



Koulutuspalvelujen tuotteistaminen

Case: Luksia, Länsi-Uudenmaan aikuisopisto

Sarvala, Vuokko

Sarvala, Petteri

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Lohja

Koulutuspalvelujen tuotteistaminen
Case: Luksia, Länsi-Uudenmaan aikuisopisto

Vuokko Sarvala
Petteri Sarvala
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Maaliskuu, 2013

Sarvala Vuokko
Sarvala Petteri

Koulutuspalvelujen tuotteistaminen. Case: Luksia, Länsi-Uudenmaan aikuisopisto

Vuosi 2013

Sivumäärä 110

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli arvioida asiantuntijaorganisaation koulutuspalvelujen tuotteistamiseen liittyviä toimintamalleja, prosesseja ja työkaluja sekä antaa kehitysehdotuksia koulutuspalvelujen tuotteistamiseen ja palvelutuotteiden valikoitumiseen. Työn toimeksiantajana toimi Luksia, Länsi-Uudenmaan aikuisopisto.

Tämä opinnäytetyö oli työelämää kehittävä kehittämishanke, jonka aihealueena ja kehittämisen kohteena oli asiantuntijaorganisaation näyttötutkintoon valmistavien koulutuspalvelujen tuotteistaminen. Teoreettisesti opinnäytetyö liittyi liiketalouden, markkinoinnin ja johtamisen tutkimusalueeseen, asiantuntijapalveluiden tuotteistamisen kontekstissa. Teoreettinen tietoperusta perustui aiheeseen liittyvään tutkimuskirjallisuuteen, joka käsitteli palvelua, asiantuntijapalvelua, palveluprosessia ja palvelun tuotteistamista.

Kehittämistyön lopputuloksena esiteltiin kymmenen kehitysehdotusta, joiden painoarvoa tulisi nostaa tai ottaa uudelleen käsittelyyn Luksian tuotekehityksessä. Kehitysehdotukset kohdistuivat Luksian prosesseihin ja strategioihin, työkaluihin ja -tapoihin, tuotevalikoimaan, henkilöstön perehdyttämiseen, brändäykseen, koulutuspalveluiden konkretisointiin ja saavutettavuuteen sekä resursseihin. Kehitysehdotuksissa pyrittiin ottamaan huomioon organisaation koko ja sen realistiset mahdollisuudet kehittää tuotteistamista.

Kehittämistyö kohdistui yhteen tuotesegmenttiin, tutkintoon valmistaviin koulutuksiin, mutta sitä voidaan hyödyntää myös muihin tuotesegmentteihin. Jatkotoimenpiteiksi esitettiin, että aikuisopiston tulisi arvioida tuotteistamistoimintojaan ja kehittää niitä edelleen. Sen tulisi hallita koulutustarjontaa aktiivisesti ja tarkastella sitä entistäkin pidemmällä perspektiivillä.

Asiasanat: palvelu, asiantuntijapalvelu, palveluprosessi, palvelun tuotteistaminen.

Sarvala Vuokko
Sarvala Petteri

Productization of training services. Case: Luksia Adult Education Institute of Western Uusimaa

Year 2013

Pages 110

This thesis studies productization of training services in an expert organisation. The aim of the study was to assess the present operation models and processes in productization and development tools in the target organisation as well as to give suggestions for the productization of training services and the selection of service products. The target organization Luksia, Adult Education Institute of Western Uusimaa, had commissioned this development study.

This study aimed to uncover the weaknesses and the opportunities which have been given too little significance in the productization process so far. The financiers of training require more cost-effective training models and the competitive situation over the students is increasingly tougher. Therefore, the development work has become more essential.

This thesis was a development project supporting working life covering the productization of training services leading to competence based examinations in an expert organisation and its development. Theoretically the thesis relates to the research areas of business, marketing and leadership, the context being that of productization of expert services. Both domestic and foreign literature and the Internet were used as sources for the theoretical part.

The thesis introduces 10 development proposals, the importance of which should be emphasised or which should be taken into consideration when Luksia is further developing its productization. The development proposals considered processes and strategies of Luksia, tools and working methods, product selection, induction and job orientation, branding, concretizing and accessibility of training services and resources. The proposals endeavor to take into account the scope of the organisation and its realistic resources to develop productization there.

As further measures it was presented that Luksia should evaluate and improve the productization functions. It should have an active role in controlling the training offerings and analyze them with a long term perspective.

Keywords: service, expert service, service process, productization of services.

Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Tausta ja kehittämistarpeen perustelu	7
1.2	Tavoite	8
1.3	Raportin rakenne	8
2	Tietoperusta	9
2.1	Keskeiset käsitteet.....	9
2.2	Asiantuntijapalvelut tuotteena	12
2.2.1	Palvelun määrittely ja vaatimusmäärittely.....	13
2.2.2	Palvelun sisältö, palvelupaketit, palvelumoduulit ja räätälöinti	15
2.2.3	Laajennettu palvelutarjooma	19
2.2.4	Palvelujen aineellistaminen eli konkretisointi	20
2.2.5	Asiantuntijapalvelujen myyntityö	25
2.2.6	Asiantuntijapalvelujen markkinointi	30
2.2.7	Palveluprosessi kuvaa asiakastilanteiden vuorovaikutusta.....	34
2.2.8	Palvelun vakioiminen eli muuttaminen monistettavaan muotoon.....	37
2.3	Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen	38
2.3.1	Asiantuntijapalvelujen tuotteistamisen määrittely	38
2.3.2	Tuotestrategia ja tuoteportfolion suunnittelu	40
2.3.3	Tuotteistus on asiantuntijayrityksen strategiaan perustuvaa tuotekehitystyötä.....	47
2.3.4	Tuoteajattelu luo pohjan ammattimaiselle toiminnalle	52
2.3.5	Asiantuntijoiden osaamisen johtaminen	54
2.3.6	Palvelutarjooman määrittäminen ja kehittäminen	57
2.3.7	Tuotteistamisen hyödyt ja tavoitteet	59
2.3.8	Sisäinen ja ulkoinen tuotteistaminen.....	62
2.3.9	Tuotteistusprosessi.....	62
2.3.10	Kehitä ketterästi eli nopeasti ja edullisesti	73
2.3.11	Service design eli palvelumuotoilu.....	74
3	Toiminnallinen viitekehys	77
3.1	Ammatillinen koulutus Suomessa.....	77
3.2	Luksia, Länsi-Uudenmaan aikuisopisto	79
3.3	Miksi Luksia ja aikuisopisto ovat olemassa?	79
3.3.1	Organisaatio	80
3.3.2	Tuotteet	84
3.3.3	Kohderyhmät	84
3.3.4	Asema markkinoilla	85
4	Kehittämishankkeen kuvaus.....	86
4.1	Koulutuspalvelujen tuotteistaminen Luskian aikuisopistossa	86

4.2	Kehittämistyön lähtökohdat Luksian aikuisopistossa.....	91
4.3	Kehityshankkeen toteutuksen kuvaus	93
4.3.1	Tuotteen nopeutettu loppuun saattaminen ja aikaistettu markkinoinnin aloitusajankohta	94
4.3.2	Tuotteistamisen selkeästi parempi huomioiminen strategioissa ja prosesseissa	95
4.3.3	Brändäys	96
4.3.4	Välittömässä asiakasrajapinnassa työskentelevien henkilöiden tuotetuntemuksen lisääminen ja tuotteistamisen painoarvon nostaminen	96
4.3.5	Uusien työkalujen kehittäminen päätöksenteon tueksi	98
4.3.6	Koulutuspalvelujen konkretisointi ja saavutettavuus.....	100
4.3.7	Toimialojen tuotevalikoiman perkaus ja priorisointi	101
4.3.8	Dokumentaation tärkeyden ymmärtäminen	101
4.3.9	Asiakkaan mukaanotto tuotesuunnitteluun; asiakkaasta tulee objektin sijasta subjekti	102
4.3.10	Kumppanien ja verkostojen parempi hyödyntäminen	102
5	Johtopäätökset ja työn arviointi	103
5.1	Johtopäätökset	103
5.2	Työn arviointi	104
	Lähteet	106
	Kuviot	109
	Taulukot	109
	Liitteet.....	110

1 Johdanto

1.1 Tausta ja kehittämistarpeen perustelu

Tämä opinnäytetyö on työelämää kehittävä kehittämishanke, jossa tarkastellaan asiantuntijaorganisaation näyttötutkintoon valmistavien koulutuspalvelujen tuotteistamiseen liittyviä toimintoja. Työn toimeksiantajana on Luksia, Länsi-Uudenmaan aikuisopisto. Teoreettisesti opinnäytetyö liittyy liiketalouden, markkinoinnin ja johtamisen tutkimusalueeseen, asiantuntijapalveluiden tuotteistamisen kontekstissa. Pääpainopiste opinnäytetyössä on perus-, ammatti- ja erikoisammattitutkintoihin valmistavien koulutusten tuotteistamistoimintojen arvioimisessa. Muut koulutusmuodot rajataan työn ulkopuolelle.

Opinnäytetyön aiheena on koulutuspalvelujen tuotteistaminen Case: Luksia, Länsi-Uudenmaan aikuisopisto. Opinnäytetyö on kehittämishanke, jonka tavoitteena on löytää parannusehdotuksia aikuisopiston tuotteistamistoimintojen eri osa-alueisiin; käytössä oleviin toimintamalleihin, prosesseihin, työkaluihin ja palvelutuotteiden valikoitumistyöhön. Tässä yhteydessä valikoitumisella tarkoitetaan kysyntä- ja tarvelähtöisen tuotetarjonnan rakentamista niin, että omistajakuntien alueen elinkeinorakenne ja eri tutkintojen kiinnostavuus markkinoilla otetaan huomioon. Tuotteistamisen avulla koulutuspalveluiden tarjontaa pyritään kohdentamaan nykyisiä ja ennen kaikkea tulevaisuuden tarpeita vastaaviksi. Koulutuspalveluiden toteuttaminen edellyttää tarvittavia resursseja eli toimitiloja ja osaavaa henkilöstöä. Pyrimme antamaan uusia näkemyksiä asiantuntijapalvelujen tuotteistamisesta julkaistuun tutkimustietoon pohjautuen.

Näkemyksemme mukaan tuotteistamistoimintoja ei tarkastella aikuisopistossa riittävästi. Koska tuotteistamisvastuu on hajautettu eri henkilöiden toimenkuviin ja varsinainen omistajuus puuttuu, laatupoikkeamia syntyy paljon. Tuotteistamisen lopputuloksena syntyy eritasoisia tuotteita ja prosessin aikataulu ei aina pysy suunnitellussa. Näkemyksemme mukaan vastualueet tulee määritellä tarkemmin ja tuotteistamistyölle tulee nimittää omistaja. Muutosvaiheessa tulee huomioida käytettävissä olevat resurssit. Ei riitä, että uusi tehtävä kirjataan toimenkuvaan, mikäli nykyisistä tehtävistä ei oteta mitään pois.

Markkinoilla menestyäkseen aikuisopiston tuotteiden tulee olla paitsi haluttavia ja tarpeellisia, mutta myös kustannustehokkaita. Rahoittaja asettaa entistäkin tiukempia vaatimuksia kustannustehokkuudelle. Vaatimuksena on tuottaa vähemmällä rahalla enemmän tutkintoja ja saada enemmän asiakkaita opintojen piiriin. Koulutuksen järjestäjälle jätetään vastuu siitä, miten tämä tehdään vähemmällä resursseilla, laadusta kuitenkin tinkimättä.

1.2 Tavoite

Opinnäytetyö on työelämää kehittävä kehittämishanke, jonka aihealueena ja kehittämisen kohteena on asiantuntijaorganisaation näyttötutkintoon valmistavien koulutuspalvelujen tuotteistaminen. Opinnäytetyön tarkoituksena on arvioida kohdeorganisaation nykyisiä tuotteistamiseen liittyviä toimintamalleja, prosesseja ja työkaluja sekä antaa kehitysehdotuksia koulutuspalveluiden tuotteistamiseen ja palvelutuotteiden valikoitumiseen. Opinnäytetyössä pyritään löytämään tämänhetkisestä tuotteistamistavasta heikkouksia ja kehittämiskohteita, jotka ovat jääneet liian vähälle painoarvolle.

Tavoitteenamme on tietoperustaan pohjautuen esitellä 10 kehitysehdotusta, joiden painoarvoa tulisi näkemyksemme mukaan nostaa tai ottaa uudelleen käsittelyyn Luksiaan tuotekehityksessä. Kehitysehdotuksissa on pyritty huomioimaan organisaation koko ja sen realistiset mahdollisuudet kehittää tuotteistamista.

1.3 Raportin rakenne

Opinnäytetyö on muodoltaan toiminnallinen opinnäytetyö. Se jakautuu kahteen pääkokonaisuuteen: teoreettiseen viitekehykseen ja toiminnalliseen kehittämishankkeeseen.

Opinnäytetyö sisältää viisi päälukua. Ensimmäisessä luvussa on käsitelty opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite sekä rajattu työn aihe. Toisessa luvussa esitellään työn tietoperusta. Kolmas luku käsittelee toiminnallisen viitekehyksen ja siinä esitellään kohdeyritys, Luksian aikuisopisto. Neljännessä luvussa kuvataan kehittämishanke. Viidennessä ja viimeisessä luvussa esitellään työn johtopäätökset, arvioidaan kehittämishanke ja ehdotetaan jatkotoimenpiteet.

Teoreettiseen viitekehykseen on koottu Luksian aikuisopiston tuotteistamisen kannalta oleellista tietoa asiantuntijapalveluista tuotteena ja tuotteistusprosessista. Tietoperusta koostuu asiantuntijapalveluista tuotteena, tuotteistamisen käsitteestä, tuotteistamisen hyödyistä ja tavoitteista ja tuotteistamisprosessista sekä tuotteistamiseen liittyvistä haasteista. Hinnoittelu on päätetty rajata työn ulkopuolelle, sillä aikuiskoulutuspalvelujen hinnoittelu on Opetushallituksen säätelemää (työvoimakoulutusta lukuun ottamatta). Luksia ei voi siis vaikuttaa koulutuspalvelujen hinnoitteluun oppilaitos- ja oppisopimuskoulutuksissa, joten hinta ei ole sen kilpailutekijä. Markkinointia, palvelubrändiä, asiantuntijapalvelujen myyntityötä ja palveludesignia käsitellään siinä mittakaavassa, joka mielestämme palvelee kohdeyritystä. Lähdeaineistona olemme käyttäneet alan kirjallisuutta sekä internet-lähteitä.

2 Tietoperusta

2.1 Keskeiset käsitteet

Asiantuntija

Sipilän (1992, 17) sanoin asiantuntijaa käytetään jonkin tämän päivän tai tulevaisuuden ongelman ratkaisemiseen. Asiantuntijalla voi olla useita rooleja, jotka painottuvat samassakin ammatissa eri aikoina ja uran eri vaiheissa eri tavalla limittäin ja lomittain. Asiantuntijan rooli on yhdistelmä tutkijaa, kehittäjää, kouluttajaa, tiedottajaa, tekijää ja työryhmän jäsentä. Asiantuntija on vaikuttaja, projektipäällikkö, asiakaspalvelija ja myyjä. Hyvä asiantuntija on asiakaspalvelun ammattilainen, joka ohjaa asiakasta, ratkoo tämän ongelmia ja edustaa koko organisaatiota. (Sipilä 1999b, 216-217.)

Koska asiantuntijapalveluja tarvitaan uuden kehittämiseksi ja monimutkaisten ongelmien ratkaisemiseksi, niiden tarjoajalta vaaditaan näkemystä, kokemusta ja luovuutta - unohtamatta kuitenkaan toteuttamisvaiheessa tarvittavaa kykyä ja ammattitaitoa. Luovuus ja ainutlaatuinen osaaminen nousevat asiantuntijapalvelujen keskeiseksi piirteeksi kun niitä verrataan muihin palveluihin. (Sipilä 1999, 26.)

Vahvaselkä (2004, 34-35) toteaa asiantuntijan olevan niin asiantuntijapalvelujen tuottaja kuin myös niiden markkinoija ja myyjä - halusipa hän sitä tai ei. Asiantuntijalla on koulutuksensa ja työkokemuksensa perusteella erityistietämystä ja -osaamista joltakin alalta, ehkä kapeal- takin sektorilta.

Asiantuntijapalvelu

Asiantuntijapalvelut ovat asiantuntijaorganisaation tuottamia ja markkinoimia palveluja, joissa pyritään tarjoamaan asiantuntijan omaamaa tietopääomaa niin, että se tuottaa asiakkaalle lisäarvoa. (Lehtinen 2005, 11.)

Sipilän (1998, 12) määritelmän mukaan asiantuntijapalveluissa ratkotaan monimutkaisia ongelmia ja kehitetään uutta. Muista palveluista poiketen asiantuntijapalveluita ostetaan perusluonteensa mukaisesti siksi, että asiakas ei itse kykene, ehdi tai viitsi ratkaista jotain ongelmaa. Asiantuntijapalvelut ovat ainutlaatuista taidon, tiedon ja tunteiden kauppaa, jossa pyritään maksimoimaan hyöty ja minimoimaan riski.

Yleisesti voidaan sanoa, että palvelun perusluonteeseen kuuluu aineettomuus, mutta asiantuntijapalvelut ovat usein kaikkein aineettomimpia ja myös vaikeimmin määriteltäviä

palveluja. Ne voivat olla suunnitelmia, ohjeita, ideoita, mutta myös työsuorituksia, joka päättyy vaihtelevassa määrin konkreettiseen lopputulokseen. (Sipilä 1992, 17.)

Asiantuntijapalveluja tuottaa ja markkinoi asiantuntijaorganisaatio, joka voi olla yksityinen yritys tai julkinen organisaatio. Organisaation keskeinen pääoma on yksilöihin sitoutunut tietopääoma, jonka pohjalta yritys pyrkii tarjoamaan asiakkailleen lisäarvoa liikeideansa mukaisesti. (Vahvaselkä 2004, 41.)

Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen

Parantainen (2007, 11) määrittelee tuotteistamisen ”työksi, jonka tuloksena asiantuntemus tai osaaminen jalostuu myynti-, markkinointi- ja toimituskelpoiseksi palvelutuotteeksi.”

Tuotteistus on yrityksen tuote- ja tuotekehitysstrategian käytännön toteutusta. Asiantuntijapalvelun tuotteistamisella tarkoitetaan asiakkaalle tarjottavan palvelun määrittelyä ja konkretisoimista, suunnittelua, kuvaamista, kehittämistä, tuottamista ja jatkuvaa parantamista siten, että palvelun asiakashyödyt maksimoituvat ja asiantuntijayritysten tulostavoitteet saavutetaan. Palvelutuote on tuotteistettu, kun se on monistettavissa ja sen omistus- tai käyttöoikeus voidaan haluttaessa myydä eteenpäin. (Sipilä 1999, 12-13.)

Tuotteistetulla palvelulla tarkoitetaan kokonaisuutta, jota voidaan myydä usealle asiakkaalle konseptoinnin avulla. Konseptointi tarkoittaa palvelun sisällön määrittämistä niin, että tuotteen muoto, toiminnot ja sisältö sekä tavoitellut asiakkaat ja selkeä asiakaslupaus on kuvattu. Markkinointinäkökulma otetaan tuotteistamisessa huomioon, koska tuotteistaminen liittyy kiinteästi markkinoinnin suunnitteluun. Asiantuntijapalvelujen tuotteistamisen suunnittelussa tulee tarkastella ainakin seuraavia asioita: ydinpalvelu ja tukipalvelut, palveluprosessi, palvelustrategia, räätälöinti, standardointi, tuotteistamisen vaiheet ja tasot, brändäys ja hintalaatusuhde. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 30-32.)

Palvelu

Palveluiden määritelmiä löytyy alan kirjallisuudesta lukuisia. Teorioista Grönroos (2000a, 53) nostaa useimmille palveluille yhteisiä piirteitä. Palveluille on yhteistä ainakin vuorovaikutus asiakkaan ja palvelun tarjoajan kanssa sekä palveluiden aineettomuus. Palvelut ovat enemmänkin prosessi, tekoja tai tekojen sarjoja, mutta eivät asioita. Palvelut tuotetaan ja kulutetaan yleensä samanaikaisesti. Palveluissa ei siirretä omistajuutta eikä palveluja voi varastoida. Asiakas osallistuu tuotantoprosessiin ainakin jossain määrin ja ydinarvo tuotetaan asiakkaan ja myyjän välisessä vuorovaikutuksessa.

Grönroos (2000a, 52) yhdistää omassa määritelmässään useita eri tutkijoiden ajatuksia: ”Palvelu on ainakin jossain määrin aineeton teko tai tekojen sarja, jossa asiakkaan ongelma ratkaistaan yleensä siten, että asiakas, palveluhenkilökunta ja/tai fyysisten resurssien tai tavaroitten ja/tai palvelun tarjoajan järjestelmät ovat vuorovaikutuksessa keskenään.”

Prosessi

Prosessi-sanaa voidaan käyttää eri merkityksissä. Mikä tahansa muutosta, kehitystä tai ylipäättään toimintaa voidaan kutsua prosessiksi. Laamanen (2001, 19-20) kuvaa prosessia ilmiöksi, jossa kehittyä jokin uusi tapa ymmärtää toimintaa. Prosessi nähdään joukkona toisiinsa liittyviä toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavia resursseja ja toisaalta toimenpiteiden sarjana, joka tuottaa resurssien avulla määritellyn lopputuloksen. Esimerkkeinä hän mainitsee muutos-, kehitys-, oppimis-, ymmärtämis- ja kasvuprosessit.

Hannus (2004, 104) kuvaa prosessia toisiinsa yhteenkuuluvien toimintojen ketjuksi, joka alkaa asiakkaasta ja päättyy asiakkaaseen. Prosessin asiakas voi olla sisäinen tai ulkoinen. Prosessi liittyy usein yksittäisen tapahtuman alusta loppuun saakka. Prosessien ”ilmentymä” voi olla projekti. Esimerkiksi tuotekehitysprosessi kuvaa toimintamallin, joka voi sisältää useita yksittäisiä ja samanaikaisia tuotekehitysprojekteja.

Palveluprosessi

Palveluprosessilla tarkoitetaan sekä yrityksen sisällä että asiakasrajapinnassa tapahtuvia palvelun tuottamiseen liittyviä toimintoja. Osa niistä on asiakkaalle näkyviä, osa taas ei. (Jaakkola & Orava & Varjonen 2007, 15.)

Palvelun sisällön lisäksi tulee määritellä miten palvelu tuotetaan ja toteutetaan. Koska asiakas on yleensä mukana palvelun tuotantoprosessissa ja kuluttaa palvelua prosessin aikana, palveluprosessia voidaan kutsua myös palvelun tuotanto- ja kulutusprosessiksi. Palveluprosessilla tarkoitetaan palvelun tuottamiseen liittyviä toimintoja, joita on sekä yrityksen sisällä että asiakasrajapinnassa. Jaakkola ym. (2007, 15) kutsuu yrityksen sisäisiä prosesseja pankkimaailman termillä back office -toiminnoiksi ja vuorovaikutusprosessia asiakkaan kanssa front office -toiminnoiksi.

Osa prosesseista on asiakkaalle näkyvää ja osa näkymätöntä. Palveluprosessin määrittely alkaa palvelujen toteutusvaiheiden mahdollisimman yksityiskohtaisella kuvaamisella. Kuvaus auttaa selvittämään palvelun tarvitsemat resurssit: ketkä osallistuvat palvelun tuottamiseen, missä vaiheessa ja kuinka pitkän ajan. Toiminnan suunnittelu helpottuu, aikataulutusta tehostuu ja kustannusvaikutusten arviointi täsmentyy. Lehtinen ja Niinimäki (2005, 41) lisäävät

palveluprosessikuvauksen etuihin palvelun laadulliset tavoitteet ja niiden toteutumisen tarkastelun. Palvelun laadun parantamisen kannalta se on erityisen tärkeää.

Palveluprosessi voidaan nähdä palvelutapahtumien ketjuna, jonka avulla palvelut tuotetaan asiakkaille. Voidaan sanoa myös, että palveluprosessissa panokset muutetaan tuotoksiksi. Asiantuntijapalveluissa asiakkaan osallistuminen on merkittävää. Asiakas osallistuu palvelun ominaisuuksien ja tulosten vaatimusten määrittelyyn, mutta on keskeisessä osassa myös palvelun tuottamisessa ja kehittämisessä. Asiakas saa palvelun hyödyn itselleen palveluprosessin kuluessa tai sen lopputuloksena. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 40-41.)

Asiantuntijapalvelut on mielekästä kartoittaa ja kuvata toimintakaaviona, esimerkiksi blueprinting-kaaviona. Siinä kartoitetaan koko palvelujärjestelmä siten, että eri prosesseja voidaan tarkastella mahdollisimman objektiivisesti. Prosessin kuvaus auttaa palvelun laadullisten, taloudellisten ja muiden tavoitteiden tarkastelua sekä niiden toteutumisen seuraamista. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 41.)

2.2 Asiantuntijapalvelut tuotteena

Palvelu syntyy asiakkaan ja palveluntuottajan vuorovaikutustilanteessa. Palvelun onnistuminen vaatii asiakkaan osallistumista. Asiakkaan tulee antaa tietoa ja auttaa muutoinkin palvelujen suorittajaa onnistumaan työssään. Onnistunut lopputulos on samalla hyvän yhteistyön tulos. Palveluja ei voi varastoida ja niiden jakelu edellyttää yleensä palveluntuottajan liikkumista. Asiantuntijapalveluja tarkastellaan yleensä toimintakeskeisesti: palvelujentuottajalla on osaamista, jota hyödynnetään omassa toiminnassa. Asiantuntijapalvelut mielletään perinteisesti lähinnä työn suorittamiseksi, jolloin tuotekäsité ja asiakkaan hyötynäkökulma jäävät vähäisemmälle huomiolle. Jako palveluihin ja tavaroihin on liian karkea ja keinotekoinen. Tuote tulisi pikemminkin nähdä kokonaisuutena, jossa on sekä aineettomia että aineellisia elementtejä. Asiantuntijapalvelut ovat tuotteita, joissa osaamisella ja tiedolla on suuri osuus. Luovuus ja ainutlaatuinen osaaminen erottavat asiantuntijapalvelut muista palveluista. Asiantuntijapalvelujen tuottajalla tulee olla laaja yleisnäkemys, pitkä kokemus, hyvät käsitevalmiudet ja inhimillistä luovuutta. Lisäksi tarvitaan kykyä toteuttaa suunnitelmat ja ammattitaitoa. (Sipilä 1999, 26-31.)

Ahrnell ja Nicou (1991, 31-32) korostavat myyjän ja asiakkaan yhteisestä vastuusta palvelutuotannosta. Asiakkaalla on siis osavastuu siitä, kuinka yritys tuottaa palvelujaan. Vastuu koskee niin tarpeen arviointia kuin itse palvelun tulosta. Asiantuntijapalveluyrityksen tilanne eroaa merkittävästi tavaroita myyvistä yrityksistä, jotka ottavat kokonaisvastuun tuotteistaan esimerkiksi takuiden muodossa. Asiantuntijayritys ei sen sijaan voi ottaa koko vastuuta, vaan se edellyttää asiakkaan jakamaan vastuun kanssaan. Asiakas ottaa vastuuta olemalla avoin ja rehellinen ja antamalla oikeita tietoja, aikaansa ja panostustaan sekä käyttämällä palvelua

oikealla tavalla. Voidaan siis sanoa, että asiantuntijapalvelussa asiakkaan ja myyjän välillä vallitsee jaettu vastuu diagnoosista, käsittelystä ja tuloksesta.

Sipilä (2000, 116) painottaa asiakkaan näkökulman tärkeyttä aina silloin, kun palvelutuotetta eli palvelua tuotteena pyritään käsitteellistämään. Hänen mukaansa yleisesti painotetaan liiaksi sisäisiä näkökohtia eikä oteta tarpeeksi huomioon markkinatutkimustietoa tai asiakkaan näkökulmaa. Palvelutarjonnan kehittämässä tulee ottaa kaikki näkökohdat huomioon. Palvelun kokonaiskehittämisen näkökulma edellyttää sitä, että palvelun tuotanto- ja toimitusasiat kytetään osaksi palvelutarjonnan suunnitteluprosessia.

Menestystuotteen taustalla on oltava selkeä tuoteidea; mitä tarjotaan ja kenelle. Kun yritys myy tuotetta, oikeastaan se myy sitä, mitä asiakas haluaa ostaa. Kun asiakas ostaa tuotteen, hän hakee hyötyä itselleen - joko tiedostettua tai tiedostamatonta. Asiantuntijapalveluille on ominaista, että niiden arviointi etukäteen on vaikeaa, mutta toisaalta potentiaaliset hyödyt ovat mahtavat. ”Asiantuntijapalveluissa ei anneta vain kaloja, vaan opetetaan myös kalastamaan”, Sipilä (1999, 62) toteaa.

Asiantuntijapalvelut koostuvat erilaisista osista, jotka tähtäävät asiakkaan saamaan hyötyyn eli asiakashyötyyn (kuvio 1). Asiantuntijapalvelun kuoren muodostaa imago, jonka sisällä on sekä aineellisia että aineettomia osia. Näiden tavoitteena on tuottaa asiakashyötyä, joka muodostaa asiantuntijatuotteen ytimen. Asiakashyödyn saavuttaminen edellyttää yleensä myös asiakkaan osallistumista palveluprosessiin. (Sipilä 1999, 62-63.)



Kuvio 1: Asiantuntijapalvelun perustana on asiakashyödyn tuottaminen (mukaillen Sipilä 1999, 63)

2.2.1 Palvelun määrittely ja vaatimusmäärittely

Kehittämiskohteeksi valitun palvelun tuotteistaminen alkaa määrittämällä palvelun keskeiset ominaisuudet, joita ovat palvelun sisältö, käyttötarkoitus ja toteuttamistavat. Seuraavaksi määritellään aineelliset ja aineettomat hyödyt, joita asiakkaat voivat tavoitella palvelun

avulla. Kun palvelun tuottamat asiakashyödyt ovat tiedossa, voidaan palvelun sisältö ja toteuttamistavat suunnitella asiakkaalle arvoa tuottaviksi. Seuraavaksi suunnitellaan viestintää varten palvelulupaus, joka kiteyttää palvelun sisällön asiakaslähtöisesti. Palvelulupaus kertoo, miten yritys lupaa tuottaa ja toimittaa asiakkaalle hänen tarvitsemansa hyödyn. (Jaakkola ym. 2007, 11.)

Vaatusmäärittelyllä tarkoitetaan asiakkaan ongelmat ratkaisevan palvelun tai tuotteen vaatimusten määrittelyä. Sen ensisijainen tarkoitus on siis löytää, priorisoida ja dokumentoida asiakkaiden tarpeet. Tuote- ja palvelukehityshankkeen riskinä voi olla se, että syntyy hieno tuote, jota kukaan ei osta. Kaksi kehityshankkeen vaihetta voidaan nostaa muita tärkeämmiksi: ensiksi asiakkaan ja sitä kautta ongelman valinta ja toiseksi asiakkaan ongelman ratkaisevan palvelun tai tuotteen vaatimusmäärittely. Vaatimusmenettelyssä dokumentoidaan asiakkaan tarpeet ja kehitetään palvelutuotteen ominaisuuksia niin, että niihin pystytään vastaamaan. Määrittelyn tekijä kirjaa asiakkaan ajatukset siitä, mitä palvelun pitäisi saada aikaan. Määrittely rajoittuu siis vain vaatimuksiin, ei niinkään siihen miten palvelun pitäisi toimia. Jotta dokumentointi pysyisi luotettavana, on tärkeää, että määrittelijä kirjaa vain asiakkaan ajatukset ja tarpeet ja jättää omat ajatukset mahdollisesta palvelun toteutuksesta dokumentin ulkopuolelle. Dokumentoinnissa pitäisi käyttää mahdollisimman selkeitä ilmaisuja ja välttää epämääräisiä sanoja ja ilmaisuja, kuten riittävä tai tarvittaessa. Lähteet pitää kirjataan ylös, jotta niihin voidaan tarvittaessa palata. Vaatimusmäärittely vaatii selkeää ajattelua, kirjallista ilmaisutaitoa ja hiomista. Vaatimusmäärittely voi näyttää itsestään selvyyksien luettelolta, joten sitä voi olla vaikea tunnistaa. (Parantainen 2007, 204-207.)

Vaatimusmäärittelyn laatimisella voidaan tavoitella seuraavia hyötyjä:

- tuote vastaa asiakkaiden todellista tarvetta
- kehitysprojektin laajuuden arviointi helpottuu (aikataulu ja tuotantokustannukset)
- organisaation tehokkuus paranee, mahdollisuus useisiin rinnakkaisiin osaprojekteihin (markkinointi voi työstää materiaalia jo tuotekehitysvaiheessa)
- auttaa priorisoimaan palvelun ominaisuuksia (palvelulle asetetut vaatimukset ja sitä kautta tuotteen ominaisuudet asetetaan tärkeysjärjestykseen ja keskitytään niistä tärkeimpiin käytössä olevien resurssien puitteissa)
- säästää tuotantokustannuksia, sillä voidaan keskittyä oleellisiin tuoteominaisuuksiin ja karsia epäolennaiset pois
- palvelumittarit syntyvät vaatimusmäärittelyn oheistuotoksena automaattisesti.

(Parantainen 2007, 204-207.)

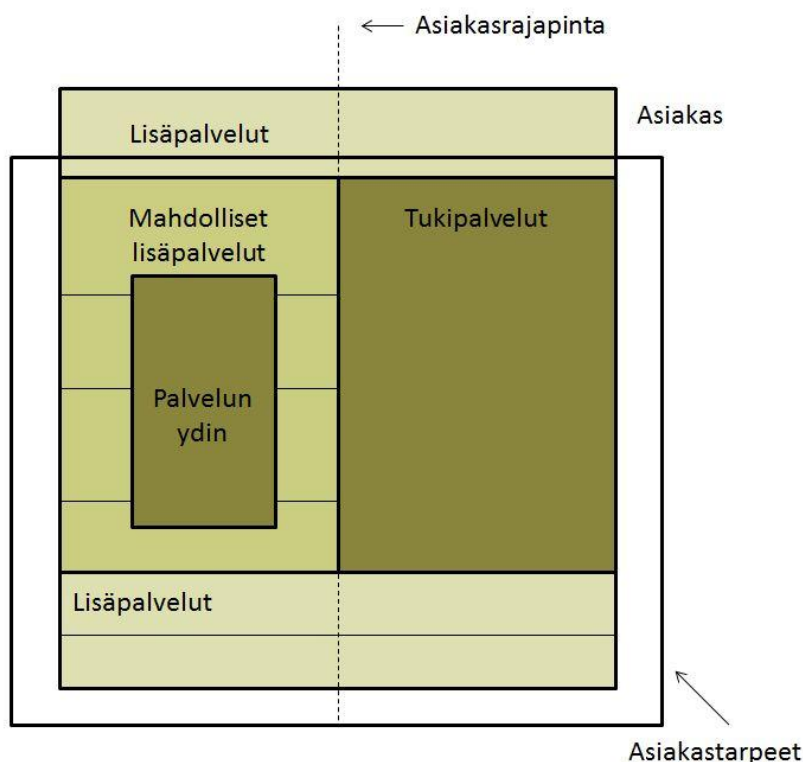
2.2.2 Palvelun sisältö, palvelupaketit, palvelumoduulit ja räätälöinti

Grönroos (2000a, 116) korostaa asiakkaan näkökulman olevan oikea tarkastelukulma aina kun palvelutuotetta pyritään käsitteellistämään. Asiakas hakee jotain tiedostettua tai tiedostamattomaa hyötyä itselleen tuotetta tai palvelua ostaessaan. Siksi yrityksen tulee rakentaa tuotteen sisältö vastaamaan asiakkaan tavoittelemaa hyötyä.

Sipilän mukaan (1999, 64) palvelutuotteesta voidaan erottaa kaksi osaelementtiä: ydinpalvelut ja tukipalvelut. Tällaista kokonaisuutta voidaan kutsua palvelupaketiksi. Ydinpalvelu on se palvelu, jota asiakas varsinaisesti haluaa ja tukipalvelut tekevät ydinpalvelun käytön mahdolliseksi. Sipilä kuvaa niitä edellytystukipalveluiksi. Tukipalveluja tarvitaan luomaan lisäarvoa palvelutuotteelle; niillä voidaan tarjota asiakkaalle enemmän vaihtoehtoja ja valinnanmahdollisuuksia. Tukipalveluilla voidaan myös luoda haluttua mielikuvaa.

Myös Grönroos (2010, 222-224) jakaa palvelupaketin kahteen luokkaan: ydinpalveluihin (tai peruspalveluihin) ja lisäpalveluihin, jota kutsutaan myös nimellä liitännäispalvelut tai avustavat palvelut. Hän mainitsee esimerkkinä hotellin, jossa ydinpalveluna on majoitus ja lisäpalveluina vastaanottopalvelu, huonepalvelu, ravintolapalvelut ja ovipalvelu. Lisäpalveluja pidetään usein palvelupaketin yksilöllisenä osana, joka tekee siitä kilpailukykyisen. Ydinpalvelu on puolestaan markkinoilla olon syy. Edellisessä hotelliesimerkissä se on majoitus ja lentoyhtiölle kuljetus. Ydinpalvelu on asiakkaan varsinaisesti haluama palvelu. Lisäpalvelut taas mahdollistavat ydinpalvelun käytön tai ne ovat lisäpalveluja, jotka tarjoavat asiakkaalle lisää valinnanmahdollisuuksia ja vaihtoehtoja. Jos mahdollistavia lisäpalveluja ei ole, ydinpalvelua ei voi kuluttaa.

Ydinpalvelu kuvaa palvelun avainsisällön asiakkaan näkökulmasta, sillä ydinpalvelu on kaikkea sitä toimintaa, jolla yritys ratkaisee asiakkaan ongelman. Lisäpalvelut mahdollistavat ydinpalvelun tuottamisen. Mahdollistavat palvelut ovat toisistaan riippuvaisia ja kiinteästi palvelun ytimeen liittyviä. Lisäpalvelut taas laajentavat palvelua asiakkaan sisäisiä prosesseja kohti, mikä helpottaa palvelun käyttöönottoa. Hallinnollisia palveluja tarvitaan palveluiden sisällön, implementoinnin ja esimerkiksi laskutuksen johtamiseen. Lisäpalvelut ovat vaihtoehtoisia palveluja, jotka eivät ole välttämättömiä ydinpalvelun kuluttamiselle, mutta jotka voivat lisätä palvelupaketin arvoa asiakkaalle. Se puolestaan lisää yrityksen kilpailuetua. Kuvio 2 kuvaa palvelupaketin moduuleja suhteessa asiakastarpeisiin ja organisaatioiden väliseen rajapintaan. (Torkkeli & Salmi & Ojanen & Länkinen & Laaksolahti & Hänninen & Hallikas 2005, 25-26.)



Kuvio 2: Palvelupaketin moduulit suhteessa asiakastarpeisiin ja organisaatioiden väliseen rajapintaan (mukaillen Torkkeli ym. 2005, 26)

Palvelupaketti voidaan nähdä myös markkinointia varten tehtynä kokonaisuutena. Paketti koostuu erilaisista osapalveluista, jota asiakas voi halutessaan asiakas ostaa myös erikseen. Palvelupakettia käytetään markkinoinnin keinona, joka helpottaa asiakkaan ostopäätöstä ja suurempien kokonaisuuksien myyntiä pienasiakkaille.

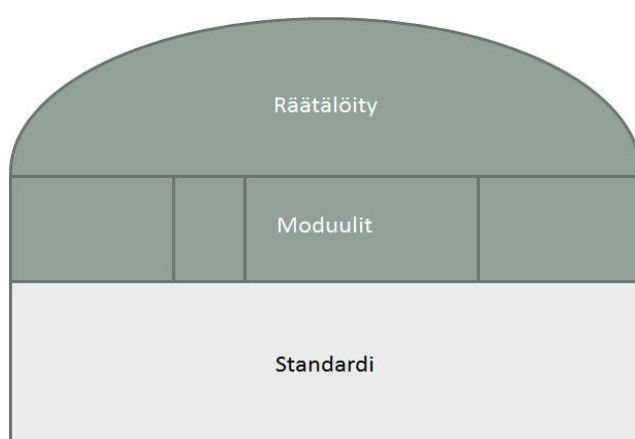
Sipilä (1999, 65) kertoo, että usein rakennetaan kolme palvelupakettia:

- riisuttu, edullinen peruspaketti pienasiakkaalle
- keskikokoisen asiakkaan peruspaketti, jota pyritään tarjota ensisijaisesti kaikille
- erikoispaketit, jotka muodostuvat peruspaketista ja asiakkaan tarpeisiin räätälöidyistä lisäosista.

Parantaisen (2007, 53) mukaan myyjät ihmettelevät joskus sitä, miksi järkevästi tuotteistettu ja asiakkaan edun mukainen kokonaispalvelupaketti ei käy kaupaksi. Ongelmaksi saattaa paljastua, että konsepti on liian iso pala haukattavaksi. Vanhan sanonnan mukaan elefantti syödään pala kerrallaan. Sama pätee palvelun myymiseen; asiantuntijan tulisi myydä ensin yksi helposti ostettava osuus. Luottamuksen kasvaessa hänelle on helpompi myydä seuraava osuus ja niin edelleen. Moduulirakenne mahdollistaa tarjonnan asiakaskohtaista räätälöintiä, mutta silti toimittaa täysin tuotteistettuja palveluja.

Yksi olennainen kysymys tuotteistusstrategiaa laadittaessa on asiantuntijayritykselle valittava tuotteiden räätälöinti- ja standardisointiaste. Mikäli halutaan tarjota pitkälle räätälöityjä palveluita, yrityksen pitää varautua kokeneempien ja kalliimpien asiantuntijoiden palkkaamiseen sekä muihin tarvittaviin muutoksiin toimintatavoissa. Mikäli puolestaan päädytään kehittämään standardiratkaisuja, tarvitaan enemmän edullista henkilöstöä tuotteen myyntityöhön ja erilaisiin avustaviin tehtäviin. Yrityksen kasvu edellyttää yleensä siirtymistä ainakin jossain määrin tuotokeskeisempään ja standardoidumpaan tuotestrategiaan. Tukipalvelujen lisäämisellä voidaan nostaa palvelun laatumielikuvaa asiakkaan mielessä. Mikäli tukipalveluja poistetaan, vaikutus on vieläkin selvempi: se pudottaa laatumielikuvaa ja karkottaa asiakkaita. (Sipilä 1999, 64.)

Sipilä (1999, 69) kehottaa rakentamaan tuotetarjouksesta tai palvelutarjouksesta kokonaisuuden, jossa on mahdollisimman suuri standardiosa, erilaisia moduuliosia ja räätälöity osa (kuvio 3). Kun asiakas tarkastelee palvelua räätälöidyn osan suunnalta, koko palvelu vaikuttaa asiakkaasta räätälöidymmältä kuin se todellisuudessa onkaan. Valmiin tuotteen taustalla on osaamista, joka voi olla jalostettuna vaikkapa tietokannaksi. Tietokannat ovat organisaation saavutettavissa ja niitä päivitetään jatkuvasti. Tuotteiden raamiin sijoitetun substanssitietämyksen tulee olla ajan tasalla ja kaikki etukäteisvalmistelut on syytä tehdä mahdollisimman pitkälle valmiiksi odottamaan asiakkaan toimeksiantoa. Tuotteistus on esivalmistusta; standardiosa on valmiina odottamassa toimeksiantoa. Tilannetta voi verrata ravintolan keittiöön, jossa erilaiset puolivalmisteet odottavat asiakkaan tilausta; kaloja ei lähdetä kalastamaan tai kanaa tappamaan vasta tilauksen jälkeen. Mikäli räätälöitävä osuus päätetään minimoida ja keskittää vain siihen, mikä on välttämätöntä juuri nimenomaisessa tilanteessa, valmistusajat nopeutuvat ja tuotantokustannukset pienenevät.



Kuvio 3: Palvelun modulaarinen rakenne (mukaillen Sipilä 1999, 70)

Sipilä (1999, 69) listaa seuraavanlaisia modulaarisuuden soveltamismuotoja:

- ydinosa tai peruspaketti, johon liitetään asiakkaan valitsevat lisäosat
- yhteensopivista moduuleista kootaan aina erikseen asiakkaalle sopiva kokonaisuus
- maksimalli, jota asiakas saa riisua
- perusmalli, jonka osia asiakas voi vaihtaa
- peruskokoonpano ja jatkuva ylläpito- ja/tai täydennysjärjestelmä.

Parantainen (2011, 118) jaottelee palvelujen räätälöintiasteen kolmeen leiriin: täysin standardisoidut tuotteet, täysin räätälöidyt tuotteet ja yhdistelmä näistä molemmista. Hän kehottaa asiantuntijaa päättämään, minkä tyyppisten asiakkaiden ongelmiin halutaan tarjota ratkaisuja. Asiakkaiden tilanteiden ei tarvitse olla täysin samanlaisia. Riittää hyvin, että ne ovat tarpeeksi samanlaisia. Työnsä tueksi tarvitaan monistettavissa oleva formaatti, jonka avulla asiantuntijapalvelut tuotteistetaan. Formaatin tulee olla vahva ja myös joustava, jotta sen avulla pystytään tuottamaan monenlaisiin ongelmiin soveltuvia ratkaisuja.

Asiakkaan saamaa tuotetta voidaan oivallisesti verrata syntymäpäiväkakkuun, josta lahjansajalle välittyy pitkälle räätälöity vaikutelma, vaikka todellisuudessa ainoastaan kakun antamiseen liittyvä ajatus on räätälöity. Kakussakin on standardisuus (pohja), erilaisia moduuleita (täytteet) sekä räätälöity osuus (kakun koristelu, kynttilät sekä ylipäättänsä ajatus kakkutilaisuudesta ja siihen liittyvät järjestelyt). (Sipilä 1999, 69.)

