

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalouden koulutus

2021

Christian Kavander

Myynnin ulkoistamispalveluiden tuotteistaminen palvelutuotteeksi

– Case Projektitoimisto Fratres Oy



Opinnäytetyö (AMK) | tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Liiketalouden koulutus

2021 | 43 sivua, 4 liitesivua

Christian Kavander

Myynnin ulkoistamispalveluiden tuotteistaminen palvelutuotteeksi

- Case Projektitoimisto Fratres Oy

Opinnäytetyön tavoitteena oli tuotteistaa Projektitoimisto Fratres Oy:n myynnin palveluista konkreettinen palvelutuote. Palvelutuotteen tavoitteena oli selkeä hinnoittelu, muokattavuus eri yritysten tarpeisiin ja palvelusisällön tuli olla tarkoin määritelty.

Työ toteutettiin käyttämällä Jari Parantaisen tuotteistusmallia. Ennen tuotteistamista tehtiin katsaus myynnin ulkoistamisen palveluihin yleisesti ja mitä kannattavalla liiketoiminnalla tarkoitetaan. Malliin päädyttiin, koska se on selkeä toteuttaa ja sopii nopeisiin tuotteistusprojekteihin. Tuotteistuksen jälkeen havainnollistettiin esimerkkiyrityksen kannattavuutta.

Työn tuloksena saatiin Ulkoistettu Myyntitiimi palvelutuote. Palvelutuote vastaa opinnäytetyön alussa määriteltyjä tavoitteita, ja on valmis käyttöönotettavaksi. Palvelutuote tuottaa asiakkaalle toivottua lisäarvoa.

Tuloksia hyödynnetään esimerkkiyrityksen uusasiakashankinnassa ja tuleviin yhteistöihin. Palvelutuotetta on helppo kehittää eteenpäin ja liittää siihen erilaisia lisäpalveluja.

Asiasanat:

tuotteistaminen, myynninulkoistaminen, palvelutuote, asiantuntijapalvelut

Bachelor's Thesis | Abstract

Turku University of Applied Sciences

Business Administration

2021 | 43, 4 pages in appendices

Christian Kavander

Productization of sales outsourcing services into a service product

- Case Projektitoimisto Fratres Oy

The objective of the thesis was to produce a concrete service product from Projektitoimisto Fratres Oy 's sales services. The goal of the service product was to be clearly priced, easily customizable to meet the needs of different companies and the service content had to be carefully defined.

The productization was carried out using Jari Parantainen's productization model. Before productization, was conducted a review of sales outsourcing services in general and what is meant by profitable business. The model was selected after mapping the benefits and goals of productization because it is clear to implement and is well suited for high-speed productization projects. After productization the profitability of the example company was illustrated.

The work resulted in an outsourced Sales Team service product. The service product corresponds to the objectives defined at the beginning of the thesis, is ready for deployment. The service product provides desired added value to the customer.

The results will be used in the acquisition of new customers for the example company and as a basis for future partnerships. The resulting service product is easy to develop and add various additional services.

Keywords:

productization, outsourcing sales, service product, professional services

Sisältö

1 Johdanto	6
2 Aloittavan yrityksen haasteet ja kannattavuus	7
2.1 Aloittavan yrityksen haasteet	7
2.2 Kannattava liiketoiminta	8
3 Esimerkkiyrityksen esittely ja lähtötilanteen kuvaus	10
3.1 Esimerkkiyrityksen haasteet	11
3.2 Esimerkkiyrityksen kannattavuus	12
4 Palveluiden tuotteistus	13
4.1 Palvelutuote ja asiantuntijapalvelut	15
4.2 Myynti ulkoistettuna palveluna	18
4.3 Tuotteistamisen hyödyt	18
4.4 Tuotteistamisen haasteet	20
4.5 Tuotteistusmallin valinta ja esittely	22
5 Palveluiden tuotteistus esimerkkiyritykselle	29
5.1 Lupausvaihe	29
5.2 Lunastusvaihe	32
5.3 Kannattavuus tuotteistuksen jälkeen	36
5.4 Palaute tuotteistuksesta	38
5.5 Esimerkkiyrityksen tuotteistuksen analysointi	38
6 Yhteenveto ja johtopäätökset	40
Lähteet	42

Liitteet

Liite 1. Ulkoistettu Myyntitiimi myyntiesitelmä.

Liite 2. Ulkoistettu Myyntitiimi sähköpostipohja.

Kuvat

Kuva 1. Teknisestä jorinasta täsmäratkaisuksi (Parantainen).	15
Kuva 2. Kuinka tuplaat katteesi tuotteistamalla? (Parantainen 2007, 37).	20
Kuva 3. Perinteinen asiantuntija ja tuotteistava asiantuntija (Parantainen).	22
Kuva 4. Lupausvaihe aikataulua mukaillen (Parantainen 2007, 141).	26
Kuva 5. Lunastusvaihe aikataulua mukaillen (Parantainen 2007, 142).	28
Kuva 6. Pilotti kampanjan aikataulu.	34
Kuva 7. Ulkoistettu Myyntitiimi.	35
Kuva 8. Fratres kulut ja tulot.	36

1 Johdanto

Opinnäytetyön tavoitteena on tuotteistaa myynnin palveluista palvelutuote Projektitoimisto Fratres Oy:lle. Projektitoimisto Fratres Oy on vuonna 2020 toimintansa aloittanut yritys, jossa tekijä on itse perustajaosakkaana. Yrityksellä on tällä hetkellä yksi asiakas, joka työllistää kolme työntekijää. Lähtötilanteessa Fratres toimii lähinnä myynnin alihankkijana, eikä yrityksellä ole selkeitä omia palveluita. Palveluiden kehittäminen on jäänyt toissijaiseksi, koska asiakasyritys on työllistänyt resurssit kokonaisvaltaisesti.

Opinnäytetyön esimerkkiyritys Fratres on tarjonnut myynnin palveluita toiminnan alusta alkaen ja havainnut palveluille olevan kysyntää. Ennen tuotteistamisen aloittamista kerätään laajasti tietoa aiheesta eri lähteitä hyödyntäen. Tuotteistukseen ja erilaisiin tuotteistummalleihin perehdyttäessä huomattiin malleissa olevan paljon yhtäläisyyksiä. Opinnäytetyössä toteutettavan tuotteistamisen malliksi valikoitui Jari Parantaisen tuotteistusmalli, koska se soveltuu parhaiten nopeaan ja tehokkaaseen tuotteistamiseen.

Esimerkkiyrityksen tavoitteena on kasvattaa liiketoimintaa lähivuosina ja tuotteistuksen tulee olla tämän tavoitteen tukena. Tavoite on kehittää kilpailukykyinen ja nykyaikainen palvelutuote. Esimerkkiyrityksen henkilöstö on valmistumisen myötä jäämässä täyspäiväisiksi yrittäjiksi, jonka vuoksi toiminnan kasvattaminen on ajankohtaista. Tuotteen tulee olla selkeästi hinnoiteltu, helposti myytävissä ja vaivattomasti monistettavissa eri yritysten tarpeisiin. Työ on onnistunut, mikäli Fratresilla on sen päätteeksi oma hyvin hinnoiteltu ja tuotteistettu palvelutuote.

Opinnäytetyön alussa kartoitetaan aloittavan yrityksen haasteita ja mitä kannattavuus tarkoittaa. Tämän jälkeen esitellään esimerkkiyritys ja sen haasteet. Seuraavassa osiossa tarkastellaan laajemmin tuotteistamisen käsitettä, erilaisia tuotteistummalleja sekä esitellään tuotteistusmalliksi valikoitunut Parantaisen malli. Tämän jälkeen kuvaillaan tehty tuotteistusprosessi. Opinnäytetyön lopussa analysoidaan tuotteistuksen tuloksena saatua palvelutuotetta.

2 Aloittavan yrityksen haasteet ja kannattavuus

2.1 Aloittavan yrityksen haasteet

Suurin osa alkavan yrityksen haasteista liittyvät itse yrittäjään. Aloittavat yrittäjät tekevät tyypillisesti kaiken suorittavan työn itse, jolloin aikaa ei jää liiketoiminnan kehittämiseen. Työtä on vaikea delegoida, mikäli yrittäjä ei luota kenenkään muun työn tulokseen. Tällöin toiminta jää väistämättä yksinyrittämiseksi. (Olshin 2020.)

”Pienen yrityksen haasteena on se, että organisaatiolla ei ole valmiuksia nopeaan kasvuun. Siksi kasvu johtaa useasti kaaokseen, kun nopean kasvun vaiheeseen ei osata varautua.”, kertoo Sami Kettunen Kauppalehden artikkelissa. Toisin sanoen yrittäjän voi olla vaikea varautua kasvun vaatimiin resursseihin. (Kettunen 2015.)

Suomalaisen yrittäjän perusarvo on asiakkaiden palveleminen mahdollisimman hyvin. Ongelmana on, ettei hintoja uskalleta nostaa palvelua vastaavalle tasolla, joka puolestaan johtaa siihen, että asiakas saa loistavaa palvelua liian halvalla. (Ohlsin 2020.)

Aloittamisen suurin haaste on usein asiakkaiden saaminen ja asiakasvirtojen pitäminen jatkuvana. Moni yrittäjä saattaa kokea päässeensä suurimman esteen yli, kun yritys on perustettu ja toiminta saadaan aloitettua. Tällöin työ ja ponnistelut kuitenkin vasta alkaa. (Yrittäjä.net.) Toisaalta haasteita saattaa tuottaa asiakkaiden fokusointi, mikäli asiakkaaksi otetaan kaikki kiinnostuneet. Pienet ja harvoin ostavat asiakkaat vievät usein suhteessa enemmän resursseja kuin suuremmat asiakkuudet ja vastaavasti tuottavat vähemmän. Tärkeää olisi muistaa, ettei kaikkia ei tarvitse ottaa asiakkaaksi. (Ohlsin 2020.)

Aloittavassa yrityksessä työ on usein tehotonta. Yksinkertaisiin tai automatisoitavissa oleviin prosesseihin käytetään ylimääräistä aikaa ja turha työ on pois laskutettavasta työstä. Myyntityö koetaan vastenmieliseksi tai jopa pelottavaksi, jonka vuoksi usein toivotaan asiakkaiden lähestyvän yritystä itsestään. Myynnin ollessa olematonta myös markkinoinnissa pelätään tehdä eri

tavalla kuin muut yritykset. Tällöin ainoaksi kilpailukeinoksi jää hinnoittelu ja vain yksi voi kerrallaan olla halvin. (Ohlsin 2020.)

Yritysjohdolla on usein liiankin vahva kuva palvelusta tai tuotteesta, eikä asiakkaan antamaa palautetta käytetä hyödyksi palvelun kehittämisessä. Palvelun kehittäneelle yrittäjälle voi olla vaikeaa asettaa asiakkaan näkökulmaan miettimään, mitä asiakas oikeasti tarvitsee. Mittareita ja niiden seuranta ei alkavissa yrityksissä osata ottaa huomioon tai se on alkeellista. Usein aloittavissa yrityksissä ei tiedetä mihin tulevaisuudessa tähdätään, miten tavoitteisiin päästään ja miten tuloksia tulisi seurata. Pahimmassa tapauksessa tuloksia ja tavoitteita ei seurata millään tavalla, vaan keskitytään aivan väriin asioihin, jotka eivät kehitä toimintaa ollenkaan. (Olshin 2020.)

