

Niko Toivonen

Yritysratkaisujen tuotteistaminen

SATO HotelliKoti Oy

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

Toukokuu 2017

| | |
|---|--|
| Tekijä(t) Otsikko | Niko Toivonen Yritysratkaisuiden tuotteistaminen SATO HotelliKoti Oy |
| Sivumäärä Aika | 47 sivua + 2 liitettä Toukokuu 2017 |
| Tutkinto | Tradenomi |
| Koulutusohjelma | Liiketalouden koulutusohjelma |
| Suuntautumisvaihtoehto | |
| Ohjaaja(t) | Lehtori Pia Väkiparta-Lehtonen |
| <p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tuotteistaa SATO HotelliKoti Oy:n tarjoamat yritysratkaisut. SATO HotelliKoti Oy kuuluu SATO Oyj konserniin, ja tarjoaa väliaikaiseen majoittumiseen kalustettuja huoneistoja ympäri pääkaupunkiseutua.</p> <p>Työ toteutettiin toiminnallisena kehitystyönä, joka käsitti teoreettisen viitekehyksen ja toimeksiantajayrityksen palveluiden tuotteistamisen. Teoreettinen viitekehys koostui asiantuntijapalveluiden tuotteistamiseen liittyvästä teoriasta, jonka tarkoituksena oli auttaa tuotteistamisprosessin laatimisessa toimeksiantajayrityksen palveluille. Toiminnallinen osuus muodostui SATO HotelliKoti Oy:n yritysratkaisuiden esittelystä, nykytila-analyysistä ja palvelukonseptien tuotteistamisesta.</p> <p>Johtopäätöksissä todettiin toimeksiantajayrityksen pystyvän vastaamaan yritysten majoitustarpeisiin pääkaupunkiseudulla. Toiminnan kasvaessa muille paikkakunnille tuotteistamisprojekti antaa selkeät lähtökohdat, joita yritys voi hyödyntää palveluiden suunnittelussa ja myynnissä.</p> | |
| Avainsanat | tuotteistaminen, asiantuntijapalvelut, hinnoittelu, yritysratkaisut |

| | |
|---|--|
| Author(s) Title Number of Pages Date | Niko Toivonen Productization of Business Services SATO HotelliKoti Oy 47 pages + 2 appendices May 2017 |
| Degree | Bachelor of Business Administration |
| Degree Programme | Economics and Business Administration |
| Specialisation option | |
| Instructor(s) | Pia Väkiparta-Lehtonen, Senior Lecturer |
| <p>The aim of this thesis was to productize SATO HotelliKoti Oy's service products and create a new strategy to business sales. SATO HotelliKoti Oy is a part of the SATO Oyj group, and they offer temporary furnished apartments in Helsinki metropolitan area.</p> <p>The thesis was carried out as a development study which includes the theoretical framework and the productization of the service concepts for the company. The theoretical framework focused on service products and it includes a productization model, which was used in building the company's productization process. The practical part of the thesis consisted of introduction of concepts, company analyses and productization of the selected concepts.</p> <p>It was discovered that the company has a capability to offer full accommodation services to different clients in Helsinki metropolitan area. When the business is expanding to other areas this productization project provides a clear basis for developing the new services and business-to-business sales.</p> | |
| Keywords | productization, service product, pricing, business services |

Sisällys

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | Johdanto | 1 |
| 1.1 | Työn tavoite ja toteutus | 1 |
| 1.2 | Aihealueen rajaus | 3 |
| 1.3 | Kohdeorganisaatio ja aihe | 3 |
| 2 | Palvelun tuotteistaminen | 4 |
| 2.1 | Palvelu | 4 |
| 2.2 | Tuotteistaminen | 5 |
| 2.3 | Palvelun suunnitteluprosessi | 8 |
| 2.4 | Palvelun tuotteistaminen | 10 |
| 2.4.1 | Tuotteistamisen malli | 10 |
| 2.4.2 | Tuotteistamisen tavoite | 14 |
| 2.5 | Palvelun laadun seuranta ja mittaaminen | 15 |
| 2.6 | Palveluprosessi | 17 |
| 3 | Palvelun hinnoittelu | 19 |
| 3.1 | Hinnoittelumenetelmät | 19 |
| 3.2 | Hinta kilpailutilanteessa | 20 |
| 4 | SATO yrityksille | 22 |
| 4.1 | Johdanto | 22 |
| 4.2 | Palvelukonseptit | 23 |
| 4.2.1 | HotelliKoti | 23 |
| 4.2.2 | KalustettuKoti | 25 |
| 4.3 | Nykytilanne ja SWOT | 26 |
| 4.4 | Palveluprosessi | 28 |
| 4.5 | Yritysratkaisuiden tuotteistaminen | 32 |
| 4.5.1 | Erottautuminen | 32 |
| 4.5.2 | Ostamisen helpottaminen | 33 |
| 4.5.3 | Riskin poistaminen ja epäreilu ylivoima | 34 |
| 4.6 | Tavoitteet | 35 |
| 4.7 | Hinnoittelu | 36 |
| 4.8 | Testaus ja pilotointi | 37 |
| 5 | Työn arvioiminen ja jatkokehitys | 38 |

| | | |
|-----|------------------------|----|
| 5.1 | Työn arviointi | 38 |
| 5.2 | Toiminnan kehittäminen | 39 |
| | Lähteet | 41 |

