



SAVONIA

■ OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALouden JA HALLINNON ALA

KOULUTUSPALVELUIDEN TUOTTEISTAMINEN

Case: Junttan Oy

TEKIJÄ/T: Tomi Voutilainen

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Työn tekijä(t) Tomi Voutilainen	
Työn nimi Koulutuspalveluiden tuotteistaminen, Case: Junttan Oy	
Päiväys	26.05.2014
Sivumäärä/Liitteet	43
Ohjaaja(t) Milla Siimekselä, Risto Kiuru	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Junttan Oy, LEKA-hanke	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tarkoituksena oli tuotteistamisen avulla kehittää kuopiolaisen paalutus-konevalmistaja Junttan Oy:n paalutuskoneen kuljettaja- ja huoltokoulutuspalveluja. Työn tavoitteena oli tuotteistamisen avulla selkeyttää yrityksen palvelutarjoomaa. Työn toimeksiannon taustalla oli yrityksessä tapahtunut liiketoimintamallin muutos, jossa keskityttiin palveluliiketoiminnan kehittämiseen ja sen liikevaihdon kasvattamiseen.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä keskityttiin teollisuusyritysten palveluliiketoiminnan sekä tuotteistamisen teoriaan. Erityisesti huomiota kiinnitettiin palveluliiketoiminnan tuomiin hyötyihin perinteisen valmistavan teollisuuden osalta sekä muutosprosessiin tuoteorientoituneesta yrityksestä kohti palveluyritystä. Tuotteistamisen teoriassa keskityttiin tuotteistamisprosessiin ja sitä tukeviin työkaluihin osana palvelujen kehittämistä. Teoreettisen viitekehyksen valinnoilla haluttiin kasvattaa ymmärrystä Junttan Oy:n tilanteesta palveluliiketoiminnan osa-alueella sekä edesauttaa käytännön osuuden toteutusta tuotteistamisen työkaluilla ja malleilla.</p> <p>Käytännön osuudessa Junttan Oy:lle luotiin koulutuspalvelukonsepti, joka sisälsi muun muassa koulutuksen rakenteen, sisällön sekä prosessikuvauksen. Palvelukonsepti rakentui Savonia-ammattikorkeakoulun LEKA-hankkeessa kehitetyn konseptointimallin mukaisesti. Tämän jälkeen koulutuspalvelukonseptia kehitettiin edelleen tuotteistamisen työkaluilla valmiiksi palvelutuotteeksi. Tuotteistamisen tärkeimpinä työkaluina olivat Jorma Sipilän tuotekuvauksen ja tuote-esitteen malli sekä Jari Parantaisen malli tuotteistetun palvelun palvelukäsikirjasta.</p> <p>Opinnäytetyön tuloksena saatiin tuotteistettua Junttan Oy:n tärkeimmät paalutuskoneen kuljettaja- ja huoltokoulutukset sekä luotua näille opinnäytetyön tuotoksena toimiva tuote-esite. Tuote-esite kokoaa yhteen tärkeimmät palveluiden antamat asiakaslupaukset sekä esittää aiempaa selkeämmin koulutusjärjestelmän, palveluiden sisällöt, rakenteet ja hinnoittelun.</p> <p>Työhön liittyviä jatkotutkimusaiheita käsitellessä esiin nousi tarve tuotteistamisen tulosten arviointiin ja seuraamiseen, joita ei tässä opinnäytetyössä käsitelty.</p>	
Avainsanat Tuotteistaminen, teollisuuden palvelut, palvelujen kehittäminen, teollisuuden palveluliiketoiminta	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration			
Author(s) Tomi Voutilainen			
Title of Thesis Productization of training services, Case: Junttan Oy			
Date	26.05.2014	Pages/Appendices	43
Supervisor(s) Milla Siimekselä, Risto Kiuru			
Client Organisation /Partners Junttan Oy, LEKA-project			
<p>Abstract</p> <p>The purpose of this practice-based thesis was to develop and productize the operator and service trainings of Finnish piling rig manufacture Junttan Oy. The aim of this thesis was to make the field of services clearer and more comprehensible with the help of productization. The motivators behind this thesis are linked to a development process of the business model in the company. Junttan aims to increase its turnover in services and therefore concentrates in service development.</p> <p>The theoretical framework of this thesis was based on industrial service business and productization of services. The main focus of industrial service business was the advantages and disadvantages it offers and also the transition process from a manufacturing company to an industrial service provider. In the theory of service productization the focus was on the productization process and in the tools it offers.</p> <p>In the empirical part of this thesis a new service concept for the services was created using the tools and process model from LEKA-project of Savonia University of Applied Sciences. The service concept was then turned in to service products with the help of tools of productization.</p> <p>As a result of this thesis new service products and a service brochure were created for Junttan Oy. The new service brochure combines the customer promises, contents, pricing and structure of the service products in a much clearer package than before.</p> <p>The measurable results of the service development and productization were not available at the time of writing the thesis. Therefore measuring, evaluating and following up the success of the new services is a vital source for a new study.</p>			
Keywords productization, industrial services, service development, industrial service business			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	5
2	PALVELULIIKETOIMINTAAN SIIRTYMINEN TEOLLISUUSYRITYKSISSÄ.....	7
2.1	Palvelun määritelmä.....	7
2.2	Palveluliiketoimintaan siirtymisen hyödyt	8
2.3	Palveluliiketoimintaan siirtymisen riskit	9
2.4	Valmistustoiminnasta palveluliiketoimintaan muutosprosessin kautta	10
3	PALVELUJEN KEHITTÄMINEN TUOTTEISTAMALLA	13
3.1	Tuotteistamisen määritelmä.....	13
3.2	Tuotteistamisaste	14
3.3	Tuotteistamisprosessi.....	17
3.3.1	Valmistelutyöt.....	18
3.3.2	Tuotteiden muodostaminen	19
3.3.3	Palveluprosessi	21
3.3.4	Markkinointi & konkretisointi	23
3.4	Seuranta & mittaaminen.....	23
4	KÄYTÄNNÖN TOTEUTUS: CASE JUNTAN	25
4.1	Idea & valmistelu.....	26
4.2	Tuotteiden muodostaminen	29
4.3	Markkinointi ja konkretisointi	32
4.4	Junttan Certified Trainings tuote-esite	33
4.4.1	Tuote-esitteen kansilehti.....	33
4.4.2	Tuote-esitteen sisäaukeama.....	35
4.4.3	Tuote-esitteen takasivu	39
5	POHDINTA	40
5.1	Työn luotettavuus ja teoreettisen viitekehyksen arviointi.....	40
5.2	Palvelujen kehittämistyön arviointi	41
5.3	Opinnäytetyöprosessin arviointi	41
5.4	Ammatillisen kasvun arviointi.....	41
5.5	Jatkotutkimusehdotukset.....	42
	LÄHTEET.....	43

1 JOHDANTO

Palveluista on muodostunut vuosien saatossa länsimaisen yhteiskunnan bruttokansantuotteen ja työllisyyden perusta. Maailman menestyneimmät teollisuusyritykset ovat kulkeneet muutoksessa mukana ja siirtäneet painopistettään tuotteiden valmistuksesta palveluliiketoimintaan ja kokonaisvaltaisten palveluratkaisujen tarjoamiseen. Perinteinen valmistusteollisuus on sitä vastoin siirtynyt edullisempien tuotantokustannusten maihin ja tuotteiden nopea kopiointi on asettanut suomalaisen valmistavan teollisuuden kuilunpartaalle. Tässä tilanteessa monella yrityksellä ei ole muuta vaihtoehtoa kuin lähteä rohkeasti kehittämään organisaatiotaan palveluyrityksen suuntaan varmistaakseen pitkäaikaisen kilpailuedun.

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimii kuopiolainen paalutuskonevalmistaja Junttan Oy. Yritys on perinteinen valmistavan teollisuuden yritys ja täten sopii erityisen hyvin palveluliiketoiminnan kehittämisen kohteeksi. Opinnäytetyön aihetta tarjottiin minulle Junttan Oy:n toimesta. Olin aiemmin tehnyt yrityksen kanssa yhteistyötä markkinointikampanjan sekä kyselytutkimuksen parissa. Kyselytutkimuksen tuloksista kävi ilmi, että koulutuspalvelut kiinnostivat asiakkaita erityisen paljon. Tästä syystä koulutuspalvelut ja niiden kehittäminen otettiin tärkeäksi osaksi Junttanin uutta palveluliiketoiminnan strategiaa.

Opinnäytetyön tarkoituksena on tuotteistaa Junttan Oy:n tarjoamat kuljettaja- ja huoltokoulutukset, jotka konkretisoidaan tuote-esitteellä. Myös muut tuotteistamisen aikana syntyneet dokumentit ovat yritykselle erittäin tärkeässä osassa palveluliiketoiminnan kehittämisen kannalta, koska tuotteistamista ei ole ennen palveluiden kohdalla sovellettu. Opinnäytetyön tavoitteena on selkeyttää yrityksen palvelutarjoumaa ja luoda osaltaan perusteet kannattavalle palveluliiketoiminnalle.

Opinnäytetyö rakentuu johdannosta, teoreettisesta viitekehuksesta, käytännön osuudesta sekä pohdinnasta. Ensimmäisessä luvussa, johdannossa, käsitellään työn tausta, tarkoitus sekä työlle asetetut tavoitteet. Toisessa ja kolmannessa luvussa, opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä, pureudutaan teollisuuden palveluliiketoimintaan sekä palvelujen tuotteistamisen teoriaan, keskittyen erityisesti tuotteistamisprosessiin ja tuotteistamisen työkaluihin. Neljäs luku on varattu opinnäytetyön käytännön osuudelle, jossa esitellään tuotteistamisen kulku sekä käydään läpi tuotteistamisen tuloksena syntyneet koulutuspalvelutuotteet ja tuote-esite. Viides luku sisältää pohdinnan, jossa arvioidaan työn onnistumista ja luotettavuutta sekä opinnäytetyön kirjoittajan ammatillista kasvua.

Tässä opinnäytteessä toteutustavaksi on valittu toiminnallinen opinnäytetyö, koska työ on tyyliltään kehittämistyö, jonka tuotoksena on palvelun konkretisointi. Toiminnalliselle opinnäytetyölle on ominaista, että se on työelämälähtöinen ja sen tuloksena syntyy tuotos eli produkti. (Karelia 2011, 7.) Toiminnallisen opinnäytetyön tuotoksena voi olla esimerkiksi tuote, ohje tai tapahtuma. (Vilkkä & Airaksinen 2003, 9).

Vilkkä & Airaksisen (2003, 65.) mukaan toiminnallinen opinnäytetyö koostuu produktista sekä raportista. Raportti koostuu työn prosessin kuvauksesta ja vastaa kysymyksiin mitä, miten ja miksi työssä

on tehty. Raportin kieliasu tulee olla asiakielinen ja tekemistä tulee verrata käytettyyn teoria-aineistoon. Produktissa kieliasun tulee olla kohderyhmälähtöistä. Toiminnallisessa opinnäytetyössä tutkimusmenetelmien käyttö ei ole välttämätöntä, mutta sitä suositellaan, jotta työmäärä ei kasva liian suureksi. (Vilka & Airaksinen 2003, 56-57).

2 PALVELULIIKETOIMINTAAN SIIRTYMINEN TEOLLISUUSYRITYKSISSÄ

Tässä luvussa käsitellään perinteiseen valmistustoimintaan keskittyneen yrityksen siirtymistä palveluliiketoimintaan sekä sen etuja ja mahdollisia riskejä. Luvun sisältö valittiin tarkoituksenmukaisesti tukemaan Junttan Oy:ssä tapahtuvaa palvelujen kehittämistä. Palveluliiketoiminnan teorian avulla halettiin kasvattaa ymmärrystä yrityksen nykyisestä tilanteesta sekä palvelujen asettamista haasteista organisaation toiminnassa.

Teollisuusyritysten perinteiset kilpailukeinot, tuotantokulujen pienentäminen, panostus tuotekehitykseen sekä markkinaosuuden kasvattaminen eivät enää nykyään takaa pitkäaikaista menestystä globaaleilla markkinoilla. Tuotteiden nopea jäljittely ja valmistus halpatuotannon maissa ovat syöneet teollisuuden valmistustoiminnan kannattavuutta ja liikevaihdon kasvua. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 19.) Yritys joka tarjoaa asiakkaalleen vain fyysistä tuotetta on huomattavan altis hintapaineille, koska tällöin asiakas tekee ostopäätöksen ainoastaan hinnan perusteella. Pelkästään teknisesti hyvä tuote ei enää luo samaa kilpailuetua kuin aiemmin. (Grönroos 2009, 409.)

Palveluista on muodostunut uusi tärkeä menestystekijä perinteisen valmistustoiminnan yrityksille. Yritykset jotka ovat keskittyneet laajentumaan arvoketjussa kohti asiakasta ja ovat pärjänneet kilpailussa ja pysyneet kannattavina. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 19.)

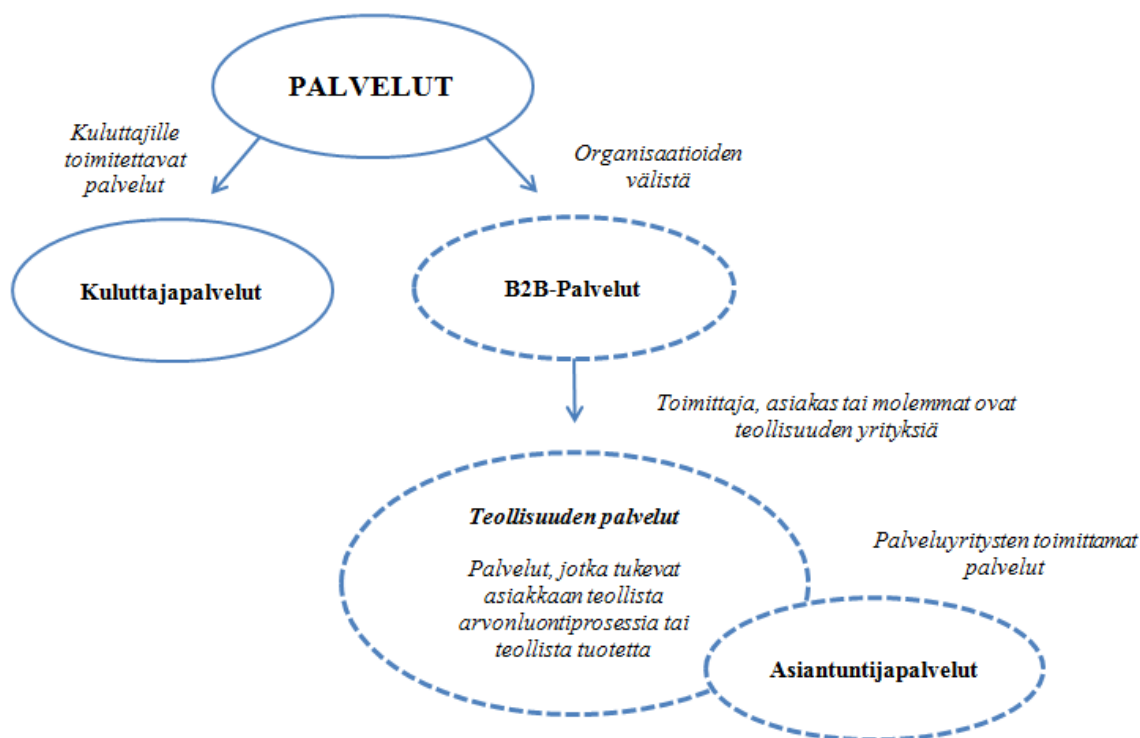
2.1 Palvelun määritelmä

Palvelu on sanana hieman hankala sen monien merkitysten vuoksi. Sana on totuttu liittämään esimerkiksi henkilökohtaiseen asiakaspalveluun, tukipalveluun tai hoitopalveluun. Perinteinen käsitys ja määritelmä palvelulle on Evert Gummessonin: "Palvelu on jotain, mitä voi ostaa ja myydä, mutta mitä ei voi pudottaa varpailleen." (Grönroos 2009, 77.)

Kuinka tilanne muuttuu silloin, kun asiakkaalle tarjotaan kokonaisratkaisua ihmisten kuljettamiseksi kerrostalon ensimmäisestä kerroksesta kymmenenteen? Myydäänkö tuotetta vai palvelua? "Palvelu on ainakin jossain määrin aineettomien toimintojen sarjasta koostuva prosessi, jossa toiminnot tarjotaan ratkaisuihin asiakkaan ongelmiin ja toimitetaan yleensä, muttei välttämättä, asiakkaan, palvelutyöntekijöiden ja/tai fyysisten resurssien tai tuotteiden ja/tai palveluntarjoajan järjestelmien välisessä vuorovaikutuksessa." (Grönroos 2009, 77.) Grönroosin nykyaikaan paremmin sopiva kuvaus palvelusta tarkoittaa käytännössä sitä, että suurin osa teollisuusyrityksistäkin on palveluyrityksiä. Hissijä valmistava yritys tarjoaa asiakkaalleen ratkaisua ongelmaan, palvelu voi sisältää hissien suunnittelun kohteeseen sopivaksi, itse tuotteen, asennuspalvelun, huoltopalvelun ja reaaliaikaisen tukipalvelun.