Yhteenvedon voidaan tiivistää, että aloittavien yritysten suurimmat ongelmat ovat ajankäytön hallitsemisessa ja fokuksinnissa. Aloittavissa yrityksissä tehdään paljon ylimääräistä työtä, joka ei kuitenkaan näy tuloksessa. Seurannalla, automatisoinnilla ja delegoinnilla yrittäjälle jää riittävästi aikaa myös kehittää liiketoimintaa. (Olshin 2020.)

Monet alkavan yrityksen haasteista olisi kumottavissa heti alkuvaiheessa huolellisella tuotteistuksella. Opinnäytetyö ja tuotteistusprojekti toteutetaan toimeksiantajalle, jotta esimerkkiyrityksen työskentely olisi tehokasta ja toiminnan kehittämiseen jäisi aikaa myös tulevaisuudessa. Varsinkin yrityksen alkumetreillä huolellinen tuotteistus vähentää tehotonta työskentelyä ja nopeuttaa kasvua kohti kannattavaa liiketoimintaa.

2.2 Kannattava liiketoiminta

Jokainen yritys pyrkii lähtökohtaisesti tekemään positiivista tulosta. Tulos on positiivinen, kun yritys tekee voittoa, eli tuotto on suurempi kuin kustannukset. Kannattava liiketoiminta tarkoittaa, että yrityksen osakkaat ovat tulokseen tyytyväisiä ja tällöin yritystoimintaa on kannattavaa jatkaa. Mikäli yrityksen tulot

eivät kata kuluja, on toiminta tappiollista. Toiminnan ollessa pitkällä aikavälillä tappiollista, eli kannattamatonta, ei liiketoimintaa ole järkevää jatkaa. (Andersson, Ekström & Gabrielsson 2001, 20.)

Kannattavuuden mittaamiseksi tulee yrityksen voittoa verrata suhteessa johonkin. Usein kannattavuuden vertailuun voittoa tarkastellaan suhteessa sitoutuneen pääoman määrään. Yleisimmin voittoa verrataan joko koko pääomaan eli yrityksen käyttämien varojen arvoon tai omaan pääomaan, jolla tarkoitetaan pääomaa, joka koko pääomasta jää, kun siitä on vähennetty yrityksen velat. (Andersson ym. 2001, 40–42.)

Opinnäytetyössä käytetään havainnollistavia lukuja ja täten oman pääoman tuotto on vaikea laskea. Tästä syystä opinnäytetyössä käytetään bruttovoittoprosenttia havainnoimaan yrityksen kannattavuutta.

Bruttovoittoprosentti saadaan seuraavalla kaavalla:

$$(\text{Liikevaihto} - \text{kulut}) / \text{liikevaihto} \times 100$$

(Andersson ym. 2001, 44.)

3 Esimerkkiyrityksen esittely ja lähtötilanteen kuvaus

Tuotteistuksen esimerkkiyritys on Projektitoimisto Fratres Oy. Yritys on perustettu kesällä 2020 ja työllistää tällä hetkellä kolme osakasta kokoaikaisesti sekä kaksi osa-aikaista työntekijää. Yritys tarjoaa erilaisia myynnin ulkoistamisen palveluita, jotka ovat muotoutuneet usein asiakkaiden tarpeiden mukaan ja jatkavat muovautumista yhteistyön jatkuessa. Yritys on tehnyt myös aikaisemmin muutamia markkinatutkimuksia.

Aloitettaessa opinnäytetyön kirjoittamista Projektitoimisto Fratres Oy:llä on yksi suurempi asiakasyritys, joka tarjoaa digitaalisenrekrytinnin palveluita sekä jo ennestään muutama pienempi projekti. Fratres on auttanut asiakasyritystä muun muassa täyttämällä heidän webinaareja, joiden tarkoitus on ollut lisätä yritysten tietoisuutta nykyaikaisesta rekrytinnista ja samalla myös löytää potentiaalisia asiakkaita. Lisäksi osa osakkaista on alkanut keräämään asiakastytyväisyyskyselyjä, sekä varaamaan asiakkaille aikoja yrityksen omille myyjille. Erilaisia projekteja on tulossa myös jatkossa ja webinaarien järjestäminen asiakkaiden hankkimiseksi on koettu toimivaksi konseptiksi. Asiakkuus pystyy tällä hetkellä työllistämään kolme työntekijää täyspäiväisesti.

Varsinaisia omia palvelutuotteita Fratresilla ei ole. Myynnin ulkoistamisen tarjoaminen on ollut liikeidea alusta alkaen ja tähän suuntaan yrityksessä halutaan erikoistua myös tulevaisuudessa. Yritystä perustaessa nykyinen asiakas oli jo tiedossa ja he ovat työllistäneet yrityksen toimijat täyspäiväisesti. Tämä on osittain johtanut siihen, ettei yrityksen omia palveluita ole ollut aikaa tuotteistaa.

Palveluiden tuotteistus on tullut ajankohtaiseksi yrityksen henkilöstön ryhtyessä täyspäiväisiksi yrittäjäksi. Tuotteistus mahdollistaa palveluiden vaivattoman myynnin ja toiminnan, sekä organisaation kasvattamisen. Yrityksen pyrkimyksenä on jollain aikavälillä keskittää osakkaat kouluttamaan ja rekrytoimaan myyjiä, konsultoimaan asiakkaita myyntistrategiaan liittyen sekä johtamaan organisaatiota. Edellytyksenä on selkeät palvelutuotteet, jotka ovat mahdollisimman helposti monistettavissa eri yritysten käyttöön ja tarpeisiin.

Tämä tehostaa omien palveluiden myyntiä ja markkinointia. Tuotteistaminen mahdollistaisi myös uusien myyjien palkkaamisen ja toiminnan kasvattamisen. Ratkaisevaa on uusien asiakkaiden löytäminen, jottei koko liiketoiminta olisi yhden asiakkaan varassa. Yrityksen tavoitteena on, että uusia kumppanuuksia testataan välittömästi palveluiden tuotteistamisen jälkeen.

3.1 Esimerkkiyrityksen haasteet

Fratresin toiminta on lähtenyt hyvin käyntiin. Suurimpana haasteena voidaan pitää liiketoiminnan kasvattamista ja kehittämistä. Tämä johtuu siitä, että valmiita myytäviä tuotteita ei ole, vaan aina uutta yhteistyötä harkittaessa joudutaan palvelu räätälöimään erikseen. Päälimmäinen ongelma on siis se, että oman osaamisen myyminen on haastavaa, koska ei ole selkeää tarjottavaa tai hinnoittelua asiakkaalle. Tämä vaikeuttaa merkittävästi asiakashankintaa.

Jotta toimintaa voidaan kasvattaa, on palvelut tuotteistettava selkeiksi palvelutuotteiksi tai tuotepaketeiksi, jolloin osaamisen tarjoaminen uusille asiakkaille selkeytyy. Valmista tuotetta on huomattavasti vaivattomampi myös markkinoida, kuin epämääräisiä palveluita. Lisäksi palvelun toimittaminen helpottuu, kun sekä asiakas että palvelun tarjoaja tietävät mitä palvelu sisältää. Ristiriidoilta vältytään myös, kun palvelutuotteen hinta on selkeä. Samalla kommunikointi yrityksen sisällä helpottuu, kun myös tarjoajat tietävät mitä palveluun kuuluu ja mitä siihen ei kuulu. (Parantainen.)

Liiketoiminnan lähtiessä kasvamaan, täytyy yrityksen rekrytoida henkilöstöä tekemään myyntityötä. Konseptin ollessa selkeä, helpottuu myös uusien myyjien johtaminen ja perehdytys. Tuotteistaminen ei ole vastaus kaikkiin kasvun haasteisiin, mutta ratkaisee useamman ongelman ja tukee sitä monella eri tavalla. (Parantainen.)

3.2 Esimerkkiyrityksen kannattavuus

Fratresin toimintaa on pyöritetty osakkaiden muiden töiden ja opiskelun ohessa ja jokainen euro on ollut lähinnä lisätuloa. Toiminta ei ole vaatinut suuria investointeja, eikä juoksevia kuluja juurikaan ole, joten kannattavuutta ei ole tarvinnut laskea. Toiminta on nähty kannattavana, koska se on tuonut osakkaille lisätuloja.

Osakkaiden valmistuessa yritystoiminnasta on tarkoitus tehdä pääsäännöllinen tulonlähde ja tällöin kannattavuuden merkitys kasvaa. Menestyäkseen yrityksen tulee myös pystyä ennakoimaan tulevaisuuden suuntauksia ja mukautumaan niihin unohtamatta kuitenkaan yrityksen perustehtävää sekä identiteettiä (Cagan & Vogel 2003, 147). Tuotteistuksen ja selkeän hinnoittelun toivotaan helpottavan myös Fratresin kannattavuuden arviointia jatkossa.

4 Palveluiden tuotteistus

Palveluiden kehittämisessä käytetään olennaisesti tukena Jari Parantaisen kirjaa Tuotteistaminen: rakenna palvelusta tuote 10 päivässä (2007). Parantaisen yrityksen Noste Oy:n verkkosivuja käytetään myös merkittävänä lähteenä. Palvelun tuotteistamisella tarkoitetaan lyhyesti oman osaamisen jalostamista helposti kopioitavaksi, markkinointi- ja toimituskelpoiseksi palvelutuotteeksi. (Parantainen.) Jorma Sipilä summaa palvelutuotteen olevan tuotteistettu, kun sen oikeudet on halutessaan mahdollista myydä eteenpäin. Tuotteistuksen päämäärä on edistää työn vaikuttavuutta ja asiakkaan saamaa lisäarvoa. (Sipilä 1996, 12.) Tässä opinnäytetyössä käytetään sekä termiä tuotteistus että tuotteistaminen ja niillä tarkoitetaan samaa asiaa.

Tuotteistaminen voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen tuotteistamiseen. Ulkoinen tuotteistaminen on asiakkaille näkyvien palveluiden kuvaamista ja kiteyttämistä paketiksi. Siinä luodaan yhteinen näkemys asiakkaalle tärkeistä palvelun palasista, jotka kootaan usein palvelukuvauksiin ja myyntimateriaaleihin. Sisäinen tuotteistaminen on palvelutuotannon kuvaamista ja yhdenmukaistamista. Palveluprosessin, toimintatapojen ja vastuiden kuvaaminen ja määrittäminen ovat sisäisen tuotteistamisen perustehtäviä. Asiakkaan näkökulmaa ei tule myöskään unohtaa. Tärkeää on ajatella, miten palveluprosessi näkyy asiakkaalle ja mitkä ovat asiakkaan prosessit. (Parantainen.)