Liitteet

Liite 1. SATOn asiakkuusprosessi

Liite 2. Hinnoittelulaskelma

1 Johdanto

1.1 Työn tavoite ja toteutus

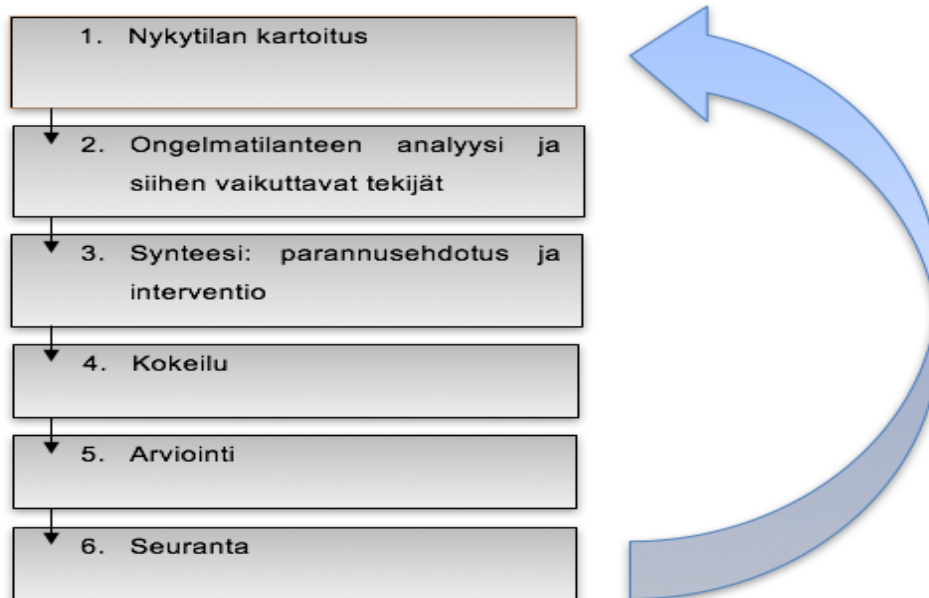
Tässä työssä käsitellään SATO HotelliKoti Oy:n (myöhemmin SATO) yritysratkaisujen tuotteistamista. Opinnäytetyön tavoitteena on löytää keinoja ja huomioitavia asioita yritysratkaisujen tuotteistamisessa sekä varsinaisen yritysmyyntin kasvattamiseksi SATOssa. Kohdeyrityksen toiveena on saada palveluistaan selkeät ja houkuttelevat, joten palvelun tuotteistamisen teoriassa hyödynnetään ammattikirjallisuutta ja hotellikotipäälliköltä saatavaa tietoa. Pitkän aikavälin tavoitteena on kasvattaa myyntiä ja hankkia uusia asiakkuuksia, jotta toiminta laajentuisi. SATO kehittää jatkuvasti toimintaansa, joten tässä opinnäytetyössä olevan teorian pohjalta SATO voi tuotteistaa jatkossa myös muita palveluita.

Teoreettisen viitekehyksen tarkoituksena on tuoda esille tuotteistamisen periaatteet ja prosessin merkitys yritysratkaisuiden palveluille. Toiminnallisen osuuden tavoitteena onkin antaa lähtökohdat uusien yritysratkaisuiden tuotteistamiselle, joita kohdeyritys voi jatkossa kehittää lisää. Työssä käytetään Jari Parantaisen (2008, 37) tuotteistamisprosessin mallia apuna itse tuotteistamisessa. Mallia ei noudateta tarkkaan jokaisessa vaiheessa, vaan vaiheita on sovellettu SATO:n palveluille sopivaksi.

SATOlla on jo muutamia yritysasiakkaita, mutta kasvun takaamiseksi uusasiakashankinta korostuu lähitulevaisuudessa. SATO HotelliKoti on myös tällä hetkellä konseptoimassa uutta KalustettuKoti -palvelumallia, joka tulee osaksi yritysten palveluvalikoimaa. (Haverinen 2017.)

Opinnäytetyö on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus, jonka tutkimusstrategiana on kehittämistutkimus. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei pyritä yleistyksiin, vaan tarkoituksena on ilmiön kuvaaminen, ymmärtäminen ja riittävän syvällisen tulkinnan antaminen. Laadullisessa tutkimuksessa on kuitenkin hyvä muistaa, että tutkimus ei tuota yhtä objektiivista tulosta, vaan tulkinta ja tulos ovat riippuvaisia tutkijasta. Kehittämistutkimuksella ei ole varsinaisia omia menetelmiä, joten opinnäytetyö on koottu ammattikirjallisuudesta. (Kananen 2012, 29-30.)

Taulukko 1. Kehittämistutkimuksen vaiheet. (Kananen 2012, 52-53).



Kehittämistutkimuksen malleja on monia, mutta taulukossa 1 esitetään kehittämistutkimuksen vaiheet. Alussa tilanteen kartoitukseen ja ongelman määrittelemiseen on varattava riittävästi aikaa, jotta oikea ongelma löydetään. Tärkeää on myös muistaa arviointikriteerien määrittely eli selvät mitattavat tavoitteet, joilla arvioidaan kehittämistyön tuloksia. Ongelman määrittelyn jälkeen seuraavat ongelman poistamiseen tähtäävät toimenpiteet eli esitetään parannusehdotuksia. Keinot, joilla ongelma poistetaan, kutsutaan interventioksi. Käytännössä muutetaan jotain ja katsotaan, miten se vaikuttaa lähtötilanteeseen. Kokeiluvaiheessa toimenpiteet, jotka tähtäävät muutokseen viedään käytäntöön, ja suoritetaan arviointi. Arvioinnin tuloksia peilataan alussa asetettuun tavoitteeseen. (Kananen 2012, 53.)

Eli käytännössä voidaan todeta, että esitetyt kysymykset ovat laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen perinteisiä tutkimuskysymyksiä. Kehittämistutkimuksen tarkoitus ei kuitenkaan ole tuottaa pelkästään tekstejä, vaan käytännössä toimivia ratkaisuja. (Kananen 2012, 25, 42.)

