

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalous

Yrittäjyys

2014

Milla Heikkilä

# KILPAILUSTRATEGIAN KEHITTÄMINEN TUOTTEISTAMALLA

– Case Restatop Oy



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU  
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalous | Yrittäjyys

2014 | 52

Ohjaaja Ella Kasi

Milla Heikkilä

# KILPAILUSTRATEGIAN KEHITTÄMINEN TUOTTEISTAMALLA, CASE RESTATOP OY

Opinnäytetyössä tarkasteltiin Restatop Oy:n kilpailustrategian ja palveluiden nykytilaa. Restatop-brändi muodostuu kahden eri yhtiön yhteistoiminnasta. Restatop Oy on kalusteiden ja valaisimien maahantuoja ja tukkukauppias. Yritys tarjoaa julkitila-asiakkaille, kuten hotelleille ja ravintoloille, kustannustehokkaita sisustustuotteita ja yhdessä sisaryhtiö RT-Interiorsin kanssa Restatop tuottaa kokonaisia sisustuspaketteja Avaimet käteen -periaatteella. Kilpailu markkinoilla on kiristynyt ja asiakkaiden ostokäyttäytyminen muuttunut, joten Restatop hakee itselleen uutta, yhtenäistä toimintatapaa.

Luomalla yritykselle uudet palvelupaketit pyrittiin yhtenäistämään brändin toimintaa ja lisäämään asiakkaan kokemaa hyötyä. Uudet palvelupaketit rakennettiin yrityksen SWOT-analyysin ja käsittekartan pohjalta sekä analysoimalla kilpailijoiden palvelutarjoonaa. Lopuksi analyysien tulosten perusteella luotiin kehittämis ehdotuksia brändin yhteisen strategian parantamiseksi.

Työn tuloksena yritykselle rakennettiin kolmen eri tason palvelupaketit, joiden ideana on tarjota asiakkaalle hieman enemmän palvelua, jolloin asiakkaalle tuotettu hyöty, yhdessä Restatopin myynnin kanssa, kasvaa. Yhtiön strategiaa tutkimalla löydettiin selkeitä kehitysehdotuksia, joilla yrityksen kilpailustrategiaa voidaan parantaa. Jatkoa ajatellen Restatopin olisi hyödyllistä kerätä toimintaympäristöstään tietoa systemaattisesti, jotta mahdollisiin tuleviin muutoksiin ehditään varautumaan riittävän ajoissa.

ASIASANAT:

Tuotteistaminen, palvelumuotoilu, kilpailuetu, strategia

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Liiketalous | Entrepreneurship

2014 | 52

Instructor Ella Kasi

**Milla Heikkilä**

## **DEVELOPING A COMPETITIVE STRATEGY BY PRODUCTIZATION, CASE RESTATOP OY**

The present bachelor's thesis explored the competitive strategy and the present state of service at Restatop. The Restatop-brand consists of two companies operating together. Restatop Oy is an import company operating in the field of hotel and restaurant decoration and wholesale. The company offers cost-efficient decoration products to its customers and together with its sister company RT-Interiors Oy they offer entire turnkey decoration packages. The competition in the market has tightened and customer behavior has changed. Therefore Restatop is looking for a new and consistent modus operandi.

The aim was to standardize company's operations and add customer value by creating new service packages. The new service packages were based on the company's SWOT-analysis, a mind map and an analysis of the competitors' services. Suggestions for how to develop the brand strategy were made based on the results of the analyses.

As a result of the study, three service packages of different levels were built. The idea was to offer slightly more service to the customers, which would lead to increasing the benefits for the customers and growing sales figures for Restatop. The study of the company strategy showed that, among other things, the sales and public relations activities should be strengthened in order to increase the profit of the company.

**KEYWORDS:**

Productization, service management, competitive advantage, strategy

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>6</b>
<b>2 YRITYKSEN STRATEGIA</b>	<b>8</b>
2.1 Strategia ja sen johtaminen	8
2.2 Strategian suunnittelu	9
<b>3 KILPAILUSTRATEGIA</b>	<b>11</b>
3.1 Asemointi toimialan sisällä	13
3.2 Kilpailuedun lähteet	15
<b>4 PALVELUIDEN TUOTTEISTAMINEN</b>	<b>17</b>
4.1 Tuotteistamisen tavoitteet	17
4.2 Tuotteistamisen vaiheet	18
4.2.1 Palvelutarjooman analysointi	18
4.2.2 Palvelun määrittely	19
4.2.3 Palveluprosessi	20
4.2.4 Palvelun vakioiminen	21
4.2.5 Palvelun konkretisointi	22
4.2.6 Hinnoittelu	23
4.2.7 Seuranta, mittaaminen ja kehittäminen	24
<b>5 KOHDEYRITYS</b>	<b>27</b>
5.1 Strategia	27
5.2 Markkinat ja asiakkaat	28
5.3 Kilpailijat	29
5.4 Taloudellinen tilanne	30
<b>6 TYÖN TOTEUTTAMINEN</b>	<b>32</b>
6.1 SWOT-analyysi	32
6.2 Mindmap eli käsitekartta	34
6.3 Ydinkilpailijoiden palvelutarjooman analysointi	34
6.3.1 Valaisimet	35
6.3.2 Irtokalusteet	35
6.3.3 Puusepänurakointi	36

<b>7 KOHDEYRITYKSEN PALVELUT</b>	<b>38</b>
7.1 Palveluiden analysointi	38
7.2 Palvelupaketit	39
<b>8 KEHITTÄMISEHDOTUKSET</b>	<b>43</b>
<b>9 YHTEENVETO JA ARVIOINTI</b>	<b>48</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>49</b>

## **LIITTEET**

- Liite 1. Palvelun prosessikaavio
- Liite 2. Käsitekartta

## **KUVAT**

Kuva 1. Strategisen johtamisen kriittiset menestystekijät menestyksen timantin näkökulmasta (Kamensky 2010, 51).	9
Kuva 2. Restatopin palvelupaketit.	39

## **KUVIOT**

Kuvio 1. Porterin viiden kilpailuvoiman malli (mukailtu Isokangas 2003).	12
Kuvio 2. Porterin kilpailustrategiat (mukailtu Kauppakorkeaan.com 2009).	14
Kuvio 3. Porterin arvoketju (Porter 2006).	16
Kuvio 4. Tuotteistamisen asteet (Jaakkola, ym.2009, 19).	22
Kuvio 5. Palvelun laadun kuilumalli (Jaakkola ym. 2009, 35).	26

## **TAULUKOT**

Taulukko 1 Restatopin talouden tunnuslukuja (Poikkimäki 6.2.2014 sähköposti).	31
---	----

# 1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia julkitilakaulusteiden ja -valaisimien tukkukaupan sekä maahantuonnin alalla toimivan pk-yrityksen kilpailustrategiaa ja sen pohjalta tuotteistaa yrityksen tuottamat palvelut. Toimeksianto tulee Restatop Oy:ltä (jatkossa Restatop), joka on toiminut markkinoilla jo vuodesta 1991.

Kovan kilpailun markkinoilla yrityksen tulee tuntea asiakkaansa, mutta myös kilpailijansa. Kilpailija-analyysin avulla yritys saa hyvän kuvan avainkilpailijoistaan ja niiden osaamisalueista. Restatopille on tehty kilpailija-analyysi vuonna 2012, mutta kyseinen analyysi on sisällöltään jo hieman vanhentunut, eikä se käsittele kilpailijoiden tarjoamia palveluita. Tässä työssä perehdytään Restatopin omaan strategiaan ja sen kehittämiseen, mutta samalla tutkitaan myös kilpailijoiden palvelutarjoamaa. Tutkimukseen valitut kilpailijat on poimittu Restatopin toimitusjohtajan nimeämien ydinkilpailijoiden joukosta.

Restatop-brändi muodostuu kahden eri yhtiön yhteistoiminnasta. Restatop Oy on kalusteiden ja valaisimien maahantuoja sekä tukkukauppias. Yritys tarjoaa julkitila-asiakkaille, kuten hotelleille ja ravintoloille, kustannustehokkaita sisustustuotteita ja yhdessä sisaryhtiö RT-Interiorsin kanssa Restatop tuottaa kokonaisuuksia sisustuspaketteja Avaimet käteen -periaatteella. (Restatop Oy 2013.) RT-Interiors palvelee asiakkaitaan sisustus- sekä puusepän urakoinnein ja apu-toiminimen, RT-Materialsin avulla hoituvat erilaiset materiaalihankinnat. Yksityisasiakkaita palvelee Internetissä toimiva Designverkkokauppa, joka myy designvalaisimia ja -tuotteita laatu-tietoisille asiakkaille. (Knifsund 10.12.2013 haastattelu.)

Koska Restatop-brändi koostuu kahdesta yrityksestä, on tarkoituksena hioa brändi-strategiaa, jotta yritykset toimivat tulevaisuudessa paremmin yhteen ja näin täydentävät toisiaan. Tähän pyritään tuotteistamalla yritysten palvelut niin, että asiakkaan on helpompi hahmottaa, mitä kaikkea Restatop voi tarjota.