Sipilä (2003, 20.) jakaa palvelut neljään eri kategoriaan, kuluttajapalveluihin, yrityspalveluihin, julkisiin palveluihin sekä asiantuntijapalveluihin. Asiantuntijapalveluja ovat muun muassa juridiset palvelut, mainos- ja konsulttipalvelut, rahoituspalvelut sekä koulutuspalvelut. (Sipilä 2003, 20.)

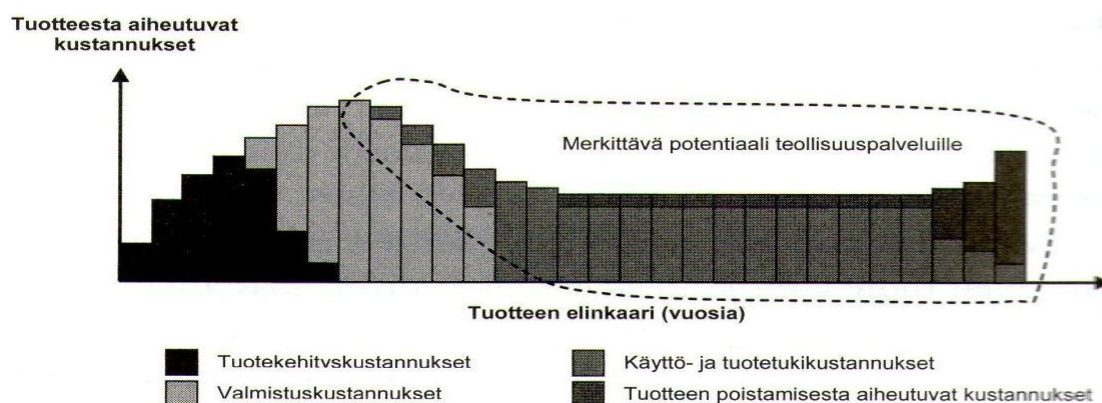
Tekesin (2010, 6) määritelmän mukaan teollisuuden palveluilla tarkoitetaan palveluja joita yritys tarjoaa tukemaan asiakasyrityksen teollista arvonluontiprosessia tai teollisten tuotteiden tueksi. Ohvanainen (2012, 17) jakaa kuvassa 1 palvelut perinteisesti kahteen pääkategoriaan; kuluttajapalveluihin ja yritysten välisiin B2B-palveluihin. B2B-palvelut on jaettu tarkemmin teollisuuden näkökulmasta teollisuuden palveluihin sekä asiantuntijapalveluihin, jotka ovat osittain päällekkäisiä.



KUVA 1. Palvelujen luokittelu ja teollisuuden palveluiden asemoituminen. (Ohvanainen 2012, 17.)

2.2 Palveluliiketoimintaan siirtymisen hyödyt

Valmistustoimintaan keskittyneet teollisuusyritykset voivat saavuttaa merkittäviä hyötyjä laajentuessaan palveluliiketoiminnan alalle. Taloudelliset hyödyt uusista palvelutuotteista voivat nousta merkittäväksi liikevaihdon lähteeksi, varsinkin kun palvelut liitetään osaksi fyysisten tuotteiden pitkää elinkaarta. Kuvassa 2 havainnollistetaan kuinka suuri osa tuotteen kokonaiselinkaaren kustannuksista ajoittuu tuotteen käytön ajalle. Tämä osuus tarjoaa tuotteen valmistajalle suuren liiketoimintapotentiaalin esimerkiksi ylläpitopalveluiden osalta. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 17.)



KUVA 2. Tuotteen elinkaaren aikaiset kustannukset ja liiketoiminnan potentiaali (Ojasalo & Ojasalo 2008, 20)

Palveluiden tarjoaminen koko tuotteen elinkaaren ajan liittyy vahvasti myös talouden sekä alakoh- taisten kysyntävaihteluiden vaikutusten minimoimiseen. Fyysisiin tuotteisiin verrattuna palvelut ovat huomattavasti vähemmän alttiita näille vaihteluille ja täten mahdollistavat tasaisen kassavirran myös laskusuhdanteessa. Palveluiden tarjoaminen sitoo myös huomattavasti vähemmän pääomia kuin fyysisten tuotteiden valmistus. Tästä syystä myös niistä saatava kate on yleensä parempi. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 18.)

Palveluliiketoimintaan laajentuminen luo yrityksille myös markkinoinnillisia etuja. Palvelujen avulla voidaan ylläpitää pitkäaikaisia asiakassuhteita ja sitoa asiakas tehokkaasti yrityksen toimintaan tar- joamalla kokonaisratkaisuja asiakkaan tarpeisiin. Sitouttamisen lisäksi palvelujen avulla voidaan pa- rantaa asiakastyytyväisyyttä sekä vahvistaa asiakkaan luottamusta. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 18.) Grönroosin (2009, 509) mukaan palvelulähtöinen toimintamalli auttaa yritystä luomaan luottamuk- seen perustuvia asiakassuhteita jotka eivät luonteeltaan ole alttiita kilpailijoiden vaikutuksille.

Panostus palveluliiketoimintaan synnyttää teollisuusyrityksille myös strategisia etuja. Vahva palvelu- liiketoimintaosaaminen tukee merkittävästi myös yritysten perustuotteiden menekkiä ja auttavat nii- tä erottumaan kilpailijoista. Tilanne korostuu erityisesti silloin kun kilpailuetua ei voida saavuttaa ai- noastaan kehittyneemmällä teknologisilla ratkaisuilla tai alemmalla hinnalla. Palvelut voivat luoda myös pysyvämpää kilpailuetua pidemmällä aikavälillä, kilpailijoiden on vaikeampi kopioida aineetto- mampaa ihmiskeskeistä osaamista. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 18.)

Grönroos (2008, 508) korostaa, että siirtymällä valmistustoiminnasta palveluliiketoimintaan yrityk- sestä tulee aidosti asiakaskeskeinen ja se oppii ymmärtämään asiakkaan liiketoimintaa ja prosesseja huomattavasti paremmin. Tämän tiedon avulla yritys voi kehittää aiempaa laajemmin uusia palveluja ja fyysisiä tuotteita asiakkaan prosessien tueksi.

2.3 Palveluliiketoimintaan siirtymisen riskit

Palveluliiketoimintaan siirtyminen ei ole valmistustoimintaan keskittyneille teollisuusyrityksille täysin riskitöntä. Suurimmat haasteet muodostuvat Ohvanaisen (2012, 27) mukaan osaamisen, kokemuk- sen ja toimintatapojen puutteesta, resurssirajoitteista, palvelustrategian määrittelyn ja toimeenpa- non hankaluuksista sekä asiakasrajapinnan haasteista.

Onnistunut siirtyminen palveluliiketoimintaan vaatii menestyksekkään muutosprosessin läpikäymisen yrityksen sisällä. Onnistuneen muutosprosessin merkit liittyvät Ojasalo & Ojasalon (2008, 109.) mu- kaan hyvin vahvasti yrityksen johtajiin ja työntekijöihin. Heidän tulisi:

- hyväksyä muutokseen liittyvät riskit

- uskoa palveluiden taloudelliseen potentiaaliin, rohkaista toisiaan ja luoda prosesseja helpottamaan palveluihin siirtymistä
- vapauttaa resursseja palveluissa tarvittavien rakenteiden ja prosessien suunnitteluun
- selvittää perimmäiset syyt muutosprosessin ongelmien takana ja ratkaista ne

Merkit epäonnistuneesta siirtymisestä palveluliiketoimintaan ovat päinvastoin seuraavat:

- johtajat eivät uskalla ottaa pienintäkään riskiä
- johtajat eivät usko palveluiden taloudelliseen potentiaaliin
- johtajat pyrkivät viemään muutosprosessia eteenpäin painostamalla työntekijöitä esimerkiksi myymään lisää palveluja tai tuottamaan palveluita nopeammin
- johtajat eivät pysty ratkaisemaan palvelun alentuneeseen laatuun liittyviä tekijöitä
- työntekijöiden huomio kiinnittyy muutosprosessin ongelmissa ainoastaan oireiden hoitamiseen, ei todellisten syiden selvittämiseen
- työntekijät eivät innostu ja motivoitu muutoksesta ja täten eivät sitoudu siihen
- johtajat asettavat epärealistisia tavoitteita muutoksen suhteen ja täten vähentävät sen uskottavuutta

(Ojasalo & Ojasalo 2008, 111.)

2.4 Valmistustoiminnasta palveluliiketoimintaan muutosprosessin kautta

Teollisuusyritys, joka on keskittynyt valmistusliiketoimintaan, on usein perinteisen tuote-ajattelun vanki. Tästä syystä onnistunut siirtymä palveluliiketoimintaan ei tapahdu vain kehittämällä uusia palveluita. Tärkeää on ymmärtää strateginen muutos yrityskulttuurissa ja tavassa kuinka asioita tehdään.

Kun yritys laajentaa toimintaansa palveluihin, tulee yrityksen muistaa, että ne eivät välttämättä rajoitu vain fyysisiin tuotteisiin liittyviin palveluihin. Tuotteen elinkaaren aikana voi ilmetä yllättäviä asiakastarpeita palveluille, joita ei osattu ennakoida. Lisäksi tulee kiinnittää huomiota muuttuneeseen kilpailutilanteeseen. Yrityksen tarjoamien tuotteiden ympärille on voinut vuosien saatossa syntyä ulkopuolisia palvelujen tuottajia ja usein palveluita tuottavat myös asiakkaat itse. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 28.)

Valmistustoiminnasta palveluliiketoimintaan ja teollisuuspalveluihin laajentuva yritys on monessa suhteessa etulyöntiasemassa omiin tuotteisiinsa liittyvien palvelujen tarjoajana. Palveluiden myyminen ja tarjoaminen asiakkaille on huomattavasti helpompaa ja kustannustehokkaampaa, koska yrityksellä on valmis asiakasrekisteri ja ymmärrys siitä, ketkä palveluista olisivat mahdollisesti kiinnostuneita. Tämän lisäksi palvelujen tuottamisen kustannukset ovat yleensä alhaisemmat, koska tekninen tietotaito sekä palvelun tuottamiseen vaadittavat tekniset laitteet ja työkalut löytyvät jo valmiiksi yrityksen sisältä. (Ojasalo & Ojasalo, 29.)

Ojasalo & Ojasalo jakaa valmistustoiminnasta palveluliiketoimintaan siirtyvän teollisuusyrityksen muutosprosessin neljään vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa huomataan yrityksen tuotteisiin liit-

tyvissä tukipalveluissa huomattava liiketoimintapotentialiaali. Samalla aletaan kehittämään tämänhetkistä palvelutarjoomaa eli palveluvalikoimaa sekä parannetaan tuotetuen palvelukonsepteja ja prosesseja. Toisessa vaiheessa tapahtuu yrityksen siirtyminen teollisuuspalvelumarkkinoille. Tämä vaihe on muutosprosessissa erittäin kriittinen, koska se sisältää yrityskulttuurin muutoksen tuotekeskeisestä organisaatiosta palveluorganisaatioon sekä palveluinfrastruktuurin luomisen niin, että palveluita voidaan toimittaa nopeasti globaalissa mittakaavassa. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 35.)

Yrityskulttuurin muutoksen tärkeimpänä osana on muutos ajattelutavassa; ymmärretään palveluiden tärkeys liiketoiminnan kannalta ja aletaan kehittämään aktiivisesti niiden myyntiä ja tuotantoa. Useissa tapauksissa tämä tarkoittaa valmistavan teollisuusyrityksen kohdalla sitä, että kaikki ennen hajallaan olleet palvelut tulee koota uuden erillisen palveluyksikön sisälle. Erillisen palveluyksikön luominen suojelee palvelukulttuurin kehittymistä, koska aiemmin vallassa ollut valmistustoimintaan perustuva yrityskulttuuri ei sanele yksikön toimintaa. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 36.) Grönroosin (2009, 510) mukaan yrityksen ei pidä ajatella valmistustoimintaa yhtenä liiketoimintana ja teollisuuspalveluja toisena, joilla on erilaiset strategiat, prosessit ja arvot. Valmistus tulisi kytkeä kaikkiin palveluprosesseihin ja syntyvän kokonaisuuden tulisi tukea saumattomasti asiakkaan prosesseja.

Muutosprosessin toisen vaiheen toinen haaste on luoda palveluille maantieteellisesti laaja-alainen palveluinfrastruktuuri. Tämä vaatii usein investointeja, jotka eivät tuota välittömästi liikevaihtoa. Tästä syystä onkin tärkeää kehittää kykyä jakaa palveluja verkostojen kautta ja johtaa aiempaa laaja-alaisempaa palveluhenkilöstöä. Kun näihin haasteisiin on vastattu, yrityksen palveluyksikkö alkaa yleensä laajentumaan ja luo itselleen lujan aseman tuotepalvelujen tuottajana. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 36.)

Muutosprosessin kolmannessa vaiheessa palvelutarjoomaa aletaan laajentamaan kertaluontoisista tuotepalveluista kohti pidempiaikaisia ylläpitopalveluja sekä asiakkaan liiketoimintaprosesseihin suuntautuneita palveluja. Ojasalo & Ojasalo (2008, 40) mainitsee kaksi eri polkua palvelutarjooman laajentamisessa. Muutospolku A muuttaa kohtaamiset asiakasrajapinnassa kertaluontoisista jatkuvaluontoisiksi, esimerkiksi koneen kertaluontoiset huollot muuttuvat koneen elinkaaren pituisiksi ylläpitopalveluiksi. Usein tässä vaiheessa myös palvelujen hinnoittelu muuttuu, enää ei makseta kertaluontoisista huoltotoimenpiteistä, vaan kiinteä hinta ylläpidosta. Asiakkaalle tulee tässä vaiheessa perustella muutoksen aiheuttama ero hinnoittelussa laskelmien avulla, joista selviää uudenlaisen palvelun hyöty asiakkaalle. Muutospolku B taas pureutuu asiakkaan liiketoiminnan prosesseihin ja niiden kehittämiseen yrityksen asiantuntijapalveluiden avulla. Näin tapahtuu esimerkiksi muutoksessa, jossa ennen tuotteisiin liittyvä käyttökoulutus muuttuu asiakasyrityksen prosesseja kokonaisvaltaisesti tehostavaan ja kehittäväan koulutustoimintaan. Haasteena tässä muutospolussa on asiantuntijapalveluiden merkittävä resurssien sekä tuotanto- ja jakeluverkoston kehittäminen. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 40.)

Ojasalo & Ojasalon (2008, 41) mukaan yrityksille ei voida antaa selkeää vastausta siihen, kumpaa muutospolkua pitkin palveluliiketoimintaan kannattaa laajentua. Muutospolkujen läpikäyminen rin-

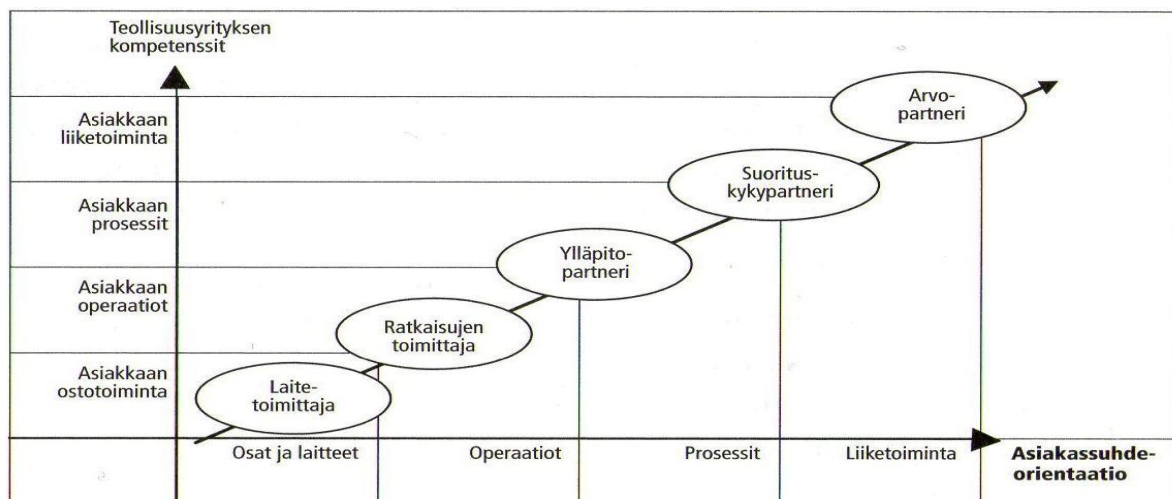
nakkaisesti on useimmille yrityksille hyvin vaativaa, tästä syystä on suositeltavaa, että muutospolut käytäisiin läpi peräkkäisesti.

Muutosprosessin viimeisessä, neljännessä vaiheessa, asiakkaan operaatioita otetaan kokonaisvaltaisesti hoidettavaksi. Tämä vaihe kuulostaa asiakkaan liiketoimintaan tunkeutumiselta ja sitä se osaltaan onkin, koska tässä vaiheessa usein kilpaillaan asiakkaan omaa organisaatiota vastaan. Asiakkaalle tilanne tulee kuitenkin esittää niin, että yritys ottaa hoitaakseen esimerkiksi yhden asiakkaan prosesseista niin, että asiakkaan kokema taakka poistuu ja hän voi keskittyä ydinliiketoimintansa kehittämiseen. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 41-45.)

