaan se. (Grönroos 2001, 236 - 237.)

Näiden kuuden vaiheen jälkeen tuloksena on konkreettinen tarjonta, palvelutuote, joka sisältää toivottavat piirteet ja tarjoaa asiakkaiden etsimiä hyötyjä. Voisi kuvitella, että kun palvelu on suunniteltu, se myös toteutuu automaattisesti suunnitelman mukaan. Näin ei kuitenkaan ole ja siksi tarvitaan vielä seitsemäs vaihe eli organisaation valmentaminen. Organisaatio on valmennettava tuottamaan asiakkaiden toivotat hyödyt laajennetun palvelutarjoonnan tuotanto- ja toimitusprosessissa. (Grönroos 2001, 236 - 237.)

## 5.6 Tuotteistusprosessimallien vertailua

Esitellyissä viidessä tuotteistusprosessimallissa on paljon samoja vaiheita, mutta ne painottuvat hieman eri tavoin. Kaikille malleille on yhteistä se, että ne pitävät asiakkaiden vaatimusten ja tarpeiden huomioimista tärkeänä jo tuotteistusprosessin suunnitteluvaiheessa. Vaattovaaran, Grönroosin ja Kinnusen ja mallit ovat melko yleisellä tasolla liikkuvia kun taas Lehtisen & Niinimäen ja Parantaisen mallit ovat paljon yksityiskohtaisempia ja listaavat tarkkoja toimintaohjeita. Parantaisen malli soveltuu parhaiten monistettavaksi tahdottavien palveluiden tuotteistamiseen. Myös Lehtisen ja Niinimäen mallilla on mahdollisuus tuotteistaa palvelu hyvin monistuvaan muotoon. Sen sijaan Vaattovaaran, Grönroosin ja Kinnusen malleilla on luultavasti hankala tuottaa monistuvaa palvelua.

Näistä malleista turvallisuusassistentti-palvelun tuotteistamisen avuksi valitsin kaksi erituotteistusprosessimallia, jotka ovat Lehtisen & Niinimäen malli sekä Parantaisen malli. Lehtisen ja Niinimäen mallin valitsemista puoltaa toisaalta sen yksityiskohtaisuus ja toisaalta sen muokattavuus. Lehtisen & Niinimäen malli listaa kussakin tuotteistusprosessin vaiheessa tarkkoja toimenpideohjeita, joita on helppo ensikertalaisenkin seurata. Kyseinen malli myös mahdollistaa, joidenkin alavaiheiden poisjättämisen mikä nopeuttaa prosessia.

Lehtisen ja Niinimäen tuotteistusprosessimallin rinnalle päätin valita Parantaisen mallin, joka on myös yksityiskohtainen, mutta aivan erityyppinen kuin Lehtisen ja Niinimäen malli. Tuotteistustyö päätettiin tehdä kahteen kertaan näillä kahdella mallilla ja katsoa miten lopputulokset eroavat toisistaan. Koska en ollut ennen tuotteistuksen parissa työskennellyt, tuntui helpoimmalta valita yksityiskohtaiset ja selkeät tuotteistusprosessimallit, vaikka palvelusta ei monistettavaa ollutkaan tarkoitus tehdä.

Seuraavassa taulukossa on vertailtu eri tuotteistusprosessimalleja asiakaslähtöisyyden, liiketoimintastrategian huomioimisen, keskeisten vaiheiden, yksityiskohtaisuuden, palvelun konkreettisen muodostumisen, hinnoittelun, markkinoinnin, kehittämisen, seurannan sekä arvioinnin näkökulmasta. Tämän vertailun pohjalta kaksi edellä mainittua tuotteistusprosessimallia valittiin toteutusvaiheeseen.

Vertailukriteerit / malli	Vaattovaaran malli	Lehtisen & Niinimäen malli	Parantaisen malli	Kinnusen malli	Grönroosin malli
Asiakasläh- töisyys	Asiakasvaati- mukset	Asiakastarpeet	Asiakkaan ongelma	Asiakastarpeet	Asiakashyödyt
Liiketoimin- tastrategian huomioimi- nen	Huomioidaan	Huomioidaan	Ei ota kantaa	Ei ota kantaa	Huomioidaan
Keskeiset vaiheet	-Tuotteiden valinta -Tuoteanalyysi ja konseptin laatiminen -Palvelu- paketin laati- minen -Palvelun täytäntöönpa- no prosessin kehittäminen	-Valmistelu -Tuotteiden muodostami- nen -Markkinointi -Seuranta ja arviointi	-Lupausvaihe -Lunastus- vaihe	-Palvelujen ideointi -Palveluideat -Palvelun tuotantokon- septi -Palvelumalli -Palvelun käyttöönotto- suunnitelma -Palvelun lanseeraus	-Asiakkaiden etsimien hyötyjen arviointi -Laajennetun palvelutarjooman peruspiir- teiden määrittäminen -Palvelutarjooman kehittämistä ohjaavan palveluajatuksen määrittäminen -Peruspalvelupaketin ydinpalvelun, avusta- vien ja tukipalvelujen sekä tuotteiden kehittäminen -Saavutettavuuden, vuorovaikutuksen ja asiakkaan osallistumisen suunnittelu -Tarjoonaa vahvistavan markkinointivies- tinnän suunnittelu -Organisaation valmentaminen
Yksityiskoh- taisuus	Melko yleinen	Yksityiskoh- tainen	Yksityiskoh- tainen	Melko yleinen	Melko yleinen
Palvelun konkreetti- nen muodos- tuminen	Muodostaa hyvin yleisellä tasolla	Muodostaa melko konk- reettisesti	Muodostaa monistuvat tuotteet	Muodostaa hyvin yleisel- lä tasolla	Muodostaa hyvin yleisellä tasolla
Hinnoittelu	Ei ota kantaa	On prosessin osa	On prosessin osa	On prosessin osa	Ei ota kantaa
Markkinointi	Ei ota kantaa	Yksi prosessin neljästä osas- ta	Perustietoa	Erillinen markkinoin- ti/lanseeraus- kampaan	Korostaa markkinoinnin tärkeyttä
Kehittämi- nen, seuran- ta ja arviointi	Ei ota kantaa	Jatkuva seu- ranta, arviointi ja kehittä- minen	Pyrkii kokoa- maan kehitys- ideat	Ei ota kantaa	Ei ota kantaa

Kuvio 6: Tuotteistusprosessimallien vertailua.

## 6 Turvallisuusassistentti-palvelu

Turvallisuusassistentti-palvelu on kohdeorganisaation asiakasyritysten käyttöön tarkoitettu palvelu, joka perustuu turvallisuuden asiantuntijuutta vaativaan osaamiseen. Palvelu on tarkoitettu niin pienille, keskisuurille kuin isoille yrityksille, jotka kokevat tarpeelliseksi ulkoistaa turvallisuuden suunnittelua tai kehittämistä. Turvallisuusassistentti työskentelee asiakasyrityksen tiloissa sovittavan määrän kuukausittain asiakkaan määrittelemissä työtehtävissä.

Turvallisuusassistentti-palvelu on ollut olemassa jo useamman vuoden, mutta edes esitettä palvelusta ei ollut vielä laadittu. Myöskään palvelun sisältöä ei ollut aiemmin määritelty. Tämä koettiin ongelmaksi etenkin myyntitilanteissa, joihin kaivattiin jotakin konkreettista esitettävää. Erityisen hankalaksi koettiin palvelun myyminen, koska jokaisella myyjällä oli hiegan erilainen käsitys palvelun sisällöstä, joka puolestaan aiheutti ristiriitatilanteita. Koska palvelu itsessään oli jo olemassa, keskityttiin työssä eniten sisällön määrittelyyn ja jäsentelyyn, joka oli jäänyt tiukan aikataulun vuoksi tekemättä aiemmin. Lisäksi palvelua kehitettiin enemmän asiakasyritysten tarpeita vastaavaksi sekä monipuolisemmaksi.

Palvelun päätavoitteena oli maksimoida asiakashyödyt. Asiakashyötyjen maksimoimisella pyritään tuottamaan asiakkaalle mahdollisimman paljon lisäarvoa. Kohdeorganisaation tavoitteena on tarjota taloudellisen taantuman aikana entistä monipuolisempia ja kustannustehokkaita turvallisuusratkaisuja asiakkailleen. Palvelun toisena tavoitteena oli kehittää asiakkaan turvallisuuskulttuuria ja osaamista pitkällä aikavälillä prosessin omaisesti. Projektiluontoiset työt eivät kuulu kyseisen palvelun kuvaan.

### 6.1 Turvallisuusassistentti-palvelun tuotteistaminen kohdeorganisaatiossa

Tässä luvussa on kuvattu miten turvallisuusassistentti-palvelu tuotteistettiin kohdeorganisaatiossa vaihe vaiheelta. Kuvauksessa on avattu kaikki vaiheet, jotka käytiin läpi sekä myös vaiheet, jotka lopputuloksen kannalta osoittautuivat jälkikäteen tarpeettomiksi. Kunkin vaiheen jälkeen on lisäksi pohdittu vaiheen onnistumista sekä mietitty mitä olisi voinut tehdä paremmin. Kyseinen tuotteistusprosessi oli ollut harkinnassa kohdeorganisaatiossa jo pidempään. Toteutukselle ei vain ollut jäänyt muilta työtehtäviltä aikaa ja motivoitunut toteuttajakin oli puuttunut. Tuotteistusprosessi laitettiin alulle lokakuussa 2008, kun ilmoitin silloiselle esimiehelleni halukkuudestani tarttua kyseiseen haasteeseen.



### 6.1.1 Turvallisuusassistentti-palvelun tuotteistamisen vaiheet

Turvallisuusassistentti-palvelu tuotteistettiin karkeasti ajatellen yhdeksässä vaiheessa. Nämä yhdeksän vaihetta olivat

1. Tutustuminen tuotteistukseen liittyvään kirjallisuuteen ja muuhun materiaaliin sekä henkilöhaastatteluiden toteuttaminen.
2. Tutustuminen erilaisiin tuotteistusprosessimalleihin, joista valittiin viisi mallia tarkemman tarkastelun alle.
3. Viiden tuotteistusprosessimallin vertailua keskenään, jonka jälkeen viidestä mallista valittiin kaksi mallia tuotteistuksen avuksi.
4. Turvallisuusassistentti-palvelun tuotteistaminen kahdella valitulla mallilla.
5. Kahden tuotteistetun version arviointia keskenään sekä tavoitteisiin nähden.
6. Palvelun kokoaminen kahdesta erilaisesta versiosta turvallisuusassistentti-palveluksi.
7. Sisäisen ja ulkoisen palvelukuvauksen sekä sisäisen ja ulkoisen PowerPoint-esityksen hahmotteleminen.
8. Työn esitleminen yhtiön turvallisuusasiantuntijoille ja saatujen kehitysehdotuksien pohjalta työn paranteleminen.
9. Työn viimeistely.

