



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen - KPMG Oy Ab Legal Services

Parviainen, Ella

2012 Hyvinkää

Laurea-ammattikorkeakoulu
Hyvinkää

Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen -
KPMG Oy Ab Legal Services

Ella Parviainen
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Kesäkuu, 2012

Ella Parviainen

Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen - KPMG Oy Ab Legal Services

Vuosi 2012 Sivumäärä 40

Yleisenä suuntauksena yhteiskunnassa on ollut palveluiden tarjonnan, ja täten myös niiden käytön lisääntyminen. Konkreettisten tuotteiden ympärille tuotetaan tukipalveluja esimerkiksi uusien käyttömahdollisuuksien tai jälkimarkkinoinnin hyödyntämiseksi. Palvelujen tulee olla helposti saavutettavissa ja hyödynnettävissä muodoissa. Etenkin yritysasiakkaiden ostaessa tukitoimintoja ulkopuolelta, on tehokkuus avaintekijä. Kehitystä näkyy siis myös vastakkaiseen suuntaan: perinteisistä palveluista halutaan tuotekehitystä muistuttavan prosessin avulla muodostaa tehokkaita paketteja. Tuotteistuksen aste kuitenkin vaihtelee, eikä aina edes ole kannattavaa viedä tuotteistusprosessia kokonaan loppuun, tai volyymien ollessa pienet suorittaa sitä lainkaan.

Palvelut eivät itsessään ole konkreettisia, jonka vuoksi ne on haasteellista mieltää tuotteina. Palveluosaaminen eroaa tuoteosaamisesta, sillä asiantuntija itsessään ei ole myytävä tuote. Asiantuntijapalveluissa tietoelementtien osuus on suuri ja ne eroavat muutenkin luonteeltaan muista palveluista. Asiantuntijapalveluiden ongelmia ovat aineettoman tietopääoman jalostaminen tuotteistettavaan muotoon, riittävä erottautuminen muista kilpailijoista sekä palvelujen hajanaisuus.

Opinnäytetyön aiheena on palvelujen luonne tuotteena, asiantuntijapalvelujen erityispiirteet sekä tuotteistamisen mahdollisuudet. Perinteisestä tuoteajattelusta on hyötyä myös palveluiden kohdalla. Palvelujen tuottamisprosesseja on arvioitava kriittisesti. Tuotteistaminen lähtee liikkeelle yrityksen strategiasta, ja sen pohjalla on oltava riittävästi tietoa markkinoista ja kilpailijoista.

Yhteistyöyrityksenä toimi KPMG Oy Ab ja sen Legal Service - yksikkö. Yhteistyöyritys on ollut aktiivisesti mukana ja tarjonnut hienon mahdollisuuden yhteistyöhön. Opinnäytetyön tekijällä on ollut mahdollisuus esittää kysymyksiä koko prosessin ajan.

Opinnäytetyö on luonteeltaan kehittämisprojekti, jossa empiirisen tutkimuksen avulla pyritään keräämään aineistoa ja tarkastelemaan sitä teoretiedon valossa. Opinnäytetyön taustalla on yhteistyöyritykselle toteutettu kysely. Kysely toteutettiin kvantitatiivisena kysely - tutkimuksena vuoden 2011 lopulla. Otoksessa olivat mukana KPMG Oy Ab:n Legal Service - yksikön olemassa olevat yritysasiakkaat, sekä potentiaaliset yksityisen ja kuntasektorin asiakkaat.

Opinnäytetyön tuloksena voidaan ymmärtää paremmin palvelujen, ja erityisesti asiantuntijapalveluiden ongelmallinen luonne. Opinnäytetyön avulla voidaan ymmärtää yhteistyöyrityksen palveluiden nykyistä tilaa analysoimalla muun muassa erottautumista kilpailijoista, sekä tarjota kehitysideoita toiminnan tehostamiseksi.

Asiasanat asiantuntijapalvelut, palvelut, tuotteistaminen

Ella Parviainen

Commodification of expert services - KPMG Oy Ab Legal Services

Year	201x	Pages	xx
------	------	-------	----

Nowadays society is even more service based society than before. There are more services available and more consuming. More often companies are providing supporting services for tangible products. Services must be easy to approach and purchase. Particularly when companies are buying services, efficiency is the key factor. Thus, commodification of services is the solution to make them more sellable. But the grade of commodification differs. Whenever, it is not profitable to execute the whole process. When the trading volume is low, the commodification might even be unprofitable.

Services are physically intangible since they can't be touched as can physically tangible products. Knowledge is the cornerstone of most business providers, which forms probably the most difficult products for anyone to market. Service knowledge and product knowledge are not the same. Especially in expert services the key element is knowledge and the nature of services differs from basic services. Problems of buying expert services are cultivating knowledge into a product form, standing out from competitors and scattering of services.

This thesis is an experimental essay exploring problems of service seen as a product, special features of expert service and commodification. Classical product based thinking can be useful when it comes to services. Still the process of productization must be evaluated critically. The baseline must be in company's strategy with enough information about competitors and markets.

The thesis is carried out collaboration with KPMG Oy Ab, more specific with the Legal Service -department. KPMG Oy Ab is a part of a global network of professional firms providing Audit, Tax and Advisory services. The company has been active partner and provided multiple opportunities to make questions through the whole project.

The thesis is a development project where the aim is to collect information through empirical research. From the base of the research was made an analysis in January 2012. The analysis is one of the main sources of this thesis. The research was implemented as a quantitative survey. Research sample consist of company's resent customers and potential customers from both private and public sector.

The result of thesis is to understand better the nature of services, particularly problematic complexion of expert services. The thesis helps to evaluate the current position of company's services and gives some ideas to improve functions.

Keywords product, service, commodification, productization, expert service

Sisällys

1	Johdanto.....	7
2	Tutkimusmenetelmät.....	8
2.1	Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimus.....	8
2.1.1	Tutkimusstrategiat.....	9
2.2	Tutkimusasetelma.....	9
2.2.1	Yhteistyöyrittäminen.....	10
2.3	Tiedonkeräysmenetelmä.....	11
2.3.1	Tutkimuksen eteneminen.....	11
2.4	Tutkimuskysymykset.....	12
3	Tuote.....	13
3.1	Palvelu tuotteena.....	13
3.2	Asiantuntijapalvelun luonne.....	14
3.1	Asiantuntijapalveluiden ostamisen ongelmat.....	16
3.2	Legal Service -palvelut.....	17
4	Tuotteistaminen.....	17
4.1	Tuotteistamisen määrittely.....	18
4.2	Markkina- ja kilpailija-analyysit.....	20
4.3	Tuotteistusprosessi.....	20
4.4	Sisäinen ja ulkoinen tuotteistaminen.....	21
4.4.1	Sisäinen markkinointi.....	21
4.5	Tuotteistusaste.....	22
4.6	Onnistunut tuotteistus.....	22
4.6.1	Riskin vähentäminen.....	23
4.6.2	Ylivoima.....	24
4.6.3	Ketterä tuotteistus ja edullisempi hinta.....	25
5	KPMG Oy Legal Service.....	25
5.1	Tärkeimmät tekijät palveluntuottajaa valitessa.....	26
5.1.1	Erikoistuminen.....	27
5.2	Laatu ja ominaisuudet.....	28
5.2.1	Erottuminen.....	29
5.1	Hyödyt.....	30
5.1.1	Palvelujen keskittäminen.....	30
5.2	Ydintuotteesta kokonaispakettiin.....	31
6	Loppupäätelmät.....	33
	Lähteet.....	35
	Kuvat.....	37
	Kuviot.....	38

Liitteet.....	40
---------------	----

1 Johdanto

Hyödykkeet jaetaan karkeasti kahtia: tuotteisiin ja palveluihin. Näin mustavalkoinen jako ei välttämättä ole tarpeen. Kaikki hyödykkeet voidaan mieltää tuotteina, jotka vain koostuvat erilaisista elementeistä. Tällöin hyödyke voi olla joko konkreettinen esine, tarjottava palvelu tai jotakin näiden väliltä. Ongelmana on, että palveluita on vaikeaa mieltää tuotteina, sillä ne eivät ole konkreettisia, käsin kosketeltavia asioita. Eihän mikään aineeton voi olla tuote?

Tuotteistaminen, yksinkertaisimmillaan palveluiden muuttaminen helpommin myytävään ja kopioitavaan formaattiin, on liikemaailmassa entistä suositumpaa. Toisaalta trendinä voidaan nähdä myös konkreettisten tuotteiden myyminen niin, että niiden ympärille tarjotaan laaja palveluvalikoima esimerkiksi ongelmatilanteiden varalle. Tuotteistaminen voikin merkitä sitä, että myyjä yhdistää sopivasti palveluja ja tuotteita keskenään (Parantainen 2007, 47). Suuri osa hyödykkeistä on palveluita joita käytetään päivittäin. Asiakkaat vaativat entistä tehostempaa ja parempaa palvelua. Asiantuntijapalveluiden kohdalla asiakkaat haluavat että ongelmat ratkaistaan mahdollisimman kustannustehokkaasti, nopeasti ja vaivattomasti.

Palveluiden myyminen helpottuu, kun ne muovataan konkreettisimmiksi paketeiksi. Tämä on mahdollista tuotteistamisen avulla. Tuotteistamiseen, etenkin ulkoiseen tuotteistamiseen liittyy kiinteästi myös markkinointi. Tuotekehityksen tulee pohjautua yrityksen liiketoiminnan ja markkinoinnin strategioihin. Yrityksellä tulee olla selkeä käsitys siitä mitä myydään ja kenelle (Haaga -Helia-ammattikorkeakoulu 2009). Tuotteistaminen voi kohdistua laajasti eri palveluntuotannonaloille yritysjuridisesta neuvonnasta aina potilasohjeiden antamiseen. Tuotteistamisen pohjalle kannattaa yrityksen laatia kilpailija- tai markkina-analyysi. Tämän avulla voidaan paremmin erottaa omat vahvuudet sekä heikkoudet suhteessa muihin markkinoilla toimiviin.

Opinnäytetyössä keskitytään tarjottujen palvelujen ominaisuuksiin, palvelun ongelmaan tuotteena sekä sen tuotteistamismahdollisuuksiin. Tavoitteena on tarkastella asiakkailla tehdyn analyysin pohjalta heidän mielikuviaan yhteistyöyritystä kohtaan sekä kartoittaa parannusehdotuksia. Tuotteistamisen pohtiminen asiantuntijapalvelun kontekstissa on tärkeää, sillä asiantuntemuksen jalostaminen tuotteistettavaan muotoon on usein hankalaa. Hyvän tuotteistusstrategian avulla voidaan myös tehostaa palveluiden markkinointia, jolloin aikaa jää enemmän itse palvelulle.

2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmät voidaan jakaa kahteen ryhmään tutkimuskohteeseen perehtymisen perusteella. Empiirisessä tutkimuksessa on kyse kokemusperäisestä havainnoinnista tai mittauksesta reaali maailmassa. Empiiristä tutkimusta voidaan suorittaa joko kvalitatiivisesti tai kvantitatiivisesti. Empiirisessä tutkimuksessa valitaan tai kehitetään teoria selittämään tiettyä ilmiötä taikka tapahtumaa. Teorian pohjalta voidaan asettaa hypoteeseja, eli olettamia, jolloin empiirisen tutkimuksen viimeisenä vaiheena on olettamusten testaaminen. Tutkimusongelmaksi voidaan asettaa myös jonkin ilmiön tai käyttäytymisen syiden selvittäminen taikka ratkaisun löytäminen siihen, miten jokin asia tulisi toteuttaa. (Heikkilä 2004, 13.)

Teoreettinen tutkimus puolestaan nojaa erilaisiin ajatusmalleihin ja niiden tarkasteluun (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009). Teoreettisen tutkimuksen kohteena voi olla valitun tieteenalan käsitteet, näkökulmat tai teorit. Esimerkiksi valittu teoria pyritään hajottamaan osiin, ja tutkimuksen avulla toteamaan sen paikkaansa pitävyyden tai pitämättömyyden. Uudenlaista kokonaiskuvaa voidaan myös luoda yhdistelemällä eri teorioita ja niiden osia keskenään. (Helia 2003.)

Opinnäytetyö on luonteeltaan kehittämisprosessi, jonka tarkoituksena on teoretiedon ja tehdyn tutkimuksen pohjalta kehittää parannusehdotuksia yhteistyöyrityksen palveluiden parantamiselle. Kyseessä on siis luonteeltaan empiirinen tutkimus. Opinnäytetyö on suoritettu yhteistyössä yhteistyöyrityksen kanssa, jotta teoria voidaan sitoa käytäntöön mahdollisimman tiiviisti. Tutkimusaineistona toimii tutkimuksen perusteella laadittu analyysi ja teoria-aineistona ovat suomen- ja englanninkielisen kirjallisuuden lisäksi erilaiset internetin tietokannat ja artikkelit. Myös yhteistyöyrityksen yhteyshenkilöiden antamat vastaukset toimivat materiaalina. Yhteistyö yrityksen kanssa on ollut hyvin dialogista, ja opinnäytetyön tekijä on saanut esittää kysymyksiä yhteyshenkilöilleen läpi prosessin.