Kehittämistutkimuksessa on kaksi prosessia: kehittämistyö, jonka kohteena tässä on SATO:n yritysratkaisujen tuotteistaminen, ja tutkimus, jonka tuotoksena syntyy opinnäytetyö. Tutkijan tulee ymmärtää ja hallita kehitettävä prosessi ja kohde. Tutkimuksen tulee myös kohdistua kehittämistyön alkuun ja loppuun. (Kananen 2012, 45.)

Tutkimusongelmana on, että SATO:ltä puuttuu tällä hetkellä varsinainen yritysmyyntikanava, ja sitä kautta yritysratkaisuiden konsepti. Laajan ongelman tutkimusote on eräänlainen tieteen filosofinen sateenvarjo, joka pitää sisällään tiedonkeruun, analysoinnin ja tulkinnan menetelmät (Kananen 2012, 26).

1.2 Aihealueen rajaus

Tuotteistaminen ja hinnoittelu ovat molemmat laajoja aiheita, joten opinnäytetyön tarkoituksena ei ole tuotteistaa tai hinnoitella yksityiskohtaisesti molempia palvelukonseptia. Tuotteistamisen vaiheet keskittyvät yritysratkaisuihin, vaikka prosessimalleja ja tuotteistusta voidaan soveltaa myös yksityisasiakkuuksiin. Hinnoittelumalli on SATOlla osittain salainen, joten hinnan määrittelyssä ei tehdä tarkkaa suunnitelmaa, vaan pyrin tuomaan esille tärkeitä hinnoittelussa huomioitavia asioita.

Opinnäytetyöstä rajataan pois markkinointiin, brändin- ja imagonhallintaan sekä myynnin tukitoimiin liittyvät toimenpiteet. Työssä pyritään keskittymään varsinaisen yritysratkaisuiden palvelumalliin analysoimalla nykytilannetta. Myös johtamiseen, asiakkaiden segmentointiin ja myyntiin liittyvät asiat ovat jätetty työstä pois.

1.3 Kohdeorganisaatio ja aihe

Opinnäytetyön kohdeorganisaationa toimii Helsingissä sijaitseva SATO HotelliKoti Oy, joka kuuluu SATO Oyj:n konserniin. SATO HotelliKoti Oy on perustettu vuonna 2012, ja yritys tarjoaa väliaikaista majoitusta kolmessa eri HotelliKotikohteessa (SATO HotelliKoti 2017). Ensimmäinen HotelliKoti avattiin vuonna 2012 Helsingin Kamppiin ja se tarjoaa kaiken kaikkiaan 77 täydellisesti varusteltua asuinhuoneistoa viikko- ja loppusiivouksiin turisteille sekä pidempiaikaista majoitusta tarvitseville henkilöille. Toinen HotelliKoti (66 asuntoa) avattiin Kruununhakaan Helsinkiin vuonna 2013, ja kolmas HotelliKoti (36 asuntoa) vuonna 2015 Tapiolaan Espooseen. (SATO HotelliKoti 2017.)

HotelliKodin liikevaihto vuonna 2015 oli noin 3,1 miljoonaa euroa, ja työntekijöitä on ollut kolme. (Asiakastieto 2015). Kuitenkin tällä hetkellä yrityksessä työskentelee kuusi ihmistä, ja liikevaihto kasvoi vuonna 2016 noin 3,8 miljoonaan euroon. Kohdeyrityksen liiketoiminta on hotellimaista, mutta toisin kuin hotelleissa, niin HotelliKodeissa asiakkailla ei ole käytössä asiakaspalvelutiskiä ja aamupalaa. Asukkailla on kuitenkin käytössään asiakaspalvelu, johon he voivat soittaa mihin vuorokauden aikaan tahansa ongelmatilanteissa. Kaikissa asuinhuoneistoissa on keittiö, jossa asukas voi itse tehdä ruokaa. (SATO HotelliKoti 2017.)

Kohdeyrityksen liiketoiminta perustuu asiakkaiden tekemiin varauksiin sekä SATOn että yhteistyökumppaneiden verkkosivujen kautta. SATOn strategisena tavoitteena on lisätä yritysasiakkaiden määrää vuonna 2017. Yritysmyyntiorganisaation rakentaminen onkin tästä syystä erittäin ajankohtainen asia kohdeorganisaatiolle, jotta SATO saa hyödynnettyä kaiken olemassa olevan myyntipotentiaalinsa ja saa kerralla rakennettua toimivan ja oppivan organisaation sekä konseptin. Alan kilpailutilanne on myös yksi suuri syy, miksi SATO haluaa kehittää myyntiorganisaatiotaan, ja palvelun tuotteistaminen on siihen yksi hyvä keino. Nykypäivänä markkinoita hallitsee käytännössä yksi yritys, jolla on useamman vuoden etumatka yritysmyyntissä. Yritysmyyntiorganisaation perustamista tukee myös vuonna 2016 toteutettu puhelimitse tehty kartoitus yritysten majoitustarpeista. Kartoituksessa haastateltiin 200 eri yritystä, ja näistä noin joka toisella oli jonkinlaisia majoitustarpeita joko omalle henkilöstölle tai saapuville vieraille. Kartoituksessa selvisi myös, että yritykset arvostavat henkilökohtaista ja helppoa palvelutapaa hoitaa myös majoitustarpeet. (Haverinen 2017.)

2 Palvelun tuotteistaminen

2.1 Palvelu

Palvelulla on useita merkityksiä henkilökohtaisesta asiakaspalvelusta palveluun tuotteena tai tarjoamana. Lähes mistä tahansa koneesta tai tuotteesta voi tehdä palvelun, jos myyjä pyrkii mukauttamaan ratkaisun asiakkaan vaatimusten mukaisesti. Esimerkiksi

yksi palvelun piirteistä on, että niitä voi ostaa ja myydä, mutta niitä ei voi kokea konkreettisesti. Tällöin palvelu on aineettomien toimintojen sarjasta koostuva prosessi, jossa toiminnot tarjotaan ratkaisuna asiakkaan ongelmiin. Palveluilta löytyy yleensä kolme samankaltaista peruspiirrettä. Palvelut ovat prosesseja, jotka koostuvat erilaisista toiminnoista. Palveluita myös tuotetaan ja kulutetaan lähes samanaikaisesti sekä asiakas osallistuu jossain määrin palvelun tuotantoprosessiin. (Grönroos 2009, 57, 77, 79.)