Työn teoriaosuus pohjautuu yritysstrategiaan, kilpailustrategiaan ja tuotteistamiseen. Toisessa luvussa käsitellään yleisesti yrityksen strategiaa, sen johtamista

ja suunnittelua. Kolmas luku keskittyy kilpailustrategiseen näkökulmaan ja selventää sitä, miksi yrityksellä on oltava selkeä, kilpailijoista erottuva strategiasuuntaus. Luvussa käsitellään eri kilpailustrategioita sekä kilpailuedun lähteitä. Neljäs luku selventää, miten tuotteistamalla saadaan yritykselle lisää kilpailuetua ja arvoa. Luku määrittelee tuotteistamisen tavoitteet ja vaiheet.

Tutkimuksen koko empiirinen osa julkaistaan salaisena. Tutkimusmenetelminä käytetään dokumenttianalyysin lisäksi yrityksen SWOT-analyysia ja käsitekarttaa. Työhön kerätään tietoa myös haastattelemalla Restatopin toimitusjohtaja Minna Knifsundia, myyntijohtaja Tinet Santalahtea, controller Elsi Poikkimäkeä ja RT-Interiorsin toimitusjohtaja Jyrki Rantalaa. Analyysien tulosten ja haastattelujen perusteella pyritään lopuksi rakentamaan yritykselle parhaat mahdolliset palvelupaketit ja selkeät kehittämissuositukset yhteisen strategian parantamiseksi. Samalla pohditaan toimenpiteitä, joilla yrityksen tulos saataisiin nousuun.

Yleisesti yrityksen strategiaa ja kilpailustrategiaa voitaisiin tutkia lähes loputtomiin. Sama pätee myös palvelujen tuotteistamiseen. Koska aihe on todella laaja ja monialainen, joudutaan sen rajaamisessa tekemään selkeitä valintoja. Työ tehdään opinnäytetyön ja ajan asettamien rajojen ehdoilla, joten painopiste suunnataan itse palvelupakettien suunnitteluun ja kehittämissuositusten pohdintaan.

## 2 YRITYKSEN STRATEGIA

### 2.1 Strategia ja sen johtaminen

Kamensky toteaa käsitteen strategia olevan erittäin laaja ja monialainen, mikä johtaa siihen, että sitä on vaikeaa kuvata yhdellä, lyhyellä määritelmällä (Kamensky 2010, 18). Harvardin professori Michael Porter kuvaa vuonna 1996 ilmestyneessä artikkelissaan yrityksen strategiaa yksilöllisen ja arvokkaan aseman kokonaisuudeksi, joka sisältää aina erilaisen yhdistelmän toimintoja. Samaisessa artikkelissa Porter painottaa kilpailijoista erottumisen tärkeyttä erilaisten toimintojen avulla. Jos jokainen markkinoilla toimiva yritys hyödyntäisi samoja toimintoja, strategia ei olisi mitään muuta kuin pelkkä markkinointi-slogan. (Porter 1996a, 6-10.) Yleisesti voidaan sanoa, että strategialla viitataan niihin ideoihin, suunnitelmiin ja toimintoihin, jotka auttavat yritystä saavuttamaan kilpailuetua suhteessa kilpailijoihin (Pitts & Lei 1996, 6).

Kilpailluilla markkinoilla toimiva strategia on yritykselle välttämätön, jotta se pystyy säilyttämään asiakkaansa, mukautumaan muutoksiin ja pysymään hengissä (Kamensky 2010, 16). Strategisen johtamisen tarkoituksena on taata yrityksen menestyminen ja varmistaa sen erottuminen kilpailijoista myös tulevaisuudessa. Keskeisenä tehtävänä pidetään yrityksen strategioiden jatkuvaa arviointia ja niiden toteutumisen varmistamista. (Kinkki & Isokangas 2003, 272.)

Kuten Kamensky (2010, 28) toteaa, yrityksen menestymisen pitkällä aikavälillä ratkaisevat strategia, johtaminen, osaaminen ja vuorovaikutus. Nämä neljä osa-aluetta ovat vahvasti riippuvaisia toisistaan, eikä mikään tekijä yksistään riitä. Näin ollen liiketoiminnan johtamisen tärkeimmät osa-alueet voidaan kuvata Kamenskyn mukaan viitekehyksellä, jonka hän on nimennyt ”menestyksen timantiksi” (Kuva 1.). Onnistunut strateginen johtaminen vaatii monien edellytysten täyttämistä. Kuvassa 1 havainnollistetaan pelkistetysti, kuinka nämä onnistumisen edellytykset ulottuvat menestyksen timantin kaikille osa-alueille.





Kuva 1. Strategisen johtamisen kriittiset menestystekijät menestyksen timantin näkökulmasta (Kamensky 2010, 51).

Tärkeää on nähdä strateginen johtaminen monen tekijän summana. Yhdenkin osa-alueen heikkous tai puuttuminen vie edellytykset yrityksen pitkäaikaiselta menestymiseltä. (Kamensky 2010, 50.)

## 2.2 Strategian suunnittelu

Yleisin lähestymistapa yrityksen strategian johtamisessa ja suunnittelussa on ollut niin kutsuttu analyttinen, kilpailustrategioihin pohjautuva näkökulma (Moore 2011). Muita lähestymistapoja ovat prosessinäkökulma (Moore 2011) ja opimisenäkökulma (Ichijo & Nonaka 2007, 3-4). Tässä opinnäytetyössä keskitytään lähinnä analyttiseen näkökulmaan pohjautuvaan lähestymistapaan, sillä se antaa parhaat mahdollisuudet kilpailustrategian tarkasteluun.

Yrityksen strategia lähtee aina liikkeelle elämäntehtävän muodostamisesta. Elämäntehtävän eli yrityksen mission muodostavat yrityksen arvot, visio ja toiminta-ajatus. Toiminta-ajatus on yrityksen toiminnan perusta. Se ilmaisee, miksi yritys on olemassa. Arvot puolestaan kertovat niistä toiminnan peruseriaatteista, joiden mukaan yritys toimii. Yrityksen perusarvoja voivat olla esimerkiksi lä-

pinäkyvyys, asiakaslähtöisyys ja uudistuminen. Visio ilmaisee vastaavasti yrityksen tulevaisuuden tahtotilan. Nämä edellä mainitut tekijät määrittävät yhdessä yrityksen sisäisten toimintojen sekä toimintaympäristön kanssa ne kilpailulajit, joissa yritys haluaa ja joissa sen kannattaa olla mukana. (Kamensky 2010, 50.)

Kun yrityksen elämäntehtävä ja tavoitteet ovat selvillä, on vuorossa toimintaympäristön ja sisäisen tehokkuuden analysointi. Yrityksen toimintaympäristö koostuu niistä ulkoisista asioista, jotka vaikuttavat yrityksen toimintaan. Näitä asioita ovat poliittiset, sosiaaliset, ekonomiset ja teknologiset tekijät. Muita toimintaympäristössä vaikuttavia tekijöitä ovat kysyntä, asiakkaat, toimittajat ja kilpailutilanne. Edellä mainittuja yhteiskunnallisia tekijöitä analysoidaan usein muun muassa PESTE-analyysin avulla, kun taas kilpailijoista voidaan tehdä erillinen kilpailija-analyysi ja asiakkaista esimerkiksi asiakassalkku. Yrityksen sisäistä tehokkuutta voidaan tarkastella muun muassa osaamisanalyysillä. (Hakanen 2004, 39-46.)

Haasteena on saada kerätty tieto yhteen ja muodostaa kokonaisnäkemys tilanteesta. Tähän ongelmaan on kehitetty erillinen analyysiryhmä, yhteenvetoanalyysit eli synteesianalyysit, joista esimerkkinä ovat erilaiset portfoliot, SWOT ja ydinpätevyysanalyysi (Kamensky 2010, 115). Tämä analyysiryhmä pyrkii yhdistämään yrityksen sisäisen toiminnan sekä ympäristön kehityksen olennaisimpia piirteitä niin, että myös yrityksen tulevaisuus otetaan mukaan tilanteen tarkasteluun. Näiden johtopäätösten pohjalta valitaan ja luodaan yrityksen strategiat. Viimeisenä strategisen suunnittelun vaiheena ovat budjetin laadinta, strategian toteuttaminen ja turvaaminen sekä tulosten arviointi. (Kamensky 2010, 54.)