2.1 Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivinen tutkimus on laadullista tutkimusta. Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena on osoittaa syy-seuraussuhteita ja se kohdistuu yleensä pienempään otosjoukkoon. Taustalle asetetaan viitekehys, joka muodostaa kokonaisuuden tutkittavalla aineistolle. Vaikka laadullisen tutkimuksen peruselementtinä on taustateoria, voidaan sitä tutkimuksen aikana muokata mikäli vastaukset antavat siihen aihetta. Teoriaa siis pyritään myös kehittämään eteenpäin tutkimuksen avulla. (Virtuaaliammattikorkeakoulu 2007.)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa on otoksen määrä kvalitatiivista suurempi. Tutkimuksessa kiinnostaa se, millaisia erilaisia esiintymismuotoja tutkittavalla asialla on ja miten vastaukset

jakautuvat. Mitä suurempi otoksen määrä on, sitä kattavampina voidaan tuloksia pitää. Suuremmasta otoksesta voidaan tehdä pidemmälle vietyjä päätelmiä kuin suppeasta joukosta. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa syy-seuraussuhteiden näyttäminen ei ole oleellista. (Virtuaaliammattikorkeakoulu 2007.)

2.1.1 Tutkimusstrategiat

Perinteiset tutkimusstrategiat voidaan jaotella kolmeen ryhmään. Kokeellinen eksperimentaalinen tutkimus sekä kvantitatiivinen survey-tutkimus ovat jo pidempään käytettyjä tutkimusnimikkeitä. Kolmas tutkimusstrategia on tapaustutkimus, eli case study, jonka nimi on varioinut ajan mittaan. (Hirsjärvi ym. 2009, 134.)

Eksperimentaalinen tutkimus tarkoittaa, että tarkastellaan esimerkiksi yhtä yksilöä tietyissä olosuhteissa. Tutkimuksen aikana olosuhteita tai sen muuttujia muutetaan hallitusti, jolloin tarkasteltavassa kohteessa voidaan arvioida muutosten aiheuttamia vaikutuksia. Eksperimentaalinen tutkimus kohdistuu siis vain hyvin pieneen joukkoon. Eksperimentaalinen tutkimus on nimensä perusteella kokemuksiin perustuvaa tutkimusta. (Virtuaaliammattikorkeakoulu 2007.)

Survey-tutkimuksessa tarkoituksena on osoittaa tietyin kriteerein valittu joukko, ja esittää heille samat kysymykset. Kohteena on yleensä tietyn suuruinen otos jostakin perusjoukosta. Survey-tutkimus toteutetaan yleensä kyselylomakkeen avulla, johon valitun joukon jäsenet antavat vastauksensa. Muuttujien määrä on pieni, kun taas merkityksellistä on otoksen suuruus. Survey-tutkimus on pääsääntöisesti kvantitatiivinen tutkimus. Määrällinen tutkimus etenee teoriasta empiiriseen tarkasteluun. Päätelmissä käytetään deduktiivista menettelyä, mikä tarkoittaa, että keskeisenä elementtinä toimivan teorian kautta heijastetaan saatuja uusia tutkimustuloksia ja näiden pohjalta tehdään johtopäätöksiä. (Virtuaaliammattikorkeakoulu 2007.)

Case -tutkimuksessa tutkitaan tiettyä kohdetta ja sen taustalla vaikuttavia tekijöitä. Tutkittavia tekijöitä on useita, ja niistä pyritään saamaan mahdollisimman kattava ja syvä kuva. Verrattaessa survey - tutkimukseen, voidaan todeta että muuttujia on case - tutkimuksessa paljon ja kohteita vähän. Tutkimuksella kuvataan kohdetta, eikä sen tarkoitus ole olla yleistävä. Case - tutkimusstrategia kohdistuukin enemmän selittämään taustoja, niiden vaikutuksia ja vuorovaikutussuhteita. Kohde itsessään on jo tutkimuksen kannalta kiinnostava. (Virtuaaliammattikorkeakoulu 2007.)

2.2 Tutkimusasetelma

Tutkimusasetelma koostuu niistä tavoitteista ja rajoitteista, joita opinnäytetyölle on asetettu. Tutkimusasetelmalla pyritään myös selventämään aiheen valinnan perusteita, sekä esittelemään tiedonkeruussa käytettyjä menetelmiä. Tutkimusongelma ja menetelmä ovat kiinteässä yhteydessä. Menetelmän valintaan vaikuttaa se, minkälaista tietoa etsitään ja millaisista lähteistä sitä etsitään. (Hirsjärvi ym. 2009.)

Opinnäytetyön materiaaliksi toteutettu tutkimusprosessi eteni hieman eri järjestyksessä kuin tutkimusprosessit yleensä. Normaalin tutkimusprosessin järjestys on, että ensin rajataan selkeästi aihepiiri, jonka jälkeen kerätään tietoa esimerkiksi haastattelemalla tai muilla tutkimusstrategioilla. Tiedon keruun jälkeen on vuorossa sen analysointi sekä looginen järjestäminen. Viimeisenä vaiheena on kerätyn aineiston perusteella muodostettavan artikkelin, esseen tai muun kirjallisen työn laatiminen. (Wass 2009.)

Tämän opinnäytetyön kohdalla prosessin alussa tapahtuva aiheen rajaus ei ollut niin selkeä kuin yleensä. Tutkimuskysymykset laadittiin yhteistyössä yhteistyöyrityksen ja opinnäytetyön laatijan välillä. Opinnäytetyön laatija selvitti yhteistyöyrityksen edustajien kanssa pidetyssä palaverissa heidän kiinnostuksen kohteitaan, ja laati tämän perusteella luonnoksen kysymyksistä. Laatimisen taustalla oli ajatus palvelujen paremmasta tuotteistamisesta. Tämän jälkeen tutkimuskysymyksiä hiottiin yhdessä. Tutkimusongelmana voidaan katsoa olevan palvelujen ongelmallisuus tuotteena sekä tuotteistamisen mahdollisuudet.

Työn tavoitteena on selvittää ongelmia, jotka liittyvät palvelun mieltämiseen tuotteena sekä tuotteistuksen käsitettä. Tuotteistus voidaan jakaa ulkoiseen ja sisäiseen tuotteistukseen, joista tässä työssä keskitytään sisäiseen tuotteistukseen. Markkinointi liittyy kiinteästi tuotteistukseen, mutta sitä ei työssä nopean sivuamisen lisäksi käsitellä.

2.2.1 Yhteistyöyritys

Opinnäytetyö on toteutettu yhteistyössä tilintarkastusyhteisö KPMG Oy Ab:n (myöh. KPMG Oy), tarkemmin sen Legal Service - yksikön kanssa. Opinnäytetyö on toteutettu KPMG Oy:lle tehdyn kvantitatiivisen tutkimuksen ja siitä tehdyn analyysin pohjalta. Analyysissa on myös hyödynnetty tutkimuslomakkeessa annettuja lyhyitä sanallisia kommentteja. KPMG Oy kuuluu kansainväliseen asiantuntijayritysten verkostoon, joka toimii yhteensä 153 eri maassa ja Suomessa 17 eri paikkakunnalla. KPMG Oy on KPMG International:n jäsenyritys. KPMG International on rekisteröity osuuskunta, jonka jäseniä kaikki KPMG-verkostoon kuuluvat yritykset ovat. Jokainen jäsenyritys on juridisesti itsenäinen ja erillinen yhteisö (KPMG Oy Ab 2012.) Yrityksen ydinliiketoimintaan voidaan katsoa kuuluvan tilintarkastuspalvelut. Näiden ohella se tarjoaa myös veropalveluita sekä muita neuvontapalveluita. Organisaatiollisesti Legal Services - yksikkö sijoittuu veropalveluiden alle. Tutkimuksessa haluttiin kartoittaa Legal Service -

yksikön olemassa olevien yritysasiakkaiden sekä potentiaalisten yritys- ja julkissektorin asiakkaiden mielikuvia sekä palvelun valintaperusteita.

Legal Service - yksikkö muodostuu seuraavista tiimeistä: Corporate law, Labour law, M&A Legal ja Government. Labour law - tiimi on eriytynyt muista tiimeistä hieman omakseen, muuten eri tiimien välillä ei ole selkeitä rajoja. Yhteistyö ylittää myös paikkakuntaakohtaiset rajat, tiimien jäseniä toimii eri paikkakunnilla. (Haastattelu/KPMG Oy 2012.)

2.3 Tiedonkeräysmenetelmä

Yhteistyöyritykselle toteutettu tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena kysely-tutkimuksena. Kyselylomake sisälsi kokonaisuudessaan 12 kysymystä ja lisäksi vapaan kommentointiosion. Tehokas kyselylomake ei saa olla liian pitkä, yleensä 10 -12 kysymystä on riittävästi. Tätä pidempi kysely puuduttaa vastaajan, jolloin vaarana on vastauksien vähyys. Vapaaosio katsottiin tarpeelliseksi, jotta vastaajat pystyivät kyselyn loppuksi antamaan palautetta. Kyselylomake oli puolistrukturoitu lomake, sillä osa sen vastausvaihtoehdoista oli annettu valmiiksi vastaajalle. Kyselylomakkeessa oli monivalintaosioita sekä dikotomisia kysymyksiä, joissa vastausvaihtoehtoja oli vain kaksi (Heikkilä 2004, 49-51). Lisäksi kaksi kysymystä sisälsi vapaaehtoisen perusteluosion, jossa vastaajalla oli mahdollisuus perustella vastaustaan.

Vastaajien perustiedoista kartoitettiin yrityksen toimiala sekä vastaajien asema yrityksessä tai julkisyhteisössä. Julkisyhteisöissä vastaajina olivat usein kunnan- tai lakipuolen johtajat. Yritysten puolella vastaajien edustus oli kirjavampaa: pienissä yrityksissä vastasivat toimitusjohtajat itse, ja hieman suuremmissa yrityksissä vastaajina olivat muun muassa talous- ja lakiasianjohtajat.

2.3.1 Tutkimuksen eteneminen

Kyselylomake laadittiin yhteistyössä KPMG Oy Ab Legal Service - yksikön kanssa. Opinnäytetyön tekijä laati käydyn neuvottelun jälkeen luonnoksen kaavakkeesta, jota lähdettiin tämän jälkeen vuoropuhelunaisesti työstämään. Lomaketta kommentoitiin laajasti Legal Service - yksikön työntekijöiden piiristä.

Kohderyhmän tiedot saatiin KPMG Oy: Kermit - järjestelmästä. Vastaajat kuuluvat pienten ja keskisuurten, eli pk-yritysten sektoriin, ja niiden joukko määriteltiin niiden liikevaihdon perusteella, joka liikkui 3-50 miljoonan euron välillä. Tietojen käsittely oli luottamuksellista ja siinä varmistettiin, ettei tietoja pääse ulkopuolisille. E-lomake - järjestelmässä luotiin vastaanottaja ryhmät jaotuksella: ”Olemassa olevat asiakkaat”, ”Potentiaaliset asiakkaat” sekä

”Julkishallinto”. Kyselyn toteuttamisen jälkeen opinnäytetyön laatija poisti yhteystiedot välittömästi e-lomakkeen järjestelmästä.

2.4 Tutkimuskysymykset

Tutkimuskysymyksillä pyritään havainnoimaan, mitä tutkimuksella halutaan kartoittaa. Tutkimuskysymyksiä voidaan myös nimittää esimerkiksi tutkimusongelmiksi, -tehtäviksi tai -haasteiksi. Niiden perusteella pyritään löytämään vastaus rajattuun ongelmaan. Taustalla voi vaikuttaa esimerkiksi kirjallisuudesta tai muusta materiaalista luettu teoria. Tutkimuskysymysten valintaan voivat vaikuttaa myös omat mielenkiinnot. Oman mielenkiinnon perusteella valittu tutkimuskysymys ei ole paras vaihtoehto, sillä sen puolueeton tutkiminen voi olla hankalaa. Myöskään haluttuun aiheeseen voi olla vaikea löytää teoretietoa tueksi.

Kuten jo aikaisemmin on todettu, tässä opinnäytetyössä tutkimusprosessi on edennyt hieman normaalista poiketen. Täten tutkimuskysymysten asettelussa on vaikuttanut vahvasti jo tehty kysely sekä analyysi.