Palveluiden ollessa aineettomia näiden laadunvalvonta ja markkinointi ovat vaikeita perinteisin menetelmin. Kolmen peruspiirteen lisäksi palvelut sisältävät muitakin erityispiirteitä, esimerkiksi niitä ei voi varastoida. Lentokoneen tyhjiä paikkoja ei voi myydä seuraavalla viikolla vaan ne pysyvät tyhjinä. Palveluiden erikoispiirteet aiheuttavat siten liiketoiminnallisia haasteita kuten kysynnän vaihtelua asiakastarpeiden muuttuessa, laadun hallintaa useissa eri asiakaskontakteissa ja tehottomuutta yrityksen palveluprosesseissa. Näihin tuotteistaminen on yksi keino vähentää ongelmia ja samalla lisätä yrityksen kilpailukykyä. (Grönroos 2009, 79-80; Jaakkola & Orava & Varjonen 2009, 1.)

Palveluiden tutkimuksissa on ollut vaikea määrittää kulutusprosessin alkua ja päättymistä. Esimerkiksi pakettiloman kulutus saattaa alkaa jo ensimmäisestä ulkomaanmatkan ajatuksesta tai matkantarjoajan mainoksesta, jolloin henkistä esikulutusta voi tapahtua jo ennen varsinaista vuorovaikutusta matkanjärjestäjän kanssa. Samoin on vaikea määrittellä myös, milloin kulutus päättyy. Varsinaisen kulutuksen jälkeen voi olla vielä henkistä jälkikulutusta esimerkiksi lomamuistoja keskusteluissa tai ihmisten ajatuksissa. Tämän takia onkin hyvä ymmärtää, että palvelun kuluttaminen tarkoittaa pikemminkin prosessin kuin lopputuloksen kuluttamista. Palvelut erottuvat toisistaan usein nimenomaan prosesseiltaan, koska palveluprosessia ja palvelun kulutusta ei voi erottaa toisistaan, prosessia voi luonnehtia avoimeksi. (Grönroos 2009, 86-87.)

2.2 Tuotteistaminen

Parantainen (2008, 11) näkee tuotteistamisen olevan sitä työtä, jonka tuloksena asiantuntemus tai osaaminen jalostuu myynti-, markkinointi- tai toimituskelpoiseksi palvelutuotteeksi. Tuotteistamisella on myös monta muuta erilaista määritelmää. Jotkut julkisuuden ihmiset ovat osanneet puheiden mukaan tuotteistaa itsensä, kun taas jotkut kutsuvat värikoodattuja kaapeleiden liittimiä hyvin tuotteistetuksi. Oppineet tutkijat taas sanovat,

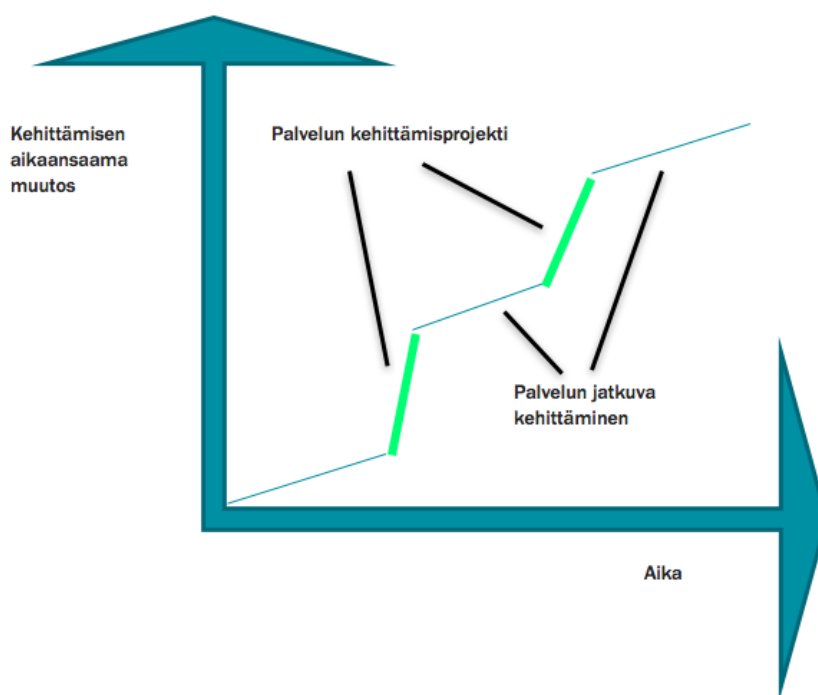
että heidän keksintönsä täytyisi tuotteistaa, silloin kun sille olisi löydettävä jokin kaupallinen sovellus. Tuotteistaminen voidaan myös nähdä ihmisten ajattelutapojen ja toiminnan muuttamisena, jolloin tuote- ja palvelukokonaisuudet selkeytyvät kokonaisuuksiksi (Tuominen & Järvi & Lehtonen & Valtanen & Martinsuo 2015, 5).