Sipilä (1999, 65) nostaa esiin yhden markkinoinnin paradokseista, jossa asiakkaat haluavat räätälöidyn ja laaja-alaisen palvelun, mutta haluavat maksaa siitä vain standardisoidun, riisutun massapalvelun hinnan. Isoin ristiriita aiheutuu sellaisille palveluyrityksille, jotka tuottavat kokonaispalvelua ja pitkälle räätälöityä palvelua, mutta joita verrataan kilpailutilanteessa yrityksiin, jotka ovat seuraajia tai kopioijia tai tarjoavat vain nimellisesti tukipalveluja.

Asiakaslähtöisen näkökulman kannalta on tärkeää tietää, miten asiakas kokee räätälöinnin tarpeen. Sipilä (1999, 69-70) huomauttaa, että asiakas saattaa useinkin kokea omat tarpeensa ja ongelmansa ainutlaatuisiksi, vaikka erot muihin aloihin eivät olisikaan kovin suuret. Asiantuntijan tulee siis tarkastella asiaa hieman laajemmin ja käsitteellisemmin. Asiakkaalle riittää usein huomattavasti alhaisempi räätälöintiaste kuin asiantuntijat olettavat tämän odottavan.

Parantaisen (2007, 195-196) mukaan jokaisen asiakkaan mielestä juuri hänen yrityksensä ja ongelmansa ovat niin ainutlaatuisia, ettei konsultti tai asiantuntija voi löytää niihin mitään valmista patenttiratkaisua. Asiantuntijan saattaisikin olla viisasta antaa jokaiselle asiakkaalle sellainen vaikutelma, että tämä saa täysin ainutlaatuisen palvelun. Tuotteistettu palvelu voidaan jakaa sopiviksi moduuleiksi, joista voi koota erilaisia asiakaskohtaisia vaihtoehtoja.

Mallin avulla kaikki voittavat: asiakas saa tarpeisiinsa soveltuvan ratkaisun ja asiantuntija pystyy tuottamaan palvelut tehokkaasti ja kannattavasti.

On hyvä huomata, että asiakkaan tarpeisiin yksilöllisesti räätälöity ratkaisu ei välttämättä ole kovin asiakaslähtöinen. Se saattaa hyvinkin tarkoittaa sitä, että jokainen asiakas on koekaniini ja jokainen palvelutoimitus prototyyppi tai kokeiluversio. Sen sijaan sopivasti moduuleista koottu palvelu voi tuntua asiakkaasta yksilölliseltä ja räätälöidyltä, vaikka se todellisuudessa koostuisikin valmiiksi tuotteistetuista osista. (Parantainen 2011, 120.)

Autoteollisuus on onnistunut Parantaisen (2011, 92) mukaan ratkaisemaan tehokkaasti ja kannattavasti tuotteiden räätälöimisen ilman varsinaista räätälöintiä jo vuosia sitten. Kun vertaa liikenteessä olevia autoja keskenään, hyvin harvoin tapaa kaksi täysin identtistä autoa. Kaikki autot rakennetaan kunkin asiakkaan toivomista moduuleista, joten niistä muodostuvia erilaisia varusteyhdistelmiä on lukemattomia.

2.2.3 Laajennettu palvelutarjoama

Grönroosin (2010, 225) mukaan palveluprosessi, joka on siis asiakkaan ja myyjän vuorovaikutusta, koetaan monin eri tavoin. Palvelujen johtamisen prosessin kannalta palveluilla voidaan todeta olevan kolme yhteistä piirrettä, joista muodostuu yhdessä peruspaketin käsitteiden kanssa laajennettu palvelutarjoama:

- palvelun saavutettavuus
- vuorovaikutus palveluorganisaation kanssa
- asiakkaan osallistuminen.

Palvelun saavutettavuuteen vaikuttavat muun muassa henkilökunnan määrä ja taidot, audioloajat, toimistojen ja palvelupisteiden sijainti ja ulkonäkö, työkalut ja ohjelmistot sekä prosessiin samanaikaisesti osallistuvien asiakkaiden määrä ja osaaminen. Miettinen (2011, 46) muistuttaa, että asiakkaalla itsellään on vaikutusta siihen, millainen palvelukokemus hänelle muodostuu. Esimerkiksi lääkäri ei pysty tekemään oikeaa diagnoosia, mikäli potilas ei anna oikeaa tietoa terveydentilastaan.

Storbacka, Blomqvist, Dahl ja Haeger (2003, 31) jakavat palvelun saavutettavuuden kahteen osaan: fyysiseen saavutettavuuteen sekä sosiaaliseen ja henkilökohtaiseen saavutettavuuteen. Fyysisellä saavutettavuudella hän tarkoittaa fyysisten ympäristön luomista, jossa asiakkaan on helppo olla vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa. Se voi tarkoittaa käytännön tasolla yrityksen liiketiloja, yrityksen kotisivuja tai tuote-esitettä. Hyvin suunnitellun fyysisen ympäristön avulla asiakas tietää, mitä häneltä odotetaan ja pystyy tekemään häneltä vaadittavat asiat, jotta asiakaskohtaaminen onnistuu. Sosiaalisen ja henkilökohtaisen saavutettavuuden avulla yritys

varmistaa, että asiakas tuntee asiakaskohtaamisen aikana olonsa emotionaalisesti ja sosiaalisesti mukavaksi sekä kokee tilanteen olevan hallinnassaan. Asiakaskohtamisissa on kyse persoonallisuudesta; asiakkaan kokema arvo riippuu paljolti siitä ihmisestä, jonka asiakas kohtaa.

Myös Palmer (2011, 336) korostaa yrityksen henkilöstön roolia palvelutarjontaprosessissa. Henkilökohtaisessa palvelutilanteessa palveluntarjoajan persoona on yksi tärkeimmistä kokonaispalvelutarjonnan elementeistä. Yrityksen johto voi vaikuttaa palvelun koettuun laatuun palkkaamalla osaavaa henkilöstöä sekä panostamalla sen kouluttamiseen, motivointiin, palkitsemiseen ja ohjaukseen.

Asiakkaat kokevat palvelun saavutettavuuden, ostamisen ja kuluttamisen joko helpoksi tai vaikeaksi. Erinomaisenkin palvelupaketin voi pilata esimerkiksi hitaalla tai huonolla puhelinvaihteen toiminnalla. Mikäli puhelimeen vastaaminen kestää kauan tai toivottua yhteyshenkilöä ei löydy, palvelun saavutettavuus on olematon. Vaikka palvelupaketti ei kokonaisuudessaan menettäisikään laatuaan, asiakkaan arvio palvelupaketista saattaa heiketä huomattavasti. (Grönroos 2010, 225-226.)

2.2.4 Palvelujen aineellistaminen eli konkretisointi

Tuotteistamisen avulla palvelualat ovat pyrkineet hyötymään tavaratuotantomallin eduista. Tuotekehitystä ja tuotantoa on eriytetty ja luotu erilaisia tuote- ja yrityskonsepteja, joiden tavoitteena on ollut palvelujen aineellistaminen. Syynä on se, että aineellistetuista palveluista asiakas on valmis maksamaan enemmän. Tuotteen aineettomille piirteille kehitetään aineellisia todisteita, ”tangible evidence”. Aineellinen tavara voi antaa asiakkaalle hyvinkin aineettomia etuja ja vastaavasti aineeton tuote voi antaa hyvin aineellisia hyötyjä. Esimerkiksi autonvalmistaja Volvo myy vanhemmille lasten turvallisuutta, kosmetiikkayritykset myyvät toivoa ja sijoitusneuvoja haaveita rikastumisesta. Tietyt toimialat, kuten ravintolat, pesulat, pankit, vakuutusyhtiöt, autonvuokrausyhtiöt, lentoyhtiöt, vähittäiskauppa ja matkailupalvelut ovat jo pitkään pyrkineet tuotteistamaan peruspalvelujaan ja liiketoimintakonseptejaan. (Sipilä 1999, 25.)

Lehtinen ja Niinimäki (2005, 44) kuvaavat palveluprosessia pitkälti aineettomaan tietoon perustavaksi prosessiksi, joka usein päättyy lähes konkreettiseen lopputulokseen. Siksi palvelujen myyjän kannattaakin kertoa palvelustaan esittämällä näytteitä sen laadukkaasta lopputuloksesta. Heidän mukaansa työnäytteiden esittäminen asiakkaalle on erittäin tehokas konkretisoinnin keino, joskin niiden käytössä on syytä noudattaa varovaisuutta. Asiantuntijoiden työt ovat usein luottamuksellisia, joten julkisuuteen vietävä aineisto tulee harkita huolella.

Sipilä (1999, 86-91) kuvaa konkretisoinnin olevan erilaisten näkyvien todisteiden ja vihjeiden keräämistä asiakkaan ostopäätöksen tueksi, joilla pyritään helpottamaan asiakkaan ostoprosessia. Hän mainitsee referenssit ja oman asiakaskunnan esittelyn kaikkein tehokkaimpana keinona. Myös erilaiset esimerkit ja case-kuvaukset palvelevat asiakasohjausta. Asiantuntijayrityksen oma toiminta toimii erinomaisena referenssinä sen osaamisesta. Oman toiminnan referaatteja voidaan hankkia asiakaspalautteilla ja erilaisilla yrityskuvatutkimuksilla. Erilaiset yrityksen saavuttamat palkinnot, patentit, auktorisoinnit ja sertifikaatit viestivät palvelun ja osaamisen tasosta. Myös asiakkaalle voidaan myöntää joku arvosana tai todistus. Aineellisia osia liitetään aineettomaan palvelutuotteeseen vain sen takia, että asiakas saisi jotain ”hypisteltävää”. Kurssimapid ja luentoaineistot tyydyttävät aineellistamisen tarvetta, vaikkakin ne saatetaan pitkän ajan kuluttua heittää pois.

Parantaisen (2007, 238) mukaan ihmiset ostavat mielellään käsin kosketeltavia, konkreettisia tuotteita. Myös täysin aineettomien palvelujen myyjän on tärkeää miettiä, voisiko palvelun konkretisoida jollain tavoin. Markkinoilla on yllättävänkin paljon esimerkkejä siitä, että fyysinen tavara käy kaupaksi, vaikka siihen ei ole oikeastaan järkisyitä. Siksi asiantuntijoiden on vaikea uskoa, että aineeton palvelu kannattaisi jalostaa esineiksi ja pakata se vielä laatikkoon. Ohjelmistoja myydään laatikoissa, vaikka ne voisi ladata netistä. Koulutuksista kootaan paksuja mappoja siitä huolimatta, että ne usein päätyvätkin avaamattomina kierrätykseen. Useimmat kirjat voisi ostaa sähköisenä versiona, mutta paperipainokset myyvät paremmin. Palvelunkin voi pakata laatikkoon, mikäli asiakkaalle ojennetaan dokumentaatio, DVD-levy, asiakaskortti, avain, USB-muistitikku tai jotain muuta palveluun luontevasti liittyvää. Muita konkretisointitapoja ovat tarinat, kuvat ja kaaviot, esitteet, demot ja animaatiot, näytteet ja laskelmat.

Musiikkiteollisuus on suuren murroksen kourissa, sillä CD-levyjen myynnin alamäki on jatkunut jo pitkään ja se jyrkkenee ennakoitua nopeammin. Vuonna 2006 CD-levyjen myyntiosuus oli vielä 80 % koko maailman musiikkijakelun markkinoista, mutta vuonna 2007 CD:n myynti laski USA:ssa peräti 19 % edellisestä vuodesta. Myös muissa maissa oli samana ajanjaksona voimakasta laskua, vaihdellen Japanin 6 %:sta Kanadan 21 %:iin. Verkosta ladattavan musiikin myynti kasvaa vastaavasti voimakkaasti, mutta ei kuitenkaan tarpeeksi, jotta se pystyisi paikkaamaan CD-levymyynnin laskun aiheuttamaa lovea. Alalla ollaan huolissaan myös siitä, että musiikkilatausten määrän kasvu näyttäisi hidastuvan. Vaikka perinteiset musiikin harrastajat hankkivatkin edelleen CD-levyt, nuori sukupolvi omaa jo täysin erilaiset kuuntelutottumukset, eivätkä halua CD-levyjä edes ilmaiseksi. (Musiikkiteollisuuden murros 2008.)

Parantainen (2008b) viittaa DNA:n selvitykseen, jonka mukaan jo vuonna 2008 jopa 80 % suomalaisista tunnisti Mokka-nimen, mutta vain 60 % tiesi, mikä on liikkuva laajakaista. Samasta asiasta on kuitenkin kyse. Kaikilla operaattoreilla on tuotevalikoimassaan samanlai-

nen palvelu, jota kutsutaan operaattorista riippuen joko liikkuvaksi laajakaistaksi tai mobiili-laajakaistaksi. Kuluttajat kokivat palvelun hankalaksi, tekniseksi ja vaikeaksi ymmärtää. Vasta DNA onnistui tuotteistamaan palvelun ymmärrettäväksi, hypisteltäväksi ja haluttavaksi tuotteeksi, jonka saa heti mukaansa käyttövalmiina ja jolla on kiinteä ja edullinen hinta.

Referenssikuvaukset ja yhteysverkosto

Kun kuluttaja tarvitsee hyvää kirvesmiestä, hän kyselee yleensä suosituksia tuttavilta. Aivan samalla tavoin yritysasiakkaat hakevat varmistusta omalle ostopäätökselleen kuuntelemalla muiden asiakkaiden kokemuksia palveluista tai tuotteista. Siksi yrityksen kannattaa kertoa menestyksestään muiden asiakkaiden kanssa. Yrityksen kannattaa siis kertoa, muutkin ostivat. Referenssikuvaukset on markkinointikäyttöön sovellettu suositus, jolla voidaan osoittaa, että yrityksellä on ollut tyytyväisiä asiakkaita. Referenssikuvaukset on yksi myyjän tärkeimmistä työvälineistä. Se on perinteisen suosittelun monistettu muoto. Suosittelulla voidaan tehokkaasti poistaa ostajan riskin tunnetta, sillä asiakas ei halua joutua koekaniiniksi, joka testaa tuotteen tai palvelun ensimmäisenä. Siksi referenssikuvaukset helpottavat ostajan tuskaa. Tarinan avulla yritys voi kertoa, millaisia muiden asiakkaiden ongelmia sen tarjoama palvelu on pystynyt ratkaisemaan. (Parantainen 2011, 115-116.)

Referenssikuvauksia on hyvä olla usealta eri toimialalta. Parantaisen (2008, 137-139) mukaan ostaja haluaa mieluiten kuulla oman toimialansa onnistumisista, vaikka palvelu tai tuote ei olisikaan riippuvainen toimialasta tai toimintaympäristöstä. Parantainen (2011, 115-116) lisää, että asiakkaat ovat kiinnostuneita kuulemaan, kenelle myyjä on onnistunut toimittamaan tuotteitaan tai palvelujaan. Asiakas voi ottaa yhteyttä hyvistä kokemuksista julkisesti kertovalle referenssiasiakkaalle ja varmistua omasta ostopäätöksestään. Henkilökohtaisen vaikutelman lisäämiseksi tekstissä kannattaa käyttää asiakkaiden kommentteja suorina lainauksina ja niiden yhteydessä asiakkaan valokuvaa sekä yrityksen logoa. Referenssikuvaukset pitää hyväksyttää useilla osapuolilla, ainakin kahden eri yrityksen edustajalla, jotka ovat ostaja ja myyjä.

Sipilä (1999b, 343) kehottaa asiantuntijayritystä korostamaan julkaisemansa referenssilistan luottamuksellisuutta esitellessään sitä uusille asiakkaille. On hyvä kertoa, että yritys esittelee vain sellaisia töitä, joille se on saanut erikseen luvan. Asiakas saattaisi muutoin epäillä, että myös hänen tilaamistaan töistä kerrotaan kaikki eteenpäin. Asiakkaiden nimiä ei voida tai haluta aina kertoa, mutta silloin voidaan kertoa mille aloille tai millaisille asiakkaille on tehty työtä. Sipilä (1992, 22) toteaa, että joissakin tapauksissa aktiivinen markkinointi saatetaan kokea luottamuksellista toimintaa häiritseväksi. Tieto ja tiedottaminen voivat vahingoittaa liiketoimintaa ja siksi asiakas ei halua päästää tietoa julkisuuteen, että hän on käyttänyt asiantuntijan palveluja. Asiantuntijan koetaan olevan asiakkaan luottohenkilö, jonka ei ole syytä tuoda itseään esille.

Sipilä (1999b, 342) pitää suosittelijaverkoston asiantuntijayrityksen keinona erottua kilpailijoista ja menestyksen takeena. Koska asiantuntijapalvelujen ostoon liittyy paljon riskejä, niiden vähentämiseksi haetaan ennen valintaa suosituksia muilta henkilöiltä. On hyvä huomata kuitenkin se, että suositukset eivät välttämättä perustu henkilökohtaisiin kokemuksiin, vaan nimi saattaa olla muutoin vain tuttu - esimerkiksi julkisuudesta. Asiantuntijayritys on Sipilän mukaan riippuvainen suosittelijaverkon toiminnasta monin tavoin. Henkilöverkon avulla saadaan paitsi uusia asiakkaita, myös uutta henkilöstöä. Suhdeverkon myötä saadaan myös tietoa, josta on apua oman osaamisen kehittämisessä ja toimintaympäristön muutosten seuraamisessa.

Koska muiden kokemuksilla on suuri vaikutus ostopäätökseen, kuluttajat pyrkivät hakemaan tukea ostopäätöksen tekoon joko tutuiltaan, alan julkaisuista tai verkosta. Monet yritykset ovat oivaltaneet tämän ja tarjoavat asiakkailleen verkkosivuillaan paikan kokemusten jakamiselle. Parantainen (2011, 109) viittaa menestyksekkääseen Amazonin verkkokauppaan, jonka tuotesivuilla kuka tahansa voi jakaa suositustähtiä ja kommentoida kokemuksiaan yrityksen kirjavälikoimasta. Ostopäätöstään harkitsevat voivat siten löytää hyvät ja huonot ominaisuudet kätevästi yhdestä paikasta. Yleensä oletetaan, että hittituote saa pelkästään myönteisiä arvioita. Todellisuudessa eniten kommentoidut tuotteet saavat niin positiivista kuin negatiivistakin palautetta, koska tuote on onnistunut herättämään asiakkaiden tunteita. Yhdentekevä tuote ei jaksa kiinnostaa edes kommentoinnin verran.

Mitä abstraktimmasta palvelusta on kyse, sitä enemmän ihmisillä on taipumusta luottaa henkilökohtaisiin suosituksiin. Ollessamme epävarmalla maaperällä, otamme vihjeet kiitollisuudella vastaan. Hyvät henkilösuhteet parantavat palvelukokemusta, sillä käymme mielellämme kauppaa henkilön kanssa, josta pidämme. Asiantuntijayritys on äärimmäisen riippuvainen hyvistä henkilökohtaisista suhteista moniin ihmisiin, jotka puhuvat siitä hyvää ja suosittelevat sitä. Ilmiötä kutsutaan yleisesti viidakkorummuksi. Käänteinen tilanne, jossa ihmiset puhuvat yrityksestä pahaa, voi aiheuttaa sille vahinkoa. Liike-elämässä on perinteisesti tunnustettu suhteiden arvo myyntityössä, mutta asiantuntijayrityksessä tilanne on hieman toinen, sillä niissä on harvoin myyjiä. Sen sijaan asiantuntijayrityksissä on ammattilaisia, jotka toimivat samassa persoonassa markkinoijina, myyjinä ja palvelun tuottajina. Siksi asiantuntijayrityksen yhteysverkko tulisi hajauttaa koskemaan paljon useampia henkilöitä kuin vain päällikkötasoa. Myös asiantuntijoiden tulee rakentaa henkilökohtaista yhteysverkostoa. Asiantuntijan yhteysverkko auttaa asiakkaiden saamisessa, houkuttelee uusia työntekijöitä ja antaa tärkeää tietoa ympäröivästä maailmasta. (Ahrnell & Nicou 1991, 42-45.)

Haloilmiö

Yhdysvaltalainen psykologi Edward Thorndike tutki ensimmäisen maailmansodan aikana armeijan esimiesten arviointeja omien alaistensa suorituksista ja erilaisista ominaisuuksista, kuten älykkyydestä, fyysisestä kunnosta, johtamistaidosta ja luonteenpiirteistä. Thorndike yllättyi tuloksista, sillä miehistöstä tehdyt arviot olivat huomattavan kahtiajakautuneita: hyvä sotilas oli likimain kaikessa hyvä ja huono sotilas puolestaan oli huono joka suhteessa. Kärjistäen voidaan sanoa, että esimies kokee komean ja ryhdikkään sotilaan olevan muita parempi ampuja. Thorndike nimesi havaintonsa haloilmiöksi, jolla hän tarkoitti sitä, että yksittäisiä ominaisuuksia on vaikea erottaa yleisvaikutelmasta. Yleistyksen mukaan ihmisellä, jolla on jokin huomiota herättävä myönteinen ominaisuus, liitetään muitakin positiivisia piirteitä. Haloilmiötä voidaan liittää asiantuntijamaailmaan todeten, että yleisvaikutelma saattaa peittää kaiken muun alleen, jolloin ihmisten, palvelujen ja tuotteiden todelliset ominaisuudet hämärtyvät ja sekoittuvat keskenään helposti. (Parantainen 2011, 13-19; Holbrook 1983.)

Markkinoinnissa halonefektia voidaan hyödyntää yhdistämällä yhden tuotteen positiivista mielikuvaa laajemmin tuotebrändiin. Esimerkiksi Applen iPodiin liitetyt positiiviset mielikuvat pyritään markkinoinnissa liittämään muihin Applen tuotteisiin. Menestyvistä yrityksistä nostetaan mielellään julkisuuden valokiilaan viisaita sankarijohtajia ja erinomaisia työntekijöitä. TV:stä tutulla kansanedustajaehdokkaalla on huomattavan hyvä läpimenon mahdollisuus verrattuna rivikansalaiseen. Samalla logiikalla painava tuote vaikuttaa kalliimmalta kuin kevyt, kallis tuote paremmalta kuin edullinen ja mikä parasta: asiantuntija saa samasta tuotteesta paremman hinnan kuin rivimyyjä. Voidaan siis sanoa, että asiantuntijan auktoriteetti tarttuu tuotteeseen. (Parantainen 2011, 13-37.)

Parantainen (2011, 20) kehottaa asiantuntijaa huomioimaan haloilmiön vaikutukset ensinnäkin hinnoitteleamalla palvelunsa oikein. Jos kerran kallis viini koetaan paremman makuiseksi kuin halpa viini, kuinka hyväksi alihinnoiteltu palvelu koetaan? Toiseksi Parantainen kehottaa paketoimaan palvelut esineiksi - siis aivan konkreettisesti pahvilaatikkoon. Mitä isompi ja painavampi tuo laatikko on, sitä arvokkaampana ja laadukkaampana asiakas sen kokee. Kun palvelu paketoidaan esineeksi, asiakas tuntee saavansa heti vastineen rahoilleen. Lisäksi ostajan ajatukset voidaan kääntää pois epäoleellisista asioista, kuten palvelun hinnasta.

Demonstraation voima

”Jos hyvä kuva kertoo enemmän kuin tuhat sanaa, hyvä havaintoesitys kertoo enemmän kuin tuhat kuvaa”, sanoo Parantainen (2007, 245) Sissimarkkinointi-kirjassaan. Tuotteen idea avautuu asiakkaalle hetkessä yksinkertaisen esimerkin, käytännön havaintoesityksen tai animaati-

on avulla. Vaikuttava demonstraatio on usein kuitenkin kustannuskysymys, joten sen käyttö on harkittava tapauskohtaisesti.

Palvelukäsikirja on yksi palvelutuotteen konkretisointitapa. Kun palvelusta laaditaan palvelukäsikirja, jokaisen on helppo omin silmin nähdä, minkälainen palvelutuote kehitysprojektin tuloksena on syntynyt. Sen avulla yrityksen palvelutuotteita on hyvä esitellä niin henkilökunnalle kuin erilaisille sidosryhmillekin. (Parantainen 2007, 271.)

Palvelukäsikirjan rakenne voi olla Parantaisen (2007, 272-273) mukaan seuraavanlainen:

- palveluajatus; kerrotaan kenelle ja miksi palvelu on suunniteltu
- argumenttipankki; kokoelma markkinointi- ja myyntitekstejä; vakiomuotoisia markkinointiväittämiä ja myyntipuheen osia
- prosessikuvaukset; kuvaus palvelun markkinointi-, myynti-, toimitus-, jälkihoito- ja kehitysvaiheiden toiminnasta sekä niiden kytkeytymisestä toisiinsa
- työohjeet; käytännön esimerkkitalanteita palvelun tuottamisesta. Yksinkertaisia, helposti ymmärrettäviä työohjeita
- sopimus- ja tarjousmallit; kokoelma valmiita sopimus- ja tarjouspohjia
- hinnasto ja erilaisia laskelmia takaisinmaksusta ja investoinnin tuotosta
- graafinen ohjeistus; tuotteen graafiseen ilmeeseen liittyvät vakioelementit, logot, liikeymerkit, iskulauseet, graafiset ohjeet ja värimallit
- markkinointimateriaali; kopiot kaikista tuotetuista markkinointimateriaaleista sekä tulosteita web-sivuista (arkistoa tulee päivittää jatkuvasti)
- kilpailija-analyysi
- kysymyksiä ja vastauksia.

2.2.5 Asiantuntijapalvelujen myyntityö

Asiakkaan ja myyjän välisessä kommunikaatiossa piilee yksi Sipilän (1999, 27) nostamista asiantuntijapalveluiden haasteellisimmista erityispiirteistä: asiakas ei ole aina oikeassa, vaan hän saattaa olla jopa täysin väärässä. Asiantuntijapalvelujen myyjän ja ostajan välinen kommunikaatio ei ole helppoa, sillä monimutkaisen palvelukokonaisuuden kuvaaminen ymmärrettävästi voi tuottaa myyjälle vaikeuksia. Sipilä (1992, 19) huomauttaa, että asiantuntijan pitää pystyä ohjaamaan asiakasta valitsemaan itselleen pidemmällä tähtäimellä hyvän ratkaisun ja säästämään asiantuntemuksensa avulla asiakasta tulevaisuudessa uhkaavilta ongelmilta. Asiakkaalle tulee siis antaa tämän tarvitsema palvelu, joka ei siis välttämättä ole tämän haluma palvelu. Näin ollen asiakkaan toiveen toteuttaminen sellaisenaan saattaisi olla ehkä lyhyellä tähtäimellä hyvä ratkaisu, mutta pitkällä tähtäimellä se saattaisi johtaa asiakkaan ongelmiin. Storbacka ja Lehtinen (2002, 17) varoittavat asiakastyytyväisyysajattelun saattavan

jarruttaa osaamisen kehittämistä, mikäli asiakkaan ilmaisemat tarpeet ovat toiminnan lähtökohtana. Sen sijaan asiantuntijan tulee panostaa asiakkaan tarpeiden syvälliseen ymmärtämiseen, sillä usein asiakkaat eivät ole itse selvillä tarpeistaan puutteellisen käsityksen vuoksi. Asiakkaat eivät ole sitä paitsi kovin innovatiivisia, vaan pikemminkin konservatiivisia. Ahrnell ja Nicou (1991, 30) korostavat tiedon levittämisen merkitystä asiakkaan auttamisessa, jotta tämä ymmärtäisi eri mahdollisuudet ja pystyisi valitsemaan oikean tarjouksen ja sopivan toimittajan. Asiantuntijayrityksen tulee kyseenalaistaa asiakkaan näkemys siitä, mitä hän tarvitsee. Lähtökohtaisesti voidaan siis olettaa asiakkaan olevan väärässä. Asiantuntijayrityksen tehtävänä on määritellä asiakkaan ongelma ja tarjota siihen paras mahdollinen ratkaisu.

Parantainen (2007, 197) muistuttaa, että asiakasta kiinnostaa vain se, että ratkaiseeko tuote tai palvelu hänen ongelmansa. Keskinäisen myyjän yleinen ongelma onkin tehdä loputtoman pitkää listaa tuotteen tai palvelun ominaisuuksista. Asiantuntijan tulisi ymmärtää asiakkaan tarpeet ja yrityksen toimintaympäristö. Asiakkaalla saattaa olla omat voimakkaatkin, vajavaiseen tietämykseen perustuva näkemys yrityksensä tarpeista ja niiden tyydyttämiseen tarvittavista palvelusta. Siksi asiantuntijalla on poikkeuksellisen haastava myyntityö edessään tarjotessaan asiakkaalle sellaista ratkaisua, jota tämä tarvitsee - mahdollisista näkemyseroista huolimatta. Paitsi asiapitoisia lausuntoja, asiakas haluaa myös palveluja. Sipilän (1998, 8) sanoin ”ei riitä, että on hyvä tekninen spesialisti, vaan pitää osata myös markkinointia ja asiakaspalvelua.” Asiantuntijoiden asiakaspalvelutaidoissa on yleisesti paljon parannettavaa: tarvitaan enemmän huomaavaisuutta, informaatiota ja asiakaslähtöisempää kieltä. Ylipäätään myyjän roolissa toimiminen voi tuottaa asiantuntijalle haasteita; moni asiantuntija ei ole suunnitellut alalle päätyessään ottavansa samalla vastuulleen erittäin vaativan myyntityön.

Vahvaselkä (2004, 139-141) korostaa, että asiantuntijan on syytä tuntea ostopäätökseen vaikuttavat tekijät, sillä niistä hän saa työkaluja, joilla rakentaa asiakkaan luotettavuutta edustamaansa yritystä kohtaan. Ne vakuuttavat asiantuntijan roolia myyjänä ja asiantuntijana, joka pystyy ratkaisemaan asiakkaan ongelmat. Ostopäätökseen vaikuttavat tekijät voivat pahimmillaan muodostua ostamisen esteiksi. Tärkeimmäksi nousevat myyjä itse, myyjän edustama yritys ja myytävät tuotteet tai palvelut. Niitä seuraavat hinta ja ostoajankohta. Myyjän tulee ensin pystyä myymään itsensä, jotta saavuttaisi asiakkaan luottamuksen. Sen jälkeen punnitaan yrityksen luotettavuus ja vasta sitten saadaan oikeutus itse tuotteen tai palvelun myymiselle. Merkittävä ostopäätökseen vaikuttava tekijä, hinta, nousee ostajan huomion kohteeksi vasta silloin, kun ostaja on todennut myyjän tarjoamaa tuotteen tai palvelun vastaavan hänen tarpeitaan. Todellinen ostoajankohta tulee selvittää myyntineuvotteluissa, sillä se voi olla toinen kuin myyjä on kuvitellut. Ostajan kannalta epärealistinen ajankohta voi olla todellinen kaupan este. Ongelmaa voidaan kuitenkin kiertää tarjoamalla rajallista tarjouksen voimassaoloaikaa ja houkuttelevaa ennakkomyyntiehtoja (osta nyt ennako-ostohinnalla, toimitus myöhemmin).

Vahvaselkä (2004, 20) kertoo, että valitettavan usein myyntityö jää pelkän tuote-esittelyn tasolle, vaikka eteneminen kaupan aikaansaamiseksi asti edellyttää suunnitelmallisuutta ja pitkäjänteisyyttä. Hän tiivistää osuvasti myyntialalla yleisesti tunteman toteamuksen tuote-edun käyttämisestä kilpailukeinona: ”Kaikki myyjät osaavat kyllä kertoa, mitä tuote on. Parimmat myyjät osaavat kertoa, mitä se ominaisuus antaa. Mutta paras myyjä osaa kertoa, mitä tuotteen etu merkitsee hyötynä asiakkaalle!” Vahvaselkä (2004, 141) huomauttaa, että asiantuntijan myyntityö ei ole ”luukuttamista” ja asiakaskäyntien lukumäärän kartuttamista. Hän kertoo, että joidenkin arvioiden mukaan yhden asiantuntijan tekemän asiakaskäynnin kustannukset ovat jopa 200-1 200€. Siksi on tärkeää suunnitella asiakaskontaktointit tarkoin; etsitään ja tunnistetaan asiakaskohteet ja panostetaan asiakassuhteen rakentamiseen, kehittämiseen ja myyntityöhön.

Myös Gustafsson ja Johnson (2003, 1-2) huomauttavat, että palveluliiketoiminnan kilpailukeinot ovat verraten yksinkertaiset; mikäli myyjä ymmärtää asiakasta, pystyy tarjoamaan tämän ongelman ratkaisevan kustannustehokkaan palvelun ja parantaa sillä tämän elämää, asiakas pystyy uskollisena eikä hakeudu kilpailijoiden luokse.

Asiantuntijayrityksen ammattilaisen ei tarvitse esiintyä kuin klassinen myyjä. Asiantuntijalla on mahdollisuus esiintyä koko toiminta-alueensa asiantuntijana, joka tarjoaa luotettavaa tietoa. Näin ollen myyjänä toimimisen sijaan voidaan omaksua pedagoginen ja opettava asenne. Ahrnell ja Nicou (1991, 32-33) toteavat, että myyjä kauhistuttaa, mutta opettajan rooli herättää kunnioitusta ja luottamusta. Asiantuntijayrityksen tulee muistaa, että sen asiakkaat ovat nykyaikaisia, usein hyvin koulutettuja ja informaatio-suuntautuneita ihmisiä, jotka pyrkivät systemaattisuuteen ostotilanteessa. Asiantuntijan tulee päästä mukaan jo ensimmäisessä vaiheessa, jolloin asiakas on kouluttamassa itseään voidakseen tehdä päätöksen. Juuri tässä vaiheessa opettajan roolissa toimiva asiantuntija voi levittää tietoa ja auttaa näin asiakasta.

Palvelutuotannossa henkilöstö on erityisen merkittävässä asemassa, koska myytävää tuotetta ei voi nähdä tai koskettaa. Siksi asiakas muodostaa mielikuvan myyjän käyttäytymisen perusteella. Myyjän vuorovaikutustaidot ovat olennaisen tärkeässä roolissa. Etenkin silloin, kun pyrittäessä sitouttamaan asiakasta, on hyvä tiedostaa, että myyjäroolissa toimivien henkilöiden yksilösuoritukset ovat asiakkaan huomioin keskipisteessä. Henkilöstön tulee kyetä omaksumaan ja hoitamaan erilaisia asiakastilanteita joustavasti, tyylikkäästi ja kunkin tilanteen vaatimalla tavalla sekä asiakkaan tarpeet huomioiden. Myyjän tulee keskittyä kolmeen asiaan: kuunnella aktiivisesti asiakasta, kysellä lisätietoja ja ylläpitää katsekontaktia. Hyvä myyjä puhuu vähän ja kuuntelee paljon. (Lahtinen & Isoviita 1994, 38)

Vahvaselkä (2004, 55) asiantuntijaorganisaation johtamisessa olevan tiettyjä tyypillisiä haasteita, jotka liittyvät asiantuntijoiden sitouttamiseen ja sitoutumiseen organisaatiossa, roolin

ja aseman muodostumiseen, motivointiin ja palkitsemiseen sekä kompetenssijohtamiseen ja työssä jaksamiseen. Hän nostaa huomion kohteeksi asiantuntijoiden työskentelyn erityispiirteitä. Tyypillisesti he keskittyvät työhönsä ja ongelmanratkaisuun mieluusti itsenäisesti eivätkä tarvitse paljoa muun organisaation apua. Heistä voi jopa välittyä vaikutelma yhteistyökyvyttömyydestä. Työ ja sen tulokset antavat tyydytystä työssä, mutta toisaalta palkka, työajat tai muut organisaation jäsenet ovat melko merkityksettömiä asioita. Asiantuntija eivät yleensä pidä rutiineista eivätkä byrokraattisuudesta, joita he pitävät luovan työskentelyn rajoitteina.

Asiantuntija on usein paras myyjä tilanteessa, jossa asiakas etsii omaan ongelmaansa ratkaisua. Parantaisen (2007, 196) sanoin ”asiakkaan mielestä maailmassa on liikaa valmistajia, tuotteita ja palveluja”. Runsaan tarjonnan keskellä asiakkaan on miltei mahdotonta vertailla monesti mutkikkaiden tuotteiden tai palvelujen ominaisuuksia. Tilanteen voi kuitenkin kääntää eduksi. Mikäli asiantuntija saa asiakkaan vakuuttumaan osaamisestaan, ratkaisun (ja myös ratkaisuun tarvittavien tuotteiden ja palvelujen) myyminen helpottuu.

Sipilän (1998, 13) mukaan asiantuntijapalveluille on tyypillistä, että asiakas ei pysty usein itse tekemään edes analyysiä tarpeistaan, ja siksi asiakkaan kannattaa ostaa asiantuntijalta ensin diagnoosi ja ratkaisusuunnitelma, ja vasta sen jälkeen alkaa toteutus. Ylipäätään asiantuntijan ja asiakkaan välinen yhteistyö alkaa nykytilan analyysillä, jotta voidaan arvioida mitä kaikkea pitää tehdä tavoitteeseen pääsemiseksi. Sipilä (1998, 8) nostaa esiin tulostavoitteiden aiheuttaman etujen välisen ristiriidan, jossa asiantuntija joutuu sovittamaan yhteen asiakkaan näkemyksen, oman työnantajan näkemyksen ja oma ammattinäkemysensä. Sipilä (1998, 19) kuvaakin asiakaspalvelutyön olevan perusluonteeltaan kutsumustyötä, jossa asiakas antaa varallisuutensa, onnensa, asemansa ja terveytensä asiantuntijan käsiin - ja odottaa asiantuntijan käsittelevän niitä kunnioituksella, noudattavan eettisiä periaatteita ja antavan työhön parasta osaamistaan.

Joissain tapauksissa asiantuntijamyynnin tulee auttaa asiakasta myymään palvelu tämän oman asiakasorganisaation sisällä. Useinkaan ei nimittäin riitä, että saadaan yksi asiakkaan edustaja vakuuttuneeksi onnistuneesta valinnasta. Jollain tavoin tulisi pystyä vakuuttamaan myös tämän yhteyshenkilön taustalla vaikuttavia henkilöitä. Se voi kuitenkin olla vaikeampaa kuin ostajana toimivan kollegan. Toimitusjohtajan tulee saada johtoryhmän tai hallituksen tuen taakseen ja yksikön johtajan tulee myydä suunnitelma alaisilleen. Siksi asiantuntijan tulee antaa asiakkaalleen välineitä asiakkaan sisäistä markkinointia varten. Joissain tapauksissa voi olla tarpeen, että asiantuntija esittelee asiansa itse yhdessä asiakkaan edustajan kanssa yrityksen sisällä. Varsinkin siinä tapauksessa, jos asiakkaan yhteyshenkilön asiantuntemus tai asema yrityksessä on heikko, asiantuntijayritys voi varmistaa, että asia menee oikeassa muodossa eteenpäin. Projektin loppuvaiheessa, jolloin työn tuloksia ollaan ottamassa organisaati-

ossa käyttöön, asiantuntija voi tulla esittelemään suunnittelutyötä ja sen tuloksia sekä niiden hyödyntämistä. Näin voidaan varmistua siitä, että asiakasorganisaatio pystyy hyödyntämään tuloksia oman toimintansa kehittämisen apuvälineenä. Samalla asiantuntija saa projektista referenssin itselleen. (Sipilä 1992, 293.)

Parantainen (2011, 85-86) viittaa Amsterdamin yliopiston tutkijoiden havaintoon, jonka mukaan varsinkin mutkikkaissa päätöksissä intuitio on järkeä tehokkaampi apu päätöksenteossa. Tutkimuksessa huomattiin myös, että vertailtavien tuoteominaisuuksien määrää tuli rajoittaa korkeintaan neljään. Sen yli menevät vertailut menivät yli käsittelykyvyn. Jotta asiakas voisi helposti tehdä järkevän päätöksen, asiantuntijamyynnin tulisi pyrkiä tiivistämään olennaiset asiat muutamaan vertailtavaan kokonaisuuteen. Vaikka asiantuntijalle on luontevaa keskittyminen tekniisiin ominaisuuksiin, kuten hintaan ja prosentteihin, hänen tulisi kuitenkin pyrkiä varmistamaan, että asiakkaan tunteet ovat myyjän puolella. Silloinkin, kun uskomme päättävämme järjellä, todellisuudessa aivojen mielihyvää tuottava tunneosa ohjaa tiedostamattomasti aivojen järkipäätöksiä tekevää lohkoa. Voidaan sanoa, että tunteet ohjaavat alitajuisesti ihmisen päätöksentekoa. Siksi asiantuntijan tulee huolehtia siitä, että asiakkaalle syntyy myönteisiä tuntemuksia päätöstentekoprosessissa. Mikäli asiantuntija hoputtaa asiakasta liikaa, tämä joutuu tekemään päätöksiä nopeasti ilman intuition tukea, jolloin asiantuntija todennäköisesti häviää.

Asiantuntijapalveluihin voi liittyä suuria riskejä. Epäonnistuneiden asiantuntijapalvelujen vuoksi yritys voi tehdä konkurssin, talo romahtaa, lentokone pudota tai potilas kuolla. Asiakas joutuu tekemään ostopäätöksensä suuren epävarmuuden tilassa, sillä palvelua tai sen laatua on vaikeaa tai lähes mahdotonta arvioida ostohetkellä tai edes jälkikäteen. Aikaisempi kokemuskaan ei auta ratkaisevasti, koska palvelujen laatu voi vaihdella huomattavastikin. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 11.)

Parantainen (2007, 240-241) korostaa, että asiakkaan kokema riskin tunne pitää poistaa. Asiakas ostaa vain, mikäli hän kokee voivansa tehdä sen turvallisesti mielin. Jos asiakas epäröi, hän jättää mieluummin ostamatta. Tuotteistamisen tärkeimpiä tarkoituksia on poistaa asiakkaan mieleen hiipivä epävarmuuden tunne, joka on ostamisen suurimpia esteitä.

Ahrnell ja Nicou (1991, 25) kuvaavat asiantuntijayrityksen kanssa käytävää kaupantekoa epävarmemmaksi kuin sian ostaminen säkissä. Asiakas joutuu tekemään ostopäätöksen näkemättä tai edes pystymättä kuvitella säkin sisältöä. Ja vaikka myyjä avaisikin säkin, niin siellä ei olisi paljon tutkittavaa. Palveluhan syntyy vasta sitten, kun asiakas on päättänyt sen ostamisesta. Siksi asiakas voi vain harvoin tai miltei koskaan olla varma ostoksestaan tai ostoksen lopputuloksesta. Tyypillisten asiantuntijapalveluiden, kuten esimerkiksi koulutuspalvelujen, vaikutukset tulevat näkyviin vasta pitkällä aikavälillä. Silti investoinnilla voi olla ratkaiseva merkitys asiakkaan tai yrityksen tulevaisuudelle.

Ensivaikutelma

Parantainen (2007, 241) kehottaa panostamaan ensivaikutelmaan, jolla voidaan vaikuttaa asiakkaan mielikuviin myyjästä ja tämän edustamasta yrityksestä. Pienimmätkin yksityiskohdat ovat ratkaisevan tärkeitä. Asiakas saattaa kokea riskin enteinä muun muassa yrityksen syrjäisen sijainnin, esitteen paino- ja kielivirheet tai vaikkapa ruuhkaisen asiakaspalvelunumeron. Asiakkaan mielikuvissa pienet yksityiskohdat nousevat ratkaisevaan asemaan yritysten välisessä kilpailutilanteessa, kun isot linjat ovat kaikilla kunnossa. Parantainen (2011, 56) huomauttaa, että asiantuntijat eivät yleensä osaa arvioida itseään ulkopuolisen näkökulmasta, joten he saattavat tietämättään omalla olemuksellaan tai käytöksellään tuottaa huolta ja epävarmuutta asiakasehdokkaiden mieleen. Siispä myyjän vetelä kädenpudistus, epävarmuus, epäsiisteys, myöhästyminen ja muu huono käytös heikentävät vaikutelmaa myyjän ammattitaidosta ja asiakkaan silmissä ne ovat riskin merkkejä. Epävarmuus myyntitilanteessa näkyy myös siinä, että myyjä ei osaa tai rohkene johdattaa asiakasta kohti päätöksentekoa.

2.2.6 Asiantuntijapalvelujen markkinointi

Ahrnellin ja Nicoun (1991, 18-69) mukaan asiantuntijayrityksen tärkein media ovat sen työntekijät. Kaikki painettu materiaali ja joukkotiedotus tukevat henkilökohtaista kommunikaatiota. Asiantuntijayrityksessä työntekijät johtavat itse suurella määrällä markkinointia. Asian voi kääntää myös toisinpäin: markkinoinnin pitää saada mukaansa kaikki työntekijät, sillä asiantuntijayrityksessä kaikilla on vastuu asiakassuhteiden luomisesta, kehittämisestä ja ylläpidosta. Vastuu markkinoinnista on luonnollisesti yrityksen johdolla ja markkinoinnin ammattilaisilla, mutta myös muu henkilökunta voi sitoutua markkinointiin. Asiantuntijayrityksen markkinointisuunnitelma voi sisältää perinteisiä markkinoinnin keinoja, kuten kampanjoita, ilmoittelua, messuja, näyttelyitä, mutta lisäksi pitää varata mahdollisuus työntekijöiden kommunikaatiolle ympäristön ihmisten kanssa, joka edesauttaa yhteysverkoston ja suhdetoiminnan kehittämistä. Markkinoinnin tuottama materiaali (painettu materiaali, videot) ovat apuvälineitä, joita on käytettävä viisaasti ja suhteet yksilöllisesti huomioon ottaen.