Vaihe 1: Tutustuminen tuotteistukseen liittyvään kirjallisuuteen ja muuhun materiaaliin sekä henkilöhaastatteluiden toteuttaminen.

Ensimmäisen vaiheen tarkoituksena oli selvittää mitä on tuotteistaminen ja saada yleiskuva aihealueesta. Tuotteistuksen teoriaan tutustuttiin tutkimalla kirjallisuutta sekä erilaisia julkaisuja Internetistä. Jorma Sipilän teos ”Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen” sekä Teke-sin julkaisu ”Palvelujen tuotteistamista kilpailuetua” toimivat suunnan näyttäjinä alkuvaiheessa. Kirjallisuuteen ja muihin julkaisuihin tutustumisen jälkeen tutustuttiin huolella kohdeorganisaatiossa aiemmin tuotteistettuihin palveluihin. Aiemmin tuotteistetut palvelut antoivat suuntaviivoja käynnistyvälle tuotteistustyölle.

Henkilöhaastattelut olivat tärkeä osa ensimmäistä vaihetta. Ensimmäiseksi haastateltiin Hyria Koulutus Oy:n projektipäällikköä, jolla on usean vuoden kokemus tuotteistuksen parissa työskentelystä. Projektipäälliköltä kysyttiin muun muassa

1. Mitä on asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen?
2. Mitkä ovat tuotteistusprosessin vaiheet?
3. Miten tuotteistusprosessi kannattaa aloittaa?
4. Kokemuksia tuotteistusprosessimalleista?
5. Mitkä ovat tuotteistamisen tavoitteet?

6. Mitä hyötyä tuotteistamisesta on?
7. Millaisia haasteita asiantuntijapalveluiden tuotteistamisessa on?
8. Mitä kirjallisuutta/muuta materiaalia suosittelet?

Projektipäällikön haastattelu oli erittäin hyödyllinen, sillä kirjatiedon lisäksi saatiin nyt syvää käytännön kokemusta tuotteistamisesta. Haastattelulta sain vinkkejä niin prosessin aloittamiseen kuin sen läpiviemiseenkin. Lisäksi projektipäällikkö antoi paljon hyviä vinkkejä teoriapohjaksi opinnäytetyölleni.

Seuraavaksi haastattelin Securitaksen palveluksessa olevaa turvallisuusassistenttia, joka työskentelee kohdeorganisaation asiakkaan määrittelemissä työtehtävissä viisi päivää viikossa. Tämän haastattelun pohjalta saatiin ideoita palvelun toteutukselle. Turvallisuusassistentilta kysyttiin muun muassa

1. Mikä on nykyinen toimenkuvasi?
2. Kuinka paljon mikäkin työtehtävä vie aikaa?
3. Millaisia vaatimuksia asiakas on esittänyt työillesi?
4. Millaista on yhteistyö asiakkaan kanssa?
5. Keneltä työtehtäväsi tulevat? Ehdotatko uusia tehtäviä itse?
6. Onko asiakkaalta tullut lisätoiveita palvelulle?
7. Miten tahtoisit kehittää toimenkuvasi?
8. Millaisia lisäpalveluja asiakkaalle kannattaisi tarjota?
9. Onko asiakas ollut mielestäsi tyytyväinen?

Turvallisuusassistentin haastattelun pohjalta arvioitiin muun muassa ajankäyttöä ja hinnoittelua. Myös asiakkaan assistentille esittämät kehitysehdotukset sekä assistentin omat kehitysehdotukset otettiin huomioon tuotteistusprosessin myöhemmissä vaiheissa.

Tuotteistusprosessin ensimmäinen vaihe kesti noin kolme kuukautta. Työtä ei kuitenkaan tehty täysipäiväisesti vaan muun työn ohessa lähinnä iltaisin ja viikonloppuisin. Ensimmäiseen vaiheeseen juututtiin jälkeenpäin arvioiden liian pitkäksi aikaa, sillä halusin ensin lukea kaiken mahdollisen aiheesta saatavan materiaalin. Toisaalta suuren teoriamäärän lukeminen oli hyvä asia, mutta toisaalta materiaalia oli kannattanut lukea sitä mukaa kun tuotteistusprosessin vaiheet etenivät. Toki ennen tuotteistusprosessiin lähtöä kannattaa lukea yksi tai kaksi kokonaisvaltaisesti tuotteistusta käsittelevää teosta yleiskuvan saamiseksi.

Vaihe 2: Tutustuminen erilaisiin tuotteistusprosessimalleihin, joista valittiin viisi mallia tarkemman tarkastelun alle.

Toisessa vaiheessa tutustuttiin erilaisiin tuotteistusprosessimalleihin. Tuotteistusprosessimalleja löytyy joka lähtöön aina yksityiskohtaisesta hyvin yleiseen. Useat tuotteistusprosessimallit ovat syntyneet jonkun tuotteistetun tuotteen tai palvelun tuotteistamisen yhteydessä. Näitä prosessimalleja löytyy niin kirjallisuudesta, Internetistä kuin opinnäytetöistäkin. Mallien tarjonta on niin runsasta, että kaikkiin malleihin ei millään ennätetty tämän opinnäytetyön puitteissa tutustua. Tästä syystä haastatellulta projektipäälliköltä kysyttiin hyväksi havaittuja tuotteistusprosessimalleja. Häneltä saadun listan perusteella tutustuin useisiin malleihin, joista valitsin viisi mielestäni selkeintä ja yksinkertaisinta mallia, joihin tutustuttiin tarkemmin. Luvusta 5 löytyy kuvaukset kaikista näistä valituista viidestä mallista.

Vaihe 3: Viiden tuotteistusprosessimallin vertailua keskenään, jonka jälkeen viidestä mallista valittiin kaksi mallia tuotteistuksen avuksi.

Viittä valittua tuotteistusprosessimallia vertailtiin keskenään kolmannessa vaiheessa. Vertailukriteereinä olivat

- Asiakaslähtöisyys
- Liiketoimintastrategian huomioiminen
- Keskeiset vaiheet
- Yksityiskohtaisuus
- Palvelun konkreettinen muodostuminen
- Hinnoittelu
- Markkinointi
- Kehittäminen, seuranta ja arviointi.

Vertailukriteerit valittiin osittain työlle asetettujen tavoitteiden mukaan ja osin helpottamaan kokemattoman tuotteistajan työtä. Asiakaslähtöisyys ja liiketoimintastrategian huomioiminen olivat keskeisiä työlle asetettuja tavoitteita. Keskeiset vaiheet, yksityiskohtaisuus ja palvelun konkreettinen muodostuminen valittiin vertailukriteereihin mukaan, jotta ensikertalainen tuotteistaja ymmärtäisi prosessin vaiheet. Hinnoittelu, markkinointi, kehittäminen, seuranta ja arviointi katsottiin työn kannalta merkityksellisiksi, koska ne kaikki ovat erittäin olennaisia palvelun onnistumisen osia. Tämän jälkeen vertailukriteerit koottiin taulukkoon, johon kustakin mallista etsittiin vastaukset. Vertailutaulukko kokonaisuudessaan löytyy luvusta 5.

Näistä viidestä vertaillusta tuotteistusprosessimallista turvallisuusassistentti-palvelun tuotteistamisen avuksi valitsin vertailutaulukkoa apuna käyttäen kaksi tuotteistusprosessimallia. Mallit ovat Lehtisen & Niinimäen malli sekä Parantaisen malli. Mallien valitsemista puoltaa toisaalta niiden yksityiskohtaisuus ja toisaalta niiden muokattavuus. Vaikka molemmat mallit

ovat yksityiskohtaisia, ovat ne silti täysin erityyppisiä. Kumpaakin mallia tuntui helpolta seurata vaiheesta toiseen, mikä puolsi näiden myös näiden mallien valintaa.

Vaihe 4: Turvallisuusassistentti-palvelun tuotteistaminen kahdella valitulla mallilla. Tuotteistaminen toteutettiin kahdella eri tuotteistusprosessimallilla parhaan lopputuloksen saavuttamiseksi. Tuotteistuksessa noudatettiin mahdollisimman säntillisesti kuvattuja tuotteistusprosessimalleja. Seuraavissa kappaleissa on esitelty vaihe vaiheelta tuotteistamisen eteneminen ja läpi käydyt vaiheet kummankin mallin osalta.

Lehtisen ja Niinimäen tuotteistusprosessimalli alkaa organisaation sekä yksikön toiminta-ajatuksen ja perustehtävän selvittämisellä. Kohdeorganisaation sekä yksikön toiminta-ajatus ja perustehtävä selvitettiin tutustumalla huolellisesti yhtiön toimintaan ja liiketoimintastrategiaan. Liiketoimintastrategiaan tutustumisessa hyödynnettiin olemassa olevaa materiaalia sekä keskusteluita henkilöstön kanssa. Toimintaan ja liiketoimintastrategiaan tutustumisen jälkeen selvitettiin kohdeorganisaation asiakasryhmät. Kohdeorganisaation asiakasryhmät on jaoteltu markkinamatriisissa kategorioihin sekä näiden asiakasryhmien perustarpeet, odotukset ja palveluihin kohdistuvat vaatimukset on arvioitu ja analysoitu. Myös yhteiskunnalliset vaatimukset kuten lainsäädäntö otettiin huomioon jo prosessin suunnitteluvaiheessa.

Tämän jälkeen laadittiin turvallisuusassistentti-palvelun tuoteluettelot. Tuoteluettelosta laadittiin sekä nykytilaa että tavoitetilaa kuvaavat versiot. Pian huomattiin, että turvallisuusassistentti-palvelusta oli tulossa erittäin laaja. Huomion pohjalta päätettiin, ettei opinnäytetyön puitteissa palvelusta pystyittäisi tekemään monistuvaa palvelutuotetta vaan tuotteistus tulisi jäämään melko yleiselle tasolle. Seuraavaksi selvitettiin kustannuslaskennan perusteet kohdeorganisaatiossa. Kustannuslaskennan perusteisiin perehtymisessä oli apuna kohdeorganisaation pääkirjanpitäjä. Erityisesti kiinnitettiin huomiota tietyn kateprosentin saavuttamiseen ja toisaalta perehdyttiin todellisiin kustannuksiin sekä selvitettiin tarjousten avulla asiakkaiden kipukynnystä hinnan suhteen.