Tuotteistaminen tuo toistettavuutta ja tehokkuutta sekä luo arvoa palveluntarjoajalle ja asiakkaille. Tuotteistaminen voidaan jakaa ulkoiseen ja sisäiseen tuotteistamiseen. Ulkoinen tuotteistaminen on palveluelementtien kuvaamista ja kiteyttämistä asiakkaille, jossa syntyy yhteinen näkemys palvelun elementeistä, jotka yleensä kiteytetään palvelukuvauksiin ja myyntimateriaaleihin. Sisäinen tuotteistaminen on palveluprosessin, toimintatapojen ja vastuiden kuvaamista. Myös tässä on hyvä muistaa asiakasnäkökulma, millä tavoin palveluprosessit näyttäytyvät asiakkaalle ja mitkä ovat asiakkaan prosessit. (Tuominen ym. 2015, 5.)

Hyvin tuotteistetun palvelun voi tunnistaa parhaiten esimerkin kautta. Uusi ulkomaalainen ostaja ottaa yrityksen haltuun, sekä samalla irtisanoo välittömästi kaikki vanhat työntekijät. Seuraavana päivänä yritykseen tulee uusi joukko ammattilaisia, jotka eivät kuitenkaan ole ikinä kuulleet yrityksen palvelusta, mutta pystyvät parissa viikossa aloittamaan tuottamaan samaa palvelua samalla tavalla kuten aikaisemmatkin työntekijät. Tämän tapainen toiminta olisi käytännössä mahdollista ainoastaan hyvin tehdyn dokumentaation ansiosta. Vaikkakin tuotteistamisessa on kyse muustakin kuin vain dokumentaatiosta, niin se on edellytys sille, että palvelutuotteesi voi todella monistua. Käytännössä palvelun suunnitteluvaihe, myynnin menetelmät, markkinointimateriaali, hinnoittelu, sopimukset graafinen ilme ja kaikki muut vastaavat tulee olla tallennettuna sähköiseen muotoon yksityiskohtaisesti. (Parantainen 2008, 12.)

McDonald's ravintolat tarjoavat hyvän esimerkin henkilökohtaisesta palvelukonseptista. Ravintoloita on yli sadassa maassa, ja he palvelevat noin 50 miljoonaa asiakasta päivittäin. McDonald's itse kertoo palvelevansa aina yhtä asiakasta kerrallaan. (Parantainen 2008, 13.)

Jokainen tuotteistamisprosessi on erilainen. Prosessiin vaikuttavat yrityksen omat tavoitteet ja strategia, jolloin käytännön toteuttamiseen ei ole olemassa yhtä oikeaa tapaa tai kaavaa. (Jaakkola ym. 2009, 1.)



Kuvio 1. Jatkuva ja hankeluontoinen palvelun kehittäminen (Jaakkola ym. 2009, 4).

Kuviossa 1 näytetään miksi uusien palveluiden kehittäminen on yritykselle tärkeää tuottavuuden ja kilpailukyvyn kannalta. Kehittämisprojektin aikana palvelua eteenpäin vievä muutos on nopeampaa kuin arjessa tapahtuvan jatkuvan kehittämisen aikana. Palveluinnovaatio on uusi tai merkittävästi uudistunut palvelu, joka tuo yritykselle hyötyä, koska on toistettavissa monille asiakkaille. (Jaakkola ym. 2009, 4.)

Palvelukonsepti on palveluidean kuvaus ja toimintaperiaate palvelutuotteen toteuttamiseksi. Palvelukonseptin tarkkuustaso voidaan päättää käyttötarpeen mukaan, ja yhteen palvelukonseptiin voi liittyä useampia palvelutuotteita. (Tekes 2017.)

Palvelukonseptien tuotteistuksen tärkeät pisteet vaihtelevat, ja niistä voidaan nostaa muutamia oleellisia vaiheita esille. Ensimmäisessä vaiheessa asiantuntija alkaa löytää projekteistaan toistuvia kokonaisuuksia tai hyviä käytäntöjä, jotka toistuvat suunnilleen samanlaisina hankkeesta toiseen. Seuraavassa vaiheessa palvelu saa nimen, ja myös palvelun hinta alkaa hahmottua. Hinta saattaa vielä vaihdella tapauksittain, koska palvelun sisältöä saatetaan vielä räätälöidä liikaa asiakkaiden erikoistoiivien mukaisesti. Tämän jälkeen yleensä toimitussisältö alkaa yrityksen palvelussa vakiintumaan, jolloin palvelun hinta on ainakin periaatteessa mahdollista rauhoittaa jopa kiinteäksi. Tällöin myös

myyjä saattaa jopa kieltäytyä rikkomasta palvelun formaattia asiakkaan toimesta. Palvelun sisällön vakiintuessa asiantuntija voi opettaa kollegoitaan toimittamaan palvelun. Tämä on yksi ratkaisevista vaiheista, kun osaaminen on monistettavissa ilman alkuperäistä asiantuntijaa. Tästä syystä palvelun vaiheet on dokumentoitava alusta saakka erittäin hyvin. Ohjeiden, mallien ja koulutusmateriaalinen avulla palvelu on toistettavissa jopa oman yrityksen ulkopuolella riippumatta siitä ovatko alkuperäiset asiantuntijat enää käytettävissä. Tuotteistamisella siis pyritään monistamaan vaikeita asiantuntijuuden taitoja niin, että muutkin kuin harvat ammattilaiset saavat tuloksia aikaan, ja aina voi tuotteistaa perushyödykettä myyvämmäksi. Asiantuntemuksen monistaminen on siis käytännössä osaamisen siirtämistä ilman, että joutuu kouluttamaan jokaista uutta asiantuntijaa erikseen. (Parantainen 2008, 13-14, 16.)

Ennen tuotteistamisen aloittamista on hyvä miettiä etukäteen, että palvelulle löytyy toistuva asiakastarve ja markkinat. Tuotteistamalla toistuvat palvelut asiakkaatkin ymmärtävät palveluprosessia paremmin. Myös liiketoiminnallisesti tuotteistettavan palvelun tulee olla strategian mukainen sekä taloudellisesti kannattava, ja että yrityksestä löytyy riittävästi resursseja palvelun tuotteistamiseen. (Tuominen ym. 2015, 8-9.)