Neljännessä vaiheessa esimerkiksi yrityksen tarjoamat ylläpitopalvelut laajenevat niin, että asiakasyritys ulkoistaa ylläpidon joko osittain tai kokonaan laitteen toimittajalle. Prosessiteollisuudessa voi tulla kyseeseen myös tilanne jossa asiakas ostaa niin sanotun funktionaalisen tuotteen, eli tietyn toiminnan prosessiinsa. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 44.)

Kun valmistusyritys on käynyt läpi kaikki neljä vaihetta, voidaan sanoa, että yritys on muuttunut täyden palvelun palveluyritykseksi. Täytyy kuitenkin muistaa, että palveluyrityksenä toimiminen edellyttää asiakkaan kokonaisvaltaisten ongelmien ratkaisukykyä. Tästä syystä tulee kiinnittää huomiota asiakastarpeiden jatkuvaan tarkkailuun. Lisäksi asiakkaille tulee voida tarjota räätälöityjä kokonaisratkaisuja juuri yksittäisen asiakkaan tarpeisiin. Jotta räätälöinti ei söisi liikaa palveluja tarjoavan yrityksen resursseja, tulisi palvelut ja kokonaisratkaisut rakentaa helposti yhdisteltävistä moduulimaisista palvelupaketeista. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 45-46.)

Kaikissa tapauksissa ei ole valmistavan yrityksen liiketoiminnallisten etujen mukaista kehittyä täyden palvelun palveluyritykseksi. Grönroos (2009, 509) huomauttaa, että kaikki asiakkaat eivät ole kiinnostuneita läheisestä asiakaskontaktista, eivätkä ole valmiita paljastamaan yrityksensä asioita laite-toimittajalle. Yrityksen voi olla järkevää kehittyä palveluliiketoiminnassa oman osaamisensa rajoissa sekä asiakassuhteen vaatimalla tavalla eri tasoille kuvan 3 mukaan.



KUVA 3. Teollisuusyrityksen kompetenssit ja asiakassuhdeorientaatio siirryttäessä valmistuksesta palveluihin. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 30.)

3 PALVELUJEN KEHITTÄMINEN TUOTTEISTAMALLA

Tässä luvussa esitellään tuotteistaminen osana palvelujen kehittämistä, keskittyen palvelujen kehittämisen tuotteistamisprosessiin ja sen tukena toimiviin työkaluihin. Luvun tarkoituksena on rakentaa tietoperustaa käytännön osuutta varten, esittelemällä hyväksi havaittuja tuotteistamismalleja ja työkaluja.

3.1 Tuotteistamisen määritelmä

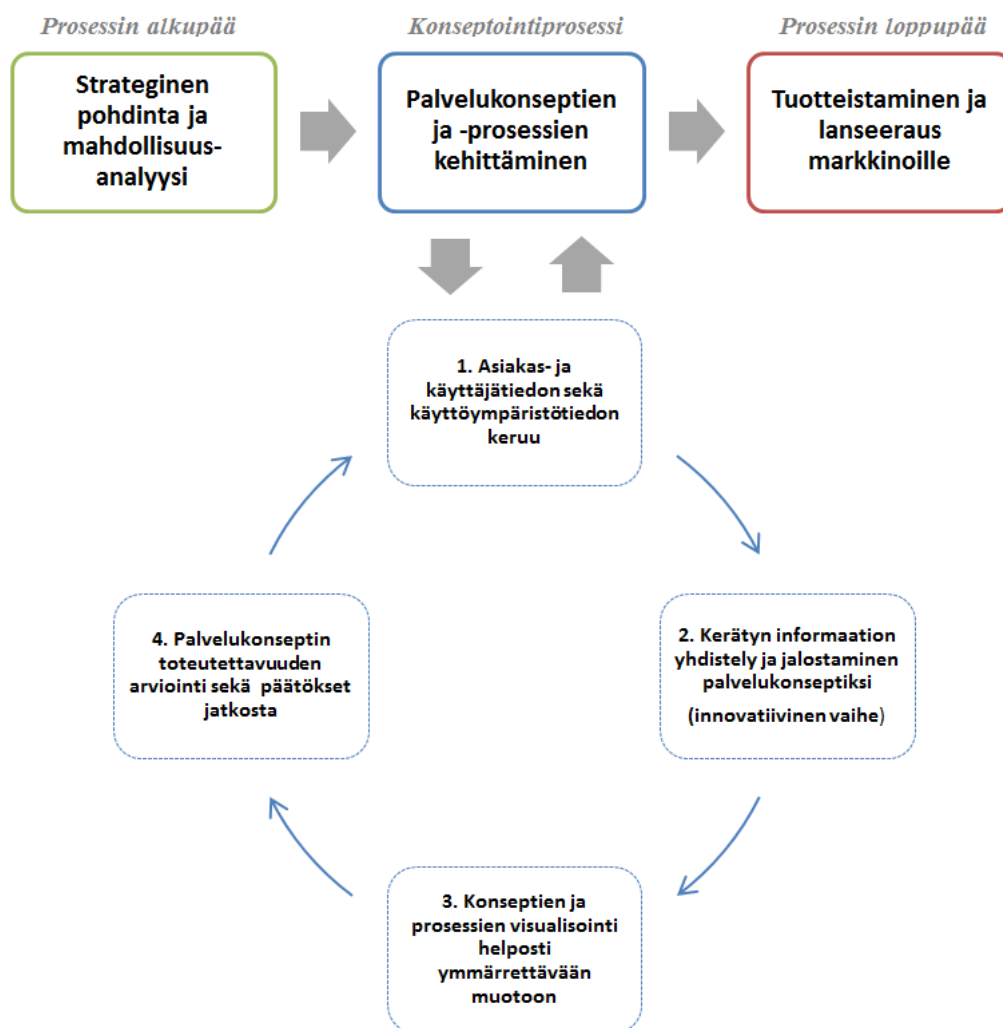
Tuotteistamiselle ei ole yleisesti hyväksyttyä määritelmää. Tuotteistamiseen liittyviä toimia toteutetaan esimerkiksi palvelujen konseptoinnissa ja palveluiden systematisoinnissa. Joillekin palvelun tuotteistaminen tarkoittaa palvelun standardoimista täysin vakioiduksi hyödykkeeksi. (Jaakkola, Orava, Varjonen 2009, 1.)

Sipilän (Sipilä 1999, 12.) mukaan ”asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen on asiakkaalle tarjottavan palvelun määrittelyä, suunnittelua, kehittämistä, kuvaamista ja tuottamista siten, että palvelun asiakashyödyt maksimoituvat ja asiantuntijayrityksen tulostavoitteet saavutetaan.” Tuotteistamisen päämääränä on synnyttää palvelu joka on niin pitkälle paketoitu, että sen käyttö- tai omistusoikeus on mahdollista myydä eteenpäin. (Sipilä 1999, 12.) Parantainen (2007, 11.) määrittää tuotteistamisen työksi, jonka tuloksena asiantuntemus muuttuu palvelutuotteeksi, jota on mahdollista myydä, markkinoida ja toimittaa.

Tuotteistamisen äärimmäinen muoto on franchising, siinä koko liiketoimintakonsepti on jalostettu ja dokumentoitu niin pitkälle, että kuka tahansa voi alkaa sen pohjalta yrittäjäksi. Hyvänä esimerkkinä äärimmäisen toimivasta tuotteistamisesta on maailman menestyksekkäin franchising-konsepti McDonald's. Astuessasi ravintolaan eteesi aukeaa tarkkaan mietitty ja dokumentoitu palvelukokemus, joka noudattaa täysin palvelukäsikirjassa määriteltyjä ohjeita. Tämä toistuu muuttumattomana, astuit ravintolaan sitten Meksikossa tai Rovaniemellä.

Yleinen harhakuva tuotteistamisesta liittyy siihen, että sitä ei voida soveltaa korkeaa ammattitaitoa vaativissa palveluissa tai palveluissa joissa räätälöity osuus on suuri. Parantainen (2007, 15.) väittää, että mikään maailmassa ei ole niin ainutlaatuista tai valmista ettei sitä kannattaisi tuotteistaa ja jalostaa paremmaksi. On toki joitain tapauksia, joissa tuotteistaminen ei ole yrityksen etujen mukaista, mutta useimmissa tapauksissa kaikki palvelut on mahdollista tuotteistaa jollain asteella.

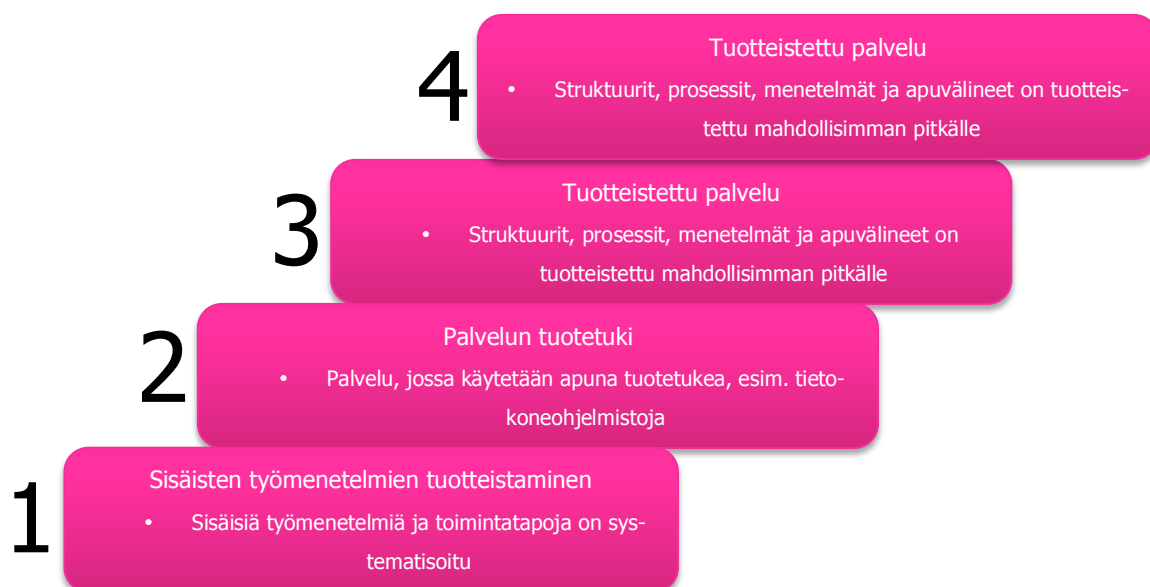
Tuotteistaminen mielletään palvelujen kehittämisen viimeiseksi vaiheeksi, kuitenkin useimmat tuotteistamismallit ja prosessit ovat todellisuudessa palvelujen kehittämismalleja. Riippuen lähteestä, tuotteistaminen voi sisältää kaikki palvelukehityksen vaiheet ideasta valmiiksi palvelutuotteeksi tai keskittyä valmiin palvelukonseptin tarkempaan määrittelyyn ja vakioimiseen. Mallit poikkeavat toisistaan myös sen suhteen kehitetäänkö yrityksen olemassa olevia palveluita, vai täysin uusia palvelutuotteita. Ohvanainen (2012, 52) sijoittaa tuotteistamisen palveluinnovaatioprosessissa kuvan 4 mukaan prosessin loppuun.



KUVA 4. Palveluinnovaatioprosessin osa-alueet sekä konseptointiprosessin vaiheet. (Ohvanainen 2012, 51.)

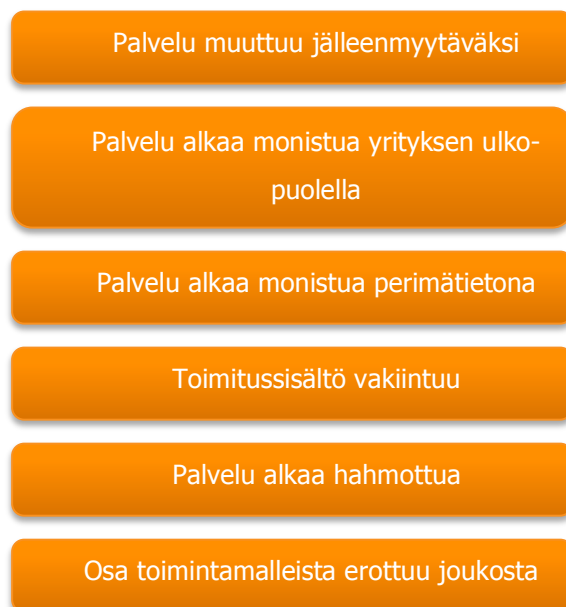
3.2 Tuotteistamisaste

Voidaan yleisesti väittää, että jokainen palvelu on tuotteistettavissa jollekin tasolle. Käytännössä asia riippuu asiantuntijapalvelun luonteesta, yrityksen strategiasta, asiakkaista ja kilpailutilanteesta sekä yrityksen tuotekehityskyvyistä, mille tasolle tuotteistuksessa halutaan tai pystytään etenemään. (Sipilä 1999, 13.) Sipilä (1999, 13) esittää palvelun tuotteistamisasteen neljän tason mukaisesti, joka on esitetty kuvassa 5.



KUVA 5. Tuotteistamisen asteet. (Sipilä 1999 s.13)

Parantainen (2007, 13) havainnollistaa tuotteistamisasteen laajempänä kokonaisuutena, jonka huipentumana on tilanne, jossa palvelu on kauppatavaraa eli kuka tahansa voisi ostaa oikeudet palveluun ja aloittaa palvelun onnistuneen toimittamisen. Parantaisen tuotteistuksen virstanpylväät käyvät ilmi kuvasta 6.



KUVA 6. Virstanpylväät kohti kymmenen pisteen tuotteistusta. (Parantainen 2007, 13-14.)

Kuten kuvista 5 ja 6 käy ilmi, palveluiden tuotteistaminen alkaa lähes aina niin sanotulla sisäisellä tuotteistamisella. Ensimmäinen askel kohti tuotteistamista otetaan silloin, kun asiantuntija alkaa tiedostamattaan tai tarkoituksellisesti muodostamaan osia palvelustaan, joita hän suorittaa enemmän tai vähemmän samalla kaavalla kerta toisensa jälkeen. (Parantainen 2007, 13). Suurin osa palveluista on tuotteistettu vähintään tälle asteelle, riippumatta toimialasta.

Toinen askel kohti tuotteistettua palvelua otetaan, kun palvelu saa nimen ja palvelun hintaluokka alkaa hahmottua. Tässä vaiheessa nimi on vain sisäisessä käytössä ja palvelun hinta vaihtelee voimakkaasti asiakkaan sekä laitteiston vaatimusten mukaan. (Parantainen 2007, 13).

Varsinaisen tuotteistamisen piirteitä palvelulle alkaa löytyä kolmannessa vaiheessa, kun palvelun toimitussisältö alkaa vakiintumaan ja palvelu on mahdollista hinnoitella kiinteästi. Tässä vaiheessa myös suhtautumistapa asiakkaan räätälöintitoivomuksiin muuttuu. Myyjä voi vastata asiakkaan toivomuksiin kieltävästi jos se edellyttää palvelun toteutustavan rikkomista. (Parantainen 2007, 14.)

Neljännessä vaiheessa palvelun sisältö on niin vakiintunut, että yrityksen kokenut asiantuntija voi siirtää osaamisensa nuoremmille kollegoilleen. Nuoremmat kollegat kykenevät toimittamaan palvelun lähes samaan tapaan kuin kokenut asiantuntija. Tämä vaihe on tuotteistuksen kannalta erittäin merkittävä, koska se tarkoittaa käytännössä sitä, että palvelu on mahdollista toteuttaa jopa ilman alkuperäistä asiantuntijaa. (Parantainen 2007, 14.)

Edelliselle tasolle voi asiantuntija ajautua vahingossa, ilman erityistä tuotteistamisosaamista tai tarkoitusta. Viidennelle tasolle tullaan kuitenkin tietoisesti, koska tarkoituksena on dokumentoida kaikki palvelun toimittamiseen liittyvä tieto. Työohjeiden, tarkistuslistojen, dokumenttimallien ja koulutusmateriaalien ansiosta palvelu on mahdollista toteuttaa jopa yrityksen ulkopuolella riippumatta siitä ovatko palvelun kehittäneet asiantuntijat mukana toteutuksessa vai eivät. Palvelu on tässä vaiheessa järkevä jakaa moduuleihin, jotta eri asiakasryhmille on mahdollista muodostaa omia palveluversioita massaräätelöinnin avulla. (Parantainen 2007, 14.)