### 3 KILPAILUSTRATEGIA

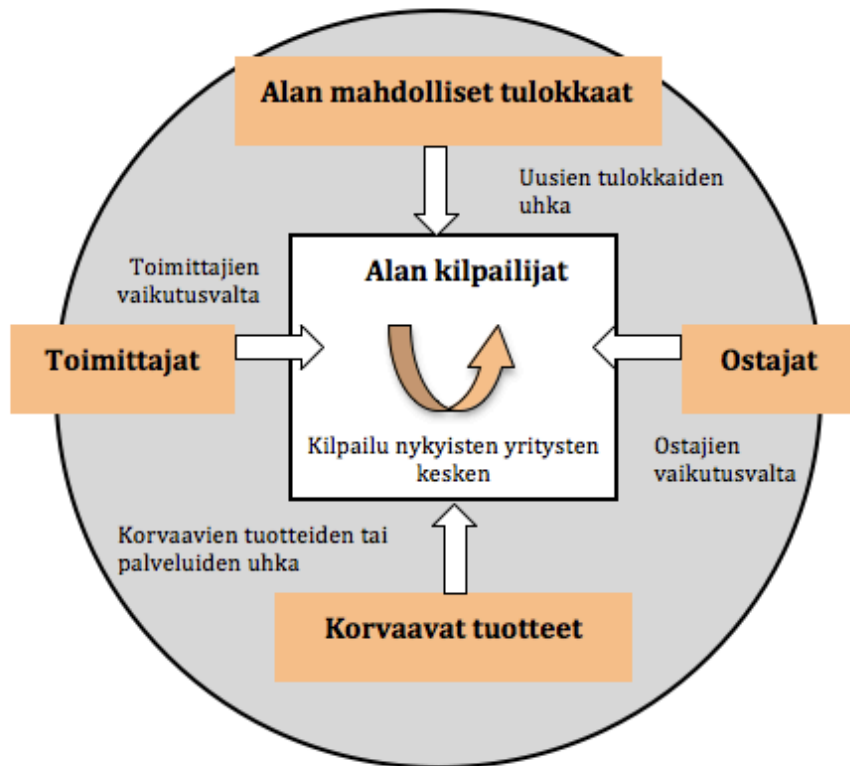
Lähtökohta on, että kilpailua on aina. Se rajoittaa markkinoilla olevan potentiaalın hyödyntämistä ja saa yritykset pyrkimään erilaisiin toimintamalleihin. Kilpailussa kyse onkin enemmän siitä, kuinka kovaa kilpailu on, missä asiassa kilpailua käydään, keiden kanssa, ja mihin suuntaan kilpailu on menossa. (Rope 2003, 50.)

Voidakseen erottua kilpailijoistaan on yrityksen tunnettava kilpailijansa. Kilpailija-analyysi on tähän toimiva työkalu ja se lähtee liikkeelle avainkilpailijoiden tunnistamisesta sekä tutkimisesta. Kun kilpailijat on kartoitettu, on vuorossa kilpailustrategian luominen. (Kotler & Armstrong 2010, 552.)

Liiketoimintastrategialla eli kilpailustrategialla tarkoitetaan sitä strategisten suuntausten linjausta, jolla yritys pyrkii saavuttamaan tietyn valitsemansa kilpailuedun suhteessa kilpailijoihinsa (Kamensky 2010, 16). Erilaisten yritysaktiiviteettien yhdistelmällä, kuten tietynlaiset tuotteet tai palvelut, sijainti ja henkilöstö, pyritään luomaan asiakkaalle arvoa, joka on suurempi kuin kilpailijan (Porter 1996, 6).

Matti Hakasen (2004, 105) mukaan erityisesti yrityksen asiakkaalle tuottama arvo ja osaaminen eli arvolupaus ovat keskeisessä asemassa, kun yritys valitsee itselleen kilpailustrategiaa. Muita valintaan vaikuttavia tekijöitä ovat yrityksen elämäntehtävä, tavoitteet ja päämäärät sekä toimintaympäristön analyysit (Kinkki & Isokangas 2003, 276).

Harwardin yliopiston professorin Michael Porterin luoma viiden kilpailuvoiman malli erottelee toimialan viiteen eri kilpailuvoimaan, jotka vaikuttavat yritykseen kilpailutilanteessa. Nämä kilpailuvoimat ovat samalla alalla toimivat kilpailijat, toimittajat, asiakkaat, korvaavat tuotteet ja mahdolliset uudet tulokkaat (kuvio 1.). Kilpailustrategian tehtävänä on luoda yritykselle vahva ja puolustettavissa oleva asema näitä kilpailuvoimia vastaan. (Porter 1996b, 27.)



Kuvio 1. Porterin viiden kilpailuvoiman malli (mukailtu Isokangas 2003)

Toimialan rakenne määrää vastaavasti sen, miten kilpailustrategia tulee rakentaa. Eri toimialoilla kilpailuvoimat ovat painottuneet eri tavalla ja näin ollen myös kilpailustrategian on vastattava oman alan vaatimuksia. Esimerkiksi alalla, jolla asiakkailla on vahva vaikutus kilpailutilanteeseen, tulee asiakasmarkkinointiin ja asiakasstrategiaan panostaa mahdollisesti muita kilpailuvoimia enemmän.

Jokainen ala on ainutlaatuinen ja vaikka toimialan rakenne on suhteellisen vakaa, saattaa se muuttua ajan kuluessa (Porter 2006, 71-73). Tämän vuoksi yrityksen tulee jatkuvasti seurata toimintaympäristöään ja siinä tapahtuvia muutoksia. Kilpailuetu ei ole ikuista, ja mitä enemmän yritys kerää tietoa ympäristöstään, sitä helpompi sen on ennakoida muutoksia ja vastata niihin nopeasti. Nykyinen nimitys Business Intelligence kuvaa sitä yrityksen toimintatapaa, jossa systemaattisesti kerätään tietoa kilpailijoista ja toimintaympäristöstä, analysoi-

daan ja käytetään saatua tietoa oman yrityksen strategian tukena. (Pirttilä 2000, 19 ja Bergström & Leppänen 2009, 96)

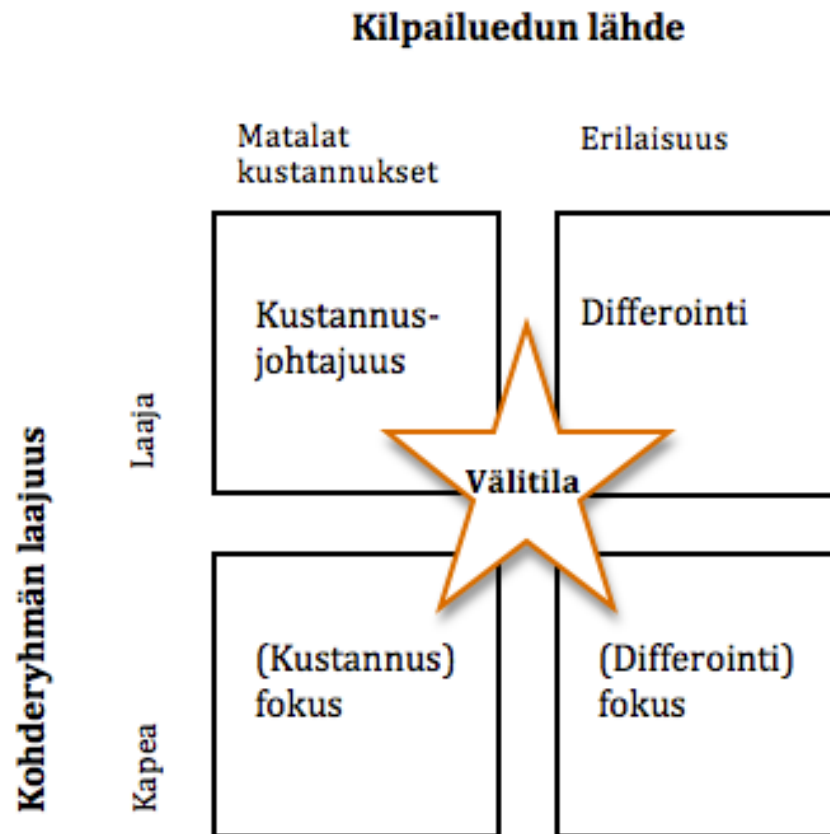
### 3.1 Asemointi toimialan sisällä

Teoksessaan ”Competitive strategy” (1980) Porter määrittelee kilpailustrategiat, jotka pohjautuvat markkina-asemoitumiseen. Teoksen mukaan yritys voi valita kolmen eri strategisen suuntautumisen välillä. (Chevalier-Roignant & Trigeorgis 2011, 70.)

Kustannusjohtajuuden valinnee yrityksen kokonaiskustannustehokkuus on parempi kuin kilpailevilla yrityksillä. Näin ollen yrityksen on mahdollista tuottaa ja myydä tuotteita tai palveluita halvemmalla hinnalla. Strategia on tyypillinen markkinoilla, joilla kilpailu on kovaa ja joilla markkinat määräävät pääosin hintatason. (Chevalier-Roignant & Trigeorgis 2011, 70.)

Differointi eli erilaistamisstrategia perustuu yrityksen tarjoamiin tuotteisiin tai palveluihin, jotka poikkeavat kilpailijoiden vastaavista. Tärkeää on, että asiakas kokee yrityksen erilaiseksi ja arvokkaaksi ja on näin ollen valmis maksamaan korkeamman hinnan. Yritykselle on välttämätöntä arvioida, riittääkö sen nykyinen osaaminen toteuttamaan tätä strategiasuuntausta, sillä differointi-strategia vaatii jatkuvaa kehittämistä. Jos yrityksen tarjoama tuote tai palvelu on helposti jäljiteltävissä, ei tämä strategiasuuntaus toimi. (Chevalier-Roignant & Trigeorgis 2011, 71.)