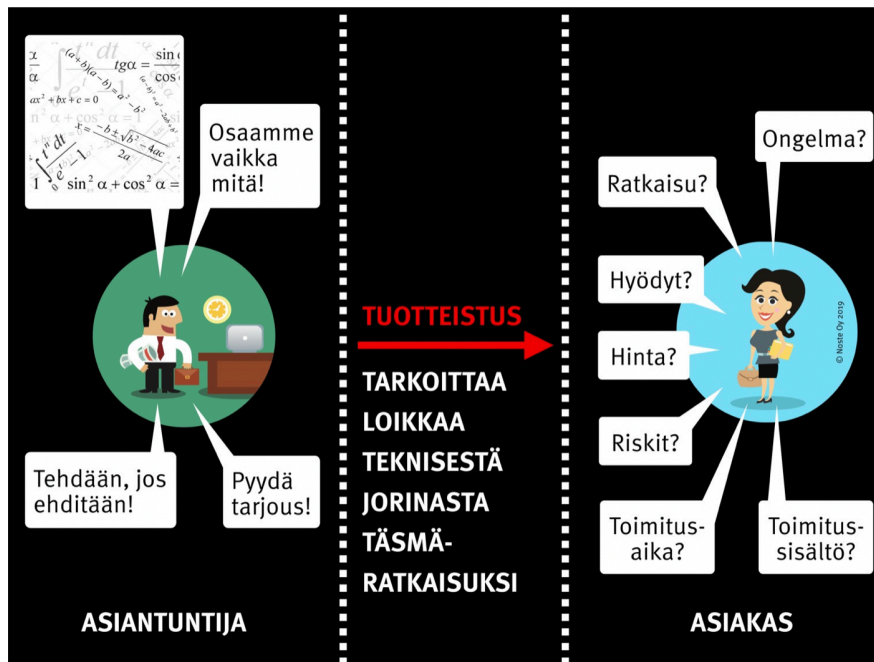
Hyvästä tuotteistamisesta on valtavasti hyötyä niin tuotteen tarjoajalle kuin asiakkaallekin. Hyvin tuotteistettu palvelu on helposti monistettavissa ja helposti ostettavissa. Kun palvelun sisältö on mietitty tarkasti loppuun, on se myös helppo hinnoitella, asiakas tietää mitä on ostamassa ja myyjä tietää mitä on myymässä. Helppo monistettavuus on olennaista, kun halutaan kasvattaa toimintaa mahdollisimman vaivattomasti. Palvelusta tulee tasalaatuisempi, kun palvelun tuottajilla on selvät ohjeet. Sisäinen yhteistyö helpottuu ja palvelua on helpompi jatko kehittää. (Parantainen.)

Valmiin palvelutuotteen kulmakivi on dokumentaatio. Kaiken palvelun suunnittelusta, myynnin menetelmistä, markkinointimateriaalista, hinnoittelusta aina sopimukseen asti ollessa dokumentoitu, voi kuka tahansa helposti alkaa tuottamaan palvelua. (Parantainen.)

Fratresin tilanteessa monistettavuus ja tuotteen sisältö on olennainen osa palvelun tuotteistusta. Loppuun tuotteistetut palvelut säästävät valtavasti aikaa ja uusissa asiakkuuksissa päästään nopeasti alkuun, kun tiedetään jo etukäteen mitä tarjotaan ja aletaan tekemään.

Kaupallisesti menestyvän lopputuloksen saavuttamiseen vaaditaan osaamisen, tarpeiden, ja resurssien yhdistämistä sekä luovuutta. Määrätietoisien ja pitkäjänteisten ideoinnin tuloksena saadaan usein menestyvät liikeideat. (Jansson & Juselius 2004, 12.) Tuotteistusprosessi alkaa usein ongelmasta ja asiakkaan löytämisestä. On löydettävä olemassa oleva ongelma, mihin löytyy ratkaisu omasta osaamisesta. Ongelman, johon lähdetään tarjoamaan ratkaisua löytyessä, tarvitaan lupaus, joka jää mieleen. Lupauksen pitää olla jopa törkeä, jotta se herättää kiinnostusta, mutta tietenkin myös lunastettavissa. (Parantainen.)

Loppuun asti tuotteistetussa palvelussa on selkeä ratkaisu tiettyyn ongelmaan, sekä myyjällä että ostajalla on tiedossa palvelun sisältö, toimitusaika ja hinta. Tuotteistus pyrkii yksinkertaisesti parempaan kannattavuuteen. Näin ollen hinnoittelu on myös oleellinen osa palvelua ja tuotteistusta. Selkeä hinta selkeyttää olennaisesti ostamista. Tuotteistus pyrkii yksinkertaisesti parempaan kannattavuuteen ja onnistunut hinnoittelu on siihen ratkaisu. Kuvassa 1. Parantainen kuvaa epämääräisen palvelun tuotteistusta selkeäksi palveluksi teknisenä loikkana jorinasta ratkaisuksi. (Parantainen.)



Kuva 1. Teknisestä jorinasta täsmäratkaisuksi (Parantainen).

4.1 Palvelutuote ja asiantuntijapalvelut

Asiantuntijapalveluista harvoin käytetään termiä tuote, koska osaamisen tarjoamista ei koeta tuotteiden tarjoamiseksi. Tuote ajatellaan usein tavarana, joka on standardi. Tuotteeksi katsotaan kuitenkin myös niin tavarat kuin palvelutkin sekä niiden yhdistelmät. Tuote on vaihtoa tuottava väline. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 8.)

Tänä päivänä tuotteiden jakaminen tavaroihin ja palveluihin on yhä hankalampaa. Palvelut ovat tuotteita, joista suurin osa koostuu palvelukomponenteista ja tavarat ovat tuotteita, jotka koostuvat suurimmilta osin tavarakomponenteista. Palvelu taas jaotellaan usein vielä ydinpalveluun sekä tuki- ja lisäpalveluihin. Tukipalvelut ovat välttämättömiä ydinpalvelun tuottamisen kannalta ja lisäpalvelut lisäarvoa tuottavia etuja. (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 11.) Lehtinen ja Niinimäki (2005) kuvaavat tuotteiden olevan kuin jatkumolla. Selkeimmin sen toiseen päähän, eli palveluksi voidaan nimetä esimerkiksi konsultointi tai suunnittelu. Lähimpänä toista päätä, eli tyypillistä

tavara tuotetta voidaan pitää esimerkiksi eineksiä tai vaatteita. Esimerkiksi jauhojen ostaja on valmis itse leipomaan, eli tekemään osan valmisprosessista, kun taas einesten ostaja maksaa siitä, että ruoka on tehty hänelle valmiiksi. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 8–9.)

Asiantuntijapalvelun määrittelykään ei ole täysin selkeä. Kaikessa palvelussa on jonkinlaista asiantuntijuutta ja suoritettavaa palvelua. Palvelun peruselementit ovat aineettomuus, tuotannon ja kuluttamisen yhdenaikaisuus sekä toimintoluonteisuus. Asiantuntijapalveluiksi kutsutaan palveluja, joissa asiantuntijuuden ja erikoisosaamisen merkitys on huomattava. Asiantuntijapalvelut ovat siis hyötyä tuottavia vaihdonvälineitä, aineettomia toimintoja, jotka perustuvat tarjoajan erityisosaamiseen. Useimmiten asiakkaalla on jokin ongelma, johon palveluntarjoajan erityisosaamiseen perustuva suunnittelu tai tietotyö on ratkaisu. Pohjana erityisosaamiselle on tieto, taito, luovuus ja osaajan motivaatio. Asiantuntija voi tuottaa palvelua, joka ei ole asiantuntijapalvelua, mutta asiantuntijapalvelua ei voida tuottaa ellei ole palvelun tuottamiseen tarvittavaa asiantuntemusta. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 8–10.) Sipilän mukaan asiantuntijapalvelut erottaa muista palveluista luovuus ja ainutlaatuinen osaaminen. Uutta kehittäessä tai vaikeita ongelmia ratkottaessa tarvitaan asiantuntijuutta ja tämä osaaminen tulee asiantuntijapalvelun tarjoajalta löytyä. (Sipilä 1996, 26.)

Palvelut alkavat digitalisaation myötä siirtymään enemmissä määrin verkkoon. Kuitenkin asiantuntijapalveluiden siirtäminen verkkoon on hankalampaa, sillä ne perustuvat tiedon ja osaamisen hyödyntämiseen luovassa ongelmanratkaisussa ja usein vielä yhdessä asiakkaan kanssa. Toki asiantuntijapalveluiden markkinointi siirtyy enenemissä määrin verkkoon, joka taas tarkoittaa tuotteistamisen merkityksen kasvamista. Palvelut täytyy olla helposti saatavilla, selkeät ja nopeasti ostettavissa, sekä tietysti mahdollisimman halvalla. Palveluiden kilpailutus myöskin helpottuu, joten mikäli asiantuntijapalveluiden hinnat halutaan pitää kilpailukykyisinä, tulee palvelun tuottamista tehostaa, jolloin tuotteistuksen merkitys korostuu. Toisaalta mikäli yhä vaativimpien asiakkaiden

tarpeisiin osaa digitalisoituvassa maailmassa vastata, voi siitä kehkeytyä myös todellinen menestystekijä. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 10–11.)

Asiantuntijapalvelut eroavat muista palveluista eritoten siinä, että ne ovat kaikkein aineettomimpia palveluita. Usein ne tuottavat ohjeita, ideoita tai neuvoja varsinaisen ongelman ratkaisuun ja niiden takana on pitkä prosessi. Toisaalta ne voivat olla konkreettisia tuloksia, kuten valmiiksi tuoteistetut asiantuntijapalvelut tai palvelutuotteet kuten tässä opinnäytetyössä. Asiantuntijapalveluiden ostamiseen ja tuottamiseen liittyy usein riskejä. Huonosti suunniteltu talo voi romahtaa tai yritys tehdä konkurssin. Prosessit ovat usein työllistäviä ja pitkiä, jolloin pieleen mennyt projekti voi olla suuri katastrofi myös palvelun tarjoajalle. Palvelua ja sen laatua on myös usein vaikeampi arvioida sitä ostettaessa. Konkreettista tulosta tai prosessia on helpompi arvioida, mutta itse asiantuntijapalvelua voi olla vaikea arvioida edes jälkikäteen. Tuotteistaminen voi edesauttaa palvelun arviointia, sillä hyvin tuotteistettu palvelu on tasalaatuisempi. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 10–11.)

Asiantuntijapalvelua tuotettaessa usein myös asiakasta osallistetaan tuottamiseen tai prosessiin hyvin paljon verrattuna muihin palveluihin. Vaikka palvelu olisikin loppuun asti tuotteistettu, uuden kehittämisessä tai ongelmaa ratkoessa on lopputuloksen kannalta parempi tehdä prosessi yhdessä. Tarpeiden määrittäminen saattaa olla asiantuntijapalvelussa vaikeaa ja yhteistyöllä varmistetaan mahdollisimman hyvä lopputulos. Esimerkiksi myynnin ulkoistamista tarjottaessa tulee olla selkeästi yhdessä sovittuna millaista kuvaa asiakasyrityksestä ja tuotteista annetaan ulospäin. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 10–11.)

Tässä opinnäytetyössä termiä palvelu käytetään tuotteistamattomasta palvelusta ja tuotteistetusta palvelusta käytetään termiä palvelutuote tai tuote. Jossakin yhteyksissä palvelulla saatetaan tarkoittaa valmiin palvelutuotteen yhtä pienempää osaa.

4.2 Myynti ulkoistettuna palveluna

Markkinoilta löytyy paljon myynnin ulkoistamisen palveluja. Suurin osa palveluista kuitenkin tarjoaa vain ja ainoastaan buukkausta tai epämääräistä myynnin ulkoistamista, jota ei ole täysin määritelty. Palvelu ilman sisällön määrittelyä on hankala ostaa, eikä herätä luottamusta.

Esimerkkiyrityksen osakkaat ovat tuottaneet palveluja ja huomanneet niille olevan kysyntää. Tämän johdosta työssä ei tehdä markkinatutkimusta tai kartoiteta kilpailua, vaan pyritään konkretisoimaan epämääräisen myynnin ulkoistaminen konkreettiseksi tuotteeksi tai palvelutuotteeksi.