Tutkimuskysymyksiä valittiin 12. Taustatiedoissa kartoitettiin yhteisön toimiala sekä vastaajan asema yhteisössä.

1. Mitä KPMG Oy:n tarjoamia palveluita olette aiemmin käyttäneet?
2. Kuinka hyvin tunnette KPMG Oy:n lakipalvelut?
3. Jos olette olleet tietoisia KPMG Oy:n tarjoamista lakipalveluista, mutta ette ole näitä käyttäneet, niin mikä tähän on syynä?
4. Mitkä KPMG Oy:n palvelut koette yrityksenne kannalta tarpeellisiksi?
5. Mitä pidätte tärkeimpänä tekijänä yrityksenne lakipalveluiden toimittajaa valitessanne?
6. Miltä oikeudenaloilta tarvitsette neuvontaa?
7. Jos on jokin muu kuin yllä mainittu oikeudenala, miltä tarvitsette neuvontaa, mikä se olisi?
8. Millainen palveluiden hinnoittelun tulisi olla? Tulisiko perusteen olla: tuntipohjainen, kertaveloitus, kuukausihintainen vai success fee -pohjainen.
9. Miten arvioisitte seuraavien sanojen kuvaavan KPMG Oy:n lakipalveluita?
10. Kuinka usein käytätte yrityksessänne lakipalveluita?
11. Koetteko hyväksi, että useat eri palvelut löytyvät saman yrityksen palveluvalikoimasta?
 - Miksi?
12. KPMG Oy Ab:n laajan kansainvälisen verkoston ansiosta KPMG tarjoaa lakipalveluita laajasti myös ulkomailla. Lakipalveluita on siten mahdollista saada ulkomailla esimer-

kiksi suunniteltaessa toiminnan laajentamista ulkomaille tai toiminnan ollessa muuten kansainvälistä. Tarvitsetteko neuvontaa myös ulkomailla?

- Miksi?

3 Tuote

Perinteinen käsitys tuotteesta on, että se on aineellinen esine. Perinteisestä tuotekäsityksestä on hiljalleen päästy eroon. Palvelujen kohdalla on ymmärretty niiden parempi markkinapotentiaali tuotteistettuina paketteina.

Laajemmalti arvioituna tuote on asiakkaalle tarjottava konkreettinen esine, palvelu tai näiden yhdistelmä. Julkishallinnon puolella tehdyt päätökset ja annetut luvat voidaan myös nähdä tuotteina. Tuote on myös asiakkaalle toimitettava hyödyke. Kun palvelut lasketaan tuotteiksi, voi yhden ammattiryhmän tuottama palvelu olla tuote. (Kajaanin ammattikorkeakoulu 2012.)

3.1 Palvelu tuotteena

Tavaratuotannossa pystytään selkeästi erottamaan tuotekehitys, tuotanto ja jakelu. Tuote on valmiina ennen kuin se on myyty asiakkaalle. Asiakas itse vastaa siitä millaisen hyödyn hän tuotteestaan saa. (Sipilä 1996, 24.) Yhä enemmän on kuitenkin myös perinteisessä tavarantuotannossa menty siihen, että yritys haluaa tarjota asiakkailleen tuotteen ympärille tukipalveluja. Asiakkaat arvostavat kokonaisvaltaista palvelua, vaikka ovatkin ostaneet konkreettisen tuotteen.

Ennen kuin palvelusta voidaan puhua tuotteena, on hyvä määritellä mitä palvelulla tarkoitetaan. Gabbotin ja Hoggin (1998, 24-25) kirjassa palvelu määritellään toiminnaksi, tai toimintojen sarjaksi jolla on enemmän tai vähemmän aineeton luonne, ja joka toteutetaan asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä. Palveluntarjoaja tarjoaa ratkaisua asiakkaan ongelmiin fyysisten resurssien tai järjestelmien avulla. Levitt (1976) esittää puolestaan kirjassaan näemyksen, jonka mukaan ei ole eriytynyttä palvelutuotantoa, vaan on tuotantosegmenttejä jossa palveluelementit ovat merkittävämmässä osassa kuin muissa segmenteissä. Tuote tulee nähdä kokonaisuutena jossa on aineettomia ja aineellisia osia. Osien sisällön vaativuus vaihtelee niin palvelujen kuin fyysistenkin tuotteiden kohdalla.

Palveluosaaminen ja tuoteosaaminen eivät ole sama asia. Useimpia palveluita on vaikeaa standardisoida, koska palvelun tuottaja on itsessään myytävä tuote. Palvelun tulos, laatu, toimitus ja sen tuottama arvo voivat vaihdella suuresti palvelun tuottajan mukaan. Saman asiantuntijapalvelun eri tarjoajien tulokset voivat vaihdella toisistaan muun muassa erilaisen

koulutuksen ja analyysimenetelmien mukaan. (Eckles 1990, 360 -363.) Koska myös yritysten sisällä on vastaavia eroja, tällaiseen variointiin voi tuotteistaminen yrityksen sisällä tarjota ratkaisun: yhtenäistämällä yrityksen sisäiset prosessit ja käytännöt, palvelun tulos ei ainakaan ole yksilöriippuvainen.

Tuoteajattelun puuttumisena seuraa, että monessa asiantuntijaorganisaatiossa samanlaiset projektit aloitetaan aina uudelleen alusta (Sipilä 1996, 15). Jokainen prosessi nähdään toisistaan erillisinä ja samankaltaisiin prosessin vaiheisiin käytetään turhaa ylimääräistä aikaa. Tuotteistamisesta on asiantuntijapalveluille monia etuja ja se avaa uusia mahdollisuuksia asiantuntijapalveluliiketoimintaan. Tuotteistaminen mahdollistaa pitkäjänteisemmän toiminnan suunnittelun sekä pidemmän aikavälin tavoitteiden saavuttamisen. Sen avulla voidaan välttyä tilanteilta, jossa asiakkaiden mielipide muuttuu jatkuvasti liiketoiminnan suuntaa. (Torkkeli, Salmi, Ojanen, Länkinen, Laaksolahti, Hänninen ja Hallikas 2005, 22.)

3.2 Asiantuntijapalvelun luonne

Asiantuntijapalveluiden perustan muodostaa luonnollisesti tietopääoma. Useissa asiantuntijapalveluissa aika on merkittävä tekijä, sillä aika ja tietopääoma ovat tuotteita joita myydään. Koska palveluita ei tuotteiden tapaan voi varastoida, olisi palvelujen tarpeen aktivointi osattava ennakoida. (Eckles 1990.)

Kuten alla olevasta taulukosta voidaan nähdä, asiantuntijapalvelut ovat yrityskentässä sellaisia tuotteita joiden osaamis- ja tietoelementtien osuus on suuri. (Sipilä 1996, 26).

		TUOTTEEN TIETOINTENSIVISYYS	
		Alhainen	Korkea
TUOTTEEN OLEMUS	Fyysinen	Perinteinen teollisuus	High-Tech – yritykset
	Palvelu	Palveluteollisuus	Asiantuntijapalvelut

Taulukko 1 (Sipilä 1996, 26.)

Asiantuntijapalvelut syntyvät yleensä palveluntuottajan ja asiakkaan yhteistyössä. Palvelun onnistuminen vaatii asiakkaan voimakasta osallistumista. Asiakkaan on annettava palveluntuottajalle tarpeelliset tiedot ja muutenkin edesautettava palvelujen suorittajaa onnistumaan työssään. Onnistunut lopputulos voidaan siis nähdä myös onnistuneen yhteistyön tuloksena (Sipilä 1996, 30). Koska yhteistyö on tyypillistä asiantuntijapalveluissa, niiden mieltäminen tuotteena on entistä vaikeampaa. Kuten taulukosta (taulukko 2) näkyy, vastuun kantaminen epäonnistumisessa voi yhteistyön vuoksi olla vaikeasti rajattavissa. Uhkana on tällöin negatiivisen asiakaskuvan syntyminen.

	Palvelu	Asiantuntijapalvelu
Palvelun luonne	Tavanomainen, vakiintunut	Vaikeita ongelmia, luovaa
Miksi ostetaan	Säästetään aikaa, vaivaa ja rahaa	Poistetaan riskejä, on pakko ongelman poistamiseksi
Mitä ostetaan	Palvelun toteutus	Diagnoosi, suunnittelu sekä toteutus
Kilpailu	Tarjoajalla kilpailu asiakkaista	Tarjoajalla kilpailu asiakkaista sekä osajista
Vastuu	Ensisijaisesti asiakkaalla	Asiakkaalla sekä palveluntarjoajalla

Taulukko 2 IMS Business Solutions (mukailtuna)

Erilaisia asiantuntijapalveluita on markkinoilla paljon. Osa niistä voidaan katsoa ongelmanratkaisupalveluiksi ja osa kehittämispalveluiksi. Kolmannen ryhmän muodostavat käsittelypalvelut, jotka ovat asiantuntijapalveluiden perustyyppi. Käsittelypalvelujen luonne on hyvin perinteisen asiakaspalvelun tyyppistä ja lähentelee hallintovirkamiestyypistä palvelua. Hallinnolliselle asioinnille on tyypillistä, että esimerkiksi tietyn luvan voi myöntää vain siihen osoitettu viranomais. Myös yrityksen sisäisissä säännöissä on saatettu määrätä, että tietyntyyppisten ongelmien käsittely kuuluu vain tietyn tahon toimivaltaan. Myynnin kannalta ongelmanratkaisupalvelut ovat helpompia, sillä asiakkaalla on konkreettinen ongelma johon tarvitaan ja osataan etsiä ratkaisu. (Sipilä 1996, 31 -32.)

Kehittämispalveluiden kohdalla asiakkaalla ei ole riittävää asiantuntemusta ongelman tunnistamiseen eikä täten ymmärrystä hakea ratkaisua siihen. Tällaisessa tapauksessa asiantuntijapalveluita tarjoavan tulee ensin kartoittaa asiakkaan ongelma ja vakuuttaa asiakas sen ratkaisun tarpeellisuudesta, ennen kuin koko ongelmaa voidaan edes alkaa ratkaisemaan. Asiakas ei pysty tekemään täsmällistä tilausta, eikä asiantuntijakaan pysty antamaan räätälöityä ratkaisua ongelmaan perehtymättä. (Sipilä 1996.) Asiantuntijuutta käytetään palvelutarpeen löytämiseen sekä sen tyydyttämiseen.

Koska asiantuntijapalveluiden kuormitus on täysin riippuvainen asiakkaiden tarpeista, voi kapasiteetin vaihtelu olla hyvinkin suurta eri kuukausien välillä. Strategisesti voi olla viisasta, että yritys tarjoaa palveluitaan kaikilta kolmelta edeltä mainitulta palvelualueelta. Näin tasaataan kuormituksen astetta. (Parantainen 2009.)

Ongelma asiantuntijapalveluiden kohdalla on, että etenkin aiemmin palveluiden kohdalla ei ole harjoitettu johdonmukaista ja systemaattista tuotekehitystä. Palvelujen tarjoajien tulisi kuitenkin myös myydä ”aineellista” omaisuutta, eli konkreettista hyötyä mitä asiakas palvelun käyttämisestä saa. (Sipilä 1996.) Asiantuntijapalvelun ostaminen on vaikeaa myös, koska kaikki tarjoajat sanovat olevansa luotettavia ja ammattitaitoisia ja usein palvelut ovat hajallaan eri paikoissa. (Parantainen 2009.)

3.1 Asiantuntijapalveluiden ostamisen ongelmat

Asiantuntijapalveluiden ostamisen tekee vaikeaksi ensinnäkin se, että kaikki palveluntarjoajat kuvaavat tuotteitaan usein samoilla lupauksilla. Jos useat samalla alalla toimivat lupaavat luotettavaa ja ammattitaitoista palvelua, miten erottaa oikeasti se itselle paras myyjä? (Parantainen 2009.)

Tuotteen eli myytävän palvelun ominaisuuksilla on merkitystä, sillä asiakas saattaa tehdä valinnan jonkun ainutlaatuisen ominaisuuden perusteella. Kun konkreettisten esineiden ympärille muodostetaan palvelukokonaisuuksia, muuttuu näkökulma tuotelähtöisestä asiakaslähtöiseen. Liiketoiminta on selviytymiskykyistä vain, jos sen perusta on erinomaisissa tuotteissa tai palveluissa. (Parantainen 2009.) Palvelujen tuotteistamisen ongelmanahan on nimenomaisesti ollut, ettei niissä ole samalla tavalla toteutettu tuotekehitystä kuin konkreettisten esineiden laadinnassa. Tuotekehityksessä voidaan paketoitavalle palvelulle luoda ainutlaatuisia ominaisuuksia.