Fokusointistrategiassa yritys keskittyy yhteen, usein kapea-alaiseen markkinasegmenttiin tai tiettyyn tuotteeseen tai palveluun ja pyrkii näin johtoasemaan. Fokusoinnin sisällä yritys voi valita joko kustannusjohtajuuden tai erilaistumisen. Strategia pohjautuu ajatukseen, jonka mukaan yritys valitsee yhden asiakkaan tarpeen, jonka se pyrkii tyydyttämään spesifioidulla tuotteellaan tai palvelullaan. (Chevalier-Roignant & Trigeorgis 2011, 72.)



Kuvio 2. Porterin kilpailustrategiat (mukailtu Kauppakorkeaan.com 2009).

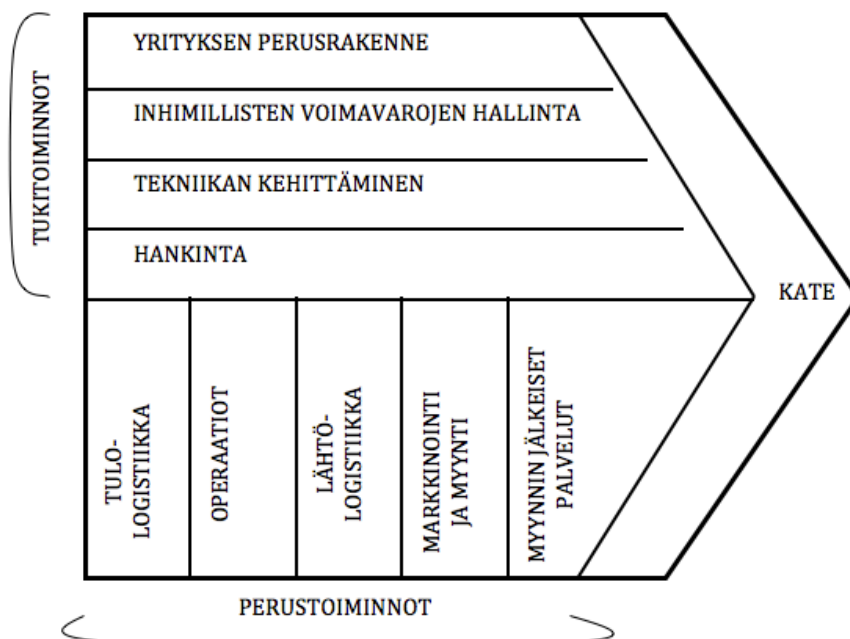
Yrityksen on tärkeää valita selkeä strateginen suuntaus, sillä muuten ei pystytä saavuttamaan haluttua kilpailuetua. Ilman selkeää linjaa yritys jää helposti niin kutsuttuun välitilaan ja samalla jälkeen kilpailijoistaan, jotka jo omaavat strategisesti johdonmukaisen aseman markkinoilla (kuvio 2.). (Kotler ym. 2005, 504.)

Porterin luomat kilpailustrategiat toimivat hyvänä peruskatsauksena aiheeseen, mutta malli on lanseerattu jo 1980-luvulla, joten se ei täysin vastaa nykypäivän globaaleja markkinoita. Sen pohjalta voidaan kuitenkin hyvin luoda perusta yrityksen kilpailustrategialle ja soveltaa sitä nykyiseen markkinatilanteeseen. (Tuulaniemi 2011, 173.)

### 3.2 Kilpailuedun lähteet

Kilpailuetu perustuu yrityksen kilpailijoista poikkeavaan tapaan tuottaa asiakkailleen arvoa. Yrityksen tuottaman lopullisen arvon mittaa hinta, jonka asiakkaat ovat valmiita maksamaan saadakseen tuotteen tai palvelun itselleen. Jos tämä hinta on suurempi kuin kaikki toimintojen aiheuttamat kustannukset, on yritys kannattava. Saavuttaakseen kilpailuedun yrityksen on joko tarjottava samanarvoisia tuotteita, mutta tuotettava ne halvemmalla hinnalla (kustannusjohtajuus) tai tuotteiden on oltava niin ainutlaatuisia, että asiakkaat ovat valmiita maksamaan niistä korkeamman hinnan (differoituminen). (Porter 2006, 77-78.)

Michael Porterin luoma arvoketjun malli kuvaa, miten yrityksen suorittamat toiminnot voidaan ryhmitellä arvoketjun luokkiin. Kaikki arvoketjun luokat vaikuttavat asiakkaan saamaan arvoon. Kuviossa 3 näkyy, miten toiminnot voidaan jakaa perustoimintoihin sekä tukitoimintoihin.



Kuvio 3. Porterin arvoketju (Porter 2006).

Yrityksen strategia ohjaa sen toimintatapaa ja näin ollen koko arvoketjun organisointia. Mallin eri toimintojen tärkeys vaihtelee markkinoiden mukaan. Kilpai-

luetua saavutetaan keksimällä uusia toimintatapoja, uusia tuotantomenetelmiä, uusia tekniikoita tai erilaisia panoksia esimerkiksi markkinoinnissa. (Porter 2006, 79.)

Arvoketjussa yhden toiminnon suoritustapa vaikuttaa muiden toimintojen tehokkuuteen tai kustannuksiin. Tämän vuoksi toimintojen välillä on usein tehtävä kompromisseja. Saavuttaakseen kilpailuetua yrityksen on valittava itselleen sopivimmat kompromissit oman strategiansa mukaan. Tärkeää on, että arvoketjua hallitaan järjestelmänä, ei erillisinä toimintoina. (Porter 2006, 79.)

Yrityksen arvoketju on Porterin mukaan osa suurempaa toimintojen kokonaisuutta eli arvojärjestelmää. Arvojärjestelmä koostuu hankkijoista, jotka toimittavat esimerkiksi raaka-aineita, jakelukanavista ja asiakkaista. Kilpailuetu tänä päivänä riippuu yhä suuremmissa määrin siitä, kuinka hyvin yritys pystyy hallitsemaan tätä arvojärjestelmää. Tärkeää on panostaa arvojärjestelmän sidostointiin, jolloin kustannusetua voi syntyä missä toiminnossa tahansa. Nykypäivän kilpailustrategiassa onkin tärkeää ottaa huomioon kaikki arvojärjestelmän osa-alueet ja koordinoita läheisesti myös toimittajia sekä eri jakelukanavia. (Porter 2006, 80-81.)

Porterin luomaa arvoketjun ja –järjestelmän mallia on toisaalta kritisoitu sen tuoteskeisyyden vuoksi. Juha Tuulaniemi (2011, 38-40) toteaa teoksessaan ”Palvelumuotoilu”, että arvoketju ei lähde liikkeelle asiakas- vaan tuotantolähtöisistä lähtökohdista eikä tämän vuoksi sovellu enää palvelukeskeiseen nykypäivään. Tuulaniemi esittää uudeksi arvon näkökulmaksi niin kutsutun käyttöarvon, jossa asiakkaan saama arvo ei synny ainoastaan yrityksen tuottamista prosesseista, vaan myös asiakkaan omasta toimesta. Yrityksen tehtävänä on näin ollen mahdollistaa ja tukea asiakkaan arvontuotantoprosessia. Täten arvoa luovat sekä asiakas että yritys yhdessä. Enää vain harva yritys selviää myymällä ainoastaan tuotteita. Jos yrityksessä ei ymmärretä palvelun tuomia mahdollisuuksia ja kilpailuetua, ei se Tuulaniemen mukaan pysty kilpailemaan tulevaisuuden markkinoilla (Tuulaniemi 2011, 19).



## 4 PALVELUIDEN TUOTTEISTAMINEN

Tuotteistaminen on osa asiakaslähtöistä kilpailustrategiaa, kun myydään ja tuotetaan palveluita. Ostaminen tehdään tuotteistamisen avulla asiakkaalle helpommaksi, kun palvelu on paketoitu selkeään muotoon. Näin asiakas tietää mitä hän on ostamassa ja mitä hän voi palvelulta odottaa. (Jaakkola ym. 2009, 5.) Tuotteistamisesta käytetään usein myös nimitystä palvelujen konseptointi tai systematisointi (Jaakkola ym. 2009, 1). Myös termiä palvelumuotoilu käytetään, kun asiakas on tiiviisti mukana luomassa ja kehittämässä palvelua (Miettinen 2011, 20).

Yhteisiä palveluiden ominaispiirteitä ovat muun muassa aineettomuus, heterogeenisyys, ainutlaatuisuus sekä niiden samanaikainen tuottaminen ja kuluttaminen (Lämsä & Uusitalo 2012, 17-19). Palvelu- ja asiakassuhdemarkkinoinnin professori Christian Grönroos (2001, 48) korostaa lisäksi teoksessaan ”Service management and marketing” palvelun prosessimaisuutta ja asiakkaan läsnäoloa palvelua tuottaessa. Ominaispiirteistään johtuen palvelua on tuotetta hankalampi myydä ja markkinoida, ja sen laatutasoa on vaikea määrittää.