Esimerkkiyrityksen osakkaat näkevät myynnin ulkoistamisen kokonaisvaltaisena palveluna, jonka tavoitteena on tuottaa asiakasyritykselle enemmän aikaa keskittyä esimerkiksi kehitystyöhön. Lopulta myynnin ulkoistaminen tavoittelee enemmän myyntiä ja näin ollen parempaa tulosta. Jotta myynnin ulkoistamisen palveluja voidaan tuottaa, tulee yritysten välillä olla vahva luottamus toisiinsa.

4.3 Tuotteistamisen hyödyt

Asiakassuuntautuneisuus tai asiakaslähtöisyys on osa monen yrityksen arvoja. Tuotteistamisen päämäärä on lopulta parantaa kannattavuutta. (Parantainen.) Kuvassa 2. Parantainen kuvaa, kuinka pienet asiat lopulta tukevat kannattavuuden kasvua.

Tuotteistaminen edistää ennen kaikkea asiakaslähtöisyyttä helpottamalla ostamista. Ostaminen on helpompaa asiakkaalle, kun hän tietää mitä on ostamassa ja minkä ongelman palvelutuote ratkaisee. Vaikka palvelutuote olisikin loppuun asti tuotteistettu, voi asiakas kokea sen hyvinkin yksilöidyksi massaräätälöinnillä. Tällöin asiakkaan palvelutuote koostuu monesta hänelle sopivasta pienemmästä tuotteesta. Asiakas saa räätälöidyn palvelukokemuksen, kun kaikki palvelutuotteen osat ovat hyvin tuotteistettuja. Samalla palvelun tulee olla myös jouheva tuottaa ja kustannustehokas toteuttaa. Massaräätälöinti vaikuttaa positiivisesti asiakastyytyväisyyteen, johtaa uusiin ostoihin ja tätä kautta

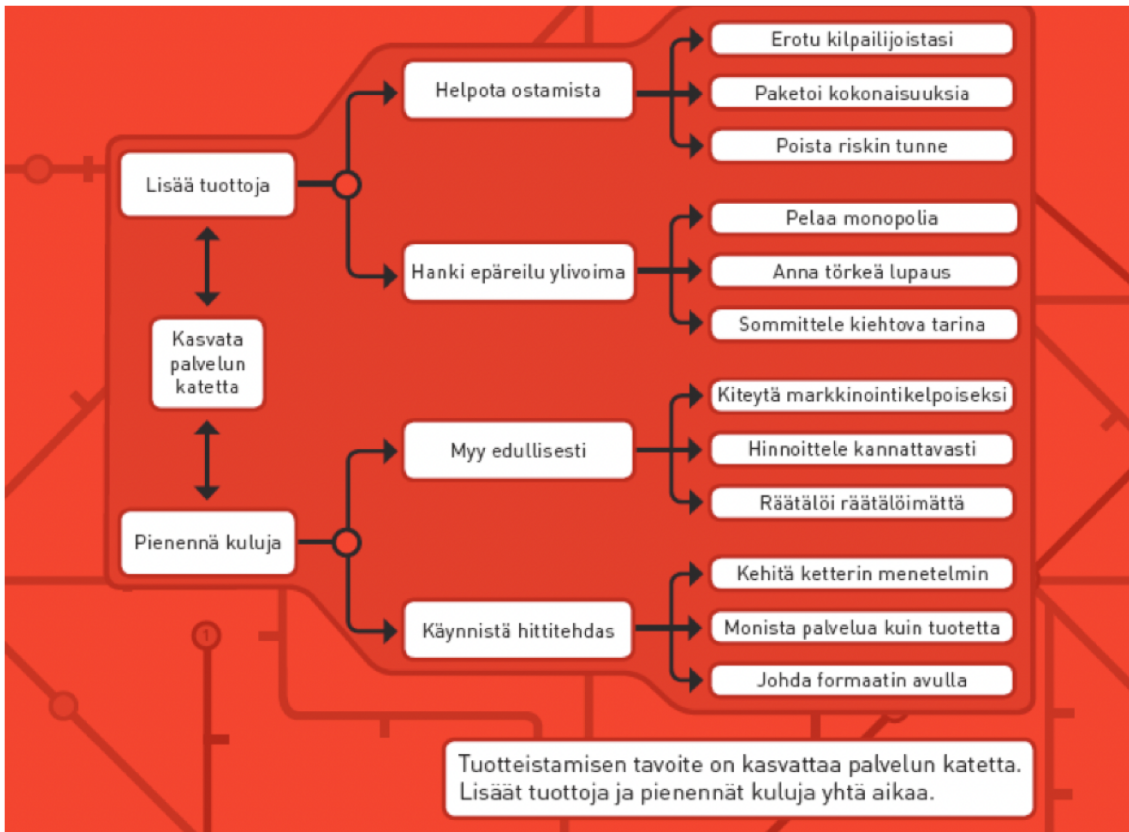
näkyä kannattavuudessa. (Simula, Lehtimäki, Salo & Malinen 2009, 27.) Tuotteen vastatessa asiakkaiden arvoja, ovat he myös valmiita maksamaan siitä enemmän (Cagan & Vogel 2003, 147).

Asiakaslähtöisyyden ja -tyytyväisyyden lisäksi tuotteistuksella on toinen selkeä päämäärä. Sen avulla pyritään jäsentämään ja selkeyttämään, sekä tätä kautta tehostamaan toimintaan yrityksen sisällä. Tuotteistaminen tarkoittaa siis myös säästöjä kustannuksissa ja vähemmän väärinymmärryksiä sekä palvelun tarjoajan ja asiakkaan että palvelun tuottajien kesken. Tuotteen sisällön ollessa tarkkaan harkittu ja kaikkien ollessa siitä tietoisia, pystytään keskittymään vain palvelun kannalta oleelliseen ja säästämään monista turhista ja kalliista kustannuksista. Tuotteistaminen ja prosessien selkeyttäminen sekä mahdollinen automatisointi jättää siis enemmän aikaa itse asiantuntijatyölle. Johtaminen helpottuu, kun kaikki prosessin vaiheet ja työtehtävät ovat tiedossa jo ennen sen aloittamista. (Simula ym. 2009, 27–28.)

Tuotteistamisen seurauksena liiketoiminnasta tulee systemaattisempaa ja suunnitelmallisempaa. Koulutus tehostuu, kiire vähenee ja tavoitteista tulee täsmällisiä. Laatukriteerit ja asiakkaan odotukset selkenevät. Katetta on mahdollista kasvattaa, kun toiminta tehostuu. (Sipilä 1996, 18–19.)

Tarkoin harkittu looginen tuotekokonaisuus ei myöskään pääse muuttumaan kesken prosessin. Tämä taas edistää tasalaatuisuutta. Asiakkaiden on helpompaa arvioida palvelukokonaisuutta, kun se on selkeä ja se parantaa jälleen asiakastytyväisyyttä. Tuotteistetun palvelun markkinointi ja myynti on huomattavasti helpompaa, kun on tarkkaan määritelty mitä tarjotaan, kenelle tarjotaan ja mitä palvelu maksaa. Parhaassa tapauksessa tarkoin tuotteistettu, tunnistettava ja houkutteleva palvelu tarjonta parantaa yrityksen kilpailuasemaa. (Simula ym. 2009, 28.)

Kuvassa 2. Parantainen havainnollistaa kuinka tuotteistamisen pienet osat lopulta parantavat palvelun katetta ja hyötyjä.



Kuva 2. Kuinka tuplaat katteesi tuotteistamalla? (Parantainen 2007, 37).

4.4 Tuotteistamisen haasteet

Tuotteistaminen on oivallinen keino tehostaa yrityksen toimintaa ja selkeyttää ostoa, mutta siihenkin liittyy omat haasteensa. Asiakas saattaa kuvitella ongelmansa täysin ainutlaatuisena ja etsii tähän räätälöityä ratkaisua. Tästä syystä tarkkaa tuotteistusta ei yleensä käytetä markkinoinnin tai myynnin keinona ja sitä pyritään lähes välttämään. Myyjällä haaste on löytää asiakkaan ongelmat ja keksiä, miten ne voitaisi ratkaista valmiiden tuotteiden avulla vieläpä niin, että asiakas kokee saavansa räätälöityä palvelua. (Simula ym. 2009, 36.)

Kuvassa 3 Parantainen hahmottaa tuotteistavaa asiantuntijaa ja tavallista asiantuntijaa. Ostaminen tuotteistavalta asiantuntijalta on tehty helpoksi ja selkeäksi.

Tuotteistuksen yhtenä tarkoituksena on tehdä palvelusta helposti monistettava. Tämä mahdollistaa samojen käytäntöjen käyttämisen eri projekteissa ja

toiminnan helpomman laajentamisen. Toisaalta, mikäli palvelu on helposti monistettavissa yrityksen sisällä, on muiden myös helppo kopioida se. Kopioimisen pelossa tämä johtaa helposti siihen, ettei palvelun yksityiskohtia haluta korostaa ja hyvän tuotteistuksen tuloksia halutaan jopa salailia. Tällöin voi syntyä tilanne, jossa myöskään asiakkaat eivät saa tarpeeksi informaatiota palvelusta ja sen sisällöstä. Ratkaisuna voi olla palveluiden suojaus mallisuojuuksilla tai patenteilla. Mikäli nämä keinot eivät kuitenkaan onnistu, voi yritys markkinoida tehokkaasti ja pyrkiä luomaan mielikuvan edelläkävijyydestä. Yrityksen onnistuttua luomaan mielikuvan, jossa he ovat edelläkävijöitä, näyttävät muut automaattisesti asiakkaiden silmissä kopioijilta. (Simula ym. 2009, 36–38.)

Tuotteistuksen haasteena tai esteenä yrityksissä on usein väärät kuvitelmat tuotteistuksesta. Tuotteistus ajatellaan enemmänkin tuotehallintana eikä laajana, tarpeellisena ja jatkuvana projektina. Kun tuotteistusta ei oteta tarpeeksi vakavasti, ei siihen myöskään saada riittävästi resursseja. Toisaalta, vaikka tuotteistusprojekti olisikin tehty huolella ja siihen olisi löydetty riittävästi resursseja, täytyy ottaa huomioon tuotteistuksen jatkuvuus. Usein saatetaan kuvitella, että tuotteistus on nyt valmis ja sen tuloksena saatujen tuotteiden kanssa voidaan jatkaa ikuisesti. Tuotteistaminen ei suinkaan ole innovoinnin vastakohta. Tuotteistusta ja innovointia on pyrittävä tekemään jatkuvasti. Maailma muuttuu ympärillä ja asiakkaat ovat aina vain vaativimpia, joten yrityksen on pystyttävä mukautumaan mukana. (Simula ym. 2009, 37–38)

Tuotteistaessa tulee harkita, tehdäänkö tarkkaa strategiatyötä vai edullisesti pienemmällä riskillä. Yrityksiltä odotetaan uusia palveluja säännöllisesti ja uuden tuotteen tuotteistaminen on kuitenkin aina riski, koska se sitoo resursseja. (Apunen 2020, 28–30.) Haasteena on optimoida tuotteistettu palvelu niin, että se ratkaisee ongelman mahdollisimman yksilöidysti, asiakas on mahdollisimman tyytyväinen palveluun ja palvelu pystytään tuottamaan mahdollisimman pienillä kustannuksilla (Simula ym. 2009, 38).