2.3 Palvelun suunnitteluprosessi

Asiakkaat eivät osta tuotteita tai palveluita, vaan tuotteiden ja palvelujen tuottamia hyötyjä, eli he etsivät ratkaisuja, jotka tuovat arvoa heidän elämäänsä tai päivittäisiin toimintoihinsa. Näitä toimintoja, joihin asiakkaat hakevat ulkopuolista tukea voidaan kutsua asiakkaiden arvontuottamisprosesseiksi. (Grönroos 2008, 25.)

Varsinaisella ydintuotteella on vaikea kehittää kunnollista kilpailuetua, ellei yrityksellä ole pysyvää teknistä etua tai elleivät kustannukset ole jatkuvasti pienemmät kuin muilla. Tällöin olennaiseksi kilpailukeinoksi nousee laskutettavat ja laskuttamatta jäävät piilopalvelut. Palvelunäkökulman lisäksi yrityksellä on valittavana monia eri näkökulmia. Neljä strategisesti tärkeää näkökulmaa ovat ydintuote-, hinta-, imago- ja palvelunäkökulma. (Grönroos 2008, 27.)

Ydintuotenäkökulma vastaa perinteistä ja tieteelliseen liikkeenjohtoon perustuvaa lähestymistapaa. Tässä ensisijaisena kilpailuetuna pidetään ydinratkaisun laatua, jonka ole-

tetaan olevan ainoa ja pääasiallinen asiakkaalle arvoa tuottava tekijä. Näissä tapauksissa palvelut ovat asiakassuhteiden oleellisia osia, mutta niillä ei ole strategista merkitystä. Tämän näkökulman omaksuva yritys, jolla ei ole teknistä etua puolellaan, lankeaa usein hinta-ansaan. Hinnalla kilpailu ei ole koskaan pysyvä etu, sillä asiakas vaihtaa toimittajaa heti saadessaan halvemman hinnan muualta. (Grönroos 2008, 27.)

Hintanäkökulmaa noudattava yritys pitää pysyvästi edullista hintaa tärkeimpänä kilpailukeinonaan. Tämä on hyödyllinen, jos yrityksellä on edellytykset hintaan perustuvaan kilpailuun ja pystyy säilyttämään sen pitkään. Edullisuudesta huolimatta yritys voi saada hyväksyttävän katetuoton, jolla huolehtia tulevaisuudesta, mutta tämä strategia voi äkkiä muuttua vaaralliseksi, jos kilpailijat painavat hintoja alaspäin. (Grönroos 2008, 27.)

Imagonäkökulmaa soveltava yritys luo markkinointiviestinnän avulla kuvitteellisia arvoja ydintuotteen arvon täydentämiseksi. Tämä näkökulma on sopinut esimerkiksi designvaatteille, virvoitusjuomille ja pikaruokaravintoloille. Tämän näkökulman käyttökelpoisuus edellyttää lähtökohdaksi houkuttelevaa ja toimivaa ydintuotetta, sekä vahvaa markkinoinnin keinoin luomaa kuvitteellisia lisäaineksia. Ilman vahvaa markkinointia tuote tai palvelu saattaa latistua vain yhdeksi monista markkinoilla tarjottavista tuotteista. (Grönroos 2008, 28.)

Palvelunäkökulma merkitsee, että asiakassuhteisiin kuuluvia palveluaineksia pidetään strategisesti tärkeinä. Fyysinen tuotteen tai palvelun eli ydintuotteen on oltava riittävän hyvä kilpailuedun lähteeksi, mutta tämä ei kuitenkaan riitä takaamaan menestymistä nykyaikaisessa markkinaympäristössä. Pysyväksi kilpailueduksi tulee kehittää kaikkia asiakassuhteen osatekijöitä ja koota ne yhdeksi toimivaksi kokonaispaketiksi. Liikkeellepaineavana voimana on asiakkaan näkökulma, jonka tarpeiden mukaisesti tarjotaan ydinpalvelun lisäksi erikseen laskutettavia tai ilmaisia palveluita. Ilmaisia palveluja ovat esimerkiksi reklamaatioiden käsittely, neuvonta, laskutus, tietojen jakaminen ja muut lisäarvoa tuovat ainekset. (Grönroos 2008, 28.)

Yritys voi valita minkä tahansa edellä mainituista näkökulmista ja kehittää siihen perustuvan strategisen lähestymistavan, joka ei kuitenkaan tarkoita muiden näkökulmien väheksymistä. Näkökulma kuitenkin ratkaisee, millä tavalla yrityksen on kehitettävä resurssejaan ja osaamista. Strategisesta valinnasta huolimatta, ja kiristyvän kilpailun vuoksi,

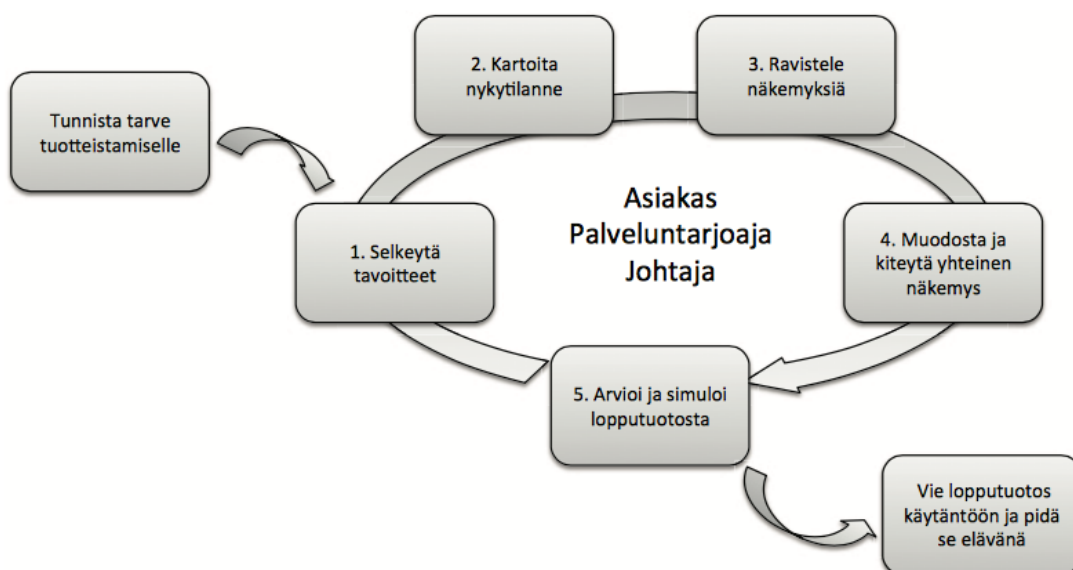
yrittäjien on kuitenkin jatkuvasti kehitettävä entistä parempaa ydintuotetta. (Grönroos 2008, 29.)