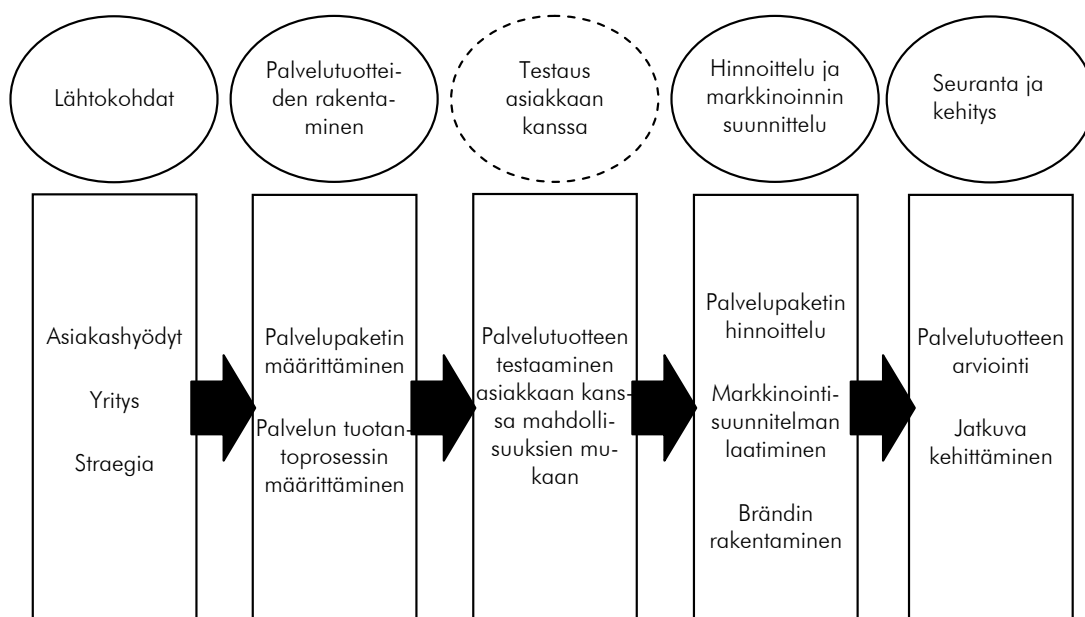
Viimeisellä, kuudennella tasolla, palvelu on sen verran valmis paketti, ettei sitä ole enää tarkoitus toteuttaa omalla organisaatiolla. Palvelu voidaan lisensoida ja myydä oikeuksia sen toteuttamiseen myyntiverkoston kautta. Palvelusta luotavat kieliversiot avaavat kansainväliset markkinat. Palvelun kehittäjä kohdentaa voimavaroja palvelun kehittämiseen tuotekehitysmenetelmien avulla, keskittyen tuotteistamiseen, lisensointiin sekä markkinointiin. Tässä vaiheessa kilpailijoiden on erittäin vaikea nousta rinnalle ilman merkittäviä investointeja. (Parantainen 2007, 15.) Kuudennen tason jälkeen voidaan alkaa puhumaan jo franchising-konseptin luomisesta, tällöin palvelutuotteiden rinnalle pakettiin lisätään valmis liiketoimintamalli. (Parantainen 2007, 15.)

3.3 Tuotteistamisprosessi

Palvelujen tuotteistamisprosesseista löytyy useita tutkittuja versioita sekä käytännössä hyväksi havaittuja malleja. Lehtinen & Niinimäki (2005, 46-47) jakavat tuotteistamisprosessin neljään vaiheeseen; valmistelutöihin, tuotteiden muodostamiseen, markkinointiin sekä seurantaan ja mittaamiseen. Jaakkola ym. (2009, 5.) mukaan tuotteistamisprosessi muodostuu palvelutarjooman arvioinnista ja kehittämisestä, palvelun määrittelystä, palvelun vakioimisesta, palvelun konkretisoinnista, palvelun hinnoittelusta, seurannasta ja mittaamisesta sekä jatkuvasta kehittämisestä. Jaakkola ym. tosin huomauttaa, että palvelun kehittämiseen ei tule välttämättä suhtautua lineaarisena prosessina, koska useita vaiheita tulee kehittää rinnakkain.

Sipilän (1999, 124.) mukaan tuotteistamisprosessin minimimalli sisältää tuotevalikoiman analysoinnin ja suunnittelun, tuoteluettelon laatimisen, tuotteistusohjelman täsmentämisen, tuotteistussuunnitelman laatimisen sekä hinnoittelustrategian laatimisen. Parantainen (2007, 135.) jakaa tuotteistamisprosessin lupaus ja lunastusvaiheeseen jotka koostuvat useammasta pienemmästä osasta.

Torkkeli ym. (2005, 28) esittää kuvassa 7 palvelujen tuotteistamiseen liittyviä osa-alueita jotka tulisi ottaa huomioon palveluja kehitettäessä.



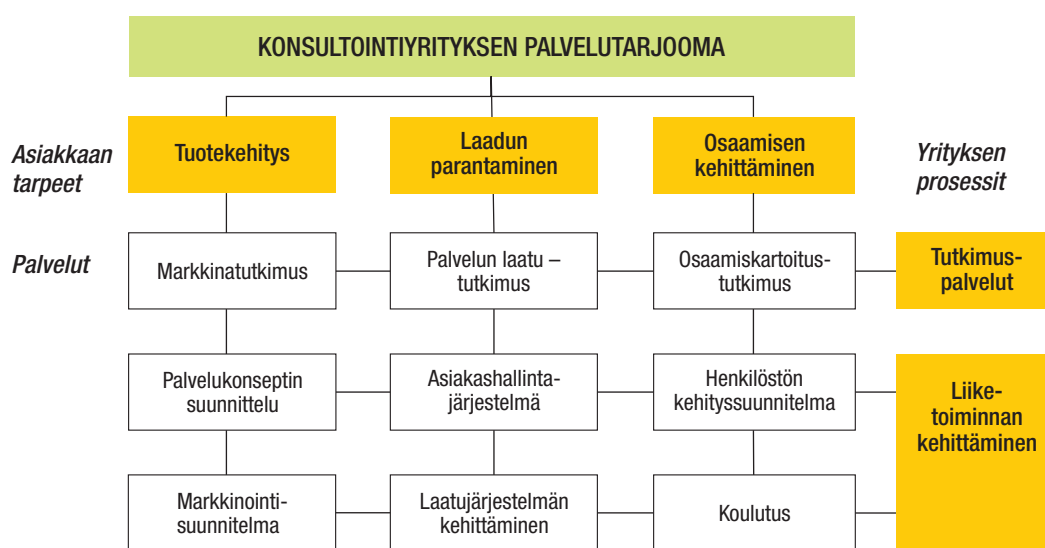
Kuva 7. Tuotteistusprosessissa huomioitavia tekijöitä. (Torkkeli ym. 2005, 28.)

Kuten huomataan, tuotteistamisprosessista löytyy useita malleja, joita palvelutuotteiden kehittämisessä voidaan hyödyntää. Prosessimalli on yksi tuotteistamisen tärkeimmistä työkaluista, jota avataan seuraavaksi hieman tarkemmin yhdistelemällä eri malleja ja niiden teorioita. Prosessin pohjana käytetään Lehtisen & Niinimäen (2005, 46-47) mallia.

3.3.1 Valmistelutyöt

Palvelun tuotekehityksen tulee pohjautua yrityksen liiketoiminnan sekä markkinoinnin strategiaan. Yrityksellä tulee olla selkeä käsitys siitä, mitä palveluita kannattaa tuotteistaa. (Sipilä 1999, 34). Torkkeli ym. (2005, 28) mukaan tuotteistamisen lähtökohtana tulee olla yrityksen oma toiminta, yrityskulttuuri, arvot sekä tavoitteet.

Tuotteistamisprosessin ensimmäisessä vaiheessa tulisi analysoida ja kuvata yrityksen palveluiden nykytila eli sen hetkinen palvelutarjoama. Jaakkola (2009, 7) esittää, että palvelut on järkevää jakaa jonkin prosessin, oman osaamisen tai asiakasryhmän ympärille. Esimerkiksi kuvassa 8 konsulttiyrityksen tuotteet on jaettu asiakastarpeiden perusteella.



KUVA 8. Esimerkki konsulttiyrityksen palvelutarjoomasta asiakastarpeiden perusteella. (Jaakkola ym. 2009, 7.)

Sipilä esittää analysoinnin lähtökohdaksi projekti- ja palveluanalyysia, jonka avulla selvitetään, miten palvelut sopivat yrityksen strategiaan ja toisaalta, kuinka kannattavia ne ovat. (Sipilä 1999, 125.) Tämän lisäksi Sipilä peräänkuuluttaa ydinosaamisen tärkeyttä palvelukehityksen lähtökohtana. Yritykselle tulee olla selvää, mikä on sen ydinosaamista ja kuinka osaamisalueet ja tuotteet rakentuvat sen ympärille. (Sipilä 1999, 40.)

Nykyisiä palvelutuotteita ja palvelutarjoamaa tulee verrata yrityksen strategiaan ja strategian luomaan tavoitteelliseen palvelutarjoomaan. Tämä vertailu antaa osviittaa kehitystyön suunnalle ja sille, mitä palveluita kannattaa lähteä tuotteistamaan. (Jaakkola 2009, 7.)

3.3.2 Tuotteiden muodostaminen

Seuraava vaihe tuotteistamisessa on varsinaisten palvelutuotteiden muodostaminen. Tässä vaiheessa tulee selvittää mikä on palvelutuotteen sisältö, käyttötarkoitus ja kuinka palvelu toteutetaan. (Jaakkola 2009, 11.) ”Menestystuotteen taustalla on oltava selkeä tuoteidea, mitä tarjoamme ja kenelle?” (Sipilä 1999, 62).

Torkkeli ym. (2005, 28) tähdentää, että ennen palvelutuotteen määrittystä on tärkeää selvittää, mitä hyötyä asiakas haluaa ja, mitä lisäarvoa hän tuotteesta saa. Myös Parantaisen (2007) mukaan ennen sisällön määrittelyä onkin tärkeää tunnistaa asiakas, tämän ongelma ja syyt ongelman takana. Vasta sen jälkeen voidaan siirtyä palvelun rakentamiseen. Asiakasmäärittely on hyvin tärkeää erityisesti yrityksissä, joiden tuotevalikoima ja asiakaskunta on kirjavaa. Lisäksi markkinoinnin toimenpiteiden vuoksi on tärkeää määrittää onko asiakas esimerkiksi palvelun käyttäjä, palvelun ostaja vai molemmat. (Parantainen 2007, 149.)

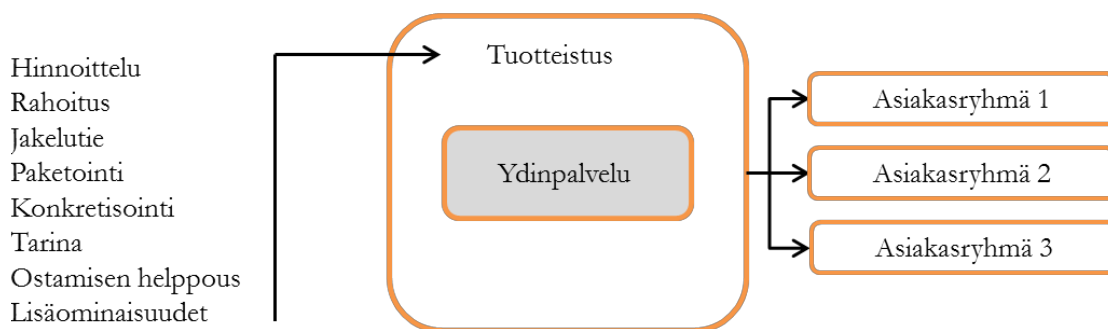
Kun asiakas tunnetaan, tulee seuraavaksi tunnistaa hänen ongelmansa. Maailman menestyneimpien yritysten liiketoiminta perustuu siihen, että ne ovat tunnistaneet asiakkaidensa ongelmat ja tarjoavat niihin ratkaisuja. Toimivimmat ratkaisut ja liikeideat perustuvat yleensä varsin yksinkertaisten ongelmien ratkaisemiseen; ihmisten perustarpeiden ja viettien tyydyttämiseen. Perusvietit, kuten ahneus, kärsimättömyys, turvallisuuden kaipuu, hyväksynnän tarve, laiskuus ja kateus ohjaavat hyvin pitkälti asiakkaan toimintaa. (Parantainen 2007, 153.)

Globaalissa markkinataloudessa harvalla alalla ei ole kilpailua. Tästä syystä on erityisen tärkeää selvittää, miksi jokin ongelma on vielä ratkaisematta. Ratkaisemattoman tai täysin uuden ongelman löytäminen tulisi laittaa herätyskellot soimaan, sillä ratkaisun puute johtuu yleensä muusta kuin siitä, ettei kukaan ole keksinyt samaa ongelmaa jo tuhanteen kertaan. Ongelman löytyessä tulisikin tutkia tarkkaan, ovatko esimerkiksi kilpailevat yritykset yrittäneet ratkaista aiemmin ongelmaa ja jos ovat, mitkä asiat ovat epäonnistumisen takana. ”Usein asiakas on ratkaissut ongelmansa niin, että hän kiertää sen jotenkin.” (Parantainen 2007, 159.) Ihminen on hyvin kekseliäs olento, tästä syystä ongelmien ratkaisuksi keksitäänkin kiertoteitä varsinaisen ratkaisun puuttuessa. Kyseinen kiertotie voi pahimmassa tapauksessa vakiintua toimitavaksi yrityksessä tai toimialalla.

Ongelma voi olla ratkaisematta myös siitä syystä, että asiakas ei tunnista tai tunnusta sen olemassaoloa. Ulkopuolisen asiantuntijan silmin katsottuna tilanne voi näyttää aivan erilaiselta kuin yrityksessä 20 vuotta toimineen mielestä. Ongelman tunnistaminen voi olla myös erittäin vaikeaa. Yrittäjästä tai työntekijästä voi tuntua, että tunnustamalla ongelman hän tunnustaa ettei osaa tehdä töitä. (Parantainen 2007, 159.)

3.3.2.1 Palvelun rakenne

Palvelun rakenne voidaan jakaa ydinpalveluun ja lisä- sekä tukipalveluihin. Ydinpalvelu on syy jonka takia palvelu ostetaan, se tarjoaa varsinaisen hyödyn asiakkaalle. Tukipalvelut ovat välttämättömiä ydinpalvelun toimittamisen kannalta ja niitä lisäämällä voidaan nostaa palvelun imagoa asiakkaan silmissä. (Sipilä 1999, 56.) Lisäpalvelut ovat asiakkaille tarjottavia palveluita, joita käyttämällä voidaan esimerkiksi erottautua kilpailijoista. (Jaakkola 2009, 12.)



KUVA 9. Palvelun rakenne ja räätälöinti. (Parantainen 2007, 106.)

Parantaisen mukaan tuotteistajan tulee rakentaa palvelutuote kuvan 9 mukaan niin, että ydinpalvelun ympärille luodaan kerros, jolla kokonaisuus erotetaan kilpailijoista ja mahdollistetaan räätälöinti eri asiakastarpeisiin. (Parantainen 2007, 106.)

3.3.2.2 Palvelun sisältö ja ominaisuudet

Palvelun sisältö tulee rakentaa vastaamaan asiakkaan todellista tarvetta ja näin tarjota toimiva ratkaisu hänen ongelmaansa. Parantainen (2007) suosittelee hyödyntämään palvelun sisällön ja ominaisuuksien laadinnan apuna vaatimusmäärittelyä. "Vaatimusmäärittelyn ensisijainen tarkoitus on löytää, priorisoida ja dokumentoida asiakkaasi tarpeet" (Parantainen 2007, 197.) Kun tarpeet ovat selvillä, on niistä erittäin helppo johtaa myös palvelun tärkeimmät ominaisuudet.

Hyvä vaatimusmäärittely sisältää palvelun reunaehtojen määrittelyn, palvelun käsikirjoituksen sekä vaatimusten tarkennukset käsikirjoituksen perusteella. (Parantainen 2007, 210-220.) Palvelun vaatimukset löytyvät helposti muun muassa yrityksen strategiasta, kilpailijan strategiasta, omalta henkilökunnalta, asiakkaan toiveista sekä asiakastutkimuksista (Parantainen 2007, 208.) Vaatimusmäärittelyä laatiessa on ensiarvoisen tärkeää, että keskitytään ainoastaan palvelun vaatimukseen eikä esimerkiksi palvelun toteuttamiseen. Vaatimusmäärittelyn tulisi täten vastata kysymykseen, mitä palvelun tulisi saada aikaan eikä, miten palvelu tulisi toteuttaa. (Parantainen 2007, 204.)