Ominaisuuksilla voi olla erittäin iso merkitys, kun asiakas valitsee muuten identtisten kilpailijoiden välillä. Ongelmana on, että ominaisuuksia on hyvin helppo kopioida. Keksitty ja hyö-

dynnetty oman palvelu ominaisuus siirtyy hyvin nopeasti myös osaksi kilpailijan pakettia. Tästä syystä uusia ominaisuuksia tulee kehittää koko ajan lisää, ja niiden tulee olla kilpailijoista selvästi poikkeavia.

Toiseksi palvelut joita asiakas tarvitsee, ovat usein hajallaan eri paikoissa. Palveluiden hankkiminen on vaivalloista ja kallista. Palvelut tulee paketoita asiakkaan kannalta järkeviin paketteihin. (Parantainen 2009.)

Kolmanneksi ostaminen on hankalaa, koska palvelu ja sen sisältö on aineetonta ja täten yleensä kovin epämääräistä, syntyy asiakkaalle palvelua ostettaessa riskin tunne. Etenkin ensimmäistä kertaa palvelua ostettaessa, kun asiakas ei tiedä miten prosessi tulee etenemään, syntyy helposti tunne tyhjän ostamisesta. Tällainen riskin tunne on poistettava. (Parantainen 2009.)

3.2 Legal Service -palvelut

KPMG Oy Legal Service - osasto vastaa oikeudellisten velvoitteiden hallinnasta. Osaaminen keskittyy yrityksille tärkeisiin oikeudenaloihin, kuten sopimusoikeuteen, työoikeuteen, julkisoikeuteen, työoikeuteen ja yhtiöoikeuteen. Yksityisoikeudellisia tapauksia, kuten rikos-, perhe- ja perintöoikeus, osasto ei käsittele. Toimeksiantojen koko vaihtelee yksittäisistä sopimuksien kommentoinneista monimutkaisempiin yritysjärjestelyihin. Legal Service - osastolla on seuraavat tiimit: Corporate law, Labour la, M&A Legal ja Government. Työskentelyä tapahtuu pääsääntöisesti yli tiimirajojen. (Haastattelu/KPMG 2012.)

KPMG Oy Legal Service - osastolla asiakkaiden palvelujen tarve lähtee yleensä heidän itse ilmoittamastaan ongelmasta. Ongelmaa kartoittamalla selvitetään palvelujen tarve kokonaisuudessaan, jotta asiakkaan ongelma voidaan ratkaista. (Haastattelu/KPMG 2012.) Palvelu on siis luonteeltaan enemmän ongelmanratkaisupalvelun kaltainen, mutta siinä on myös piirteitä kehittämispalveluista. Asiakkaalla voi olla tiedossaan ongelma, mutta asiantuntijuuden puuttuessa hän ei todennäköisesti ymmärrä ongelman laajuutta kokonaisuudessaan. Tasaisemman työmäärän kannalta erityyppiset palvelut ovat hyväksi. Akuutin kriisinratkaisun lisäksi osastolla olisi mahdollisuus tarjota konsultoinnin luonteista palvelua. Resurssien antaessa periksi voisi palveluita olla laajemminkin ongelmanratkaisupalvelujen ulkopuolelta. Tämä voisi lisätä toimeksiantoja vanhojen asiakkaiden taholta, mutta lisäksi mahdollistaa tehokkaamman uusasiakashankinnan.

4 Tuotteistaminen

Tuotteistaminen tarkoitukseltaan voidaan kuvata kaikista yksinkertaisimmin sanomalla, että sen päämääränä on luoda palvelusta mahdollisimman helposti myytävä paketti. Paketti käsittää tietyt asiakkaalle tarjottavat elementit, joilla asiakkaan ongelma voidaan ratkaista. Palvelu saatetaan muotoon, jonka perusteella asiakas vaivattomammin tietää mitä saa ja millä hinnalla. Tuotteistamisen synonyymina käytetään usein tuotteistusta. (Laurea-ammattikorkeakoulu 2012.)

Tuotteistaminen voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen tuotteistukseen sen näkyvyyden perusteella. Sisäinen tuotteistaminen tehostaa yrityksen omia käytäntöjä, ja ulkoinen tuotteistus on selkeämmin asiakkaalle näkyvää. Tuotteistetun palvelun markkinointi on helpompaa kuin heikosti suunnitellun asiakasprojektin (Laurea-ammattikorkeakoulu 2012).

4.1 Tuotteistamisen määritelmä

Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen on työprosessien, menetelmien ja erilaisten tuote-putteiden tuotteistamista. Tarkemmin kuvattuna asiantuntijapalveluiden tuotteistamisessa on kyse asiakkaalle tarjottavan palvelun määrittelystä, suunnittelusta, kehittämisestä ja kuvaamisesta siten, että samalla yrityksen katetuotto paranee ja asiakas saavuttaa maksimaalisen hyödyn. Tuotteistus on tuote- ja tuotekehitysstrategian käytännön toteutusta. Palvelujen ongelmanahan oli nimenomaan, ettei niissä ole varsinaisesti tuotekehitysprosessia. (Sipilä 1996, 12 -13, 47.) Tuotteistuksen lopullisena päämääränä on saada aikaan tulos, jolla asiantuntemus tai osaaminen on jalostettu myynti-, markkinointi- ja toimituskelpoiseksi palvelutuotteeksi (Parantainen 2007, 11).

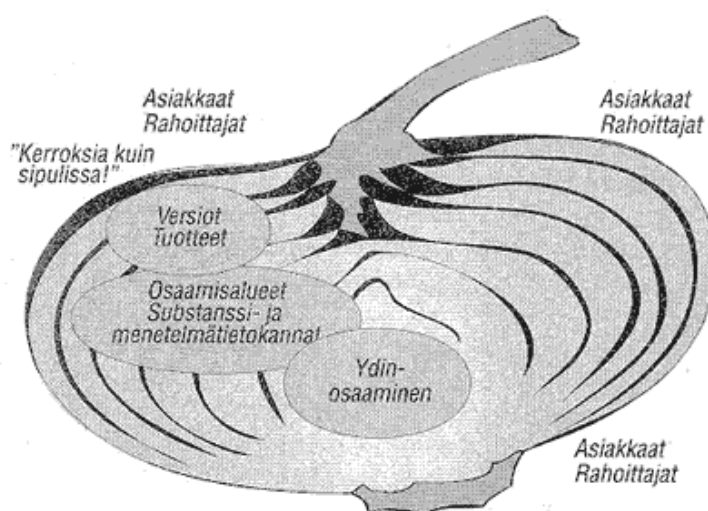
Tuotteistetun palvelun tunnusmerkki on se, että se on kopioitavissa. Kopioitavuudella tarkoitetaan käytännössä, että osaaminen on siirrettävissä toiselle henkilölle ilman että henkilökohtaisesti joudutaan kouluttamaan uudet ammattilaiset. (Parantainen 2007, 16.)

Tuotteistetun ja tuotteistamattoman palvelun välillä on Parantaisen (2007, 38) mukaan neljä keskeistä eroa. Hyvin tuotteistettu palvelu on

1. helpompi ostaa
2. ominaisuuksiltaan vahvempi
3. tehokkaammin myytävissä ja markkinoitavissa
4. helpommin monistettavissa.

Tuotteistettu palvelu on myös hinnaltaan kiinteämpi kuin tuotteistamattoman palvelun yhtenä tunnusmerkkinä ensinnäkin on, ettei sille pystytä asiakkaan kysyessä välittömästi kertomaan hintaa. Palvelulle ei tarvitse olla vain yhtä hintaa, mutta hinnoittelun

peruste tulisi ilmoittaa selkeästi. Toiseksi, palvelun sisällön tulee olla määritelty. Sisältöä ei saa keksiä palvelua myytäessä, vaan paketin tulee olla valmiina. Kolmanneksi palvelulla tulee olla vastuuhenkilö. Jos kukaan ei ota vastuuta palvelusta ja sen sisällöstä, millainen voi lopputulos olla? (Parantainen 2007.) Kun näistä ongelmista päästään eroon, ollaan jo lähempänä maalia: palvelun monistamista, mikäli näin halutaan.



Kuva 1. Sipilä 1996, 40.

Tuotteiden suunnittelussa on hyödyllistä hyödyntää yllä kuvattua sipulimallia. Siinä toiminta on esitetty kokonaisuutena, jonka keskiön muodostaa ydinosaaminen. Ydinosaaminen on inhimillistä osaamista, jonka varaan asiantuntijapalvelu on rakentunut. Sipulin keskimmäisen kerroksen muodostavat osaamisalueet, jotka ovat ydinosaamisesta kehitettyä kilpailukykyistä osaamista. Tuotteistamisen kannalta on tärkeää, että osaamisalueella käytettävä tieto on helposti siirrettävässä muodossa, jotta se voidaan siirtää helposti työyhteisön uusillekin jäsenille. Tuotteistamisessa yrityksen asiantuntemus kehittyy, ja tieto saadaan henkilöstön vaihtumistapauksissa jäämään työpaikalle. Resurssien käyttö on tehokkaampaa, kun rutiininomaiset tehtävät on hiottu, ja ylimääräiset resurssit voidaan kohdistaa kasvuun eli uusiin asiakassuhteisiin. Tämä voi edellyttää uuden toimintamallin käyttöönottoa, esimerkiksi niin että osa kommunikoinnista tapahtuu tietojärjestelmän avulla. (Sipilä 1996.)

Sipulin ”kuoren” muodostavat viimein tuotteet ja versiot. Ne ovat myytävän palvelun perusmalleja, josta voidaan räätälöidä vaivattomasti asiakkaan tarpeeseen sopiva versio. (Sipilä 1996, 40-49.)

4.2 Markkina- ja kilpailija-analyysit

Tuotekehitys pohjautuu yrityksen liiketoiminnan ja markkinoiden strategioihin (Sipilä 1999). Lähtökohta-analyysin tehtävänä on tuottaa informaatiota käytettäväksi liiketoiminnan kehittämisessä. Lähtökohta-analyysissä hankitaan tietoa yrityksen kohdemarkkinoista, kilpailijoista sekä muusta yritys ympäristöstä. Markkina- ja kilpailija-analyysit ovat tärkeimpiä lähtökohta-analyysijä. (Rope & Hautamäki 1991.) Analyysien perusteella laaditaan yrityksen liiketoimintastrategia. Tuotteistaminen lähtee liikkeelle yrityksen strategiasta (Parantainen 2009).

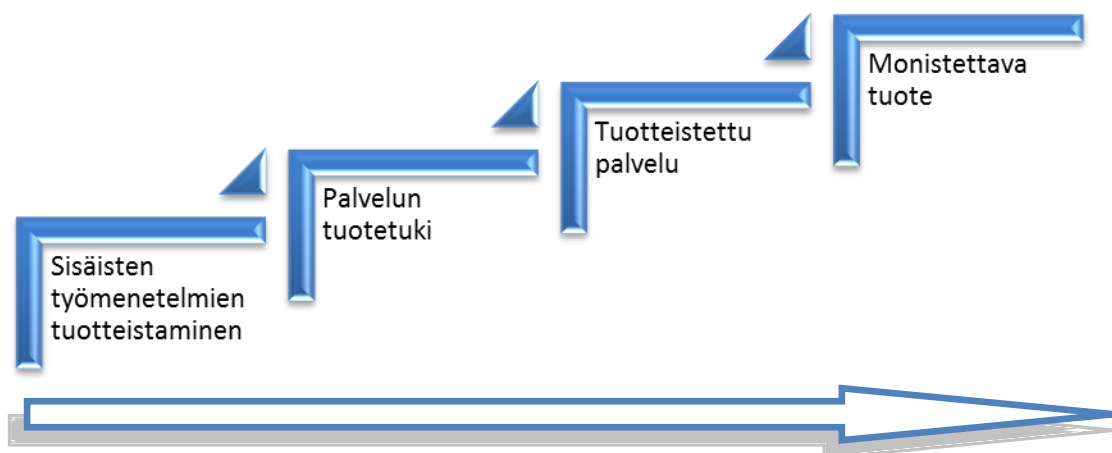
Markkina-analyysissa selvitetään markkinoiden koko, rakenne sekä tulevaisuuden suuntaukset. Siinä selvitetään muun muassa asiakkaat, jakelutiet, markkinoiden ydin- ja sivupalvelut sekä markkinoiden jakautuminen yksityisen ja kuntapuolen toimijoihin. Viimeinen kohta on yhteistyöyrityksen kannalta tärkeä, mikäli markkinaosuutta julkisella sektorilla halutaan kasvattaa. Markkina-analyysi jätetään usein tekemättä kustannussyistä, mutta markkinoilla toimiminen helpottuu jos analyysi tehdään. Tiedetään kenelle voidaan tarjota ja mitä. Analyysin avulla voidaan toimintaa markkinoilla myös kohdentaa tiettyyn osaan. (Suomalais-ruotsalainen kauppakamari 2012)

Tehokkain tapa saada tietoa kilpailijoistaan on laatia suunnitelmallinen kilpailija-analyysi. Sen avulla voidaan selvittää markkinoilla olevat kilpailijat ja heidän tarjoamansa palvelut. On kartoitettava omien ja kilpailijoiden palveluiden yhtäläisyydet ja erot. Mitkä näistä eroista ovat asiakkaiden kannalta oleellisimpia? Onko kilpailijalla varmasti sama kohderyhmä? Esimerkiksi eivät kaikki lakitoimistot kilpaile keskenään, jos he ovat keskittyneet erilaisiin juridiisiin ongelmiin. Huomioitava on, että kilpailijoita voi olla muillakin toimialoilla.