2.4 Palvelun tuotteistaminen

Palvelun tuotteistaminen alkaa tuotteistamisprosessin valinnalla, joka voi olla esimerkiksi perinteinen, ketterä tai iteratiivinen prosessi. Perinteisessä tuotteistamisessa edetään suoraviivaisesti vaiheesta toiseen, jolloin tuotteistaminen nähdään kertaluonteisena ponnistuksena, jonka valmistuttua palvelua myydään ja tuotetaan. Ketterä tuotteistamisprosessi valitaan, kun palvelu halutaan saada markkinoille mahdollisimman nopeasti. Tällöin tuotteistamisessa keskitytään ensin ulkoiseen, asiakkaalle näkyvien palvelun elementtien kuvaamiseen, ja palvelua ryhdytään myymään asiakkaille jo prosessin aikana. Jatkokehittäminen ja –tuotteistaminen viimeistellään yhdessä asiakkaiden kanssa. Iteratiivisessa tuotteistamisprosessissa palvelu tuotteistetaan vaiheittain painottuen ensin joko sisäiseen tai ulkoiseen tuotteistamiseen. Lisäksi vaiheistuksessa pyritään suunnittelemaan palvelu jatkuvasti kehittyväksi kokonaisuudeksi, jolloin uusia versioita tuotteistetaan suunnitelmallisesti. (Tuominen ym. 2015, 10-11.)

2.4.1 Tuotteistamisen malli

Tuominen (ym. 2015, 12) ovat kiteyttäneet tuotteistamisen mallin viiteen päävaiheeseen kuvion 2 esittämällä tavalla.



Kuvio 2. Tuotteistamisen ja työskentelyn sykli (Tuominen ym. 2015, 12-13).

Ennen varsinaista tuotteistamista on tärkeää tunnistaa tarve palvelun tuotteistamiselle. Kun tarve on todettu, projektiryhmän täytyy selkeyttää yhteisesti mitä tuotteistamisella tavoitellaan. Koska tuotteistamisen tarve näyttäytyy erilaisena eri toimijoiden näkökulmista, tavoitteet kannattaa selkeyttää yhdessä kaikkien toimijoiden kanssa. (Tuominen ym. 2015, 12-13.)

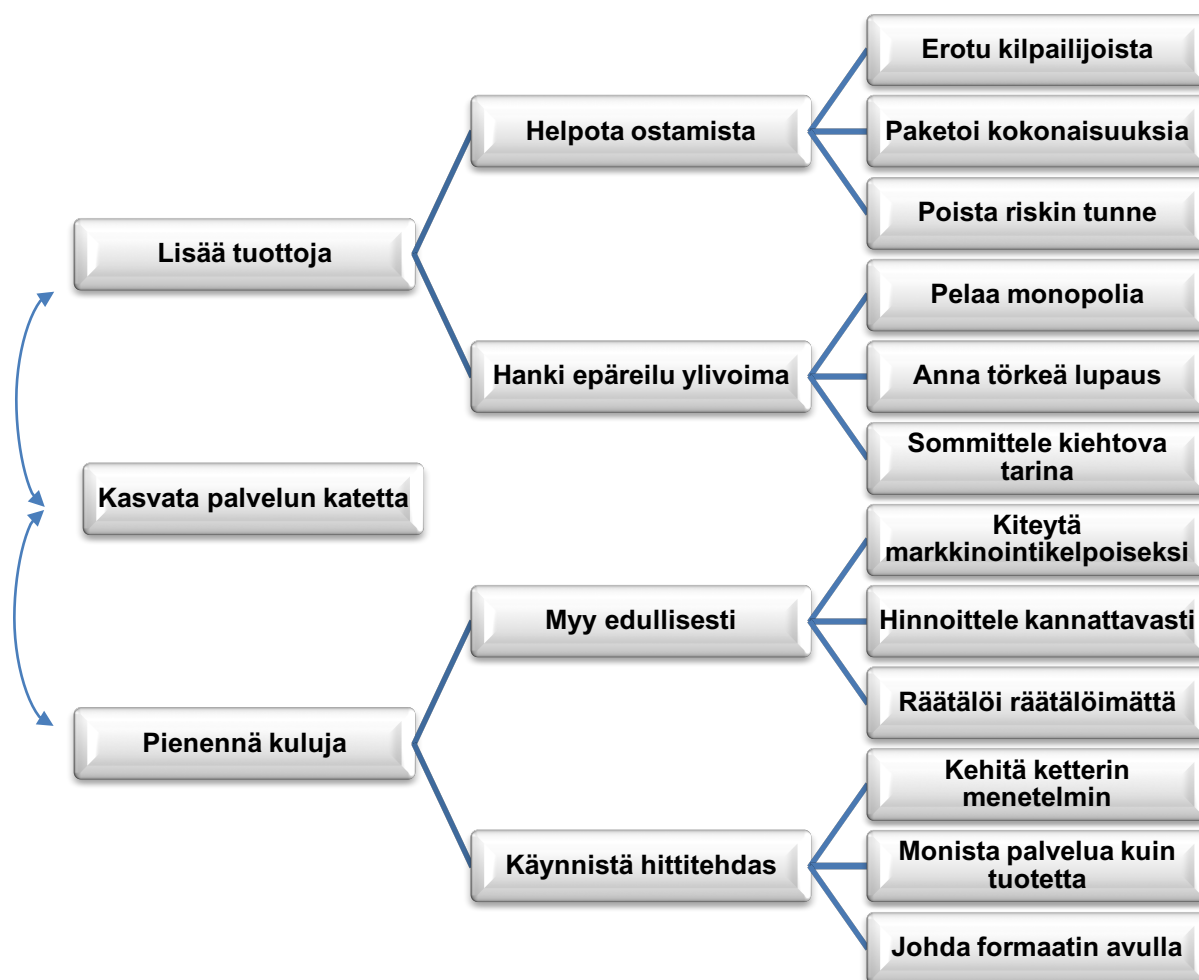
Nykytilanteen kartoittaminen on tärkeä vaihe sekä olemassa olevan, että uuden palvelun tuotteistamisessa. Vaiheessa kerätään ja analysoidaan tietoa, jonka pohjalta jalostetaan seuraavien vaiheiden työskentelyä. Tuotteistamisessa on hyvä varmistaa, että mukana on mahdollisimman ajantasainen tieto, osaaminen ja ymmärrys. Tähän vaiheeseen voi ottaa mukaan myös asiakkaita, muita työntekijöitä ja sidosryhmiä. (Tuominen ym. 2015, 12-13.)