Koska asiantuntijapalveluja on monenlaisia ja niiden kilpailutilanne vaihtelee suuresti, markkinointi muokkautuu tilanteisiin sopivaksi. Samankin palvelun markkinointia voidaan joutua muuttamaan tai painottamaan eri tavoin kilpailutilanteen muuttuessa. Useimmiten suhdemarkkinointi- ja verkostoitumisnäkemyksillä on merkittävä osa asiantuntijapalvelujen markkinoinnissa. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 14.)

Tuotteistamisprosessissa tarvitaan tuotteen sisäistä ja ulkoista markkinointia - vaikkakaan näitä ei välttämättä tarvitse pitää tuotteistamisen vaiheina. Tuotteen sisäisellä ja ulkoisella markkinoinnilla tarkoitetaan etupäässä markkinointityön valmistelua ja tiedottamistoimintaa.

Käytännössä se tarkoittaa kirjallisten tuotekuvausten ja tuote-esitteiden laatimista sekä mahdollisesti tuotteen rekisteröimistä. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 49.)

Sisäinen markkinointi

Grönroosin (2000a, 319-320) näkemyksen mukaan sisäisen markkinoinnin tehtävänä on tukea työntekijöiden kykyä ja halua täyttää asiakkaiden odotukset. Yritys voi luoda ja ylläpitää palvelukulttuuria markkinoimalla aktiivisesti uusia tuotteita ja palveluja ja toteuttaa työntekijöihin kohdistuvia markkinointikampanjoita. Näillä toimilla yritys valmentaa työntekijöitään totuuden hetkiä varten. Se, mitä totuuden hetkissä tapahtuu ja kuinka yrityksen kontaktihenkilöt niistä suoriutuvat, vaikuttavat asiakkaan mielikuvaan yrityksen laadusta. Siksi asiakas-kontakteissa olevat työntekijät ovat yrityksen menestyksen avainhenkilöitä. Sisäisen markkinoinnin olevan välttämätön edellytys lupauksen täyttämiseksi, joka puolestaan on merkittävä osa vuorovaikutteista markkinointitoimintaa. Grönroos (2000b, 327) toteaa, että markkinoinnin pitää pyrkiä iskostamaan asiakaslähtöistä ajattelutapaa koko organisaatioon ja sen kaikille hierarkian tasoille. Suurin osa markkinointiprosessista tapahtuu hänen mukaansa ”velvollisuksien ulkopuolella”. Siksi hän kutsuu muita kuin markkinointiosastolla työskenteleviä henkilöitä osa-aikaisiksi markkinoijiksi. Markkinoinnin ammattilaisten eli kokopäiväisten markkinoijien tehtävänä on enemmänkin tuen antaminen muiden markkinointityölle.

Myös Lahtinen ja Isoviita (1994, 39) korostavat osa-aikaisten markkinoijien tärkeyttä organisaatiossa, sillä juuri heihin asiakkaat ovat eniten yhteydessä. Osa-aikaisilla markkinoijilla on suuri vaikutus asiakkaan ostopäätökseen, tyytyväisyyteen ja ostouskollisuuteen. Ei riitä, että myyntihenkilöstö tarjoaa ajoittain hyvää palvelua ja ajoittain taas ei. Jokaisen henkilöstöön kuuluvan tulee palvella asiakkaita hyvin - ja koko ajan.

Myös Lehtinen ja Niinimäki (2005, 49) pitävät sisäisen markkinoinnin roolia kehitysstrategian toteuttamisessa välttämättömänä keinona, jolla saadaan henkilökunta sitoutumaan suunnitellutyöhön. Henkilöstön motivointi vaikuttaa suunnittelun laatuun, levittää liiketoiminnallista ajattelua, purkaa muutosvastarintaa sekä motivoi parempiin työsuorituksiin ja lisää henkilöstön sitoutumista työyhteisöön. Sisäisen markkinoinnin keinoin voidaan ”myydä” oman organisaation sisällä uusia toimintatapoja ja palvelutuotteita. Parantaisen (2011, 30-32) mukaan asiantuntija voi pitää ulkopuolisen tarjoamaa palvelua uhkana, joka vaarantaa hänen oman työpaikkansa. Siksi asiantuntijoilla voi olla luontaista vastustusta muiden kehittämille tuotteille. On ehkä turha kysyä heiltä halukkuutta ostaa jotain palvelua, joka korvaa osan heidän omasta työstään. Monia palveluita on suorastaan pakko kehittää vastoin asiakkaan mielipidettä.

Parantainen (2008, 30-32) kertoo tuotekehityksestä ryhmäliikuntapalveluihin liittyvän esimerkin, jossa Les Mills teki ”McDonald’sit” Bodypump -lisenssillään. Maailmanlaajuisesti tunnettu Bodypump -konsepti sai alkunsa 1980-luvun alussa USA:ssa ja nykyään Bodypump -ohjelmia tarjotaan yli 10 000 kuntosalilla 55 maassa, Suomessa saleja on noin 120. Lisensoituja ohjaajia on noin 60 000 ja tunneille osallistuu joka viikko neljä miljoonaa liikunnan harrastajaa. Les Mills -konsepti todistaa tuotteistetun palvelun voiman ja toimii erinomaisena esimerkkinä siitä, miten tarjonta luo kysyntää. Mikäli liikuntatuntien ohjaajalta olisi aikanaan kysytty halukkuutta ostaa tuntien koreografiat ja musiikit valmiina pakettina, vastaus olisi todennäköisesti ollut jyrkkä ei. Tuolloin jokainen itseään kunnioittava alan ammattilainen koki tuntiensa suunnittelemisen ja musiikin miksaamisen kuuluvan olennaisena osana hänen työtään. Les Mills on erinomainen esimerkki siitä, kuinka palvelun tuotteistajan pahin kilpailija voi olla asiakas itse. Konsepti on parantanut liikuntakeskusten kannattavuutta, sillä Les Mills -ohjelma sisältää valmiiden tuntisuunnitelmien lisäksi liiketoiminnan kannattavuuden ohjausta. Konseptin menestys on helppo ymmärtää, sillä kuten kaikissa hyvin tuotteistetuissa konsepteissa, tässäkin on kyse palvelun tuotekehityksestä ja monistamisesta.

Ulkoisen markkinointi

Grönroosin (2000a, 319-320) mukaan perinteinen ulkoinen markkinointiviestintä sisältää markkinatutkimuksia, henkilökohtaista myyntityötä, mainontaa, suoramarkkinointia, myyinnedistämistä, hinnoittelua ja suhdetoimintaa. Ulkoisella markkinoinnilla yritys antaa lupauksia, joiden toivotaan vastaavan kohderyhmän tarpeita ja toiveita. Ulkoisesta markkinoinnista vastaavat pääasiassa markkinoinnin asiantuntijat. Sipilä (1999b, 38) toteaa markkinoinnille kuuluvan rooli, jossa se tukee liiketoiminnalle asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Lisäksi markkinoinnin tulee auttaa löytämään oikeat asiakkaat ja määrittämään näiden tarpeet ja ongelmat sekä hankkia tarvittavat resurssit tuotekehitystoimintaa varten.

Asiantuntijat näkevät usein parhaana markkinointikeinona oman työn tekemisen hyvin. Mikäli markkinoinnilla tarkoitetaan sitä, miten uusia asiakkaita saadaan ja miten nykyiset pidetään, niin hyvä työ toimii erinomaisena markkinoinnin keinona. Sitä perustyytä, jota tehdään asiakkaan pyynnöstä ja hänen tarpeeseensa, ei kuitenkaan aina mielletä markkinoinniksi ja myynniksi. (Sipilä 1999b, 35-36.)

Asiantuntijabrändin luominen

Brändi on nimi, käsite, symboli, muoto tai niiden yhdistelmä, jolla yrityksen tuotteet tai palvelut voidaan erilaistaa kilpailijoiden samankaltaisista tuotteista tai palveluista. Brändissä yhdistyy kaikki tieto, kokemus ja mielikuvat, joita asiakkaalla on tuotteesta tai palvelusta. Brändin muodostavat sellaiset tekijät, joita asiakas pitää olennaisina ja joka tarjoaa tavalli-

seen tuotteeseen verrattuna arvoa tai lisäarvoa ja josta hän on myös valmis maksamaan enemmän. Vahva brändi pystyy erottumaan kilpailijoistaan ja asiakas tunnistaa, tietää ja muistaa brändin helpommin kuin muut. Johtavilla brändeillä on keskimäärin paremmat kateet ja menestysbrändien asiakkaat ovat keskimääräistä uskollisempia. (Lindberg-Repo 2005, 16-17.)

Asiantuntijapalvelun tuotteistamisen voidaan sanoa huipentuvan asiantuntijabrändin luomiseen. Kun brändi tarkoittaa merkkituotetta tai tuotemerkkiä, palvelubrändi käsittää kokonaisvaltaisen prosessin, joka alkaa organisaation ja sen työntekijöiden suhteesta ja joka elää tai kuolee työntekijöiden ja asiakkaiden välisissä kohtaamisissa. Siksi asiantuntijapalveluissa brändin kehittäminen alkaa palveluprosessin suunnittelusta ja hallinnasta ja markkinointiviestinnän tehtävänä on vahvistaa brändin kehittymistä. Brändin kehittämisessä on tärkeää päästä syvälliseen ymmärrykseen niin asiakkaiden tarpeista kuin tuotteen peruspiirteistä, sillä tuotteet myydään pitkälti tunteilla. Sisäisellä markkinoinnilla on tärkeä rooli brändiin liittyvien lupauksen ja arvojen sisäistämiseksi henkilöstölle. Jatkuvalla koulutuksella voidaan auttaa henkilöstöä tuottamaan brändin lupaamaa palvelua tasalaatuisesti. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 52.)

Brändin kehittyminen kohdistuu yleensä organisaation palveluprosesseihin, ei niinkään yksittäisiin palveluihin. Brändiä voidaan kehittää muokkaamalla palveluprosesseja asiakkaiden näkökulmasta myönteiseen suuntaan. Pyrkimyksenä on tuottaa asiakkaille myönteisiä brändikontakteja ja kokemuksia, jotka johtavat myönteiseen brändisuhteeseen. Koska asiantuntijapalveluissa henkilökohtainen vuorovaikutus on merkittävä, brändin tehtävä on kuvata tätä suhdetta. Palvelubrändin luominen saattaa olla tavarabrändin luomista haasteellisempaa palvelujen erityspiirteiden, kuten abstraktisuuden, prosessimaisuuden sekä palvelun tuotannon, markkinoinnin ja kulutuksen samanaikaisuuden vuoksi. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 50.)

Asiantuntijapalvelubrändin suunnittelu ja rakentaminen vaatii aikaa, määrätietoisuutta ja riittäviä resursseja. Brändin rakentamisen prosessissa voi olla seuraavia vaiheita:

- asiantuntijapalvelun analysointi
- palvelulle luodaan tunnettuutta
- haluttuja ominaisuuksia liitetään tuotteen mielikuvaan
- päästään ostovaiheeseen
- rakennetaan brändiuskollisuutta (uusintaostosta seuraa ostouskollisuus).

(Lehtinen & Niinimäki 2005, 50-51.)

Vahvan asiantuntijabrändin etuja voidaan listata seuraavasti:

- brändi erottuu kilpailijoista
- viestii tasaisesta laadusta

- yrityksen uskottavuus ja luotettavuus kasvaa
- vahva brändi pystyy itsessään markkinoimaan tuotetta
- asiakkaan kokemaa riski vähenee ja ostopäätöksentekoa helpottuu
- kannattavuus paranee; asiakas on valmis maksamaan merkkituotteista enemmän.

(Lehtinen & Niinimäki 2005, 53.)

Vahva ja tunnettu palvelubrändi auttaa asiakasta hahmottamaan ja ymmärtämään luonteeltaan aineetonta palvelua. Tunnettu brändi vähentää asiakkaan kokemaa, ostamiseen liittyvää riskiä, joka on tyypiltään taloudellista, sosiaalista tai turvallisuuteen liittyvää. Ennen ostopäätöstä palvelua on vaikea arvioida, mutta tunnettu brändi helpottaa ostopäätöstä. (Lämsä & Uusitalo, 2005, 104.)

Lehtinen ja Niinimäki (2005, 49-53) toteavat, että palvelubrändin rakentaminen on työlästä, hidasta ja kallista ja siksi yrityksen tulee harkita tarkoin yksittäisen palvelun tai koko palveluyrityksen brändäämistä. Kapeallekin asiakasryhmälle kohdennetun merkin rakentaminen vie vähintään kolme vuotta, joten toiminta vaatii pitkän ajanjakson suunnitelman, systemaattista työtä ja riittävän rahoituksen. Yritysten ja tuotemerkkien tunnettuutta voidaan seurata erilaisten markkinatutkimusten avulla.

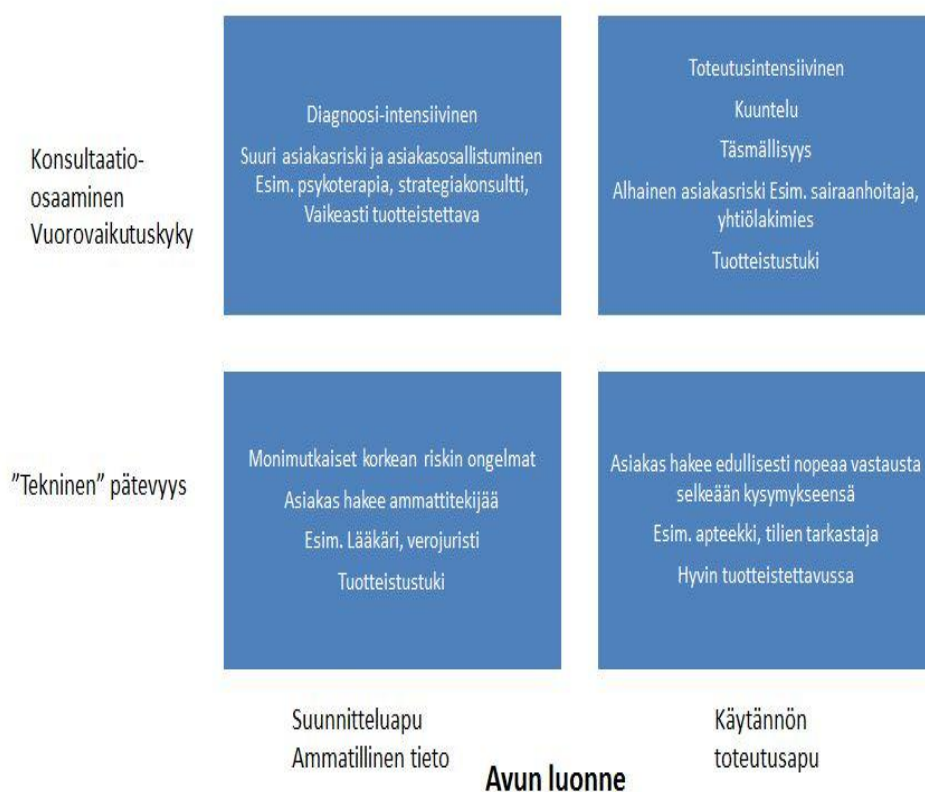
Suomessa tehdyissä kuluttajatutkimuksissa palvelubrändejä ei ole yleensä arvostettu tai huomattu arvostaa. Taloustutkimus Oy:n ja Markkinointi & Mainonta -lehden Brändien arvostus 2012 - tutkimuksessa sadan arvostetuimman brändin joukkoon pääsi vain muutamia palveluja edustavaa brändiä. Tutkimuksessa selvitettiin kaikkiaan 1 090 brändin arvostus suomalaisten keskuudessa. Viimeisimmässä, vuoden 2012 tutkimuksessa, top 3-listan voittokolmikko säilyi muuttumattomana vuoden 2011 tilanteesta: Suomen arvostetuin brändi oli Fazerin Sininen, toisella sijalla oli emobrändi Fazer ja kolmantena Fiskars. Huomionarvoista on se, että suomalaiset suosivat kotimaisia brändejä, sillä sadan arvostetuimman brändin joukkoon mahtui vain 19 ulkomaista tuotemerkkiä. Palvelubrändejä mahtui joukkoon alle kymmenen. Arvostetuimpien brändien kärkijoukossa on kattava kokoelma jokapäiväiseen elämään ja erityisesti ruokaan liittyviä brändejä kuten Valion voi, Juhla Mokka ja Vaasan Ruispalat. Viime vuosina Fazer-konserni, Fazerin Sininen ja Fiskars-konsernin brändit Fiskars, Iittala, Hackman ja Arabia ovat olleet vaihtelevassa järjestyksessä kymmenen arvostetuimman brändin joukossa. (Markkinointi&Mainonta 2012a; Markkinointi&Mainonta 2012b.)

2.2.7 Palveluprosessi kuvaa asiakastilanteiden vuorovaikutusta

Kuten Sipilä (1999, 72) on todennut, asiantuntijapalvelujen peruluonteeseen kuuluu asiakkaan ja asiantuntijan välinen vuorovaikutusprosessi, jossa syntyy ainutlaatuisia ja ainutkertaisia ratkaisuja. Kaikissa asiantuntijapalveluissa vuorovaikutuksella on tärkeä rooli, mutta sen

luonne vaihtelee. Sipilä jakaa vuorovaikutuksen neljään eri tyyppiin, jotka eroavat toisistaan kahdella tapaa: ensinnäkin kuvataan vuorovaikutuksen merkitystä asiakkaan perustarpeen kannalta ja toiseksi palvelun luonnetta, joka voi olla joko diagnoosiin ja suunnitteluapuun keskittyvää tai toki käytännön toteutusapua. Kuvio 4 esittelee vuorovaikutusta asiakastilanteissa Sipilän (1999, 73) mallin mukaan.

Asiakassuhteessa korostuu



Kuvio 4: Vuorovaikutus asiakastilanteissa (mukailen Sipilä 1999, 73)

Sipilä (1999, 72) nimittää prosessikonsultoinniksi tilannetta, jossa asiakkaan ongelman analyysi ja ratkaisu tuotetaan yhteistyössä asiakkaan ja asiantuntijan kesken. Asiantuntijan on vähintään yhtä tärkeää tai jopa tärkeämpää löytää oikea diagnoosi kommunikaatiotilanteessa asiakkaan kanssa kuin pystyä tarjoamaan tälle jokin valmis ratkaisu. Toisaalta joissain palveluissa asiakas odottaa saavansa valmiin ratkaisun tai asiantuntijan ehdottaman toimenpiteen.

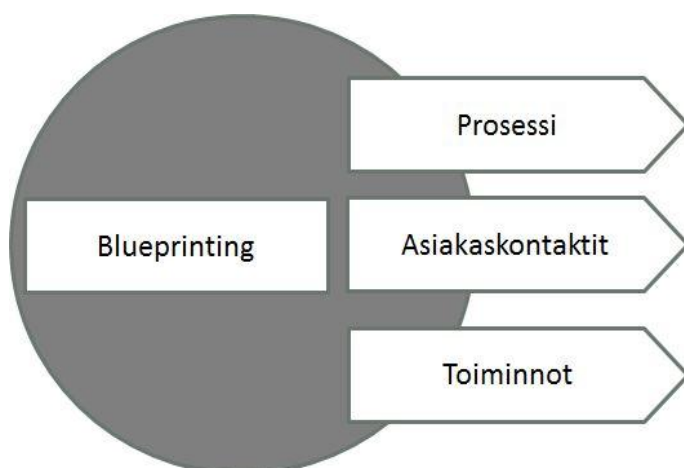
Asiantuntijaorganisaation palvelutuote on mielekästä kuvata prosessina tai toimintakaaviona, jossa esitetään prosessin kulku ja eri vaiheiden kytkeytyminen toisiinsa. Kun kuvaan otetaan mukaan asiakkaalta tai mahdolliselta kolmannelta osapuolelta odotettavat toiminnot, toimintakaavio muodostaa pohjan koko yhteistyölle. Toimintakaavion vaiheistusta ja vaiheiden sisältöä voidaan verrata alan perinteisiin käytäntöihin. Kuvaustyölle tulee asettaa tavoitteeksi synnyttää asiakaslähtöinen, omaleimainen ja kilpailijoihin nähden ylivertainen prosessi.

Prosessia voidaan Sipilän (1999, 71-72) mukaan tarkastella esimerkiksi seuraavista näkökulmista: prosessin omaleimaisuus, innovatiivisuus ja kilpailijoista erottuminen. On syytä panostaa eri vaiheiden sisällön suunnitteluun ja kehittämiseen, sillä erilaisilla innovatiivisilla ratkaisuilla voidaan parantaa tuottavuutta tai laatua.

Palvelut itsessään ovat prosesseja ja ne myös syntyvät aina jonkun työprosessin tuloksena - aivan kuin fyysiset tavaratkin. Prosessit muodostuvat toisiinsa eri tavoin sidoksissa olevista toimintoketjuista, joissa asiakas on osallisena. Lehtinen ja Niinimäki (2005, 41) kuvaavatkin palveluprosessia asiakkaaseen kohdistuvana palvelutapahtumien toimintosarjana, joka muuttaa panokset tuotoksiksi. Erityisesti asiantuntijapalveluissa asiakkaiden osallistuminen palveluprosessiin korostuu. Asiakkaat osallistuvat palvelun ominaisuuksien ja tulokseen kohdistuviin vaatimusten määrittämiseen, mutta sen lisäksi heillä voi olla merkittävä varsinaisessa palvelun tuottamisessa ja edelleen kehittämisessä.

Storbacka ym. (2003, 33) toteaa, että palveluntarjoajalla tulee olla kykyä sopeuttaa prosessiin asiakkaan tarpeiden ja toivomusten mukaisesti asiakaskohtaamisen aikana tapahtuvan tiedonvaihdon perusteella. Sopeuttamisella on suuri arvo asiakkaalle, mutta koska sopeuttamisen seurauksena syntyy helposti erilaisia tapoja hoitaa eri asiakkuuksia, se voi heikentää tuotantoprosessin tehokkuutta ja nostaa tuotantokustannuksia. Sen vuoksi on löydettävä oikea tasapaino. Sopeuttamisen voi jakaa suunniteltuun sopeuttamiseen ja tilannekohtaiseen sopeuttamiseen. Ensiksi mainitussa tavassa yritys on suunnitellut tuotantoprosessin alusta pitäen mukautusmahdollisuudet silmällä pitäen ja jälkimmäinen tapa perustuu henkilöstön kykyyn sopeuttaa toimitusta asiakaskohtaamisen aikana asiakkaan ilmaisemien toiveiden mukaisesti.

Blueprinting-analyysi tarjoaa yhden tavan suunnitella ja kuvata palveluprosesseja (kuvio 5). Menetelmä soveltuu minkä tahansa palvelun kuvaamiseen siten, että sen prosesseja voidaan tarkastella mahdollisimman laaja-alaisesti, tarkasti ja objektiivisesti. Se soveltuu sekä palvelun suunnitteluun että uusien palveluiden kehittämiseen. Erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa palvelujärjestelmät saattavat olla hyvin monimutkaisia, jolloin Blueprinting antaa yrityksen johdolle ajan tasalla olevaa tietoa palveluprosessien osien tärkeydestä ja asiantuntijuuden tehostamismahdollisuuksista. Blueprinting voidaan toteuttaa piirtämällä koko palvelujärjestelmä kuvioina. Siinä palvelu jaetaan pienempiin osiin, määritellään ja kuvataan prosessit ja toiminnot, vaiheittain/tehtävittäin, täsmennetään prosessien väliset yhteydet sekä keinot, joiden avulla tehtävät suoritetaan. Lopuksi esitetään prosessin lopputulos. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 41.)



Kuvio 5: Blueprinting (mukaillen Lehtinen & Niinimäki 2005, 41)

2.2.8 Palvelun vakioiminen eli muuttaminen monistettavaan muotoon

Vakioimisella tarkoitetaan palvelun tai palveluprosessin osien kehittämistä monistettavaan tai toistettavaan muotoon jonkin järjestelmällisen menetelmän tai teknologian avulla. Itse teknologia ja menetelmät eivät ole sinänsä olennaisia, vaan niiden palvelulle tuoma lisäarvo. Koska valikoituja osia voidaan toistaa usealle asiakkaalle samalla tavalla, palvelutuotannon tehokkuus ja kannattavuus paranee ja palvelusta tulee entistä tasalaatuisempaa. Vakioiminen vähentää palvelun henkilösidonaisuutta ja tehostaa yrityksen sisäistä työnjakoa. Erityisesti osaamisintensiivisissä yrityksissä kokoneiden asiantuntijoiden työpanos tulisi varata etupäässä erityistä asiantuntemusta vaativiin tehtäviin. Kun vakioitujen vaiheiden suorittaminen muuttuu tehokkaammaksi ja nopeammaksi, rutiinitehtäviin kuluu entistä vähemmän aikaa ja tarvittaessa säästynyttä työpanosta voidaan enemmän räätälöintiä vaativiin tehtäviin. (Jaakkola ym. 2007, 21-22.)

Yrityksen valitsema tuotteistamisen aste riippuu palvelun luonteesta ja liiketoimintastrategiasta. Se on siis yrityksen strateginen valinta. Vakiointia voidaan kohdistaa niin palvelutarjoaman sisältöön, palvelun tuottamiseen kuin palvelun kuluttamiseenkin. Palvelun vakioitujen ja vakioimattomien osien suhde vaihtelee eri palveluissa. Voi olla täysin ainutlaatuisia palveluita, jotka eivät sisällä mitään vakioituja osia. Esimerkiksi konsultointiprojektissa ratkaistaan sellaista uudenlaista ongelmaa, johon ei ole olemassa mitään systemaattisia tai toistettavia työkaluja tai menetelmiä. Toisena esimerkkinä voidaan mainita arkkitehtipalvelu, jonka sisältö ja lopputulos vaihtelevat aina toimeksiannon mukaan, mutta käytetyt toimintatavat, työkalut ja menetelmät voivat olla vakioituja. Toisaalta voi olla täysin tuotteistettuja palveluita, jotka toteutuvat aina samansisältöisinä. Monet IT-pohjaiset palvelut, esimerkiksi www-pohjaiset tietokantapalvelut ovat täysin vakioituja ja vakuutus- ja pankkipalvelujen sisältö on tarkoin määritelty jo sopimuksessa. Palvelun määrittelyllä ja systematisoinnilla pyritään

kehittämään palvelua niin, että se tukee asiakkaan kokemaa arvoa. Olennaista on sopeuttaa vakiointi oikealle tasolle. Täysin vakioitu palvelu ei voi ottaa huomioon asiakkaan yksilöllisiä tarpeita. Toisaalta täysin yksilöllisen palvelun tuottaminen on hidasta ja kannattamatonta. Vakioinnin lisääminen on järkevää, mikäli asiakaskunnan tarpeet ovat samanlaisia ja asiakas-kunta arvostaa nopeutta ja kustannustehokkaita palveluita. Kun asiakkaiden tarpeet ovat heterogeenisiä, palvelujen tulee olla räätälöitävissä. Räätälöinnin avulla yritys voi erottautua kilpailijoista, mikäli muiden tarjooma on pitkälle vakioitu. (Jaakkola ym. 2007, 19.)

Palvelusta saadaan vertailukelpoista tietoa silloin, kun vakioitu palvelu tuotetaan tietyn toimintatavan tai menetelmän mukaan. Palvelun tulosten ennustettavuus paranee, jolloin asiakkaalle voidaan antaa melko luotettava arvio palvelun tuloksellisuudesta. Se vähentää asiakkaan kokemaa riskiä ja parantaa palvelun laatua. (Jaakkola ym. 2007, 22.)

Tuotteistaminen mielletään usein tuotteen standardoimiseksi, jota se usein saattaa käytännössä ollakin. Tuotteistaminen on kuitenkin huomattavasti laajempi prosessi, jonka tarkoituksena on toteuttaa tuote- ja tuotekehitysstrategiaa käytännössä. Tuotteistus on ajattelutapa, jonka avulla täsmennetään ja jäsennellään koko palvelutuotantoa hallittavampaan muotoon. Voidaankin sanoa, että tuotteistus on palvelujen kehittämistä vastaamaan paremmin asiakkaiden tarpeita. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 30.)

Asiakaskohtaamisia voidaan mallintaa ja vakioida, vaikka asiakkaan kohtaaminen onkin aina ainutlaatuista ja erilaista. Asiantuntijan kannattaa aina valmistautua huolellisesti asiakaskohtaamisiin etukäteen. Asiakkaan kanssa läpikäytäviä asioita voidaan määritellä ja myynnin tukivälineiden käyttöä harjoitella. Tiettyjä asioita voidaan määritellä tarkkaan etukäteen; esimerkiksi sen, miten asiakas otetaan vastaan, läpikäytävät asiat, jatkotoimenpiteistä sopiminen ja ongelmatilanteiden hoitaminen. Vakioinnin tuloksena syntyy valikoima erilaisia malleja, joiden mukaan erilaisten asiakkaiden kanssa toimitaan. (Jaakkola ym. 2007, 24.)

2.3 Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen

2.3.1 Asiantuntijapalvelujen tuotteistamisen määrittely

Tuotteistamiselle ei löydy kirjallisuudesta yhtä yleisesti hyväksyttyä määritelmää. Tuotteistamiseen liittyvistä toimista voidaan käyttää nimitystä palvelujen konseptointi tai systematisointi. Toisinaan tuotteistamisella tarkoitetaan palvelun standardoimista täysin vakioiduksi hyödykkeeksi, aivan kuten tuote on. Useimmiten tuotteistamisella tarkoitetaan uusien ja olemassa olevien palvelujen määrittelyä, systematisointia ja ainakin osittaista sisäisten ja ulkoisten prosessien vakiointia. Toiminnan tavoitteena on uudistaa ja kehittää palveluliiketoimintaa siten, että laatu ja tuottavuus paranevat. Seurauksena asiakkaan hyöty maksimoi-

tuu ja yrityksen kannattavuus paranee. Jokainen tuotteistamisprosessi on erilainen, sillä se riippuu yrityksen omista tavoitteista ja strategiasta. Siksi tuotteistamisen käytännön toteuttamisessa ei ole olemassa vain yhtä oikeaa tapaa tai kaavaa. (Jaakkola, ym. 2007, 1.)

Sipilä (1999, 12-13) kuvaa asiantuntijapalvelujen tuotteistamisen olevan asiakkaalle tarjottavan palvelun määrittämistä, suunnittelua, kehittämistä, kuvaamista ja tuottamista siten, että palvelun asiakashyödyt maksimoituvat ja asiantuntijayrityksen tulostavoitteet saavutetaan. Palvelutuote on tuotteistettu, kun se on monistettavissa ja sen käyttö- tai omistusoikeus voidaan haluttaessa jakaa tai myydä edelleen.

Asiantuntijan työ on parhaimmillaan uuden luomista ja ainutkertaista ongelmien ratkaisemista. Jotta asiantuntijaorganisaatio pystyisi hyödyntämään tällaista työtä, kaikki prosessit ja tuotokset tulisi mallintaa, dokumentoida ja tuotteistaa monistettavaan muotoon. Voidaan kärjistäen todeta, että ilman tuotteistamista ei myydä palvelua vaan palvelun prototyyppejä. Tuotteistamisen ydinajatuksen kuuluu, että myyjä tietää mitä myy ja ostaja mitä on ostamassa. Tuotteistamisella voidaan varmistaa, että yritys pystyy tuottamaan asiantuntijapalveluita mahdollisimman tasalaatuisesti, asiakaslähtöisesti ja tehokkaasti. Varsinkin pienen yrityksen toimintaa voidaan kehittää entistä ammattimaisempaan suuntaan tuotteistamisen avulla. Tästä seuraa hyvän kehä; ammattimaisuus lisää toimintavarmuutta ja luotettavuutta ja sitä kautta yrityksen arvovalta kasvaa. Arvovalta lisää tunnettuutta ja rakentaa hyvää imagoa, jonka johdosta yrityksen kiinnostavuus yhteistyökumppanina kasvaa, mikä lisää asiakaskontaktien ja lopulta asiakassuhteiden määrää. Voidaan sanoa, että tuotteistamisen avulla organisaatio muuttua idean rahaksi. Hyvän kehää käsitellään lisää luvussa 2.3.4. (Vahvaselkä 2004, 44-47.)

Dokumentaatio on palvelutuotteen monistamisen edellytys, toteaa Parantainen (2007, 202). Dokumentaation avulla uusi pätevä henkilö voi ryhtyä tuotteistetun palvelun tuottajaksi ja palvelu pysyy samanlaisena kuin ennenkin. Käytännössä dokumentointi tarkoittaa kaikkien vaiheiden yksityiskohtaista taltioimista kirjalliseen tai sähköiseen muotoon: palvelun suunnitteluvaihe, myyntimenetelmät, hinnoittelu, sopimukset, markkinointimateriaali ja graafinen ilme. Toisaalta Parantainen (2008, 99) huomauttaa, että toimiva lopputulos on aina dokumentaatiota tärkeämpi. Monissa hankkeissa dokumentoinnista on tullut arvo sinänsä; ikään kuin tuotetta olisi lainkaan olemassa, mikäli sitä ei ole dokumentoitu.

Kaikki palvelut, joiden kilpailuetu perustuu vankkaan asiantuntemukseen, voidaan tuotteistaa. Tuotteistamisen avulla huippuammattilaisen kehittämät taidot voidaan monistaa muidenkin käytettäviksi. Parantainen painottaa, että asiantuntemuksella ei ole erityistä arvoa, ellei sitä pystytä jakamaan muiden hyödyksi. Vasta kun ammattitaito on saatu myynti- ja markkinointikelpoiseksi, se alkaa tuottaa hyötyä asiakkaille. Asiantuntemuksen monistaminen

tarkoittaa käytännössä, että osaamista voidaan siirtää ammattilaiselta toiselle ilman henkilökohtaista koulutusta. Osaamisen monistamiseen on tarjolla monia keinoja: voi kirjoittaa kirjoja tai artikkeleita alan julkaisuihin, luennoida seminaareissa ja valmennustilaisuuksissa, järjestää kurseja ja työharjoittelua, laatia käsikirjoja, työohjeita ja koulutusmateriaalia, tehdä prosessikuvauksia, videoita, animaatioita ja kaavioita, suunnitella tietojärjestelmiä tai laitteistoja tai vaikkapa perustaa franchising-ketjun, jossa osaaminen monistuu kokonaisen liiketoimintakonseptin muodossa. (Parantainen 2007, 191-239.)

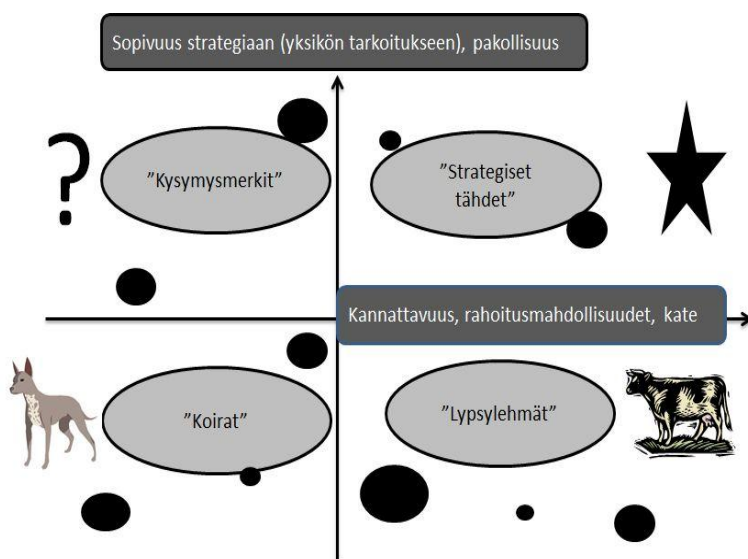
Lehtisen ja Niinimäen (2005, 11-45) mukaan tuotteistamistyö on jatkuva, vaihteittain etenevä prosessi, johon kuuluu tuotteiden muodostamisen lisäksi seuraavat kolme vaihetta: valmisteleva työ, sisäisen ja ulkoisen markkinoinnin valmistelu sekä seuranta ja arviointi. Parhaimmillaan tuotteistaminen voidaan nähdä yrityksen kehittämis- ja kehittymisprosessina, jossa johto ja henkilöstö oppivat ymmärtämään ja jäsentämään paremmin palvelujaan ja palvelujen tuotteistamista. Onnistunut tuotteistaminen on yhteydessä paitsi markkinointiin, myös muotoiluun, designiin ja brändien luomiseen. Riippuu paljolti organisaation strategiasta ja luonteesta, kuinka laajana tuotteistamista toteutetaan. Suppeassakin muodossa tulee huomioida yhteydet markkinointiin.

Tuotteistaminen toteutetaan yleensä yhtenä suurena projektina, joka koostuu osaprojekteista. Osaprojektit voivat olla yksittäisiä projekteja, jolloin niitä kutsutaan tuotekehitysprojekteiksi. Näin varsinkin silloin, kun kehitetään jo olemassa olevaa tuotetta. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 46.)

2.3.2 Tuotestrategia ja tuoteportfolion suunnittelu

Ennen tuotteistamista on syytä tehdä oma tuotestrategia-analyysi. Tiimityönä tehty analyysi kasvattaa strategista ja business-orientoitunutta näkemystä. Parhaimmillaan tiimissä voidaan hioa yhteisiä tavoitteita niin asiantuntijoiden, organisaation ja asiakkaiden kuin rahoittajienkin näkökulmasta. Sipilä (1999, 54) mallintaa tuotestrategian suunnitteluvälineeksi palveluanalyysimallin, jonka ruudukossa tuotetta kuvaava symbolin, esimerkiksi ympyrän tai tähden, koolla voidaan ilmaista tuotteen volyyymiä tai potentiaalia (kuvio 6). Kaavion akselistolle sijoitetaan nykyiset ja uudet tuotteet sen mukaan, kuinka hyvin ne sopivat organisaation strategiaan ja kuinka kannattavaa ko. palvelujen tuottaminen on. Vaaka-akselin alapuolelle jääviä tuotteita (koirat) ei tuoteta, elleivät ne ole hyvin kannattavia (lypsylehmät). pystyakselin oikealle puolelle sijoitetaan strategisiksi tähdiksi kutsuttavia tuotteita, jotka ovat sekä kannattavia että strategiaan sopivia. pystyakselin vasemmalle puolelle sijoitetaan tuotekehityksen synnyttämät uudet tuotteet, joita kutsutaan kysymysmerkkituotteiksi. Niiden on tarkoitus siirtyä tähtiruutuun silloin, kun ne muuttuvat kannattaviksi. Mikäli siinä epäonnistutaan, kysymysmerkkituote siirretään koiraruutuun. Koiraruutuun päätyneet tuotteet joutuvat erityistoimen-

piteen kohteeksi. Mikäli koiraruudussa olevalle tuotteelle ei löydy pelastavaa ratkaisua, tuote lopetetaan. (Sipilä 1999, 54-55.)



Kuvio 6: Palveluanalyysi (mukaillen Sipilä 1999, 55)

Tuotestrategian perusteella Sipilä (1998, 34) kehottaa tekemään tuotekartan, valitsemaan tuotteistettavat palvelut ja käynnistämään tuotekehitysprojektit. Asiantuntijapalveluille on luonteenomaista se, että tuotteistaminen koskee enemmän palveluprosesseja kuin niiden avulla syntyviä sisältöratkaisuja. Tuotteistuksen aste voi vaihdella myös asiakasryhmien mukaan. C-ryhmän asiakkaille rakennettuja tuotteistettuja palveluita ja niiden moduuleita voidaan tarjota osana räätälöidympää palvelua A-ryhmän asiakkaille. Uuden asiakassuhteen aloittaminen A-ryhmän asiakkaille on helpompaa tuotteistetuilla palveluilla.

Tuotteistamisprosessi on syytä suunnitella huolella ja sille tulee varata riittävästi aikaa, erityisesti silloin, kun on kyseessä täysin uusi tuote. Valmisteluvaiheessa selvitetään toiminnan lähtökohdat ja jäsennellään palveluprosessit. Tarkoituksena on selvittää organisaation asiakkaat ja asiakassegmentit, heille tuotettaviksi ajatellut palvelut ja palvelujen tuottamisessa tarvittavat resurssit. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 46.)

Tuoteluettelon laadinta ja testaus

Lehtisen ja Niinimäen (2005, 48) mukaan tuotteiden muodostaminen on tuotteistusprojektin keskeinen vaihe. Siinä tunnistetaan eri vaihtoehtoja ja mahdollisuuksia ja kehitetään eri tuotelajeja. Palvelutuotantoa ryhmitellään hierarkkisesti, mikä auttaa jatkossa valitsemaan sen tason, jolla palvelut kuvataan. Palvelut ryhmitellään ja ainakin keskeisten palvelujen osalta

määritellään palvelujen tuotteistamisprosessi sekä palvelujen sisältö, tarkoitus, määrä ja laatu.

Sipilä (1999, 58) neuvoo luomaan tuotestrategian laadinnan tuloksena kaksi tai kolme tuoteluetteloa: tavoitteellisen tuoteluettelon, joka kuvaa tuotestrategiaa ja luettelon, joka voidaan julkistaa asiakkaille ja muille sidosryhmille. Kolmaskin, nykytilannetta kuvaava tuoteluettelo on syytä tehdä. Nykytilanne ja tavoitetila on hyvä kuvata rinnakkain, sillä se auttaa näkemään strategiaan tehtävät muutostarpeet ja toiminnassa vaadittavat ponnistukset. Laadittaessa tuoteluetteloa tuotekehitysvastuut tulee täsmentää; kuka vastaa minkin tuotteen kilpailukyvyistä. Vaikka tuotekehitystyöhön osallistuisikin laaja joukko henkilöitä, yhdellä nimetyllä henkilöllä tulee olla selkeä vastuu tuotteen jatkuvasta kehittämisestä.

Sipilä (1999, 60) näkee kaksi vaihtoehtoa tuotteiden jakamisessa tuoteryhmiin. Ensinnäkin jako voi perustua osaamisalueisiin, jolloin tuotteet ovat sen osaamisen käyttömuotoja. Toinen vaihtoehto on tuoteryhmien jakaminen käyttömuodon mukaan. Tällaisia käyttömuotoja voivat olla esimerkiksi erilaiset palvelumuodot; tutkimus-, suunnittelu-, tiedotus-, koulutus- ja julkaisupalvelut.

Tuoteluettelon laatiminen asiantuntijaorganisaatiossa ei ole välttämättä kovin yksinkertaista, sillä asiantuntijoiden laaja osaamis pohja mahdollistaa lukemattomia tuotteita. Ratkaisuksi Sipilä (1999, 58-59) kehottaa tekemään tuotteistustyön alkuvaiheessa pelkistetyn tuoteluettelon, jossa on enintään neljä tuoteryhmää ja jokaisessa ryhmässä 3-4 tuotetta. Tuotteet esitellään tuoteluettelossa selkeästi ja asiakaslähtöisesti.

Sipilä (1999, 61) kehottaa testaamaan tuotestrategiaa ja tuoteluetteloa seuraavanlaisilla kysymyksillä:

Tuotestrategian testaaminen

- Vastaako tuotevalikoimamme asiakkaiden tarpeita? Pystymmekö tarjoamaan tuotteita asiakkaan eri kehitysvaiheisiin?
- Onko tuotevalikoimassa tarpeettomia tuotteita tai puuttuuko meiltä jotain olennaista? Onko mukana kannattamattomia (liian hintakilpailtuja) tuotteita? Entä puuttuuko joku pieni, hyväkatteinen, imagon tai strategian kannalta tärkeä tuote? Onko kaikille tuotteille halukkuutta markkinoilla?
- Sopivatko kaikki tuotteet saman imagon alle?
- Mahdollistaako tuotevalikoima asiakassuhdemarkkinoinnin toteuttamisen ja pitkien asiakassuhteiden ylläpidon?
- Pystymmekö vastaamaan kilpailuun tuotevalikoimallamme? Erotummeko markkinoilla?
- Sisältyykö tuotestrategiaan riskejä?

- Onko meillä tarvittavaa osaamista?
- Missä elinkaarivaiheessa tuotteemme ovat?

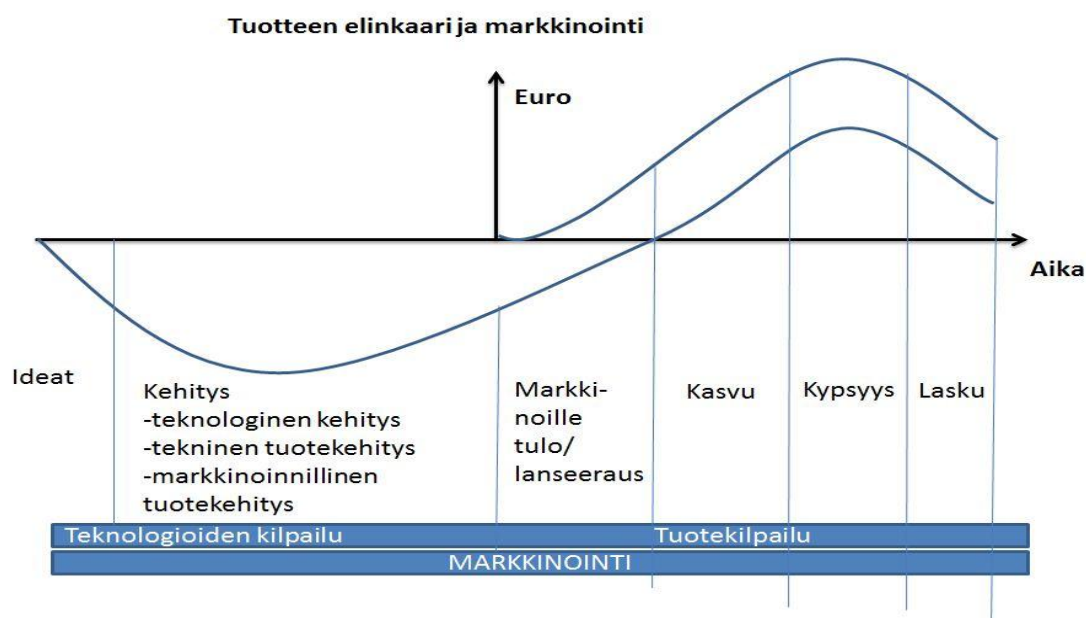
Tuoteluettelon testaaminen

- Antaako tuoteluettelo oikean kuvan tuotetarjonnastamme?
- Herättääkö se kiinnostusta?
- Onko teksti asiakasystävällistä, selkeää ja ymmärrettävää?
- Noudattaako tuoteluettelo tuotteistusohjelmaamme?