### 4.1 Tuotteistamisen tavoitteet

Tärkeimpänä tuotteistamisen tavoitteena on asiakkaan kokeman hyödyn maksimointi sekä yrityksen kannattavuuden parantuminen (Sipilä 1999, 12). Yleisesti voidaan sanoa, että tuotteistamisen tavoitteena on parantaa yrityksen kilpailukykyä palvelun määrittelyn, vakioinnin, systematisoinnin ja konkretisoinnin avulla. Nämä toiminnot helpottavat palvelun myyntiä ja markkinointia sekä vähentävät palvelun kehittämiseen ja tuottamiseen liittyvää epävarmuutta. Tarkasteltaessa asiaa asiakkaan näkökulmasta, tuotteistaminen konkretisoi palvelun tarjoamaa lisäarvoa sekä tekee palvelun arvioimisesta ja ostamisesta helpompaa. (Jaakkola ym. 2009, 5.)

## 4.2 Tuotteistamisen vaiheet

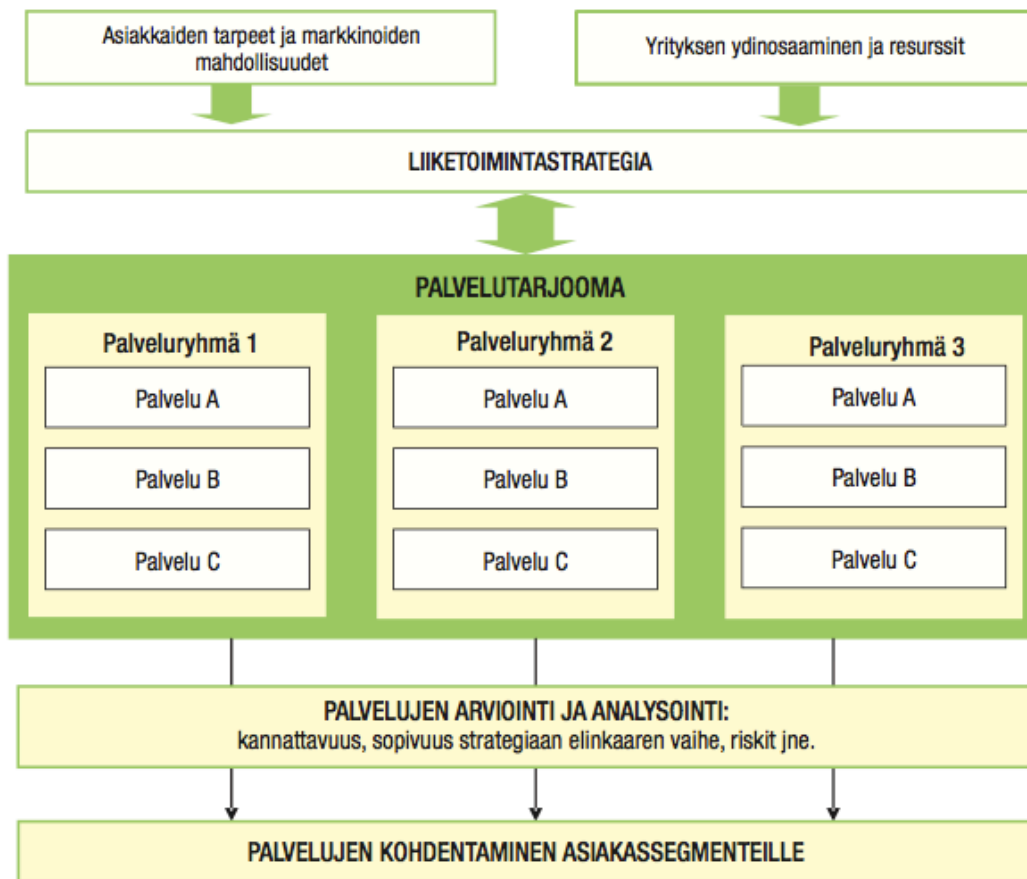
Jokainen tuotteistamisprosessi on yksilöllinen eikä sen toteuttamiseen ole olemassa yhtä oikeaa tapaa (Tuulaniemi 2011, 126.) Lähtökohtana on kuitenkin aina yrityksen liiketoimintastrategia. Saavuttaakseen menestystä palveluliiketoiminnalla tulee yrityksellä olla osaamista itse palvelun, asiakkaiden sekä toimialan saralla. Lisäksi täytyy muistaa, että palvelun suunnittelu ja kehittäminen ovat aina sidoksissa yrityksen omaan osaamiseen ja resursseihin. (Jaakkola ym. 2009, 3 ja Sipilä 1999, 34.)

### 4.2.1 Palvelutarjooman analysointi

Palvelutarjoomalla tarkoitetaan yrityksen tarjoamien palveluiden kokonaisuutta (Tuulaniemi 2011, 40-41.) Tämän kokonaisuuden tarkastelun avulla saadaan selkeä kuva siitä, minkälaisista palveluista yrityksen liiketoiminta koostuu. Kun verrataan yrityksen palveluiden nykytilaa strategisiin tavoitteisiin, saadaan selville, miten liiketoimintaa tulisi uudistaa ja kehittää palvelutarjooman osalta.

Palvelut on usein hyvä ryhmitellä esimerkiksi jonkin prosessin, osaamisen tai asiakasryhmän ympärille, jotta viestintä ja organisointi olisi selkeämpää. Palvelutarjooma on myös hyödyllistä kuvata asiakkaan näkökulmasta, jolloin niistä on helpompi kertoa asiakkaalle. Kun tarjooma on kartoitettu, tulee sitä arvioida sekä yksittäisen palvelun tasolla että myös kokonaisuutena. Tarkoituksena on hahmottaa, miten nykyisiä ja uusia palveluja tulisi kehittää. (Jaakkola ym. 2009, 7.)

Palvelutarjoomaa on tärkeää analysoida säännöllisesti, jotta se voi kehittyä markkinoiden ja asiakkaiden tarpeiden mukaan. Linkki yrityksen strategian, tarjottujen palveluiden ja tavoiteltujen asiakassegmenttien välillä tulee olla selvä.



Kuva 2. Esimerkki palvelutarjooman analysoinnista (Jaakkola ym. 2009, 9).

Kuvassa 2 havainnollistetaan, miten yrityksen palvelutarjoomaa voidaan analysoida. Yrityksen omat resurssit ja ydinosaaminen yhdessä vallitsevan markkinalanteen kanssa muokkaavat liiketoimintastrategiaa, jonka pohjalta palvelutarjooma rakennetaan. Valmista palvelutarjoomaa analysoidaan esimerkiksi sen kannattavuuden, strategisen sopivuuden, palveluiden elinkaaren ja riskien osalta. Lopuksi palvelut on osattava kohdentaa oikeille asiakkaille jotta niiden tuottama hyöty ulottuisi sekä asiakkaalle että yritykselle. (Jaakkola ym. 2009, 8-10.)

#### 4.2.2 Palvelun määrittely

Palvelun määrittely tarkoittaa samaa kuin sen keskeisten ominaisuuksien määrittely. Määrittelyn tulee vastata kysymyksiin; mikä on palvelun sisältö ja käyttö-

tarkoitus, ja miten palvelu tullaan toteuttamaan. Jotta viesti asiakkaalle olisi selkeämpi, voidaan palvelusta antaa palvelulupaus eli lupaus tuottaa ja toimittaa palvelu asiakkaalle jollakin tietyllä tavalla niin, että asiakas saa siitä tarvitsemansa hyödyn. (Jaakkola ym. 2009, 11.)

Palvelun sisältö rakennetaan yleensä itse ydinpalvelusta sekä sen lisä- ja tukipalveluista. Näiden kolmen palvelutyypin yhdistelmää kutsutaan usein palvelupaketiksi. Ydinpalvelu on palvelun oleellisin osa ja syy, miksi asiakas haluaa sen ostaa. (Sipilä 1999, 64.)

Tukipalvelut, kuten laskutus, reklamaatioiden käsittely ja asiakasyhteydenpito, ovat palvelun toimivuuden kannalta välttämättömiä oheispalveluita (Sipilä 1999, 64). Grönroos kuvaa näitä tukipalveluita myös nimellä ”hidden services”, sillä niiden passiivisen toteutustavan vuoksi ne jäävät usein asiakkaan huomion ulkopuolelle. Esimerkiksi hyvin hoidettu reklamaatio saattaa kuitenkin tuoda merkittävää lisäarvoa asiakkaalle ja luoda näin kilpailuetua yritykselle. (Grönroos 2001, 46.)