4.3 Tuotteistusprosessi

Tuotteistus voi tapahtua eriasteisesti, ja yleensä se etenee vaiheittain. Usein tuotteistus nähdään nelikohtaisena vaiheena Sipilän (1996) mukaan (kaavio 3), jonka muodostavat sisäisten menetelmien tehostaminen sekä asiakastilanteissa käytettävien rutiinien kehittäminen. Prosessin kaksi ensimmäistä vaihetta voidaan lukea sisäisen tuotteistamisen alle. Toimijan on ensinnäkin yhtenäistettävä sisäisiä työ- ja toimintamenetelmiään. Yhtenäistettyjä menetelmiä voidaan tukea edelleen erilaisilla palvelun tuotetuilla, kuten tietokoneohjelmistoilla. Ne mahdollistavat tehokkaan informaation siirron palvelun tuottajien välillä. Kolmantena askeleena on varmistaa että palvelu on mahdollisimman pitkälle tuotteistettu. Se tarkoittaa, että asiakkaalle räätälöity osa on mahdollisimman pieni. Näin voidaan säästää resursseja, kun rutiininomaiset prosessin vaiheet on hiottu huippuunsa. Tuotteistuksen neljäntenä askeleena on niin hyvin tuotteistettu palvelu, että sitä voidaan monistaa eteenpäin.

Tuotteistusprosessi (Sipilä 1996, s. 13, mukailtuna).



Tuotteistustyö tulee nähdä luonteeltaan kehitystyönä ja se on pidempi prosessi. Virheellinen ajatusmalli on mieltää tuotteistusprosessi pelkästään osaamissisällön paketoitina, sillä tällöin jää helposti huomioimatta kaupalliset elementit, johon tuotteistustyöllä tähdätään. On ajateltava sisällön kaupallista vetovoimaisuutta valittuun asiakassegmenttiin nähden. (Rope 2006, 97.)

4.4 Sisäinen ja ulkoinen tuotteistaminen

Sisäinen tuotteistus voidaan erottaa ulkoisesta tuotteistuksesta siinä, ettei se näy asiakkaalle. Sisäinen tuotteistus on ulkoisen tuotteistuksen ehdoton edellytys. Sisäinen tuotteistus yrityksessä saattaa olla hankalampi prosessi: työntekijöiden, erityisesti kokeneimpien työntekijöiden on usein hankala päästää irti vanhoista toimintamalleista. Erityisesti sisäinen tuotteistus pakottaa selkiinnyttämään strategioita ja toimintatapoja. (Sipilä 1999.)

Ulkoinen tuotteistaminen on asiakkaalle näkyvää tuotteistamisen osaa. Siihen kuuluu esimerkiksi referenssit, esitteet ja tulosedokumentit. Sipilän (1996) mukaan myös palveluille annettu tuki ja asiakkaille tarjotut palvelukokonaisuudet ovat ulkoista tuotteistamista. Palveluprosessit ja -toiminnot tapahtuvat asiakasrajapinnassa, kun taas sisäisen tuotteistuksen ei tulisi näkyä ulospäin. Yksinkertaisimmillaan ulkoinen tuotteistus toimii näkyvänä viestinä asiakkaalle, joka tämän perusteella tietää mitä palvelu sisältää ja minkä verran tuote maksaa.

4.4.1 Sisäinen markkinointi

Sisäisen tuotteistuksen yhteydessä on hyvä lyhyesti käsitellä myös sisäistä markkinointia. Sisäinen tiedottaminen on osa sisäistä markkinointia. Työntekijöille tulee jakaa tietoa tuotteis-

tetuista palveluista ja niiden sisällöstä, jotta niiden myyminen ja erityisesti asiakkaiden ongelmien ratkominen olisi mahdollisimman tehokasta. Sisäisen markkinoinnin tarkoituksena on myös saada yrityksen työntekijät uskomaan tuotteisiinsa. Asiantuntijapalveluiden kohdalla sisäisen markkinoinnin merkitys on mielestäni ennen kaikkea informatiivinen.

Sisäinen markkinointi voidaan myös määritellä hyvin myyntiorientoituneesti. Grönroos (1991) on ulottanut sisäisen markkinoinnin hyvien työntekijöiden ja johtohenkilöiden palkkaamiseen, heidän pitämiseensä yrityksessä sekä heidän ohjaamisensa niin, että he myös omalla toiminnallaan myyvät ja markkinoivat yritysten palveluita. Tämä on tärkeä myös niiden työntekijöiden kohdalla, jotka ovat asiakkaiden kanssa tekemisissä muista kuin markkinoinnillisista syistä.

4.5 Tuotteistusaste

Asiantuntijapalvelun luonteesta, yrityksen strategiasta, asiakkaista, kilpailutilanteesta ja tuotekehityksen mahdollisuuksista riippuen on kiinni, mihin asteeseen tuotteistuksessa päästään tai ylipäättään halutaan edetä. (Sipilä 1996, Parantainen 2007.) Tuotteistus voi tapahtua eriasteisesti, eikä koko prosessia tarvitse välttämättä viedä kerralla loppuun. Tuotteistus voi tapahtua Sipilän (1996, 69) mukaan myös moduulien ja räätälöinnin kautta. Oma palvelutarjous voidaan nähdä kokonaisuutena, jossa on mahdollisimman suuri standardiosa, joitakin moduuliosia ja räätälöity osa. Koska asiakas lähestyy yritystä oman ongelmansa kanssa räätälöidystä suunnasta, näyttää palvelu räätälöidymmältä kuin se todellisuudessa onkaan. Näin ollen asiakkaille riittävät usein huomattavasti vähemmän räätälöidyt palvelut kuin asiantuntijat olettavat. Moduulit ja räätälöinti tukevat myös aiemmin esitettyä sipulimallia. (Apunen & Parantainen 2011.)

Lisäksi on pidettävä mielessä, että aina parhaankaan asiantuntijapalvelun tuotteistus ei kannata, ainakaan kovin pitkälle menevä tuotteistus ei ole aina järkevää. Jos palvelun volyymit ovat pienet, voivat tuotteistamisesta aiheutuvat kustannukset olla kohtuuttoman suuret saavutettuun hyötyyn nähden. (Sääksvuori 2008.)

4.6 Onnistunut tuotteistus

Ensimmäinen asia, johon asiakkaat kiinnittävät palveluntarjoajassa huomiota ovat palveluntarjoajan käyttämät tilat ja välineet, sekä edustajan käytös ja ulkoinen olemus. Mahdollisesti jo ennen tätä asiakas on arvioinut toimittajan pätevyyttä ja uskottavuutta kuulemiensa referenssien perusteella. Asiakas arvioi toiminnassa ensinnäkin palvelun luotettavuutta: palveluntoimittajan on ratkaistava ongelma ajallaan, kerralla oikein sekä huolellisesti ja täsmällisesti. (Apunen & Parantainen 2011.)

Tyydyttääkseen asiakkaan tarpeet, on palveluntarjoajan osattava kuunnella asiakasta ja todella ymmärrettävä tämän ongelma. Vaikka tuotteistamisessa yritetäänkin mahdollisimman pitkälle tarjota valmiiksi räätälöity kokonaisuus, on otettava myös huomioon asiakkaan yksilöllisyys ja erityistarpeet. Asiantuntijapalveluissa harvoin voidaan viedä tuotteistusprosessi niin pitkälle, ettei sitä tulisi kunkin asiakkaan kohdalla hieman räätälöidä. Palveluntarjoajan tulee osoittaa mielenkiintoaan palvelun ratkaisua varten, ollakseen riittävän palvelualtis. (IMS Business Solutions 2005.)

Yhteistyössä on käytettävä kieltä, jota asiakas kokee ymmärtävänsä. Juridinen kieli on täynnä eksakteja termejä, joiden käyttö on välttämätöntä oikeudellisesti oikean lopputuloksen aikaansaamiseksi. Nämä termit ovat joskus hyvinkin vaikeita ymmärtää, ja ne tulisi selittää asiakkaalle mahdollisimman perinpohjaisesti. Näin asiakkaalle syntyy tunne, että häntä palvelaan. (IMS Business Solutions 2005.)

4.6.1 Riskin vähentäminen

Ensimmäiseksi palvelun tarjoajan on helpotettava palvelun ostamista. Palvelun on erottauduttava riittävästi kilpailijoista jollakin poikkeavalla ominaisuudella. Asiakkaalle ei voida tarjota palveluita maasta taivaaseen, koska tämä antaa vaikutelman, ettei erikoistumista ole mietitty lainkaan. Asiakkaalle on hyvä rajata palveluvalikoimaa, ja näin vähentää riskin tunnetta. (Parantainen 2009.)

Palvelun suorittaminen saattaa vaatia asiakkaalta ennakkotoimia. Asiakkaan kannalta on selkeintä, että hänelle kerrotaan mitä tältä odotetaan. Tuleeko asiakkaan toimittaa etukäteen materiaalia palveluntuottajalle, tai tuleeko asiakkaan kenties täyttää jotkin standardit. Myös palvelun koko hinta tulee kertoa prosessin alussa. Hinnalla tarkoitetaan myös muuta kuin rahaa, esimerkiksi vaivaa mikä palvelun suorittamisesta syntyy asiakasyrityksen henkilöstölle tai yrittäjälle itselleen. Palvelu saattaa viedä työaikaa, mikä on pois muiden varsinaiseen liiketoimintaan kuuluvien tehtävien hoitamisesta. On myös kerrottava suoraan mitä palveluun kuuluu ja mitä ei kuulu, ja mitä mahdolliset lisäpalvelut maksavat. Palvelun jakaminen moduuleihin onkin järkevää: näin asiakkaalle voidaan ensin myydä helposti ostettavimmat osuudet, ja kun asiakkaalta alkaa löytyä luottamusta, voidaan hänelle myydä muita osia. (Parantainen 2009.)

Erittäin tärkeä tieto asiakkaalle on se, miten ja mistä palvelun voi hankkia. Miten asiakas voi ottaa yhteyttä, miten ja missä palvelu toimitetaan, miten palvelun maksu hoidetaan ja miten mahdolliset ongelmatilanteet ratkaistaan. Referenssikuvaukset, eli kuka palvelua on aiemmin käyttänyt, tai ketä asiakkaita palveluntarjoajalla parhaillaan on, ovat tärkeitä. Apunen ja

Parantainen (2011) kuvaavat referenssejä monistuviksi suosituksiksi. Referenssejä voidaan käyttää tehokkaasti etenkin ulkoisessa markkinoinnissa. Sen tarkoituksena on osoittaa ja vakuuttaa potentiaaliset asiakkaat siitä, että toiminnallasi olet onnistunut hankkimaan tyytyväisiä asiakkaita. Samalla asiakkaat tietävät etteivät he joudu maksamaan tuotekehitykseen käytetystä ajasta. Asiakasta on paljon helpompi kannustaa ostamaan palvelua, kun voidaan osoittaa että muutkin ovat tehneet näin. Tässä on kuitenkin oltava salassapitovelvollisuuksien suhteen tarkkoina, kaikki asiakkaat eivät halua tulla palveluyrityksen asiakkaina julkisuuteen. Luonnollisesti positiiviset uutiset tiedotusvälineissä kasvattavat luottamuksen tunnetta.

Erilaiset sertifikaatit poistavat myös riskin tunnetta, sillä ne kertovat laadusta ja tunnettaavuudesta. Näidenkin suhteen tulee olla varovainen: erilaisia sertifikaatteja ja standardeja on nykyään lähes jokaiseen tarkoitukseen, ja harva kuluttaja tietää missä suurimmassa osassa niistä on kyse. Kannattaa nostaa muutama tunnetuin esille, sen sijaan että mainostaa kymmenillä erilaisilla. (Apunen & Parantainen 2011.)

Kuten konkreettisten tuotteiden ympärille on luotu erilaisia tukipalveluita, kaipaavat palvelun ostajat myös samankaltaisia liitännäispalveluita. Parantaisen (2009) mukaan ne ovat sellaisia tukipalveluita, joiden avulla asiakas voi varmistua että hänestä pidetään huolta varsinaisen kaupan jälkeenkin.