Tämän jälkeen olisi ollut vuorossa tuotteistamiseen liittyvään kirjallisuuteen sekä muiden organisaatioiden tuotteistuttuihin palveluihin tutustuminen, joka oli suoritettu jo aiemmin. Myös yhtiössä jo tuotteistettuihin muihin palveluihin tutustuminen oli suoritettu aikaisemmin. Tässä kohtaa palautettiin myös mieleen Hyria Koulutus Oy:n projektipäällikön haastattelu. Oman organisaation ulkopuolelta valittu tuotteistuksen asiantuntija antoi laajempaa näkemystä tuotteistuksen saralta. Valmisteluvaiheen lopuksi laadittiin aikataulutettu suunnitelma tuotteistusprosessin läpiviemiseksi. Aikataulu tosin meni uusiksi useampaan otteeseen prosessin aikana, sillä vaiheet, joihin oli arvioitu menevän vain vähän aikaa, haukkasivatkin suurimman osan ajasta.

Valmistelutöiden jälkeen ryhdyttiin varsinaiseen työhön eli tuotteiden muodostamiseen. Ensin määriteltiin ja analysoitiin turvallisuusassistentti-palvelun osa-alueet. Osa-alueet päädyttiin jakamaan kolmeen pääryhmään, jotka puolestaan jakautuvat kukin useampaan alaryhmään. Ryhmittelyssä olivat apuna yhtiön turvallisuusasiantuntijat. Kun ryhmittely oli tehty, arvioitiin moneen otteeseen ryhmittelyn järkevyyttä ja selkeyttä etenkin asiakkaiden kannalta katsottuna. Erityisesti pohdittiin, ymmärtäisivätkö asiakkaat mitä kaikkea nämä kolme osa-aluetta pitävät sisällään. Lopulta tultiin siihen tulokseen, että nämä yläkäsitteet ovat todella ympäröiväisiä ja vaativat täsmennystä. Tästä syystä kolme pääryhmää jaettiin vielä alaryhmiin hahmottamaan sisältöä.

Kun ryhmittely ja sisällöt olivat kasassa, palvelukokonaisuudesta laadittiin palvelukuvaus, jossa määritellään palvelun sisältö ryhmittäin. Palvelukuvauksessa on analysoitu palvelun käyttötarkoitus ja asiakashyödyt, markkinapotentiaali ja kilpailijat, asiakkaat ja tavoitteet, palvelun sopivuus oman organisaation strategiaan, ryhmään lukeutuvat palvelut, referenssit, hinnoittelu, toimitusaika, vastuuhenkilöt sekä sopimusehdot ja rajaukset. Koska Lehtisen ja Niinimäen tuotteistusprosessimalli ei sisällä varsinaista palvelukuvauksen runkoa, runko suunniteltiin itse ottaen mallia useista eri palvelukuvausmalleista.

Kun tuotteet oli pitkällisen työn jälkeen saatu muodostettua ja palvelukuvaus laadittua oli aika siirtyä miettimään markkinointia. Kustannusteknisistä syistä palvelua kuvaava esite hahmoteltiin, mutta ei vielä painettu. Sen sijaan palvelusta rakennettiin kaksi hieman toisistaan poikkeavaa PowerPoint-esitystä. Toinen esityksistä suunnattiin asiakkaille näytettäväksi ja toinen yhtiön sisäisiin tarpeisiin mm. asiakasrajapinnassa työskentelevien päälliköiden koulutustilaisuuksiin. Asiakkaille suunnattu PowerPoint-esitys on tiivistelmä sisäisestä esityksestä. Asiakkaille suunnatussa versiossa palvelun sisältö on pyritty esittämään mahdollisimman selkeästi ja yksinkertaisesti kuvin ja kaavioin havainnollistettuna. Sisäisessä esityksessä on pyritty huomioimaan laajemmin palvelun tarjoamat mahdollisuudet hinnoitteluineen ja prosessikaavioineen. Aivan lopuksi koottiin vielä palvelun esittely kansio, johon kerättiin kuvaus turvallisuusasiantuntija-palveluista, esitteet muista yksikön palveluista sekä suuntaa antava hinnoittelutaulukko. Palvelun markkinointi ja tiedottaminen palvelusta on ollut käynnissä koko projektin ajan ja sitä jatketaan samaan malliin. Nyt tuotteistettu palvelu on tarkoitus esitellä yrityksen sisällä loppuvuodesta 2009.

Seuranta ja arviointi vaihetta varten laadittiin tilasto, josta on helppo seurata palvelun menekkiä, kustannustehokkuutta ja katetta. Lisäksi palvelua arvioidaan jatkuvasti asiakkaiden muuttuvien tarpeiden perusteella. Seuranta ja arviointi vaiheeseen ei panostettu yhtälailla kuin kolmeen aiempaan vaiheeseen, sillä kohdeorganisaatiossa on olemassa omat mittarijärjestelmänsä.

Kun Lehtisen ja Niinimäen mallilla tehty tuotteistus oli saatu päätökseen, aloitettiin tuotteistus alusta hyödyntäen Parantaisen tuotteistusprosessimallia. Parantaisen tuotteistusprosessimalli koostuu kahdesta vaiheesta, lupausvaiheesta ja lunastusvaiheesta. Lupausvaiheessa on kymmenen kohtaa. Aivan aluksi määriteltiin asiakaskunta ja tunnistettiin asiakkaan ongelma. Asiakaskunnan määrittäminen tapahtui kohdeorganisaation markkinamatriisin avulla, jossa asiakkaat on jaoteltu ryhmiin. Asiakkaan ongelmaa tunnistettaessa huomattiin, että ongelmia oli useita ja hyvinkin erilaisia riippuen asiakkaasta. Muun muassa asiakkaan organisaation koko sekä toimiala näyttivät vaikuttavan ongelmaan. Yksi yhteinen ongelma kuitenkin havaittiin suurella osalla asiakkaista, turvallisuusasiat hoidetaan usein oman työn ohessa puutteellisin resurssein, tiedoin sekä taidoin.

Kolmannessa vaiheessa olisi pitänyt miettiä, miksei kukaan muu ole ongelmaa ratkaissut. Oli alusta alkaen selvää, että monet kilpailijat ovat nämä ongelmat jo ratkaisseet. Tästä syystä pohdittiin miten me ratkaisisimme ne parhaiten ja miten erottuisimme kilpailijoistamme. Seuraavaksi oli tarkoitus kiteyttää törkeä lupaus. Tämä vaihe jätettiin väliin, sillä kohdeorganisaation toiminta-ajatukseen ei katsottu istuvan törkeän lupauksen antaminen. Viidennessä vaiheessa palvelun asema suhteessa kilpailijoihin asetoitiin ja pyrittiin miettimään keinoja palvelun erottamiseksi kilpailijoiden palveluista. Kilpailijoista erottumista edesauttaa muun muassa yhtiön kansainvälisyys, laaja kontaktiverkosto, koko sekä hyvä ja luotettava maine. Myös hinnoittelu otettiin vakavasti huomioon kilpailijoista erottumisen keinona. Palvelusta on tarkoitus antaa myös hinnalla sellainen kuva, että kyseessä on nimenomaan turvallisuuden asiantuntijuustehtävä eikä vartioimistehtävä.

Seuraavaksi kuvattiin palvelusta asiakkaalle koituvat hyödyt. Kuten Parantainen kertoo, oli hyötyjä helppo keksiä roppakaupalla, mutta niistä olennaisimpien hyötyjen löytäminen olikin kiven takana. Avainsanaksi tässä muodostui kansainvälisyys ja laaja asiantuntijaverkosto. Tämän jälkeen palvelu oli tarkoitus nimetä. Tämä muodosti haasteen, sillä kuvaavia nimiä oli olemassa todella vähän. Nimen olisi Parantaisen mukaan pitänyt täyttää nasevan tunnusmerkit. Loppujen lopuksi päädyttiin siihen, että turvallisuusassistentti-palvelu nimike saisi ainakin toistaiseksi kelvata. Nimen valintaa puolsi myös se, että assistentti-nimike sopisi hyvin useimpien asiakkaiden organisaatiokaavioihin. Assistentti olisi näin ollen organisaatiossa esimerkiksi turvallisuuspäällikön tai turvallisuusasiantuntijan alaisuudessa.

Seuraavana vaiheena oli hinnan määrittäminen. Hinnan määrittämiselle asettivat rajansa kohdeorganisaation katetavoitteet ja todelliset kustannukset. Tässä apuna käytettiin Lehtisen ja Niinimäen mallin yhteydessä käytyjä keskusteluja pääkirjanpitäjän kanssa. Näiden pohjalta hinta määräytyi hyvin yksinkertaisesti. Hinnoittelu päädyttiin tekemään kuukausiveloitteisesti päivähinnoitteluna. Lupausvaiheen lopussa määriteltiin vielä palvelun toimitussisältö eli se mitä hintaan tarkalleen ottaen sisältyy ja toisaalta mitä hintaan ei sisälly. Lupausvaiheen

viimeisenä kohtana oli vastaväitteiden käsittely, joka jätettiin tässä vaiheessa tekemättä. Vastaväitteiden käsittelyn tarkoituksena on valmistaa myyjä varautumaan erilaisiin asiakkaan vastaväitteisiin, joiden johdosta asiakas ei palvelua halua ostaa.

Seuraavaksi siirryttiin lunastusvaiheeseen, jossa asiakkaalle tehty edellä mainitut lupaukset tulisi lunastaa. Ensimmäisenä vaiheena oli piirtää iso kuva, joka hahmottaa palvelun sisällön ja toteutusvaiheet. Tässä kohtaa lainattiin Lehtisen ja Niinimäen tuotteistusprosessin tuotteistustyössä kehitettyä kuvaa, joka jakaantui kolmeen pääryhmään eli palvelun osaan. Seuraavaksi laadittiin palvelun käsikirjoitus eli käytännössä sisäinen palvelukuvaus, jonka nimeksi vaihdettiin käsikirjoitus. Tässäkin käytettiin omaa runkoa, sillä Parantaisen laatiman sisäisen palvelukuvauksen sisällysluettelo vaikutti todella raskaalta ja sisälsi paljon vaiheita, joita ei katsottu tarpeellisiksi.