Perinteinen asiantuntija	Tuotteistava asiantuntija
Laadukkaasti mitä tahansa	Täsmäratkaisu ongelmaan X
"Lähetä tarjouspyyntö"	Selkohinta: 985 €
Asiakas hoitaa paskaduunit	Oheispalvelut sisältyvät
Tehdään kun ehditään	Kiinteä toimitusaika
Rimpuillaan reaktiossa	Tosiaikaista viestintää
Jahkailua	Aloitteita

Kuva 3. Perinteinen asiantuntija ja tuotteistava asiantuntija (Parantainen).

4.5 Tuotteistusmallin valinta ja esittely

Aihetta käsitellessä kartoitettiin erilaisia tuotteistusmalleja ja johtopäätöksenä todettiin eri asiantuntijoiden tuotteistamismalleissa olevan hyvin paljon samankaltaisuutta. Tässä vaiheessa tutustuttiin Antti Apusen, Jonathan Cagan ja Jari Parantaisen tuotteistusmalleihin. Näistä selkein tuotteistamismalli on Jari Parantaisella. Parantaisen malli on myös monen muun tuotteistusmallin pohjana ja sopii erityisen hyvin asiantuntijapalveluiden tuotteistamiseen. Parantaisen malli sopii hyvin myös pienen yrityksen tarpeisiin ja näistä syistä tuotteistaminen esimerkkiyritykselle toteutetaan hänen malliaan ja kirjaansa Tuotteistaminen: rakenna palvelusta tuote 10 päivässä (2007) mukailleen.

Parantaisen malli tai "hittitehdas", kuten hän itse sitä kutsuu, koostuu kahdesta vaiheesta: Lupausvaiheesta ja lunastusvaiheesta. Parantainen kuvaa malliaan tehokkaaksi, koska se ei aiheuta suuria kustannuksia, mikäli tuote ei

osoittaudukaan hitiksi. Tämä siitä syystä, että lunastusvaihe jätetään kokonaan toteuttamatta, mikäli lupausvaihe ei herätä kiinnostusta asiakkaissa. (Parantainen 2007, 133–135.)

Parantaisen tuotteistusmalli toteutetaan kymmenessä päivässä, josta on useita hyötyjä. Ensinnäkin ripeä aikataulu pakottaa keskittymään olennaiseen ja aikaa ei ole jäädä liiaksi pohtimaan yksityiskohtia, joilla ei kokonaisuuden kannalta ole merkitystä. Näin kokeileminen korostuu ja ylisuunnittelu vähenee. Kun projekti on rivakka myös kustannukset pysyvät maltillisempina ja usein lopputulema on yksinkertaisempi palvelutuote. Parantaisen mukaan monimutkaiset palvelutuotteet onnistuva yksinkertaisia harvemmin. (Parantainen 2007, 133–136.)

Lupausvaihe koostuu seuraavista:

1. Valitse asiakas

Lupausvaiheen ensimmäinen tehtävä on valita, kenen ongelmia aletaan ratkomaan, koska siitähän asiantuntija palvelussa on kyse. Kyseinen vaihe on tärkeä, sillä usein palvelu kaatuu siihen, että pyritään palvelemaan kaikkia ja selkeää asiakassegmenttiä ei ole. Tarkoin valittu asiakasryhmä on merkittävä osa tuotteistusta. Kun asiakasryhmä on selkeä, on asiakkaiden ongelmat usein myös samankaltaisia, jolloin voi erikoistua ratkaisemaan sen mahdollisimman hyvin. Hyvä asiakas on tietysti myös kannattavuudeltaan parempi kuin huono asiakas. Tarkasta asiakasryhmästä hyöttyy myös markkinointi, sillä tiettyyn ongelmaan yksilöity viesti kiinnittää paremmin ostajan huomion kuin kaikille suunnattu massaviesti. (Parantainen 2007, 143–150.)

2. Tunnista asiakkaan ongelma

Kun selkeä asiakas on valittu, lähdetään miettimään hänen ongelmaansa ja siihen ratkaisua. Kuten asiakkaan valinnassa myös ongelmaa etsiessä kannattaa keskittyä johonkin hyvin yksilöityyn. Pienempi ongelma on helpompi ratkaista

perinpohjaisesti. Ei kannata suunnitella palvelukokonaisuutta, joka ratkaisee asiakkaan kaikki mahdolliset ongelmat, mikäli ei ole rahkeita niitä oikeasti ratkaista. Kun palvelu ratkaisee ongelman, jonka tuloksena syntyy konkreettista hyötyä kuten rahaa, enemmän aikaa tai helppoutta, löytyy palvelulle varmasti asiakkaita. (Parantainen 2007, 151–155.)

3. Selvitä miksi ongelma on ratkaisematta

Kun ongelmaa aletaan ratkaisemaan, kannattaa käyttää hetki ja miettiä, miksei ongelmaa ole jo ratkaistu. Ei kannata käyttää aikaa ongelmaan, jonka joku on jo ratkaissut. Mikäli ongelmaan ei löydy ratkaisua, on mahdollista, että on itse etsinyt väärin. Ongelmaan saattaa olla useita eri ratkaisuja, joita ei ole vain osannut huomioida. Kilpailevista tuotteista kannattaa olla tietoinen. Miten ongelma on kierretty ennen ratkaisua? Asiakas on voinutkin keksiä ongelmaan oman kiertotien, eikä edes halua ostaa ratkaisua. Tai vastaavasti asiakas ei tunnista itse omaa ongelmaansa tai suostu sitä myöntämään, eikä näin ole valmis maksamaan ratkaisustakaan. (Parantainen 2007, 159–162.)

4. Kiteytä törkeä lupaus

On päädytty johonkin asiakkaaseen ja lähdetty ratkomaan jotakin hänen tiettyä ongelmaansa. Nyt on aika tehdä lupaus, jolla osoitetaan määrätietoista asennetta. Lupauksen tulee olla selkeä, muutaman virkkeen mittainen, jonka asiakas ymmärtää kerrasta. (Parantainen 2007, 164.)

5. Erotu kilpailijoista

Erottuminen on todella tärkeä osa. Mikäli ostaja ei erota tarjolla olevissa ratkaisuisa mitään eroa, hän jättää ostamatta. Tai sitten hän kilpailuttaa ratkaisut ja ostaa halvimman. Erottuakseen palveluun on keksittävä lisäpalveluja tai vastaavasti karsittava palveluja. Tämä on kuitenkin helposti kopioitavissa. Tehokkaita erottautumisen keinoja ovat yhdistellä, hinnoitella ja paketoita

palveluja eri tavoin kuin muut, sekä järjestää jakelu toisin ja helpottaa ostamista. (Parantainen 2007, 167–169.)

6. Kerro palvelun hyödyt

Palvelun oleelliset hyödyt, joita saa vain kyseisestä palvelusta, tulee määritellä selkeästi. Usein kun myydään yrityksen päättäjille, ratkaisun tulee tuottaa tai säästää rahaa. (Parantainen 2007, 171.)

7. Anna palvelutuotteelle naseva nimi

Tuotteen nimi on erityisen merkityksellinen. Hyvä nimi ei takaa tuottoisaa liiketoimintaa, mutta toisaalta huono nimi saattaa olla sille este. Nimen tärkeys johtuu sen luomista mielikuvista. Suurin osa yritysten nimistä on joko suoraan tai muunneltu yrittäjän nimestä, nimi tarkoittaa suoraan jotakin, nimi on täysin keksitty tai jotakin näiden vaihtoehtojen välillä. Parantainen suosittelee keksimään nimen, joka on täysin keksitty, koska se antaa eniten vapauksia ja on usein myös helpoin saada rekisteröityä. Yleiset sanat ovat usein laajalti käytössä ja toimivat siksi huonommin. Sanoja muokkaamalla ja yhdistelemällä voi myöskin löytyä sopiva ratkaisu. Parantaisen nimen suunnitteluprosessi on varsin yksinkertainen:

- A. Etsi hyviä nimiehdokkaita.
- B. Karsi kelvottomat ehdokkaat pois.
- C. Valitse jäljelle jääneistä paras. (Parantainen 2007, 173–177.)

8. Määritä hinta

Palvelun tai tuotteen hinnoittelussa usein pyritään tarjoamaan mahdollisimman halvalla. Tämä ei suinkaan ole ainoa tapa hinnoitella. Asiakkaat ovat usein valmiita maksamaan palvelusta enemmän, mikäli yrityksellä on hyvä maine. Valmiita ollaan myös maksamaan ominaisuuksista, joita muut eivät tarjoa, esimerkiksi jos pystyt toimittamaan palvelun muita nopeammin. (Parantainen 2007, 180–181.)

9. Listaa toimitussisältö

Listaa mitä palvelu ja hinta pitävät sisällään ja mitä niihin ei sisälly sekä se, miten palvelu etenee ja mitä konkreettista hyötyä asiakas siitä saa. Toimitussisällön listaamisessa poistetaan asiakkaalta riskin tuntua ja kuvataan palvelun paketointi. (Parantainen 2007, 183.)

10. Käsittele vastaväitteet

Lupaus vaiheen viimeinen tehtävä on koota vastaväitteitä ja niihin vastauksia. Samalla tulee tarkastettua, että edellisistä vaiheista löytyy uskottavia vastauksia. (Parantainen 2007, 185–187.)

Lupausvaihe	Tehtävät	Tulokset
Ma	Päätä projektin tavoitteet.	Vastaukset tuotteistajan 10 kysymykseen
Ti	Kiteytä lupaus ja asiakkaan hyödyt	Myyntiesitys ja hinnasto
Ke	Luonnostele myyntipuhe	Esiteluonnos
To	Viimeistele myyntipuhe	Esite, myyntikirje, tarjousmalli
Pe	Konkretisoi palvelu	Tuotelaatikko, valokuvat, <u>web</u> -tekstit.

Kuva 4. Lupausvaihe aikataulua mukaillen (Parantainen 2007, 141).

Lunastusvaihe koostuu seuraavista kohdista:

1. Laadi vaatimusmäärittely

Parantaisen mukaan projekteja on kahdenlaisia: ketteriä ja perinteisiä. Perinteisessä projektissa vaatimusmäärittely päätetään projektin alussa ja sitä ei muuteta projektin edetessä. Ketterässä projektissa vaatimukset muuttuvat

mahdollisten uusien tarpeiden tai näkökulmien myötä. Vaatimusmäärittelyllä varmistetaan, että lopputulos vastaa asiakkaan tarvetta. Vaatimusmäärittelyn jälkeen osataan arvioida projektin kustannukset sekä aikataulu ja palvelutuotteen ominaisuudet ovat johdettavissa. Vaatimusmäärittelyä tehtäessä listataan palvelutuotteen ominaisuudet tärkeysjärjestykseen. Lista katkaistaan kohdasta johon resurssit riittävät ja loput ominaisuudet kehitetään tuotteen seuraavassa versiossa. Tässä vaiheessa karsiutuu ominaisuudet, joille ei ole perusteltua tarvetta ja palvelumittarit syntyvät ohessa. Testausvaiheessa tarkistetaan täyttääkö lopputulema vaatimusmäärittelyn. Ratkaisujen ja vaatimusten tulee pysyä erillään. Tässä vaiheessa tulee listata mitä palvelun tulee saada aikaan, ei miten sen tulee toimia.