(Sipilä 1999, 61.)

Elinkaarianalyysi

Asiantuntijayrityksen tuotestrategiaa voidaan analysoida elinkaarianalyysin avulla (kuvio 7). Elinkaaritarkastelu tuo näkyviin oman tuotevalikoiman rakenteen. Tuotteita voi sijoittaa koko elinkaarelle - aina tuotekehitysvaiheesta lanseeraukseen, kasvuun, kypsyyssvaiheeseen ja lopulta laskuun. Sipilä (1999, 56-57) toteaa, että elinkaarianalyysi auttaa arvioimaan oman tuotestrategian tasapainoisuutta sekä sitä, ovatko omat toimenpiteet sopusoinnussa tuotteen elinkaarivaiheen kanssa. Analyysi on tuotteistamisajattelua tukeva menetelmä, jota voidaan hyödyntää tarkasteltaessa esimerkiksi teknologiaa, tuoteryhmiä, tuotteita, toimialoja ja omaa osaamista sekä sen kehittymistä.



Kuvio 7: Elinkaarianalyysillä voidaan analysoida omien tuotteiden sijoittumista tuotteen elinkaarelle (mukaillen Sipilä 1999, 56)

Palvelujen elinkaarta, sen pituutta ja eri vaiheiden kestoa on vaikea arvioida. Elinkaariajattelu ei tarkoita välttämättä sitä, että palvelut uusittaisiin säännöllisin väliajoin, vaan ennemminkin sitä, että uusia tuoteideoita on kehitteillä ja palvelutarjoomassa on aina myös elinkaarren alkuvaiheessa olevia palveluja. Joillakin aloilla ennakointi ja nopea reagointi markkinoilta kantautuviin signaaleihin on keskeinen kilpailukeino. Palvelutarjoomaa ja markkinoiden muutoksia tulisi arvioida säännöllisesti. (Jaakkola ym. 2007, 7-8.)

Tuotekuvauksen rakenne

Yksityiskohtaisemman tuotesuunnitteluun voidaan siirtyä sitten, kun tuotteen perusidea on selvinnyt. Sisäisen tuotekuvauksen voi laatia sisällysluettelon muotoon seuraavasti:

- tuotteen nimi ja yleiskuvaus (tuotokuvaus esimerkiksi palvelupakettina, prosessikaaviona tai toimintakaaviona, esimerkiksi blueprinting)
- tuotteen käyttötarkoitus ja asiakashyödyt
- kuvataan mihin tarpeeseen tuote tulee ja miten sitä käytetään
- asiakashyödyt ja tuotteen ylivoimatekijät (mahdollisimman konkreettisesti ja numeraalisesti)
- parhaat myyntiargumentit
- markkinapotentiaali, asiakkaat ja tavoitteet
- markkinoiden koko (volyymi ja arvo)
- tuotteen kilpailijat ja niiden asema markkinoilla
- korvaako tuote aiemman vastaavan markkinoilla (oman tai kilpailijan)?
- tuotteen sopivuus oman organisaation strategiaan
- tuotteen versiot (perusversio ja asiakaskohtaiset räätälöidyt versiot)
- tuotteen konkretisointi (esitemalli, kuvat ja esimerkit)
- tärkeimmät referenssit
- hinta
- toimitusaika
- vastuuhenkilöt (nimetään yksi omistaja, joka vastaa kokonaisuudesta sekä tuotekehitystiimin jäsenet)
- tuotteistuksen ja tuotekehityksen jatkotoimet
- vaikutukset toimintaprosesseihin.

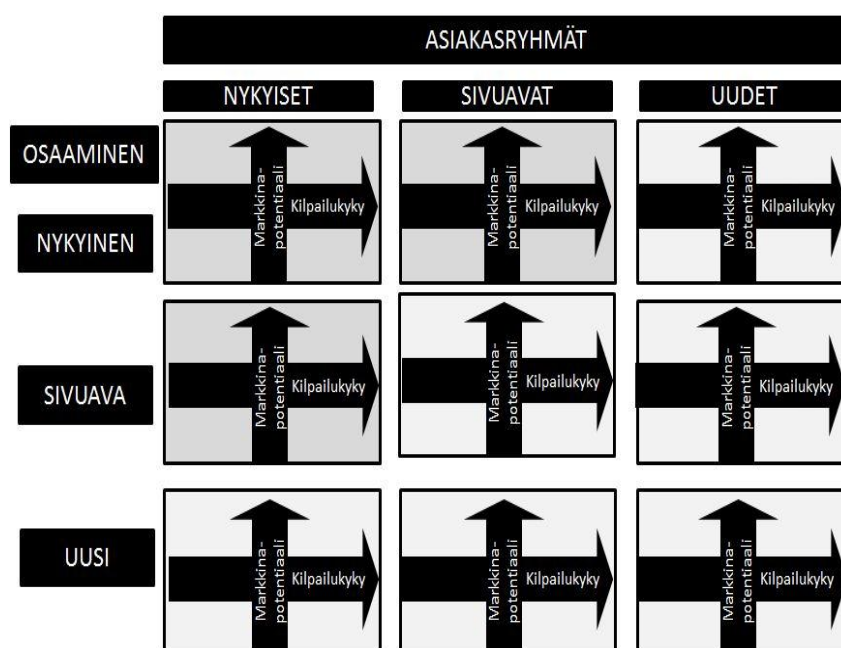
(Sipilä 1999, 74-78.)

Uusista tuotteista kasvumahdollisuuksia

Sipilä (1999, 57) kehottaa käyttämään matriisimallinnusta (esimerkiksi Ansoffin osaamisen/asiakkaat - matriisin kaltaista mallinnusta, kuvio 8) apukeinona ideoitaessa ja suunniteltaessa asiantuntijaorganisaation kasvumahdollisuuksia. Matriisimallissa luokitellaan uudet

tuotteet eri luokkiin osaamisen ja asiakasryhmien perusteella. Asiantuntijapalveluissa kasvua haetaan luontevimmin nykyisen asiakaskunnan ja osaamisen läheisyydestä. Yleensä kiinnostavimmat tuoteideat liittyvät alueille, joissa löytyy maksu- tai rahoitushalukasta kysyntää ja toisaalta joissa oma kilpailukyky on mahdollisimman vahva. Uusien tuotteiden valintakeskustelua helpottaa matriisimallin käyttö, jossa uudet tuoteideat voidaan sijoittaa suunnitteluvaiheessa matriisiin luokkiin. Matriisimalli helpottaa valintakeskustelua ja ohjaa markkinalähtöiseen ajatteluun.

Sipilä (1999, 57) huomauttaa, että asiantuntijat suhtautuvat usein intohimoisesti heitä kiinnostaviin ja ongelmanratkaisua vaativiin asioihin, mutta heillä ei ole välttämättä lainkaan kaupallista näkemystä. Idean soveltaminen käytäntöön jää etäiseksi; ilman kaupallistamisen taitoa hyväkään idea ei tuota rahaa omalle yritykselle tai asiakkaan yritykselle. Kasvuideat -matriisimalli ohjaa pois perinteisestä lempilapsi-tyyppisestä keskustelusta kohti teknokraattisempaa suuntaa.



Kuvio 8: Kasvuideat-matriisi soveltuu uusien tuoteideoiden luokitteluun osaamisen ja asiakasryhmien mukaan (mukaillen Sipilä 1999, 58)

Kilpailuetua uusilla tuotteilla

Yrityksissä saattaa esiintyä pelkoa siitä, että palvelun vakioiminen ja kuvaaminen paljastaa ulkopuolisille palvelutuotteen ominaisuudet ja ne leviävät näin yrityksen kilpailijoiden tietoon. Parantainen (2007, 199) kehottaa kuitenkin näkemään asian tuoman mahdollisuuden: palvelun julkistamista voi käyttää eräänlaisena patenttina. Kun palvelu on julkistettu, kukaan

toinen yritys ei voi enää esittää sitä omana keksintönään. Palvelun tehokas markkinointi iskostaa asiakkaiden mieliin palvelun kuuluvan juuri kyseiselle yritykselle. Parantaisen mukaan keksintöjen ”patentoiminen” julistamisen avulla on maailmalla yleistä varsinkin pienten yritysten kesken.

Parantainen (2007, 211) pohtii, että missä määrin kilpailijoiden toimista kannattaa ottaa opiksi. Joillain toimialoilla käydään kovaa kilpailua lähes samankaltaisilla tuotteilla, jolloin kukaan ei saa hankituksi kilpailuetua. Hän mainitsee esimerkkinä teleoperaatioyhtiöt, jotka tarjoavat lähes identtisiä palveluja toinen toistaan halvemmilla hinnoilla. Historiasta löytyy markkinoita pioneerina raivanneita yrityksiä, joiden matka katkeaa kesken kaiken. Asiakkaiden opettaminen uusille tavoille on usein niin kallista, että vasta toisena tullut tai ehkä sitä seuraava yrittäjä tekee läpimurron ja kerää lopulta voittopotin itselleen. Toisinaan yrittäjät ovat turhan häveliäitä apinoimaan hyviä ideoita, sillä tietyissä rajoissa se on täysin sallittua.

Sipilän (1998, 32-33) korostaa osaamisen tuotteistamisen tärkeyttä. Vaikka henkilöstön osaaminen ja motivaatio ovatkin asiantuntijayrityksen avainkysymys, pelkkä poikkeuksellinen osaaminen ei kuitenkaan riitä, jos siitä ei pystytä kommunikoimaan asiakkaille. Yrityksen tulee tuotteistaa osaamistaan ja tarjota kilpailukykyisiä palveluprosesseja ja -tuotteita asiakkailleen. Asiakkaat osaavat vaatia aiempaa tehokkaampaa toimintaa, johon sisältyy pienempiä riskejä. Asiantuntijapalvelujen luonteeseen kuuluu asiakasprojekteissa tehtävä - ja asiakkaan näin ollen maksama - kehitystyö. Hänen mukaansa asiakkaat tulevat jatkossa vaatimaan asiantuntijayrityksiltä näiden oman tuotekehityksen lisäämistä. Asiakkaat edellyttävät asiantuntijayrityksiltä asioiden kehittämistä etukäteen ja tarjoamaan entistä valmiimpaa osaamista. Asiantuntijayrityksen tulisi budjetoida tuote- ja osaamiskehitykselle noin 15 % liikevaihdosta. Panostaminen asiantuntijapalvelujen kehittämiseen mahdollistaa valtavan potentiaalın monessa suhteessa. Kehittyneen tietotekniikan ansiosta tuotantokustannuksia voidaan leikata radikaalisti. Henkilöstöä innostamalla ja motivoimalla voidaan luoda täysin uusia palveluita ja tuotteita. Parhaimmillaan kehitetään ainutlaatuisia asiantuntijapalvelutuotteita, joiden hyöty on asiakkaalle ylivoimainen ja joista asiakas on valmis maksamaan sen mukaisesti.

Vahvaselkä (2004, 59) muistuttaa, että yrityksen tulee tunnistaa juuri sellaiset osaamisalueet, joita se tarvitsee ollakseen kilpailukykyinen. Oma osaaminen ei kuitenkaan yksinomaan riitä, vaan yrityksen tulee pystyä tehokkaasti siirtämään osaamistaan asiakkaalle tämän arvotuoannon lisäämiseksi. Asiakkaan arvotuoanto lisääntyy, kun yritys käyttää omaa osaamistaan asiakassuhteessa tapahtuvan resurssien vaihdannan aikana. Osaamista tulisi käyttää kilpailukykyyn arvioinnin mittarina. Voidaan kysyä, miksi asiakas käyttää juuri meidän palveluita. Joko siksi, että palvelun hinta-laatusuhde (arvo) on parempi kuin kilpailijoilla tai siksi, että asian-

tuntijuutemme on parempaa kuin kilpailijoilla (tieto), vai siksi, että asiakassuhteemme ja sen hoito on henkilökohtaisempaa/yksilöllisempää kuin kilpailijoilla.

Parantaisen (2008, 42-43) mielestä hyvä myyjä osaa asemoida palvelunsa kilpailijoihinsa nähden. Kilpailijoiden tuotteiden tuntemus on todellista ammattitaitoa, joka palvelee hämmennyttä asiakasta. Kilpailijoiden tuotteiden heikkouksista ei tarvitse sanoa sanaakaan, sillä se ei edistä mitään. Asiakkaalle voi kertoa kunkin kilpailijan vahvuudet, jotka perustuvat faktoihin. Mikäli asiantuntija ei tiedä jotain yksityiskohtaa omasta tai kilpailijan palvelusta, sitä ei saa sepittää omasta päästä. Myyjien käyttöön on hyvä laatia asiallinen kilpailijavertailu, joka perustuu tietoon ja tosiasioihin. Jos asiakas päätyy kilpailijan palveluun, todennäköisesti oma tuotteistus, myyjä tai yritys ei ollut hänelle paras valinta.

Kilpailijoista saa tietoa lukuisista eri julkisista lähteistä:

- web-sivut
- esitykset messuilla ja seminaareissa
- kilpailijan asiakkaan lausunnot
- kilpailijan asiakaslehti
- taloudelliset tiedot (luotto- ja tilinpäätöstiedot sekä avainhenkilöiden taustat)
- kilpailijan markkinointi, nimitysuutiset, tuotejulkistukset ja työpaikkailmoittelu
- testiastaminen; tilaa kilpailijan palvelu itsellesi

(Parantainen 2008, 43.)

2.3.3 Tuotteistus on asiantuntijayrityksen strategiaan perustuvaa tuotekehitystyötä

Organisaation toiminnan tulee perustua kokonaisstrategiaan, jota yritysmaailmassa kutsutaan yleisesti yritysstrategiaksi. Yritysstrategian ytimessä on yrityksen missio ja lisäksi mahdollinen toiminta-ajatus. Yrityksellä voi olla yleistason strategian lisäksi liiketoiminta-aluekohtaisia strategioita, joita kutsutaan usein kilpailustrategioiksi. Yritys- ja kilpailustrategioiden ohella yrityksillä on yleensä käytössä monia toimintokohtaisia strategioita kuten markkinointi-, henkilöstö-, tietohallinto- tai logistiikkastrategioita. Niin markkinointi- kuin tuotteistamisstrategiankin pitää perustua yritysstrategiaan. Toisaalta riippuvuussuhde toimii myös toiseen suuntaan, sillä markkinoinnin mahdollisuudet ja rajat tulee ottaa huomioon yritysstrategiaa laadittaessa. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 20.)

Asiantuntijaorganisaatioilla ei perinteisesti ole ollut varsinaista tuotekehitystoimintaa, sillä palvelutuotteet ovat syntyneet luontaisesti asiakastyössä. Onnistuneita ratkaisuja on sitten monistettu ja tarjottu laajemmin asiakkaille. Käytännössä asiakkaat ovat maksaneet yrityksen tuotekehitystyön. Nykyisin asiakkaat osaavat vaatia valmiita tuotteita eivätkä ole halukkaita maksamaan räätälöidystä tuotteesta aiheutuvia lisäkustannuksia. (Sipilä 1999, 33-34.)

Tuotekehityksen tulee perustua yrityksen liiketoiminta- ja markkinointistrategioihin, sillä yrityksellä on oltava selkeä käsitys siitä, mitä palveluja halutaan tuottaa ja mitkä palvelut ovat kannattavia. Tuotekehitysprosessi edellyttääkin yrityksen koko liiketoimintastrategian pohdintaa; mitä tuotteita halutaan tarjota ja kenelle. Tuotteistusprosessi tulee aloittaa tuotestrategian laatimisella. Se edellyttää paljon tietoa niin markkinoista (asiakkaista ja kilpailijoista) kuin omasta yrityksestä (oma osaaminen, yrityksen oma tuoteideointiprosessi, teknologian tarjoamat mahdollisuudet). (Sipilä 1999, 34.)

Lehtinen ja Niinimäki (2005, 44) huomauttavat, että strateginen suunnittelu ja tuotteistus liittyvät saumattomasti yhteen. Tuotteistaminen edellyttää yritykseltä selkeää liiketoiminnan, markkinoinnin ja tuotekehityksen strategiaa. Asiantuntijaorganisaation strategiasta riippuu se, pyritäänkö kaikki tuotteet tuotteistamaan, missä aikataulussa ja kuinka pitkälle ne tuotteistetaan.

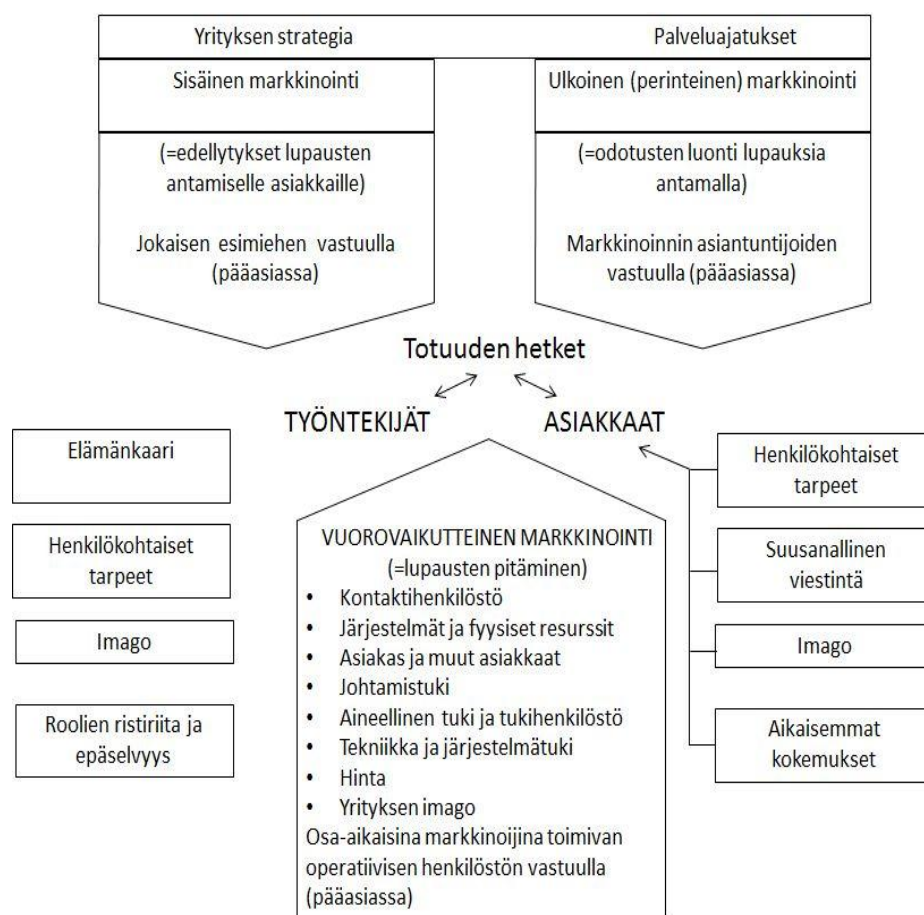
Yritys voi valita itselleen parhaiten soveltuvan liikkeenjohdollisen näkökulman useiden vaihtoehtojen välillä. Strategian avulla yritys määrittää osaamisen kehittämistä ja resurssien käyttöä. Neljä strategisesti tärkeää näkökulmaa ovat Grönroosin (2010, 26-30) palvelunäkökulma, ydintuotteenäkökulma, hintanäkökulma ja imagonäkökulma. Lisäämme edelliseen listaan vielä kolme strategiamallia, jotka palvelevat mielestämme asiantuntijaorganisaation liikkeenjohdollisia tarkoituksia: asiakaslähtöisen ajattelun, asiakassuhteiden näkökulman eli suhdemarkkinointistrategian sekä prosessijohtamisen näkökulman.

Palvelunäkökulma

Palvelunäkökulma on strateginen lähestymistapa, jonka mukaan asiakassuhteisiin liittyvät palveluainekset ovat strategisesti tärkeitä. Kilpailijoista erottuakseen yritys näkee, että ydinratkaisun (fyysinen tuote tai palvelu) tueksi tarvitaan laajennettua tarjoamaa. Laajennettua tarjoamaa voivat olla kaikki laskutettavat ja laskuttamattomat piilopalvelut, joiden katsotaan asiakkaan arvontuotannon kannalta merkityksellisinä. Laskuttamattomista palveluista Grönroos mainitsee esimerkkeinä reklamaatioiden käsittelyn, neuvonnan ja laskutuksen. Asiakkaiden kannalta hintaa pidetään vähemmän merkityksellisenä kuin pitkäaikaisia kustannuksia. Palvelunäkökulmassa katsotaan kokonaisvaltaisen palvelutarjooman kehittämistä oleellisen tärkeäksi yrityksen kilpailukeinoksi. Voidaan siis sanoa, että ydinratkaisu on välttämätön osa yrityksen menestystä, mutta sen tueksi tarvitaan kokonaisvaltaista palvelutarjoamaa, jossa ydinratkaisuun integroidaan eli liitetään palveluja. Tällaista kilpailutilannetta nimitetään palvelukilpailuksi. Palvelunäkökulman omaksuva yritystä voidaan pitää palveluyrityksenä ja sen kokonaisvaltaiseen palvelutarjoomaan panostavan yrityksen johtamista voidaan kutsua palvelujohtamiseksi. Koska jokaisen yrityksen tulee hallita palvelukilpailun säännöt menesty-

äkseen markkinoilla ja koska tuote määritellään palveluksi, voidaan jokaista yritystä kutsua palveluyritykseksi. (Grönroos 2010, 26-56.)

Ostajan ja myyjän välisten vuorovaikutustilanteiden totuuden hetket ovat palvelustrategian prosessin ytimessä. Totuuden hetket voidaan nähdä myös ”mahdollisuuksien tilaisuuksina”, jolloin asiakas arvioi sitä, kuinka hyvin palveluntarjoaja pystyy lunastamaan asiakkaan palvelulle asettamat odotukset. Asiakkaan palvelusta saama arvo ja laatumielikuva syntyvät pääosin totuuden hetkissä, mutta asiakkaan odotuksiin voidaan vaikuttaa yrityksen ulkoisen viestinnän ennakkotoimilla, joilla yritys antaa palvelusta lupauksia. Yrityksen sisäinen markkinointi valmentaa henkilöstöä lunastamaan nuo lupaukset vuorovaikutustilanteissa asiakkaiden kanssa. Palvelukilpailussa painotetaan totuuden hetkien johtamista ja sitä varten pyritään järjestämään riittävää tukea esimiehiltä, erilaisilta tukitoiminnoilta sekä teknisiltä ja hallinnollisilta ja järjestelmiltä. Kuvio 9 esittelee markkinakeskeistä palvelustrategiaa Grönroosin (2000a, 318) näkemyksen mukaan. Grönroos (2000a, 317-319.)



Kuvio 9: Markkinakeskeisen palvelustrategian yleiskuva (mukaillen Grönroos 2000a, 318)

Ydintuotenäkökulma

Ydintuotenäkökulma on perinteinen lähestymistapa, jossa ydinratkaisun laatua pidetään tärkeimpänä kilpailuetuna. Se palvelee yritystä, jolla on tarjota pysyvää teknistä etua kilpailijoihinsa nähden. Sen sijaan palvelut ja asiakassuhteet eivät ole strategisesti tärkeitä. Ilman ylivoimaista etua tai sen menetettyään yritys saattaa joutua kovaan hintakilpailuun ja siksi tämä strategia ei ole pitkällä aikajänteellä kestävällä pohjalla. (Grönroos 2010, 27.)

Imagonäkökulma

Imagonäkökulmaa soveltava yritys pyrkii luomaan markkinointiviestinnän keinolla imagoa rakentavia arvoja ydintuotteen arvoa täydentämään. Se sopii hyvin design-tyyppisille kulutus tuotteille kuten vaatetukseen ja kosmetiikkaan, mutta myös virvoitusjuomille ja pikaruokaravintoloille. Strategia vaatii jatkuvaa ja merkittävää panostamista markkinointiin, sillä muutoin tuote tai palvelu menettää houkuttelevuutensa ja markkinoitaan kilpailijoilleen. (Grönroos 2010, 26-56.)

Ahrnellin ja Nicoun (2007, 27-29) mukaan asiakkaan käsitystä yrityksestä tai hänen kuvaansa siitä on tapana kutsua yrityksen imagoksi. Imagon voidaan siis sanoa olevan ympäristön käsitys yrityksestä. Asiantuntijayrityksen tapauksessa imagoon voidaan vaikuttaa vahvasti tiedon levittämällä, sillä tieto johtaa tunteita. Se, mitä tiedämme, vaikuttaa siihen, mitä tunnemme. Tiedon laadulla ei ole niin suurta merkitystä, joten tieto voi olla myönteistä, kielteistä tai neutraalia. Lisääntynyt tieto lisää tunteita, useimmiten myönteiseen suuntaan. Varsinkin epävarmassa tilanteessa tuttuuden tunne luo turvallisuutta. Johtopäätöksenä voidaan sanoa, että asiantuntijayritykselle on äärimmäisen tärkeää lisätä tunnettuutta yrityksenä, sillä konkreettisten tuotteiden puutteessa sillä ei ole mahdollista vetää ympäristön huomiota puoleensa. Mikäli yritys lisää ympäristöön tietoa itsestään, positiiviset asenteet syntyvät automaattisesti. Asiantuntijayrityksen tapauksessa tiedon levittäminen voi olla hyvin käytännöllistä. Kun keran asiantuntijayritys elää tiedon myynnistä, se voi helposti ryhtyä levittämään tietoa itsestään ja toiminta-alueestaan.

Hintanäkökulma

Hintanäkökulmaa noudattavan yrityksen tärkein kilpailukeino ja asiakkaiden tärkein ostokriteeri on pysyvästi muita edullisempi hintataso. Mikäli yritys pystyy saamaan riittävän kate tuoton ja onnistuu säilyttämään hintaan perustuvan kilpailuedun pitkään, se voi menestyä markkinoilla. Mikäli kilpailijat alentavat hintojaan, yritys menettää kilpailuetunsa ja hintanäkökulmaan perustuvasta strategiasta voi tulla sille kohtalokas. (Grönroos 2000a, 42-43.)

Asiakaslähtöinen ajattelu

Asiakaslähtöisessä ajattelussa asiantuntijayrityksen menestyksen uskotaan Vahvaselän mukaan (2004, 71) perustuvan yrityksen kykyyn sopeutua kysynnänvaihteluihin. Keskeistä on se, että ensin määritellään tavoiteltava kohderyhmä eli segmentoidaan ja sen jälkeen suunnitellaan yrityksen koko toiminta kohderyhmän tavoitteiden näkökulmasta. Pelkistään voidaan sanoa, että yritys pyrkii tarjoamaan sitä mitä asiakas haluaa ostaa, ei sitä, mitä yritys haluaa valmistaa. Yritys pyrkii määrittelemään valitsemiensa kohderyhmänsä tarpeet, arvot ja halut sekä tuottamaan niitä parhaiten vastaavat tuotteet ja palvelut mahdollisimman kilpailukykyisesti. Kilpailukykyisyyden varmistamiseksi tuotteet ja palvelut tulee hinnoitella oikein ja lisäksi varmistaa ostamista mahdollistava viestintä ja saatavuus. Asiakaslähtöisyys edellyttää yritykseltä kokonaisvaltaista sitoutumista, joka kattaa kaikki sen toiminnot tuotekehityksestä markkinointiin ja palveluun sekä henkilöstön ajattelutapaan, toimintaan ja käyttäytymiseen. Asiakaslähtöisen ajattelun ja toiminnan avulla yritys pyrkii saavuttamaan liiketaloudellista hyötyä. Vuokko (1997, 28) viittaa tutkimuksiin, joiden mukaan asiakaslähtöisen toiminnan on todettu vaikuttavan positiivisesti yrityksen menestykseen: tyytyväiset asiakkaat ostavat, tulevat uudelleen ja tuovat mukanaan myös muita asiakkaita.

Asiakassuhteiden näkökulma eli suhdemarkkinointistrategia

Palveluliiketoimintaan kuuluu luonnostaan suhteita ja suhdemarkkinointia. Asiakassuhteisiin perustuva markkinointi voidaan nähdä vastakohtana kertamyynnille. Palvelutapaaminen, jossa asiakas ja palveluntarjoaja toimivat vuorovaikutuksessa, on prosessi. Palvelutapaaminen syntyy esimerkiksi silloin, kun asiakas varaa ravintolasta itselleen pöydän puhelimitse tai silloin, kun hän saapuu ravintolaan paikan päälle. Yksittäistenkin kanssakäymisten perusteella asiakkaan ja palveluntarjoajan välille voi syntyä perusta asiakassuhteelle. Asiakassuhde voi lujittua, mikäli asiakas kokee kanssakäymisessä olevan jotain erityistä ja arvokasta. Uskolliset asiakkaat ovat yleensä yritykselle kannattavia. Suhdemarkkinointistrategiaa noudattavan yrityksen on tärkeää tuntea asiakkaidensa pitkäaikaisia tarpeita ja toiveita ja pystyä tarjoamaan näille tuotteiden ja palvelujen tekniseen ratkaisuun sisältyvää arvoa. Tuotteiden ja palvelujen sijaan ostajat etsivät kokonaisvaltaista palvelutarjoumaa. Kilpailutilanteessa tarjooman ytimenä oleva palvelu ei enää riitä, vaan yrityksen tulee tuottaa ydintä ympäröiviä osia paremmin kuin kilpailijansa. Asiakkaan ollessa tyytymätön, kritiikki kohdistuu harvemmin itse ydintuotteeseen, vaan ydintä ympäröiviin osiin. Näin ollen auton ostanut asiakas on tyytymätön useimmiten jälkimarkkinointiin, ei itse autoon. Kilpailutilanteessa pelkkä ydintuote ei riitä, vaan kokonaispalvelutarjoama ratkaisee pelin. (Grönroos 2010, 30-55.)

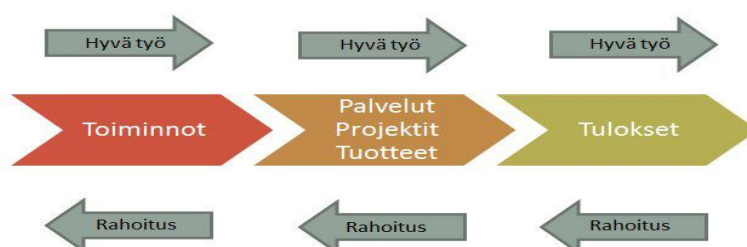
Prosessijohtamisen näkökulma

Grönroos (2010, 57) toteaa, että yrityksen eri osastojen tulee tehdä yhteistyötä, jotta yritys pystyisi tuottamaan pitkäaikaisille asiakkailleen arvoa koko palvelutarjoomasta ja tarjoaman eri osista. Näitä palvelutarjooman osia ovat esimerkiksi itse ydintuote, mainonta, toimitus, reklamaatioiden hoito, korjaus- ja huoltotoiminnot, laskutus ja tuotetietojen ylläpito. Yrityksen toimintoketjua tulee koordinoita kokonaisvaltaisena prosessina. Prosessiajattelussa yritys keskittyy vain sellaisiin toimintoihin, jotka lisäävät asiakkaille arvoa. Kaikki muut resurssit ja toiminnot pyritään sulkemaan prosessin ulkopuolelle. Tuulaniemen (2011, 30-31) määritelmän mukaan arvolla tarkoitetaan hyödyn ja hinnan välistä suhdetta. Koska palveluita tai tavaroita ostetaan ratkaisemaan jotain ongelmaa, odotuksia vastaavan ratkaisun ostaessaan ihminen kokee saavansa arvoa.

Mikäli yrityksen pyrkimyksenä on tuottaa asiakkailleen mahdollisimman paljon arvoa, sen tulee ulottaa prosessijohtaminen kaikkiin toimintoihin. Käytännössä sen tulee häivyttää osastorajat ja organisoida työnkulut uudelleen (myynti, markkinointi, tuotanto, hallinto ja jakelukulut) ja järjestää ne arvoa tuottaviksi prosesseiksi. Näiden prosessien avulla voidaan kehittää, vaalia ja hallita asiakassuhteita. (Grönroos 57-58.)

2.3.4 Tuoteajattelu luo pohjan ammattimaiselle toiminnalle

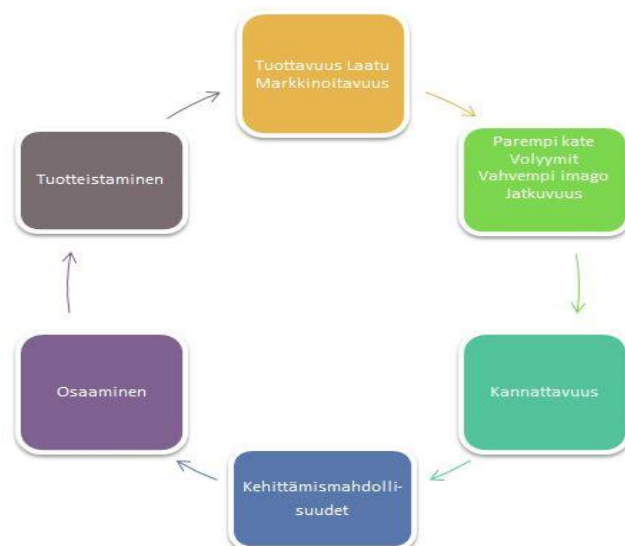
Perinteisesti asiantuntijapalveluita ei ole totuttu kutsumaan tuotteiksi ja toisaalta oman osaamisen myymistä ei ole koettu tuotteiden myynniksi. Tuote-käsitettä ei haluta käyttää siksi, että sen katsotaan liittyvän tavaramaailmaan tai standardituotteisiin. Omaa toimintaa ei hahmoteta tuotteena, vaan se nähdään osaamisena, jota hyödynnetään tilaajan toimeksiannosta. Tuotestrategia ja koko liiketoiminnan strategia on usein hyvin epäselvä. Kuvio 10 näyttää asiantuntijaorganisaation ajatusmallin muutoksen tekemisestä kohti tuote- ja asiakashyötyajattelua. (Sipilä 1999, 14-15.)



Kuvio 10: Tekemisestä tuote- ja asiakashyötyajatteluun (mukaillen Sipilä 1999, 15)

Tuotteistaminen voi olla yksi tekijä, joka auttaa yritystä pääsemään onnistumisen kehälle (kuvio 11). Syntyy myönteinen kehä, jonka rakennusaineita ovat tuottavuus, laatu, helpompi

markkinoitavuus, parempi kate ja kannattavuus sekä isommat volyymit, paremmat kehittämismahdollisuudet ja osaamisen taso. Voidaan siis sanoa, että tuoteajattelu lisää tehokkuutta ja laatua. Yrityksen maine kasvaa ja nämä yhdessä vahvistavat sen markkina-asemaa. (Sipilä 1999, 23.)



Kuvio 11: Tuotteistus voi aloittaa hyvän kehän (mukaillen Sipilä 1999, 22)

Organisaatioiden toimintaa pyritään jatkuvasti kehittämään yhä tuottavammaksi ja samanaikaisesti parannetaan laatutasoa ja yrityksen kannattavuutta. Sipilän mukaan tuoteajattelu ja tuotteistaminen ovat yhdessä oman osaamisen kehittämisen ohella oikea väline laadun ja tuottavuuden parantamisessa sekä niin lyhyen kuin pitkän aikavälin tavoitteiden saavuttamisessa. Tuotteistaminen pakottaa organisaation analysoimaan omia toimintaprosessejaan, mikä parantaa väistämättä organisaation tehokkuutta monin tavoin. Tämä selkeyttää strategioita ja toimintatapoja sekä auttaa päätöksenteossa kun valitaan tuotteet, joihin keskitytään ja osaamisalueet, joita halutaan kehittää. Selkeästi asetetut tavoitteet ja tulosten seuranta toimivat päätöksenteon tukena ja vähentävät riippuvuutta yksittäisistä asiantuntijoista. Tuotteistaminen tarjoaa mahdollisuuden henkilökunnan työnjakoon ja osaamisen parempaan hyödyntämiseen kun työvaiheet, päätöksenteko ja vastuukysymykset ovat selkeät. Tuotteistamisella on nähtävissä positiivinen vaikutus työssä viihtymiseen, sillä henkilökohtainen kiire ja stressi vähenevät eikä energiaa kulu liiaksi niihin asioihin, joiden pitäisi olla tuotantosysteemin hallinnassa. (Sipilä 1999, 17-21.)

Asiantuntijaorganisaatioissa on Sipilän (1999, 9-14) mukaan yleisesti vallalla kielteistä suhtautumista tuotteistamiseen ja yritysmäiseen toimintaan. Sipilä kutsuu ilmiötä ”tuotetraumaksi”. Osaamisen myymistä ei perinteisesti ole totuttu kutsumaan tuotteiden myymiseksi. Hän kuvaillee tavanomaista asiantuntijayrityksen toimintamallia, jossa joukko yksilöitä ratkoo kukin oman osaamisensa rajoissa ja omalla tyylillään asiakkaiden ongelmia. Tällaisessa mallissa toiminnan laatu ja tehokkuus on kiinni ainoastaan yksilöllisestä oppimisesta ja motivaatiosta.

Tuotteistaminen on keino, jolla voidaan vapauttaa asiantuntija keskittymään olennaisiin asioihin, uusien ajatusten ja ratkaisujen kehittämiseen. Hyvät asiantuntijat ovat entistä tuottavampia tuotteistuksen avulla.

”Tuotetrauma” saattaa johtaa siihen, että palvelujen kehittäminen aloitetaan aina alusta. Saman asian tekeminen aina uudelleen ja uudelleen ei ole enää luovuutta, vaan epäammattimaista toimintaa, joka sitoo asiantuntijan kapasiteettia liiaksi. Siihen käytetty aika on pois uuden luomiselta. Sipilä (1999, 16-17) korostaa, että juuri tuotteistamisen avulla asiakaskohdattainen räätälöinti on mahdollista. Kun tuotteistetussa mallissa asiantuntijan kaikki aika ei mene siihen, että tehdään samoja asioita uudelleen ja uudelleen, hänelle jää aikaa räätälöinnille. Tuotteistaminen mahdollistaa asiakaslähtöisten palvelujen tarjonnan kannattavasti. Yritys pystyy tarjoamaan halvempaa, nopeampaa ja laadukkaampaa palvelua, joka vastaa asiakkaan tarpeita.

Myös Pitkänen (2006, 58) tunnistaa tilanteita, joissa asiantuntija suhtautuu vastahakoisesti työnsä tuotteistamiseen. Asiantuntijan itsetunto rakentuu osaamisesta ja asiantuntemuksesta, jolloin herää epäily siitä, että hänen osaamistaan pyritään sovittamaan johonkin valmiiseen kaavioon ja työtehtävät muuttuvat liukuhihnamaiseksi prosessikuvaukseksi. Pelko on kuitenkin turha, sillä tuotteistamisessa on kyse juuri asiantuntijan työn arvon tunnustamisesta. Tuotteistaminen on sitä, että asiakkaalle ei myydä vain tunteja ja tekemistä, vaan asiakkaalle aletaan myydä hyötyjä.

2.3.5 Asiantuntijoiden osaamisen johtaminen

Elämme alati muuttuvassa maailmassa. Mikä toimi vielä eilen, ei ehkä toimi enää tänään tai huomenna. Siksi organisaatioidenkin tulee muuttua pystyäkseen vastaamaan muutoksen haasteisiin. (Harmon 2007, 25.)

Työnantaja edellyttää asiantuntijoilta aiempaa laajempaa osaamisprofiilia. Asiantuntijan tulisi pystyä houkuttelemaan maineellaan uusia asiakkaita, tarjoamaan tuotteita asiakaslähtöisesti ja pitämään asiakkaat niin tyytyväisinä, että nämä houkuttelevat mukanaan myös uusia asiakkaita. Työnantajan näkökulmasta hyvä asiantuntevuus ei yksinomaan riitä, vaan asiantuntijan tulee pystyä toimimaan asiakastilanteissa ja tiimin jäsenenä. (Sipilä 1998, 17.)

Lämsä ja Uusitalo (2005, 161-163) näkevät henkilöstön monipuolisen osaamisen ja toisaalta yrityksen panostuksen tietojen ja taitojen kehittämiseen olevan palvelualoilla keskeinen voima ja menestystekijä. Arvioiden mukaan tulevaisuudessa tulee korostumaan erityisesti neuvottelutaitojen, johtamisen ja liikkeenjohdon, kielitaidon ja kansainvälisyyden, esimiestaitojen sekä turvallisuusosaamisen tärkeys suhteessa muihin osaamisalueisiin. Osaamisen haaste

koskee myös monialaista osaamista, joka merkitsee henkilöstön kykyä tehdä monia töitä joustavasti yli tehtävänkuvien. Esimiehen tulee varmistua siitä, että alaisilla on hyvä ammattitaito ja että heidän oppimisensa ja motivaationsa suuntautuvat yrityksen kannalta tarkoituksemukaisella tavalla. Esimiehen roolilla on ratkaiseva merkitys alaisten nykyisen osaamisen monipuolisessa hyödyntämisessä ja ammattitaidon kehittämisessä. Osaamiseen liittyy yleisesti erilaisia käsitteitä kuten ammattitaito, ammatilliset valmiudet, kompetenssi, kvalifikaatiot tai pätevyys. Ammatillista osaamista voidaan tarkastella yksilön tai tiimin kykynä tai osaamisena ja sitä voidaan kuvata jonkin tehtävän vaatimuksina. Osaamiseen katsotaan liittyvän tieto- ja taitokomponentit ja tehtävän suorittamiseen tarvitaan lisäksi tahtoa ja sopivia ulkoisia edellytyksiä.

Huuhka (2010, 37-39) puhuu luovasta asiantuntijaorganisaatiosta, joka toimii jäsentensä, luovien osaajien ja asiantuntijoiden lahjakkuuden varassa. Luovan organisaation toimivuus edellyttää henkilöstöltä vahvaa motivaatiota ja sitoutumista, huippuosaamista ja yhteisen tavoitteen mukaisia yksilösuorituksia. Inspiraatio, intohimo ja motivaatio johtavat yksilöä erinomaisiin suorituksiin ja haluun ylittää itsensä. Motivaation ja sitoutumisen tahtotilaan päästään vain hyvällä johtamisella. Luovassa asiantuntijaorganisaatiossa hyvä johtajuus suuntautuu ja painottuu visioiden ja tavoitteiden luomiseen, inspiroimiseen ja motivointiin, organisaation arvонуontiin, peruspäämäärien pohtimiseen ja organisaation kulttuurin kehittämiseen. Luovan organisaation johtajuuden haasteet painottuvat ihmisten johtamiseen, ei niinkään liiketoimintaosaamiseen tai liikkeenjohdolliseen ajatteluun. Motivoitunut henkilöstö kokee organisaation edun omana etuna, onnistumisen omana onnistumisena ja työyhteisön oman perheen kaltaisena. Omasta organisaatiosta ja sen menestymisestä ollaan aidosti ylpeitä. Johtajalta vaaditaan rohkeutta ja kunnianhimoa tavoitteiden määrittelyssä, sillä kun organisaation osaaminen on huippuluokkaa, toiminnalle tulee asettaa riittävän haasteellinen tavoite. Organisaation tulee pyrkiä aina yhä parempaan suoritukseen; oman alansa parhaaksi.

Jatkuva kehittyminen ja oppiminen on organisaatioille tärkeä strateginen tekijä. Organisaatioiden muuttumisesta oppiviksi organisaatioiksi ei ole olemassa vielä paljon tutkimuksia, joten tietoa oppivaksi organisaatioksi muuttumisen vaihteista, käytännöistä, onnistumisista ja epäonnistumisista ei ole vielä paljon käytettävissä. Silti työelämän kehitystä tarkastelevissa kirjoituksissa on varmoja käsityksiä esimiehen roolin muutoksista ja muutostarpeista. Visioiden mukaan esimiehistä tulee henkilöstön kehittäjiä, valmentajia ja organisaation tiedon tuottamisen keskeisiä katalysoijia. Tulkinnan mukaan nykyisessä talouselämässä tarvitaan uudistajia ja kehittäjiä. Esimiesten muutos kohti kehittäjä- tai valmentajaroolia ei ole kuitenkaan helppoa tai nopeaa. Kehittäjän työtä voidaan pitää enemmänkin työtteenä tai orientaationa kuin varsinaisena ammattina tai työnjaollisena asemana. Henkilöstön kehittämisen edellytyksenä on yleisesti pidetty asiantuntemusta kehityksestä, oppimisesta ja toimintaympäristöstä, organisaatiosta ja työprosesseista. Toisaalta on katsottu, että kehittäjänä voi toimia kuka tahansa

henkilö, joka onnistuu saamaan muut vakuuttuneiksi omista edelläkävijän kyvyistään. (Leppänen & Tuominen & Hynninen 2002, 146.)

Lämsä ja Uusitalo (2005, 162) määrittelevät ammatillisen osaamisen merkitsevän ”sellaisia tietoja, taitoja ja motivaatiota, joiden avulla palvelualalla toimiva henkilö suoriutuu hyvin työtehtävistään ja kehittää valmiuksiaan aktiivisesti.”