Tämän jälkeen laadittiin vaatimusmäärittely, joka nimenä voi johtaa harhaan. Vaatimusmäärittelyn tarkoituksena on priorisoida ja dokumentoida asiakkaan tarpeet. Seuraavaksi laadittiin työohjeet. Tämä toteutettiin laajentamalla käsikirjoitusta, jossa on hyvin pitkälle samoja asioita suppeammassa muodossa. Lunastusvaiheen lopussa olisi ollut vielä palvelun lanseeraus, joka kuitenkin jäi vielä odottamaan vuoroaan mahdollisesti loppuvuoteen.

Vaihe 5: Kahden tuotteistetun version arviointia keskenään sekä tavoitteisiin nähden. Kun tuotteistusprosessit kahdella erimallilla oli saatu päätökseen, arvioitiin kumpaakin prosessia keskenään sekä tavoitteisiin nähden. Lehtisen ja Niinimäen tuotteistusprosessimalli koettiin yksinkertaisimmaksi toteuttaa. Tämä johtui siitä, että malli antoi mahdollisuuden muokata itseään. Toisaalta malli toimi lähinnä ideoinnin pohjana eikä varsinaisena ohjenuorana. Lehtisen ja Niinimäen malli painottaa valmistelutöiden merkitystä, jolla oli ratkaiseva rooli tuotteistusprosessin ymmärtämisessä. Valmistelutöihin kului lähes yhtä paljon aikaa kuin itse tuotteiden muodostamisvaiheeseen. Valmistelutyöt tuntuivat kovin raskailta ja aikaa vieviltä, mutta jälkikäteen valmisteluvaiheessa tehdyn työn arvon huomasi. Itse tuotteiden muodostamisvaiheeseen tultaessa kaikki mahdollinen valmistelutyövaiheessa esiin kaivettu materiaali on käden ulottuvilla valmiiksi ryhmiteltynä. Mikäli valmisteluvaihe olisi jätetty väliin, olisi kaikki valmisteluvaiheessa käydyt asiat joutunut kuitenkin selvittämään tuotteiden muodostusvaiheessa. Tuotteiden muodostusvaiheeseen olisi Lehtisen ja Niinimäen mallissa kaivattu monessa kohtaa hieman tarkennusta. Kaikkia tämän kohdan vaiheita ei ollut avattu ranskalaisia viivoja enempää, joten omalle tulkinnalle jäi paljon tilaa. Toisaalta tämän voidaan katsoa edesauttaneen oman pohdinnan syntymistä.

Parantaisen malli puolestaan olisi sopinut paremmin jokin yksinkertaisen ja pienehkön palvelun tuotteistamiseen, mutta toisaalta malli antoi paljon erilaisia näkökulmia matkan varrella. Mallin selkeät edut olivat sen konkreettiset esimerkit, joiden avulla oli helppoa ymmärtää

vaiheen tarkoitus ja sisältö. Konkreettiset esimerkit seurasivat jokaista vaihetta. Tuotteistusprosessimallin edetessä tuotteistettiin sivussa vaihevaiheelta MicroMedian Nelson-tuotetta. Mallia seuraamalla oli todella mahdollista tuotteistaa palvelu kymmenessä päivässä. Malli pakotti etenemään nopeasti ja auttoi ymmärtämään, miksi palvelu on saatava markkinoille mahdollisimman pian. Parantaisen tuotteistusprosessimalli sopii turvallisuusasiantuntijapalveluiden tuotteistamiseen hyvin. Jälkeenpäin ajateltuna olisi kannattanut tuotteistaa turvallisuusassistentti-palvelu kolmessa osassa eli kukin palvelun pääosa-alue erikseen. Tällöin Parantaisen mallista olisi ollut vieläkin enemmän apua. Tietysti kokonaistuotteistusprosessi olisi aluksi pitänyt toteuttaa, mutta tämän jälkeen olisi ollut hyvä tuotteistaa kukin osa-alue vielä erikseen.

Vaikka itse tuotteistusprosessimallit olivat hyvin erilaiset, tuotteistettujen versioiden sisältö oli hyvin samankaltainen. Tämä johtui siitä, että Lehtisen ja Niinimäen mallin mukaisen tuotteistusprosessin aikana määriteltiin hyvin pitkälti palvelun runko. Tätä ei viitsitty enää toistaa Parantaisen mallin kohdalla vaan runko siirrettiin suoraan aiemmin tuotteistetusta versiosta.

Voidaankin sanoa, että Lehtisen ja Niinimäen mallin kohdalla tuotettiin palvelun runko ja sisällön pääpiirteet, joita sitten tarkennettiin ja viilattiin Parantaisen mallin mukaan. Lehtisen ja Niinimäen malli sai aikaan aivoriihityyppisen reaktion, joka tuotti lukuisia ideoita. Kaikki ideat eivät tietenkään olleet toteuttamiskelpoisia, mutta pitivät palvelun sisällön monipuolisena. Tuosta joukosta löytyi lopullinen sisältö Parantaisen mallin avulla.

Palvelun tavoitteena oli tuottaa turvallisuusassistentti-palvelusta selkeä myyntituote sekä yrityksen strategiaan sopiva konsepti, jota on helppo esitellä ja myydä asiakkaille. Tarkoituksena oli viedä tuotteistus niin pitkälle, että asiakkaan on helppo ymmärtää mitä hän on ostamassa ja toisaalta yhtenäistää nykyisiä toimintamalleja. Toinen tärkeä tavoite oli antaa myyntityötä tekeville kättä pidempää myyntitilanteisiin. Kumpikin tuotteistettu versio täyttää asetetut tavoitteet. Parantaisen mallilla tuotettu versio antaa kuitenkin lukijalleen enemmän, koska siinä pienetkin asiat on otettu huomioon.

Vaihe 6: Palvelun kokoaminen kahdesta erilaisesta versiosta turvallisuusassistentti-palveluksi.

Kuudennessa vaiheessa kahdesta hieman erilaisesta tuotteistetusta versiosta koottiin turvallisuusassistentti-palvelu. Tämä tapahtui poimien kummastakin versiosta parhaimmat ominaisuudet sekä lisäten väliin prosessin aikana tulleita ideoita sekä parannusehdotuksia. Lopullinen versio ei suoranaisesti ole kummankaan tuotteistusprosessimallin tuottaman version mukainen vaan yhdistelmä kahdesta eriversiosta lisätynä kohdeorganisaation omalla asiantuntijuudella sekä vaatimuksilla. Lisäksi kokoamisvaiheessa otettiin huomioon vielä kerran kohde-



organisaation liiketoimintastrategian vaatimukset sekä yhteneväisyys muiden palveluiden kanssa.

Vaihe 7: Sisäisen ja ulkoisen palvelukuvauksen sekä sisäisen ja ulkoisen PowerPoint-esityksen hahmotteleminen.

Seitsemännössä vaiheessa laadittiin kuudennen vaiheen pohjalta sisäinen ja ulkoinen palvelukuvaus, sisäinen ja ulkoinen PowerPoint-esitys sekä hahmotelma esitteestä. Sisäisen palvelukuvauksen pääotsikot ovat seuraavat:

- Yleistiedot palvelusta
- Toteuttava yksikkö ja palvelun hallinnointi
- Turvallisuusassistentti-palvelu
  - Palvelupaketti ja sen sisältö
- Referenssit
- Työaika ja hinnoittelu
- Markkinapotentiaali ja asiakkaat
  - Asiakasryhmät
  - Asiakkaan ongelmat
  - Asiakashyödyt
  - Kilpailijat ja kilpailijoista erottuminen
- Vastuuhenkilöt
- Sopimusehdot
- Teoriapohja
  - Asiakkaan suojattavat arvot
  - Yritysturvallisuus ja riskienhallinta
  - Yritysturvallisuuden osa-alueiden pääsisältö pähkinän kuoressa

Sisäinen palvelukuvaus koottiin itse useiden palvelukuvauksmallien pohjalta. Palvelukuvauksen lopullisessa versiossa on pitkälti samoja asioita hieman laajennettuna kuin tuotteistusprosessimallien palvelukuvauksissa. Ulkoinen palvelukuvaus on tiivistelmä sisäisestä palvelukuvauksesta, joka on pyritty saamaan asiakkaan kannalta mahdollisimman informatiiviseen muotoon. PowerPoint-esitykset perustuvat sisäiseen ja ulkoiseen palvelukuvaukseen. PowerPoint-esitysten tarkoituksena on havainnollistaa palvelukuvauksen sisältö esityksen muodossa. Esitykset palvelevat niin sisäisiä kuin ulkoisiakin tarpeita. Sisäisessä sekä ulkoisessa palvelukuvauksessa kuin myös PowerPoint-esityksissä noudatettiin tarkoin kohdeorganisaation graafista sekä kirjallista ohjeistusta. Palvelun ulkonäkö muodostui osittain näiden asetusten pohjalta.

Vaihe 8: Työn esitteleminen turvallisuusasiantuntijoille ja saatujen kehitysehdotuksien pohjalta työn paranteleminen.

Kun sisäinen ja ulkoinen palvelukuvaus sekä PowerPoint-esitykset olivat valmiina, esiteltiin ne kohdeorganisaation turvallisuusasiantuntijoille. Turvallisuusasiantuntijat kävivät työn huolellisesti läpi niin sisällön kuin ulkoasunkin kannalta. Tämän jälkeen he antoivat palautetta työstä sekä vielä muutamia kehitysehdotuksia, joilla palvelusta uskottiin saatavan vielä hieman käytökelpoisempi. Kehitysehdotusten pohjalta palvelua muokattiin vielä kertaalleen.

Kehitysideoiden perusteella palvelusta saatiin vieläkin enemmän asiakasyritysten tarpeisiin soveltuva, johtuen turvallisuusasiantuntijoiden syvemmästä asiakastuntemuksesta. Palvelukuvaus myös muuttui suoraviivaisemmaksi, koska turvallisuusasiantuntijat ovat tottuneet esittelemään palvelua sisäisesti sekä ulkoisesti ja tätä kautta tunsivat tarvittavat vaikutusmenetelmät hyvin.

Turvallisuusasiantuntijoiden mielipiteitä palvelusta kysyttiin tuotteistusprosessin aikana vain kaksi kertaa. Tämä johtui siitä, että palvelua haluttiin kehittää eikä vain kirjata nykyistä olemassa olevaa palvelua paperille. Nyt asiantuntijoille päästiin esittelemään kehittynyt palvelu ja tähän pyydettiin kehitysideoita.

Vaihe 9: Työn viimeistely.

Viimeisessä vaiheessa työ viimeisteltiin täyttämään kaikki kohdeorganisaation asettelumallit sekä kirjoitusasu ja ulkoasu hiottiin vielä. Viimeistelyn jälkeen työ talletettiin verkkolevyasemalle, jossa se on kaikkien turvallisuusasiantuntijoiden käytettävissä.