Parantainen jakaa vaatimusmäärittelyn kolmeen vaiheeseen:

- A. Palvelun reunaehtojen listaus
- B. Palvelun käsikirjoituksen laatiminen, jossa hahmotellaan palvelun kulku.
- C. Vaatimusten tarkentaminen käsikirjoituksen perusteella (Parantainen 2007, 196–220.)

2. Kokoa työohjeet

Vaatimusmäärittely vaiheen jälkeen kootaan työohje, jossa käy ilmi mitä jokainen palvelun tuotantoon osallistuva tarkalleen tekee (Parantainen 2007, 221–223).

3. Julkista palvelu

Seuraava vaihe on julkistaa palvelu, jossa tulee kiinnittää huomiota, kuinka se toteutetaan eri sidosryhmille. Jokainen henkilö pohtii lopulta uutta palvelutuotetta omalta kannaltaan. Palvelu julkistetaan ensimmäisenä omalle henkilökunnalle ja sen jälkeen asiakkaille. (Parantainen 2007, 225–232.)

4. Kerää kehitysideat

Palvelun julkistamisen jälkeen kerätään saadut palautteet. Tässä vaiheessa palvelutuotetta on vielä helppo muokata saadun palautteen perusteella. (Parantainen 2007, 232–239.)

5. Kokoa tuotteistuksen tulokset käsikirjaksi

Kun tuotteistusprojekti on muutoin saatu valmiiksi, kootaan tulokset yhdeksi selkeäksi tuotteistuksen käsikirjaksi (Parantainen 2007, 240–257).

Lunastusvaihe	Tehtävät	Tulokset
Ma	Luonnostele palvelukonsepti	Palvelun reunaehdot ja käsikirjoitus
Ti	Tarkenna palvelun lopputulokset	Vaatimusmäärittely ja laatukriteerit
Ke	Suunnittele palvelun formaatti ja tiedon välitys	Palvelun aikataulutus, organisaatio, vastuut, tarkistuslistat
To	Dokumentoi palvelun tuotantovaihe	Työohjeet
Pe	Viimeistele paketti	Sopimukset, koulutusmateriaalit

Kuva 5. Lunastusvaihe aikataulua mukaillen (Parantainen 2007, 142).

5 Palveluiden tuotteistus esimerkkiyritykselle

Tuotteistusprojekti on toteutettu Jari Parantaisen Rakenna palvelusta tuote 10 päivässä – Tuotteistaminen (2007) kirjaa myötäillen. Tuotteistuksessa edetään kyseisen kirjan kalenterin mukaan. Tässä kappaleessa viedään käytäntöön edellisen kappaleen tuotteistamisen keinot. Kirjoittaja on osa esimerkkiyrityksen henkilöstöä, ja siksi tekstissä seuraavaksi käytetään osittain passiivimuodon sijaan aktiivia. Tämä myös siksi, että tekijöiden ja toimijoiden vastuuroolit täsmentyvät.

5.1 Lupausvaihe

Tavoitteet

Tuotteistuksen ensimmäinen askel on asettaa projektille tavoitteet. Tavoitteena on tuotteistaa myynninulkoistamisen palvelusta konkreettinen tuote. Tuotteen tulee olla helposti myytävissä ja vielä tärkeämpää helposti monistettavissa eri asiakkaiden tarpeisiin. Palvelusisällön ja hinnan tulee olla selkeästi määritelty, jotta myynti olisi mahdollisimman vaivatonta. Projektin päätteeksi voimme välittömästi aloittaa tuotteen pilotoinnin ja markkinoinnin.

Asiakas ja ongelma

Asiakkaaksi on valikoitunut digitaalisia palveluja tarjoavat yritykset, jotka tavoittelevat kasvua. Kyseisessä segmentissä on huomattu olevan kysyntää myynninpalveluille. Yrityksissä on usein tarvetta osaaville myyjille, mutta ei niin paljon kiinnostusta rekrytoida ja kouluttaa. Tähän ongelmaan Fratres tarjoaa ratkaisua. Lisäksi ulkoistettu myyntitiimi on riskitön vaihtoehto myyjien palkkaamiselle.

Vastaavia myynnin palveluja on jo olemassa, mutta usein tarjolla on vain buukkausta tai epämääräistä ulkoistettua myynnin palvelua. Toimeksiantaja pyrkii tarjoamaan selkeän ulkoistetun myyntitiimin buukkauspalvelun sijaan. Fratresin palvelussamme molemmat osapuolet tietävät mitä palvelu sisältää ja mitä se maksaa.

Lupaus

Myyjillesi 30 % enemmän kauppaa, sinulle enemmän rahaa pienemmällä vaivalla. Mikäli emme pääse tavoitteeseen emme laskuta euroakaan.

Erottautuminen ja palvelun hyödyt

Palvelumme erottautuu selkeällä palvelun sisällöllä ja hinnoittelulla. Pyrimme myös jatkuvasti kehittämään myyntiä ja kumppanuutta. Asiakkaan hyöty palvelustamme on aika, jonka yrityksen omat myyjät voivat keskittää täysin vain asiakastapaamisiin. Asiakas säästyy myös rekrytoinnin ja kouluttamisen kustannuksilta ja vaivalta. Ulkoistettu myyntitiimi on kuin asiakkaan oma myyntitiimi, mutta riskitön ja vaivaton. Asiakas säästää siis konkreettisesti aikaa ja rahaa.

Palvelutuotteen nimi

Palvelutuotteen tavoite on olla mahdollisimman selkeä ja niinpä myös nimeksi valikoitui yksinkertaisesti Ulkoistettu Myyntitiimi. Nimestä käy ilmi kaksi tärkeää seikkaa. Palvelu on ulkoistettu ja näin ollen helposti hankittavissa ja lopetettavissa. Käytössä on oma myyntitiimi, joka toimii osana yrityksen organisaatiota ja on luotettava kumppani.

Palvelu sisältö

Palvelu sisältää seuraavat asiat:

- Liidi lista
- Uusien asiakkaiden kontaktointi, ennalta sovitun määrän mukaisesti
- Asiakkaiden kontaktointi toteutuneiden kauppojen jälkeen (lisämyynti + palaute)
- Tapaamisten ja asiakaspalautteiden kerääminen ennalta sovittuun työkaluun

Vastaväitteet

Selkeimpiä vastaväitteitä, joita tulemme mahdollisesti palvelua markkinoidessa kohtaamaan:

1. Meillä on jo kaikki kunnossa = Hienoa, oletteko laskeneet mitkä ovat kustannukset?
2. Tuote on liian kallis = Tuote säästää rutkasti rahaa pitkässä juoksussa, onko joku muu henkilö, jonka kanssa voisin keskustella tuotteiden hyödyistä?
3. Nyt ei ole aikaa = Ottamalla kyseisen palvelun käyttöönnne varmistatte, että teillä on jatkossa enemmän aikaa tehdä kauppaa, jos ulkoistaisitte sen meille.

Palvelun hinnoittelu

Hinnoittelu perustuu sovittujen tapaamisten määrään ja asiakkaiden kontaktointiin toteutuneiden kauppojen jälkeen. Yksittäisen tapaamisen hinta on laskettu sen mukaan, kuinka monta puhelua tarvitaan yhtä sovittua tapaamista kohden ja kuinka kauan myyjällä menee aikaa yhden toteutuneen tapaamisen sopimiseen.

Yli 150 buukkausta/kk: 100 € Sovittu tapaaminen + 5 % myynnistä

100-149 buukkausta/kk: 125 € Sovittu tapaaminen + 5 % myynnistä

50-99 buukkausta/kk: 150 € Sovittu tapaaminen + 5 % myynnistä

* 5 % provisio veloitetaan, mikäli päästään sovittuun tavoitteeseen.

Pilottiprojektin tarjoamme edullisemmin:

2vko/ 20 tapaamista / 2 499 €

4vko/ 50 tapaamista/ 5 999 €

Myyntiesitys

Ulkoistettu Myyntitiimi -palvelusta tehty myyntiesitys löytyy liitteenä 1.

Myyntikirje

Parantaisen mallista poiketen myyntikirje on korvattu sähköpostiluonnoksella, joka voidaan lähettää palvelusta kiinnostuneille. Sähköpostiluonnos löytyy liitteenä 2.

5.2 Lunastusvaihe

Palvelun reunaehdot

Lupauksista kiteytettiin palvelulle reunaehdot, eli konkreettiset lisäarvot.

- Palvelu lisää myyjien aikaa tehdä kauppaa ja sitä kautta myös myyntiä.

- Palvelu tarjoaa ennalta sovitun määrän tapaamisia, joita voi seurata myyntiputkessa.
- Asiakkaalle kerätään asiakaspalautetta toteutuneiden kauppojen jälkeen ja ehdotuksia yrityksen myynnin tehostamiseksi.
- Palvelu on joustava ja riskitön, mikäli tapaamisia tarvitaan lisää, on se mahdollista nopealla aikataululla ja toisaalta palvelu on helppo irtisanoa.

Käsikirjoitus

Myyntitiimi kontaktoi potentiaalisia asiakkaita puhelimitse, tavoitteena sopia tapaaminen. Ensimmäisellä tapaamisella kuunnellaan, mitkä ovat asiakkaan varsinaiset ongelmat ja esitellään palvelu. Tapaamisen päätteeksi jätetään tarjous pilotti -kampanjasta.

Mikäli kiinnostusta yhteistyöhön löytyy, varataan toinen tapaaminen, jossa sovitaan yhteisistä toimintatavoista ja tavoitteista. Mikäli yhteistyöhön päästään aloitetaan pilotti -kampanjan.

Kampanjan toteuttamisen jälkeen, mikäli molemmat osapuolet ovat tyytyväisiä, tehdään sopimus yhteistyöstä ja aloitetaan yhteistyö.

Yhteistyöhön kuuluu asiakkaiden kontaktointi, tapaamisten sopiminen, sekä asiakaspalautteen kerääminen.

Yhteistyön aikana pyritään kehittämään niin omaa kuin yrityksen myyntiä sekä yhteistyötä. Myyjiä pyritään kouluttamaan niin, että myös he pääsevät tekemään myyntiä.

Vaatusmäärittely ja laatuksiteerit

Vaatusmäärittelyt on pyritty pitämään mahdollisimman selkeinä ja tarvetta mukailevina. Vaatusmäärittelyt ovat seuraavia:

- Lisätä myyntiä
- Lisätä asiakasyrityksen myyjien aikaa
- Vähentää rekrytoinnista ja koulutuksesta johtuvia kuluja
- Vähentää riskejä
- Helpottaa myyjien arkea ja vähentää taustatöitä

Aikataulu

	Ma	Ti	Ke	To	Pe
Klo 9–10	Pilotin tavoitteet ja koulutus	Myynti -Liidilistan jakaminen -Myyntiputkeen tutustuminen	Myynti	Myynti	Myynti
Klo 10–11					
Klo 11–12					
Klo 13–14	Myyntispiikin kehittäminen ja testaaminen	Havainnot ensimmäisistä soitoista	Tulosten seuranta, myyntispiikin ja tekniikan kehittäminen	Tulosten kirjaaminen ja analysointi	Ensimmäisen viikon tulosten läpikäynti ja palaute
Klo 14–15				Myynti	
Klo 15–16	Ensimmäiset myynti puhelut	Myynti	Myynti		

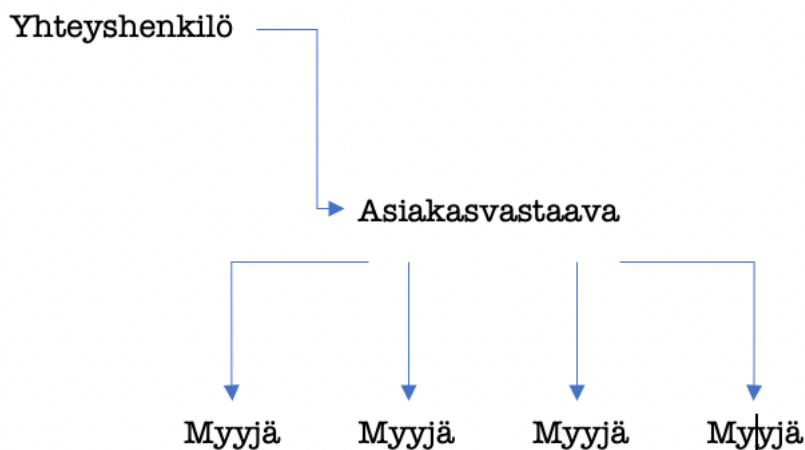
Kuva 6. Pilotti kampanjan aikataulu.