Asiantuntijaorganisaatioiden johtamista tulee Parviaisen (2006, 124) mielestä tarkastella vuorovaikutteisena toimintana, jossa johtaminen ja asiantuntijuus ovat sidoksissa toisiinsa. Sekä asiantuntijuuteen että johtajuuteen liittyy moniroolisuus, mikä vähentää toimenkuvien ja organisaatiokaavioiden merkitystä. Vastuut ja johtajuus jakautuu useiden henkilöiden tai yksiköiden kesken. Tulostavuu ja asiantuntijoiden sitouttaminen ovat asiantuntijaorganisaation tärkeimpiä asioita tuloksen aikaansaamiseksi.

Koska asiantuntijapalvelujen tarjoajalta odotetaan paljon, yksi henkilö ei välttämättä riitä vastaamaan kaikkiin vaatimuksiin. Siksi organisaatioissa luodaan tarvittaessa työpärejä tai tiimejä, joiden jäseniltä löytyvät tarvittavat ominaisuudet; tiedot ja taidot. Hyvä suunnittelija ei usein ole hyvä toteuttaja ja toisaalta hyvä toteuttaja ei välttämättä luo uutta. Molempien työpanos on yhtä tärkeä. Parhaimmillaan hyvästä yhteistyöstä voi syntyä huippusuoritus, jotain uutta ja ainutlaatuista. (Sipilä 199, 27.)

Palveluyrityksen tärkein omaisuus on osaavat työntekijät. Yrityksen arvon määrittäminen osaamisen perusteella on kuitenkin vaikeaa. Osaaminen on työntekijöiden hallinnassa, mutta tuotteistettu palvelu on yrityksen omaisuutta. On tärkeää huomata, että tuotteistaminen edellyttää omistusoikeuskysymysten selkeyttämistä riittävän ajoissa. Sipilä (1999, 22) toteaa, että tuotteistamisen avulla yrityksen omaisuus, maine ja kannattavuus paranevat ja yrityksen arvo kasvaa.

Yritys saattaa joissain tapauksissa joutua Parantaisen (2011, 108-109) mukaan hitaaseen kurjistumisen kierteeseen, mikäli se ei onnistu johtamaan henkilöstöään ja suuntaamaan resursseja muutosten vaatimaan suuntaan tarpeeksi nopeasti. Kurjistumisen kierteeseen voi päätyä, mikäli lähtökohdaksi pidetään nykyistä henkilöstöä, jolla on tietynlaista osaamista ja sen perusteella suunnitellaan tehtäväksi vain niitä asioita, joihin henkilöstön osaaminen riittää. Tällainen ajattelumalli johtaa kilpailukyvyyn menetykseen ennen pitkää. Johdon tulisi miettiä asioita täysin päinvastaisessa järjestyksessä: ensin asetetaan yritykselle tavoitteet ja tulosvaatimus, määritellään tavoiteltava asiakasryhmä sekä tuotteet ja palvelut ja vasta sen jälkeen tulee miettiä millaisia tehtäviä, toimenkuvia ja työntekijöitä yritys tarvitsee pystyäkseen kehittämään, myymään ja tuottamaan nämä tuotteet ja palvelut. Oma osaamista voi lisätä panostamalla henkilöstön koulutukseen tai palkkaamalla uutta henkilöstöä. Mahdollises-

ti oman henkilöstön lisäksi tarvitaan kumppaneita ja alihankkijoita, jotta toimintakyky olisi paras mahdollinen. Tässä ajattelumallissa resurssikysymys on vasta viimeisenä eli se riippuu tavoitteista eikä päinvastoin. Ensiksi pitää siis päättää, mitä pitäisi tehdä ja vasta sen jälkeen, kuka työt tekee.

2.3.6 Palvelutarjooman määrittäminen ja kehittäminen

Palvelujen kehittämishankkeiden tulisi perustua siihen, mitä palveluja tarjotaan ja mitä palveluja pitäisi tarjota asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Tätä kutsutaan palvelutarjooman määrittämiseksi. Palvelutarjoomalla tarkoitetaan yrityksen tarjoamien palvelujen kokonaisuutta. Palvelutarjooman kuvaamisella saadaan selkeä käsitys siitä, millaisista palveluista yrityksen liiketoiminta arviointihetkellä koostuu. Nykytilanteen lisäksi voidaan määritellä tavoitteellinen palvelutarjooma, johon yritys pyrkii esimerkiksi viiden vuoden kuluessa. Vertaamalla nykytilannetta yrityksen strategiaan ja tavoitteisiin, saadaan selville suuntaviivat liiketoiminnan uudistamiselle ja kehittämiselle. (Jaakkola ym. 2007, 7.)

Palvelutarjooman kuvaaminen ei ole aina helppo tehtävä, sillä edes yrityksen henkilöstö ei välttämättä tunne kaikkea yrityksen toimintaa ja osaamista. Siksi usein on luontevaa ryhmitellä palvelut esimerkiksi prosessin, osaamisen tai asiakasryhmän ympärille. Erityisen hyödyllistä on kuvata palvelutarjooma asiakkaan näkökulmasta, jolloin pystytään arvioimaan kokonaisuuden vastaavuutta asiakkaan tarpeisiin. Palveluista on helpompi kertoa asiakkaalle, kun ne perustuvat asiakashyötyihin eikä yrityksen omiin prosesseihin. Palvelutarjoomaa kannattaa arvioida sekä yksittäisten palvelujen tasolla että kokonaisuutena. Palvelutarjooman arvioinnin tarkoituksena onkin arvioida, miten nykyisiä ja mahdollisia uusia palveluita tulisi kehittää. Palvelutarjooman tulisi olla myös tulevaisuudessa riittävä ja kannattava. Yrityksen tulee ymmärtää ja pyrkiä ennakoimaan muutoksia, jotta se voisi kehittää palvelutarjoomaa markkinoiden ja asiakkaiden tarpeiden mukaan. (Jaakkola ym. 2007, 8-9.)

Arviointityön tuloksena saatetaan huomata tarve palvelutarjooman laajentamiselle ja täysin uusien palvelujen kehittämiseksi. Normaalin liiketoiminnan ohessa syntyy jatkuvasti uusia liikeideoita. Idean lähteitä voivat olla paitsi oma henkilöstö, myös asiakkaat, kilpailijat tai kumppanit. Uutta palveluideaa kannattaa arvioida kriittisesti ennen kehitystyön aloittamista. Markkinoiden riittävä tuntemus auttaa kehittämään palveluideasta kannattavaa liiketoimintaa ja välttämään kalliita virheinvestointeja. Markkinatiedon avulla voidaan valita useiden ideoiden joukosta paras mahdollinen kehittämisen kohteeksi ja panostaa siihen. Arviointia tukevaa tietoa voidaan hankkia lisäksi yrityksen ulkopuolelta. Uuden palvelun tarkastelussa voidaan analysoida esimerkiksi seuraavia aihealueita:

- strateginen sopivuus; palvelun tulee toteuttaa yrityksen strategiaa, täydentää yrityksen nykyistä tarjoomaa ja sopia yrityksen imagoon

- soveltuvuus ja kiinnostavuus markkinoilla; asiakkaan saamat hyödyt, kohderyhmä, markkinapotentiaali, tulevaisuuden näkymät, sekä kilpailutilanne
- kannattavuus; tuotteesta saatavissa oleva hinta, palvelun tuottamiseen liittyvät kustannukset ja tehokkuus sekä tuotteen elinkaari
- kehittämistyön vaatimukset; palvelun suunnittelun ja kehittämisen asettamat vaatimukset, organisointi sekä resursointi (pilottiasiakkaiden saatavuus ja kumppanien hyödyntäminen).

(Jaakkola ym. 2007, 8-9.)

Grönroos (2010, 25-26) muistuttaa, että asiakkaat eivät etsi tuotteita tai palveluja sinänsä, vaan he etsivät etupäässä niiden tuottamia hyötyjä, joista he saavat arvoa itselleen. Hyödyt palvelevat asiakkaiden omia arvontuotantoprosesseja. Voidaan sanoa, että asiakkaat ostavat tuotteista, palveluista, tiedoista ja muista tekijöistä koostuvia tarjoomia. Tarjooma koostuu siitä kokonaisuudesta, jota yritys tarjoaa asiakkailleen markkinoilla. Tarjooma konkretisoi yrityksen kyvyn tuottaa asiakkailleen arvoa ja saada siitä itselleen korvausta. Asiakkaan saama arvo syntyy palvelusta, jonka he kokevat tarjooman tuottavan heille. Grönroos (2010, 15) toteaa, että arvo ei synny tehtaissa tai palveluyrityksen toimistoissa, vaan asiakkaiden arvontuotantoprosesseissa. Prosessi on käynnissä silloin, kun asiakas hyödyntää ostamaansa palvelua. Sitä ennen palvelut ja kaikki palvelun tuotantoon varatut resurssit ovat vain olemassa ja odottavat hyödyntämistään. Asiakkaiden arvontuotantoprosessissa palvelu luodaan ja toteutetaan yleensä samanaikaisesti. Palvelun luomisesta käytetään nimitystä palvelun tuotanto- ja toimitusprosessi.

Asiakkaan arvontuotanto on yksi asiakkuusajattelun keskeisin käsite. Asiakkuuden kehittäminen edellyttää, että yritys tuntee tarkasti prosessin, jonka avulla asiakas tuottaa itselleen arvoa. Asiakkuusajattelussa toimitaan asiakkaan ehdoilla ja pyritään sovittamaan molemminpuolisesti prosesseja yhteensopiviksi niin, että arvoa syntyy molemmille osapuolille. Asiakkuuden johtamisen tarkoituksena on rakentaa kestävää asiakkuutta yhteistyössä asiakkaan kanssa. Asiakasajattelun mukaisesti yritys voi rakentaa asiakkuuden lujutta kantamalla vastuuta asiakkuuden kehittämisestä ja tarjoamalla asiakkaalle uusia mahdollisuuksia tuottaa itselleen arvoa. (Storbacka & Lehtinen 1997, 19-20.)

Gustafsson ja Johnson (2003, 118-120) puhuvat palveluinnovaatioista, joiden he uskovat pakkotavan yrityksiä muuttamaan toimintatapojaan uuteen suuntaan. Kun nykytilanteeseen ollaan tyytyväisiä, ”vene keikuttaminen” ja organisaation ohjaaminen uuteen suuntaan ei ole helppoa. Kuitenkin olemassa olevia, hyvin toimivia palvelutuotteita tulee ylläpitää ja kehittää samanaikaisesti kun kehitetään uusia palvelutuotteita. Palveluinnovaatioiden avulla voidaan pitää olemassa olevat asiakkaat, mutta niiden avulla voidaan saada myös uusia asiakkaita. Palvelujen kehittäminen on jatkuvasti käynnissä oleva prosessi, jonka avulla voidaan turvata

kilpailuetu ja kasvattaa tuotetarjontaa. Innovaatioprosessi ei ole mikään yksittäinen tapahtuma eikä se tapahdu itsestään. Se nähdään tarkoituksellisena ja kohdistettuna toimintana, joka synnyttää jotain täysin uutta. Uudistamista (innovation) ei pidä sekoittaa keksintöön (intention). Keksintö on ensimmäinen askel pitkässä prosessissa, jossa hyvä idea levitetään laajalti yleiseen ja tehokkaaseen käyttöön. Yritys pystyy muuttamaan erinomaisia ideoita menestyväksi liiketoiminnaksi vain, mikäli sen strategia tukee idean saamista käytäntöön. Täten koko palveluinnovaatioprosessi on riippuvainen luovien ideoiden löytämisestä ja kehittämisestä.

2.3.7 Tuotteistamisen hyödyt ja tavoitteet

Sipilä (1998, 34-35) toteaa, että tuotteistus nivoutuu läheisesti laatu- ja toimintajärjestelmien kehittämiseen. Tarkoituksena on kuvata yrityksen toimintatapoja, joilla pyritään laadun parantamiseen ja virheiden poistamiseen. Lisäksi tarvitaan kuitenkin tuote- tai asiakaskohtaisia ratkaisuja, joilla voidaan varmistaa yrityksen kilpailukykyisyys markkinoilla. Tuotteistaminen auttaa asiakaskontaktien luomisessa etenkin nuoria asiantuntijoita. Kokeneemmille asiantuntijoille tuotteistaminen vapauttaa aikaa uusien palvelujen ja työmenetelmien kehittämiseen.

Tuotteistamisen laatua parantava vaikutus perustuu samoihin syihin kuin sen vaikutus tuottavuuteen. Organisaation toimintatavat systematisoituvat ja toiminta perustuu suunnitteluun ja asiakkaiden odotuksia vastaavaksi, toiminnalle ja laadulle asetetaan tavoitteet ja mittarit sekä henkilöstön osaamisen kehittäminen tehostuu. (Sipilä 1999, 19.)

Tuotteistaminen tarjoaa helpotusta kausivaihteluiden tasaamiseen, sillä tuotteistustyötä voidaan keskittää hiljaisempiin kausiin. Ruuhkakauden aikana tuottavuus nousee ennakkoon tehdyn tuotteistamistyön ansiosta. kannattavuutta voidaan nostaa kymmeniä prosentteja vuositasolla tuotteistamisen avulla. (Sipilä 1999, 19.)

Sipilä (1998, 35) luettelee seuraavia tuotteistamisella haettuja ja saatuja etuja erään yrityksen osalta:

- Palvelut ovat entistä myytävämpiä helpommin markkinoitavissa.
- Organisaation tuotetuntemus paranee. Koko organisaatio tuntee tuotteet, joten kaikki pystyvät myymään koko tuotevalikoimaa, ei vain oman yksikön tuotteita.
- Tarjousprosessi tehostuu.
- Lisää tehoa asiakaskohtaisten tuotteiden suunnitteluun.
- Vastuut selkiytyvät; tuotteille nimetään omistaja ja annetaan kehittämisvastuu
- Tuotekehitystoimintaa voidaan hajauttaa.
- Henkilöstön perehdytys ja työnkierto helpottuu.

- Tarvittaessa voidaan myydä vain tuotantoteknologiaa.
- Palvelujen laatu paranee.
- Yrityksen liiketoiminnan strategia konkretisoituu.
- Toimintaprosessit selkiintyvät.
- Kustannustehokkuus paranee.
- Hinnoittelu selkiytyy.
- Riskienhallinta paranee.
- Toiminta pitkäjänteisempää.
- Kilpailukyky paranee.

Jaakkola ym. (2007, 1) mainitsee edellisten lisäksi tuotteistamisen mahdollistavan yleisesti arvokkaaksi koetun hiljaisen tiedon siirtämisen koko organisaation käyttöön, mikä lisää organisaation oppimista. Sipilä (1999, 19-20) näkee tuotteistamisen toimivan erinomaisena oppimisen ja tiedonsiirron menetelmänä. Asiantuntijaorganisaatiota Sipilä kuvaa oppimisorganisaatioksi tai ”oppimiskoneeksi”, jossa oppimisen kehittäminen on keskeinen ydinosaamisalue. Jaakkola ym. (2007, 22) tiivistää asian toteamalla, että tuotteistamisella yksilöiden osaaminen siirtyy organisaation osaamiseksi. Organisaatio voi vähentää yksittäisten asiantuntijoiden poislähdöstä aiheutuvia riskejä ja tappioita.

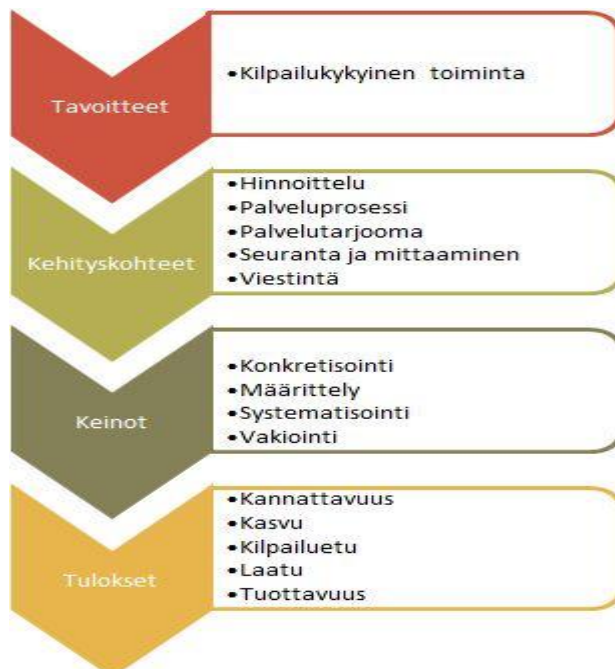
Jaakkola ym. (2007, 22-23) näkee tuotteistamisen hyötynä myös sisäisen työnjaon selkiytymisen, jolla hän tarkoittaa esimerkiksi tilannetta, jossa kehitys-, markkinointi- ja myyntivastuuta jaetaan asiantuntijoilta ”tuotepäälliköille”. Asiantuntijoille voidaan näin tarjota mahdollisuus siirtyä rutiinitöistä vaativampiin tehtäviin, mikä parantaa työmotivaatiota. Rutiinitehtäviä varten järjestetään tuotetukea, jolloin vastuu töistä voidaan siirtää myös nuoremmille asiantuntijoille tai vaihtoehtoisesti tehtäviä voidaan myös ulkoistaa. Työtehtävien sisällön selkeän määrittelyn ansioista myös rekrytointi ja uusien työntekijöiden koulutus helpottuu.

Hyvin tuotteistettu palvelu alkaa saada monia oikean tuotteen ominaisuuksia ja siitä kehittyä laatumielikuvaltaan korkealuokkainen merkkituote. Palvelujen kehittäminen muuttuu järjestelmälliseksi, sillä kehittämisideat ja asiakaspalautteet tulevat varmemmin huomioiduiksi. (Parantainen 2008a, 107; Parantainen 2007, 197-198.)

Sipilä (1999, 19-20) lisää tuotteistamisen hyötyihin imagonäkökulman, jonka mukaan tuoteajattelu auttaa organisaatiota muokkaamaan näkemyksiä yhdenmukaisiksi. Yhtenäinen toiminta näkyy selkeytenä, mikä nostaa yrityksen imagoa. Hänen mukaansa tuotteistetuille palveluille voi avautua täysin uudenlaisia markkinointimahdollisuuksia, sillä yritys voi halutessaan myydä käyttöoikeuksia koko toimintakonseptiin tai sen osaan ja näin levittää palvelua tehokkaasti laajemminkin. Hyvä imago nostaa yrityksen arvoa. Jaakkola ym. (2007, 22) toteaa, että

yrityksen osaaminen riippuu sen työntekijöiden osaamisesta ja tuotteistamisen avulla asiantuntemus voidaan siirtää osaksi yrityksen tasetta.

Kuviossa 12 esitellään tuotteistamisen vaikutuksia organisaation toiminnan kehittämiseen.



Kuvio 12: Palveluliiketoiminnan kehittäminen tuotteistamisen avulla (mukaillen Jaakkola ym., 2007, 6)

Tuotteistamista on paljon hyötyä myös asiakkaalle:

- Asiakkaan on helpompi tunnistaa tuotteistettu palvelu, sillä se erottuu muusta tarjonnasta.
- Tuotteistettuun palveluun on helpompi ja nopeampi perehtyä, sillä sisältö on selkeästi kerrottu.
- Tuotteistettujen palvelujen vertailu on helpompaa kuin tuotteistamattomien.
- Tuotteistetun palvelun valinta on helpompaa, mikä nopeuttaa ostopäätöstä ja helpottaa ostamista.
- Hinnoittelu on selkeää.
- Asiakas voi luottaa testattuun ja valmiiseen palveluun
- Toimeksiantojen suunnittelu helpottuu ja nopeutuu.
- Toimeksiantojen tulos on varmempi ja ennakoitavissa.
- Tuotteistetulla palvelulla on pienempi riski epäonnistua.
- Tuotteistettu palvelu viestii palveluntarjoajan kokemuksesta.
- Tuotteistetulla palvelulla on tasaisempi laatu.
- Tuotteistetun palvelun ja konsultin ”myyminen” omalle organisaatiolle helpottuu.

(Jaakkola ym. 2007, 1; Torkkeli ym. 2005, 24.)

2.3.8 Sisäinen ja ulkoinen tuotteistaminen

Sipilä (1999, 47-49) jakaa tuotteistusprosessiin sisäiseen ja ulkoiseen tuotteistamiseen sen perusteella, mikä osa tuotekehitystoiminnasta on asiakkaalle näkyvää ja näkymätöntä. Hän nimeää asiakkaalle näkymättömän sisäisen toiminnan kehittämisen sisäiseksi tuotteistamiseksi. Sisäinen tuotteistaminen on välttämätöntä ulkoiselle tuotteistamiselle ja se voi tarkoittaa sisäisiä tuotekuvauksia, tietovarantojen luomista ja ylläpitojärjestelmiä, oma toiminnan kehittämistä, laadunohjausta, tuotekehitysprojektien toteuttamista, asiakasprojektien hallintaa ja johtamista. Sisäisellä tuotteistuksella voidaan varmistaa, että kerran tehtyjä asioita ei jouduta toistamaan samanlaisina. Sitä voidaan kutsua kumulatiiviseksi oppimiseksi tai organisaation institutionaalisen muistin kehittymiseksi. Sisäisellä tuotteistamisella pyritään kehittämään organisaation toimintaa ammattimaisempaan suuntaan. Systematisoimalla toimintaa siirrytään lähemmäs tehdasmaista toimintatapaa, osaamistehdasta. Sisäinen toiminta tehostuu ja samalla vapautuu enemmän aikaa asiakaspintaan. Tehokkaan organisaation asiakas voittaa: hän saa sekä hyvät ydintuotteet että hyvän henkilökohtaisen palvelun.

Lehtinen ja Niinimäki (2005, 43) korostavat ulkoisen tuotteistamisen merkitystä yrityskuvan viestinnässä. Sen avulla voidaan luoda nopeasti kuva yrityksestä, kertoa mitä yritys edustaa sekä kuvata mitä hyötyjä yritys voi tarjota asiakkailleen. Ahrnell ja Nicou (1991, 113) kertovat kuinka konkretian avulla viesti kulkee suoraan tunnemaailmaan, jossa käsittelemme sitä sydämellä eikä niinkään aivoilla. Konkreettisilla symboleilla voidaan välittää sekä tunnetta että tietoa yhdessä silmänräpäyksessä. Kuva tai symboli voi sisältää samanaikaisesti suunnattoman paljon enemmän informaatiota kuin puhuttu sana. Huomattavaa on myös se, että kuvakielestä jää pidempään säilyvä muistijälki.

Sipilän (1999, 47-48) mukaan ulkoinen tuotteistus käsittää asiakkaalle esiteltävää tuotemerkkiä tai tuotetta; se voi olla perusmalli, sarja erilaisia tuoteversioita tai pakettikokonaisuuksia. Myös muunlainen tuotteen konkretisointi kuten esitteet, referenssit ja tulosdokumentit ovat ulkoista tuotteistusta. Toisaalta Vahvaselkä (2004, 44) huomauttaa, että sisäinen ja ulkoinen tuotteistaminen eivät ole erillisiä asioita, vaan sisäisen tuotteistamisen tuotoksia voidaan hyödyntää ulkoisessa tuotteistamisessa.

2.3.9 Tuotteistusprosessi

Tuotteistusprosessimalleja esiintyy alan kirjallisuudessa runsaasti. Tässä opinnäytetyössä esitellään Grönroosin, Sipilän, Torkkeli ym:n, Lehtisen ja Niinimäen ja Parantaisen mallit. Mallit ovat pääpiirteissään samankaltaisia, mutta eroavaisuuksia voidaan löytää yksityiskohdista, eri osa-alueiden käsittelystä, painotuksista ja työjärjestyksestä. (Metsola & Schwartz, 25; Lehtinen & Niinimäki 2005, 47.)

Palvelujen tuotteistamismallit käsittelevät tyypillisesti tuotteistamiseen kuuluvia vaiheita ja tehtäviä tarkistuslistamaisesti. Monet kirjallisuudesta löytyvät tuotteistamismallit viittaavat Jorma Sipilän 1999 kirjoittamaan Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen -teokseen. (Raudas-koski 2012, 37.)

Seuraavaksi esittelemme viisi eri tuotteistamismallia, mutta emme vertaile niitä paremmuuden tai eri toimialoille soveltuvuuden perusteella. Tarkoitus on esitellä eri malleja siksi, että näiden avulla kukin organisaatio voi löytää käyttöönsä sopivimmat toiminnot ja vaiheet.

Grönroos

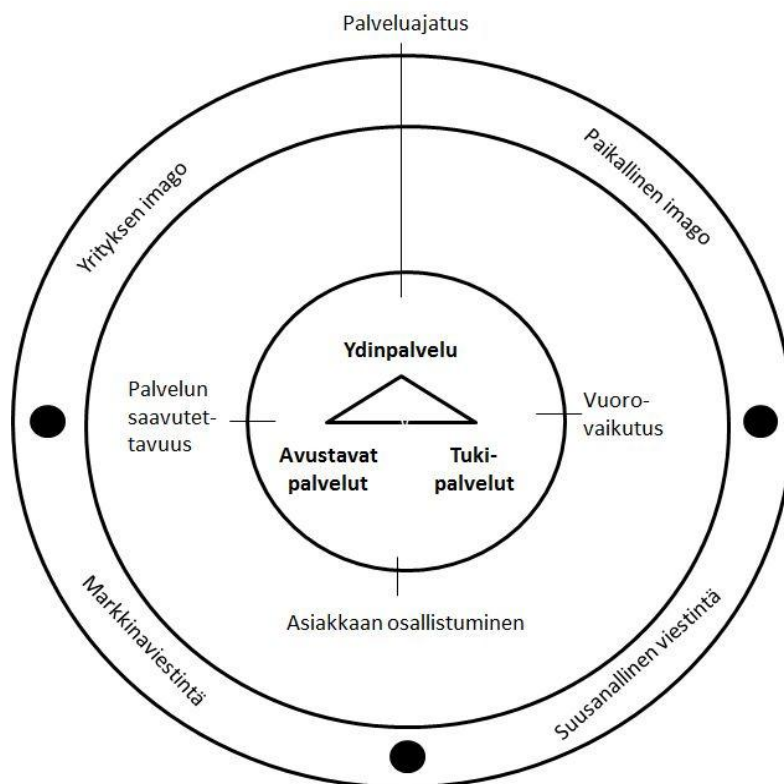
Luvussa 2.2.3 esittelimme Grönroosin (2012, 225-226; 2000a, 121-129) näkemyksen laajennetusta palvelutarjoomasta. Sen mukaan palvelut koostuvat palveluprosessista (joka on ostajan ja myyjän välistä vuorovaikutusta) ja peruspalvelupaketista (joka sisältää ydinpalvelut ja lisäpalvelut). Peruspalvelupakettia käsitelimme luvussa 2.2.2.

Laajennetussa palvelutarjoomassa korostuu erityisesti asiakkaan vuorovaikutus palveluorganisaation kanssa. Asiakkaan osallistuminen merkitsee sitä, että asiakkaalla on vaikutusta saamaansa palveluun. Palvelun saavutettavuuteen vaikuttavat puolestaan esimerkiksi palvelupisteen sijainti ja aukioloajat. Näiden tekijöiden mukaan asiakkaat kokevat palvelun saavutettavuutta, ostamista ja kuluttamista joko helpoksi tai vaikeaksi. Palvelutarjooma pyrkii tuottamaan asiakkaalle palvelusta hyötyä. Siksi asiakastarpeet pyritään selvittämään ja määrittelemään palvelun ominaisuudet niin, että asiakkaan odotukset voidaan lunastaa. Kuvio 13 esittelee imagoa, viestintää ja laajennettua palvelutarjontaa. (Grönroos 2000a, 127.)

Grönroosin (2000b, 172-173; 2000a, 126-129) palvelutarjonnan kehittämismalli, jota kutsutaan dynaamiseksi malliksi, pohjautuu laajennettuun palvelutarjoomaan. Grönroosin tuotteistusprosessi sisältää seitsemän vaihetta:

- Määritellään asiakkaiden tavoittelemat hyödyt.
- Määritellään laajennetun palvelutarjooman ominaisuudet.
- Määritellään palvelukonsepti, joka johtaa palvelutarjooman kehittämistä.
- Muodostetaan ydinpalvelu ja peruspalvelupaketti, johon voidaan sisällyttää tukipalveluita ja avustavia palveluita.
- Suunnitellaan peruspalvelupakettia tukevat osat eli laajennettu palvelutarjooma, joka käsittää palvelutuotteen saatavuuden, asiakkaan ja yrityksen välisen vuorovaikutuksen ja asiakkaan osallistumisen prosessiin.
- Suunnitellaan palvelua tukevaa markkinointiviestintää (menekinedistäminen, imagon kasvattaminen).

- Sisäisellä markkinoinnilla koulutetaan henkilöstöä tuottamaan palveluja niin, että asiakkaan tavoittelemat hyödyt voidaan toteuttaa.



Kuvio 13: Imago, viestintä ja laajennettu palvelutarjooma (mukailten Grönroos 2000a, 127)

Sipilä

Kuten aiemmin mainittiin, tuotteistamista käsittelevä kirjallisuus perustuu suurelta osin Sipilän tuotteistamisteorioihin. Tärkein Sipilän tuotteistamisesta kertova teos on nimeltään Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. (Raudaskoski 2012, 43.)

Sipilän (1999, 34-37) tuotteistusmallin perustana on yrityksen liiketoimintastrategia. Se määrittää liiketoimintayksikön päämäärät ja linjaukset sekä käytettävissä olevat resurssit sekä auttaa päivittäisessä päätöksenteossa. Liiketoimintastrategiassa tulee kiinnittää huomiota erityisesti asiakkaiden määrittämiseen, tarjottaviin tuotteisiin, yrityksen toimintatapoihin ja liiketoiminnan päämääriin ja tavoitteisiin. Tuotteistustyö vaatii organisaatiolta näkemystä, uskallusta, innostusta ja määrätietoista työpanosta, jotta ideasta jalostuu valmis uusi palvelutuote. Tuotteistustyö vaatii usein enemmän ajallista ja taloudellista panostusta kuin mihin asiantuntijapalvelutuotannossa on totuttu.

Sipilän malli kattaa koko tuotteistusprosessin alkaen tuoteideasta aina tuotteen edelleen kehittämiseen saakka (kuvio 14). Tuotteistustyön alkuun Sipilä (1998, 35) kehottaa laatimaan

yksityiskohtaisen sisäisen tuotekuvauksen tuotteistettavasta palvelusta ja tekemällä sen pohjalta esittelyaineistot suulliseen ja kirjalliseen muotoon. Tuotteistustyö kannattaa tehdä pari-työskentelynä ja tuotteistettavat tuotteet niputtaa 4-5 tuotteen ryhmiin. Hän kehottaa synnyttämään organisaatioon tuotteistuskonsultteja, jotka voivat auttaa muuta organisaatiota tuotteistustyön käytännön toteutuksessa.

Kun tuoteidea syntyy, sitä seuraa esiselvitysvaihe, jossa hahmotetaan karkealla tasolla tuotteen mahdollisuuksia markkinoilla ja sen teknisiä toteutusmahdollisuuksia. Sen jälkeen tehdään päätös tuoteidean siirtämistä varsinaiseen tuotekehitysvaiheeseen. Tuotekehitysprosessiin kuuluu sekä tekninen että markkinoinnillinen tuotekehityspuoli. (Sipilä 1999, 35.)



Kuvio 14: Tuotteistusprosessi (mukaillen Sipilä 1999, 37)

Tuotteistustyö on Sipilän (1998, 35) mukaan normaalia suunnittelutyötä, jolle tulee löytää suunnitteluperiaatteita. Se ei ole helppoa, mutta sitä voi oppia. Uusien tuotteiden kehittäminen vaatii visioita, uskallusta, innostusta ja määrätietoista kykyä tehdä ne toimenpiteet, joita visioon pääsemiseen edellyttää. Koska tuotekehityksen lähtökohtana on asiakkaan kuunteleminen ja tämän ongelmien ymmärtäminen, hyvät tuoteideat ja palvelutuotteet syntyvät yleensä vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa. Sipilä (1999, 72) toteaa, että asiantuntijan kyky lähestyä asiakasta ja kommunikoida tämän kanssa oikean diagnoosin löytämiseksi on yhtä tärkeää tai jopa tärkeämpää kuin se, että asiantuntijalla itsellään on valmiina jokin tekninen ratkaisu asiakkaan ongelmaan. Analyysi ja ratkaisu ongelmaan tuotetaan yhteistyössä asiakkaan ja asiantuntijan kesken. Tällaista keskustelua kutsutaan prosessikonsultoinniksi. Sipilä (1999, 37-38) kehottaa ottamaan asiakkaat voimakkaasti mukaan asiantuntijapalvelujen kehittämisen esimerkiksi erialisten asiakaspilottihankkeiden kautta. Vaativien asiakkaiden kuunteleminen ja heidän ongelmiansa ymmärtäminen on keskeinen lähtökohta palveluyrityksen tuotekehitykselle. Asiakkaiden ratkaisemattomat ongelmat tarjoavat oivallisuuden uudelle tuotteelle. Yhdessä kehitetyn tiedon omistus- ja käyttöoikeudet tulee varmistaa sopimuksilla epäselvyyksien välttämiseksi.

Sipilä (1999, 40-41) on kehittänyt myös toisen asiantuntijayrityksen tuotekehitysprosessia kuvaavan mallin, jota hän kutsuu sipulimalliksi. Siinä tuotekehitys nähdään monista kerroksista koostuvana kokonaisuutena, eräänlaisena sipulirakenteena. Sipulin ytimessä on ydinosaaminen, organisaation inhimillisen osaamisen keskus, joka luo edellytykset kilpailukykyisten tuotteiden luomiselle, ylläpidolle ja markkinoinnille. Seuraavalla tasolla on osaamisalueet ja tietokannat, jotka ovat ydinosaamisen avulla aikaansaanut kilpailukyistä osaamista, esimerkiksi tietokantoja. Jokaisen asiantuntijaorganisaation tulisi luoda oma ”sipulinsa” eli tuotteistamisajattelun kuvaus, joka toimii oman toiminnan analyysin ja suunnittelun apuvälineenä. Sipulimalli toimii tuotteistamisajattelun kuvauksena ja se auttaa asiantuntijayritystä ratkaisemaan keskeisiä ongelmia:

- markkina- ja asiakaslähtöisyyden sekä osaamis- ja teknologialähtöisyyden yhdistäminen
- tuotteiden räätälöinnin ja tuotteistamisen yhdistäminen
- lyhyen aikavälin palvelujen parissa työskentelemisen ja pitkäjänteisen tulevaisuuden suunnitelmien yhdistäminen
- asiantuntijoiden arvostaminen ja toisaalta heistä riippuvuuden vähentäminen.

Palveluja voidaan tuotteistaa eri asteissa tai vaiheittain. Sipilä (1999, 12-13) puhuu tuotteistamisen asteista, joka on neliportainen malli (kuvio 15). Asiantuntijaorganisaatio määrittelee sen, mihin asteeseen tuotteistuksessa edetään. Se voi riippua tarjottavasta palvelusta, yrityksen strategiasta ja tuotekehityskyvystä sekä asiakkaista ja kilpailutilanteesta. Tuotteistus voi olla eriasteista ja se voi edetä vaiheittain niin, että ensin kehitetään sisäisiä työmenetelmiä ja toimintatapoja ja sitten luodaan palvelutilannetta tehostavia ja nopeuttavia apuvälineitä tai menetelmiä. Tällaisia menetelmiä ovat esimerkiksi palvelun tuotetuki, jonka apuvälineeksi luodaan tietokoneohjelmistoja. Kolmannessa vaiheessa palvelu tuotteistetaan niin, että rakenteet, prosessit, menetelmät ja apuvälineet tuotteistetaan mahdollisimman pitkälle. Palvelusta kehitetään selkeitä palvelukokonaisuuksia tai -prosesseja, joita tarjotaan joko sellaisenaan asiakkaille tai niitä voidaan tarvittaessa myös räätälöidä asiakaskohtaisesti. Neljännessä, viimeisessä vaiheessa tuote on valmis monistettavaksi ja jaettavaksi fyysisessä tai sähköisessä muodossa. Sen omistus- tai käyttöoikeus on myytävissä edelleen.



Kuvio 15: Tuotteistamisen neljä astetta (mukaillen Sipilä 1999, 13)

Sisäisten työmenetelmien tuotteistamisella tarkoitetaan toimintatapojen ja työmenetelmien systematisointia. Voidaan myös kehittää erilaisia nopeuttavia ja tehostavia menetelmiä asiakastilanteita varten. Varsinaisesta tuotteistamisesta on kyse kuitenkin vasta silloin, kun palveluista kehitetään selkeitä palvelukokonaisuuksia ja - prosesseja, joita tarjotaan sellaisenaan asiakkaille tai palvelun perusmallista räätälöidään moduuleiden avulla yksilöllisiä tarpeita vastaava versio. Tuotteistamisen ensimmäinen taso on tuotemoduulien tukemat palvelut, joissa käytetään apuna tuotetukea, esimerkiksi tietokoneohjelmistoa. Seuraavalla tasolla ovat tuotteistetut palvelut, joiden struktuurit, prosessit, menetelmät ja apuvälineet on tuotteistettu pitkälle. Monistettavilla asiantuntijapalveluilla tarkoitetaan palveluja, jotka voidaan monistaa ja toimittaa asiakkaille jakeluteiden kautta. (Torkkeli ym. 2005, 24.)

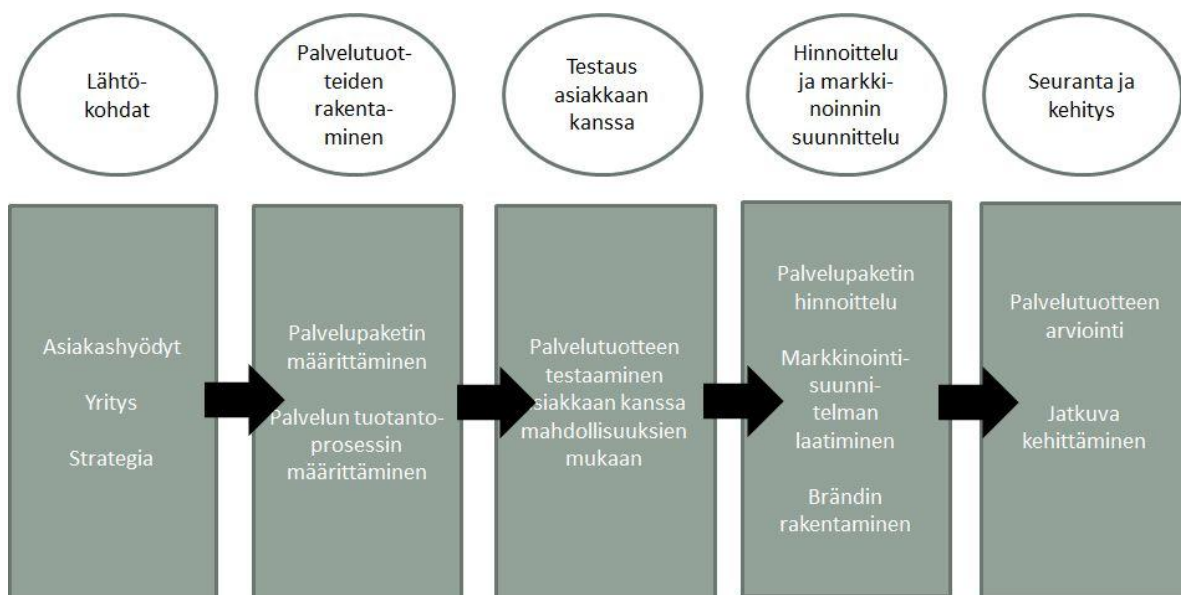
Torkkeli ym.

Torkkeli ym. (2005, 28) pitää palvelujen tuotteistamisen lähtökohtana yrityksen omaa toimintaa ja sisäistä ympäristöä, jolla tarkoitetaan yrityskulttuuria, arvoja ja päämäärää. Seuraavaksi valitaan tuotteistettavat palvelut sekä päätetään missä laajuudessa tuotteistus tehdään ja valitaan kohderyhmä, jolle palvelut suunnataan. Seuraa asiakastarpeiden määrittely, jonka avulla voidaan kartoittaa palvelutuotteelta vaadittavat ominaisuudet. Tuotteistajan tulee määrittellä mitä hyötyjä asiakas haluaa ja mitä lisäarvoa palvelu voi hänelle tarjota. Asiakastarpeen ja markkinakysynnän analysointi on tärkeä lähtökohta, sillä vaikka yrityksellä olisikin erinomaista osaamista, ilman kysyntää ei voida onnistua. Kuviossa 16 on esitetty tuotteistusprosessissa huomioitavia tekijöitä.

Torkkelin ym. (2005, 28) tuotteistusmallissa on viisi vaihetta:

- Lähtökohtien määrittely ja vaatimusmäärittely
- Palvelutuotteen rakentaminen
- Palvelutuotteen testaaminen yhdessä asiakkaan kanssa

- Markkinoinnin suunnittelu, hinnoittelu ja brändin rakentaminen
- Palvelutuotteen arviointi ja jatkuva kehittäminen.



Kuvio 16: Tuotteistusprosessissa huomioitavia tekijöitä (mukaillen Torkkeli ym., 2005, 28)

Voidaan sanoa, että tuotteistettu palvelu koostuu käytännössä yrityksen tarjoamasta palvelupaketista ja palvelun tuottamisprosessista. Palvelupaketissa tulee olla asiakkaalle näkyvää sen sisältö, hinta ja lopputulos. Palvelun tuotantoprosessissa määritellään vaiheet ja tavoitteet, joiden pohjalta laaditaan ohjeet. Torkkeli ym. (2005, 24) kehottaa kiinnittämään huomiota esimerkiksi laatuun vaikuttaviin tekijöihin sekä tiedonhallintaan. Kuvassa 17 on Torkkelin ym. mukaelma alkuperäisestä Qualitas-Fennican mallista vuodelta 2005.



Kuvio 17: Tuotteistetun palvelun osat (mukaillen Torkkeli ym., 2005, 25)

Lehtinen ja Niinimäki

Lehtisen ja Niinimäen (2005, 46-47) tuotteistamisprosessin suunnittelumalli käsittää neljä kohtaa: valmistelutyöt, tuotteiden muodostaminen, markkinointi ja seuranta ja arviointi.

1. Valmistelutyöt

- Määritellään organisaation tai yksikön toiminta-ajatus ja perustehtävä.
- Määritellään asiakasryhmät ja niiden perustarpeet, odotukset ja palveluihin kohdistuvat vaatimukset. Huomioidaan myös yhteiskunnalliset vaatimukset, kuten lainsäädäntö.
- Laaditaan tuoteluettelosta kaksi eri versiota: toisessa kartoitetaan nykytilaa ja toisessa tavoitetilaa. Analysoidaan palvelutuotantoa ja toimintaprosesseja tilastojen valossa tai erillisen selvityksen perusteella eri toimintojen näkökulmasta.
- Selvitetään kustannuslaskennan periaatteet ja oman yksikön kustannusrakenne.
- Tutustutaan tuotteistamiseen liittyvään kirjallisuuteen sekä terminologiaan. Hankitaan koulutusta ja tutustutaan muiden ratkaisuihin.
- Aikataulutetaan tuotteistamissuunnitelma.

2. Tuotteiden muodostaminen

- Kuvataan ja analysoidaan keskeisimmät prosessit: palvelu-, työ-, ja ydinprosessit
- Arvioidaan ja kehitetään prosessit.
- Punnitaan eri vaihtoehtoja tuotteiden muodostamiseksi, esimerkiksi sitä, tehdäänkö yksittäisiä tuotteita tai palvelupaketteja.
- Rakennetaan tuotehierarkia; pääryhmät, palveluryhmät ja yksittäiset palvelut.
- Arvioidaan nykyisiä palveluja organisaation, yksikön perustehtävän ja ydinstrategian näkökulmasta. Mikäli asetetut vaatimukset eivät täyty, kehitetään edelleen.
- Laaditaan keskeisistä palveluista palvelukuvaus, jossa määritellään palvelun sisältö, käyttötarkoitus ja asiakashyödyt sekä palvelujen tuottamiseen tarvittavat resurssit ja laatu.
- Selvitetään tuotteen kustannusrakenne, jossa huomioidaan palvelun tuotteistamiseen tarvittava aika ja muut palveluun kohdistettavat kustannukset. Apuna toimivat palvelun tuotantoprosessikuvaus ja blueprinting.

3. Markkinointi

- Laaditaan esitteet palvelukuvausten pohjalta; kohderymänä palvelun käyttäjät ja muu asiakaskunta (tilaajat, ostajat).
- Kootaan kansio, jonka avulla on helppo esitellä palvelutarjontaa; yksittäiset palvelukuvaukset, organisaatio, mahdollisesti hinnat ja asiakastutkimukset.

4. Seuranta ja arviointi

- Kehitetään palvelujen seurannassa tarvittavia tilasto- ja kustannuslaskentajärjestelmiä.
- Seurataan ja arvioidaan palvelutarjonnan onnistumista; menekkiä, onnistumista asiakkaiden tarpeisiin vastaamisessa ja hinta-laatusuhdetta.
- Käytetään apuna markkinatutkimuksia ja asiakaskyselyitä.