## 6.2 Turvallisuusassistentti-palvelun tuotteistamisen työkalu

Turvallisuusassistentti-palvelun tuotteistamisen yhteydessä muodostettiin tuotteistamisen työkalu, jonka avulla kuka tahansa voi tuotteistaa palveluja. Työkalussa on hyödynnetty turvallisuusassistentti-palvelun tuotteistamisen yhteydessä saatuja kokemuksia kahdesta eri tuotteistusprosessimallista. Tuotteistusprosessimallit muodostuvat usein juuri tämän kaltaisissa projekteissa, joissa hyödynnetään useampaa olemassa olevaa tuotteistusprosessimallia. Työkalu perustuu Lehtisen ja Niinimäen sekä Parantaisen tuotteistusprosessimalleihin. Tähän työkaluun, joka löytyy opinnäytetyöraportin liitteestä, koottiin kummastakin mallista ominaisuuksia, jotka osoittautuivat toimiviksi. Joitakin mallien vaiheita myös jätettiin pois ja toisaalta muutamia kohtia lisättiin. Kummassakin mallissa oli hyvät ja huonot puolensa, joten tähän työkaluun poimittiin kummankin mallin parhaita puolia saaden aikaan uuden tuotteistamisen avuksi tarkoitetun työkalun. Työkalua tullaan jatkossa käyttämään hyväksi tuotteistettaessa ja kehitettäessä jo olemassa olevia yhtiön muita turvallisuusasiantuntija-palveluita.

Turvallisuusassistentti-palvelun tuotteistamisen yhteydessä kehitetty tuotteistamisen työkalu koostuu kahdesta päävaiheesta, jotka ovat lupausvaihe ja lunastusvaihe. Lupausvaihe sisältää kaksi alavaihetta, jotka ovat valmistelutyövaihe ja tuotteiden muodostamisvaihe. Lunastusvaihe puolestaan koostuu markkinointivaiheesta sekä seuranta- ja arviointivaiheesta.

Valmistelutyövaiheessa määritellään asiakas ja asiakkaan ongelma, selvitetään, miksei kukaan ole jo ratkaissut ongelmaa, annetaan napakka lupaus, määritetään asiakkaan hyödyt sekä laaditaan vaatimusmäärittely. Tuotteiden muodostamisvaiheessa mietitään keinoja erottua kilpailijoista, nimetään palvelu, määritellään palvelun hinta, listataan toimitussisältö ja käsitellään vastaväitteet. Markkinointivaiheessa puolestaan kootaan työohjeet, hahmotellaan palvelusta kuva, kirjoitetaan palvelusta palvelukuvaus sekä lanseerataan palvelu. Seuranta- ja arviointivaiheessa kootaan palvelun kehitysideat ja pohditaan miten palvelua seurataan ja arvioidaan tulevaisuudessa.

Työkalu on pyritty rakentamaan mahdollisimman helppokäyttöiseksi. Työkalu rakentuu niin, että ensin on kerrottu päävaiheen sekä tämän alavaiheen tarkoituksesta ja tämän jälkeen annettu tarkkoja toimintaohjeita kuhunkin kohtaan. Toimintaohjeiden alle on jätetty tilaa, johon tuotteistaja kirjoittaa vastaukset. Tulee ottaa huomioon, ettei varattu tila jokaisessa kohdassa riitä, vaan kirjoittamista joudutaan usein jatkamaan esimerkiksi kääntöpuolelle tai kokonaan erilliselle paperille. Näin edetään jokainen vaihe läpi. Kun kaikki vaiheet on huolella käsitelty, palvelu kootaan yhdeksi kokonaisuudeksi omien vastausten pohjalta. Työkalu ei ota kantaa siihen, miten kokoaminen tehdään, mutta kaikki palveluun tarvittavat elementit löytyvät työkalun vaiheista.

## 7 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tuotoksena syntyi siis sisällöltään määritelty ja jäsennelty turvallisuusassistentti-palvelu. Tuotteistettu palvelu täyttää sille asetetut tavoitteet. Turvallisuusassistentti-palvelu on nyt selkeä myyntituote, joka sopii kohdeorganisaation strategiaan. Palvelua on helppo esitellä ja myydä asiakkaille, koska asiakkaan on nyt paljon helpompaa ymmärtää mitä hän on ostamassa. Lisäksi myyntityötä tekevillä on nyt konkreettista esiteltävää asiakkaille ja toisaalta tuotteistettu palvelu helpottaa myös palvelun toteuttajia, sillä toimintamallit ovat nyt yhtenäisemmät.

Turvallisuusassistentti-palvelun tuotteistusprosessin sivussa kehitettiin tuotteistamisen työkalu, jonka avulla kuka tahansa voi tuotteistaa palveluita. Työkalu kehitettiin silmällä pitäen kohdeorganisaation jatkohankkeita. Tulevaisuudessa on tavoitteena tuotteistaa kaikki turvallisuusasiantuntija-palveluiden palvelut työkalun avulla.

Turvallisuusassistentti-palvelu tuotteistettiin kahdella tuotteistusprosessimallilla. Toinen mallista antoi suuntaviivat palvelun muodostamiselle ja toinen malli konkretisoi sisällön. Valitut mallit osoittautuivat erittäin toimiviksi yhdessä. Yksinään käytettynä ne eivät varmasti olisi saavuttaneet tällaista lopputulosta. Tuotteistuksen olisi pystynyt tekemään myös täysin ilman minkäänlaisia tuotteistusprosessimalleja, mutta tällöin ei olisi tullut analysoitua jokaista kohtaa kovinkaan tarkasti. Mallit auttoivat myös tarkastelemaan kutakin vaihetta eri kanteilta.

Kaiken kaikkiaan tuotteistaminen mallien avulla voi olla hyvin antoisaa ja innovatiivista, mutta toisaalta se voi kangistaa kaavoihin ja vaikuttaa lopputulokseen. Kaikissa tuotteistusprosessimalleissa on hyvät ja huonot puolensa, suositeltavaa on itse kehitellä ja muotoilla malleja sopivanlaisiksi. Monissa malleissa on paljon turhia vaiheita, jotka saattavat jumittaa tuotteistajan. Tästä ei kuitenkaan kannata hämmentyä vaan jatkaa eteenpäin, vaikkei kaikkia vaiheita olisikaan pystynyt sellaisenaan läpikäymään.

Myös turvallisuusasiantuntijapalveluita on mahdollista tuotteistaa. Monet saattavat ajatella, että turvallisuusasiantuntijapalvelut ovat niin yksilöllisiä, ettei niitä voi tuotteistaa. Tämä mielikuva on virheellinen, sillä tuotteistaminen ei missään tapauksessa sulje räätälöinnin mahdollisuutta pois. Lisäksi tuotteistus säästää aikaa ja vaivaa ja tuotteistukseen käytetty työ maksaa itsensä varmasti takaisin. Ehdottoman suositeltavaa on tehdä tuotteistustyö ryhmässä, sillä yksin tuotteistaminen voi olla todella raskasta eikä tällöin usein saavuteta parasta mahdollista lopputulosta.

Tarpeellinen jatkohanke työlle olisi selvittää miten nyt tuotteistettu palvelu vastaa asiakkaiden tarpeisiin todellisuudessa ja miten palvelua voisi kehittää. Tämän pohjalta jonkun ajan kuluttua olisi hyvä myös arvioida uudelleen palvelutarjoomaa ja miettiä olisiko parempi keskittyä vain tiettyihin palvelutarjooman osiin.

Palvelun pilotointia ei opinnäytetyön puitteissa ehditty tekemään. Pilotointi olisi varmasti antanut paljon arvokasta tietoa sekä kehitysehdotuksia palvelun sisällöstä ja rakenteesta. Pilotointi olisi kannattanut tehdä jokaisen vaiheen jälkeen. Näin asiakas olisi ollut mukana palvelun kehittämisessä ja saanut varmasti juuri hänen tarpeisiinsa vastaavan palvelun. Palvelun pilotointi tullaan kuitenkin toteuttamaan vuoden 2009 lopusta alkaen.

## Lähteet

Grönroos, C. 2001. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WSOY.

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. 10. osin uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.

Huhtala, J. 1997. Turvallisuus hotelli- ja ravintola-alalla. Helsinki: Restamark.

Jyväskylän ammattikorkeakoulu. 2009. Palvelumuotoilusta matkailun kilpailutekijä. [www-dokumentti]. [luettu 5.10.2009].  
<http://www.jamk.fi/tutkimus/klusterit/matkailujaelamystuotanto/palvelumuotoilu>

Kinnunen, R. 2004. Palvelujen suunnittelu. Helsinki: WSOY.

Kerko, P. 2001. Turvallisuusjohtaminen. Jyväskylä: PS-kustannus.

Laine, M. 2007. Kriminologia ja rankaisun sosiologia. Helsinki: Tietosanoma.

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

Leppänen, J. 2006. Yritysturvallisuus käytännössä – turvallisuusjohtamisen portfolio. Helsinki: Talentum.

Palvelumuotoilu. 2009. [www-dokumentti]. [luettu 5.10.2009].  
[http://www.palvelumuotoilu.fi/sanasto\\_ja\\_metodit/](http://www.palvelumuotoilu.fi/sanasto_ja_metodit/)

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

Pelastuslaki 13.6.2003/468.

Suomen kuntaliitto. 1998. Tuotteistus tutuksi. Helsinki: Kuntaliiton painatuskeskus.

Sipilä, J. 1999. Asiantuntijapalvelun tuotteistaminen. Helsinki: WSOY.

Sipilä, J. 2003. Palvelun hinnoittelu. Helsinki: WSOY.

Sähkötieto ry. 2005. Kiinteistö- ja tilaturvallisuuden tasot. Espoo: Sähköinfo.

Tekes. 2007. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua. Opas yrityksille.  
[http://www.tekes.fi/julkaisut/Palvelujen\\_tuotteistamisesta\\_kilpailuetua.pdf](http://www.tekes.fi/julkaisut/Palvelujen_tuotteistamisesta_kilpailuetua.pdf)

Tikkanen, S., Aapio, L., Kaarnalehto, A., Kammonen, L., Laitinen, J., Mikkonen, J. & Pisto, M. H. 2008. Ammattina turvallisuus. Helsinki: WSOY.

Vaattovaara, M. 1999. Transforming services into products in a systems engineering company. Espoo: Helsinki University of Technology.

Valtioneuvoston asetus pelastustoimesta 4.9.2003/787.