Lisäpalvelut tuovat nimensä mukaan palveluun jotakin lisää. Ne ovat asiakkaalle myytäviä tai annettavia, rahanarvoisia etuja, jotka tuovat asiakkaalle enemmän valinnanmahdollisuuksia. (Sipilä 1999, 64.) Kun kilpailu on kovaa ja myytävät ydinpalvelut hyvin samankaltaisia kilpailijoihin nähden, voivat myös lisäpalvelut olla keino erottua. Lisäpalvelut nostavat usein palvelusta syntyvää mielikuvaa ja joskus niitä on hyvä pitää palvelutarjoomassa, vaikka niiden menekki olisikin vähäinen. Niiden ei myöskään ole välttämätöntä tuottaa katetta, jos niiden avulla saadaan houkuteltua yritykseen uusia asiakkaita. (Jaakkola ym. 2009, 11.)

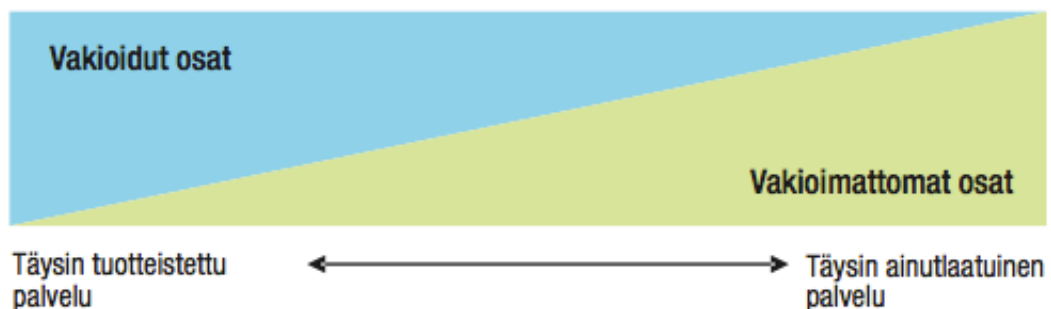
#### 4.2.3 Palveluprosessi

Myös tuottamistapa ja -toteutus tulee määritellä palvelua tuotteistettaessa. Asiakas on yleensä aina mukana palvelun tuotantoprosessissa ja kuluttaa palvelua prosessin aikana. Tärkeää on kuvata palvelun toteutusvaiheet tarkasti niin, että kuvauksesta käy ilmi, ketkä osallistuvat palvelun tuottamiseen, missä

vaiheessa ja kuinka pitkän ajan. Näin toimintaa voidaan suunnitella ja myös aikatauluttaa tehokkaammin. Prosessi voidaan esittää esimerkiksi yksinkertaisena kaaviona, josta käy selkeästi ilmi prosessin eri vaiheet, aikataulu sekä osallistuvat henkilöt. (Jaakkola ym. 2009, 15-17.)

#### 4.2.4 Palvelun vakioiminen

Koska yrityksen tulee aina pyrkiä kannattavaan liiketoimintaan, on palveluiden vakioiminen kehitetty osaksi palvelun tuotteistamista. Siinä yksi tai useampi palvelun osa vakioidaan tiettyyn monistettavaan muotoon järjestelmällisen menetelmän tai teknologian avulla. Vakioituja palveluja voidaan näin tuottaa usealle asiakkaalle samalla tavalla, jolloin palvelutuotannosta tulee tehokkaampaa, kannattavampaa ja samalla tasalaatuisempaa. (Jaakkola ym. 2009, 19.)



Kuvio 4. Tuotteistamisen asteet (Jaakkola, ym.2009, 19).

Se, kuinka suuri osa palvelusta vakioidaan, riippuu yrityksen strategiasta. Palvelu voi olla joko täysin vakioitu, jolloin se toteutuu aina samalla tavalla, tai se voi olla täysin ainutlaatuinen, jolloin lopputulos on aina erilainen (kuvio 4.). Eri yrityksillä on eri vakioimisen aste sen mukaan, mikä on palveluun ja strategiaan nähden kannattavinta. Olennaista on kuitenkin määritellä vakioimisen aste niin, että se tukee asiakkaan kokemaa arvoa. Täysin vakioitu palvelu ei anna mahdollisuuksia räätälöidä palvelua asiakkaan kaikkien tarpeiden mukaan, mutta täysin vakioimaton palvelu on vastaavasti hidas ja kallis toteuttaa. (Jaakkola ym. 2009, 19.) Teoksessaan Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen Sipilä

(1999, 70) kuitenkin korostaa, että usein asiakkaan kokemus räätälöidystä palvelusta on täysin erilainen kuin yrityksen. Asiakas saattaa nähdä räätälöitynä palveluna jo sellaisen palvelun, joka yrityksen mielestä on hyvinkin vakioitu. Tästä syystä on tärkeää suorittaa palvelun vakioiminen asiakaslähtöisestä näkökulmasta.

Palvelun modulaarisuudella saadaan aikaa joustavuutta, nopeutta ja tehokkuutta. Asiakkaalle tarjotaan palvelun perusmallia, johon voidaan toiveiden ja tarpeiden mukaan lisätä eri lisäpalveluita eli tässä tapauksessa moduuleja, tai vastaavasti karsia tarpeettomia palveluita pois. Edellytyksenä on, että eri moduulit ovat toisistaan riippumattomia ja helposti yhdisteltäviä. Palvelun modulaarinen rakenne mahdollistaa massaräätälöinnin. Asiakas rakentaa itselleen sopivan palvelupaketin, mutta palvelu voidaan silti tuottaa vakioitun palvelun hinnalla.

Yleensä asiakkaat arvostavat räätälöinnin mahdollisuutta, koska he kokevat sen paremmin vastaavan omia tarpeitaan. Toisaalta vakioitu palvelu viestii asiantuntemuksesta ja kokemuksesta. Osittainen vakioiminen ei sulje pois räätälöinnin mahdollisuutta, sillä palvelu voi hyvin koostua vakioitujen osien, moduulien sekä räätälöityjen osien yhdistelmästä. (Jaakkola ym. 2009, 19-20.)

#### 4.2.5 Palvelun konkretisointi

Palvelun konkretisoinnilla tarkoitetaan niitä toimenpiteitä, joilla palvelusta tehdään uskottava, erottumiskykyinen ja helposti ymmärrettävä. Tämä tapahtuu viestimällä aineettomasta palvelusta, sen sisällöstä ja laadusta erilaisten näkyvien todisteiden avulla. Palvelulle voidaan esimerkiksi luoda oma brändi eli antaa sille omaleimainen nimi ja ilme, siitä voidaan kertoa esitteiden sekä muiden painotuotteiden ja tukimateriaalien avulla, sille voidaan antaa takuu-aika tai myöntää asiakkaalle ilmainen kokeilukerta eli näyte palvelusta. Myös palvelun toteuttamisympäristö, kuten tilojen ulkonäkö ja henkilökunnan pukeutuminen, viestii palvelusta ja sen laadusta. (Sipilä 1999, 86-99 ja Jaakkola ym. 2009, 27-28.)

#### 4.2.6 Hinnoittelu

Palvelun hintaan vaikuttavat tekijät ovat pitkälti samoja kuin tuotteenkin hinnoittelussa. Erona on, että palvelua hinnoiteltaessa on muistettava palvelun aineettomuus ja sen asiakkaalle mukana tulevat ei-rahalliset kustannukset. Asiakas käyttää palveluun omaa aikaansa, näkee fyysisesti vaivaa osallistumalla palvelun tuottamiseen ja arvioi palvelua eri psykologisin näkökulmin ja tuntemuksin. Näin ollen rahallinen kustannus on vain yksi osa asiakkaan kokemaa uhrausta, jonka hän tekee hankkiakseen palvelun itselleen. (Lämsä & Uusitalo 2012, 111-114.)

Palvelun hinta on keskeinen viesti palvelun laadusta. Palvelun määrittelyn ja vakioinnin avulla helpotetaan hinnoittelua ja parannetaan palvelun kannattavuutta. Selkeän hinnoittelun avulla asiakkaalle voidaan kertoa, mitä hän rahalla saa ja mitä se maksaa. Näin ollen hinta on myös yksi tapa konkretisoida palvelu.

Useimmissa tapauksissa sekä markkinatilanne että palvelun tuottamisen kustannukset vaikuttavat hintaan. Kustannukset määrittävät palvelun hinnan alarajan ja markkinat sekä kysyntä ylärajan. Kilpailutilanne ja kysyntä ovat perustana markkinaperusteisessa hinnoittelussa, kun taas kilpailuperusteisessa hinnoittelussa hinta suhteutetaan markkinoilla vallitsevaan hintatasoon. (Jaakkola ym. 2009, 29.) Sipilä mainitsee teoksessaan ”Palvelujen hinnoittelu” vielä kolmannen hinnoittelun perusteen, yrityksen omat päämäärät ja tavoitteet. Hän kuitenkin toteaa näiden perusteiden taipuvan usein markkinoiden tahtoon, ellei kyseessä ole viranomaispalvelu, joka pitää markkinoilla monopoliasemaa. (Sipilä 2003, 63.)