Menestyvän tuotteen taustalla on selkeä tuoteidea, joka sisältää selkeän käsityksen siitä, mitä tarjotaan ja kenelle. Hyvin suunniteltu ja markkinoitu tuote menestyy todennäköisesti paremmin markkinoilla kuin sellainen, joita ei ole suunniteltu riittävästi. Tuoteideoita voi syntyä kolmella eri tavalla. Ensinnäkin tuoteidea voi pohjautua oivallukseen markkinoilla olevista tyydyttämättömistä tarpeista tai mahdollisuuksista. Toiseksi tuoteidea löytyy systemaattisen markkinatutkimuksen avulla. Kolmas tapa perustuu teknologiseen tutkimiseen. Luovuutta tarvitaan niin uusien tuoteideoiden syntymiseen kuin ideoista valmiiden palvelujen tai tuotteiden tuottamiseenkin. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 32.)

Valmisteluvaiheessa on useimmiten tarpeen selvittää millaisia ratkaisuja muissa vastaavantyyppisissä organisaatioissa on tehty. Benchmarking-vertailuanalyysi auttaa vertailemaan omaa toimintaa toisten toimintaan ja etsimään paras käytäntö. Kun valmistelutyön tuloksena syntyy käsitys siitä, mitä tuotteistus omassa organisaatioissa tarkoittaa, laaditaan aikataulutettu suunnitelma prosessin läpiviemiseksi. Valmistelevalle työlle on suurempikin merkitys yrityksen toiminnan kehittämiseksi; sillä voidaan parantaa toiminnan laatua ja suunnittelua sekä toimintojen kehittämistä ylipäätään. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 47-48.)

Benchmarking on Lecklinin (1999, 174) mukaan tuotteiden, palvelujen ja toimintatapojen jatkuvaa mittaamista kovimpia kilpailijoita ja muita huippuyrityksiä vastaan. Siinä verrataan yrityksen toimintaa ja kehittämistä kohti parasta käytäntöä. Erään määritelmän mukaan benchmarking on huippuosaamisesta oppimista, jolloin Benchmarkingiin on yhdistetty oppivan organisaation käsite, benchlearning. Benchmarkingia voidaan tehdä kahdella tavalla: ensinnäkin verrataan tuloksia ja suoritustasoja ja toiseksi verrataan toimintatapoja eli prosessien sisältöä ja työvaiheita. Täysimittaisessa benchmarkingissa otetaan molemmat näkökulmat huomioon.

Lehtinen ja Niinimäki (2005, 47-48) korostavat tuotteistusprosessissa mukana olevien henkilöiden sitouttamisen merkitystä. Jo suunnitteluvaiheessa on tärkeää saada henkilöt, jotka ovat kosketuksissa tulevaan tuotteeseen, sitoutumaan prosessin vaativiin tehtäviin. Organisaation tulisi ylipäätään olla selvillä siitä, mitä tuotteistaminen omassa organisaatioissa tarkoittaa ja ketä se koskee.

Sekä asiakkaan että palvelun tuottajan tulee seurata tuotteiden menekkiä ja arvioitava sen asiakaslähtöisyyttä. Tilasto- ja kustannuslaskelmajärjestelmiä tulee kehittää tukemaan tätä toimintaa. Erilaiset säännöllisesti tehtäviä tutkimuksia, kuten markkina- ja asiakastyytyväisyystutkimuksia voi hyödyntää sekä tuotteiden kehittämisessä että palvelujen laadun kehittämisessä ja laadunvarmistuksessa. Seuranta ja arviointi ylläpitävät jatkuvaa tuotteiden kehittämis- ja tuotteistamisprosessia. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 49.)

Parantainen

Parantainen (2007, 186) määrittelee palvelujen tuotteistamisen näin: ”Tuotteistajan tärkein tavoite on muokata palveluista, hyödykkeistä tai niiden yhdistelmästä markkinointi- ja myyntikelpoinen ”täsmäratkaisu” asiakkaan polttavaan ongelmaan.”

Parantainen (2008, 13-18) tunnistaa hyvässä tuotteistusprosessissa seuraavia vaiheita, joskin niiden järjestys saattaa vaihdella jonkun verran tapauskohtaisesti:

- Osa toimintamalleista erottuu joukosta. Asiantuntija alkaa monistaa hyväksi havaitsemiaan toimintamalleja. Esimerkiksi projekteissa voi erottua tiettyjä tehtäväkokonaisuuksia tai hyviä käytänteitä, jotka toistuvat melko samanlaisina hankkeesta toiseen.
- Palvelu alkaa hahmottua. Toisessa vaiheessa palvelu nimetään ja sen hinta alkaa hahmottua. Vaikka hinta vaihtuisikin vielä asiakkaan erikoistoiivien mukaisesti tehtävän räätälöinnin vuoksi, yksinkertaiset koulutuspalvelut voivat toimia jo tässä vaiheessa hyvin ja kannattavasti.
- Toimitussisältö vakiintuu. Kolmannessa vaiheessa palvelun toimitussisältö alkaa vakiintua, joten palvelulle voidaan määrittellä kiinteä hinta. Tässä vaiheessa myyjä pyrkii noudattamaan palvelun formaattia.
- Palvelu alkaa monistua perimätietona. Neljännessä ja ratkaisevassa tuotteistamisen vaiheessa palvelun sisältö vakiintuu ja asiantuntija voi opettaa nuorempia kollegojaan, jotta palvelu voidaan toimittaa muuttumatta. Kun osaaminen on tuotettavissa ilman ”alkuperäistä” asiantuntijaa, palvelu alkaa vähitellen monistua.
- Palvelu alkaa monistua yrityksen ulkopuolella. Varsinkin silloin, kun yritys tekee päätöksen palvelun toistamisesta yrityksen ulkopuolella, palvelun vaiheet on dokumentoitava. Kun työohjeet, tarkistuslistat, dokumenttimallit ja koulutusmateriaalit on laadittu, palvelu voidaan toistaa oman yrityksen ulkopuolella riippumatta siitä, ovatko palvelun kehittäneet asiantuntijat mukana vai eivät. Palvelun jakaminen moduuleihin mahdollistaa massaräätälöinnin keinoin eri asiakasryhmille muodostettavat palveluersiot.
- Palvelu muuttuu jälleenmyytäväksi. Kuudennessa vaiheessa palvelun kehittäjä keskittyy palvelukonseptin tuotteistamiseen, lisensointiin ja markkinointiin järjestelmällis-

ten tuotekehitysmenetelmien avulla. Palvelukonseptia ei ole tarkoitus toimittaa enää omin voimin, vaan se on valmiina lisensoitavaksi ja jaeltavaksi kumppaniverkoston tai jälleenmyyjien avulla. Kieliversiot mahdollistavat vientikaupan. Kilpailijoiden on hyvin vaikea päästä samalle tasolle ilman merkittäviä investointeja.

Edellä kuvattujen kehitysvaiheiden jälkeen palvelutuote on mahdollista konseptoida franchising-sopimusmuotoon. Itse palvelutuotteen lisäksi lisenssipaketti sisältää valmiiksi mietityn ja testatun liiketoimintamallin. (Parantainen 2008, 17.)

Parantainen (2007, 203) kehottaa päättämään asiakaskohderyhmän tarkoin, sillä laaja asiakaskunta merkitsee yleensä huonosti tuotteistettua palvelua. Mikäli yritys ei ole päättänyt asiakaskohderyhmää, ei asiakkaan tarvekaan voi olla tiedossa. Hän kysyy osuvasti, että jos asiakkaan ongelma ei ole tiedossa, kuinka siihen voi tarjota hyvää ratkaisuaan. Parantainen toteaa, että suomalainen yrittäjä on tyypillisesti huono karsimaan asiakaskuntaansa. Koska kaikkia ei voi kuitenkaan miellyttää, voimavarat hajaantuvat liian moneen osaan. Palvelun laatu laskee, sillä kenellekään ei pystytä tarjoamaan huippulaatua, vaan kaikille keskinkertaista. Mikäli yrityksen kilpailijat onnistuvat erikoistumaan avainryhmien hyvään palveluun, jäljelle jää vain ei-kannattava asiakasryhmä. Asiakkaat tulisi jakaa kannattavuuden perusteella eri asiakasryhmiin ja keskittämään voimavarat parhaimpiin asiakkaisiin.

Tuotteistamista tulisi ajatella laajana prosessina, jonka avulla yhdestä ja samasta tuotteesta voi paketoita ratkaisuja useiden eri asiakasryhmien tarpeisiin. Käytännössä se tarkoittaa, että ydinpalvelusta ja sen ympärille muodostuvan tuotekehityksen keinoin pystytään luomaan monenlaisia palvelutuotteita. Parantaisen (2011, 105-107) mukaan tuotteistajan tehtävä on koota ydinpalvelun ympärille kerros, jolla kokonaisuus erottuu kilpailijoista ja luo "täsmäratkaisun" erilaisten asiakasryhmien tarpeisiin. Edellä mainittu kerros koostuu erilaisista pehmeän tuotekehityksen keinoista, joita ovat esimerkiksi hinnoittelu, rahoitus, jakelutieratkaisut, palvelun paketointi ja konkretisointi, ostamisen helppous, palvelun nopeuttaminen, lisäpalvelut tai -ominaisuudet, alihankinta, kumppaniverkosto ja myyvä tarina. Ideana on huolehtia ydinpalvelun elinvoimaisuudesta niin, että etsitään sen oheen jatkuvasti uusia tapoja, joiden avulla palvelutuotekokonaisuus palvelisi eri asiakasryhmiä ja erottuisi kilpailijoista edukseen. Hän kertoo esimerkin koulutuspalveluja myyvistä yrityksistä, joka voi paketoita samoja työturvallisuuteen liittyviä koulutusosia niin rata- kuin voimalatyömaillakin työskenteleville työntekijöille. Myös palvelutuotteen mittakaavaa voidaan muuttaa tämän mallin avulla. Asiantuntijayritys voi tuotteistaa alun perin suurille yrityksille suunnittelemaansa kokonaisuudesta pienyritysversion. Pienyritysversiona voi olla alkuperäisestä versiosta poiketen vähemmän byrokratiaa, mutta enemmän rahoitusvaihtoehtoja, esimerkiksi osamaksuvaihtoehto. Pehmeän tuotekehityksen keinoin eli ydinpalvelun ympärille koottujen kerrosten avulla voidaan pa-

remmin ja nopeammin vastata myös kilpailijoiden toimiin, asiakkaiden yllättäviin tarpeisiin ja suhdannevaihteluihin.

2.3.10 Kehitä ketterästi eli nopeasti ja edullisesti

Jokaisen palvelukehityshankkeen riski on, että syntyy hieno palvelutuote, jota kukaan ei osta. Koska hittituote löytyy vain kokeilemalla, on hyvä valmistautua siihen, että epäonnistumisia tulee väistämättä. Tämä yrittämiseen liittyvä riski pitää vain hyväksyä. Mikään ei todista, että aikanaan hitiksi osoittautuvan palvelutuotteen täytyisi olla kallista ja raskasta. Siksi on tärkeää saada tuotekehitystyö mahdollisimman nopeaksi ja edulliseksi niin, että mahdollisen epäonnistumisen kustannukset pysyvät järkevissä rajoissa. Parantainen (2011, 93-94) kutsuu ketterää tuotekehitysorganisaatiota osuvasti hittitehtaaksi. Menestysreseptiin kuuluu kolme vaihetta: kehitetään uusia ylivoimaisia palveluja ketterin menetelmin, palvelua monistetaan kuin tuotetta ja lopuksi johdetaan varsinaista palvelutuotantoa ja tehdään toiminnalla hyvää tuottoa. Ketterä tuotekehitys toimii yksinkertaisuudessaan seuraavasti: kun valitun asiakkaan tai asiakasryhmän polttava ongelma on tunnistettu, palvelulle annetaan selkeä lupaus eli myyntiväittäjä, jolla ratkaistaan asiakkaan ongelma. Kun lupaus on annettu, se pitää lunastaa jämerästi. Lunastusvaiheen perusta on asiakkaan ongelman ratkaisevan palvelun vaatimusmäärittely. Muut tuotteistuksen vaiheet ovatkin näihin verrattuna melko mekaanisia ja yksinkertaisia. Ilman hyvää lupaus palvelun myynti ja markkinointi on vaikeaa. Ja vaikka tuote olisi maailman paras, se ei hyödytä ketään, jos kauppoja ei tule. Toisaalta liikaa ei saa luvata, sillä palvelun on mieluiten ylitettävä asiakkaan odotukset, jotka myyjä on lupauksellaan virittänyt.

Ketterä tuotteistusorganisaatio voi tietyissä tapauksissa myydä palvelun ensin ja vasta kun kaupoista on sovittu, ryhtyä kehittämään sitä. Tietyt viiveet tilauksen ja toimituksen välillä ovat joka tapauksessa väistämättömiä ja asiakkaan puolelta hyväksyttäviä. Viiveet voivat liittyä myyntiprosessiin, sovittavaan toimitusaikaan ja prototyypin myymiseen. Kalliin tai monimutkaisen palvelun myyntiprosessi kestää useita kuukausia ja siihen vaaditaan henkilökohtaista myyntityötä, tarjouksia ja neuvotteluita. Palvelun tarjousvaiheessa voidaan hyvin sopia alkamisajaksi kolme kuukautta tilauksesta. Lisäksi ensimmäiselle asiakkaalle voidaan tarjota prototyyppiä tai pilottitoimitusta, joka luonnollisesti etenee normaalia hitaammin. Vastapalveluna yritys tarjoaa asiakkaalle jotain ylimääräistä palveluaan ja mahdollisuutta vaikuttaa palvelun sisältöön. Kokenut asiantuntija voi monissa tilanteissa säästää tuotekehityspanoksia ja nopeuttaa prosessia improvisoimalla tuotteistusprosessia, jotta pystyy tarjoamaan asiakkaalle sitä mitä tämä on tilannut. Idea toimii varsinkin tilapäisenä keinona ja yksittäisissä tapauksissa kun tuotteistettu palvelu ei ole vielä valmis. Menetelmän haasteeksi voi nousta kustannustehokkuus ja monistettavuus. Parantaisen näkemyksen mukaan etenkin suomalaisille tuotekehittäjille on tyypillistä panostaa runsaasti aikaa ja vaivaa täydellisen tuotteen kehit-

tämiseen ja markkinointi- ja myyntityöhön uskalletaan siirtyä vasta sitten, kun tuote on valmis. Riskinä on se, että tuotteelle ei löydykään markkinoita, eikä se myy. Markkinat muuttuvat nopeasti ja kilpailijat saattavat ehtiä edelle. Ketterästä tuotekehityksestä Parantainen nostaa esimerkiksi iPod-soittimen, joka lanseerattiin markkinoille vain kuudessa kuukaudessa siitä, kun idean isä Tony Fadell oli ottanut Appleen yhteyttä. Yhtiö osti perustekniikan muilta yrityksiltä sen sijaan, että olisi itse kehittänyt sen. (Parantainen 2011, 94-105.)

Tuotteistamisen kustannukset on syytä täsmentää, jotta niiden takaisinsaaminen voidaan taata. Huolellisen suunnittelun avulla tuotteistaminen voidaan rytmittää osaksi organisaation normaalia toimintaa, jolloin voidaan pienentää sen aiheuttamia erilliskustannuksia. Suunnittelussa tulee huomioida erikseen sisäinen tuotteistus, ulkoinen tuotteistus, tuotekehitys ja tuotteen lanseeraus. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 49.)

Ketterä tuotekehitys toimii Parantaisen (2011, 99-102) mukaan seuraavasti:

- prosessissa käytetään yksinkertaisia menetelmiä ja välineitä
- prosessi on nopea ja se pystyy mukautumaan muutoksiin
- toimiva lopputulos on dokumentaatiota tärkeämpi
- asiakas osallistuu tuotekehitysprosessiin koko hankkeen ajan
- prosessi etenee lyhyissä jaksoissa (1-8 viikkoa), joiden päätteeksi jokin tuotteen toiminto tai moduuli valmistuu
- projektissa on motivoituneita ihmisiä, projektinjohtaja tukee ja auttaa ryhmää
- tietoa välitetään tehokkaasti keskustelemalla kasvokkain ryhmän keskuudessa
- ryhmä pohtii säännöllisesti, miten se voisi tulla tehokkaammaksi.

2.3.11 Service design eli palvelumuotoilu

Tuulaniemi (2011, 16-18) toteaa meidän elävän tavarayltäkylläisyyden aikakautta, joka on vähentänyt tavaroiden omistamisen merkitystä huomattavasti. Meidän kaikkien ei tarvitse omistaa kaikkia resursseja, sillä palvelujen avulla päästään aina kulloinkin tarvittavien resursien luokse. Esimerkiksi kaupungissa asuvan ei ole välttämätöntä omistaa autoa, sillä tarvittaessa sellaisen voi aina vuokrata. Sitä paitsi auton vuokraaminen tarpeen mukaan tulee luultavasti paljon edullisemmaksi kuin oman auton ylläpito kaikkine siihen liittyvine kustannuksineen. Tavaroiden sijaan ostaminen on siirtynyt yhä enemmän palveluihin, joiden avulla haluamme elämääme helpottavia ratkaisuja. Koska yksittäisten tavaroiden ja palvelujen merkitys tulee vähenemään nykyisestä huomattavasti, yritysten tulee pystyä tarjoamaan entistä enemmän kokonaisratkaisuja asiakkaiden kulloisenkin tarpeen mukaan.

Tuulaniemi (2011, 10-27) määrittelee palvelumuotoilun ”systemaattisena tapana lähestyä palvelujen kehittämistä ja innovointia yhtä aikaa sekä analyyttisesti että intuitiivisesti”. Ana-

lyyttisellä lähestymisellä tarkoitetaan erilaisten tietolähteiden (tosiasiat ja asiakastutkimukset) sekä loogisen päättelyketjun hyödyntämistä. Systemaattisuudella tarkoitetaan paitsi järjestelmällisyyttä, myös kokonaisvaltaista lähestymistä kehitettävään palveluun. Palveluun vaikuttavista tekijöistä muodostetaan kokonaiskuva ja se jaetaan pienempiin osakokonaisuuksiin, jotka puolestaan pilkotaan vielä yksittäisiin elementteihin ja ne määritetään tavoitteiden vastaamaan tavoitteita. Intuiitiivisella lähestymisellä puolestaan taitoa nähdä sen, mitä ei ole vielä olemassa, mutta joka voi olla mahdollista tulevaisuudessa.

Miettisen (2011, 18-21) määritelmän mukaan palvelumuotoilun prosessi alkaa asiakkaan tarpeiden, unelmien ja toiveiden ymmärtämisestä. Asiakkaan ymmärtäminen ja käyttäjätiedon hankinta auttavat löytämään uusia kaupallistamisen mahdollisuuksia. Asiakasymmärrys muodostaa siis palveluinnovaatiotoiminnan ytimen. Palvelumuotoilussa tuotekehitysprosessin painopiste on asiakkaiden kanssa tehtävässä luovassa työssä, jossa muokataan uusia ideoita. Palvelumuotoilussa palvelun käyttäjät osallistuvat kehitystyöhön. Käyttäjät haastetaan keräämään itse tietoa ja kertomaan palvelukokemuksistaan. Tutkijat seuraavat palvelujen käyttäjien ja palveluntuottajien toimintaa huomaamattomasti ja havainnoivat sitä. Kehitystyössä syntyneet ideat kuvataan visuaalisesti esimerkiksi kuvakertomusten, videoiden tai piirrosten avulla. Ideoiden taltiointi auttaa palvelun kehittäjiä ymmärtämään, mistä palvelussa on kysymys. Ideoita testataan myös käytännössä; näyttelemällä palvelutilanteita testaamalla digitaalisia prototyyppejä. Testauksen ja tulosten arvioinnin avulla pyritään parantamaan palveluideaa. Tarvittaessa prosessi voidaan toistaa useita kertoja.

Koska palvelumuotoilu perustuu käyttäjälähtöiseen suunnitteluun, palvelujen käyttäjät muodostavat suunnittelun ytimen. Kun palvelu pyritään näkemään käyttäjien silmin, palveluja pitää tarkastella uusilla tavoilla. Palvelutuokiot ja palvelun kontaktipisteet tarjoavat siihen toimivan menetelmän. Palvelutuokio koostuu keskeisistä palvelun päävaiheista tai keskeisistä kohtaamisista, joissa tapahtuu palvelun tuotanto sekä asiakkaan ja palveluntarjoajan välinen vuorovaikutus. Palvelutuokio on yksittäinen osavaihe asiakkaan kokemasta palvelusta. Lisäksi jokainen palvelutuokio koostuu lukuisista kontaktipisteistä, joiden kautta asiakas kokee kaikilla aisteillaan palvelun ja sen brändin. Palvelu nähdään ajassa etenevänä prosessina, joka muodostuu useista toisiaan seuraavista palvelutuokioista. Esimerkiksi lentomatkan kuluttamisessa lähtöselvitys on yksi palvelutuokio. Kun palvelutuokio on yksittäinen osavaihe asiakkaan kokemasta palvelusta, palvelupolku muodostaa palvelun kokonaisuuden. Palvelutuokio huomioi asiakkaan omat tarpeet, valinnat ja käyttäytymismallin, jotka ohjaavat palvelun kuluttamista. Palvelupolku on toimiva menetelmä, jota voidaan käyttää niin yksittäisten asiointikerrojen kuin myös kokonaisten asiakassuhteidenkin suunnitteluun. Palvelutuokio, palvelupolku ja muita palvelun tuottamiseen liittyviä rakenteita voidaan kuvata ja konkretisoida palvelukonseptin avulla. Konseptisuunnittelussa voidaan yhdistää käyttäjäkeskeinen suunnittelu, laadullinen ja määrällinen tutkimustieto sekä luonnokset, kuvat ja mallit. Konsepti esittää

palvelun keskeiset ominaisuudet ja sitä voi käyttää suunnittelun apuna ja päätöksenteon tukena. (Miettinen 2011, 49-107.)

Palvelujen voidaan nähdä tarjoavan yrityksille uusia liiketoimintamahdollisuuksia, sillä palvelutalous kasvaa perinteistä tavaramarkkinointia selvästi nopeammin. Palvelujen avulla yritys lisää eroja kilpailijoihinsa ja luo etumatkaa kilpailutilanteessa; palvelusuhdetta ei nimittäin voi kopioida. Palveluilla voidaan lisätä asiakkaiden sitoutumista. Tyytyväinen asiakas myös kuluttaa enemmän, joten hän on arvokkaampi asiakas. (Tuulaniemi 2011, 16-18.)

Palvelumuotoilu auttaa yritystä tarkastelemaan palvelutuotteiden mahdollisuudet osana liiketoimintaansa; käytännössä se tarkoittaa olemassa olevien palvelujen kehittämistä ja uusien suunnittelua. Palvelumuotoilu on Tuulaniemen sanoin ”osaamisala, joka tuo muotoilusta tutut toimintatavat palvelujen kehittämiseen ja yhdistää ne perinteisiin palvelun kehityksen menetelmiin.” Palvelumuotoilussa kehitetään palveluita, joissa yhdistyy sekä asiakkaiden tarpeet ja odotukset sekä palveluntuottajan tavoitteet. Toiminnan tarkoituksena on optimoida asiakkaan palvelukokemus mahdollisimman positiiviseksi. Siihen pyritään erilaisten asiakaskokemuksessa koettujen kriittisten pisteiden (palveluprosessi, työtavat, toimitilat ja vuorovaikutus) optimointiin ja häiritsevien asioiden poistamiseen. Palvelumuotoilu on konkreettista toimintaa, jossa palvelun aineettomat osat pyritään tuomaan näkyvään muotoon visualisoinnin keinoin ja hahmomallien avulla. (Tuulaniemi 2011, 24-26.)

Tuulaniemi (2011, 21-22) kertoo, että palveluistaminen eli palveluiden merkityksen kasvu yhteiskunnassamme kasvaa merkittävästi. Voidaan sanoa, että mitä kehittyneempi maan talous on, sitä suurempi osuus palveluilla on bruttokansantuotteesta (BKT). Suomen bruttokansantuotteesta suurin osa (66 %) tulee jo nyt palveluista ja sen osuus kasvaa vuosi vuodelta. Läntisen EU:n alueella luku vaihtelee 70-75 % välillä, mutta Yhdysvalloissa ja Australiassa luku on jo yli 80 %. Konkreettiseksi palvelujen osuuden bruttokansantuotteesta tekee se, että Suomen 2,4 miljoonasta työelämässä mukana olevasta henkilöstä peräti 1,7 miljoonaa työskentelee palveluissa. Se on yli 70 % Suomen työvoimasta. Palvelualan työpaikat jakautuvat 1,1 miljoonaan yksityisen sektorin työpaikkaan ja 0,6 % julkisen sektorin palveluihin. Suomessa toimivista 250 000 yrityksestä noin 70 % toimii palvelualalla ja yli 90 % kaikista perustettavista yrityksistä arvioidaan toimivan palvelualoilla. Elämme jälkiteollista aikaa, jota voidaan kutsua myös palvelujen maailmaksi tai palvelujen yhteiskunnaksi. Miettinen (2011, 21) toteaa, että hissivalmistajana tunnettu Kone Oyj:n liikevaihdosta suurin osa muodostuu asennus- ja huoltopalveluista. Yritys kehittää palvelutuotteitaan palvelumuotoilun avulla.

3 Toiminnallinen viitekehys

3.1 Ammatillinen koulutus Suomessa

Suomalainen koulutusjärjestelmä (kuvio 18) on maailmalla tunnettu ja tunnustettu hyvistä malleistaan. Koulutusjärjestelmä ryhmitellään koulutusasteisiin. Yleensä vain alemman asteen opinnot suorittanut henkilö voi opiskella ylemmän asteen koulutuksessa. Koulutukselle määritellään tavoitteet kunkin koulutussektorin lainsäädännössä. Lainsäädännön ohella laadunvarmistukseen kuuluvat opetussuunnitelmien ja näyttötutkintojen perusteet, koulutuksen järjestämis- ja toimiluvat sekä ulkoinen arviointi. Tärkeä osa laadunvarmistusta ovat opettajien kelpoisuutta koskevat säädökset. (Opetushallitus 2013.)

Eri koulutusasteiden opintojen kesto kuviossa 18 on viitteellinen ja se riippuu opiskelijan omasta aktiivisuudesta eli suoritetujen opintoviikkojen määrästä. Luksia käyttää yhä opintoviikkoja opintopisteiden sijaan, sillä monet opiskelijoille myönnettävät opintotuet ja jatkokoulutusmahdollisuudet on edelleen määritelty opintoviikkoina, ei opintopisteinä. Opintojen pituuteen vaikuttaa myös se aiempien opintojen, osaamisen ja työkokemuksen mahdollinen hyväksilukeminen. On nähtävissä selkeä trendi, että aiemmat opinnot ja työelämästä hankittu osaaminen tunnustetaan tai se voidaan hyödyntää, jolloin opiskelu-aika tutkinnon saavuttamiseksi lyhenee. Tämä ominaispiirre korostuu etenkin aikuisopiskelijoilla, joilla saattaa olla monia opintoja ja useita kymmeniä työvuosia takanaan ennen uuden tutkinnon opiskelua.

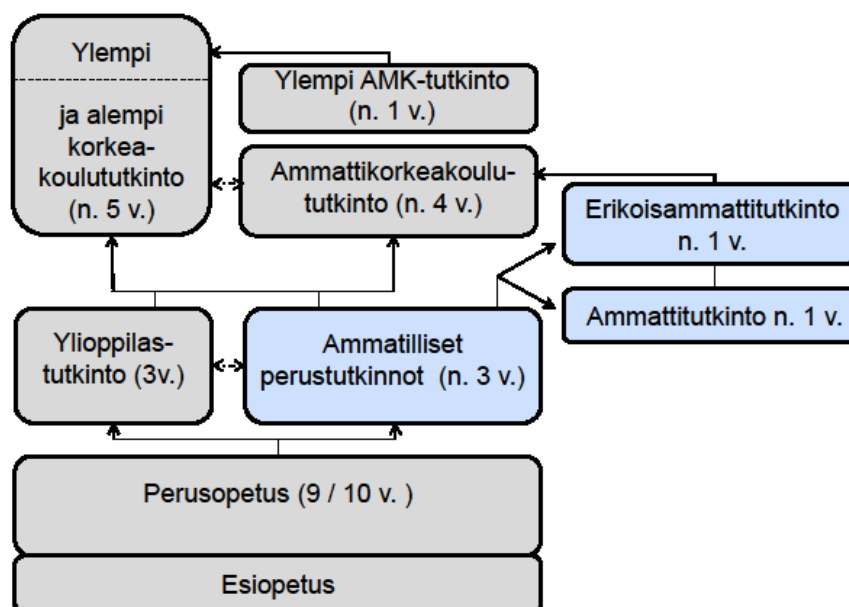
Kuviossa 18 näkyy myös ammattitutkinnon ja erikoisammattitutkinnon hieman epämääräinen asema tutkintorakenteessa. Se selittyy sillä, että ne perustuvat suomalaiseen näyttötutkintojärjestelmään, joka astui voimaan vasta vuonna 1994 säädetyllä ammattitutkintolailla (306/1994) ja sitä täydentävällä asetuksella (308/1994).

Länsi-Uudenmaan ammattikoulutuskuntayhtymän aikuisopiston tulosalueen (tästä eteenpäin käytetään nimitystä Luksian aikuisopisto tai pelkkä aikuisopisto) tässä työssä käsiteltävät tutkinnot asemoituvat kuviossa 18 koulutusjärjestelmän ”keskivaiheille”, jos ajatellaan, että yksilö suorittaisi kaikki eri koulutusasteet esiopetuksesta ylempään korkeakoulututkintoon saakka. Luksian aikuisopistolla on mahdollisuus toteuttaa järjestämislupansa puitteissa kuvion 18 sinisellä pohjalla olevat tutkinnot. Ne käsittävät yhteensä yli 400 opetushallituksen hyväksymää tutkintoa.

Opetushallitus on opetuksen kehittämisvirasto. Se vastaa esi- ja perusopetuksen, aamu- ja iltapäivätoiminnan, lukiokoulutuksen, ammatillisen peruskoulutuksen, aikuiskoulutuksen, vapaan sivistystyön (kansanopistot, opintokeskukset, kesäyliopistot) sekä taiteen perusopetuksen kehittämisestä. Opetushallitus laatii perusopetuksen ja lukiokoulutuksen opetussuunni-

telmien perusteet, ammatillisten tutkintojen ja näyttötutkintojen perusteet sekä kehittää koulutusta erilaisin hankkein. Virasto tekee oppimistulosten arviointeja ja osallistuu koulutuksen tuloksellisuuden kehittämiseen. Opetushallitus koordinoi koulutuksen tietoverkkoja ja tietopalveluja, tuottaa koulutuksen indikaattoreita ja ennakointitietoa, kerää tietoa opetus- toimen rahoitusjärjestelmästä sekä julkaisee koulutusoppaita. Virasto ylläpitää toisen asteen, ammattikorkeakoulujen ja yliopistojen opiskelijavalintarekisteriä, järjestää kielitutkintoja, järjestää ja rahoittaa jatkokoulutusta opettajille sekä muulle koulutoimen henkilöstölle, vastaa ulkomaisten tutkintojen tunnustamisesta sekä kehittää ja tuottaa oppimateriaalia. Opetushallitus on myös koulutuksen järjestäjä. Sen vastuulla on kaikkiaan 12 valtion oppilaitosta. Opetushallitus on toiminut vuodesta 1991, jolloin sen edeltäjävirastot Kouluhallitus ja Ammattikasvatushallitus yhdistettiin. Se on opetusministeriön alainen virasto, jolle valtioneuvosto nimittää johtokunnan. Opetushallituksessa työskentelee noin 300 asiantuntijaa. Opetus- ja kulttuuriministeriö voi myöntää koulutuksen järjestämisluvan kunnalle, kuntayhtymälle, rekisteröidylle yhteisölle tai säätiölle taikka valtion liikelaitokselle luvan ammattitutkintoon ja erikoisammattitutkintoon valmistavan koulutuksen ja ammatillisen lisäkoulutuksen järjestämiseen. Luvan myöntämisestä näyttötutkintona suoritettavaan ammatilliseen perustutkintoon valmistavan koulutuksen järjestämiseen säädetään ammatillisesta koulutuksesta annetun lain 9 §:ssä (12.8.2011/952). (Opetushallitus 2013.)

Koulutusjärjestelmä Suomessa



Kuvio 18: Koulutusjärjestelmä Suomessa (Opetushallitus 2013)

3.2 Luksia, Länsi-Uudenmaan aikuisopisto

Luksian aikuisopistossa on tehty vuonna 2011 suuri organisaatiomuutos ja seuraavan muutoksen tulee vuoden 2013 alussa. Koulutuspalvelujen tuottaminen on jo pitkään ollut aikuisopiston haasteena ja erilaisia variaatioita on kokeiltu, mutta jälleen kerran asia on relevantti rakenteiden muuttuessa. Luksia pyrkii nostamaan esiin aikaisemmin saatuja hyviä kokemuksia ja vastaavasti välttämään aikaisemmin saatuja huonoja kokemuksia. Hyvistä kokemuksista pyritään valikoimaan parhaita käytänteitä ja ehdotuksia jatkokehittelyä varten.

Valtion myöntämän rahoituksen saanti vaikeutuu nopeasti ja voimakkaasti; pelkästään Luksian aikuisopiston osalta valtion rahoitusosuus vähenee arviolta 2 milj. € jo vuonna 2013, joten aikuisopisto joutuu todella pohtimaan mihin tuotteisiin se käyttää vähenevät opiskelijapaikkansa. Viimeiset tiedot kuitenkin osoittavat, että vuonna 2013 leikkaukset jäänevät ennakoitua pienemmiksi. Kaikkien opiskelijapaikkojen ollessa käytössä joudutaan tekemään vaikeita päätöksiä koulutustuotteiden kohtalosta: mitä säilytetään, mitä lopetetaan ja mitä uutta otetaan tilalle.

3.3 Miksi Luksia ja aikuisopisto ovat olemassa?

Kuntayhtymän toiminta-ajatuksen mukaan Länsi-Uudenmaan koulutuskuntayhtymä eli Luksia on olemassa järjestääkseen jäsenkuntiansa puolesta ammatillista koulutusta ja kehittää työelämän osaamista. Käytännössä siis kuntayhtymän jäsenkunnat eivät kukin itsenäisesti järjestä ammatillista koulutusta, vaan ne ovat valtuuttaneet Luksian ammatillisen koulutustehtävän suorittajaksi.

Oleellinen osa koulutuksen järjestämisen onnistumisessa on se, että Luksia osaa tarjota sellaisia tutkintoja, joilla on tarvetta sen jäsenkunnissa myös tulevaisuudessa. Jäsenkuntien elinkeinorakenne huomioidaan ja opiskelijalle luodaan edellytyksiä työllistyä joko jäsenkuntansa yrityksiin ja yhteisöihin tai ympäröivän yhteiskunnan tarpeisiin. Luksian aikuisopiston strategia-asiakirjassa toiminta-ajatus on täsmälleen sama kuin Luksian konsernitasolla.

Käsiteltäessä Luksian toiminta-ajatuksen ensimmäistä peruspilaria eli ammatillista koulutusta, ja vielä tarkemmin perustutkintotasoa, joka on yhtä aikuisopiston kolmesta tutkintotasosta (muut kaksi ovat ammatti- ja erikoisammattitutkinnot), otamme tarkasteluun opintoalakohtaiset neuvottelukunnat. Opintoalakohtaisia neuvottelukuntia on yhteensä 23 kappaletta. Niiden tehtävänä on esittää näkemys monialaiselle neuvottelukunnalle siitä, kuinka paljon opiskelijapaikkoja varataan kullekin tutkinnolle. Monialainen neuvottelukunta tekee lopulliset päätökset eri opintoalojen paikkamääristä.

Ammatti- ja erikoisammattitutkinnoissa Luksian aikuisopistolle taataan järjestämissopimuksessa 161 opiskelijatyövuotta eri aloille vuosittain. Suunnittelussa pyritään huomioimaan opiskelijatyövuosien toteutunut jakauma kahden edellisen vuoden ajalta. Tämän työn tuotteistamisen lähtökohdat ja kipupisteet saavat alkunsa täältä, eli ennakoinnista ja saaduista kokemuksista aikaisimmista koulutustoteutuksista, joiden perusteella päätetään mitä tutkintoja aikuisopisto tarjoaa. Haaste on suuri, sillä väärällä tuotevalikoimalla ei edistetä jäsenkuntien työvoimatarpeiden tyydyttämistä, eikä yksilön työllistymistä tai uralla kehittymistä.

Jos taas käsitellään toiminta-ajatuksen toista peruspilaria eli työelämän kehittämisen osaamista, niin tässä suurinta vastuuta kantavat kaksi tulosaluetta: aikuisopisto ja oppisopimuskeskus. Yhtenä tärkeänä työkaluna tässä yhteydessä toimii eräs tärkeä mandaatti, Luksian aikuisopistolla on toistaiseksi voimassa oleva työelämän kehittämis- ja palvelutehtävä eli TYKE-tehtävä. TYKE-tehtävällä tarkoitetaan opetus- ja kulttuuriministeriön koulutuksen järjestäjälle hakemuksesta myöntämä järjestämislupa merkittävä työelämän kehittämis- ja palvelutehtävää. Aikuiskoulutuslaissa tarkoitetun työelämän kehittämis- ja palvelutoiminnan edellytyksenä on, että koulutuksen järjestäjällä on ammatillisen lisäkoulutuksen järjestämislupa myönnetty työelämän kehittämis- ja palvelutehtävä. Tehtävän käytännön hoitamista varten koulutuksen järjestäjälle voidaan myöntää valtionavustusta.

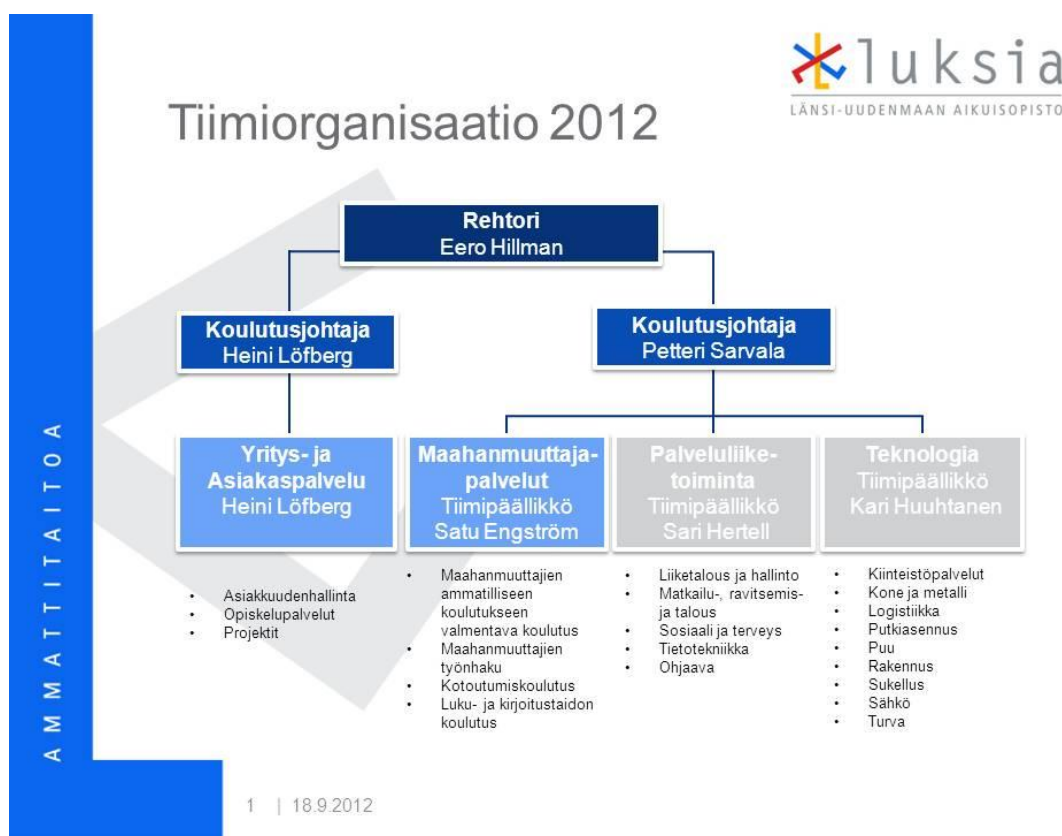
Koulutuksen rinnalla ammatillisen lisäkoulutuksen järjestäjät hoitavat entistä useammin erilaisia työelämän kehittämiseen ja palveluun liittyviä tehtäviä niin, että koulutus ja kehittämis- ja palvelutoiminta limittyvät toisiinsa. Erityisen tärkeä tehtävä lisäkoulutuksen järjestäjillä on pienten ja keskiuurten yritysten henkilöstön kouluttamisessa. Työelämän kehittämis- ja palvelutoiminta otettiin omana kokonaisuutena vuoden 2006 alusta voimaan tulleeseen aikuiskoulutuslain muuttamisesta koskeneeseen lakiin. (Ammatillisen lisäkoulutuksen työelämän kehittämis- ja palvelutoiminnan kehittämishankkeen loppuraportti 2012.)

3.3.1 Organisaatio

Länsi-Uudenmaan koulutuskuntayhtymän rakenne on kuvattu organisaatiokaaviossa (liite 1). Suurinta päätäntävaltaa Luksiassa käyttää yhtymäkokous, joka kokoontuu pääsääntöisesti kaksi kertaa vuodessa. Hallitus kokoontuu kerran kuussa ja se koostuu kahdeksan jäsenkunnan edustajista, jotka on valittu kustakin kunnasta poliittisin perustein. Jäsenkunnat 31.12.2012 olivat Hanko, Inkoo, Karkkila, Kirkkonummi, Lohja, Raasepori, Siuntio ja Vihti. Hallituksen toimintakausi on 4 vuotta. Tulosalueita on kuusi, joita johtaa kuntayhtymän johtaja. Tulosalueita johtaa 4 rehtoria, koulutustarkastaja ja talousjohtaja. Aikuisopiston johtokuntaa ei ole 1.1.2013 alkaen, mikä nostaa esille kysymyksen siitä, miten aikuisopisto saa omat näkemyksensä esille Luksian omistajataholle eli päättäjille. Perusteilla on uusi neuvottelukunta, jonka tehtävänä on käsitellä aikuisopiston asioita ja tiedottaa niistä hallitusta.

Opinnäytetyöhön liittyy näkyvimmin hallituksen vastuulla oleva rooli lopullisten opintoalakohtaisten opiskelijajapaikkojen päätöksentekijänä. Hallitus päättää nykyisin siitä, kuinka paljon uusia opiskelijoita otetaan sisään kullekin alalle. Sen jälkeen Luksia voi alkaa tuotteistamaan valittuja tutkintoja ja panostaa niiden markkinointiin.

Luksian aikuisopisto oli vuonna 2012 tiimiorganisaatio, jossa rehtorin alaisuudessa oli kaksi koulutusjohtajaa, jotka vastasivat omista tiimeistään (kuvio 19). Tiimien henkilöstön lähiesimiehenä oli tiimpäällikkö. Lisäksi aikuisopisto käytti kuntayhtymätasoisia palveluja yhteispalvelut -tulosalueelta. Näitä ovat talous-, tietohallinto- ja ravitsemuspalvelut. Vuoden 2013 alussa aikuisopisto siirtyi matriisiorganisaatiomalliin.



Kuvio 19: Luksian aikuisopiston organisaatio (Luksia 2012a)

Tiimien jako eri toiminnoille ja toimialoille näkyy yllä olevassa kuviossa 19. Tämä opinnäytetyö käsittelee yksinomaan harmaalla pohjavärillä merkittyjen teknologia- ja palveluliiketoimintatiimien tutkintoihin johtavia valmistavia koulutuksia.

Luksian tilastojen mukaan vuosien 2009-2011 välisenä aikana aikuisopistossa on voinut suorittaa noin 40 tutkintoa omaehtoisena koulutuksena, mutta kuten jo aiemmin on todettu, mah-

dollisuuksia olisi ollut peräti yli neljänsadan opetushallituksen hyväksymään tutkinnon järjestämiseen.

Aikuisopistossa työskenteli vuoden 2011 lopussa 115 henkilöä, joista 86 oli kokoaikaisia ja 29 osa-aikaisia. Heistä 60 oli vakinaisessa ja 55 määräaikaisessa työsuhteessa. Vuonna 2011 aikuisopistossa järjestettiin 45 eri ammattitutkintoa ja 15 eri erikoisammattitutkintoa. Ammattitutkintoja suoritettiin yksilötasolla 260 ja erikoisammattitutkintoja 61 kappaletta. Perustutkinnoissa opiskeli 332 opiskelijaa, ja he suorittivat yhteensä yhdeksän erilaista tutkintoa. Vuoden 2011 aikana oli käynnissä seitsemän TYKE-hanketta sekä lisäksi kuusi laatuhanke ja yksi maahanmuuttajiin kohdistuva hanke. Toimintaa toteutettiin neljässä eri tiimissä, joita ovat maahanmuuttaja-, palveluliiketoiminta-, teknologia- ja yritys- sekä asiakaspalvelutiimit. Taulukossa 1 esitellään tärkeimmät tunnusluvut.

Ammatillinen perustutkintokoulutus	
oppilaitosmuotoinen	308 opiskelijaa
oppisopimusmuotoinen	24 opiskelijaa
Ammatillinen lisäkoulutus	
oppilaitosmuotoinen	175 opiskelijatyövuotta (398 opiskelijaa)
oppisopimusmuotoinen	134 opiskelijatyövuotta
Työvoimapoliittinen koulutus	98 038 opiskelijatyöpäivää
Henkilöstökoulutus	2995 opiskelijatyöpäivää

Taulukko 1: Opiskelijavolyymit eri rahoitusmuodoilla (Luksia 2012b)

Koulutusta järjestettiin seuraaville aloille:

- tekniikan ja liikenteen ala
- luonnontieteiden ala
- sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala
- matkailu-, ravitsemis- ja talousala
- yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala.