Ylikoski, T. 2000. Unohtuiko asiakas?. Helsinki: KY-palvelu.

Yritysturvallisuuden osa-alueet. 2009. Yritysturvallisuus EK Oy. [www-dokumentti]. [luettu 2.3.2009]. <http://www.ek.fi/ytnk08/fi/yritysturvallisuus.php>

## Kuviot

Kuvio 1: Yritysturvallisuuden osa-alueet (Yritysturvallisuuden osa-alueet 2009.).....	13
Kuvio 2: Tuotteistamisen tasot (Sipilä 1999, 13). ....	20
Kuvio 3: Vaattovaaran tuotteistusprosessimalli (Vaattovaara 1999, 39.) ....	27
Kuvio 4: Palvelujen suunnitteluprosessin vaiheet, keskeiset toiminnot ja suunnittelun osapuolet. (Kinnunen 2004, 146.) ....	34
Kuvio 5: Laajennettu palvelutarjooma (Grönroos 2001, 230). ....	36
Kuvio 6: Tuotteistusprosessimallien vertailua. ....	39

## Liitteet

Liite 1 .....	56
---------------	----

---

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Laurea Leppävaara

## Turvallisuusassistentti-palvelun tuotteistamisen työkalu

Liia-Maria Koski  
Turvallisuusalan koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Liite 1  
Lokakuu, 2009



## JOHDANTO

Tämä työkalu on muodostettu turvallisuusassistentti-palvelun tuotteistamisen yhteydessä. Turvallisuusassistentti-palvelu tuotteistettiin aluksi kahdella eri tuotteistusprosessimallilla. Nämä kaksi versioita koottiin yhdeksi palveluksi poimien kummastakin parhaat puolet. Tuotteistusprosessimallit olivat Lehtisen ja Niinimäen malli sekä Parantaisen malli. Työkaluun koottiin kummastakin mallista ominaisuuksia, jotka osoittautuivat toimiviksi. Joitakin mallien vaiheita myös jätettiin pois ja toisaalta muutamia kohtia lisättiin. Kummassakin mallissa oli hyvät ja huonot puolensa, joten tähän työkaluun poimittiin kummankin mallin parhaita puolia saaden aikaan uuden tuotteistamisen työkalun.

Työkalun tarkoituksena on havainnollistaa tuotteistusprosessi niin, että kuka tahansa kykenee työkalun avulla tuotteistamaan palveluja. Toki jokaisen on itse tutustuttava aluksi tuotteistuksen teoriaan ennen työkalun käyttöönottoa. Avuksi on koottu lähdekirjallisuutta, josta voi käydä tarpeen vaatiessa etsimässä tarkempia ohjeita kuhunkin vaiheeseen.

## SISÄLLYSLUETTELO

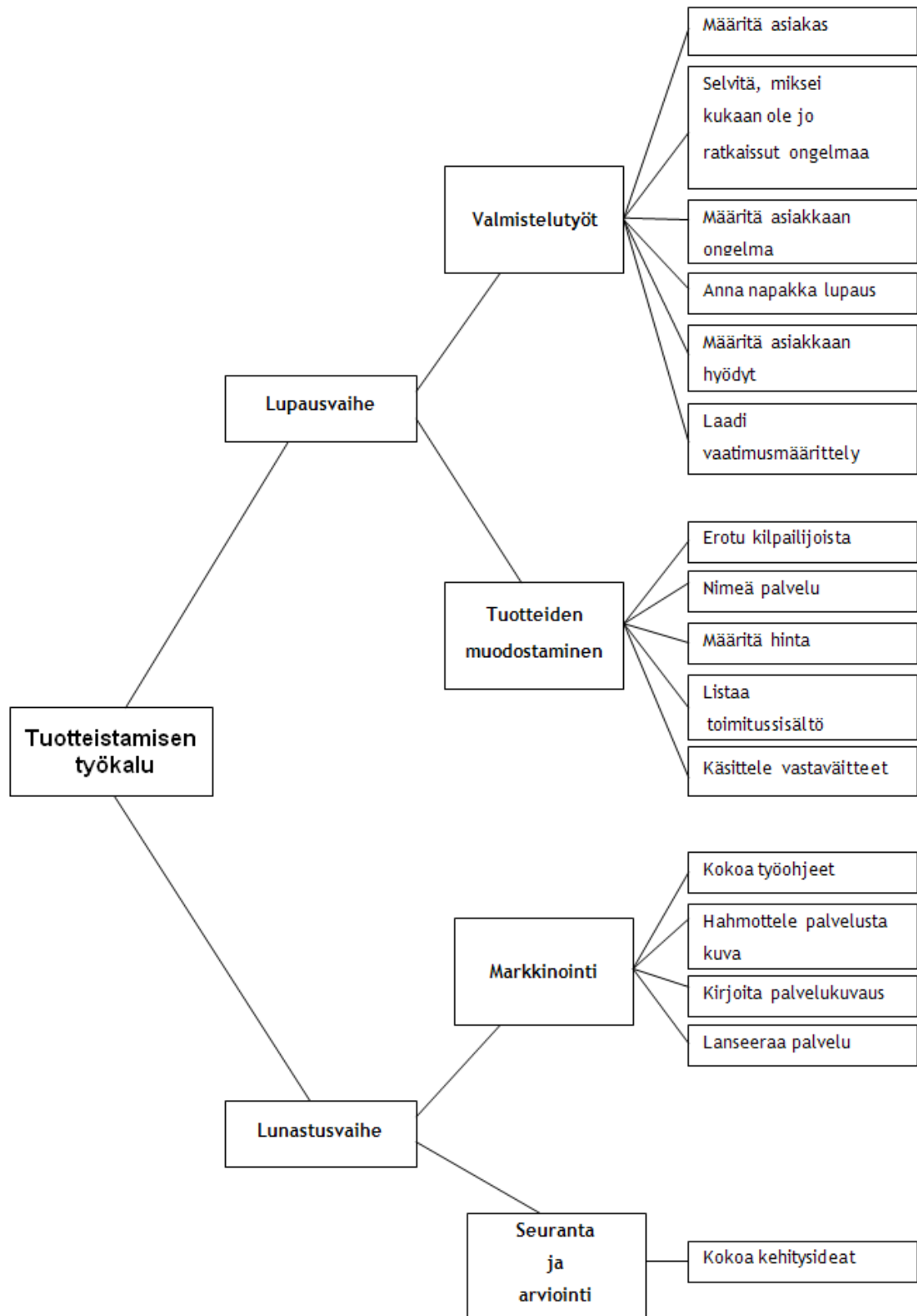
1 TUOTTEISTAMISEN TYÖKALU	4
2 LUPAUSVAIHE	6
2.1 Valmistelutyöt	7
2.1.1 Määritä asiakas	8
2.1.2 Määritä asiakkaan ongelma	9
2.1.3 Selvitä, miksei kukaan ole jo ratkaissut ongelmaa	10
2.1.4 Anna napakka lupaus	11
2.1.5 Määritä asiakkaan hyödyt	12
2.1.6 Laadi vaatimusmäärittely	13
2.2 Tuotteiden muodostaminen	14
2.2.1 Erotu kilpailijoista	15
2.2.2 Nimeä palvelu	16
2.2.3 Määritä hinta	17
2.2.4 Listaa toimitussisältö	18
2.2.5 Käsittele vastaväitteet	19
3 LUNASTUSVAIHE	20
3.1 Markkinointi	21
3.1.1 Kokoa työohjeet	22
3.1.2 Hahmottele palvelusta kuva	23
3.1.3 Kirjoita palvelukuvaus	24
3.1.4 Lanseeraa palvelu	25
3.2 Seuranta ja arviointi	26
3.2.1 Kokoa kehitysideat	27

## 1 TUOTTEISTAMISEN TYÖKALU

Tämä turvallisuusassistentti-palvelun tuotteistamisen yhteydessä kehitetty tuotteistamisen työkalu koostuu kahdesta päävaiheesta, jotka ovat lupausvaihe sekä lunastusvaihe. Lupausvaiheeseen kuuluvat valmistelutyöt sekä tuotteiden muodostaminen. Lunastusvaiheeseen puolestaan kuuluvat markkinointi sekä seuranta ja arviointi. Valmistelutyövaihe, tuotteiden muodostamisvaihe, markkinointivaihe sekä seuranta- ja arviointivaihe jakaantuvat kukin vielä alavaiheisiinsa. Joissakin vaiheissa on hieman päällekkäisyyksiä, joka saattaa tuntua vanhan toistamiselta. Jokaisen kohdan sisältö on kuitenkin tarkoin harkittu. Useasti toistuvat asiat ovat tärkeitä kussakin kohdassa asiasisällön kannalta.

Työkalu on pyritty rakentamaan mahdollisimman helppokäyttöiseksi. Työkalu rakentuu niin, että ensin on kerrottu päävaiheen sekä tämän alavaiheen tarkoituksesta ja tämän jälkeen annettu tarkkoja toimintaohjeita kuhunkin kohtaan. Toimintaohjeiden alle on jätetty tilaa, johon tuotteistaja voi kirjoittaa vastauksensa. Tulee ottaa huomioon, ettei varattu tila jokaisessa kohdassa riitä, vaan kirjoittamista joudutaan usein jatkamaan esimerkiksi kääntöpuolelle tai kokonaan erilliselle paperille. Toisaalta jokaiseen kohtaan ei välttämättä tarvitse kirjoittaa mitään, sillä osa kohdista on tarkoitettu ideoinnin tueksi. Kun kaikki vaiheet on huolella käsitelty, palvelu kootaan yhdeksi kokonaisuudeksi omien vastausten pohjalta. Työkalu ei ota kantaa siihen, miten palvelun kokoaminen tehdään, mutta kaikki palveluun tarvittavat elementit löytyvät työkalun vaiheista.

Seuraavalla sivulla on havainnollistettu työkalun rakenne kaavion muodossa. Kaaviosta voidaan nähdä työkalun vaiheiden jakautuminen sekä aihealueet.



Tuotteistamisen työkalu.

## 2 LUPAUSVAIHE

Lupausvaiheen tarkoituksena on saada asiakas ostamaan palvelu. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että asiakkaalle on kyettävä lupaamaan jotain sellaista mikä tuottaa asiakkaan toiminnalle lisäarvoa ja saa asiakkaan ostamaan palvelun. Mikäli asiakas ei halua ostaa lupaustasi, on tuotteistusprosessi syytä keskeyttää ja pohtia miten palvelusta saisi asiakkaan kannalta hyödyllisemmän. Lupausvaihe koostuu kahdesta osasta: valmistelutöistä sekä tuotteiden muodostamisesta.