Eri hinnoittelumenetelmiä tunnetaan useita. Jaakkolan (Jaakkola 2009, 30) mukaan hinnoittelumenetelmät voidaan jakaa neljään eri ryhmään niiden keskeisimmän hinnoittelutekijän mukaan. Tuotosperusteisessa hinnoittelussa asiakas maksaa palvelun tuotoksesta kiinteän hinnan. Resurssipohjaisessa hinnoittelussa hinnat perustuvat palveluun käytettyyn aikaan, henkilömäärään, tilaan tai laitekapasiteettiin. Hyötyperusteinen hinnoittelu pohjaa vastaavasti asiakkaan

palvelusta samaan hyötyyn ja käyttöperusteinen hinnoittelu takaa asiakkaalle jonkun käyttöoikeuden, esimerkiksi lisenssin.

Edellä mainittuja hinnoittelumenetelmiä voidaan myös yhdistellä, mutta tärkeää on aina arvioida hintaa asiakkaan näkökulmasta. Asiakasta ei kiinnosta kuinka paljon yritys on palvelusta maksanut, vaan hän vertaa hintaa palvelusta saamaansa hyötyyn. Tuotteistaminen laskee asiakkaan kokemaa ostamisen riskiä, kun palvelun hyödyt ja hinta voidaan yleensä esittää tarkemmin. Jos palvelun moduulit tai lisäpalvelut on hinnoiteltu valmiiksi, nopeutuu tarjousten teko ja kaupankäynti. (Jaakkola ym. 2009, 30.)

#### 4.2.7 Seuranta, mittaaminen ja kehittäminen

Olennaisena osana palvelujen tuotteistamisessa on prosessin seuranta, mittaaminen ja kehittäminen. Tärkeää on arvioida nimenomaan palvelun laadun sekä tuottavuuden tilannetta ja kehittymistä, sillä ne ovat keskeisiä tuotteistamisprojektin seuranta- ja arviointialueita. (Jaakkola ym. 2009, 33.)

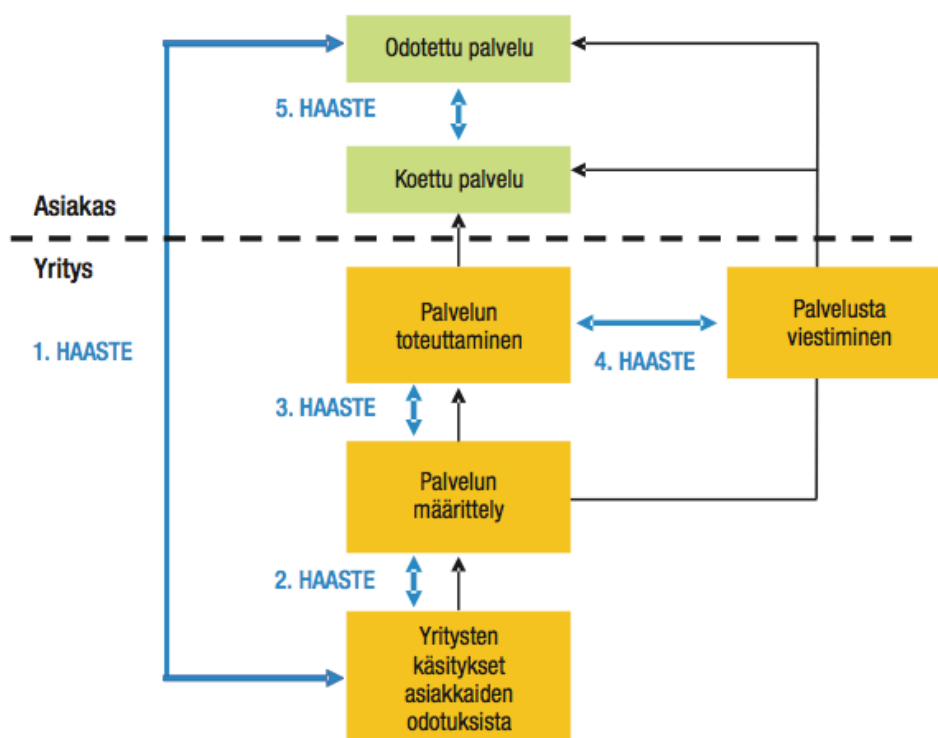
Palvelun laatu on se, mitä asiakkaat kokevat. Kun palvelu vastaa asiakkaan odotuksia, on sen laatu hyvää. Kuiluanalyysi (kuvio 5.) on työkalu, jonka avulla voidaan tunnistaa palvelun laadun mahdolliset ongelmakohdat:

- Ensimmäinen haaste eli kuilu syntyy siitä, ymmärtääkö yritys asiakkaiden odotuksia liittyen palvelun laatuun.
- Toinen kuilu tapahtuu palvelun määrittelyvaiheessa. Osaako yritys tuotteistaa palvelun niin, että se vastaa asiakkaan tarpeita?
- Kolmas kuilu syntyy palvelun toteuttamisvaiheessa. Toteutuuko palvelu suunnitelmien mukaan?
- Neljäs kuilu käsittelee palvelusta viestimistä. Vastaako markkinointi ja mainonta todellista palvelua vai luoko se mahdollisesti vääränlaista kuvaa todellisuudesta?
- Viimeinen eli viides palvelun laadun kuilu kuvaa asiakkaan palveluodotusten täyttymistä. Ovatko asiakkaan odotukset samassa suhteessa koe-



tun palvelun kanssa? Jos koettu palvelu on asiakkaan odotuksia huonompaa, asiakas pettyy. Jos taas kokemus ylittää asiakkaan odotukset, yllättyy asiakas positiivisesti.

(Jaakkola ym. 2009, 34 ja Lämsä & Uusitalo, 2006, 49-53.)



Kuvio 5. Palvelun laadun kuilumalli (Jaakkola ym. 2009, 35).

Asiakaskyselyt sekä asiakaspalaute ovat hyvä tapa kerätä tietoa asiakkaiden tyytyväisyydestä sekä heidän toiveistaan ja tarpeistaan. Erityisesti kehiteltäessä uutta palvelua on yrityksen tärkeää varmistaa, että tuotteistettu palvelu todella vastaa asiakkaiden odotuksia. (Jaakkola ym. 2009, 34). Tuulaniemi (2011, 142) painottaa varsinkin asiakasymmärryksen tärkeyttä ja kirjoittaa asiakastiedon keräämisen olevan välttämätöntä onnistuneen tuotteistamisprosessin kannalta.

Palvelun tuottavuutta voi olla joskus vaikeaa mitata, sillä palveluun käytettyjen panostuksien arviointi on yleensä hankalaa. Tuotteistaminen tarkoittaa tietoa niistä resursseista, joita on käytetty palvelun toteuttamiseen. Palvelun tuottavuutta voidaan mitata esimerkiksi palveluun kuluneella ajalla ja tehokkuudella.

Taloudellinen kasvu on yleensä tuotteistamisen keskeisenä tavoitteena ja parantuneen tuottavuuden tulisi johtaa kannattavuuden parantumiseen. Taloudellista kannattavuutta ja kasvua voidaan analysoida tutkimalla esimerkiksi yrityksen palveluiden tuottamaa liikevaihtoa, myyntikateprosenttia ja voittoprosenttia. (Jaakkola ym. 2009, 36-37.)

Toisaalta Grönroos huomauttaa, että keskittymällä palvelun laadun tarkkailuun ja parantamiseen, saadaan yleensä aikaan myös tuottavuuden ja kannattavuuden kasvua. Hän painottaa tuottavuuden ja laadun positiivista suhdetta. Yleinen käsitys on, että laadun parantaminen vaatii liikaa kustannuksia ja uhrauksia, mutta todellisuudessa yritysjohtajat eivät vain Grönroosin mukaan ymmärrä laadun ja kustannusten välistä suhdetta. (Grönroos 1990, 77-78.) Keskittymällä pelkästään tuottavuuden korostamiseen, saattaa tuloksena olla vastaavasti laadun heikentymien (Brax 2007, 14).

Palveluprosessia arvioitaessa yksityiskohtaiset seurannan kohteet määräytyvät lopulta aina yrityksen tuotteistamisprojektin tavoitteiden mukaan. Tavoitteina on voinut olla esimerkiksi asiakastyytyväisyyden parantaminen, palvelun markkinoinnin ja myynnin helpottaminen, kannattavuuden parantaminen tai kasvun lisääminen. (Jaakkola ym. 2009, 33-34.)

## 5 KOHDEYRITYS









## 6 TYÖN TOTEUTTAMINEN













## 7 KOHDEYRITYKSEN PALVELUT











## 8 KEHITTÄMISEHDOTUKSET









## 9 YHTEENVETO JA ARVIOINTI

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia Restatopin kilpailustrategiaa, tuotteistaa yrityksen palvelut ja rakentaa uudet palvelupaketit kilpailustrategian tueksi. Tuloksena syntyi kolmen eri tason palvelukokonaisuudet lisäpalveluineen ja kehittämisehdotuksia yrityksen kilpailustrategialle.