On myös paljon muita ulkoisia seikkoja, jotka vaikuttavat asiakkaan tuntemuksiin riskistä. Niitä ovat muun muassa palveluyrityksen sijainti, yrityksen toimitilojen ja edustajien edustavuus, vakavaraisuus ja yrityksen ikä, mutta niitä ei tässä opinnäytetyössä maininnan lisäksi käsitellä tarkemmin. (Parantainen 2009.)

4.6.2 Ylivoima

Parantaisen (2009) mukaan asiakas on valmis maksamaan palvelusta, jota ei saa mistään muualta, joka toiseksi tuottaa konkreettisia hyötyjä, sekä hyvästä tarinasta, mielikuvasta tai imagoista. Kun asiakkaalle näytetään, että hän voi palvelun avulla saada nämä kaikki kolme etua, on hän valmis maksamaan palvelusta kunnon hinnan.

Niukkuus houkuttaa asiakkaita: palvelua, jota on vaikeaa saada korkean kysynnän vuoksi, herättää väistämättä mielenkiinnon. Jos palvelun korostetaan olevan ainutlaatuinen, on samalla pohdittava niukkuuden käsitettä. Asiakasta kiehtoo, jos hänelle annetaan ennennäkemätön lupaus. Lupauksen on oltava mitattavissa ja erotuttavissa kilpailijoista. Erityisesti esitettäessä palvelun konkreettista hyötyä, on mietittävä kenelle asia esitetään. Myyntijohtaja tavoittelee toiminnassaan mahdollisimman suurta liikevoittoa ja katetuottoa, kun taas henkilöstöjohtaja tavoittelee pitkiä työsuhteita ja tyytyväistä henkilöstöä. (Apunen & Parantainen 2011.)

4.6.3 Ketterä tuotteistus ja edullisempi hinta

Parantainen (2009) muistuttaa, että ketterässä tuotteistuksessa on tärkeää erottaa ydintuote ja tuotteistus toisistaan. Tuotteistaminen kannattaa tällöin ajatella prosessina, jossa ydintuotteesta olisi paketoitavissa ratkaisuja useille eri asiakasryhmille. Tuotekehityksen avulla siis muodostetaan monenlaisia tuotteita. Esimerkiksi suuryrityksille tarjottava hintava paketti voitaisiin räätälöidä niin, että myös pienten ja keskusuurten yritysten olisi mahdollista ostaa palveluja. Kuluja voitaisiin karsia esimerkiksi byrokratian puolelta. Kun ydintuotteen ympärille voidaan kehittää erilaisia variaatioita, myös varautuminen tulevaisuuden muutoksiin on helpompaa. Tuotteistaja etsii keinoja, jolla kilpailijoista voidaan erottua ja tarjota samaa palvelua erilaisessa paketissa eri kohderyhmille.

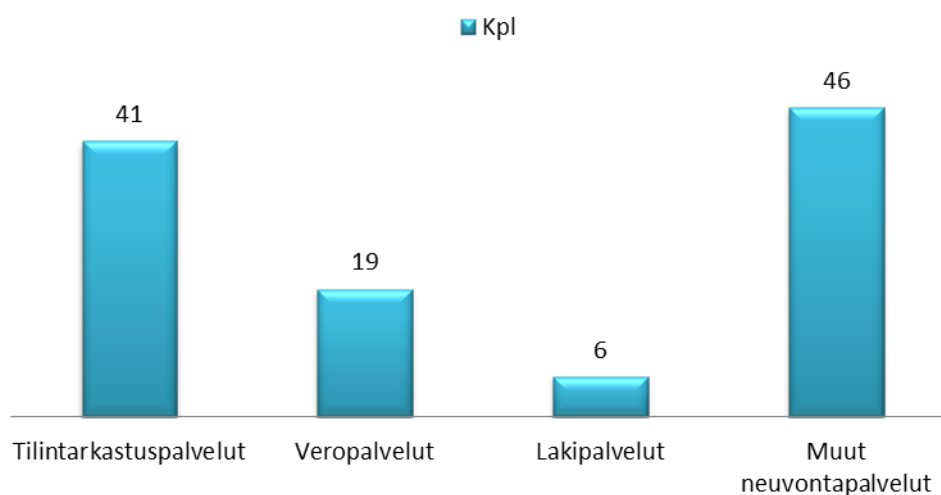
Tuotteistamisen avulla myyntityön kustannuksia on mahdollista pienentää, sillä tuotteistettua palvelua on helpompi markkinoida ja sen kate kestää paremmin sekä tuotteistetut palvelut ovat massaräätälöitävissä helpommin asiakastarpeen mukaan. Tuotteistettaessa palvelua, joudutaan sen sisältö määrittelemään tarkasti. Näin saadaan selville työn kustannukset, ja kateprosentin arviointi on helpompaa. Parantainen (2009) ehdottaa, että tuntiperusteisesta hinnoittelusta olisi päästävä eroon, ja keksittävä keino jolla palvelulle voitaisiin antaa mahdollisimman selkeä hinta. Tuntihintoja on helppo verrata kilpailijoiden hintoihin. On kuitenkin muistettava, että hintaa arvioitaessa ei tule laskuttaa vain käytetystä työajasta. Palkkio olisi nähtävä myös sen hyödyn kautta, jonka asiakas saa. Hyöty on loppujen lopuksi kuitenkin arvokkaampaa kuin aika sinänsä. Eikä asiakas itse pystyisi ongelmaa ratkomaan. Suuremmalla ja kriittisemmällä hyödyllä tulisi olla eri hinta. Osa palvelutoimituksista voi mennä miinukselle, jos katteet ovat keskimäärin riittävät.

5 KPMG Oy Legal Service

Suurin osa Legal Service -asiakkaista tulee tilintarkastuspalvelun puolelta. Uusasiakashankinta tapahtuu pääsääntöisesti asiakastilaisuuksien järjestämisen kautta. Tilaisuuksia ovat esimerkiksi aamukahvitilaisuudet, iltapäiväseminaarit sekä eri yhteistyökumppaneiden kanssa järjestetyt tilaisuudet. Myös suorilla asiakaskäynneillä sekä asiantuntijoiden verkostoitumista hyödyntäen pyritään hankkimaan lisää asiakkaita. (Haastattelu/KPMG 2012.)

Kaikkiaan kyselyyn vastanneista, niin yksityisen kuin julkisenkin puolen vastaajista noin 62 % tiesi KPMG Oy:n tarjoavan lakipalveluita. Lakipalveluita oli kyselyn mukaan aiemmin käyttänyt kuitenkin vain noin pari prosenttia kaikista vastanneista. Eniten oli käytetty neuvontapalveluita, 41 %, ja vain muutaman prosentin erolla toiseksi käytetyin palvelu oli KPMG:n tunnetuin liiketoiminta-alue eli tilintarkastuspalvelut. (Parviainen 2012.)

Mitä palveluita olette aiemmin käyttäneet?



Kuvio 1

Julkissektorien puolella olevilla potentiaalisilla asiakkailla on usein omat lakimiehet tai kokonaiset lakiosastot. Tämän segmentin kohdalla olisi tärkeää, että heille pystyttäisiin tarjoamaan sellainen etu, jota oman asiantuntemuksen tai tietopääoman kautta ei voida saavuttaa. Julkisella sektorilla lakipalveluita on tarvittaessa ostettu myös Kuntaliitolta. Kuntapuolen vastaajat mainitsivat, että heiltä löytyy juridista perusosaamista, mutta tarvittaessa hankitaan erityisosaamista käsillä olevaan asiaan. Asiakkaille on esitettävä selkeästi se, millaisia ratkaisuja palveluntuottaja tarjoaa.

5.1 Tärkeimmät tekijät palveluntuottajaa valitessa

Lakipalveluiden toimittajaa valitessa tärkeimmäksi kriteeriksi nousi asiantuntemus. Sanallisissa kommentteissa arvostettiin laajaa asiantuntemusta, kuin myös seikkaperäistä ongelmakohdaisempaa erityisasiantuntijuutta. KPMG Oy:llä yhdistyvät nämä molemmat: apua juridisiin ongelmiin voidaan tarjota usealta eri oikeudenalalta, ja jokaiselle alalle löytyy asiantuntijansa. KPMG Oy:llä on potentiaalia tarjota eri juridisten osa-alueiden osaamista asiakkailleen.

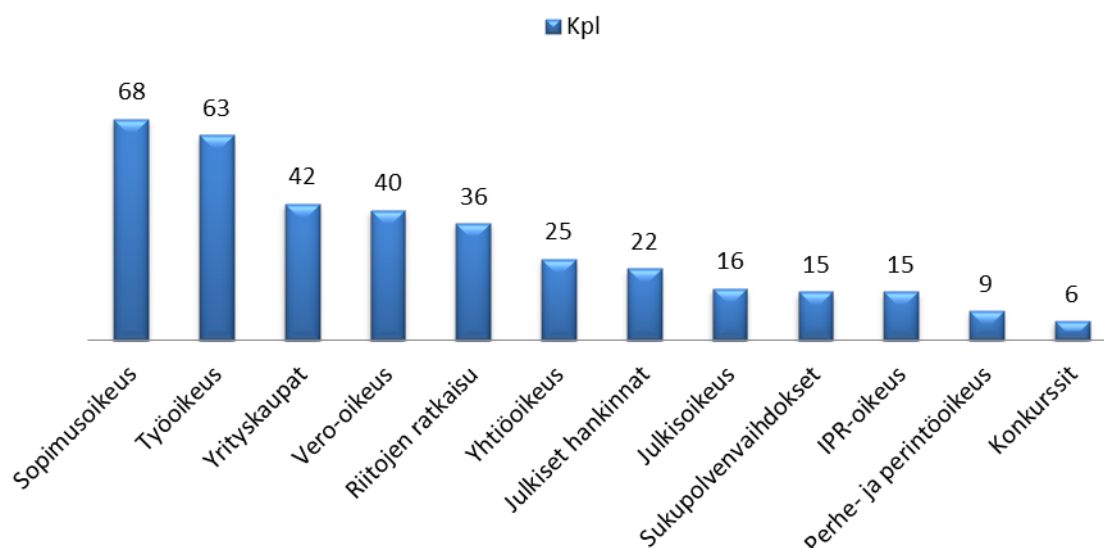
Vastaajat arvostivat myös paljon palveluntuottajan kokemusta, ja esittivät että palvelun tulisi olla sekä sujuvaa että joustavaa. Toimialan tunteminen ja henkilökohtainen palvelu mainittiin myös useissa kommentteissa. Palvelun halutaan olevan luottamuksellista vuorovaikutusta, eikä kasvotonta viestien vaihtoa. KPMG Oy markkinoi itseään toimialapohjaisesti organisoituneena, ja osaaminen perustuu nimenomaan asiakkaan liiketoiminnan sekä toimialan tuntemiseen.

Teoriatiedon valossa tiedetään, että asiakkaan valintaan vaikuttaa paljon palveluntuottajan antama ensivaikutelma. Ensivaikutelma sisältää muun muassa käytetyt materiaalit ja toimitilat, sekä yrityksen edustajan luoman vaikutelman. Selvää on että yhteistyöyrityksellä on käytössään laajat ja edustavat toimitilat ja erilaisten ohjeistusten kautta heillä panostetaan ammattimaiseen käytökseen.

5.1.1 Erikoistuminen

Yksi asiakkaan ostopäätöstä helpottava tekijä on eksaktien tuotteiden tarjoaminen. Asiantuntijapalvelun tuottaja, joka vakuuttaa ratkaisevansa ongelmat ”maasta taivaaseen” ei luo kuvaa asiantuntijana, saati luotettavana palvelun tarjoajana.

Miltä oikeudenaloilta tarvitsette neuvontaa?



Eniten neuvontaa koettiin tarvittavan työ- ja sopimusoikeudenalalla. Tämä ei ole yllättävää, sillä näiden asioiden kanssa ollaan tekemisissä päivittäin. Neuvoa tarvitaan, kun työsuhteissa tai sopimuksissa ilmenee ongelmia tai epäselvyyksiä. Seuraavaksi kysytyimmät oikeudenalat olivat yrityskauppa-asiat ja vero-oikeus. Osa vastanneista oli jo aiemmin hankkinut veroneuvontaa KPMG Oy:ltä, mutta tarpeen perusteella kysyntää olisi enemmänkin. Viidenneksi kysytyimpänä oli riitojen ratkaisu ja oikeudenkäynti. Jos yhteisöllä itsellään ei ole organisaatiossaan juridista osaamista, on oikeudessa prosessaaminen maallikolle hyvin vaikeaa. Yksityisellä puolella tarvetta tällaiseen palveluun kaventaa välityslausekkeiden käyttö sopimuksissa. (Parviainen 2012.)