Määrittele tälle sivulle tiivistetysti mitä olet tuotteistamassa.

## 2.1 Valmistelutyöt

Valmistelutöiden tarkoituksena on luoda pohja tuotteiden muodostamiselle. Hyvin tehdyt valmistelutyöt auttavat olennaisesti tuotteiden muodostamisessa. Valmistelutyövaiheessa selvitetään organisaation ja toiminta-ajatus sekä perustehtävä. Olennaisena osana tutustutaan myös organisaation liiketoimintastrategiaan.

Valmistelutöiden ehkä merkittävimmät vaiheet ovat asiakasryhmän valinta sekä asiakkaan ongelman tunnistaminen. Nämä kaksi vaihetta luovat pohjan koko prosessille. Asiakasryhmä on rajattava tarkoin, sillä asiakkaiden tarpeet eroavat suuresti toisistaan. Asiakkaan ongelman tunnistaminen on myös erittäin tärkeää. Valitun asiakasryhmän asiakkailla voi olla useita polttavia ongelmia. Niistä täytyy kuitenkin kyetä valitsemaan korkeintaan muutama, johon tulevalla palvelulla pyritään vastaamaan. Kaikkia asiakkaan ongelmia ei kannata yrittää ratkaista yhdellä kertaa.

Valmisteluvaiheessa on myös syytä pohtia, miksei kukaan muu ole jo kyseistä asiakkaan ongelmaa ratkaissut. Asiakkaan hyötyjen kuvaaminen kuuluu myös valmistelutyövaiheeseen. Asiakkaan on saatava palvelusta lisäarvoa liiketoiminnalleen ja tästä syystä asiakashyödyt ovat olennainen palvelun osa. Kukaan asiakas ei halua ostaa palvelua, josta ei ole mitään hyötyä.

Mikäli jo valmisteluvaiheessa huomataan, ettei palvelulla ole edellytyksiä toimia, asiakashyödyt ovat lähes olemattomat tai jokin muu painava syy niin vaatii, on syytä tuotteistusprosessi jättää tähän vaiheeseen. Näin ollen säästetään aikaa sekä resursseja turhan palvelun tuotteistamiselta. Toisaalta valmisteluvaiheessa havaittu epäkohta saattaa vielä olla mahdollista korjata ennen prosessin etenemistä.

Valmistelutyöt on jaettu tässä tuotteistamisen työkalussa kuuteen vaiheeseen:

- Määritä asiakas
- Määritä asiakkaan ongelma
- Selitä, miksei kukaan ole jo ratkaissut ongelmaa
- Anna napakka lupaus
- Määritä asiakkaan hyödyt
- Laadi vaatimusmäärittely

2.1.1 MÄÄRITÄ ASIAKAS		
Selvitä ja ryhmittele organisaation asiakasryhmät.		
Määritä kuka on tämän palvelun asiakas.		
Mieti kenen ongelmia aiot ratkaista.		
Rajaa asiakaskunta sopivan kokoiseksi.		
Jaottele asiakkaat kannattavuutensa perusteella.		
Lähdemateriaalia: Parantainen, J. 2007. Tuotteistaminen.		
Lupausvaihe	8 (27)	Valmistelutyöt

2.1.2 MÄÄRITÄ ASIAKKAAN ONGELMA		
Etsi systemaattisesti erilaisia ongelmia.		
Valitse ongelmista mielestäsi lupaavimmat.		
Rajaa ongelmia. Aloita pienistä ongelmista.		
Palvele perustarpeita.		
Tarkkaile asiakkaiden käytöstä ja tee johtopäätöksiä.		
Kokeile ratkaista jokin asiakkaan ongelma.		
Kokeile ostaako asiakas lupauksesi.		
Huomioi myös yhteiskunnalliset vaatimukset, kuten lainsäädäntö.		
Lähdemateriaalia: Parantainen, J. 2007. Tuotteistaminen.		
Lupausvaihe	9 (27)	Valmistelutyöt



2.1.3 SELVITÄ, MIKSEI KUKAAN OLE JO RATKAISSUT ONGELMAA		
Jos olet löytänyt asiakkaan ongelman, pohdi miksei kukaan muu ole sitä ratkaissut jo.		
Jos kyseessä on uusi ratkaisumalli vanhojen tilalle, mieti kuinka se eroaa edeltäjistään.		
Selvitä kilpailijasi ja heidän tuotteensa.		
Selvitä onko asiakkaasi keksinyt keinon kiertää tai vältellä ongelmaa.		
Mieti vaihtoehtoisia ratkaisuja.		
Selvitä tunnistaako/tunnustaako asiakas ongelmaansa.		
Lähdemateriaalia: Parantainen, J. 2007. Tuotteistaminen.		
Lupausvaihe	10 (27)	Valmistelutyöt

2.1.4 ANNA NAPAKKA LUPAUS		
Kerro, minkä asiakkaan ongelmista aiot ratkaista.		
Mieti pysäyttääkö lupaus kohderyhmäsi.		
Lupaa jämäkästi toteuttaa jotain, selkokielellä.		
Älä pyri laatimaan iskulausetta, vaan lupaus.		
Laadi tuoteluettelo, joka kuvaa nykytilaa ja tavoitetilaa.		
Analysoi palvelutuotantoa ja toimintaprosesseja.		
Lähdemateriaalia: Parantainen, J. 2007. Tuotteistaminen; Lehtinen & Niinimäki. 2005. Asian- tuntijapalvelut - tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu.		
Lupausvaihe	11 (27)	Valmistelutyöt

2.1.5 MÄÄRITÄ ASIAKKAAN HYÖDYT		
Mieti, mikä on hyöty ja mikä ominaisuus.		
Keksi hyötyjä asiakkaan kannalta.		
Valitse niistä olennaisin tai enintään muutama.		
Lähdemateriaalia: Parantainen, J. 2007. Tuotteistaminen; Lehtinen & Niinimäki. 2005. Asian- tuntijapalvelut - tuotteistaminen ja markkinoinnin suunnittelu.)		
Lupausvaihe	12 (27)	Valmistelutyöt

2.1.6 LAADI VAATIVUUSMÄÄRITTELY		
Etsi, priorisoi ja dokumentoi asiakkaan tarpeet.		
Rajoita vaatimusmäärittely vain vaatimuksiin, mitä palvelun pitäisi saada aikaan.		
Älä takerru keksimään ratkaisuja tässä vaiheessa.		
Listaa yleiset palvelua koskevat toiveet ja vaatimukset.		
Arvioi ja analysoi odotukset ja palveluihin kohdistuvat vaatimukset.		
Tarkenna vaatimuksia.		
Lähdemateriaalia: Parantainen, J. 2007. Tuotteistaminen.		
Lupausvaihe	13 (27)	Valmistelutyöt

## 2.2 Tuotteiden muodostaminen

Tuotteiden muodostaminen on tuotteistusprosessin tärkein vaihe. Tässä vaiheessa ajatuksista ja ideoista lähdetään rakentamaan palveluita, jotka viimeisteillään lunastusvaiheen markkinoitiosassa. Avain aluksi palvelu täytyy asemoida niin, että se erottuu kilpailijoiden vastavista palveluista. Markkinoilla voi olla hyvin paljon samankaltaisia palveluita, joka johtaa siihen, että asiakkaan on vaikea löytää juuri itselleen sopivin palveluntarjoaja. Tässä kohtaa kilpailijoista erottuminen nousee avainsanaksi.

Tärkeä osa tuotteiden muodostamisvaihetta on myös palvelun nimeäminen. Pelkästään huono nimi voi karkottaa asiakkaat taikka luoda heille virheellisiä assosiaatioita palvelustasi. Hinnan määrittäminen kuuluu myös tuotteiden muodostamisvaiheeseen. Hinnalla voidaan viestiä paljon erilaisia asioita palvelusta kuten palvelun laatua, erottumista kilpailijoista ja toimitussisältöä. Tuotteiden muodostamisessa on myös hyvä ottaa huomioon palvelun tarkka toimitussisältö. Asiakkaan kannalta on erittäin tärkeää tietää mitä palveluun sisältyy ja mitä siihen puolestaan ei sisälly. Myyntimiesten avuksi on myös hyvä käsitellä erilaiset vastaväitteet. Asiakkaalla on usein monia valmiita vastauksia, miksei hän tahdo palvelua ostaa.

Tuotteiden muodostamisvaihe on jaettu tässä tuotteistamisen työkalussa viiteen osaan:

- Erotu kilpailijoista
- Nimeä palvelu
- Määritä hinta
- Listaa toimitussisältö
- Käsittele vastaväitteet

2.2.1 EROTU KILPAILIJOISTA		
Mieti keinoja erottua kilpailijoista.		
Pohdi onko ostajan vaikea valita, kun markkinoilla on paljon samanlaisia palveluita.		
Mieti, mitkä ovat kilpailuvalttisi, esimerkiksi hinta.		
Keskity ominaisuuksiin, joita muilla ei ole tarjota.		
Yhdistele palveluja poikkeuksellisesti. Paketoï palvelusi toisin kuin muut.		
Hinnoittele palvelu muista poikkeavasti.		
Jakele palvelua eri kanavia pitkin.		
Tee palvelusta muita helpommin ostettava.		
Lähdemateriaalia: Parantainen, J. 2007. Tuotteistaminen.		
Lupausvaihe	15 (27)	Tuotteiden muodostaminen

2.2.2 NIMEÄ PALVELU		
Järjestä ideariihi.		
Etsi hyviä nimiehdokkaita.		
Karsi kelvottomat nimiehdokkaat pois.		
Luo kriteerit, joiden avulla voit arvioida nimiä objektiivisin perustein.		
Mieti, mitä merkitystä nimellä on.		
Nimi voi tulla yrittäjän nimestä. Nimi voi tarkoittaa jotain. Nimi voi olla täysin keksitty.		
Olennaista ovat mielikuvat.		
Valitse jäljelle jääneistä nimiehdokkaista paras.		
Lähdemateriaalia: Parantainen, J. 2007. Tuotteistaminen.		
Lupausvaihe	16 (27)	Tuotteiden muodostaminen