Muu koulutus sisältää:

- maahanmuuttajille ammatilliseen peruskoulutukseen valmistava koulutus
- kotouttamiskoulutus
- ohjaava koulutus.

Muiden mittareiden osalta vuodelle 2011 asetetut tavoitteet näkyvät aikuisopiston tuloskortissa (taulukko 2).

Näkökulma	Tavoitteet	Mittarit	Mittari-tavoitteet	Tavoitteiden toteutuminen
Talous	Kannattava toiminta	Vuosikate	>2 % toimintatuotoista	- 0,7 %
Asiakas	Alueen ammatillisen osaamisen tarpeiden mukainen toiminta	Vaikuttavuus	> 70 % (työllistyminen tai jatko-opiskelu työvoimap. koulutuksessa)	57 % (1.1. - 30.6.2011)
	Toiminta täyttää asiakkaan odotukset	Tyytyväisyyskysely	> 4,1 (asteikko 1 - 5)	4,1
	Tutkintojen suorittaminen	Suoritettujen koko tutkintojen määrä	>350	336
Prosessi	Vetovoimainen koulutus	Aloittaneiden määrä	>4 000	4091
	Tehokas palvelun tuotantoprosessi	Valmistuneiden osuus aloittaneista	> 90 %	72 %
		Keskeyttäneet	< 7 %	5,4 %
Henkilöstö	Ammattitaitoinen henkilöstö	Kehityskeskustelut	100 %	99 %
		Opettajien pedagoginen pätevyys	> 75 %	63 %
		Henkilöstön kehittämiseen käytetty resurssi	Koulutuspäivät 3 pv/hlö	0,8 % toimintatuotoista
		Opettajien toteutuneet työelämäjaksot	ei tavoitetta	0
	Oppimisympäristöjen kehittäminen	Investoinnit	< 5 % toimintatuotoista	1,1 %

Taulukko 2: Länsi-Uudenmaan ammattikoulutus kuntayhtymän tasapainotettu (BSC) tuloskortti vuodelta 2011 (Luksia 2012b)

Balanced scorecard (BSC) on Robert S. Kaplanin ja David Nortonin 1992 esittelemä menestystekijämittaristo, joka palvelee organisaation tiedon ja osaamisen mittaamista esittämällä neljä erilaista näkökulmaa, joita ovat taloudellinen, asiakas-, tehokkuus- ja oppimisnäkökulma. (Malmi & Peltola & Toivanen 2006, 17.)

3.3.2 Tuotteet

Luksian tuotteet koostuvat pääasiallisesti tutkinnoista eli perus-, ammatti- ja erikoisammattitutkinnoista. Perustutkintoja toteutetaan opetussuunnitelmapohjaisena ja näyttötutkintopohjaisena. Ammatti- ja erikoisammattitutkintoja toteutetaan näyttötutkintopohjaisena. Opetussuunnitelmapohjaisen koulutuksen todistus antaa opiskelijalle jatko-opintokelpoisuuden kaikille aloille, mutta näyttötutkintona suoritettu koulutus antaa jatko-opintokelpoisuuden vain sille alalle, jolla perustutkinto on suoritettu. Tähän on syynä se, että näyttötutkintopohjaiseen toteutukseen ei sisälly ammattitaitoa täydentäviä opintoja eli niin kutsuttuja atto-aineita. Atto-aineita ovat esimerkiksi biologia, fysiikka ja matematiikka. Aikuisopisto toteuttaa vain näyttöpohjaisia tutkintoja. Luksian kolme ammattiopistoa vastaa opetussuunnitelmapohjaisista tutkinnoista.

Luksian aikuisopiston tuotteet ovat:

- perustutkinnot (näyttötutkintopohjaisina)
- ammattitutkinnot (näyttötutkintopohjaisina)
- erikoisammattitutkinnot (näyttötutkintopohjaisina)
- työvoimapolitiittinen koulutus (tuotteet tarjouspyyntöjen mukaisia)
- lyhytkoulutukset (passit ja kortit)
- asiakastyöt
- työelämävalmennukset (ohjaava koulutus, maahanmuuttajien koulutus).

Opinnäytetyö keskittyy käsittelemään edellisen listan kohtia 1-3 eli perus-, ammatti- ja erikoisammattitutkintoja ja muut koulutusmuodot rajataan työn ulkopuolelle.

3.3.3 Kohderyhmät

Luksian asiakkaita voidaan ryhmitellä monella eri tavoin. Luksiassa yleisesti käytetty ryhmitelymalli on seuraavanlainen:

- nuoret - aikuiset (jossa aikuisopistolla on kohderyhmänä aikuiset)
- kuluttajat - yritysasiakkaat (jossa aikuisopistolla on kohderyhmänä molemmat)
- työttömät - työssäkäyvät (jossa aikuisopistolla on kohderyhmänä molemmat).

Yritysasiakkaat voidaan lisäksi ryhmitellä:

- avainasiakkaat - prospektit (jossa aikuisopistolla on kohderyhmänä molemmat).

3.3.4 Asema markkinoilla

Luksian aikuisopiston kaltaisia toimijoita on Suomessa noin 50 kappaletta. Samankaltaisuudella tarkoitetaan tässä, että toimija on TYKE-tehtävän toteuttaja ja toteuttaa seuraavia koulutusmuotoja:

- ammatillinen perustutkintokoulutus
- ammatillinen lisäkoulutus
- työvoimapoliittinen koulutus
- oppisopimuskoulutus
- henkilöstökoulutus.

Vuosittaisella noin 9 miljoonan (+/- 1 miljoona) liikevaihdolla Luksian aikuisopisto on tässä joukossa keskisuuri toimija.

Ammatillisessa perustutkintokoulutuksessa ei ole alueellista kilpailua. Kilpailijoina ovat lähinnä pääkaupunkiseudun toimijat, kuten Omnia. Länsi-Suomen alueella puolestaan Axxell toteuttaa osittain samoja näyttötutkintopohjaisia tutkintoja kuin Luksia. Kyseisiä tutkintoja voi järjestää ainoastaan oppilaitosmuotoisena omistajakuntien alueella.

Ammatillisessa lisäkoulutuksessa kenttä on avoimempi. Luksian aikuisopistolla on jo aiemmin mainittu järjestämislupa 161 opiskelijatyövuoden järjestämiseen. Suuruusluokka on aiemmin ollut likimain riittävä toteutuneeseen volyyymiin nähden, mutta nähtävissä on tarvetta enemmänkin. Suurimpana haasteena ei nähdä niinkään kilpailutilannetta, vaan enemmänkin toimijoiden alueellista asemointia. Luksia pyrkii verkostoitumaan alan toimijoiden kanssa ja sopimaan kuka toteuttaa, mitä koulutusta ja millä alueella. Länsi-Uudellamaalla ei välttämättä riitä asiakkaita yksittäisiin tutkintoihin, jos useampi toimija kohdentaa tarjontansa samoihin tuotteisiin. On kuitenkin todettava, että koska kaikilla koulutuksen järjestäjillä on omat intressit, joten he tekevät päätöksensä itse omaan harkintaansa ja näkemykseensä perustuen. Parempi vuoropuhelu toimijoiden välillä olisi kuitenkin toivottavaa.

Työvoimakoulutuksessa on erittäin kova kilpailutilanne. Koulutusten toteuttaminen pohjautuu yksittäisiin tarjouskilpailuihin, jossa aikuisopiston lisäksi parhaimmillaan on toistakymmentä muuta tarjoajaa ja yleensä vain yksi tarjoaja voittaa. Työvoimakoulutus poikkeaa myös muista koulutusmuodoista siinä, että sitä voidaan toteuttaa missä vain. Työvoimakoulutusta aikuisopisto on erikoistunut järjestämään maahanmuuttajille kotoutumiskoulutuksen ja maahanmuuttajille valmistavan koulutuksen muodossa. Näissä toteutetaan huomattavaa volyyymiä aikuisopiston Espoon toimipisteessä. Tyypillistä työvoimakoulutukselle on, että kausivaihtelut voivat olla suuria ja kovan kilpailun vuoksi hyviäkin tuotteita ei onnistuta voittamaan tämän vuoksi.

Oppisopimuskoulutuksessa on myös kilpailua. Tällä hetkellä oppisopimuskeskus-tulosalue ostaa Luksian aikuisopistolta tutkintoon johtavaa koulutusta noin 30 % oppisopimuksen volyyminä, sillä aikuisopisto ei järjestä kaikkia oppisopimuskeskuksen tarjonnassa olevia tutkintoja, joten oppisopimuskeskus joutuu ostamaan ne muualta. Loppu 70 % ei ole aikuisopiston tarjonnassa, joten niitä oppisopimuskeskus-tulosalue ei voi ostaa aikuisopistolta. Toinen hankala tilanne syntyy silloin, kun joku Luksian aikuisopiston kilpailija tekee opiskelijahankinnan ja saa opiskelijaryhmän kasaan, jolloin oppisopimuskeskuksen tulisi tehdä sopimus kyseisen toteuttajan kanssa. Tällöin oppisopimuskeskus on vaikeassa välikädessä (jos se ei tee sopimusta sen toteuttajan kanssa joka ryhmän on kerännyt). Tällöin koulutuksen järjestäjäksi usein valikoituu kilpaileva toimija, joka on saanut opetusryhmän kerättyä.

Oppisopimuskoulutuksena toteutettavien perustutkintopaikkojen määrää ei ole rajoitettu, mutta ammatti- ja erikoisammattitutkinnoilla on kiintiö, jonka ylittämisestä ei ole hyötyä, sillä rahoitusta niille ei saada. Nykyisellään määrä on 310 vuosi-opiskelijaa, mutta sen odotetaan laskevan seuraavina kolmena vuotena noin 30 prosenttia, joten haasteet tuotevalikoiman tarkasteluun tulee myös tätä kautta.

Henkilöstökoulutuksella tarkoitetaan koulutusta, jonka kustannukset maksaa opiskelija-asiakas itse tai hänen yrityksensä, joten siihen ei saada mitään julkista rahoitusta. Henkilökoulutuksen volyymin kasvattaminen on ollut parin viime vuoden aikuisopiston painopisteenä. Kilpailu on äärimmäisen kovaa ja aikuisopistolla on vielä melko huono tunnettuus henkilöstökoulutusten toteuttajina.

TYKE-tehtävää toteutetaan valtion osuuksilla keskimäärin 5 - 15 vuosittaisella hankkeella. Tämän päälle tulevat vielä Euroopan sosiaalirahastolta haettavat projektit eli ESR-projektit. Aikuisopistolla on nyt meneillään kolme ESR-projektia: Opinovi, Stara ja Varikko. Myös näissä eri hankehakemukset kilpailevat keskenään. Aikuisopisto saa noin joka kolmannen hankehakemuksen läpi. Enempään eivät taloudelliset resurssit riitä, koska projekteissa vaaditaan myös omarahoitusosuus, jonka aikuisopisto usein maksaa itse.

4 Kehittämishankkeen kuvaus

4.1 Koulutuspalvelujen tuotteistaminen Luksian aikuisopistossa

Aikuisopiston tutkintotarjonta on viimeisen kahden vuoden aikana käsittänyt yhteensä noin 40 eri tutkintoa. Luksia on määritellyt oman prosessin, kuinka perustutkinnot valikoituvat koulutustarjontaan. Prosessi toimii siten, että Luksian eri tulosalueet esittävät omat näkemyksensä eri alojen perustutkinnoista neuvottelukuntiin. Neuvottelukuntia on jo aiemmin mainittuna siis yhteensä 23 ja ne edustavat eri toimialoja. Neuvottelukunnat antavat käsittelynsä jälkeen

oman näkemyksensä ns. monialaiselle neuvottelukunnalle, joka tekee lopulliset päätökset. Perustutkintojen järjestämisen haasteena nähdään hakijamäärien epätasainen jakautuminen koulutuksiin. Kun monialainen neuvottelukunta on määritellyt tavoiteltavat opiskelijamäärät kullekin tutkinolle, niin todellisuudessa hakijoita voi olla liian vähän, jolloin koulutusta ei kannata käynnistää tai liian paljon, jolloin määritelty paikkamäärä ylittyy. Sen takia aikuisopiston on varauduttava siihen, etteivät kaikki neuvottelukuntien asettamat tavoitteet toteudu. Markkinoinnissa tulee olla siis enemmän tarjontaa kuin mihin on realistisia mahdollisuuksia. Ryhmäkokoja muutetaan tarvittaessa, jotta kaikki määritellyt perustutkintojen opiskelijapaikat saadaan täytettyä.

Ammatti- ja erikoisammattitutkintojen paikkamäärät määräytyvät Luksian järjestämissopimuksen mukaan. Tällä hetkellä järjestämissopimus takaa Luksialle 163 opiskelijatyövuotta (otv). Se takaa Luksialle raamit, jonka puitteissa voidaan laatia talousarvio turvallisesti mielin ja ilman pelkoa siitä, että rahoitukseen tulisi ennalta arvaamattomia muutoksia. Opetus- ja kulttuuriministeriö on jakanut edellä mainitut 163 opiskelijatyövuotta eri toimialoille yhdeksään eri ”koriin”. Toimialoista voidaan mainita esimerkkinä tekniikan ja liikenteen ala, yhteiskuntatieteiden ala sekä liiketalouden ja hallinnon ala. Tällä hetkellä Luksian aikuisopisto kohdentaa opiskelijatyövuodet itsenäisesti yhdeksään eri koriin (eli toimialaan) kysyntä- ja tarvelähtöisesti.

Äsken käsiteltiin prosessia, jossa aikuisopisto ehdottaa perustutkintoja neuvottelukunnille ja tekee itse päätökset ammatti- ja erikoisammattitutkinnoista kysynnän ja tarpeen mukaan. Tässä kohtaa on hyvä pysähtyä tarkastelemaan sitä, millä perusteella Aikuisopisto tekee omat ehdotuksensa perustutkinnoista neuvottelukunnille sekä päättää itse mitä ammatti- ja erikoisammattitutkintoja se haluaa käynnistettävän. Tähän päivään saakka opiskelupaikkoja on ollut käytössä niin paljon, että merkittäviin rajoituksiin toteutettavista tutkinnoista ei ole ollut tarvetta. Siksi uusia koulutusideoita on ryhdytty toteuttamaan kyseenalaistamatta useinkaan niiden todellista tarvetta Länsi-Uudenmaan elinkeinoelämälle. Vuodesta 2011 alkaen Luksian opiskelijapaikat ovat täyttyneet järjestämissopimuksen maksimimäärien mukaan. Tällä hetkellä tutkinnon tuotteistamiseen osallistuu eri tuotteistamisvaiheissa erilaisissa rooleissa olevia henkilöitä. Vaihteluväli on kuitenkin laaja, mikä ei ole laadun kannalta hyvä asia.

Tuotteistamista hallitaan Focusa-ohjelmistolla, jonne on taltioitu kaikki Luksian aikuisopiston tuotteet. Focusa on Luksian toiminnan ohjauksen kannalta tärkeä toiminnanohjauksen työkalu, jolla pystytään hallitsemaan monenlaisia rekistereitä, kuten tuote-, koulutus-, henkilö-, varaus- ja järjestelmärekistereitä. Focusa on ollut Luksian käytössä jo toistakymmentä vuotta ja sillä on voitu korvata monta erillistä ohjelmaa. Historian saatossa satoja, ellei tuhansia koulutuksia on taltioitu Focusaan. Focusaan taltioidaan opetussuunnitelmat ja niiden pohjalta tehdään koulutuspalvelutuotteet. Tuotteistamistyötä varten ovat olemassa ohjeistukset in-

trassa word-muodossa. Tuotteistamistyön perehdytyksestä ei ole olemassa koottua tietoa. Johdon ohjeistuksen mukaan esimies perehdyttää tuotteistamismenetelmät prosessiin osallis-
tuville henkilöille. Luksia tarjoaa ajoittain Focusan käyttökoulutusta halukkaille.

Koulutuksen tuotteistaminen alkaa aina kohderyhmän valinnalla. Kohderyhmän valinnan jäl-
keen tuotteesta muodostetaan koulutus, joka suunnataan juuri kyseiselle kohderyhmälle.
Kohderyhmiä voivat olla esimerkiksi työttömät, työssäkäyvät, ammatinvaihtajat, alalla pit-
kään työskennelleet tai henkilöt, joilla ei ole vielä virallista pätevyyttä. Koska nykymallilla
tuotteistaminen on aikaa vievää, monilla on tapana oikaista monen vaiheen ohi käyttäen uu-
den koulutuksen pohjana vanhaa, jo toteutettua koulutusta. Uusi koulutus luodaan siis vanhan
koulutuksen tietojen pohjalta, jolloin vain aloitus- ja päättymispäivämäärät vaihdetaan. Tä-
mä on käyttökelpoinen tapa silloin, kun tiettyä samaa koulutusta toistetaan täsmälleen sa-
manlaisena monta kertaa peräkkäin ja kohderyhmä pysyy samana. Esimerkkinä voidaan maini-
ta yksipäiväinen tulityökorttikoulutus, jonka sisältö on pysynyt jo vuosia samanlaisena. Varjo-
puolena monistamisessa on se, että itse tuotetta ei näin toimimalla perusteta koskaan tuote-
rekisteriin. Jossain vaiheessa saatetaan päätyä tilanteeseen, että jotain koulutusta on muo-
toiltu niin monta kertaa, että itse perustuotekin on muuttunut. Tutkinnon nimi ja sisältö eivät
vastaakaan enää alkuperäistä tutkintoa. Esimerkiksi laitoshuoltajan ammattitutkinto on muut-
tunut ajan saatossa välinehuoltajan ammattitutkinnoksi. Ongelma konkretisoituu siinä vai-
heessa, kun aletaan työstää välinehuoltajan ammattitutkintoa tuotteeksi tai kohdennetaan
sitä uudelle kohderyhmälle. Tuotteistaja ei voi tietää, että kyseistä tuotetta ei löydykään
tuoterekisteristä, vaan koulutusrekisteristä. Siellä nimikkeenä ei ole välinehuoltajan ammatti-
tutkinto, vaan se on muokattuna versiona laitoshuoltajan ammattitutkinnosta.

Näin ollen liiallinen soveltaminen saattaa aiheuttaa ongelmatilanteita, kun käyttäjä vaihtuu
tai koulutusta on useita kertoja muutettu. Ongelmat tulevat esiin viimeistään siinä vaiheessa,
kun ollaan työstämässä laadukasta koulutusesitettä, koulutuksen opetussuunnitelmaa tai opis-
kelijan arviointia opintokorttiin. Monistaminen lisää virheiden mahdollisuutta, sillä kaikkia
kenttiä ei huomata täyttää tai vaihtaa. Läpikäytäviä kenttiä on yhteensä 55. Jos valitsee va-
hingossa väärän kentän tai valikosta väärän kohdan, tulee samalla valinneeksi väärä vakio-
tekstejä. Kriittisen tärkeitä kohtia on esimerkiksi rahoitusmallin valinta kuten oppisopimus.
Tietyt vakiotekstit tulevat näkyviin koulutusesitteessä, osa Internet-sivuilla. Koska tiedot ei-
vät ole identtisiä keskenään, tuotteistajan tulee tarkistaa tiedot kahdesta eri paikasta: Focu-
sa-järjestelmän koulutusesitteestä ja Luksian internet-sivuilta. Koulutusesite on koulutusvas-
taavan tärkeä myynnin työkalu, jota jaetaan asiakkaille yrityskäyntien yhteydessä.

Seuraavan vuoden koulutusten tuotteistamistyölle on asetettu aikuisopiston johtamisen vuosi-
kellon mukaan aikatauluksi edellisen vuoden syyskuun loppu. Aikataulutavoitteeseen ei ole
vielä koskaan päästy. Tänä vuonna koulutukset olivat Focusassa vasta syyskuun lopulla. Pa-

rannusta vuoteen 2011 oli kuitenkin noin kaksi viikkoa. Aikataulun venyminen sovittua pidemmälle johtuu useista syistä. Tärkein syy on seuraavan vuoden rahoituksen myöhäinen varmistuminen. Jotta tuotteistusprosessi voisi olla valmis syyskuun lopulla, rahoituspäätösten tulisi olla selvillä kalenterivuoden elokuun alussa. Luksian koulutusbudjettia laadittaessa pyritään arvioimaan seuraavalle vuodelle saatavan rahoituksen suuruutta. Arviot perustuvat omiin näkemyksiin ja julkisuudessa esitettyihin lähteisiin (TEM, OPH ja ELY-keskus). Lisäksi loppuvuoden puolella, pääsääntöisesti vasta loka-joulukuun välisenä aikana, saadaan tietoa eri rahoituslähteistä ja niiden varmistumisesta. Tuolloin Luksian budjetti on jo lyöty lukkoon. Käytännössä Luksia joutuu kalenterivuoden lopussa arvioimaan uudelleen sen, mitkä budjettiin laitettut suunnitelmat voidaan toteuttaa. Usein joudutaankin ainakin yksi budjettiin arvioitu koulutus jättää toteuttamatta puuttuvan rahoituksen vuoksi.

Tuotteistamisaikataulun venyminen viikoilla tai kuukausilla vuosikellossa määritellystä aikataulusta eteenpäin aiheuttaa markkinointityölle suuria haasteita. Markkinointityö pääsee alkamaan käytännössä aina saman verran myöhässä. Rahoituksen myöhäinen varmistuminen ei ole ainoa haaste markkinoinnille, vaikkakin se näyttelee suurta osaa. Haasteet saattavat liittyä myös tutkintojen sisältöön. Opetussuunnitelmien päivittäminen ja uudistaminen on Opetushallituksen vastuulla ja sen aikatauluihin ei voi vaikuttaa. Kaikkia tutkintoja uudistetaan muutaman vuoden välein ja uusia suunnitellaan koko ajan. Mikäli Opetushallitus ei ole vahvistanut uutta tai uudistettua opetussuunnitelmaa, kyseiseen tutkintoon valmistavaa koulutusta ei voi laittaa markkinointiin.

Jotta Luksia voisi taata riittävän asiakasvirran, koulutukset tulee laittaa markkinointiin hyvissä ajoin. Mikäli koulutus alkaa tammikuussa, sen markkinointia ei voi jättää edellisen vuoden marras-joulukuulle, vaan markkinoinnin vuosikellon mukaan tammi-toukokuussa alkavien koulutusten tulee olla markkinoinnissa syyskuun lopussa. Mikäli budjetointivaiheessa arvioitu rahoitusosuus jääkin pienemmäksi ja alkuvuoden koulutukset toteutetaan suunnitelmien mukaan, ongelmat tulevat esiin viimeistään loppuvuonna. Vaihtoehtoina ovat joko koulutusten siirto myöhemmälle ajankohdalle tai peruuttaminen kokonaan. Loppuvuonna alkavat koulutukset eivät ole siis tasa-arvoisessa asemassa muiden koulutusten kanssa silloin, kun päätetään elinkeinoelämän kannalta tärkeimmistä koulutuksista.

Markkinoinnin aloitus hyvissä ajoin on välttämätöntä paitsi riittävän suuren hakijamäärän varmistamiseksi, myös hakijoiden oman valmistautumisen kannalta. Varsinkin pitkien koulutuksiin osallistuvien henkilöiden tulee saada riittävästi valmistelu-aikaa, jotta he pystyvät aloittamaan kokopäiväisen opiskelun. Opiskelijoiden tulee järjestää mahdollisesti opintovapaata työstä, hakea lapsille hoitopaikkaa ja anoa Kelalta opintotukea.

Luksiassa ei ole yhtään henkilöä, jonka pääasiallisena tehtävänä olisi tuotteistaminen. Käytännössä tuotteistamistyöhön osallistuu siis aina monia henkilöitä, mikä aiheuttaa omat haasteensa. Koska tuotteistustyötä tehdään vain ajoittain ja melko harvoin, työkalut ja käytänteet ovat monille melko vieraita. Voidaan siis sanoa, että tuotteistustyö ei ole päivittäistä rutiinia, vaan se tehdään kertatutustuksella pakon edessä kerran vuodessa. Kaikki eivät tunne järjestelmää riittävän hyvin, joten virheitä sattuu usein. Lopputuloksesta huomataan usein, että tuotteista ei tulekaan sellaisia kuin oli suunniteltu. Yleisiä ongelmia Focusan käytössä on kenttien vaillinainen täyttö, virheelliset tiedot ja tekstin tyyliongelmat, jolloin teksti ei ole myyvää tai muutoin se ei puhuttele kohderyhmää. Laatu vaihtelee luonnollisestikin johtuen siitä, että vastuu tuotteistamistyöstä on hajautettu monille henkilöille. Tuotteistamistyöhön osallistuu aina yksi tai useampi substanssikouluttaja, joilla on tarvittava osaaminen tuotteistettavasta koulutusalueesta. Jotta päästäisiin parantamaan palvelutuotteiden tekstin sisältöä entistä informatiivisempaan ja markkinoinnillisempaan suuntaan, syksystä 2012 alkaen on toteutettu uutta käytäntöä, jonka mukaan Luksian markkinointivastaava tarkistaa kaikki tekstit ennen niiden julkaisemista. Hänen vastuullaan on tarkistaa, että teksti on informatiivinen, myyvä ja että tekstin tyyli puhuttelee asiakasta.

Valitettavasti monilla kouluttajilla ei ole osaamista tuotteistamistyöhön tai he eivät näe omaa osuuttaan tärkeänä. Viime vuosina kouluttajan rooli on muuttunut voimakkaasti ja muutoksen sisäistäminen vie oman aikansa. Nykyaikaisen kouluttajan rooli on huomattavan moninainen, pelkkä opetustyö ei enää riitä. Lähiopetuksen osuus työstä vähenee koko ajan. Aikataulujen venyminen johtuu osaltaan ulkoisista syistä, mutta myös siksi, että aikataulutuksen tärkeyttä ei ymmärretä täysin eikä sitä siksi priorisoida riittävän korkealle. Taustalla saattaa olla myös esimiesten työnohjaukseen liittyviä ongelmia, vaikkakin viime vuosina johto on korostanut tuotteistamistyön ja sen aikataulutuksen merkitystä yrityksessä. Aikuisopiston johto on korostanut esimiehille tuotteistamistyön perehdytyksen tärkeyttä ja siihen tullaan jatkossakin panostamaan, jotta työ priorisoitaisiin korkealle.

Tuotteistamistyö vaatii ison työpanoksen. Uuden tutkintokoulutuksen saattaminen nykyiseen järjestelmään voi vaatia yhden tai kahden viikon verran työpanosta. Valitettavasti tässä tapauksessa työ ei aina palkitse tekijäänsä: tuotteistamisvaiheessa ei ole mitään takeita siitä, että koulutusta päästään koskaan käynnistämään. Iso työmäärä saattaa siis mennä hukkaan - ainakin sillä kertaa. Tietyntyläinen epävarmuus koulutuksen toteutuksesta laskee osaltaan tuotteistamistyön motivaatiota.

Aikuisopiston asiakashankinnan yksi tärkeä tukijalka on myyntityö, jota hoitaa tällä hetkellä kolme kokoaikaista asiakasvastaavaa. Yksi asiakasvastaavan tärkeimmistä tehtävistä on kontaktoida yrityksiä ja yhteisöjä, markkinoida Luksian tuotteita ja saada asiakkaita tutkintoihin. Kontaktointi tarkoittaa yleensä henkilökohtaista käyntiä yrityksessä tai yhteisössä. Monet

yritykset ja yhteisöt tekevät oman henkilöstönsä koulutussuunnitelmat hyvissä ajoin, jopa 1-2 vuotta etukäteen. On erittäin tärkeää, että asiakasvastaavalla on antaa koulutus esite käynnillä, vaikka asiakkaan tarve saattaa olla vasta vuoden päästä. Tällä hetkellä Luksian asiakasvastaavat voivat esitellä parhaimmillaankin vain seuraavan puolen vuoden tarjontaa.

Yksinkertaisimmillaan tuotteistaminen tarkoittaa Luksiassa sitä, että saatamme varmistuksen koulutuksen rahoituspohjasta, kouluttaja avaa Focusa-ohjelman, etsii tietokannasta vastaavan, jo aiemmin toteutetun tutkinnon ja toteutusmallin, jonka päälle hän monistaa uuden koulutuksen. Hän päivittää tietokantaan markkinointiesitetiedot, laatii markkinointisuunnitelman (jos tarvetta), hyväksyttää tietokantaan laaditun tutkinnon esimiehellään ja jää seuraamaan hakijamääriä.

Parhaimmillaan tuotteistaminen on prosessi, jossa joukko innostuneita laajan näkemyksen sen tutkinto-tuotteen ja/tai toimintamallin tutkintoon, jossa on hyödynnetty ennakoititietoja ja mahdollisia kertyneitä kokemuksia. Prosessissa voidaan hyödyntää Luksian tarjoamia työkaluja ja ottaa huomioon viestintähenkilöstön näkemykset.

Palvelujen tuotteistamisen suurimmat vaikutukset voidaan jakaa kahteen osaan: ensinnäkin tarkastellaan sitä, millaisia oppimisympäristöjä tarvitaan ja kuinka paljon niitä käytetään. Oppimisympäristöllä tarkoitetaan esimerkiksi teorialuokkaa, tietokone luokkaa ja toimialakohdaisia erityistiloja, kuten hitsaamoja, rakennussalia tai hierontatilaa. Myös koulutusmallit voivat vaihdella sen mukaan, miten paljon käytetään lähiopetusta tai muita opetusmenetelmiä kuten verkkoalustaa tai verkko-opetusta. Toiseksi joudutaan tarkastelemaan sitä, millaista osaamista henkilökunnalta vaaditaan. Mahdollisesti harkitaan nykyisen henkilökunnan lisäkouluttamistarpeita ja etenkin rekrytointitilanteessa pyritään huomioimaan tulevaisuuden tarpeet mahdollisimman pitkälle.

Mikäli aikuisopisto pystyy luomaan selkeän näkemyksen koulutustarjonnastaan aiempaa pidemmälle jaksolle, se kykenee myös päättämään entistä aikaisemmassa vaiheessa kaikkein tärkeimmiksi priorisoimansa tuotteet markkinointiin. Pitkäjänteinen suunnittelutyö ja pitkän aikavälin tarjontamalli takaa henkilökunnalle työrauhan, luo uskoa tulevaisuuteen ja varmistaa tuotevalikoiman systemaattisen kehittämisen. Tulokset näkyvät työn tehokkuuden kasvuna, sillä turha hötkyily vähenee.

4.2 Kehittämistyön lähtökohdat Luksian aikuisopistossa

Luksian aikuisopistossa tutkintoon johtavat valmistavat koulutukset on tuotteistettu, mutta tuotteistamistyötä ei ole kokonaisuutena tarkasteltu kriittisesti ja asiasta löytyvää kirjallisuutta hyödyntäen. Kehitystyö on kuitenkin tärkeää siksi, että rahoittaja edellyttää kusan-

nustehokkaampia toimintamalleja koulutuksen järjestäjiltä. Lisäksi kilpailutilanne asiakkaista kiristyy entisestään.

Kokonaisvastuuta tuotekehityksestä ei ole annettu kenellekään yksittäiselle henkilölle, vaan se on jaettu usean henkilön kesken. Nämä vastaavat omalta osaltaan tuotekehityksen yksittäisistä vaiheista. Hajautettu vastuu saattaa johtaa ajoittaisiin hidastumisiin tai katkoihin prosessin kulussa, sillä varsinkin työruuhkan vuoksi kukin prosessiin osallistuja pyrkii priorisoimaan työtehtäviensä aikataulutuksen omasta näkökulmastaan. Mikäli tuotteistamista ei ole mielletty yhtä tärkeäksi kuin oma perustyö, se jätetään odottamaan parempaa hetkeä. Koska kaikki tuotteistamiseen liittyvät tehtävät on jaettu yksittäisille vastuuhenkilöille, vastuukin on hajautunut. Kokonaiskuvaa nykymallin mukaisen toiminnan onnistumisista, olemassa olevista tarpeista ja kehittämiskohteista ei muodostu oikein kenellekään.

Tuotteistamisprosessiin vaikuttaa myös puutteellinen perehdytys tuotteistamistyön. Esimies on siitä vastuussa, mutta luultavasti monikaan esimies ei itse ole saanut perehdytystä tuotteistamiseen. Työtä varten ei myöskään ole olemassa mitään koulutusaineistoa. Aikuisopiston esimiehillä on käytössään uuden työntekijän perehdyttämistä varten laadittu perehdyttämisen tarkistuslista, mutta tuotteistamistyötä ei mainita siinä erikseen nimeltä. Luultavastikin sen on ajateltu sisältyvän kunkin henkilön toimenkuvaan liittyvien työtehtävien läpikäyntiin. On siis ilmeinen vaara, että tuotteistamistyö jää kokonaan vaille huomiota uuden henkilön työhön perehdytyksessä. Aikuisopiston henkilöstölle tehdyissä henkilöstökyselyissä, esimerkiksi työolobarometrissä voidaan havaita pettymys perehdyttämisen huonoon hoitoon. Vaikka se saattaa olla melko yleinen ongelma muissakin organisaatioissa, tilanteeseen ei pidä tyytyä.

Laatu vaihtelee väistämättä, kun tuotteistamiseen osallistuu iso joukko työntekijöitä. Asiakas saattaa nähdä laadun epätasaisuuden tuoteteksteissä, sillä näkemys asiakasta puhuttelevasta ja samalla myyvistä kirjoitustyylistä vaihtelee henkilöstä riippuen. Kouluttajan substanssi ja koulutus eivät vastaa aina tähän tarpeeseen. Varsinkin kiiretilanteessa työn laatu kärsii, sillä tuotteistamistyö pyritään tekemään nopeasti alta pois. Kun työt kasaantuvat, oma motivaatio ja jaksaminen kärsivät.

Tällä hetkellä aikuisopistolla ei ole käytettävissään mitään työkalua, joka tukisi päätöksentekoa silloin, kun valikoidaan valmistavia koulutuksia koulutustarjontaan. Tarjonnassa saattaa olla jokin valmistava koulutus peräti 40 vuoden ajan yhtäjaksoisesti, eikä kukaan ole kyseenalaistanut sen tarpeellisuutta ja ajanmukaisuutta. Tarjonnassa oleville tuotteille on kuitenkin asetettu tiettyjä vaatimuksia, esimerkiksi koulutuksessa saavutetulla ammattitaidolla tulee olla pitkään kysyntää työelämässä ja lisäksi lähtökohtaisesti Luksian omistajakuntien alueella. Koulutusten arviointi ilman sitä varten suunniteltua työkalua on hankalaa. Vaarana on se, että perinteet, tottumus ja tunteet vääristävät päätöksentekoa.

Myyntityötä tekevien henkilöiden työtä vaikeuttaa markkinointimateriaalien valmistuminen liian myöhään. Tuote-esitteet ja tiedot markkinoitavista koulutuksista valmistuvat tehokasta myyntityötä ajatellen myöhässä. Abstrakteja palvelutuotteita myytäessä olisi hyvä pystyä antamaan siitä esitteitä tai muuta konkretisoivaa materiaalia. Joissain tapauksissa esitteiden tekstin laatu ei ole ollut riittävän hyvää ja kohderyhmää puhuttelevaa.

Yhtenä aikuisopiston tuotteistamisen haasteena on sen epäitsenäinen asema yhtenä osana Luksian organisaatiota. Luksian konsernitasolta ei ole saatavissa riittävän paljon apua, ohjeita ja kehyksiä, jotka auttaisivat aikuisopiston toimintaa. Siihen vaikuttaa keskenään eri tavoin toimivien tulosalueiden yksilölliset tarpeet. Esimerkiksi ammattiopiston ja aikuisopiston asiakashankinta poikkeaa täysin toisistaan. Nuoret hakeutuvat ammattiopistoon yhteishaun kautta ja silloin koulutuksen järjestäjällä on vain rajalliset mahdollisuudet erottautumiseen muista toimijoista. Aikuisopistoon hakeutuvat aikuiset osaavat hyödyntää sähköisiä palveluja hakeutuessaan koulutukseen ja he pystyvät paremmin vertailemaan eri mahdollisuuksia keskenään. Koulutukseen hakeutumista ei estä edes muutaman kymmenen kilometrin välimatka, jos toisella paikkakunnalla sijaitsevalla koulutuksen järjestäjällä on paremmin tehty tuote. Tämä tarkoittaa sitä, että aikuisopisto taistelee pääkaupunkiseudun toimijoiden kanssa samoista asiakkaista. Se luo paineita tuottaa innovatiivisia ratkaisuja, uusia opetusmalleja, kysyntää vastaavia tuotteita ja kaikki tämä kustannustehokkaasti.

Edellä mainitut lähtötilanteet voidaan tiivistää seuraavasti:

- Omistajuus puuttuu
- Tuotteistamistyötä ei ole priorisoitu riittävän korkealle organisaatiossa
- Pehdytystyö on riittämätöntä
- Liikaa laatuvaihtelua
- Valikoitumistyössä tarvitaan arviointityökalua päätöksenteon tueksi
- Myyntityössä tarvittavat materiaalit eivät ole käytettävissä riittävän ajoissa.

Lähtökohdat huomioiden ja tietoperustaan pohjautuen esittelemme 10 kehityskohdetta, jotka näkemyksemme mukaan tulisi huomioida ja työstää edelleen aikuisopistossa.

4.3 Kehityshankkeen toteutuksen kuvaus

Olemme johtaneet teoreettiseen viitekehykseen pohjautuen kymmenen kehitysehdotusta Luksian aikuisopistolle. Kehitysehdotukset eivät ole tärkeysjärjestyksessä, vaan aikuisopiston johto voi itse arvioida niiden tärkeyden ja päättää niiden käyttökelpoisuuden käytännön kehittämistoimenpiteiden lähtökohtina.

Kehitysehdotuksemme ovat seuraavat:

- Tuotteen nopeutettu loppuun saattaminen ja aikaistettu markkinoinnin aloitus
- Tuotteistamisen selkeästi parempi huomioiminen strategioissa ja prosesseissa
- Luksia-brändin systemaattinen kehittäminen
- Välittömässä asiakasrajapinnassa työskentelevien henkilöiden tuotetuntemuksen lisääminen ja tuotteistamisen painoarvon nostaminen
- Uusien työkalujen kehittäminen päätöksenteon tueksi
- Koulutuspalvelujen konkretisointi ja saavutettavuustapojen hyödyntäminen
- Toimialojen tuotevalikoiman perkaus ja priorisointi
- Dokumentaation tärkeyden ymmärtäminen
- Asiakkaan mukaanotto tuotesuunnitteluun; asiakkaasta tulee objektin sijasta subjekti
- Kumppanien ja verkostojen parempi hyödyntäminen.

Seuraavaksi esittelemme edellä mainitut 10 kehityskohdetta hieman yksityiskohtaisemmin.

4.3.1 Tuotteen nopeutettu loppuun saattaminen ja aikaistettu markkinoinnin aloitusajan-kohta

Aikuisopiston nykytilaa kuvattaessa totesimme yhdeksi keskeiseksi akillen kantapääksi nousevan markkinoinnin aloituksen viivästymisen, mikä haittaa väistämättä asiakashankintaa. Teoriaosuudessa tarkasteltiin asiakkaan ostopäätöksen helpottamista ja palvelutuotteen konkretisointia. Näihin kolmeen seikkaan pohjautuu kehitysehdotuksemme tuottaa ns. ”kevytesitteet” koulutuspalvelujen myyntiä ja markkinointia varten. Ideana on se, että kevytesite voidaan tuottaa helposti ja nopeasti valmiiksi niin, että työ ei vaadi koko opetussuunnitelman viemistä tietokantaan. Parhaimmillaan esite voisi valmistua 30 minuutissa. Kevytesitteitä tehtäisiin sellaisille tuotteille, jotka halutaan varmuudella käynnistettävän - oli rahoituspäättös tullut tai ei. Ajatukseen liittyy myös se, että varataan etukäteen kaikkein kriittisimmille tuotteille rahoitus, jotta ne saadaan markkinointiin juuri silloin, kun aikuisopiston vuosikellossa on määritelty. Budjettia ei ole tuolloin vielä vahvistettu, mutta näin voidaan varmistaa tuotteen pääsy markkinointiin ajoissa. Joissain tapauksissa tämä tapahtuisi jopa kalenterivuotta ennen varsinaista koulutuksen toteuttamista. Tämä helpottaa myös asiakasvastaavan työtä tämän kontaktoidessa yritysasiakkaita. Kevytesitteen käyttö helpottaa asiakkaan ostopäätöstä, kun tuote on konkreettinen (tässä tapauksessa esite), eikä pelkkää asiakasvastaavan myyntipuhetta. Varsinkin siinä tapauksessa, mikäli koulutusasiat eivät ole juuri yrityskäynnin aikana ajankohtaisia asiakasyritykselle, oman muistin varaan jäävä tieto saattaa unohtua.

Kevytesite voidaan jättää asiakkaalle muistin tueksi ja se on helppo ottaa uudelleen esille silloin, kun koulutusasiat nousevat ajankohtaisiksi, esimerkiksi kehityskeskusteluissa.

Mikäli kevytesitteitä ei voi tuottaa nykyisessä Focusa-järjestelmässä, sitä pitää joko muuttaa tai ottaa rinnalle uusi tapa, jolla työ mahdollistuu. Näkemyksemme mukaan tämä onnistuu varsin pienillä ponnistuksilla ja kustannuksilla. Suurempi haaste saattaa piillä henkilöstön perehdytyksessä ja kannustamisessa uuteen toimintatapaan siirtymisessä. Oletamme kuitenkin, että kun kyseessä on koulutusorganisaatio, olosuhteet uuden toimintatavan omaksumiselle ovat varsin suotuisat.

4.3.2 Tuotteistamisen selkeästi parempi huomioiminen strategioissa ja prosesseissa

Aikuisopiston asema ”itsenäisenä” toimijana on vähentynyt nykyisen Luksian hallituksen aikana. Aiemmin aikuisopisto kykeni tekemään melko itsenäisesti päätöksiä ja ratkaisuja aikuisopiston omiin toimintoihin liittyviin asioihin. Nykyisin kuntayhtymän hallitus eli omistaja ottaa kantaa operatiiviseen johtamiseen, joten päätöksenteko pitkittyy monissa asioissa. Aikuisopiston näkökulmaa on entistä vaikeampaa saada kuuluviin. Aikuisopistolla on perinteisesti ollut - ja on vielä nykyäänkin oma strategia-asiakirjansa, jossa otetaan kantaa muun muassa aikuisopiston menestys-, varautumis- ja kehittämisstrategiaan. Strategia-asiakirjassa aikuisopiston johtokunta on aina saanut oman näkökulmansa näkyviin. Lisäksi aikuisopisto on itsenäisesti saavuttanut huomattavan laatupalkinnon, eli IIP-sertifikaatin, Investors In People-sertifikaatin henkilöjohtamisen osaamiselle. Sertifikaatin myötä aikuisopiston prosessit on käyty läpi ja kuvattu. Nyt myös ”Luksia-tasolla” on herätty edellä mainittuihin asioihin ja alettu kehittämään prosesseja ja kuvauksia ja työkaluja. Koska aikuisopisto on vain yksi keskikokoinen kuntayhtymän tulosalue, se on käytännössä hidastanut omaa kehittämistyötään, varsinkin strategioihin liittyvää kehittämistyötä. Nyt odotetaan sitä, että toiminnot saadaan ensin kuvattua kuntayhtymätasolla. Valitettavasti joudumme toteamaan, että kilpailijat saattavat mennä kovaa vauhtia ohi. Kuntayhtymä-tasoisissa strategioissa tulisi ottaa huomioon tuotteistaminen ja sille tulisi määritellä reunaehdot ja antaa toimivat työkalut, jonka jälkeen aikuisopisto voisi määritellä omat linjauksensa kuntayhtymä-tasosten strategioiden puitteissa. Voidaan pelkistetysti sanoa, että aikuisopisto on ollut näissä asioissa edelläkävijä ja toiminut pilottina pitkälti kovan kilpailutilanteen vuoksi. Ehdotamme siis, että aikuisopiston hyväksi koettuja asioita ja malleja ei tarvitse ainakaan haudata organisaatiouudistuksen takia - pikemminkin nostaa ne kehittämisen kohteeksi. Lisäksi ehdotamme, että kuntayhtymätaso kuvaa prosesseihin pikimmiten tuotteistusstrategian ja reunaehdot viitaten Jari Parantaisen näkemykseen asiasta.

4.3.3 Brändäys

Luksia ei ole kerännyt järjestelmällisesti asiakaspalautetta yritysmielikuvasta, joten ilman tutkimustietoa ei voi sanoa millainen se on asiakkaiden mielestä. Toimintaa kehitettäessä olisi kuitenkin erittäin tärkeää tietää, kuinka monen Luksian kanssa asioineen mielestä toiminta koettiin laadukkaaksi ja jäikö heille positiivinen yrityskuva yrityksestä.

Pahimmillaan Luksiasta saatu kokemus voi olla melko negatiivinenkin. Esimerkiksi silloin, jos ammattiopiston opiskelija on ollut työharjoittelussa isossa yrityksessä vastentahtoisesti ja häntä ohjannut opettaja ei välttämättä ole hoitanut työharjoitteluvantaa tai käynnejä mallikkaasti. Huonon kokemuksen jälkeen myyjän on erittäin vaikeaa lähestyä yritystä jonkin toisen tuotteen merkeissä - onhan asiakkaalla jo tietynlainen mielikuva Luksiasta. Vaikka myyjä saattaa olla kokonaan toinen henkilö ja hän saattaa jopa edustaa jotain toista Luksian tuosaluetta, mielikuvaa on vaikea korjata.