5.2 Laatu ja ominaisuudet

Myyjän on osattava nostaa palvelunsa tuotteena muiden joukosta. Hyväkin palvelu jää jalkoihin, mikäli sillä ei ole kilpailijoista selkeästi erottuvia piirteitä. Tällöin asiakkaalla on mahdollisuus valita, eikä sattumanvaraisesti ottaa yhtä palvelua muiden samanlaisten joukosta. Palvelusta tulee kertoa kenelle se on tarkoitettu, ja mitä ongelmia sillä voidaan ratkaista. Hyvä palveluntarjoaja pystyy myös kertomaan kilpailijoiden ominaisuuksista, ja reilusti vertaamaan itseään niihin. Myyntitilanteessa on parasta käyttää objektiivisia arviointeja, kilpailijan huonojen ominaisuuksien listaaminen ei edistä myyntiä. (Parantainen 2009.)

Erotautumisella asiakkaalle tarjotaan helpompi mahdollisuus valintaan, ja usein valinta kohdistuu muista erottuvaan yritykseen. Asiakkaalle tulee luvata jotakin sellaista, mitä muut eivät lupaa. Asiakkaalle on valtava lisätyö, jos hän itse yrittää löytää päällisin puolin samanlaisista yrityksistä eroja kahlaamalla läpi esitteitä tai web-sivuja. (Parantainen 2009.) On vertailtava omaa palvelutoimintaa kilpailijoiden toimintaan ja eroavaisuuksilla nostettava omaa palveluaan esille.

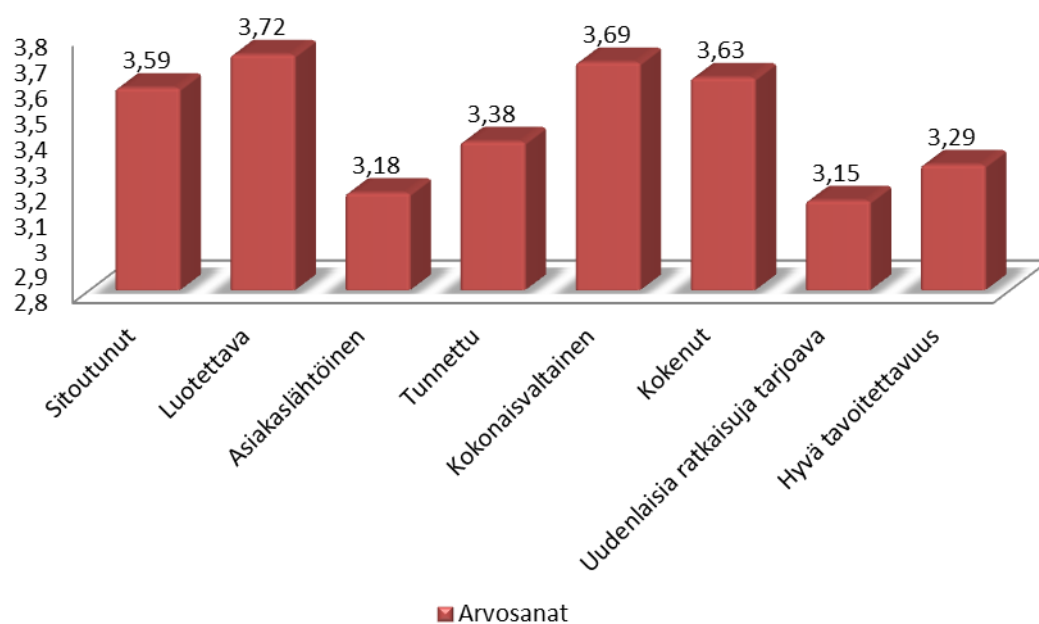
Asiantuntijapalveluyritykset ovat pitkälti riippuvaisia tuottamiensa palvelujen laadusta. Toinen merkittävä tekijä asiantuntijapalvelujen kannattavuudelle on asiakkaalta asiakkaalle liikkuva tieto. (Winer 2007, 433,434.) Laatu voi olla joko tuotteen tai toiminnan laatua. Tuotteen laadulla kuvataan sen ominaisuuksia, joilla se täyttää esitetyt tai olemassa olevat tarpeet. Toiminnalle asetettava laadun vaatimus puolestaan edellyttää toiminnan olevan virheetöntä ja tehokasta. (Kajaanin ammattikorkeakoulu. 2012.)

Parantaisen (2009) mukaan tyypillisiä laatusanoja, joita usein käytetään kuvaamaan palvelua, ovat muun muassa:

- luotettava
- vakavarainen
- dynaaminen
- edelläkävijä
- osaava
- kansainvälinen
- asiakaslähtöinen
- johtava

Nielsen (ks. Parantainen 2009) esittääkin kysymyksen, että missä on näiden sanojen erottumista lisäävä kuvaavuus, jos jokainen palveluliiketoiminnassa toimiva yritys käyttää näitä sanoja määreitä? Yritykset eivät asiakkaiden silmissä erotu tarpeeksi, jos kaikki käyttävät sa-

moja laatusanoja. Näiden määreiden informaatioarvo on nolla. Myyjä ei osaa nostaa tuotetaan muiden joukosta, eikä näin kilpailuedun saaminen ole helppoa. Ostajalle tulee tunne, että on aivan sama minkä palveluista valitsee, jos kaikki lupaavat samaa. Tällöin merkitseväksi tulevat henkilökohtaiset tai aiemmat kontaktit yritykseen.



Kuvio 2

Mielikuvia KPMG Oy:n lakipalveluista mitattiin kysymällä vastaajien mielipiteitä erilaisten sanojen kuvaavuudesta. Kaiken kaikkiaan asteikolla 1-5 (1= eri mieltä, 3 = ei samaa eikä eri mieltä ja 5 = samaa mieltä) vastausten keskiarvo oli kolmosen ja nelosen välillä, eli vastaajat olivat joko lähes samaa mieltä, tai eivät olleet samaa eivätkä eri mieltä. Kokonaisuudessaan heikoimmat arviot saivat ”asiakaslähtöisyys” ja ”tarjoaa uudenlaisia ratkaisuja” - kuvaukset. Parhaimmat arviot tulivat puolestaan ammattitaitoisuudesta ja monipuolisuudesta. (Parviainen 2012.)

5.2.1 Erottuminen

KPMG Oy:n vahvuutena on ehdottomasti sen tunnettavuus sekä arvostettu asema omalla liiketoiminta-alueellaan. KPMG Oy markkinoi itseään yrityksenä, jonka vahva osaaminen perustuu asiakkaan liiketoiminnan ymmärtämiseen ja toimialakohtaiseen osaamiseen (KPMG Oy 2012). Toimialakohtainen osaaminen on tekijä, jolla KPMG Oy erottautuu kilpailijoistaan. Sana kuvaa koko organisaatiota ja kaikkia sen tarjoamia palveluita. Legal Service - yksikössä tulisi hyödyntää tätä tehokkaammin. Isot asianajotoimistot ovat kilpailija tälle yksikölle. Koska Legal

Service - palveluilla on myös tarvittaessa mahdollisuus kysyä neuvoa muiden yksiköiden asiantuntijoilta, on toimialakohtainen osaaminen varmasti korkeammalla kuin asianajotoimistossa.

5.1 Hyödyt

Palvelun tuottamista hyödyistä on erotettava palvelun ominaisuudet. Palvelusta saatu konkreettinen tulos, esimerkiksi raportti, ei ole asiakkaalle hyöty vaan raporttia seuraamalla tehdyt toimet ovat hyöty. Kertomalla asiakkaalle selkeästi keskeisimmät hyödyt joita hän saavuttaa palveluita hyödyntämällä erottaa palvelun kilpailijoiden palveluista. On turha listata kymmeniä saavutettavissa olevia hyötyjä, karistamalla uskottavuutta. (Parantainen 2007, 77-78.)

Tuotteistamisella on monia asiakkaalle koituvia hyötyjä. Kun asiakas hahmottaa tuotteistamisen avulla selkeämmin esitetyn palvelun kokonaissisällön, on hänelle turvallisempi ostaa palvelua sekä vertailla palvelu kilpailijoiden tarjoamiin palveluihin. Toimeksiannossa pystytään tuotteistuksen myötä paremmin esittämään ennalta työn laatu ja tulos, joka helpottaa asiakkaan ostopäätöstä. (Torkkeli ym. 2005, 22.)

5.1.1 Palvelujen keskittäminen

Palvelut ovat usein hajallaan eri paikoissa, ja eri palvelujen hankkiminen muodostuu hankalaksi. Analyysissä tuli esille vastauksia, joissa toivottiin nimenomaisesti että yrityksen tarvitsemien palveluiden keskittäminen yhden katon alle helpottaisi päivittäistä toimintaa. Yrityksen perustietoja ei tarvitsisi toimittaa useasti eri paikkaan, vaan saman palveluntuottajan sisäiset yksiköt voisivat siirtää näitä sisäisesti. KPMG Oy Ab:n Legal Service -yksikön asiakkaat ovat usein olleet aiemmin jo tilintarkastuspalveluiden asiakkaita (Haastattelu/KPMG 2012).

Suurin osa kaikista vastaajista (82 %) koki hyväksi, että samalta toimijalta löytyy apua erilaisiin ongelmiin ja että palveluita on saatavilla saman katon alta. Luonnollisesti tämä helpottaa asiakkaan toimintaa, kun samoja tietoja voidaan käyttää eri yhteyksissä. Tärkeää on, että keskusteluyhteys palveluntuottajan sisällä toimii, jotta tietoja saadaan tehokkaasti vaihdettua ja siirrettyä eteenpäin.

Sanallisissa kommentteissa keskittämisen mainittiin tuovan yritykselle muun muassa synergiaetuja, kun useat palvelut voidaan hankkia samalta palveluntuottajalta. Vastaajien mukaan myös yhteydenottokynnys madaltuu ja yrityksen ei tarvitse toimittaa tietojaan useaan paikkaan, vaan ne ovat keskitetyksi yhdessä paikassa. Hyväksi koettiin myös, että olisi yksi kontaktihenkilö, jonka kautta asiointi tapahtuisi. Ongelma voitaisiin tätä kautta allokoida oikealle taholle. Asiakasyritysten kanssa muodostuu varmasti tiiviimpi suhde, ja vastaajat kokivat kes-

kittämisen edistävän yrityksen tuntemista ja toimialan ymmärrystä. Keskittäminen tarjoaa myös ongelmanratkaisuun monipuolisempia näkökulmia, jos eri alojen asiantuntijat pystyvät ottamaan siihen kantaa.

Vastaajat haluavat läheisen suhteen yritykseen joilta palvelut hankitaan, henkilösuhteiden toimivuus oli vastaajien mielestä tärkeässä asemassa. Keskittäminen ja hyvät henkilösuhteet madaltavat yhteydenottokynnystä ja palveluiden hankkimisesta tulee helpompaa. Vastaajat myös toivoivat, että mikäli keskittämiseen ryhdytään, tulisi asiointi voida hoitaa yhden henkilön välityksellä.

Noin 18 % kyselyyn vastanneista koki, ettei palvelujen keskittämisestä ole hyötyä. Muutamissa kommentteissa vastaajat sanoivat, että harvoin paras osaaminen useamman tukitoiminnon osalta löytyy saman katon alta, ja siksi palvelut hankitaan sieltä mistä saadaan paras palvelu. Myös ison yrityksen eri osastojen kykyä keskustella ja vaihtaa tietoja keskenään epäiltiin. Joidenkin yritysten kohdalla on esteenä se, ettei organisaatiossa ole sallittua hankkia esimerkiksi kirjanpito- ja lakipalveluita samalta toimijalta. Kuntapuolen ja yksityisen puolen toimijoiden välisissä vastauksissa ei ollut juurikaan eroja.

Keskittäminen on yksi selkeimmistä eduista, mitä KPMG Oy voi asiakkailleen tarjota. Asiakkaiden kanssa voidaan neuvotella kokonaispaketin hinnasta, kun siihen sisältyy eri palvelualueita. Joissakin tapauksissa vanhoille asiakkaille voidaan tarjota palveluita edullisemmin. (Haastattelu/KPMG 2012.) Yksi asiantuntijapalvelun ongelmista oli, että palvelut ovat usein hajallaan (Parantainen 2009). Hajallaan olevat palvelut lisäävät kustannuksia ja syövät muita synergiaetuja. Keskitetyksi tarjotut palvelut olivat tutkimuksen vastausten perusteella selvästi kysytyjä, ja niillä pystyttäisiin helpottamaan tukitoimintojen hallitsemista. Perinteiset asianajotoimistot eivät pysty tällaista etua tarjoamaan. Tämän perusteella olisi uusasiakashankintaa kohdistettava vielä selkeämmin tilintarkastus- ja neuvontapalveluita käyttäviin asiakkaisiin. Asiakas ei välttämättä itse ymmärrä kysyä keskittämisen mahdollisuutta, joskus muista palveluista ei ole edes tietoa.