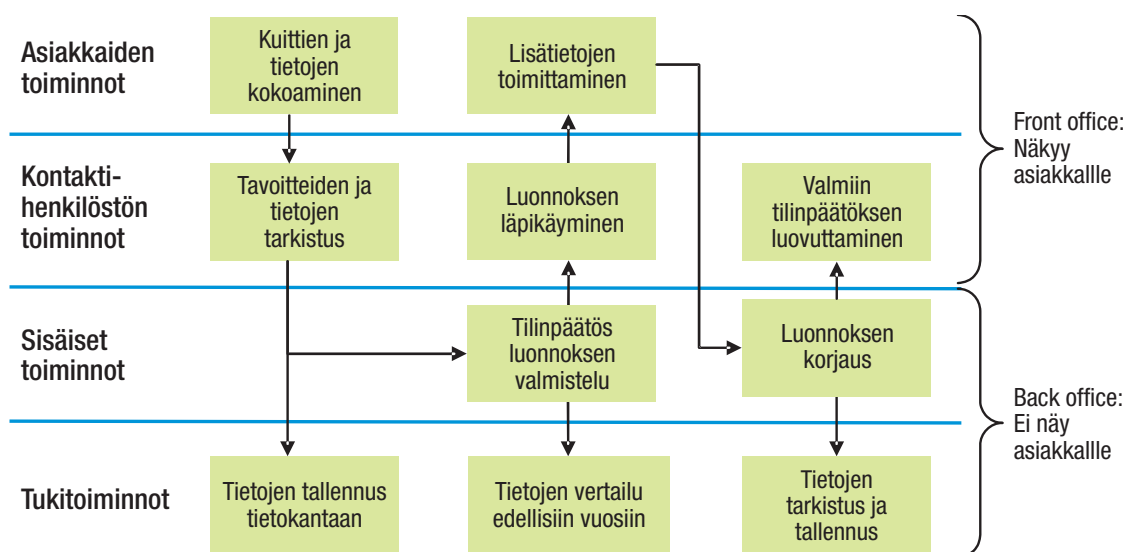
Sipilän (1999, 37.) mukaan sisäinen tuotekuvaus on yksi tärkeimmistä tuotteistamisen työkaluista. Sipilän tuotekuvauksen malli sisältää seuraavat kohdat:

1. Tuotteen nimi ja yleiskuvaus, jossa esitellään tuote yleisesti

2. Tuotteen käyttötarkoitus ja asiakashyödyt, jossa kerrotaan mihin tarpeeseen ja mitä hyötyjä palvelulla on.
 3. Markkinapotentiaali, asiakkaat ja tavoitteet, jossa arvioidaan millaisiin tuloksiin aiotaan päästä
 4. Minkä tuotteiden kanssa se kilpailee tai mitä se korvaa
 5. Sopivuus oman organisaation strategiaan, jossa tuotetta verrataan strategiaan ja yritetään myydä johdolle
 6. Tuotekuvaus, jossa kuvataan itse tuote palvelupakettina ja prosessikaaviona.
 7. Tuotteen versiot, jossa esitellään perustuotteen ympärille rakennetut versiot.
 8. Tuotteen konkretisointi, jossa kuvataan kuinka tuote tehdään aineellisemmaksi.
 9. Tärkeimmät referenssit
 10. Tuotteen hinta, jossa esitellään hinnan lisäksi hinnoittelujärjestelmä ja mallit.
 11. Tuotteen toimitusaika, jossa kuvataan toimitusaika tai aikahaarukka
 12. Vastuuhenkilöt, jossa kuvataan vastuut selkeästi vastuualueittain.
 13. Tuotteistuksen ja tuotekehityksen jatkotoimet
 14. Vaikutukset toimintaprosesseihin
- (Sipilä 1999, 74-75.)

3.3.3 Palveluprosessi

Tuotteistamisen tueksi on hyvä laatia mahdollisimman tarkka prosessikuvaus, jossa käyvät ilmi yrityksen, asiakkaan sekä kolmansien osapuolten tehtävät palvelun tuottamisessa. Suosittuja prosessikuvausten malleja ovat graafiset esitykset. Esityksistä selviää usein palvelun rakenne, vaiheet, vaiheiden keskinäiset riippuvuudet, tekojärjestys sekä käytettävät resurssit.



KUVA 10. Esimerkki tilitoimiston prosessikuvauksesta. (Jaakkola 2009, 16.)

Palveluprosessi voidaan kuvata esimerkiksi kuvan 10 blueprint-kaavion avulla, jossa erotetaan asiakkaalle näkyvät ja näkymättömät palvelun elementit. (Jaakkola 2009, 16.) Sipilän (1999, 72.) mukaan

prosessin vaiheita tulee verrata alan perinteisiin käytäntöihin ja kehittää prosessia niin pitkään, että se erottuu kilpailijoistaan innovatiivisuudella ja tehokkuudellaan.

3.3.3.1 Hinnoittelu

Palvelujen tuotteistus antaa uusia mahdollisuuksia palveluiden hinnoitteluun ja mahdollisuuden parantaa palveluista saatavaa katetta. Parantainen ehdottaa, että tuotteistuksessa tulisi vältellä perinteistä tuntihinnoittelua ja pyrkiä muodostamaan palvelulle kiinteä hinta tai vähintään erittäin selkeä hinta. (Parantainen 2007, 86.)

Jaakkolan ym. mukaan tuotteistamisen hinnoittelun tulee lähtökohtaisesti perustua markkinatilanteeseen sekä palvelun kustannuksiin. Hinnoittelun alarajan muodostavat palvelun tuottamisen kustannukset. Yläraja taas määräytyy markkinoinnin ja kysynnän perusteella. (Jaakkola ym. 2009, 29.)

Palvelujen hinnoittelumenetelmät muodostuvat Sipilän (2003, 178-179.) mukaan seuraavista;

- Resurssipohjainen hinnoittelu, jossa hinnat perustuvat aikaveloitukseen tai veloitukseen henkilö-, tila- tai laitekapasiteetin varaamisesta
- Tuotosperusteinen hinnoittelu, jossa hinnat perustuvat kiinteään veloitukseen esimerkiksi tuote- tai urakkahintoihin.
- Käyttöoikeusperusteinen hinnoittelu, jossa hinnat perustuvat käyttöoikeuksien tai lisenssien myyntiin.
- Hyöty- ja arvoperusteinen hinnoittelu, jossa hinta muodostuu asiakkaan palvelusta saaman hyödyn mukaan.

Tuotteistaminen helpottaa kiinteiden listahintojen muodostamista ja parantaa tarjoushinnoittelun laatua ja uskottavuutta asiakkaan silmissä. Aikaveloitus eli perinteinen tuntiveloitus tulee säilyttää yhtenä hinnoittelumenetelmänä mahdollisten lisätöiden vuoksi, vaikka yksi tuotteistamisen perusideoista onkin päästä siitä eroon. Kapasiteettiveloitusta kannattaa hyödyntää silloin, kun uhkana on ettei asiakas hoida omaa osuuttaan palveluprosessissa. Tällöin asiakas maksaa varaamastaan kapasiteetista, vaikka ei palvelua käyttäisikään. (Sipilä 1999, 82.)

Kattohinnoittelussa asiakkaalle kerrotaan palvelun maksimihinta ja mikäli palvelu toteuttaminen maksaa vähemmän myös veloitus on pienempi. Kattohinnoittelu sopii yleensä monimutkaisiin asiantuntijapalveluihin, joissa työn etenemistä ei voida ennakoida. (Sipilä 1999, 83.)

Valitessa palvelun hinnoittelumenetelmää tai niiden yhdistelmää tulee ottaa huomioon alan perinteiset menetelmät, sillä ne eivät ole kehittyneet sattumalta johonkin suuntaan. (Sipilä 2003, 249.) Vakiintuneissa palveluissa pystytään yleensä käyttämään kiinteitä tuotehintoja, vaikka ne yleensä alitetaan kovan kilpailun vuoksi. Monimutkaisissa ja uusissa palveluissa, joissa työmäärää ei voida suunnitella etukäteen, on asiakkaan edun mukaista käyttää aikaveloitusta. Laitteisiin liittyvät palvelut on

perinteisesti hinnoiteltu kustannusperusteisesti, ne ovat kuitenkin ryhmänä otollinen kohde tuotteistamisen mahdollistamalle kiinteälle hinnoittelulle. (Sipilä 2003, 250.)

Palvelutuotteen ollessa niin hyvin tuotteistettu, että se voidaan myydä eteenpäin esimerkiksi ulkomaille, kannattaa harkita käyttöoikeusperusteista hinnoittelua, jossa ulkomaiselle jälleenmyyjälle myydään lisenssioikeus palvelun toteuttamiseksi. (Sipilä 2003, 250.)

3.3.4 Markkinointi & konkretisointi

”Tuotteistajan tärkein tavoite on konkretisoida palvelutuote.” (Parantainen 2007, 240.)

Sisäinen markkinointi perustuu siihen ajatukseen, että yrityksen sisäiset sidosryhmät muodostavat ensimmäiset markkinat uudelle tuotteelle tai palvelulle. Jos uutta palvelua ei saada markkinoitua yrityksen työntekijöille, johdolle ja yhteistyökumppaneille, ei voida odottaa, että asiakaskaan sitä ostaisi. (Grönroos 2009, 443.) Uusien palveluiden esittelyn yhteydessä yksi tavoitteista on saada työntekijät sisäistämään palvelut ja hyväksymään ne. (Grönroos 2009, 454.)

Parantaisen (2007) mukaan palvelukäsikirja on paras tapa konkretisoida ja markkinoida palvelutuote yrityksen sisällä. Se sisältää käytännössä kaiken sen tiedon, joka palvelun myymiseen, toteuttamiseen ja kehittämiseen vaaditaan. Palvelukäsikirja pitää sisällään muun muassa myyntiesityksen, palveluesitteen, hinnaston, tarjous- ja sopimus pohjat, myyjän ohjeistuksen, ostajan ohjeistuksen, työohjeet, valmiit dokumenttipohjat sekä graafisen ohjeiston. (Parantainen 2007, 240-250.)

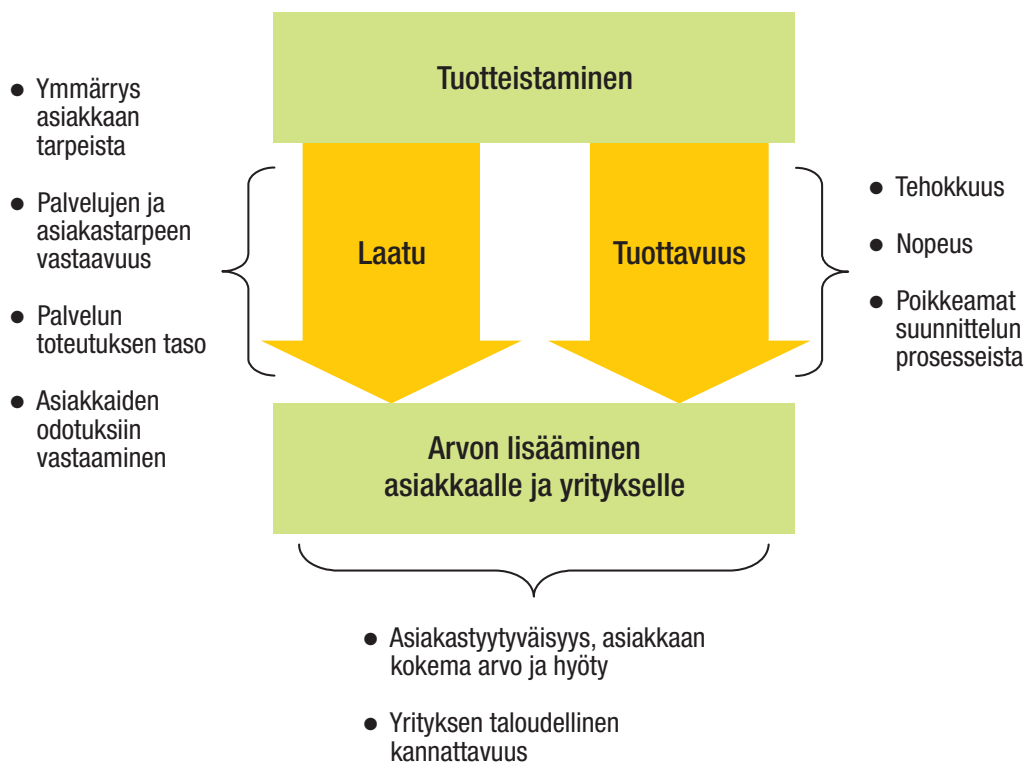
Palvelun konkretisoinnilla pyritään helpottamaan asiakkaan ostopäätöstä muuttamalla aineeton palvelu mahdollisimman näkyvään muotoon. Kun itse palvelun arviointi on vaikeaa, voi asiakas perustaa mielikuvansa palvelusta sen konkreettisille osille. (Jaakkola ym. 2009, 27.) Palvelua voidaan konkretisoida useilla eri keinoilla, kuten esitteillä ja mainosmateriaaleilla, hyväksynnöillä ja sertifikaateilla sekä asiakkaalle annettavina todistuksina tai tavaroina. (Jaakkola 2009, 28.)

Sipilän mukaan yksi tuotteistamisen vaikeimmista tehtävistä on tuote-esitteen laadinta. Tuote-esite pakottaa tiivistämään palvelun ominaisuudet, hyödyt, toteutuksen sekä hinnoittelun mahdollisimman selkeään ja myyvään pakettiin. Tuote-esitteen laadinta paljastaa tehokkaasti tuotteistusprosessin puutteet. (Sipilä 1999, 98.) ”Hyvä asiantuntijapalvelun esite luo selkeän, luottamusta herättävän mielikuvan ja johtaa jatkoneuvotteluihin. Sen tulee vedota niihin piirteisiin, joita asiakas arvostaa.” (Sipilä 1999, 98.)

3.4 Seuranta & mittaaminen

Tuotteistamisprosessiin kuuluu oleellisena osana onnistumisen seuranta ja mittaaminen. Tuotteistamisen alussa asetetut tavoitteet, kuten asiakastytyväisyyden ja kannattavuuden parantaminen sekä palvelun nopeuttaminen ovat kaikki mitattavissa olevia asioita. Kuvassa 11 on havainnollistettu seurattavia ja mitattavia kohteita liittyen tuotteistamisprosessiin. Seurannan ja mittaamisen kohteet on

jaettu palvelun laadun, tuottavuuden sekä asiakkaalle syntyvän arvon perusteella. (Jaakkola ym. 2009, 33.)



KUVA 11. Tuotteistamisen tavoitteet ja seurannan sekä mittaamisen kohteet (Jaakkola ym. 2009, 33.)

Lehtisen & Niinimäen mukaan yrityksen tulee kehittää tilasto- ja kustannusjärjestelmänsä sellaisiksi, että niiden avulla voidaan seurata myös palveluihin liittyvää informaatiota. Tärkeää on erityisesti seurata ja arvioida palvelujen menekkiä, niiden vastaavuutta asiakastarpeisiin sekä hintalaatusuhdetta. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 47-49.)

4 KÄYTÄNNÖN TOTEUTUS: CASE JUNTAN

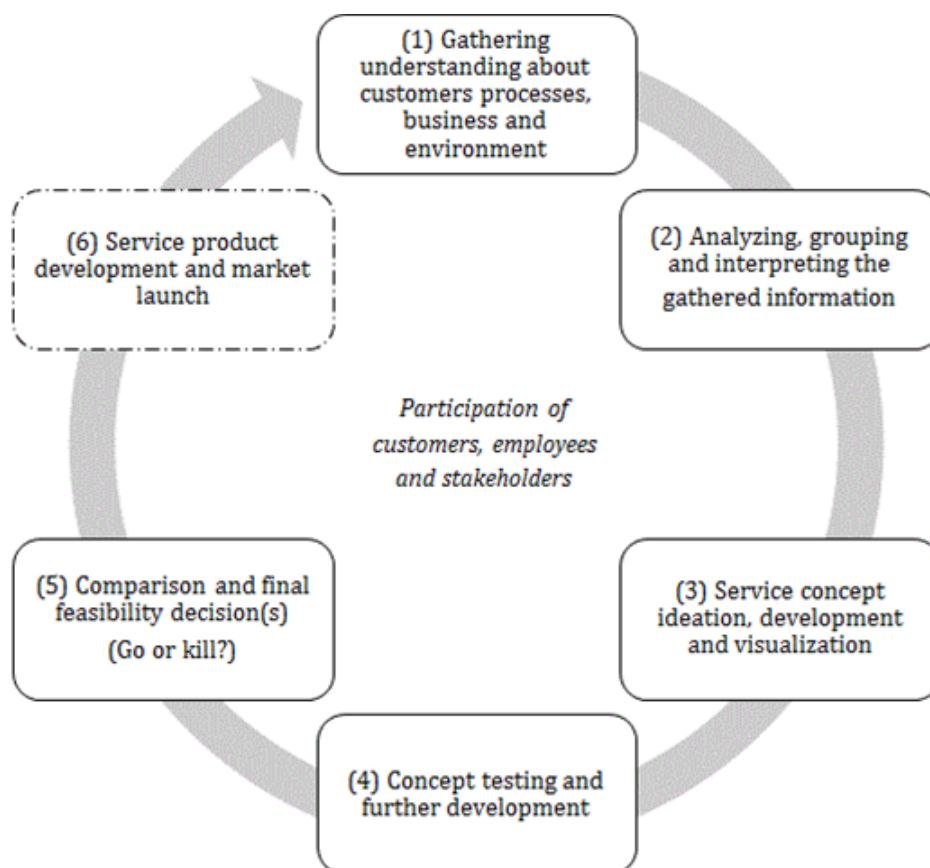
Teorian siirtäminen käytäntöön tapahtui Junttan Oy:lle suoritetun koulutuspalveluiden tuotteistamisen parissa. Syksyllä 2012 Junttan Oy:n edustaja ehdotti koulutuspalveluihin liittyvää kehittämis- ja tuotteistamisprojektia, jonka sisällöstä osa voitaisiin suorittaa opinnäytetyön voimin. Alusta lähtien oli selvää, että kokonaisuus oli sen verran laaja, että varsinainen projekti tullaan suorittamaan työsuhteessa. Opinnäytetyön alkuvaiheessa tarkoituksena oli tuotteistamisen avulla kehittää paalutus-koneen kuljettajakoulutuspalveluita, mutta prosessin aikana ilmeni tarve myös huoltokoulutusten tuotteistamiselle. Tuotteistamisen tavoitteeksi asetettiin Junttanin edustajan mukaan ”koulutuspalveluiden tuotteistaminen mahdollisimman pitkälle”, joka käytännössä tarkoitti Junttanin palvelutarjooman selkeyttämistä. Palvelujen kehittämisen ja tuotteistamisen tuloksena syntyi uudet palvelutuotteet ja ne konkretisoiva tuote-esitys, joka toimii opinnäytetyön varsinaisena tuotoksena.