Yllä olevaan kalenteriin on hahmoteltu, millaiselta pilotti kampanjan ensimmäinen viikko voisi mahdollisesti näyttää.

Organisaatio ja vastuut

Ulkoistettu myyntitiimi -palvelua varten kasataan myyntitiimi, joka koostuu asiakasvastaavasta ja 2–5 myyjästä. Lisäksi tapaamisen yhteydessä päätetään yhteyshenkilö asiakasyrityksestä, jotta tieto liikkuu mahdollisimman helposti. Yhdessä tämän tiimin kanssa käytetään joko asiakasyrityksellä käytössä olevaa työkalua tai muita sovelluksia yhteydenpitoon.

Myyjien vastuulla on asiakaskontaktointit sekä asiakaspalautteen kerääminen. Myyntitiimin johtamisesta ja kehittymisestä vastaa asiakasvastaava. Yhteyshenkilön vastuulle jää ainoastaan yhteystyön kehittäminen ja tulosten seuranta yhdessä asiakasvastaavan kanssa. Oheisessa kuviossa on esitettyä Ulkoistettu myyntitiimin rakenne:



Kuva 7. Ulkoistettu Myyntitiimi.

Työohjeet

Jokainen myyjä kehittää itselleen sopivan myyntipuheen pilotti -kampanjan aikana, jonka asiakasvastaava voi tarkistaa. Soitetuista puhelusta ja sovitusta tapaamisista pidetään kirjaa ennalta sovitussa järjestelmässä. Myyntitiimi käy läpi

viikoittain tavoitteet ja tulokset. Asiakasvastaava ja yhteyshenkilö päättävät yhdessä myyjien jatkuvasta koulutuksesta. Täydellistä työohjetta ei ole liitetty tähän opinnäytetyöhön.

Muuta

Parantaisen (2007) tuotteistusmallista poiketen on tästä opinnäytetyöstä jätetty pois dokumentit, jotka eivät ole olennaisia opinnäytetyön kannalta ja jotka voivat julkisesti saatavana haitata yrityksen kilpailukykyä.

5.3 Kannattavuus tuotteistuksen jälkeen

Kulut	€/kk	€/v
Vuokra	750	9000
Netti ja liittymät	144	1728
Palkat + sivukulut	23 487	281 844
Markkinointi	100	1200
Taloushallinto	250	
Verkkosivut, posti office yms	5	60
Vakuutukset	10	120
Pankki	12	144
Yht.	24758	297096
Tulot		
Asiakkuus 1	15 000	180 000
Asiakkuus 2	12 500	150 000
Asiakkuus 3	7 500	90 000
Yht.	35 000	420 000
Tulos	10242	122904

Kuva 8. Fratres kulut ja tulot.

Taulukossa on hahmoteltu, millaiseen tulokseen esimerkkirytyksen on mahdollista päästä, mikäli Ulkoistettu Myyntitiimi projekteja olisi käynnissä kolme kerrallaan. Vuokra on laskettu oman arvion mukaan. Riittävän kokoinen toimisto, hyvällä sijainnilla Turusta on arvioitu kustantavan noin 750 € kuukaudessa. Netti ja liittymä kustannukset on laskettu Moi -operaattorin laskurin mukaisesti ja sisältää yritysliittymän kuudelle henkilölle. Palkka ja sivukulut on laskettu käyttäen Työeläkeyhtiö Elon palkkalaskuria. Palkka on laskettu niin, että neljälle osakkaalle maksetaan palkkaa bruttona 2500 € ja työntekijöille 2000 € kuukaudessa. Kustannuksia laskettaessa on otettu huomioon, että noin kuudella työntekijällä on mahdollista toteuttaa laskelmissa olevat kolme yhteistyötä. Markkinointi ja taloushallinnon kulut ovat oma arvio ja perustuu tämänhetkisiin kustannuksiin. Verkkosivujen, sähköpostien ja pankkipalveluiden kustannukset ovat laskettu nykyisten palveluiden mukaan.

Tuloissa on laskettu tulot, mikäli yrityksellä olisi kolme asiakkuutta, yksi kunkin hinnoittelumallin mukaisesti. Asiakkuus yksi on laskettu niin, että asiakas ostaa tapaamisia 150kpl ja maksaa palvelusta 15 000 € kuukaudessa. Asiakkuus 2 on laskettu niin, että asiakas ostaa tapaamisia 100kpl ja maksaa palvelusta 12 500 € kuukaudessa. Asiakkuus 3 on laskettu niin, että asiakas ostaa tapaamisia 50kpl kuukaudessa ja maksaa palvelusta 7 500 € kuukaudessa.

Laskelmissa ei ole huomioitu kertaluonteisia hankintoja, kuten toimistotarvikkeita, tietokoneita ja puhelimia.

Havainnollistavien laskelmien tuloksesta bruttovoittoprosentiksi saadaan:

$$(420\,000\text{ €} - 297\,096\text{ €}) / 420\,000\text{ €} \times 100 = 29,3\%$$

Saatuun bruttovoittoprosenttiin voidaan olla erittäin tyytyväisiä ja näin voidaankin todeta yritystoiminnan olevan kannattavaa, mikäli esimerkinmukaiset asiakkuudet saavutettaisiin.

5.4 Palaute tuotteistuksesta

Tuotteistuksen jälkeen pyydettiin Fratresin aiemmalta yhteistyökumppanilta Jani Rusilta palautetta tuotteistuksen aikaansaannosta. Rusi kehotti pohtimaan vielä enemmän erottautumiskeinoja tavallisista buukkausta tarjoavista yrityksistä. Hän toisi myös palvelun laatua enemmän esille, sillä moni kilpailija kilpailee määrällä ja tapaamisten laatu saattaa jäädä toissijaiseksi. Rusi kehottaa tarkastelemaan voisiko hinnoittelun tehdä jollakin toisella tapaa, kuten kiinteällä kuukausihinnalla. Myös palvelun tuottama lisäarvo tulisi miettiä loppuun asti ja kiteyttää se asiakkaalle selkeämmäksi. Rusilta saatiin myös ehdotus siitä, kuinka Fratres voisi tarjota lisäpalveluna koulutusta kaupan viimeistelyyn. Palautteen saamisen jälkeen palvelutuotteeseen tehtiin korjauksia palautetta mukaillen.

5.5 Esimerkkiyrityksen tuotteistuksen analysointi

Tuotteistusprojektin tuloksena on saatu esimerkkiyritykselle palvelutuote nimeltään Ulkoistettu Myyntitiimi. Projektin tavoitteisiin päästiin ja palvelutuote on valmiina otettavaksi käyttöön sellaisenaan. Ennestään epämääräinen palvelu on tuotteistamisen johdosta koottu selkeäksi palvelupaketiksi, jossa hinnoittelu ja palvelun sisältö ovat selkeitä. Ulkoistettu myyntitiimi -konsepti on helposti kopioitavissa eri yritysten tarpeisiin, jonka lisäksi se on helppo esitellä ja myydä. Tuotteistuksen yhteydessä myös asiakaskunta ja roolit palvelutuotannossa ovat selkeytyneet. Uskon vahvasti, että palvelutuote saa aikaan vaatimusmäärittelyssä listattuja tuloksia.

Myynnin ulkoistamisen palveluja, joiden päämääränä on sopia tapaamisia, löytyy lukuisia. Kuitenkaan selkeää ulkoistettua myynnin tiimiä ei ole ennestään. Projektin tavoitteena ei ollut luoda myyntiä mullistavaa keksintöä, vaan konkretisoida epämääräinen palvelu. Ulkoistettu myyntitiimi -konseptin seuraavassa mallissa voisi olla selkeät askeleet, joiden mukaan yhteistyötä pyritään kehittämään sekä erilaisia lisäpalveluita.

Projektin päätteeksi valmis palvelutuote on esitelty muille yrityksen osakkaille ja kaikki ovat lopputulemaan tyytyväisiä. Seuraava vaihe onkin palvelun julkistaminen yrityksen ulkopuolelle, testaaminen ja jatkokehitys.

Parantaisen tuotteistusmalli oli valintana hyvä, sillä projekti eteni luonnollisessa järjestyksessä. Tuotteistuksen ongelmana opinnäytetyön kannalta on se, että opinnäytetyön on julkinen ja kenen tahansa luettavissa. Kilpailukyvyyn säilyttämiseksi, en ole sisällyttänyt kaikkea projektin aikana syntyneitä dokumentteja tähän opinnäytetyöhön. Esimerkiksi työhjeita käsitellään vain vapaamuotoisesti ja tuotteistuksen käsikirja on jätetty vain yrityksen sisäiseen käyttöön. Havainnollistavista laskelmista saatuun bruttovoittoprosenttiin voidaan olla erityisen tyytyväisiä. Mikäli esimerkkiyritys saisi kolme laskelmissa käytettyä yhteistyötä, yritystoiminta olisi hyvinkin kannattavaa.

6 Yhteenveto ja johtopäätökset

Opinnäytetyön tavoitteena oli tuotteistaa myynnin ulkoistamisen palvelutuote esimerkkiyritykselle. Ennen projektia esimerkkiyritys tarjosi yleisesti erilaisia myynnin palveluja, mutta ilman selkeää toimitussisältöä tai hinnoittelua palvelujen myyminen oli hankalaa. Yrityksellä oli ennestään yksi asiakas ja asiakkauksia haluttiin lisätä. Kuitenkin jokainen uusi yhteistyö vaati valtavasti valmisteluja ennen kuin myynnin palveluita pystyttiin aloittamaan. Niinpä palvelutuotteen vaatimuksina oli selkeä sisältö, hinnoittelu ja vaivaton räätälöinti asiakkaiden erilaisiin tarpeisiin.

Työ toteutettiin Jari Parantaisen tuotteistusmallia hyödyntäen. Parantaisen malliin päädyttiin, kun oli etsitty laajasti tietoa tuotteistamisesta eri lähteistä. Lukuisista lähteistä sai hyvän kuvan siitä, mitä tuotteistamisella tavoitellaan ja kuinka merkityksellistä se on yrityksen kehityksen kannalta. Tuotteistusprojekti jaettiin Parantaisen mallin mukaan kahteen osaan: Lupaus- ja lunastusvaiheeseen. Lupausvaiheen alussa päätettiin yrityksen ja tuotteen kannalta perusasioita, kuten kuka on asiakas ja palvelutuotteen nimi. Kun tuote alkoi hahmottua, alettiin suunnitella myyntiä ja sen tukimateriaaleja, sekä mitkä ovat yleisimmät vastaväitteet palvelutuotetta markkinoitaessa ja miten niitä ratkotaan. Lunastusvaihe alkoi palvelun reunaehtojen määrittelyllä ja käsikirjoituksen luomisella ja jatkui vaatimismäärittelyjen asettamisella. Näiden vaiheiden jälkeen palvelu aikataulutettiin ja päätettiin organisaation muodostumisesta sekä vastuurooleista. Lunastusvaiheen lopuksi kerättiin työohjeet ja erilaiset dokumentit, joita ei ole tähän opinnäytetyöhön liitetty.