Aihealueen laajuuden vuoksi työn tutkimuskentässä jouduttiin tekemään selkeitä rajauksia. Kilpailustrategian tutkiminen jäi varsin pinnalliseksi ja palvelupakettien tueksi olisi ollut hyvä tehdä jokin asiakastutkimus, esimerkiksi asiakastytyväisyyskysely, jotta markkinoilta olisi saatu tarkkaa tietoa asiakkaiden tarpeista ja toiveista. Työ tehtiin kuitenkin opinnäytetyön rajoissa, joten aiheen tutkiminen oli pakollista rajata haluttua suppeammaksi. Jälkikäteen katsottuna aihetta olisi ollut viisasta supistaa entisestään, jotta siihen olisi päästy paneutumaan vielä tarkemmin.

Tutkimuksen tuloksena saadut kehittämisehdotukset ovat konkreettisia toimenpide-ehtotuksia yrityksen kilpailustrategian kehittämiseksi, joten opinnäytetyön tätä osaa voidaan pitää onnistuneena. Restatop voi halutessaan hyödyntää ehdotuksia kilpailustrategiansa uudistamisprosessissa ja juurruttaa niitä yrityksen toimintaan. Jatkoa ajatellen Restatopille olisi kannattavaa tehdä asiakas- ja markkinatutkimus säännöllisin väliajoin, jotta yrityksen toimintoja voitaisiin kehittää markkinoiden vaatimaan suuntaan. Myös palvelun laatua, kehittymistä ja tuottavuutta tulee tarkkailla säännöllisesti, jotta nähdään, onko asiakkaiden kokema arvo halutulla tasolla.

Opinnäytetyö herätti paljon keskustelua Restatopissa ja osoitti, ettei palveluiden konsepti ole vielä yrityksessä täysin selvillä. Tulevaisuutta ajatellen Restatopin olisi suositeltavaa jatkaa palvelupakettien työstämistä ja testaamalla selvittää, mikä malli yrityksessä toimii parhaiten ja tuo mukanaan parhaan tuloksen. Se, minkä mallin yritys lopulta itselleen valitsee, riippuu yrityksen johdosta. Tässä työssä esitetty palvelupakettien tasomalli on vain yksi mahdollisuus, jota yritys voi kehittämistyössään hyödyntää.



## LÄHTEET

Bergström, S. & Leppänen, A. 2009. 13., uudistettu painos. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita Prima Oy.

Brax, S. A. 2007. Palvelut ja tuottavuus. Helsinki: Tekes.

Chevalier-Roignant, B. & Trigeorgis, L. 2011. Competitive strategy, options and games. London: The MIT press.

Decolight. 2014a. Viitattu 31.1.2014 <http://www.decolight.fi/>

Decolight Oy. 2014b. Yrityshaku: Decolight Oy. Kauppalehti 2014. Viitattu 31.1.2014 <http://www.kauppalehti.fi/yritykset/yritys/decolight+oy/21019907>

Ecutiimi. 2014a. Viitattu 31.1.2014 <http://www.ecutiimi.fi/>

Ecutiimi Oy. 2014b. Yrityshaku: Ecutiimi Oy. Kauppalehti 2014. Viitattu 31.1.2014

<http://www.kauppalehti.fi/5/i/yritykset/tulostiedote/tiedote.jsp?selected=kaikki&oid=20130801/13773608003840>

Finder. 2014a. Decolight Oy. Viitattu 18.2.2014 <http://www.finder.fi/Valaisimia%20ja%20valaistuslaitteita/Decolight%20Oy/TAMPERE/taloustiedot/1606354>

Finder. 2014b. Palokan puutuote Oy. Viitattu 18.2.2014 <http://www.finder.fi/Ravintolakalusteita,%20suurkeittiökalusteita/Palokan%20Puutuote%20Oy/PALOKKA/taloustiedot/940030>

Finder. 2014c. Suomen ravintolakalusteet Oy. Viitattu 18.2.2014 <http://www.finder.fi/Huonekaluja:%20julkiset%20tilat/Suomen%20Ravintolakalusteet%20Oy/JÄRVENPÄÄ/taloustiedot/176937>

Finder. 2014d. Ravintolarakentaja Ecutiimi Oy. Viitattu 18.2.2014 <http://www.finder.fi/Ravintolakalusteita,%20suurkeittiökalusteita/Ravintolarakentajat%20Ecutiimi%20Oy/SAVONLINNA/taloustiedot/130892>

Grönroos, C. 2001. Service management and marketing, a customer relationship management approach. 2nd ed. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.

Grönroos, C. 1990. Nyt kilpaillaan palveluilla. Suom. Tillman, M. Helsinki: WSOY

Hakanen, M. 2004. Pk-yrityksen strategiatyö, menestystekijöinä tieto, luovuus ja oppiminen. Helsinki: Multiprint Oy.

Hellman, K. 2003. Asiakastavoitteet ja -strategiat, asiakastuloslaskelma, -tase, -virta ja -portfoliot. Helsinki: WSOY.

Ichijo, K. & Nonaka, I. 2007. Knowledge creation and management, new challenges for managers. New York: Oxford University Press, Inc.

Isokangas, J. 2003. Strategisen kilpailuedun saavuttaminen. Oulun ammattikorkeakoulu.

Viitattu

20.12.2013

<http://elearn.ncp.fi/materiaali/uimonenji/VirtAMK/johdanto3.html>

Jaakkola, E.; Orava, M. & Varjonen, V. 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua, opas yrityksille. 4. painos. Helsinki: Tekes.

Kamensky M. 2010. Strateginen johtaminen, menestyksen timantti. Helsinki: Talentum Media Oy.

Kauppakorkeaan.com 2009. Porterin liiketoimintastrategiamalli. Viitattu 13.3.2014 <http://kauppakorkeakouluun.com/2009/porterin-liiketoimintastrategiamalli/>

Kinkki, S. & Isokangas J. 2003. Yrityksen perustoiminnot. Helsinki: WSOY.

Kotler, P. 2003. Marketing management. 11th ed. New Jersey, United States of America: Pearson Education Ltd.

Kotler, P. & Armstrong, G. 2010. Principles of marketing. 13th ed. London: Pearson Education Ltd.

Lämsä, A. & Uusitalo, O. 2012. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Metritiski. 2014. Viitattu 31.1.2014 <http://www.metritiski.fi/>

Miettinen, S. (toim.) 2011. Palvelumuotoilu –uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja käyttämiseen. 2. painos. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.

Moore, K. 2011. Porter or Mintzberg: Whose View of Strategy Is the Most Relevant Today? Viitattu 20.12.2013 <http://www.forbes.com/sites/karlmoore/2011/03/28/porter-or-mintzberg-whose-view-of-strategy-is-the-most-relevant-today/>

Ojala, J. & Ojala, K. 2010. B-to-b-palvelujen markkinointi. Helsinki: WSOYpro Oy.

Palokan Puutuote. 2014a. Viitattu 31.1.2014 <http://www.palokanpuutuote.fi/>

Palokan puutuote Oy. 2014b. Taloussanomat. Viitattu 31.1.2014 <http://yritys.taloussanomat.fi/y/palokan-puutuote-oy/jyvaskyla/1751288-9/>

Pirttilä, A. 2000. Kilpailijaseuranta. Porvoo: WSOY.

Pitts, R. A. & Lei, D. 1996. Strategic management, building and sustaining competitive advantage. United States of America: West Publishing Company.

Plusminus Partners. 2014. Viitattu 31.1.2014 <http://plusminuspartners.fi/>

Porter, M. 1996a. Harvard business review, What is strategy?. Harvard business school publishing corporation.

Porter, M. 1996b. Harvard business review, The five competitive forces that shape strategy. Harvard business school publishing corporation.

Porter, M. 2006. Talouselämän klassikot, Kansakuntien kilpailuetu. Suom. Tillman, M. 2., tarkistettu painos. Helsinki: Talentum.

Restamaster. 2014. Viitattu 31.1.2014 <http://www.restamaster.fi/index.html>

Restatop Oy. 2014. Viitattu 12.11.2013 <http://www.restatop.fi/fi/yritys/restatop>

Rope, T. 2003. Johdon markkinointiratkaisut, strateginen markkinointi. Helsinki: WSOY.

Sipilä, J. 1999. Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. 2. painos. Helsinki: WSOY.

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

Suomen ravintolakalusteet. 2014a. Viitattu 31.1.2014  
<http://www.ravintolakalusteet.com/>

Suomen ravintolakalusteet Oy. 2014b. Taloussanomat. Viitattu 31.1.2014  
<http://yritys.taloussanomat.fi/y/suomen-ravintolakalusteet-oy/helsinki/0861223-9/>

Tilastokeskus 2014. Saldoluku. Viitattu 25.3.2014  
<http://www.stat.fi/meta/kas/saldoluku.html>

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum Media Oy.

Wright, P., Kroll, M. & Parnell, J. 1998. Strategic management, concepts and cases. 4th ed. New Jersey: Prentice Hall, Inc.

Yrittäjät 2013. Pk-yritysbarometri 2/2013. Viitattu 13.12.2013  
<http://www.yrittajat.fi/fi-FI/suomenyrittajat/tutkimustoiminta/pk-yritysbarometri-2-2013/>

## Palvelun prosessikaavio



## Käsitekartta