Opinnäytetyön palvelujen kehittämis- ja tuotteistamisprosessi eteni mukailien kuvan 12 Lehtisen & Niinimäen (2005, 46-47) mallia. Opinnäytetyöstä rajattiin pois prosessin viimeinen vaihe (seuranta ja mittaaminen), koska kehitystyön tulokset on nähtävissä vasta palvelun lanseerauksen jälkeen.



KUVA 12. Koulutuspalveluiden tuotteistusprosessi mukailien (Lehtinen & Niinimäki 2005, 46-47.)

Tuotteistamisprosessin tärkeänä työkaluna toimi Savonia-ammattikorkeakoulun LEKA-hankkeen kuvan 13 esittämä teollisuuspalvelujen konseptointimalli.



KUVA 13. LEKA-hankkeen kehittämä palvelujen 5+1 konseptointiprosessi. (Ohvanainen & Hakala 2012, 15.)

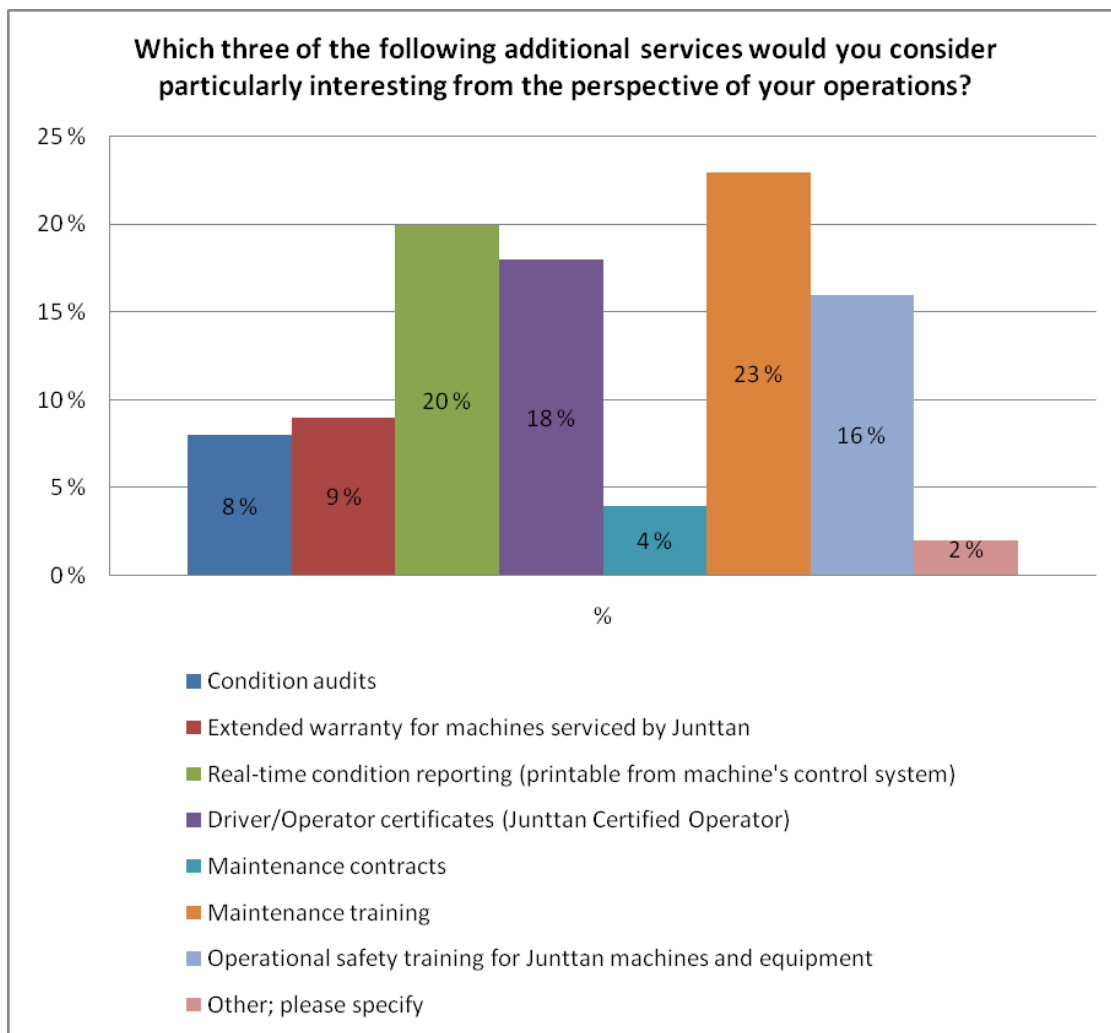
Palvelujen kehittämisen ja tuotteistamisen alkuvaihe, eli palvelukonseptin luominen, suoritettiin osana LEKA-hankkeen palveluliiketoiminnan kehittämisaluetta. Toimin LEKA-hankkeessa projektityöntekijänä ja vastuualueenani oli palvelukonseptin luominen Junttan Oy:ssa suoritettussa pilottiprojektissa. LEKA-hankkeen konseptointimallin työkaluilla kerättiin tuotteistamisen alkuvaiheessa tärkeää asiakastietoa koulutusten rakenteiden ja sisältöjen vaatimuksista, jota käytettiin myöhemmässä vaiheessa hyväksi palvelujen muodostamisessa. Palvelujen tuotteistaminen eteni palvelukonseptin luomisen jälkeen työsuhteessa Junttan Oy:ssa, jonka aikana syntyivät tuotteistetut palvelutuotteet ja ne konkretisoiva tuote-esitys.

4.1 Idea & valmistelu

Junttanin koulutuspalveluiden kehittämisen idea ja lähtökohta oli hyvin klassinen. Se täytti myös hyvin Sipilän ja Torkkelin arviot siitä, mihin seikkoihin palvelujen tuotteistaminen tulisi pohjautua eli yrityksen liiketoiminnan strategioihin, tavoitteisiin, arvoihin ja asiakashyötyyn. (Sipilä 1999, 34 & Torkkeli ym. 2005, 28.)

Idea Junttanin koulutuspalveluiden kehittämisestä ja tuotteistamisesta kumpusi asiakkaista, yrityksen palveluliiketoiminnan strategiasta sekä lisääntyvistä viranomaisvaatimuksista. Vuonna 2011

Junttan suoritti loppuasiakkailleen kyselytutkimuksen, jonka tarkoituksena oli tukea uuden palveluliiketoiminnan strategian kehittämistä.



KUVA 13. Junttan kyselytutkimus 2011. (Voutilainen 2011, 10)

Kyselytutkimuksen tuloksista (kuva 13) voitiin päätellä, että asiakkaiden kiinnostus heidän toimintoihinsa liittyviin koulutuspalveluihin oli hyvin suurta. Lisäksi paalutuskoneen kuljettajien sertifiointit herättivät laajaa kiinnostusta. Samaan aikaan Suomessa sekä maailmalla eri maiden viralliset tahot alkoivat vaatia paalutuskoneen kuljettajilta virallista pätevyyttä eli sertifiointia paalutustyön suorittamiseksi. Esimerkiksi Suomen paalutustoimikunta laati uuden virallisen Paalutusohje 2011:n, jossa paalutuskoneen käyttäjiltä vaadittiin ensimmäistä kertaa koulutuksen ja näyttökokeen avulla saatavaa pätevyyttä. Brittiläinen sertifiointilaitos CPCS oli jo pidempään tarjonnut koulutuspalveluita ja sertifiointeja samanlaisilla vaatimustasoilla. Laajemmassa mittakaavassa palvelujen kehittäminen liittyi Junttan Oy:n liiketoimintamallin muutosprosessiin, jonka tarkoituksena oli palveluliiketoiminnan kehittäminen ja siitä saatavan liikevaihdon merkittävä kasvattaminen. Koulutuspalvelujen kehittämisen ja tuotteistamisen tueksi kyselytutkimus ja viralliset vaatimukset antoivat hyvät raamit. Tiedettiin lähtökohtaisesti, että asiakkailla on tarve koulutuksille sekä sertifiointeille.

Jaakkolan (2009, 7.) mukaan nykyisiä palvelutuotteita ja palvelutarjoomaa tulee verrata yrityksen strategiaan ja strategian luomaan tavoitteelliseen palvelutarjoomaan. Tämä vertailu antaa osviittaa kehityksen suunnalle ja sille, mitä palveluita kannattaa lähteä tuotteistamaan. Opinnäytetyön koh-

dalla palvelutarjoaman analysointi aloitettiin tutkimalla nykyisiä koulutuksia, niiden rakenteita, prosesseja ja sisältöjä. Hyvin nopeasti kävi ilmi, että Junttanin tarjoamat koulutuspalvelut olivat olleet täysin räätälöityjä asiantuntijapalveluita, joita asiakas oli tilannut spesifiin tarpeeseen. Ainoa varsinainen koulutuspalvelu oli tarjottu jokaisen uuden laitteen käyttöönoton yhteydessä. Parantaisen mukaan (2007, 25.) huonosti tuotteistetut palvelut on helppo tunnistaa muutaman peruskysymyksen avulla; mitä palvelu maksaa, mitä palveluun kuuluu ja kuka siitä vastaa?

Junttanin markkinointimateriaalin mukaan Junttanin koulutuspalveluiden tuoteluettelo sisälsi seuraavat koulutukset:

- Commissioning Training
 - Junttan Safety
 - Junttan Service Basic
 - Junttan Operator Basic
 - Junttan Customized Trainings
- Partner Training
 - Junttan Engineer, Junttan Service Manager training programs
- Junttan Customized Trainings

Valitettavasti yllä olevat koulutukset paljastuivat vain markkinoinnin luomaksi harhaksi. Koulutuksilla ei ollut vakioituja sisältöjä eikä hintoja, työohjeista ja prosessikuvauksista puhumattakaan. Realistinen Junttanin koulutuspalveluiden tuoteluettelo muodostuikin seuraavasti:

- Räätälöidyt koulutukset
- Käyttöönottokoulutus

Kuten rajallisesta tuoteluettelosta voitiin huomata, oli koulutuspalveluiden ostaminen tehty hankalaksi. Asiakkaille ei tarjottu valmiiksi paketoituja koulutuspalveluita, joilla olisi selkeä sisältö ja selkeä hinta. Asiakas käytännössä joutui itse miettimään, mitä Junttan voisi heille kouluttaa ja pyytää tämän pohjalta tarjoutua räätälöidystä koulutuksesta. Kannattavan palveluliiketoiminnan tilannetta huononsi lisäksi se, että ainoa Junttanin tarjoama käytössä oleva koulutuspalvelu oli käyttöönottokoulutus, joka sekini tarjottiin uuden paalutuskoneen ostajalle ilmaiseksi. Vielä huonommaksi tilanteen teki se, että käyttöönottokoulutuksen laajuus riippui täysin asiakkaan taidoista ja toiveista. Käytännössä käyttöönottokoulutus oli sekini räätälöity koulutus, joka muuttui jokaisen asiakkaan kohdalla.

4.2 Tuotteiden muodostaminen

Kun idea oli syntynyt ja nykyinen palvelutarjooma analysoitu, aloitettiin koulutuspalvelujen hahmottelu. Koulutuspalvelujen rakenne ja sisältö haluttiin heti alusta lähtien rakentaa niin, että se täyttäisi usean eri sidosryhmän vaatimukset.

Vaatimusten määrittelyn apuvälineenä käytettiin Parantaisen vaatimusmäärittelyä, jossa palveluille asetetut vaatimukset ja reunaehdot johdettiin asiakkaiden, yrityksen, kilpailijoiden sekä muiden tahojen asettamista vaatimuksista. (Parantainen 2007, 204-220). Koulutusten tuli täyttää Junttanin vaatimukset koulutusten sovellettavuudesta oman henkilöstön koulutukseen sekä asiakastiedon keräämiseen. Virallisten tahojen osalta koulutusten tuli täyttää muun muassa Suomen paalutustoimikunnan laatimat vaatimukset paalutuskoneen kuljettajan pätevyydestä. Palvelun tärkeimmät vaatimukset tulivat kuitenkin asiakkailta. Pidempään jatkunut selkeä tarve koulutuksille oli todellinen ja viralliset vaatimukset pakottivat asiakkaita sertifioimaan työntekijöidensä osaamisen. Myöhemmin esiteltävien LEKA-hankkeen konseptointiprosessiin kuuluneiden asiakastyöpajojen myötä asiakkaiden vaatimukset täydentyivät muun muassa työturvallisuuden ja työn laadun parantamisella sekä kustannusten vähentämisellä. Kilpailijoiden asettamat vaatimukset selvitettiin tutkimalla kilpailijoiden tarjoamia koulutuksia, niiden sisältöjä ja rakenteita. Useat kilpailijat tarjosivat koulutustensa ohessa virallisen tahon myöntämää sertifiointia sekä moniportaista koulutusrakennetta, jossa pätevyyden kehittäminen pitkällä aikavälillä mahdollistettiin. Nämä seikat koettiin Junttanin sisäisissä keskusteluissa tärkeiksi ja ne haluttiin sisällyttää myös Junttanin koulutuspalveluihin.

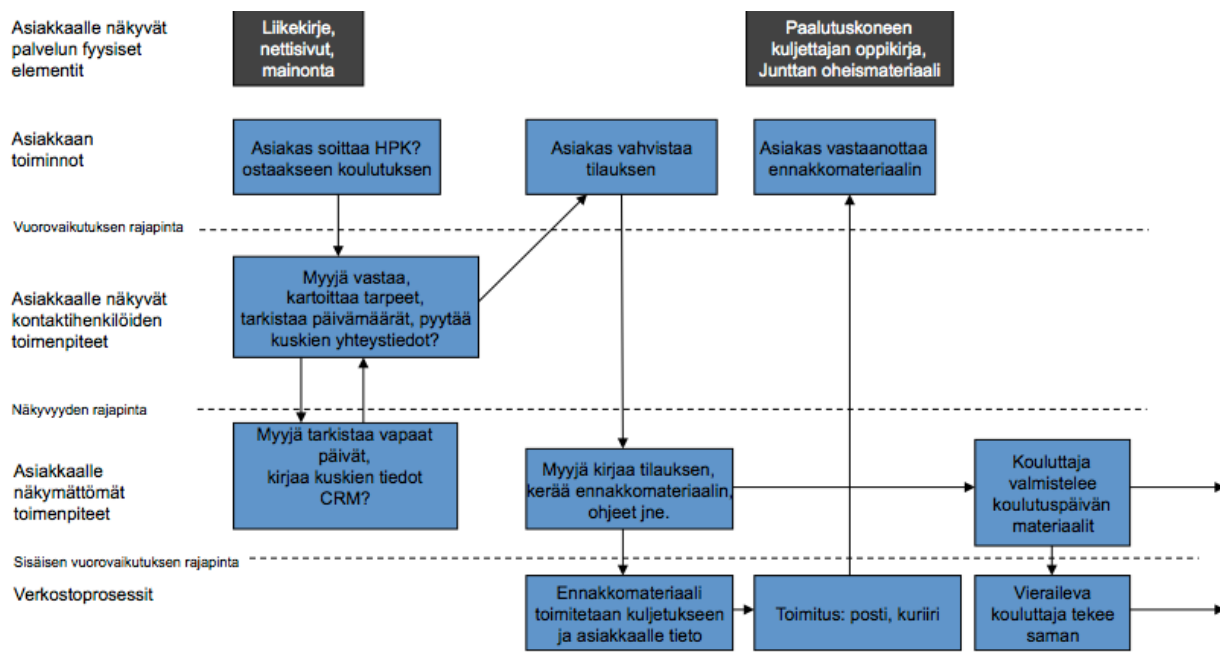
Alustavien vaatimusten perusteella aloitettiin koulutusten rakenteiden ja sisältöjen hahmottelu, joiden luomista helpottivat selkeät ulkopuolelta tulleet vaatimukset. Savonia-ammattikorkeakoulun LEKA-hankkeen avulla palvelujen kehittämisen tueksi suoritettiin kaksi asiakastyöpajaa ja yksi vakuutusyhtiön kanssa suoritettu työpaja. Työpajojen tarkoituksena oli muodostaa yleiskuva asiakasyritysten sisäisistä prosesseista koulutukseen liittyen. Lisäksi haluttiin vertailla jo valmisteltua materiaalia asiakkaan tarpeisiin. Varsinainen tavoite työpajoilla oli tuottaa koulutuksen rakennetta ja sisältöä koskevia huomioita sekä päästä selville ongelmakohtista, joihin koulutuksella voitaisiin pureutua. Vakuutusyhtiön kanssa suoritetulla työpajalla haluttiin kartoittaa yhteistyömahdollisuuksia koulutusten lisäsertifiointien suhteen sekä selvittää toimintaympäristöä, jossa Junttanin asiakkaat toimivat esimerkiksi työturvallisuuteen liittyvissä vastuuasioissa.