Toisaalta asiakasyrityksellä saattaa olla hyviä kokemuksia jostain aikuisopiston pitkälle kehitetystä hyvästä tuotteesta ja palvelumallista. Se antaa erinomaiset lähtökohdat lähestyä yritystä jollain toisella tuotteella. Tilanteessa, jossa aikuisopisto on panostanut yksittäiseen tutkintoon valmistavaan koulutukseen, kuten merkonomi-koulutukseen, jossa mallit ja tekijät ovat ajan hermolla ja saatu palaute erinomaista, asiakkaita voisi houkutella ostamaan muitakin tuotteita tämän yhden menestystuotteen pohjalta. Voidaan siis sanoa, että hyvin onnistuneen työn pohjalta on helppo lähteä laajentamaan yhteistyötä edelleen.

Luksia-brändiä tulisi kehittää mahdollisuuksien rajoissa ja sitä tulisi hyödyntää laajalti. Brändäys on yritykselle erittäin tärkeää, joten työhön pitää panostaa entistä enemmän. Ellei yrityksen brändi ole hyvä, niin hyväkään tuote ei voi menestyä - vaikkakin muu tuotteistustyö olisi tehty erinomaisesti. Pienellä paikkakunnalla ei voi piiloutua massojen taakse, sillä kaikki tuntevat toisensa - joko hyvänä tai huonona toimijana.

4.3.4 Välittömässä asiakasrajapinnassa työskentelevien henkilöiden tuotetuntemuksen lisääminen ja tuotteistamisen painoarvon nostaminen

Asiantuntevan henkilökunnan tuotetuntemus on ehdottoman tärkeää asiantuntijapalveluiden myynnissä, jotta kysymyksiin voidaan vastata vakuuttavasti. Siksi ehdotamme aikuisopiston varmistavan, että välittömästi asiakasrajapinnassa työskentelevien henkilöiden tuotetuntemuksen koko aikuisopiston tarjonnasta on riittävä. Välittömällä rajapinnalla tarkoitetaan tässä ”ensikosketuksessa” olevia henkilöitä, kuten opintosuhteereitä ja opiskeluvälittäjiä. Ehdotonta lisäarvoa toisi se, että jokainen kouluttaja tuntisi opintotarjonnan niin, että pystyisi ohjaamaan opiskelija-asiakasta opintojen jatkoluille Luksian sisällä. Käytännössä se tarkoittaa lisäkoulutuksen löytämistä, tunnistamista ja tarpeen herättämistä. Parhaimmillaan

opintopolku Luksian aikuisopistossa lähteä liikkeelle perustutkinnosta, jatkua ammattitutkintoon ja päättyä erikoisammattitutkintoon. Toinen esimerkkipolku voisi alkaa yksipäiväisen tilityökortin suorittamisella, mutta hyvän kokemuksen innostamana henkilö päätyykin suorittamaan kokonaisen perus-, ammatti- tai erikoisammattitutkinnon. Kolmas esimerkki voisi olla sellainen, jossa onnistumisen elämyksen kokenut yritysasiakas innostaa koko yrityksensä henkilöstön kouluttautumaan Luksiassa.

Positiivisen kokemuksen kokenutta asiakasta on huomattavasti helpompi saada asioimaan uudelleen Luksiaan kuin sellaista, jolla ei tunne Luksiaa ennestään. Siksi Luksian tulisi huomioida olemassa olevia asiakkaita nykyistä paremmin. Luksiassa vierailee kymmeniä lyhytkoulutuksiin osallistuvia opiskelijoita kuukausittain, joille voitaisiin tarjota sopivia jatkopolkuja lyhytkoulutuksen jatkeeksi. Mikäli lyhytkoulutusta pitävä kouluttaja esittelisi opiskelijoilleen aktiivisesti Luksian tulevaa koulutustarjontaa, voitaisiin saada paljon uusia opiskelijoita suorittamaan kokonaisen ammattitutkintoa. Esimerkiksi trukkiportin suorittava henkilö voisi innostua suorittamaan varastohoitajan ammattitutkinnon.

Välittömässä rajapinnassa olevat henkilöt kohtaavat asiakkaan moneen otteeseen, joten he ovat avainasemassa asiakkaan sitouttamisessa Luksiaan entistäkin paremmin. Ehdotamme panostamista oman henkilökunnan tuotetuntemuksen lisäämiseen, jotta asiakaskohtauksissa pystyttäisiin esittelemään koko talon tarjontaa. Aikuisopisto voisi järjestää vuosittain ”koulutustuotteiden perehdyttämispäivät” jollain hausalla toteutustavalla ja nimellä. Kun oman talon tuotteet tulevat tutuiksi, niistä puhuminen asiakkaille muuttuu entistä luontevammaksi ja vakuuttavammaksi. Henkilöstöä voitaisiin sitouttaa osa-aikaisiksi markkinoijiksi sisäisen markkinoinnin keinoin.

Kehitysehdotus ei vaadi niinkään uusia resursseja tai järjestelmiä, vaan pikemminkin asioiden uudenlaista painottamista, työhön perehdyttämistä ja motivoinnista. Hyvänä esimerkkinä tästä ovat tehtävänkuvat. Mikäli aikuisopiston rehtorilta kysytään, sisältyykö tuotteistamistyö eri henkilöiden tehtävänkuviiin, niin vastaus on kyllä. Mikäli tuotteistamista ei mainittaisikaan nimeltä, niin sen katsottaisiin sisältyvän kohtaan ”esimiehen muut määräämät tehtävät”. Näkemyksemme mukaan nykykäytäntö ei kuitenkaan täysin vastaa johdon määrittelemää tuotteistamistyön prioriteettitasoa, joten asiaan tulisi paneutua.

Ehdotamme, että Luksian tulisi panostaa esimiesten perehdyttämiseen ja kouluttamiseen, sillä he ovat avainhenkilöitä tuotteistamistyön vakiinnuttamisessa ja edistämisessä. Esimiesten oma sitoutuminen tuotteistamiseen toimii oivallisena esimerkkinä heidän alaisilleen. Tuotteistamisen tulee olla esillä organisaation toiminnoissa riittävän usein ja systemaattisesti, jotta kaikki ymmärtäisivät kuinka paljon sitoutumista ja työtä se vaatii. Koska tuotteistaminen on tunnustettu tärkeäksi osaksi organisaation toimintoja, sen tulee olla näkyvää ja mielellään myös jollain tavalla mitattavissa olevaa toimintaa. Varsinkin alun kehittämisvaiheessa olisi toivottavaa, että hyviä suorituksia voitaisiin palkita.

4.3.5 Uusien työkalujen kehittäminen päätöksenteon tueksi

Aikuisopisto haluaa varmistaa eri tutkintojen tarpeellisuuden ja huomioida erilaiset näkökulmat perustellun tuotetarjonnan valikoitumisen tueksi. Arviointi tehdään nykyään oman arvioinnin perusteella, jolloin riskit väärän tarjonnan muodostumiseksi ovat olemassa. Pahimmillaan koulutustarjonta ei palvele elinkeinoelämää tai siinä ei huomioida riittävästi tulevaisuuden tarpeita eikä oteta huomioon koulutuksen haluttavuutta markkinoilla. Kuntayhtymän hallitus vaatii, että jokaisen toteutettavan valmistavan koulutuksen mallin tulee olla taloudellisesti kannattava.

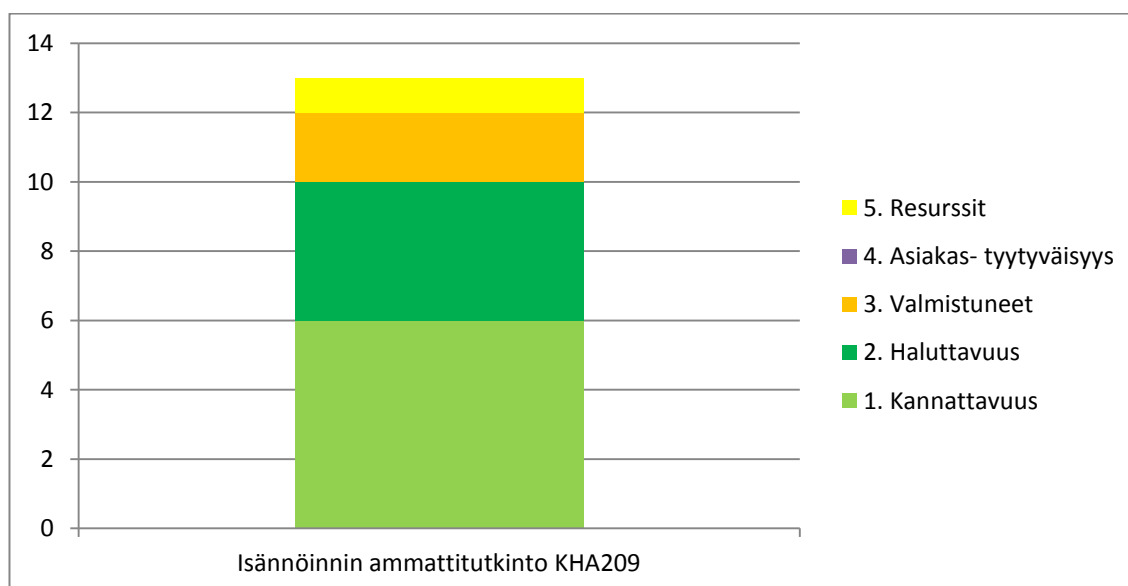
Näkemyksemme mukaan aikuisopisto tarvitsee tuotetarjonnan päätöksenteon tueksi arviointityökalun, joka pohjautuu mittaviin tunnuslukuihin. Olemme tehneet ehdotuksen arviointityökalusta, jonka työnimenä tässä vaiheessa on tuotekortti. Tuotekortti käsittää viisi mittaria, joista vähintään yksi on jokaisesta tasapainotetun tuloskortin (Balanced Scorecard eli BSC) näkökulmasta: henkilöstö, asiakas, prosessi ja kannattavuus. Aikuisopiston tuloskortti kaikkine mittareineen esiteltiin tässä työssä aiemmin (taulukko 2). Jokaiselle yksittäiselle mittarille on määritelty matriisi, jonka mukaan se saa pisteitä asteikolla 1-5 lukuun ottamatta kannattavuusmittaria, jossa maksimipisteet ovat 10. Tuotekortissa on kokonaispisteet, jossa kaikki näkökulmat on huomioitu. Työkalua kehittänyt palvelutuotannosta vastaava koulutusjohtaja on ottanut tarkastelun kohteeksi kaikki päättyneet omaehtoiset perus-, ammatti- ja erikoisammattitutkinnot kahden viime vuoden ajalta. Otanta on ollut noin 90 koulutusta. Näiden perusteella jokaiselle yksittäiselle päättyneelle koulutukselle on tehty tuotekortti. Kuviossa 20 esitellään isännöinnin ammattitutkinnon tuotekortti.

KHAKK00209: Isännöinnin ammattitutkinto				
Tuotteen haluttavuus: Aloittaneita aloituspaikkaa kohden lähtökohtana ryhmäkoko 16: 1,6 (26) 4 / 5 pist.	Prosessi: Valmistuneiden osuus aloittaneista: 46 % 2 / 5 pist.	Asiakastyytyväisyys arvosana (1-5) ei otettu 0 / 5 pist.	Kannattavuus: (erotus% tavoite kateprosenttiin, joka on 31%.) - 9 % 6 / 10 pist.	Resurssit: Käytetyt työtunnit opiskelijaa kohti (ei huomioi ostopalveluja!) 78 h / op. 1 / 5 pist.

Kuvio 20: Isännöinnin ammattitutkinnon tuotekortti

Kaikista tarkastelujakson 1.1.2009-30.6.2012 aikana päättyneistä omaehtoisista, tutkintoon päätyvistä koulutuksista on tehty esimerkin mukainen tuotekortti. Mikäli jaksolla on ollut useampi samaan tutkintoon valmistava koulutus, niistä on tehty vastaava määrä tuotekortteja. Jos siis samaa koulutusta on toteutettu tarkasteluajanjakson aikana vain yhden kerran, tuotekortteja on yksi ja jos samaa koulutusta on toteutettu viisi kertaa, tuotekorttejakin on viisi. Tulosten luotettavuuden kannalta on aina parempi, mitä enemmän analysoitavia koulutustapahtumia on käytettävissä. Mikäli jostain koulutuksesta on käytössä vain yksi tuotekortti, päätöksenteossa täytyy käyttää harkintaa. Yhteen tuotekorttiin sokeasti luottaminen saattaa johtaa harhaan, sillä kyseessä saattaa olla poikkeustapaus suuntaan tai toiseen, mikäli otantaan sattuu yksi todella hyvin tai todella huonosti toteutunut koulutus. Toiminnalle haetaan läpinäkyvyyttä, jotta päätökset voidaan perustella omalle organisaatiolle. Vaikka materiaalina käytetään historiatietoja eli kahden vuoden ajalta päättyneitä koulutuksia, työkalua pyritään käyttämään nimenomaan ennakointiin. Jo tässä vaiheessa voidaan todeta haasteeksi se, että numeroiden takana on paljon piilossa olevaa tietoa. Työkalu ei välttämättä osaa ottaa huomioon imagotarpeita tai tyhjän käyttöasteen (koulutustilat, henkilöstö) täyttämistä. Näin ollen kortit toimivat keskustelun pohjana, mutta eivät ainoana työvälineenä. Työkalu esiteltiin ensimmäisen kerran johtoryhmälle marraskuussa 2012 ja käsittelyä jatketaan vuoden 2013 alussa.

Kuviossa 21 on esitelty edellä esitetyn isännöinnin ammattitutkinnon saamat loppupisteet. Koska tästä koulutuksesta ei ole kerätty asiakaspalautetta, kyseistä kohtaa (purppura väri) ei näy ja se saa nolla pistettä asiakastytyväisyydestä tässä laskelmassa.



Kuvio 21: Isännöinnin ammattitutkinnon saamat loppupisteet

4.3.6 Koulutuspalvelujen konkretisointi ja saavutettavuus

Tuotteiden konkretisointi tulee miettiä uudelleen, sillä nykyiset käytänteet kaipaavat päivitystä. Parantainen kehottaa myymään ohjelmistoja laatikoihin pakattuina, vaikka se ne voisi yhtä hyvin ladata netistä. Koulutuksista kootaan paksuja mappeja siitä huolimatta, että ne usein päätyvätkin avaamattomina kierrätykseen. Useimmat kirjat voisi ostaa sähköisenä versiona, mutta paperipainokset myyvät edelleen paremmin. Musiikkitalenteissa kaikille ei vielä kelpaa pelkkä MP3-tiedosto, vaan perinteiset musiikinharrastajat haluavat edelleen CD-levyt. Nuorella sukupolvella on kuitenkin täysin erilaiset kuuntelutottumukset ja siihen tulee reagoida ajoissa.

Tämä tuntuu mielestämme olevan enemmänkin kuin totta, mutta miten sitä voitaisiin soveltaa käytännössä Luksiassa? Nykyisin uusi koulutusasiakas saa opintojen alussa niin kutsutun Luksian aloituskansion, jonka sisältö on melko vaatimaton eikä siihen ole tehty päivityksiä moneen vuoteen. Ehdotamme, että mietitään aloituskansion käytäntö uudelleen. Vähintäänkin kansion sisältö tulee ajanmukaistaa ja siinä tulee ottaa huomioon sähköiset kanavat, ajanmukaiset materiaalit ja välineet (esimerkiksi muistitikut). Vaihtoehtoisesti luovutaan kansioista ja kehitetään tilalle jokin muu käsin kosketeltava vaihtoehto tai edellä mainittujen yhdistelmä.

Kun opiskelija hakeutuu aikuisopiston koulutukseen sähköisesti, ruudulle ilmestyy ”kiitos, olemme vastaanottaneet hakemuksesi” - tyyppinen viesti. Voisiko potentiaaliselle asiakkaalle viestiä jollain muulla tavalla tässä hakeutumisvaiheessa? Mahdollisesti se voisi olla lisämateriaalia koulutuksesta tai video, jossa kyseisen koulutuksen tutkintovastaava esittelee itsensä ja koulutuksen lyhyesti sekä antaa yhteystietonsa. Tällä tavoin saataisiin melko persoonaton viesti muutettua yksilöidymään, henkilökohtaisempaan ja samalla myös konkreettiseen muotoon.

Koulutuspalvelujen saavutettavuuden parantamisessa tulisi huomioida entistä enemmän sosiaalisen median käyttö. Sosiaalinen media on vääjäämättä tärkein kanava uusien asiakkaiden hankinnassa. Aikuisopisto teki viimeksi vuosi sitten seurannan siitä, kuinka asiakkaat löytävät aikuisopiston. Otannassa oli kaikki syksyllä 2010 käynnistyneet omaehtoiset tutkintotavoitteiset koulutukset, joihin valikoitui noin 200 opiskelijaa. Ei varmaankaan yllätystulos, että noin 50-60 % Luksialle tulleista asiakkaista löysi koulutuspalvelun jonkun sähköisen kanavan kautta ja vain 10 % printtimedian kautta. Kerrottakoon vielä, että tuolloin markkinointibudjetista 80 % kohdistui kuitenkin printtimediaan. Printtimedialla on lähinnä imagoa tukeva rooli, sillä se tuo nykyisin vain yksittäisiä asiakkaita koulutuksiin. Tehokkaampana menetelmänä asiakas-kontaktien saamisessa on sosiaalinen media ja viidakkorumpu (word of mouth, josta lyhenne WOM). Näkemyksemme mukaan tulevaisuudessa 60 % asiakkaista tulee jonkun sosiaalisen me-

dian tai viidakkorummun kautta, 30 % kouluttajan omien verkostojen kautta ja vain 10 % perinteisen printtimedian kautta. Aikuisopistolla ei ole vielä systemaattista tapaa, jolla sosiaalisen median mahdollisuuksia voitaisiin hyödyntää täydessä mittakaavassa.

Kun koulutusasiakas päättää opintonsa Luksian aikuisopistossa, hänelle tarjotaan kakkukahvit, ruusu ja todistus. Kehotamme aikuisopistoa pohtimaan nykykäytäntöä sen tarkoituksenmukaisuuden ja ajanmukaisuuden kannalta. Mitä siis halutaan viestiä asiakkaalle tämän lähtiessä aikuisopistosta? Pitäisikö panostaa jo olemassa olevaan asiakkaaseen tarjoamalla hänelle uutta koulutusta eli jatkopolkua Luksiassa? Jatko-opiskelijoiden määrästä tulisi järjestää seuranta, jotta tiedettäisiin näiden lukumäärä. Tiedon avulla osattaisiin arvioida sitä, kuinka paljon jatkopolkuun tulee panostaa.

4.3.7 Toimialojen tuotevalikoiman perkaus ja priorisointi

Luksian aikuisopistossa yksittäiset tuotteet ovat tarkemman suurennuslasin alla kuin itse toimialan kokonaistarjooma. Tarjontaa tulisi tarkastella kokonaisvaltaisesti sen sijaan, että yksittäisiä tuotteita arvioidaan ottamatta huomioon sen vaikutuksia kokonaistarjontaan. Osa yksittäisistä tuotteista saattaa tuoda synergiaetuja tai auttaa ydinosaamisen säilymistä Luksiassa. Yksittäisiä tuotteita ei voida siis poistaa ennen kuin niiden merkitystä käsitellään laajemmin osana koko tarjontaa. Tähän pitäisi saada muutos. Aiemmin esitelty tuotekorttityökalu antaa hyvän perustan yksittäisten tuotteiden tarkastelulle. Aikuisopiston pitäisi tarkastella koko toimialan tilannetta, jotta nähtäisiin, kuinka paljon elinvoimaisia tuotteita tuotevalikoimaan kuuluu. Siten voidaan päättää panostuksen ja priorisoinnin kohteet. Yksittäisiä tuotteita ja numeroita tarkasteltaessa laaja näkemys katoaa helposti. Vaarana on, että numeroiden takaa voi löytyä selittäviä tekijöitä, joita tulisi pystyä nostamaan esiin numerotietojen oheen.

4.3.8 Dokumentaation tärkeyden ymmärtäminen

Dokumentaatiota pidetään yleisesti vähiten mukavana työtehtävänä, suorastaan välttämättömänä pahana, jonka ei nähdä tuovan mitään lisäarvoa työhön. Varsinkin pitkään samassa yrityksessä työskennellyt henkilö saattaa hoitaa monia työtehtäviä ulkomuistiinsa nojautuen, sillä töistä tulee rutiininomaisia. Dokumentoinnin merkityksen huomaa ehkä vasta silloin, kun joutuu itse palaamaan johonkin vanhempaan asiaan. Palaverimuistiot toimivat hyvänä muistinvirkistäjänä. Hyvin laadittuihin muistioihin pyritään kirjaamaan se, mitä päätettiin ja nimeämään kullekin työlle vastuhenkilöt. Parhaimmillaan dokumentaatiot auttavat suuresti uutta taloon tulevaa työntekijää. Mikäli kaikki keskeiset toiminnot on kuvattu ja tallennettu dokumentteihin, tieto on saatavissa juuri silloin kun sitä tarvitsee eikä sitä tarvitse kysellä kollegoilta. Kun tieto pohjautuu ajantasaisiin prosessikuvauksiin, se on aina luotettavaa. Kol-

legoiden opastuksessa on aina vaarana, että tieto vääristyy matkalla, sillä joskus henkilöt pyrkivät soveltamaan prosessiin kuvattua työtehtävää. Tässä kohtaa voidaan kuitenkin todeta, että aikuisopiston saama Investors In people -sertifikaatti vaatii monien prosessien dokumentointia. Vaikka dokumentit ovat kattavia, haasteeksi saattaa tulla oikean tiedon löytäminen ja varmistuminen siitä, että käsillä on varmasti viimeisin versio, joka on voimassa.

Aikuisopistolla on vielä tehtävänä asiakaskontaktien dokumentointi. Käytössä ei ole vielä CRM-järjestelmää, joten erilaiset Excelit paikkaavat puutetta. Käytännössä se tarkoittaa tietojen hajautumista eri paikkoihin, mikä vaatii kultakin työntekijältä paljon viitseliäisyyttä. CRM-järjestelmä on onneksi tulossa vuoden 2013 aikana. Sen myötä saadaan taltioitua asiakkaiden ostohistoria ja tehdyt sopimukset. Parasta on se, että tieto on kaikkien käytössä. Kehitysehdotuksemme tässä koskee lähinnä perehdytystä ja dokumentoinnin tärkeyden esille nostamista eri tilanteissa, jotta henkilöstö saadaan entistä paremmin sitoutumaan dokumentaatiota tukevien työkalujen käyttöön. Nykytilanteessa pelkona on, että pahimmillaan aikuisopistosta poislähtevä kouluttaja vie kaiken tiedon mukanaan, eikä siitä jää mitään pääomaa aikuisopiston käyttöön. Aikuisopistolla on ollutkin yksi ikävä tapaus, jossa erään kouluttajan työsuhteen päättymisen jälkeen huomattiin, että yhtään opiskelija-arviointia ei ollut viety järjestelmään. Jo pelkästään opiskelijan oikeusturvan kannalta tällaista ei missään tilanteessa saa päästä tapahtumaan.

4.3.9 Asiakkaan mukaanotto tuotesuunnitteluun; asiakkaasta tulee objektin sijasta subjekti

Asiakkaan mukaanotto tuotesuunnitteluun sopii hyvin Luksian kehittämiskohteeksi. Aikuisopiston johtotiimi osallistui jokin aika sitten erääseen innovaatioihin liittyvään workshopiin. Eräässä tehtävässä kukin osallistuja sai tuoda ilmi eniten mielenkiintoa herättävän asian ja Luksian johtoa kiinnosti nimenomaan asiakkaan siirtyminen objektista subjektiksi. Kuinka tämä sitten tehdään käytännössä, onkin kokonaan toinen asia. Jotkut Luksian tuotteet on kohdistettu sellaiselle asiakasryhmälle, joka pystyy refleктоimaan oppimaansa ja tätä kautta tuomaan hyviä kehitysehdotuksia opetussuunnitelmiin ja malleihin - mikäli heille vain suodaan tämä mahdollisuus. Hyvinä esimerkkeinä ovat ainakin erikoisammattitutkinnot ja isännöinnin ammattitutkinto. Ehdotamme, että aluksi pilotoidaan muutamia koulutuksia niin, että opiskelijan oppimisprosessin osaksi otetaan säännöllisesti reflektointi. Siinä käsitellään kyseisen tuotteen prosessia, mallia, työkaluja, sisältöä ja etsitään parannuskohteita.

4.3.10 Kumppanien ja verkostojen parempi hyödyntäminen

Pitääkö kaikki tehdä itse? Pitääkö kerätä kaikki kunnia itselle, eikä sitä voida jakaa kenenkään kanssa? Mitä sitten, jos joku muu saa asiasta hyötyä? Pitääkö varoa, etteivät muut toimijat

pääse omalle reviirille? Entäpä jos joku toinen toimija pystyy parempaan toteutukseen kuin me?

Verkostoitumismahdollisuuksia pohdittaessa tämän kaltaisia kysymyksiä nousee varmaan mieleen - varsinkin silloin, jos ei ole aikaisempaa kokemusta verkostoitumisesta tai luottamuksen saavuttaneista kumppaneista. Aikuisopistolla on jonkin verran kokemuksia - niin huonoja kuin hyviä - sekä kumppanuuksista että verkostoista. Pahimmillaan ”kumppani” on putsannut koko pöydän eli vienyt Luksian valmistelemat työt mukanaan, mutta hedelmällisimmillään Luksia on ollut verkostossa usean muun toimijan kanssa luomassa malleja ja käytänteitä. Esimerkkinä onnistuneesta verkostoitumisesta voidaan mainita opinovi-projekti, jossa useat koulutuksenjärjestäjät markkinoivat messuilla sulassa sovussa toistensa koulutuksia asiakkaille.

Ehdotamme, että aikuisopisto hyödyntää näitä hyviä kokemuksia ja ennen kaikkea jakaa sen antia aikuisopiston sisällä ja kannustaa myös muita toimimaan samoin.

5 Johtopäätökset ja työn arviointi

Tässä luvussa tarkastellaan työn alussa määritellyt tavoitteet ja arvioidaan sitä, kuinka hyvin tavoitteisiin päästiin. Tämän lisäksi luku sisältää oman oppimisemme arvioinnin.

5.1 Johtopäätökset

Opinnäytetyössä käsiteltiin Luksian aikuisopistolle tärkeitä teemoja, jotka olivat Luksian aikuisopistossa muutoinkin erittäin ajankohtaisia. Isossa mittakaavassa voidaan sanoa, että työssä oli kyse aikuisopiston eloonjäämisestä. Menestyäkseen markkinoilla aikuisopiston tulee olla kilpailukykyinen ja vetovoimainen. Käytännössä se edellyttää opetustarjonnan aktiivista hallintaa, jotta aikuisopistosta ammattiin valmistuvien opiskelijoiden osaamisella on käyttöä nyt ja tulevaisuudessa ja että työllistyminen voidaan taata. Tiukentuneessa kilpailutilanteessa useat toimijat kilpailevat samoista asiakkaista. Samaan aikaan yhteiskunta vähentää ammatilliselle koulutukselle myöntämäänsä rahoitusta, joten aikuisopisto saa entistä vähemmän rahaa yksittäistä opiskelijaa kohden. Tämä pakottaa aikuisopiston arvioimaan toimintaansa uudelleen ja kehittämään sitä eteenpäin. Tuotevalikoimaa pitää kirkastaa ja täsmentää, sillä vähäisiä resursseja ei voi hajauttaa moneen paikkaan. Tarjontaa tulee tarkastella entistakin pidemmällä perspektiivillä, jotta resursseja ja päätöksiä voidaan kohdentaa oikein. Edellisten syiden pohjalta opinnäytetyössä on nostettu esiin asioita, joihin aikuisopiston tulisi kiinnittää erityistä huomiota.

Opinnäytetyöprosessin aikana pyysimme aikuisopiston näkemyksiä työssä esitetyistä kehitysehdotuksista. Kysyimme mielipiteitä seitsemältä aikuisopiston avainhenkilöltä, joihin kuuluu johtotiimin jäseniä (4 henkilöä), henkilökunnan edustajia (2 henkilöä) ja markkinointivastaava (1 henkilö). Olemme huomioineet saamamme mielipiteet työssämme esittämässämme 10 kehitysehdotuksessa. Näin ollen työssä esitetyt 10 kehitysehdotuksen lista on lopullisessa muodossa, jonka aikuisopiston avainhenkilöt ovat hyväksyneet. Pääsääntöisesti kehitysehdotuksia pidettiin hyvinä ja oivaltavina. Osa oli vastaajien mielestä sellaisinaan hyväksyttäviä, osa kaipasi vielä jatkojalostusta. Saimme jonkin verran kritiikkiä siitä, että ehdotuksia voisi tiivistää tai jäsenellä toisella tavoin tai priorisoida lisää. Tiivistäminen (niin kehitysehdotusten kuin koko työn muun sisällön osaltakin) oli itse asiassa ehkä haastavinta koko työssämme. Aihe tuntui niin kiinnostavalta ja laajalta, että oli vaikeaa jättää pois joitain osa-alueita, jotka mielestämme olivat selvästi kytköksissä pääteemaan eli asiantuntijapalvelujen tuotteistamiseen.

Opinnäytetyön työelämäedustajana toiminut Luksian aikuisopiston rehtori Eero Hillman kiitti opinnäytetyön teoria-aineistoa, jota hän luonnehti loistavaksi pohjaksi koulutuspalvelujen tuotteistamisen kehittämistyölle. Kehitysehdotuksia (10 kpl) hän kehui hyväksi. Osa kehitysehdotuksista on hänen mukaansa niin konkreettisia, että ne voidaan ottaa systemaattisesti käyttöön heti, kun aikuisopiston johtotiimi on käsitellyt ne ja tehnyt niistä päätökset. Osasta kehitysehdotuksista tulee vielä keskustella ja viedä vieläkin konkreettisemmalle tasolle. Hillmanin mukaan kaikki 10 kehitysehdotusta ovat hyvin tärkeitä näyttötutkintojen tuotteistamisen kehittämistyössä. Hänen mukaansa opinnäytetyössä näkyy käsiteltävän aiheen hyvä tuntemus.

5.2 Työn arviointi

Mielestämme onnistuimme siis saavuttamaan opinnäytetyön alussa asetetut tavoitteet, sillä löysimme selkeitä kehittämiskohteita. Kaiken kaikkiaan kehittämiskohteita saatiin kirjattua 10. Arvioimme, että niistä 3-4 nousee muita tärkeämmiksi. Tiedossamme on, että muutamia kehittämiskohteita on jo nyt otettu osittain käytännön tasolle ja muutamiin tullaan paneutumaan lähitulevaisuudessa. Osa kehittämiskohteista käsittelee Luksian aikuisopistoa ja osa koko Luksiaa. Vaikutusmahdollisuutemme rajoittuu käytännössä kuitenkin vain Luksian aikuisopistoon.

Opinnäytetyössä oli mielenkiintoista tarkastella organisaatiota ikään kuin lintuperspektiivistä ja verrata sitä aihetta käsitteleviin, alan asiantuntijoiden nostamiin teemoihin. Koimme erittäin mielenkiintoiseksi teorian peilaamisen aikuisopiston nykykäytänteisiin ja organisaation rakenteeseen. Oli huojentavaa havaita, että teoreettinen viitekehys ei nostanut kovin paljoa uusia huolenaiheita aikuisopiston tuotteistamisen nykytilasta. Tietyt jo aiemmin tunnistetut kehittämiskohteet aikuisopiston tuotteistamistyössä saivat entistä isomman painoarvon työn

edetessä. Voidaan siis todeta, että pääsääntöisesti asioita tehdään aikuisopistossa oikein. Kehitysehdotuksia suunnitellessamme pyrimme tarkastelemaan tuotteistamisen teemaa kokonaisuutena, mutta ulotimme työme yksityiskohtiin saakka. Olemme pyrkineet olemaan melko kriittisiä ja muutettavia asioita on nostettu esiin hieman kärjistäen. On ollut hienoa huomata, että monia kehitysehdotuksissamme mainittuja asioita on nostettu aikuisopistossa esille ja niitä on edistetty organisaatiossa opinnäytetyöprosessin aikana. Suuressa organisaatiossa muutosten läpivienti on kuitenkin melko hidasta, joten isoja uusia linjauksia ei voida odottaa tapahtuvan hetkessä.

Koimme saavanamme työstämme ammatillista lisäarvoa uusien näkökulmien löytämisestä tuotteistamistyöhön. Saimme niistä paljon aineksia aikuisopiston tuotteistamisen tarkasteluun. Monia teoriassa käsiteltyjä asioita voidaan melko helposti ja nopeastikin viedä käytäntöön. Erityisesti muiden ylitse nousivat teemat: palvelujen esillepano, palvelujen muuttaminen konkreettiseen muotoon sekä tuotevalikoiman perkaus ja priorisointi. Viimeksi mainittua tuotteiden tarkastelua ja priorisointia on organisaatiossa tehty erittäin aktiivisesti viimeisten neljän kuukauden aikana.

Lähteet

Kirjalähteet

Ahrnell, B.-M. & Nicou, M. 1991. Osaamisen markkinointi Asiantuntijayrityksen 7 avainta menestykseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Ammatillisen lisäkoulutuksen työelämän kehittämis- ja palvelutoiminnan kehittämishankkeen loppuraportti. Opetus- ja kulttuuriministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2012:3. Helsinki: Opetus- ja kulttuuriministeriö.

Gustafsson, A. & Johnson, M. 2003. Competing in a Service Economy. How to Create a Competitive Advantage Through Service Development and Innovation. San Francisco, CA: A Wiley Imprint.

Grönroos, C. 2000a. Nyt kilpaillaan palveluilla. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Grönroos, C. 2000b. Service Management and Marketing. A Customer Relationship Management Approach. England: John Wiley & Sons, Ltd.

Grönroos, C. 2010. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Hannus, J. 2004. Strategisen menestyksen avaimet. Jyväskylä: Gummeruksen Kirjapaino Oy.

Harmon, P. 2007. Business Process Change. San Francisco: Morgan Kaufmann Publishers.

Huuha, M. 2010. Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Härmä, H. 2009. Asiantuntijakoulutuspalvelun tuotteistaminen Palvelupassi-hanke. Laurea ammattikoulu. Opinnäytetyö.

Laamanen, K. 2001. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona: ideasta käytäntöön. Keuruu: Otavan kirjapaino.

Lahtinen, J. & Isoviita, A. 1994. Customer Relationship Marketing. Kokkola: KP Paino.

Lecklin, O. 1999. Laatu yrityksen menestystekijänä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

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

Leppänen, A. & Tuominen, E. & Hynninen, K. 2000. Työprosessin mallintaminen - organisaation sisäinen kehittämisväline. Työ ja ihminen. Työympäristötutkimuksen aikakauskirja. Työterveyslaitos 2/2012. Vammalan Kirjapaino Oy.

Lindberg-Repo, K. 2005. Asiakkaan ja brändin vuorovaikutus - Miten johtaa brändin arvoprosesseja? Juva: WS Bookwell Oy.

Lämsä, A.-M. & Uusitalo, O. 2005. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. Helsinki: Edita Prima Oy.

Malmi, T. & Peltola, J. & Toivanen, J. 2006. Balanced Scorecard. Rakenna ja sovelle tehokkaasti. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Metsola, H. & Schwartz, H. 2009. Palveluinnovaatiot ja tuotteistaminen. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Kandidaatintyö.

Miettinen, S. 2011. Palvelumuotoilu - uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Tampere: Tammerprint Oy.

Palmer, A. 2011. Principles of Services Marketing. Glasgow: McGraw-Hill Education.

Parantainen, J. 2007. Sissimarkkinointi. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Parantainen, J. 2008a. Tuotteistaminen. Rakenna palvelusta tuote 10 päivässä. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Parantainen, J. 2011. Tuotteistaminen 2. Tuotteistajan 10 psykologista vipua. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Parviainen, J. 2006. Kollektiivinen asiantuntijuus. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.

Pitkänen, R. 2006. Parasta palvelua - Miten onnistut asiakkaan kohtaamisessa? Juva: WS Bookwell Oy.

Raudaskoski, A.-P. 2012. Ammatillisen aikuiskoulutuksen koulutuspalvelujen tuotteistamismallin kehittäminen. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Teknologiaosaamisen johtaminen, YAMK. Tekniikan ja liikenteen ala. Opinnäytetyö.

Sipilä, J. 1998. Asiantuntija ja asiakas - myymmekö tunteja vai tulosta? Porvoo: WSOY.

Sipilä, J. 1999a. Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. Porvoo: WSOY.

Sipilä, K. 1999b. Asiantuntijapalvelujen markkinointi. Porvoo: WSOY.

Storbacka, K. & Blomqvist, R. & Dahl & J. & Haeger, T. 2003. Asiakkuuden arvon lähteillä. Juva: WS Bookwell Oy.

Storbacka, K. & Lehtinen, J.R. 2002. Asiakkuuden ehdoilla, ei asiakkaiden armoilla. Juva: WS Bookwell Oy.

Torkkeli, M. & Salmi P. & Ojanen, V & Länkinen, H. & Laaksolahti, A. & Hänninen, S. & Hallikas, J. 2005. Asiantuntijapalvelujen johtamisen haasteet. Opas suunnittelu- ja konsultointiyri-tysten liiketoimintaosaamisen kehittämiseen. Lappeenrannan teknillinen yliopisto Tuotantotalouden osasto. Lappeenranta: Kopijyvä Oy.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Vahvaselkä, I. 2004. Asiantuntijan myyntitaito. Pieksämäki: RT-Print Oy.

Vuokko, P. 1997. Avaimena asiakaslähtöisyys. Helsinki: Oy Edita Ab.

Internet

Holbrook, M. 1983. Using a structural Model of Halo Effect Assess Perceptual Distortion due to Affective overtones. Viitattu 9.11.2012.

<http://www.jstor.org/discover/10.2307/2488928?uid=3737976&uid=2&uid=4&sid=21101268347673>

Jaakkola, E. & Orava, M. & Varjonen, V. 2007. Tekes: Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua. Opas yrityksille. Viitattu 5.2.2013.

http://www.tekes.fi/fi/community/Julkaisut%20ja%20uutiskirjeet/333/Julkaisut/1367/Palvelujen_tuotteistamisesta_kilpailuetua.pdf

Ketola, I. 2008. Musiikkiteollisuuden murros: CD:t eivät kelvanneet teineille edes ilmaiseksi. Viitattu 9.11.2012.
http://fin.afterdawn.com/uutiset/artikkeli.cfm/2008/01/15/musiikkiteollisuuden_murros_cd_t_eivat_kelvanneet_teineille_edes_ilmaiseksi

Luksia 2012b. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2011. Viitattu 23.3.2013.
http://www.luksia.fi/Default.aspx?docid=15304&action=Publish_Show

Luksia 2012b. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2011. Viitattu 23.3.2013.
http://www.luksia.fi/Default.aspx?docid=15304&action=Publish_Show

Markkinointi&Mainonta 2012a. Fazerin Sininen on Suomen arvostetuin brändi. Viitattu 11.1.2013.
<http://www.marmai.fi/uutiset/fazerin+sininen+on+suomen+arvostetuin+brandi/a2147640?fail=f>

Opetushallitus 2013. Koulutus ja tutkinnot. Viitattu 23.3.2013.
http://www.oph.fi/koulutus_ja_tutkinnot

Parantainen, J. 2008b. Mokkaulan muikea menestys. Viitattu 9.11.2012.
<http://pollitasta.fi/2008/02/29/mokkulan-muikea-menestys/>

Muut lähteet

Luksia 2012a. Luksian aikuisopiston perehdyttämismateriaali sisäiseen käyttöön.

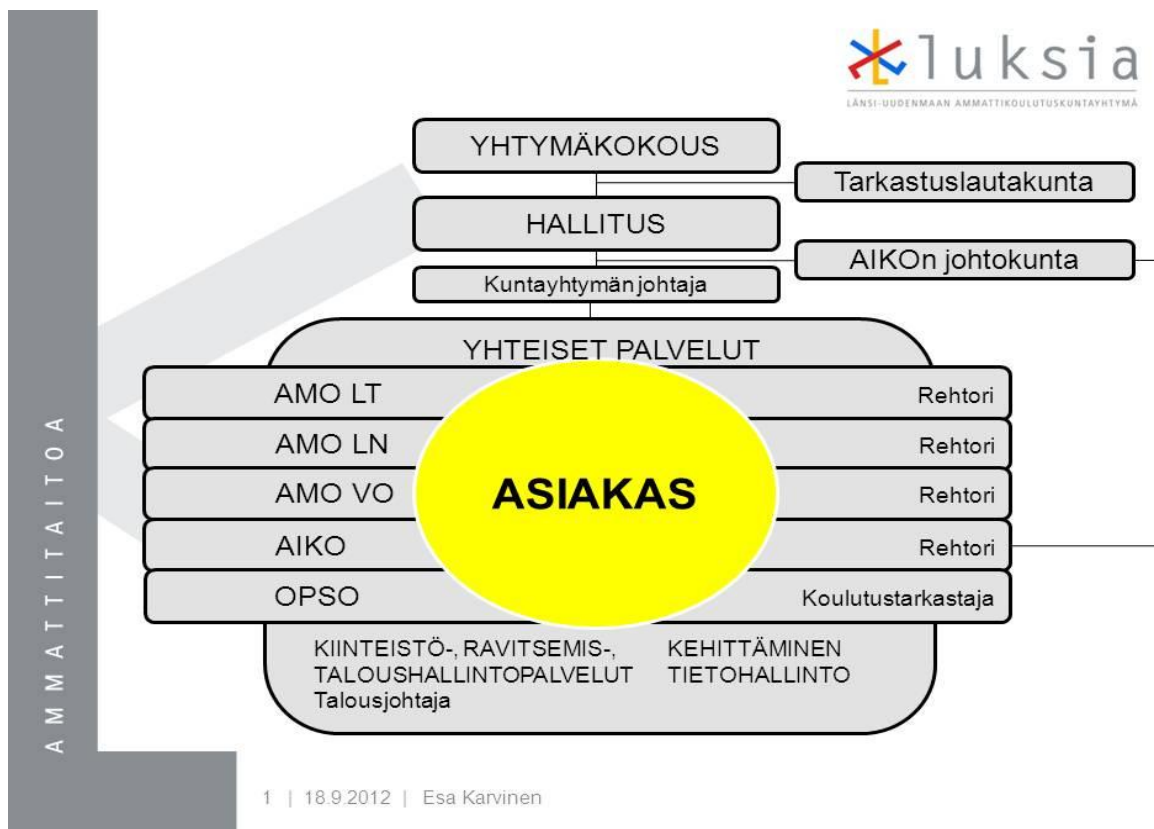
Markkinointi&Mainonta 2012b. Numero 16/12. Ilmestymispäivä 28.9.2012. Forssa Print Oy.

Kuviot

Kuvio 1: Asiantuntijapalvelun perustana on asiakashyödyn tuottaminen (mukaillen Sipilä 1999, 63).....	13
Kuvio 2: Palvelupaketin moduulit suhteessa asiakastarpeisiin ja organisaatioiden väliseen rajapintaan (mukaillen Torkkeli ym. 2005, 26)	16
Kuvio 3: Palvelun modulaarinen rakenne (mukaillen Sipilä 1999, 70)	17
Kuvio 4: Vuorovaikutus asiakastilanteissa (mukaillen Sipilä 1999, 73)	35
Kuvio 5: Blueprinting (mukaillen Lehtinen & Niinimäki 2005, 41)	37
Kuvio 6: Palveluanalyysi (mukaillen Sipilä 1999, 55)	41
Kuvio 7: Elinkaarianalyysillä voidaan analysoida omien tuotteiden sijoittumista tuotteen elinkaarelle (mukaillen Sipilä 1999, 56)	43
Kuvio 8: Kasvuideat-matriisi soveltuu uusien tuoteideoiden luokitteluun osaamisen ja asiakasryhmien mukaan (mukaillen Sipilä 1999, 58)	45
Kuvio 9: Markkinakeskeisen palvelustrategian yleiskuva (mukaillen Grönroos 2000a, 318)	49
Kuvio 10: Tekemisestä tuote- ja asiakashyötyajatteluun (mukaillen Sipilä 1999, 15).....	52
Kuvio 11: Tuotteistus voi aloittaa hyvän kehän (mukaillen Sipilä 1999, 22)	53
Kuvio 12: Palveluliiketoiminnan kehittäminen tuotteistamisen avulla (mukaillen Jaakkola ym., 2007, 6)	61
Kuvio 13: Imago, viestintä ja laajennettu palvelutarjoama (mukaillen Grönroos 2000a, 127)	64
Kuvio 14: Tuotteistusprosessi (mukaillen Sipilä 1999, 37)	65
Kuvio 15: Tuotteistamisen neljä astetta (mukaillen Sipilä 1999, 13).....	67
Kuvio 16: Tuotteistusprosessissa huomioitavia tekijöitä (mukaillen Torkkeli ym., 2005, 28)	68
Kuvio 17: Tuotteistetun palvelun osat (mukaillen Torkkeli ym., 2005, 25)	68
Kuvio 18: Koulutusjärjestelmä Suomessa (Opetushallitus 2013)	78
Kuvio 19: Luksian aikuisopiston organisaatio (Luksia 2012a).....	81
Kuvio 20: Isännöinnin ammattitutkinon tuotekortti.....	99
Kuvio 21: Isännöinnin ammattitutkinon saamat loppupisteet	100

Taulukot

Taulukko 1: Opiskelijavolyymit eri rahoitusmuodoilla. (Luksia 2012b)	82
Taulukko 2: Länsi-Uudenmaan ammattikoulutuskuntayhtymän tasapainotettu (BSC) tulokortti vuodelta 2011. (Luksia 2012b.)	83



Liite 1. Organisaatiokaavio: Länsi-Uudenmaan ammattikoulutuskuntayhtymän rakenne