Haastavaa työssä oli toteuttaa tuotteistus 10 päivässä Parantaisen kunniahimoisen tavoitteen mukaisesti. Haasteita tuotti tuotteistusta tehdessä myös lukuisat dokumentit ja niiden liittäminen opinnäytetyöhön. Kaikkea projektin aikana syntynyttä materiaalia ei voitu liittää opinnäytetyöhön, jotta palvelu ei olisi helposti kopioitavissa ja sen kilpailukyky säilyisi. Tuloksia ja töitä syntyi siis huomattavasti enemmän kuin opinnäytetyöhön voitiin sisällyttää. Myös pitkä tauko tekstin tuottamisesta oli alkuun haastavaa. Toteutuksessa hyötyä oli

tietotaidosta, jonka olen saanut myynnin palveluita tehdessäni viimeisten vuosien aikana.

Työn tulokseksi saatiin valmis palvelutuote nimeltään Ulkoistettu Myyntitiimi. Palvelun tarkoituksena on luoda lisää aikaa asiakasyrityksen myyjille ja tätä kautta lisätä kauppaa. Asiakasyritys säästää myös rekrytointi ja koulutus kuluissa ulkoistamalla taustatyöt esimerkkiyritykselle. Palvelutuote vastaa tuotteistamisen alussa määriteltyjä tavoitteita.

On hyvä ottaa huomioon, että ennen opinnäytetyön tai tuotteistuksen aloittamista oli jo todettu palvelulle olevan tarvetta. Myyntialan kilpailua tai palvelun tarvetta ei ole tämän vuoksi kartoitettu opinnäytetyötä tehdessä. Opinnäytetyötä luettaessa on myös huomioitava, että tekijä on yksi esimerkkiyrityksen osakkaista. Tämä saattaa vaikuttaa kriittisyyteen tai joidenkin seikkojen avaamiseen työssä.

Työtä tullaan hyödyntämään Fratresin asiakashankinnassa ja projekteissa tulevaisuudessa ja näin ollen opinnäytetyötä voidaan pitää kaikkineen onnistuneena. Palvelutuote vastasi sille asetettuihin vaatimuksiin ja on sellaisenaan valmis käyttöönotettavaksi. Tuotteistus prosessista saadut opit tulevat tulevaisuudessa käyttöön.

Tuotteistuksen päätteeksi valmis palvelutuote esitettiin esimerkkiyrityksen osakkaille ja kaikki olivat tulokseen erittäin tyytyväisiä. Palvelutuote on valmis seuraavaan vaiheeseen, eli palvelun julkistamiseen, testaamiseen ja jatkokehitykseen. Mikäli jatkokehitys toteutetaan, seuraava malli voisi sisältää selkeät askeleet yhteistyön kehittämiseen ja erilaisia lisäpalveluita.

Lähteet

- Andersson, J-O., Ekström, C. & Gabrielsson, A. 2001. Kannattavuussuunnittelu ja -laskenta: budjetointi ja kannattavuus laskentaesimerkein. s. 20, 40–42, 44. Helsinki: Tietosanoma.
- Apunen, A. 2020. Haastajasta hittipalveluksi: tuotteista ideastasi menestyjä. s. 28–30. Helsinki: Alma Talent.
- Cagan, J. 2003. Kehitä kärkituote: ideasta innovaatioksi. s. 147. Helsinki: Talentum.
- Jaakkola, E., Orava, M. & Varjonen, V. 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua. Opas yrityksille. s. 11. Helsinki: Tekes.
- Jansson, R. & Juselius, P. 2004. Projektioapas pienten ja keskisuurten yritysten tutkimus- ja tuotekehityshankkeisiin. s. 12. Helsinki: Tekes.
- Kettunen, S.2015. Kasvu on kaaoksen johtamista. Viitattu 23.11.2021.
<https://www.kauppalehti.fi/uutiset/kasvu-on-kaaoksen-johtamista/51f824f7-87d6-5543-8812-6da3c6400d1a?>
- Lehtinen, U. & Niinimäki, S. 2005. Asiantuntijapalvelut: tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu. s. 8–11. Helsinki: WSOP.
- Moi Mobiili. Nopeat 4-g liittymät yrityksille. Viitattu 23.11.2021.
<https://www.moi.fi/yrityksille/>
- Olshin, S. 2020. Yrityksen kasvun haasteet. Viitattu 24.9.2021.
<https://mitesbisnekset.fi/yrityksen-kasvun-haasteet>
- Parantainen, J. 2007. Tuotteistaminen: rakenna palvelusta tuote 10 päivässä. s. 143–155, 143–155, 159–162, 164, 167–169, 171, 173–177, 180–181, 183, 185–187, 196–223, 225–257. Helsinki: Talentum.
- Parantainen, J. Mitä on tuotteistaminen?. Viitattu 29.9.2021.
<https://noste.fi/tuotteistaminen/>
- Sipilä, J. 1996. Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. s. 12, 18–19, 26. WSOY.
- Simula, H., Lehtimäki, T., Salo, J. & Malinen, P. 2010. Uuden B2B-tuotteen menestyksenkäs kaupallistaminen. s. 27–28, 36–38. Teknologianinfo Teknova.

Työeläkeyhtiö Elo. Palkkalaskuri. Viitattu 24.11.2021. <https://palkkalaskuri.elo.fi>

Yrittäjä.net. Aloittava yrittäjä. Viitattu 23.11.2021. [yrittäjä.net](http://yrittaja.net)

Liite 1. Ulkoistettu Myyntitiimi myyntiesitys



Mitä, Miksi ja Kenelle?

- Ulkoistettu myynnin palvelu ensi kontaktista asiakassuhteiden ylläpitoon
- Digi -alan yrityksille, jotka tavoittelevat kasvua
- Kasvu potentiaalia löytyy, mistä myyjiä?
- Tekijöitä löytyy, muttei aikaa rekrytoida ja kouluttaa?
- Myyjiä on riittävästi, mutta heillä aina kiire?


”Tyypivikoja”

- Kasvu potentiaalia löytyy, mistä myyjä? -Oletko ajatellut uuden myyjän tai myyntitiimin kustannuksia?
- Tekijöitä löytyy, muttei aikaa rekrytoida ja kouluttaa? - Rekrytointi ja kouluttaminen on kallista ja aikaa vievää.
- Myyjä on riittävästi, mutta heillä on aina kiire? - Poistaako uusien myyjien palkkaaminen varsinaisen ongelman?

Mikä on Ulkoistettu myyntitiimi?

Tehokas ja riskitön tiimisi

- Me olemme uusi myyntitiimisi, viemme myyntisi uudelle tasolle ja tehostamme omien myyjiesi työtä
- Ei rekrytointia, ei koulutusta vain myyntiä ja tulosta
- Me hoidamme tausta työn - Myyjilläsi on aikaa keskittyä olennaiseen ja aina kalenteri täynnä tapaamisia
- Enemmän kauppaa, enemmän kasvua, vähemmän kuluja ja riskejä



Miksi ulkoistettu myyntitiimi?

- Kun otat meidät kumppaniksi tiedät aina mistä maksat - Ja saat sen mistä maksat
- Kuin oma myyntitiimisi, mutta halvempi
- Helposti mukautuva, tekijöitä ja tuloksia tarpeidesi mukaan
- Mahdollisuus kasvattaa yhteistyö kumppanuudeksi ja ulkoistaa myyntisi jopa kokonaan
- Olemme erikoistuneet digi-alan kasvuyrityksiin , jotka odottavat kasvua myös myyntitiimiltä
- Ulkoistettu myyntitiimi laskee riskejä

Miten edetään?

- Yhteistyö aloitetaan yhteisellä palaverilla, jossa käydään läpi odotukset, palvelusisältö ja ongelmakohtat
- Aloitamme Pilotin joka voi olla
 - 2vko/ 20 tapaamista / 2 499€
 - 4vko/ 50 tapaamista/ 5 999€
- Tämän jälkeen mikäli pääsemme yhteistyöhön sovimme tavoitteet, tuotesisällön ja toimintatavat



Toimitussisältö

- Liidilistat alk 99€
- Buukkaus ja asiakastytyväisyys kysely hinnat :
 - 50 tapaamista kk maksaa yritykselle 7 500€/kk
 - 100 tapaamista kk maksaa yritykselle 12 500€/kk
 - 150 tapaamista kk maksaa yritykselle 15 000€/kk
- Kun yhdessä sovittu tavoite on saavutettu veloitamme 5% provisiota toteutuneista kaupoista

Miltä kuulostaa?

Mitä menetät ellet ota ulkoistettua myyntitiimiä käyttöösi?

- Aikaa - myyjäsi haluavat meidät kumppaniksi
- Rahaa - toimitusjohtaja haluaa meidät kumppaniksi
- Kasvua - Tulevaisuutesi haluaa meidät kumppaniksi
- Osaamista - Asiakkaasi haluaa meidät teidän kumppaniksenne

Liite 2. Ulkoistettu Myyntitiimi sähköpostiluonnos.

Moikka,

Miltä kuulostaisi tehdä rutkasti enemmän kauppaa?

Jos haluat lisätä myyntiäsi ja säästää kuluissa tämä on paras sähköposti minkä olet lukenut aikoihin!

Fratres etsii uusia asiakkaita yhteistyöhön vuoden 2022 alussa ja vieläpä pilotti hintaan. Meillä on tiimillinen tekijöitä odottamassa, että pääsemme lisäämään tulostanne.

Ulkoistettu myyntitiimi auttaa myyjänne asiakaskontaktoinnin ja asiakassuhteiden ylläpidon kanssa. Samalla keräämme kultaakin kalliimpaa asiakaspalautetta, jotta voimme yhdessä kehittyä.

Ulkoistetun myyntitiimin avulla saat myyjillesi enemmän aikaa tehdä kauppaa - Säästyt rekrytoinnin kuluilta ja vaivalta.

Olemme auttaneet muun muassa Jobillaa myynnin saralla loistavin tuloksin ja panokseemme on oltu erittäin tyytyväisiä.

Mitä menetät, jos et ota ulkoistettua myyntitiimiä käyttöösi?

Aikaa - myyjäsi haluavat meidät kumppaniksi

Rahaa - toimitusjohtaja haluaa meidät kumppaniksi

Kasvua - Tulevaisuutesi haluaa meidät kumppaniksi

Osaamista - Asiakkaasi haluaa meidät teidän kumppaniksenne

Mitä maksaa?

Aloitetaan yhteistyö pilotilla, jonka saat nyt todella edullisesti hintaan:

2vko/ 20 tapaamista / 2 499 €

4vko/ 50 tapaamista/ 5 999 €

Uusia kumppanuuksia aloitamme vain muutaman, joten laita pikaisesti meiliä esimerkki@sähköposti.fi.

Sovitaan ilmainen etätapaaminen ja viedään myyntinne seuraavalle tasolle!