Työpajojen asiakastiedon keräämiseen käytettiin LEKA-hankkeen kehittämiä asiakkaan prosesseihin pureutuvia työkaluja ja hankkeen parissa toimivia ammattilaisia. Asiakkaan luona järjestetyt työpajat suunniteltiin niin, että tietoja kerättiin kolmessa osiossa. Ensimmäisessä osiossa pyrittiin kuvaamaan asiakasyrityksen sisäisiä prosesseja laatimalla post-it lappuja hyväksikäyttäen kuvaus uuden työmaan kulusta alusta loppuun. Tällä osiolla haluttiin muodostaa toimintaympäristön yleiskuva ja kartoittaa yrityksen ongelmia paalutustyöhön liittyen. Toisessa osiossa keskityttiin asiakkaan sisäiseen koulutus- ja perehdytysprosessiin luomalla tilanne, jossa "uusi kuski" saapuu taloon kuvan 14 mukaisesti.



KUVA 14. Uusi kuski prosessi.

Uusi kuski-osion tarkoituksena oli selvittää vastaukset peruskysymyksiin tämänhetkisestä tilanteesta: kuka kouluttaa, miten kouluttaa ja mitä materiaaleja käytetään? Kolmas osio keskittyi ainoastaan jo valmistellun koulutussisällön arvotukseen asiakkaan silmissä. Asiakkaan tuli muodostaa posterille kuva hyvän- tai superkuskin osaamiseen liittyvistä asioista valmiiden sisältölapujen avulla. Lisäksi asiakasta pyydettiin sijoittamaan laput oman mielensä mukaisesti ”hieman tärkeää”, ”tärkeää” ja ”erittäin tärkeää” alueille. Asiakkaalle tarjottiin mahdollisuus lisätä puuttuvia asioita kokonaisuuteen tyhjien lappujen avulla. Työpajojen jälkeen saatu asiakastieto ryhmiteltiin järkeviin aihekokonaisuuk- siin hyödyntäen jo suunniteltua koulutusrakennetta ja sisältöjä yhdessä LEKA-hankkeen ammattilais- ten kanssa. Asiakastyöpajoissa tarkennettujen vaatimusten pohjalta luotiin LEKA-hankkeen palvelu- jen kehittämismallin mukaisesti ensimmäinen palvelukonsepti, joka sisälsi koulutuspalveluiden sisäl- löt, rakenteet ja alustavan blueprint-prosessikuvauksen (kuva 15).



KUVA 15. Esimerkki konseptivaiheen palvelun tuotantoprosessin kuvauksesta

Parantaisen, Sipilän ja Jaakkolan ym. mukaan ydinpalvelun ympärille luotujen lisä- ja tukipalveluiden avulla voidaan parantaa palvelun imagoa ja auttaa palvelua erottautumaan kilpailijoista. (Parantainen 2007, 106, Sipilä 1999, 56 & Jaakko ym. 2009, 12). Tästä syystä varsinaisen ydinpalvelun eli koulutusten ympärille rakennettiin merkittävänä lisä- ja tukipalveluna toimiva sertifiointijärjestelmä, jonka tarkoituksena oli tukea Junttanin asiakastiedon keräämistä ja lisätä asiakkaan saamaa lisäarvoa. Sertifiointijärjestelmän avulla haluttiin myös kiinnittää huomiota palvelun konkretisoinnin keinoihin, joiden tärkeyttä Jaakkola ym. (2009, 28) korostaa.

Koulutusten ja sertifiointijärjestelmän tuomat asiakashyödyt selkeytyivät palvelukonseptin luomisen tuloksena ja ne muodostuivat seuraavasti:

- Työturvallisuuden parantaminen - kaikille on selvää kuinka työmaalla tulee käyttäytyä
- Paalutusprosessin tehostaminen - perustiedot ja taidot nopeasti käyttöön
- Kalliin koneseisokin ennaltaehkäisy / lyhentäminen - päivittäiset tarkastukset ja huollot varmistavat laitteiston toiminnan
- Korjauskustannusten vähentäminen - laitteiston oikeaoppinen käsittely vähentää merkittävästi korvauskulujen määrää
- Työmenetelmien yhdenmukaistaminen
- Rekrytoinnin helpottaminen

LEKA-hankkeessa syntynyt koulutuspalvelukonsepti todettiin Junttanin sisäisissä keskusteluissa hyväksi pohjaksi, mutta esiin tulleet uudet vaatimukset johtivat siihen, että koulutuspalvelutuotteiden määrä sekä niiden sisältö muuttui ratkaisevasti. Kuljettajakoulutuksen rinnalle tuotiin myös vaatimus huoltokoulutuspalveluiden rakentamisesta samaan järjestelmään.

4.3 Markkinointi ja konkretisointi

Palvelujen kehittäminen ja tuotteistaminen jatkui konseptien viilaamisella ja uusien huoltokoulutuspalveluiden luomisella. Tässä vaiheessa erittäin tärkeäksi tuotteistamisen työkaluksi huomattiin Sipilän (1999, 37.) malli sisäisestä tuotekuvauksesta. Sisäiset tuotekuvaukset helpottivat useiden palveluiden rinnakkaista kehittämistä ja pitivät huolen siitä, että tärkeimmät palvelun elementit sisältyivät kaikkiin palvelutuotteisiin. Sisäiset tuotekuvaukset pyrkivät selventämään muun muassa palveluiden sisältöä, rakennetta ja hinnoittelua. Sisäisistä tuotekuvauksista oli myös helppo johtaa palveluprosessikuvaukset jokaiselle koulutukselle. Tuotekuvausten laatimisen jälkeen laadittiin niiden pohjalta ensimmäiset alustavat työohjeet myyjille, kouluttajille ja markkinoinnin henkilöstölle palvelun tuottamiseen liittyen. Tässä vaiheessa tuotteistuksen tulokset puserrettiin myös tuote-esitteen muotoon.

Opinnäytetyön varsinaisessa tuotoksessa eli tuote-esitteessä konkretisoituivat koko tuotteistamisprosessin tulokset. Tuote-esitteen laadinnassa käytettiin Sipilän (1999, 98.) nelisivuista mallia, joka osoittautui hyväksi tuotteistamisen konkretisoinnin työkaluksi. Tuote-esitteen laadinta oli prosessin haasteellisin osuus ja se auttoi löytämään tehokkaasti vielä jatkokehitystä vaativat palvelutuotteen elementit. Tuote-esitteen laadinta pakotti myös kiinnittämään aiempaa tarkempaa huomiota palvelujen hinnoitteluun. Palvelukonseptia luodessa oli keskitytty palveluihin liittyvään ansaintalogiikkaan, mutta nyt hinnoittelun tuli konkretisoitua euroiksi esitteessä. Lukuisten yrityksen sisällä käytyjen keskustelujen pohjalta palvelujen hinnoittelu haluttiin johtaa aiemmin käytössä olleista päivähinnoista. Palvelujen hinnoittelussa hyödynnettiin Sipilän (2003, 178-179) hinnoittelumenetelmiä, joista lopulta päädyttiin hybridimalliin, jossa yhdistettiin tuotosperusteinen ja resurssipohjainen hinnoittelu. Tuotosperusteinen eli kiinteä hinnoittelu mahdollisti koulutuspalveluiden kiinteän hinnoittelun ja resurssipohjaisella hinnoittelulla varmistettiin esimerkiksi kouluttajien matkakustannusten veloittaminen asiakkailta. Tuote-esitteen tekstit ja kuvat tuotettiin itse ja mainostoimiston sekä kielentarkastuksen avustuksella ne viilattiin yhtenäisen ilmeen omaavaksi esitteeksi, jonka graafiset elementit muodostuivat Junttanin graafisen ohjeiston mukaisesti.

Tuotteistamisen loppuosassa keskityttiin palveluihin liittyvän dokumentaation sekä markkinointimateriaalin laadintaan. Tällä haluttiin varmistaa vähäisten resurssien tehokas hyödyntäminen tulevaisuudessa. Tässä vaiheessa pidettiin tarkasti mielessä Grönroosin (2009, 443) tähdentämät seikat sisäisen markkinoinnin tärkeydestä uuden palvelun lanseerauksessa. Palvelu tulee saada myytyä ensin yrityksen työntekijöille ja johdolle, ennen kuin sitä aletaan tarjota asiakkaille. Tästä syystä oli äärimmäisen tärkeää koota kaikki tuotteistuksen aikana syntynyt materiaali palvelukäsikirjan ensimmäiseksi versioksi, johon sisältyi muun muassa markkinointimateriaalit, työohjeet, palveluprosessikuvaukset, tuotekuvaukset, dokumenttimallit ja koulutusmateriaalit. Palvelukäsikirjan sisältö laadittiin mukaillen Parantaisen (2007, 240-250.) mallia. Palvelukäsikirjalla haluttiin helpottaa palvelujen tuotantoprosessiin osallistuvien eri toimijoiden perehdytystä ja näin edesauttaa palvelujen tehokasta käyttöönottoa yrityksen sisällä.

4.4 Junttan Certified Trainings tuote-esite

Palvelujen kehittämisen ja tuotteistuksen lopputulos eli syntyneet palvelutuotteet käydään läpi tuote-esitteen avulla. Esitteen sisältö käydään läpi kohta kohdalta ja päätökset niiden taustalta avataan tuotteistamisen näkökulmasta.

4.4.1 Tuote-esitteen kansilehti



Trained to perfection

Increase safety, improve efficiency and reduce costs with Junttan Certified Trainings

Junttan
respecting ground

KUVA 16. Koulutusesitteen kansilehti.

Esitteen kannessa kiteytyy monta tuotteistamisen aikana syntyneitä ideoita ja tulosta. Asiakkaalle esitellään useita rohkeita palvelulupauksia. Koulutuspalvelun pääslogan ”Trained to perfection” antaa asiakkaalle lupauksen täydelliseksi koulutetusta työntekijästä. Tätä lupauksia täydentää kuvassa

esiintyvä kokenut kuljettaja, jonka kaulasta erottuu Junttan Certified ID-Card. Tarkasti katsottuna niin sanotusta ajokortista erottuu korkeimman tason läpäisystä kertova kultainen mitali.

Sloganin alla annetaan tarkempia asiakaslupauksia; Increase safety, improve efficiency and reduce costs. Tärkeimmät rakennusalan kehittämiskohteet perustuvat näihin kolmeen väittämään. Globaali trendi melkein kaikilla markkina-alueilla pyrkii tehokkaasti parantamaan turvallisuutta rakennustyömailla. Tämän lisäksi ympäristönsuojeluun ja päästöihin liittyvät rajoitukset ovat nostaneet työtehon erittäin tärkeään arvoon. Viimeinen lupaus rakentuu kulujen pienentämiseen muun muassa kaluston käyttöastetta parantamalla. Asiakaslupaukset on johdettu suoraan palvelujen kehittämisen tueksi tehdystä vaatimusmäärittelystä.

4.4.2 Tuote-esitteen sisäaukeama

ON-SITE EXCELLENCE

Junttan Certified Trainings is a training concept designed to help all Junttan customers to use their machinery safely and efficiently. All trainings are delivered on-site. This ensures minimum downtime and the best possible learning environment; the real world.

***Award of Honor for real piling experts. Only issued by Junttan's Managing Director. Requires Gold Certified Operator and Gold Certified Mechanic statuses as well as remarkable accomplishments with Junttan equipment.**

RISE TO THE PODIUM

Junttan Certified Trainings are based on a training path with three levels of expertise. Bronze is an introduction to the machine, its proper operation and structure, and the correct working and service methods. Silver is the first step to deepening and certifying your competence of piling and equipment. Gold level is reached only with experience and professional knowledge. Our aim is to make sure you will make the most of your skills and your equipment on the path to becoming a true piling professional.

DON'T COMPROMISE ON SAFETY

All of our equipment is designed to meet the latest safety standards. We do not think this is enough equally important is to make sure the equipment is operated and serviced with safety in mind. Equipment damage resulting from operating mistakes is expensive, and for serious personal injuries you cannot even place a price tag. For these reasons, safety in operation is an essential part of Junttan Certified Trainings.

GET 100% OUT OF YOUR EQUIPMENT

We bet your crew is skilled and hardworking. But do they get the most out of your Junttan machinery? Now you can improve the efficiency and safety of your piling by training your rig operators and mechanics. Reduce expensive downtime and increase the utilization rate of your equipment by making sure it is used and serviced like it was designed to be. This also reduces premature wear and tear, which helps maintain a high resale value on your machinery.

KUVA 17. Junttan koulutusesitteen sisäaukeaman vasen sivu.

Parantaisen (2007, 106) mukaan palvelutuotteen toimitustapa on hyvä keino erottua kilpailijoista. Sivun yläotsikko "On-site excellence" vastaa tähän vaatimukseen kilpailijoista erottuvalla palvelun toimitustavalla. Junttan tarjoaa koulutukset on-site eli esimerkiksi asiakkaan työmaalla. Sinällään tämä ei ole uutta, sillä useat koneiden myynnin yhteydessä aiemmin annetut käyttöönottokoulutuk-

set tapahtuvat loppuasiakkaan luona työmaalla. Junttanin suurimpien kilpailijoiden koulutustoiminta on kuitenkin keskittynyt erillisiin koulutuskeskuksiin. On-site koulutusten etuna asiakkaan kannalta on helppous ja tehokkuus. Kun kouluttajat tulevat asiakkaan luo, säästyy paljon tehokasta työaikaa ja varmistutaan siitä, että koulutus annetaan asiakkaan omassa toimintaympäristössä ja hänen omilla laitteillaan. Junttanin kannalta ratkaisu helpottaa yrityksen resurssien kohdentamista ja vähentää investointeja. Erillisen koulutuskeskuksen ja koulutuskaluston ylläpito ei ole Junttanin asiakasmäärällä järkevää.

Koulutusjärjestelmän osat eli käytännössä koulutuspolku on tuote-esitteessä havainnollistettu hyvin yksinkertaisesti. Junttan Certified Trainings koostuu kolmesta tasosta; pronssi, hopea ja kulta. Näiden lisäksi on niin sanottu kunniataso Platinum, joka myönnetään vain erityisen ansioituneille paalutuksen asiantuntijoille. Tasot pronssista kultaan esittävät koulutettavan pätevyyttä sekä samaan aikaan koulutusten tuotenimiä. Tasot, joilla on esitetty koulutuksen nimen perässä oleva mitali, antavat koulutuksen läpäisseelle Junttanin virallisen sertifikaatin. Koulutusjärjestelmän pääasiallinen tarkoitus onkin sitouttaa asiakkaat kouluttamaan kuskinsa ja huoltomiehensä mahdollisimman korkean sertifiointin omaaviksi.

Esitteen kannessa annetut asiakaslupaukset avataan tarkemmin koulutusten hyötyjen avulla sisäaukeaman alaosassa. "Don't compromise on safety" otsikon alla vedotaan työturvallisuuden tärkeyteen kalliiden konevaurioiden sekä mittamattoman arvokkaiden ihmisvahinkojen estämiseksi. "Get 100% out of your equipment" otsikon alla avataan kansilehden jälkimmäiset lupaukset. Tekstissä kiinnitetään erityisesti huomiota siihen, kuinka paalutustyön tehokkuus paranee ja kustannussäästöjä syntyy, kun laitteita käytetään ja huolletaan, niin kuin ne on suunniteltu.



SILVER CERTIFICATION FOR OPERATORS

- For rig operators with over one year of work experience with Junttan piling equipment or those who have completed the Silver Prep training course
- **Training content:**
 - Recap: Basics of piling work
 - Geotechnical Training I
 - Piling methods
 - Soil mechanics
 - Practical Training
 - Piling exercises
 - Lowering and lifting the leader
 - Maneuvering exercises
- **Certification: Theory test & practical test**
- **Duration: 2 days**

SILVER CERTIFICATION FOR MECHANICS

- For mechanics with over one year of work experience of Junttan piling equipment
- **Training content:**
 - Recap: Basics of maintenance
 - Service Training I
 - Safety regarding service
 - Hydraulics (schematics, adjustments)
 - Electrics/Electronics (schematics, adjustments)
 - Scheduled maintenance
 - Service procedures
 - Hammer energy- and measuring devices
 - Hammer maintenance
 - Safematic
- **Certification: Theory test**
- **Duration: 3 days**

GOLD CERTIFICATION FOR OPERATORS

- For rig operators with 3 years of work experience after having attained Silver Certified Operator status
- **Training content:**
 - Recap: Basics of piling work
 - Geotechnical Training II
 - Service Training for Operators
- **Certification: Theory test**
- **Duration: 2 days**

GOLD CERTIFICATION FOR MECHANICS

- For mechanics with 3 years of work experience after having attained Silver Certified Mechanic status
- **Training content:**
 - Recap: Basics of maintenance
 - Service Training II
 - Advanced diagnostics
 - CAN-bus basics
 - Measuring devices
- **Certification: Theory test**
- **Duration: 3 days**

BRONZE TRAINING

- For rig operators, mechanics and supervisors
- **Included in every pile driving rig purchase**
 - Part of commissioning
- **Thorough introduction utilizing Operators manuals including:**
 - Piling rig safety
 - Capacity tables
 - Lifting and lowering of the leader
 - Piling pressure adjustment
 - Optional extras (measuring devices)
- **Duration: 5 days including commissioning**

SILVER PREP TRAINING

- Recommended for operators and mechanics with less than one year of work experience of Junttan piling equipment
- **Training content:**
 - Introduction to Junttan piling solutions
 - Safety
 - Specifications
 - Operation
 - Daily service
 - Troubleshooting basics
- **Duration: 2 days**

Only informative for previewing the contents. Junttan Oy reserves right to amend information without prior notice.