5.2 Ydintuotteesta kokonaispakettiin

Legal Service - yksikön tavoitteena on ollut lisätä kysyntää erityisesti kuntasektorille sekä pk-yritysten keskuudessa. Palvelut, joita käyttävät pääsääntöisesti vain isoimmat asiakkaat on saatava pakattua pienempään, ja täten myös halvempaan, pakettiin.

Yksinkertaistettuna prosessi lähtee liikkeelle asiakkaan ilmaisemasta tarpeesta, joka usein lähtee liikkeelle asiakkaan kanssa pidetyn palaverista. Toimeksiannon perusteella kartoitetaan muita toimeksiannon läpiviemiseksi tarpeellisia palveluita. Asiakkaan kanssa sovitaan

tarpeista ja tehtävistä toimenpiteistä. Sähköposti on yksi tärkeimmistä tiedonvaihtokanavista, mutta tämän lisäksi tarpeen vaatiessa voidaan pitää lisäpalavereja asiakkaan kanssa. Prosessin aikana laaditaan erilaisia asiakirjoja sekä raportti, ja viimeisenä vaiheena on asiakkaalle toimitettava lopputyö mahdollisine ohjeistuksineen. (Haastattelu/KPMG 2012.)

Prosessissa voidaan hyödyntää ketterän tuotteistuksen ajatusta, jossa erotetaan ydintuote ja tuotteistus toisistaan. Erikokoisille asiakkaille voitaisiin tarjota erilaisia paketteja. Pienempien asiakkaiden kohdalla ydintuotteen ympärille tarjottavia lisäpalveluita voitaisiin karsia, jotta hinnasta tuli kilpailukykyisempi.

Toisaalta kuvatuunlainen prosessi mahdollistaa myös liitäntäpalvelujen tehokkaan lisämyynnin. Ydinongelman ympärille, tai sen ratkaisemisen jälkeen olisi mahdollisuus tarjota esimerkiksi konsultoinnin luonteista palvelua oikeudellisten velvoitteiden hallinnan tehostamiseksi. On selvää, että huonosti laadituista ja hallituista velvoitteista aiheutuu lisäkustannuksia yritykselle. Usein asiakkaan asiantuntemus ei kuitenkaan riitä näiden ymmärtämiseen.

Parantainen (2009) muistuttaa, että ketterässä tuotteistuksessa on tärkeää erottaa ydintuote ja tuotteistus toisistaan. Tuotteistaminen kannattaa tällöin ajatella prosessina, jossa ydintuotteesta olisi paketoitavissa ratkaisuja useille eri asiakasryhmille. Tuotekehityksen avulla siis muodostetaan monenlaisia tuotteita. Esimerkiksi suuryrityksille tarjottava hintava paketti voitaisiin räätälöidä niin, että myös pienten ja keskusuurten yritysten olisi mahdollista ostaa palveluja. Kuluja voitaisiin karsia esimerkiksi byrokratian puolelta. Kun ydintuotteen ympärille voidaan kehittää erilaisia variaatioita, myös varautuminen tulevaisuuden muutoksiin on helpompaa. Tuotteistaja etsii keinoja, jolla kilpailijoista voidaan erottua ja tarjota samaa palvelua erilaisessa paketissa eri kohderyhmille.

Muutamissa vastauksissa kiinnitti huomiota ennakkokäsitys KPMG Oy Ab:n kalliista hinnoittelusta. Kyseessä ei siis vastausten perusteella ollut tieto, vaan pelkästään ennako-oletus. Tällaiseen mielikuvaan tulisi tietysti pyrkiä vaikuttamaan. Jos palveluyksiköiden tuottamien palvelujen yhteenlaskettujen kustannusten kohtuullistaminen asiakkaan kannalta on mahdollista, kannattaa siihen luonnollisesti pyrkiä. Erilaisten palvelukokonaisuuksien räätälöinti ydintuote - ajattelun pohjalta etenkin pk-yritysten kohdalla olisi kannattavaa.

Pienyrityksien kohdalla etenkin kustannukset nousevat merkittäväksi tekijäksi. Erilaisten jäsenyhteisöjen jäsenyys, kuten Kuntaliitto kunnallisella puolella ja Suomen Yrittäjät ry yksityisellä puolella, mahdollistaa joitakin palveluja jäsenmaksujen perusteella. Juridiset palvelut, pintapuolista neuvontaa lukuun ottamatta, eivät ole yleensä maksuttomia, joten KPMG Oy:n tulisi pystyä tarjoamaan kilpailukykyisiä hintoja verrattaessa näihin yhteisöihin. Etuna suhteessa näihin järjestöihin, palvelussa voitaisiin korostaa parempaa joustavuutta: jäsenyhteisö-

jen neuvontapalvelut ovat käytettävissä tiettyinä kellonaikoina puhelimen välityksellä, joten kiireisen yrittäjän kannalta palvelujen saaminen voi muodostua kovinkin hankalaksi. Etenkin kiireellisiin asioihin tulisi pystyä saamaan nopeasti apua.

Ratkaisuna voi olla esimerkiksi yhdistelmähinnoittelu, jossa tuotteen ydinosa hinnoitellaan kokonaisuutena ja siihen liittyvät lisäosat hinnoitellaan erikseen. Tällöin tuotteeseen liitetään erilaisia lisäelementtejä ydinosan hinnan päälle. Nämä lisäelementit ovat usein ydintuotteen päälle tulevia pakollisia ulkopuolisia kuluja, kuten matkakustannukset. Lisäelementeistä ei tulisi ottaa katetta, sillä asiakas kokee tämän helposti perusteettomaksi rahastukseksi eikä tämänkaltaisen katteen tavoittelu vaikuta merkittävästi itse asiantuntijapalvelun katteellisuuteen. (Rope 2006, 115.)

6 Loppupäätelmät

Asiakkaan kokemaan riskiä voidaan korostaa erottautumisella sekä erikoistumisella. KPMG Oy Ab erottavana tekijänä on toimialakohtainen osaaminen, joka lisää turvallisuutta asiakkaan näkökulmasta. Toisaalta palveluissa on keskitytty vain tiettyjen juridisten ongelmien ratkaisuun, mikä helpottaa myös asiakkaan valinnan tekemistä.

Jotta tuotteistamisesta saadaan mahdollisimman suuri hyöty irti, tulisi teettää markkina- tai kilpailija-analyysi. Näiden lähtökohta-analysien pohjalta muodostetaan yrityksen strategia-suunnitelma, joka on onnistuneen tuotteistuksen perusta. Analyyseiden avulla voidaan selvittää ensinnäkin kilpailijoiden määrä markkinoilla, heidän tarjoamat palvelut sekä palveluiden erot suhteessa omiin palveluihin. Markkina-analyyssillä kartoitetaan markkinoiden koko ja käyttämättä oleva potentiaali. Samalla selvitetään mistä palveluita tarvitsevat hankkivat palvelunsa ja miten heillä niitä markkinoidaan.

Jotta pieniä ja keskisuuria yrityksiä saataisiin enemmän houkuteltua asiakkaisiksi, kustannustason on oltava alhaisempi kuin suuryrityksillä. Prosesseja tulisi mahdollisuuden mukaan yksinkertaistaa ja selkiyttää. Hyvänä lähtökohtana ja erottautumistekijänä perinteisistä asianajotoimistoista on eri palveluiden keskittäminen. Asiakkaalle, joka ostaa sekä kirjanpidolliset sekä juridiset palvelut KPMG Oy Ab:lta, voidaan tarjota räätälöityjä pakettihintoja.

Lähteet

- Apunen, A. & Parantainen, J. 2011. Tuotteistaminen 2. Tuotteistajan 10 psykologista vipua. Helsinki: Talentum.
- Eckles, W. Robert 1990. Business Marketing Management. Marketing of Business Products and Services. United States of America: Prentice-Hall International.
- Gabbott, M. & Hogg, G. 1999. Consumers and Services. West Sussex, England: John Wiley & Sons.
- Gummesson, E. 1987. The New Marketing: Developing Long-Term Interactive Relationships. 4. painos. Ruotsi: Marknadstekniskt centrum.
- Grönroos, C. 1989. Miten palveluja markkinoidaan. 4-5.painos. Espoo: Weilin & Göös.
- Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. 7. painos. Helsinki: Edita.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uud. painos. Helsinki: Tammi.
- Levitt, J. 1976. The Industrialisation of Services. United States of America: Harvard Business Review.
- Parantainen, J. 2007. Tuotteistaminen. Rakenna palvelusta tuote 10 päivässä. Hämeenlinna: Talentum.
- Rope, T. 2005. Suuri markkinointikirja. 2. painos. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Rope, T. 2006. Menesty konsulttina. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Rope, T. & Hautamäki, S. 1991. Lanseerausmarkkinointi. Jyväskylä: Weilin+Göös.
- Sipilä, J. 1999. 3. painos. Asiantuntijapalvelujen markkinointi. Jyväskylä: Weilin+Göös.
- Sipilä, J. 1996, 1999, 2004. Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen. Porvoo: WSOY.
- Torkkeli, M. Salmi, P. Ojanen, V. Länkinen, H. Laaksolahti, A. Hänninen, S. Hallikas, J. 2005. Asiantuntijapalvelujen johtamisen haasteet. Opas suunnittelu- ja konsultointiyriytysten liiketoimintaosaamisen kehittämiseen. Lappeenranta. Lappeenrannan teknillinen yliopisto: Tuotantotalouden laitos.
- Winer, R. 2007. Marketing Management. New Jersey: Pearson Education Inc.

Sähköiset lähteet

- Haaga-Helia-ammattikorkeakoulu. 2009. Viitattu 20.4.2012
<http://myy.haaga-helia.fi/~tiina.koskelainen/tuotteistaminen/liiketoiminta/strategia.php>
- IMS Business Solutions Oy. 2005. Viitattu 19.4.2012.
http://www.ims.fi/sites/default/files/Palveluiden_tuotteistaminen_taustaa..pdf
- Kajaanin ammattikorkeakoulu. 2012. Viitattu 17.4.2012.
<http://193.167.122.14/Opari/ontTukiToimTuoteYle.aspx>
- KPMG Oy Ab. 2012. Viitattu 15.4.2012.
<http://www.kpmg.com/FI/fi/Sivut/default.aspx>

Sääksvuori, A. Sirrus Capital. 2008. Viitattu 15.4.2012.
<http://www.plm-info.com/articles/Palvelujen%20tuotteistaminen.pdf>

Suomalais-ruotsalainen kauppakamari. 2012. Viitattu 23.4.2012.
<http://www.finsve.com/index.php/fi/markkina- valmistelu>

Virtuaaliammattikorkeakoulu. 2007. Viitattu 20.4.2012
<http://www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464131489/1194289345955/1194290010211.html>

Wass, H. Helsingin Yliopisto. Valtiotieteellinen tiedekunta 2009. Viitattu 17.4.2011.
<http://www.valt.helsinki.fi/vol/opiskelu/opas/0910/y320/16092009.pdf>

Julkaisemattomat lähteet

Parviainen, E. Analyysi ”Yritysten ulkoisten lakipalveluiden hankkimisesta” - kyselyn tuloksista. KPMG Oy Ab. 2012.

Jalasoja, K. Tutkimusmenetelmät. Helsingin liiketalouden ammattikorkeakoulu Helia. 2003. Luentotiivistelmät.

Lahti-Nuuttila, K. 2009. Palvelun tuotteistaminen. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä. Opinnäytetyö.

Tikkanen, N. 2012. Palveluiden kehittäminen asiantuntijayrityksessä. Laurea-ammattikorkeakoulu. Leppävaara. Opinnäytetyö. (muista tekstiviittaus!)

Haastattelu/A. KPMG Oy Ab, Legal Services. 13.4.2012.

Kuvat

Kuva 1: Sipulimalli (Sipilä 1996, 40.).....	19
---	----

Kuviot

Taulukot

Taulukko 1: Tuote-elementtien perusteella tapahtuva palveluliiketoiminnan jako (Sipiläinen 1996)

Taulukko 2: Palvelun ja asiantuntijapalvelun erot (ISM Business Solutions 2005)

Taulukko 3: Tuotteistusprosessi nelivaiheisena (Sipiläinen 1996)

Taulukko 4: Olemassa olevien ja potentiaalisten asiakkaiden mielikuvat palvelutoiminnasta

Liitteet

Liite 1 Otsikko kirjoitetaan tähän.....	41
---	----

Liite 1 Otsikko kirjoitetaan tähän