2.2.3 MÄÄRITÄ HINTA		
Selvitä kustannuslaskennan periaatteet koko organisaatiossa.		
Selvitä yksikkösi kustannusrakenne.		
Laske palvelun tuotantokustannus ja kate.		
Vältä perinteistä tunti hinnoittelua.		
Keskity miettimään palvelullesi kiinteä tai jotenkin muuten erittäin selkeä hinta.		
Mieti hinnoitteletko kustannusperusteisesti vai hyöty perusteisesti.		
Mieti haluatko luoda kalleudella parhaus/laadukkuus mielikuvaa.		
Ohjaa asiakasta hinnoittelun avulla.		
Lähdemateriaalia: Sipilä, J. 2003. Palvelujen hinnoittelu; Tekes. 2007. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua; Ylikoski, T. 2000. Unohtuiko asiakas?		
Lupausvaihe	17 (27)	Tuotteiden muodostaminen



2.2.4 LISTAA TOIMITUSSISÄLTÖ		
Määrittele, mitä palvelun hintaan sisältyy ja mitä siihen ei sisälly.		
Selvitä, miten palvelu etenee käytännössä.		
Mieti, mitä konkreettista asiakas saa hyötyjen lisäksi.		
Laadi toimitusaikataulu.		
Kerro tulevista vaiheista.		
Helpota ostamista: Kuinka erotut kilpailijoista niin, että asiakkaan on helppo valita juuri sinun palvelusi? Miten paketoit palvelujasi asiakkaasi elämää helpottaviksi kokonaisuuksiksi? Kuinka poistat asiakkaalta riskin tunteen, joka estää häntä ostamasta?		
Lähdemateriaalia: Tekes. 2007. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua.; Parantainen, J. 2007. Tuotteistaminen.		
Lupausvaihe	18 (27)	Tuotteiden muodostaminen

2.2.5 KÄSITTELE VASTAVÄITTEET		
Varaudu asiakkaan esittämiin vastaväitteisiin ennakolta.		
Arvioi, osaavatko myyjät käsitellä vastaväitteet.		
Tyypillisimpiä asiakkaan suunnalta tulevia vastaväitteitä ovat: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Meillä on kaikki kunnossa.</li> <li>• Palvelu on liian kallis</li> <li>• Nyt ei ole aikaa</li> <li>• Teemme tuon itse</li> </ul> Varaudu ainakin näihin.		
Lähdemateriaalia: Parantainen, J. 2007. Tuotteistaminen.		
Lupausvaihe	19 (27)	Tuotteiden muodostaminen

### 3 LUNASTUSVAIHE

Lupausvaiheessa asiakkaalle on luvattu jotakin, joka on saanut hänet ostamaan palvelun. Lunastusvaiheessa tämä lupaus on lunastettava eli tehtävänä on toteuttaa käytännössä asiakkaalle luvattu palvelu. Lunastusvaiheessa palvelu myös viimeistellään toteutettavaan muotoon ja pohditaan palvelun jatkokehitystä sekä mietitään miten palvelun kehitystä ja menekiä voidaan jatkossa seurata ja arvioida. Lunastusvaihe kostuu markkinoinnista sekä seurannasta ja arvioinnista.

### 3.1 Markkinointi

Markkinointivaiheen tarkoituksena on viimeistellä palvelu toteutettavaan muotoon sekä pohdita, miten palvelua markkinoidaan kullekin ryhmälle. Markkinointi vaiheen aluksi kootaan työohjeet kullekin palvelun tuotantoon osallistuvalle. Tämän jälkeen palvelusta hahmotellaan kuva, joka voi toimia pohjana palvelun esitteelle. Hyvä kuva hahmottaa palvelun sisällön yhdellä silmäyksellä toisin kuin sanallinen kuvaus. Kuva on syytä liittää myös palvelun palvelukuvaukseen, joka laaditaan myös tässä vaiheessa. Palvelukuvauksesta on hyvä laatia kaksi versiota, toinen ulkoiseen käyttöön ja toinen sisäiseen käyttöön. Palvelun lanseerausta ei sovi unohtaa. Lanseeraus kannattaa tehdä niin organisaation sisällä kuin ulkopuolellakin.

Markkinointivaihe koostuu tässä tuotteistamisen työkalussa neljästä vaiheesta:

- Kokoa työohjeet
- Hahmottele palvelusta kuva
- Kirjoita palvelukuvaus
- Lanseeraa palvelu

3.1.1 KOKOA TYÖOHJEET		
Kuvaa ensin palvelun rakenne yleisesti.		
Kerro, kunkin palvelun tuottamisesta vastaavan näkökulmasta, mitä hänen tulisi tehdä missäkin palvelutoimituksen vaiheessa.		
Kerro, kenelle dokumentti on tarkoitettu.		
Kerro, mihin tarpeeseen palvelu on kehitetty.		
Kerro, millainen on palvelun toimittamiseen tarvittava organisaatio.		
Kerro, millainen palvelun formaatti on.		
Kerro, mitkä ovat kunkin palvelutuotantoon osallistuvan tehtävät.		
Selvitä palvelun kaikki vaiheet aikajärjestyksessä.		
Lähdemateriaalia: Parantainen, J. 2007. Tuotteistaminen.		
Lunastusvaihe	22 (27)	Markkinointi

3.1.2 HAHMOTTELE PALVELUSTA KUVA		
<p>Hahmottele palvelusta kuva, joka havainnollistaa palvelua.</p>		
<p>Laadi esitteet.</p>		
<p>Kokoa palvelun esittelykansio, jossa on mukana yksittäisten palvelukuvausten lisäksi organisaation toiminta-ajatus, tuotehierarkia ja muut ryhmittelyt, hinnat sekä mahdolliset asiakas-tutkimusten tulokset ja mallikappale ulkoasusta.</p>		
<p>Lähdemateriaalia: Tekes. 2007. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua; Lehtinen &amp; Niinimäki. 2005. Asiantuntijapalvelut - tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu.</p>		
Lunastusvaihe	23 (27)	Markkinointi

### 3.1.3 KIRJOITA PALVELUKUVAUS

Rakenna palvelujen hierarkia eli pääryhmät ja alaryhmät.  
Laadi pelkistetty palveluluettelo.  
Kirjoita palvelukuvaus oman organisaatiosi mallipohjalle.

Palvelukuvauksessa tulee huomioida ainakin seuraavat asiat (olet selvittänyt lähes kaikki nämä edellisissä vaiheissa, nyt vain kokoat ne palvelukuvauksen muotoon):

- Yleistiedot palvelusta
- Toteuttava yksikkö ja palvelun hallinnointi
- Palvelu
  - Palvelupaketti ja sen sisältö
- Referenssit
- Työaika ja hinnoittelu
- Markkinapotentiaali ja asiakkaat
  - Asiakasryhmät
  - Asiakkaan ongelmat
  - Asiakashyödyt
  - Kilpailijat ja kilpailijoista erottuminen
- Vastuuhenkilöt
- Sopimusehdot
- Teoriapohja

Lähdemateriaalia: Lehtinen & Niinimäki. 2005. Asiantuntijapalvelut - tuotteistaminen ja markkinoinnin suunnittelu.

3.1.4 LANSEERAA PALVELU		
Mieti miten julkistat palvelun omalle palvelutuotantoon osallistuvalla henkilökunnalla. Kerro, miten juuri he hyötyvät palvelusta.		
Mieti miten julkistat palvelun muulle henkilöstölle. Kerro, miten juuri he hyötyvät palvelusta.		
Mieti miten julkistat palvelun alihankkijoille ja kilpailijoille. Kerro, miten juuri he hyötyvät palvelusta.		
Mieti miten julkistat palvelun pilottiasiakkaille. Kerro, miten juuri he hyötyvät palvelusta.		
Mieti miten julkistat palvelun asiakkaille. Kerro, miten juuri he hyötyvät palvelusta.		
Mieti miten julkistat palvelun tiedotusvälineille. Kerro, miten juuri he hyötyvät palvelusta.		
Mieti miten saat johdon ja myyjät sitoutettua palveluusi.		
Laadi enintään A4-kokoinen tiivistelmä palvelusta sekä yksi enintään 20 sekunnin virke, jolla esittelet palvelun.		
Lähdemateriaalia: Kinnunen, R. 2004. Palvelujen suunnittelu; Parantainen, J. 2007. Tuotteistaminen.		
Lunastusvaihe	25 (27)	Markkinointi



### 3.2 Seuranta ja arviointi

Seuranta ja arviointi vaihe jää liian usein tuotteistusprosessin ulkopuolelle. Seuranta ja arviointi kuitenkin antavat erittäin tärkeää informaatiota palvelusta. Seuranta ja arviointivaihetta ei välttämättä tarvitse toteuttaa itse tuotteistusprosessin yhteydessä, mutta syytä on kuitenkin jo prosessin aikana pohtia, miten palvelun seuranta ja arviointi tullaan toteuttamaan tulevaisuudessa.

Palvelun menekin seuraaminen on aivan asemassa tässä vaiheessa. Mikäli menekki äkisti muuttuu, on hyvä pohtia syitä menekin muuttumiselle. Menekin seuraamiseen riittää usein hyvin yksinkertainen tilastointi yhteydenotoista, tilatuista ja toteutetuista palveluista. Menekin seuraamista tärkeämpää on seurata ja arvioida palvelun vastaavuutta asiakkaiden tarpeisiin. Aluksi palvelu voi vastata erinomaisesti asiakkaiden tarpeisiin, mutta muutaman vuoden kuluttua tarpeet voivat olla tyystin muuttuneet alkuperäisestä.

Muun muassa asiakaspalautteen ja asiakaskyselyjen avulla voidaan selvittää palvelun vastaavuutta asiakkaiden tarpeisiin. Myös palvelun hinta-laatusuhteen onnistuneisuutta on hyvä seurata ja arvioida jatkuvasti. Markkinatilanne voi äkistikin muuttaa palvelun hinnoittelua, johon on pystyttävä reagoimaan vähintään yhtä nopeasti kuin kilpailijat. Hinta-laatusuhteen onnistuneisuutta voidaan mitata esimerkiksi markkinatutkimuksien avulla.

3.2.1 KOKOA KEHITYSIDEAT		
Mieti, miten saat kerättyä kehitysideoita palvelusta.		
Älä keskity miettimään niinkään, miten saat palautetta nykyisestä mallista.		
Mieti, miten seuraat palvelun menekkiä.		
Mieti, miten seuraat palvelun vastaavuutta asiakkaan tarpeisiin.		
Mieti, miten seuraat palvelun hinta-laatusuhteen onnistuneisuutta.		
Lähdemateriaalia: Parantainen, J. 2007. Tuotteistaminen; Lehtinen & Niinimäki. 2005. Asian- tuntijapalvelut - tuotteistaminen ja markkinoinnin suunnittelu.)		
Lunastusvaihe	27 (27)	Seuranta ja arviointi