SHOW OFF YOUR SKILLS

The Junttan Certified ID -Card is the sign of a true professional. Only the best who pass our Certified tests will get the Silver and Gold Certified statuses on their cards. In many countries it also gives you an official certification to carry out demanding piling work with Junttan machinery. In addition it shows any official institution that the equipment is operated in a professional manner. We will also offer promotions and special offers to our customers with Junttan Certified personnel.



Junttan
CERTIFIED

ANTIKAINEN MARKKU
ID: 023 114 561
EXPIRES END: 08/2018

SILVER CERTIFIED OPERATOR
SILVER CERTIFIED MECHANIC
BRONZE CERTIFIED TRAINING

Sisäaukeaman toisella sivulla keskitytään esittelemään varsinaiset palvelutuotteet, niiden rakenne ja sisältö sekä koulutuksiin äärimmäisen tärkeänä liittyvä Junttan Certified ID-Card. Junttanin uudet palvelutuotteet rakentuvat ydinpalvelusta eli teoria- ja käytännön koulutuksesta sekä lisä- ja tukipalvelusta eli sertifiointimenettelystä. Koulutukset ja niiden sisällöt on rakennettu modulaarisesti niin, että asiakkaalle voidaan helposti koostaa hänen laitteelleen räätälöity koulutus, vaikka perussisällöt ja toimitustapa pysyvät muuttumattomina. ”Show off your skills” otsikon alla esitellään yksi koko tuotteistamisen kantavista konkretisoinnin keinoista. Ostettu palvelu konkretisoituu loppuasiakkaalle hänen saamansa henkilökohtaisen sertifiointikortin avulla. Korttijärjestelmä on rakennettu niin, että se sulautuu myös osaksi Junttanin CRM eli asiakkuuksien hallintajärjestelmää. Tällä tavoin Junttan saa luotua erittäin tärkeän rajapinnan suoraan laitteiden käyttäjiin. Korttijärjestelmä on tärkein yksittäinen kilpailijoista erottuva palvelujen lisä- ja tukipalvelu.

4.4.3 Tuote-esitteen takasivu



Pricing example - Pile Driving Rigs

BRONZE TRAININGS	JUNTTAN SILVER TRAININGS	JUNTTAN GOLD TRAININGS
Bronze as part of Commissioning -5-day commissioning and training -Max. 6 persons Included in purchase price	Junttan Silver Prep Training -2-day theory-related training -Max. 6 persons 3 700 €	Junttan Gold Certification for Operators -2-day theory-related training -Certification test -Max. 6 persons 3 700 € (incl. test fees)
Bronze as a separate training -3-day training -Max. 6 persons 5 550 €	Junttan Silver Certification for Operators -2-day theory and practical training -Certification tests -Max. 2 persons -Each additional person adds 1 day (à 1 550 €) 3 100 € (incl. test fees)	Junttan Gold Certification for Mechanics -3-day service training -Certification test -Max. 6 persons 5 550 € (incl. test fees)
Original Junttan product	Junttan Silver Certification for Mechanics -3-day service training -Certification test -Max. 6 persons 5 550 € (incl. test fees)	

TRAVEL EXPENSES

Training fees do not include chargeable expenses. Chargeable expenses such as travel, accommodation, telecommunication expenses and daily allowances can, according to Finnish Government regulations, be charged, subject to a 7% administration fee.

JUNTTAN TRAINING

service@junttan.com
 Tel. +358 50 394 7596
 from 08:00 to 16:00 (GMT+2)

JUNTTAN OY

P.O. Box 1702 (Matkuksentie 7)
 FI-70701 KUOPIO, Finland

Tel. +358 10 195 221
 Fax +358 17 287 4411
 junttan@junttan.com

Junttan
 respecting ground

Esitteen takasivulta löytyy yksi tuotteistamisen tärkein tulos eli kiinteät hinnat koulutuksille. Aiemmin päivähintoihin perustuneet räätälöidyt koulutukset ovat vaihtuneet helposti myytäviin kiinteästi hinnoiteltuihin palvelutuotteisiin. Tässä vaiheessa tulee kuitenkin huomauttaa, että hinnoittelussa on käytetty kahden eri hinnoittelumenetelmän yhdistelmää. Varsinainen koulutus on kiinteästi hinnoiteltu, mutta hintaan eivät sisälly esimerkiksi kouluttajien matka- ja majoituskulut, jotka laskutetaan erikseen. Tämä ei tuotteistamisen kannalta ole optimaalista, mutta globaali toimintaympäristö ohjasi päätöksentekoa tähän suuntaan. Toinen vaihtoehto olisi ollut vyöhykehinnointelu, jossa yksi ainoa kiinteä hinta olisi määräytynyt maantieteellisten vyöhykkeiden perusteella. Vyöhykehinnointeluun ei kuitenkaan yrityksen sisäisten keskusteluiden jälkeen päädytty. Esitteen takasivulta löytyy myös koulutuspalveluille luodut yhteystiedot, joiden avulla asiakas saa tarvittaessa lisätietoa palveluista.

5 POHDINTA

Tässä luvussa arvioidaan opinnäytetyön luotettavuutta, teoreettista viitekehystä, palvelujen kehittämistyötä, opinnäytetyöprosessia sekä kirjoittajan ammatillista kasvua. Lisäksi lopussa otetaan kantaa mahdollisiin jatkotutkimuskohteisiin.

5.1 Työn luotettavuus ja teoreettisen viitekehksen arviointi

Opinnäytetyö oli luonteeltaan toiminnallinen opinnäytetyö, jonka takia varsinaisesta reliabiliteetista ja validiteetista ei voida tämän työn kohdalla puhua. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen toistettavuutta sekä tulosten luotettavuutta. Tämä opinnäytetyö ei sisältänyt tutkimuskysymyksiä eikä tuloksista saatuja mitattavia arvoja, minkä vuoksi reliabiliteettia on hankala osoittaa perinteisin keinoin. Validiteetti tarkoittaa tutkimuksen onnistuneisuutta mittaustulosten suhteen eli antaako tutkimustulokset oikean kuvan tutkitusta aiheesta. Tässä työssä ei mitattavia tuloksia syntynyt, joten myös validiteetti on hankala osoittaa. (Hirsjärvi ym. 2007, 226-228.) Työn reliabiliteetti ja validiteetti rakentuivat täten lähteiden ajantasaisuudesta, käytettyjen menetelmien pätevyydestä sekä palvelujen kehittämisprosessin läpinäkyvyydestä. Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä pyrittiin käyttämään ajantasaista lähdekirjallisuutta sekä muita luotettavia lähteitä. Tässä onnistuttiin mielestäni hyvin, lähteet olivat luotettavia ja ne olivat sovellettavissa laaja-alaisesti työn käytännön osuudessa. Työn käytännön osuus suoritettiin jatkuvassa yhteistyössä yrityksen muiden työntekijöiden sekä yhteistyöverkoston kanssa. Tästä syystä prosessin läpinäkyvyys oli kaikilta osilta hyvä. Kehitystyössä apuna käytetyt menetelmät olivat yleisesti käytössä olevia malleja ja työkaluja, joita käytettiin tarkoituksenmukaisesti prosessin edetessä. Perinteisten kirjallisuuslähteiden mallien ja työkalujen lisäksi palvelujen kehittämisessä käytettiin Savonia-ammattikorkeakoulun LEKA-hankkeen palvelukonseptien kehitysmallia ja työkaluja. Malli ja työkalut on johdettu useista luotettavista kirjallisuus- ja tutkimuslähteistä ja todettu lukuisissa teollisuuden asiakasprojekteissa toimiviksi. Tästä syystä myös niitä voidaan pitää hyvin luotettavina ja perusteltuina tämän opinnäytetyön osalta.

5.2 Palvelujen kehittämistyön arviointi

Opinnäytetyön tavoitteena oli selkeyttää Junttan Oy:n koulutuspalvelujen palvelutarjoomaa tuotteistamalla paalutuskoneen kuljettajakoulutukset sekä huoltokoulutukset. Opinnäytetyön tuloksena syntyi tuotteistetut koulutuspaketit sekä ne konkretisoiva tuote-esitys. Uusien tuotteistettujen koulutuspakettien avulla yritys voi aiempaa paremmin kehittää koulutuksia, niiden sisältöä, rakennetta ja prosesseja sekä tehostaa niiden myyntiä asiakkaille. Tuotteistamisen tuloksena syntynyt tuote-esitys kokoaa yhteen tärkeimmät palveluiden antamat asiakaslupaukset sekä esittää aiempaa selkeämmin koulutusjärjestelmän, palveluiden sisällöt, rakenteet ja hinnoittelun. Lisäksi tuotteistamisen aikana syntyneet tuote-kuvaukset ja palvelukäsikirjan ensimmäinen versio auttavat yritystä kehittämään koulutuspalveluita jatkossa valmiiden mallien pohjalta.

Palveluiden tuotteistamisessa onnistuttiin luomaan palvelutuotteet, joiden elementit täyttävät Junttan Oy:n, yrityksen asiakkaiden sekä virallisten tahojen asettamat vaatimukset koulutuksilta. Lisäksi palveluihin sidottiin useita markkinoinnin ja asiakastiedon keräämisen kannalta tärkeitä tukipalveluita, kuten Junttan Certified ID-card henkilökortti. Palvelujen sisällöt pyrittiin muodostamaan niin, että yrityksen tämän hetkisin resursseilla palvelujen toimittaminen onnistuisi mahdollisimman hyvin. Tässä ei kuitenkaan täysin onnistuttu, sillä yrityksen henkilö- ja osaamisresurssien rajallisuus ilmeni täysin vasta työn loppuvaiheessa. Uudet palvelutuotteet esiteltiin verkostokumppaneille ja ne kokivat positiivisen vastaanoton. Palvelujen lanseeraus laajemmin päädyttiin siirtämään kuitenkin tulevaisuuden tarvittavien henkilö- ja osaamisresurssien rajallisuuden vuoksi.

5.3 Opinnäytetyöprosessin arviointi

Opinnäytetyöprosessin tulisi noudattaa selkeää ennalta sovittua aikataulua ja suunnitelmaa onnistuakseen. Tämän suhteen työssä olisi ollut paljon parantamisen varaa. Varsinaisen opinnäytetyön laadinta ja kirjoitus aiheuttivat yllättävän suuria haasteita. Näistä suurin haaste oli sovittaa työsuhde opinnäytetyön tekoon. Alun perin pelkän opinnäytetyön teko muuttui alkuvaiheen jälkeen työsuhteeksi, jossa palvelujen kehitystyötä tehtiin huomattavasti laajemmin. Tästä syystä opinnäytetyön tekeminen jäi taka-alalle ja sen valmistuminen viivästyi huomattavasti. Opinnäytetyön tekemistä vaikeutti lisäksi se, että työsuhteeksi muutuessaan projektin luonne muuttui niin sanotusta koulutyöstä oikeaksi työksi, jossa tuloksia tuli saada nopeasti aikaan. Tämä käänsi opinnäytetyöprosessin kulun hieman pääläelleen, sillä palveluja kehitettiin ensin hyvin pitkälle ja vasta tämän jälkeen aloitettiin opinnäytetyöhön liittyvän kirjallisuuden laajempi tutkiminen. Kaikki tämä olisi luultavasti ollut voitettavissa kunnon suunnittelulla ja aikataulutuksella projektin alkuvaiheessa.

5.4 Ammatillisen kasvun arviointi

Opinnäytetyön tekeminen oli mielenkiintoinen sukellus tuotteistamisen ja palvelukehityksen ihmeelliseen maailmaan. Erityisen haastavan työstä teki valmistavan teollisuuden toimintaympäristö, jossa palvelujen kehittäminen ja tuotteistaminen olivat varsin tuntemattomia asioita. Juuri työn toimintaympäristön haastavuus loi otolliset olosuhteet opiskeluissa omaksuttujen tietojen ja taitojen käyttämiselle. Palvelujen kehittäminen ja tuotteistaminen vaati hyvin paljon markkinoinnillista osaamista

sekä tässä tapauksessa myös erityisen paljon sisäistä yrittäjyyttä. Juuri näitä asioita olen opinnoisani harjaannuttanut. Savonia-ammattikorkeakoulun yrittäjyystiimissä opitut projektitaidot ja itsenäinen työskentely sekä tutkinnon aikana omaksutut markkinoinnin pääperiaatteet olivat avainasemassa kehitystyön onnistumisessa. Näiden oppien yhdistäminen aiempiin insinööriopintoihini loivat mielestäni hyvän ja toimivan yhdistelmän, tässä haastavassa ja monipuolisuutta vaativassa toimintaympäristössä.

5.5 Jatkotutkimusehdotukset

Opinnäytetyön aiheen laajuuden vuoksi työn aikana syntyi useita mahdollisen jatkotutkimuksen aiheita. Suurin yksittäinen kokonaisuus liittyy tuotteistamisprosessin onnistuneisuuden seurantaan ja mittaamiseen, jota ei tässä opinnäytetyössä käsitelty. Erityisen tärkeitä seurattavia kohteita olisivat asiakastyytyväisyyden kehittyminen, palvelujen myynnin kehitys, palvelujen tuottamiseen käytettävä aika sekä palveluprosessin tehokkuus. Kaikkia edellä mainittuja asioita tuotteistaminen pyrkii parantamaan ja tästä syystä niiden mittaus olisi kehitystyön onnistuneisuuden kannalta erittäin tärkeässä osassa.

LÄHTEET

GRÖNROOS, Christian 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Juva: WS Bookwell Oy.

HIRSJÄRVI, Sirkka, REMES, Pirkko, Sajavaara Paula 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi

JAAKKOLA, Elina, ORAVA, Markus & VARJONEN, Virpi 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua. Opas Yrityksille. Tekes. [Viitattu 10.12.2012.] Saatavissa: http://www.tekes.fi/julkaisut/Palvelujen_tuotteistamisesta_kilpailuetua.pdf

LEHTINEN, Uolevi & NIINIMÄKI, Satu 2005. Asiantuntijapalvelut. Tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu. Helsinki: WSOY.

OHVANAINEN, Jukka 2012. Palveluliiketoiminnan kehittäminen tuoteorientoituneessa teollisuuden yrityksessä. Diplomityö. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Tuotantotalouden yksikkö. [Viitattu 04.04.2014.] Saatavissa: <http://leka-hanke.wikispaces.com/file/view/Diplomityö%20-%20Jukka%20Ohvanainen.pdf/392987308/Diplomityö%20-%20Jukka%20Ohvanainen.pdf>

OHVANAINEN, Jukka, HAKALA, Emmi & HIETIKKO, Esa 2013. Exploring the Service Business Potential in a Product Oriented Manufacturing Company – Introduction of the 5+1 Approach. Mechanical Engineering Department, Savonia University of Applied Sciences, Kuopio, Finland. [Viitattu 04.04.2014] Saatavissa: <http://pubs.sciepub.com/ajie/1/2/2/>

OJASALO, Jukka & OJASALO, Katri 2008. Kehitä teollisuuspalveluja. Helsinki: Talentum.

PARANTAINEN, Jari 2007. Rakenna palvelusta tuote 10 päivässä. Hämeenlinna: Karisto.

SIPIÄ, Jorma 1999. Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. Porvoo: WSOY.

SIPIÄ, Jorma 2003. Palvelujen hinnoittelu. Porvoo: WS Bookwell Oy.

TORKKELI, Marko, SALMI, Pekka, OJANEN, Ville, LÄNKINEN, Heli, LAAKSOLAHTI, Antti, HÄNNINEN, Sami ja HALLIKAS, Jukka 2005. Asiantuntijapalvelujen johtamisen haasteet: Opas suunnittelu- ja konsultointiyritysten liiketoimintaosaamisen kehittämiseen. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Tuotantotalouden osasto. [Viitattu 10.12.2012.] Saatavissa: http://www.skolry.fi/sites/default/files/3E_opas.pdf

VILKKA, Hanna. & AIRAKSINEN, Tiina 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Tammi.

VOUTILAINEN, Tomi 2011. Junttan Oy: kyselytutkimus. Savonia-ammattikorkeakoulu. Harjoitustyö. [Viitattu 04.04.2014.]