Kolmannessa vaiheessa ravistellaan vakiintuneita näkemyksiä. Tämän pitäisi auttaa katsomaan palvelua uusista näkökulmista tuoden tehokkaampia toimintatapoja vakiintuneisiin näkemyksiin. Näkemyksen kiteyttämisessä on hyvä huolehtia myös siitä, että mukana ovat myös ne henkilöt, joilla on päätäntävalta palvelun kehittämisessä ja toteuttamisessa. Eri kuvaamistapoja voi yhdistellä rohkeastikin, jotta saa kiteytettyä keskusteluista eri näkökulmia ja taustaoletuksia. (Tuominen ym. 2015, 12-13.)

Lopputuloksen arvioinnin tavoitteena on tunnistaa jatkokehitystarpeet ja arvioida varsinainen lopputulos. Yhdessä toteutettu arviointi antaa myös ihmisille näkymän toistensa töihin, mikä lisää ymmärrystä omasta ja toisten roolista sekä osaamisesta. (Tuominen ym. 2015, 12-13.)

Asiantuntijapalvelun tuotteistaminen on yleensä kuitenkin haastavaa, koska kukaan ei pohdi ensimmäiseksi aamulla ostavansa iltapäivällä uutta asiantuntijapalvelua, joita kuitenkin valtaosa yrityksille myytävistä palveluista on. Yleensä nämä ovat vain pakollisia hankintoja, eivätkä aina edes pakollisiakaan. Jos ostaja on tottunut aina tekemään asiat itse, niin vasta kunnollinen vaihtoehto saa hänet pohtimaan, miksi sitä ei voisi ostaa ulkopuolelta. (Parantainen 2008, 28.)

Parantainen (2008, 37) on havainnollistanut tuotteistamista kuviossa 3:



Kuvio 3. Kuinka tuplaat katteesi tuotteistamalla (Parantainen 2008, 37).

Hyvin tuotteistettu palvelu on helpompi ostaa, ominaisuuksiltaan vahvempi, tehokkaammin myytävissä ja markkinoitavissa sekä helpommin monistettavissa. Kun ostamisesta tehdään helppoa ja palvelutuotteesta löytyvät sopivat ylivoimatekijät, tuotot kasvavat. Kun pääsee suunnittelemaan myyntiä ja palvelutuotantoa tehokkaammaksi, niin liiketoiminnan kulut pienenevät. (Parantainen 2008, 37-38.)

Ostamisen helpottamiseksi on hyvä keskittyä muutamaaan pääkohtaan. Miten erottautua kilpailijoista, miten paketoita oma kokonaisuus ja miten poistaa asiakkaan riskin tunne ostotilanteessa, jotta asiakkaan on helppo valita yrityksen tarjoama palvelu. Myyjän täytyy osata nostaa tuotteensa esille ostajan useista vaihtoehdoista, muuten virheen pelko ja riskin tunne kasvavat asiakkaalla niin suureksi, että ostaja jättää mieluummin kaupat kesken. Vaikka myytävä tuote olisi kuinka hyvä, siinä tulisi olla kilpailevista tuotteista selkeästi erottuvia piirteitä, muuten ostaminen käy mahdottomaksi. (Parantainen 2008, 39, 41.)

Vaikka yrityksen palvelut olisivat hyvin tuotteistetut, niin tämä ei kuitenkaan takaa tilauksia. Tuotteen tulisi olla, jopa epäreilun ylivoimainen, jotta siitä saisi parempaa katetta. Asiakas on yleensä valmis maksamaan enemmän jostain sellaisesta mitä hän ei saa muualta, asiakas saa konkreettisia hyötyjä tai yrityksellä tai tuotteella on hyvä tarina, mielikuva tai imago. Parhaimmillaan nämä kaikki edellä mainitut asiat ovat kunnossa. Monopoliaseman rakentamiseksi riittää, että tuotteesi on vain hieman erilainen kuin muilla, jota tarjoat ainoana asiakkaalle. (Parantainen 2008, 68-69.)

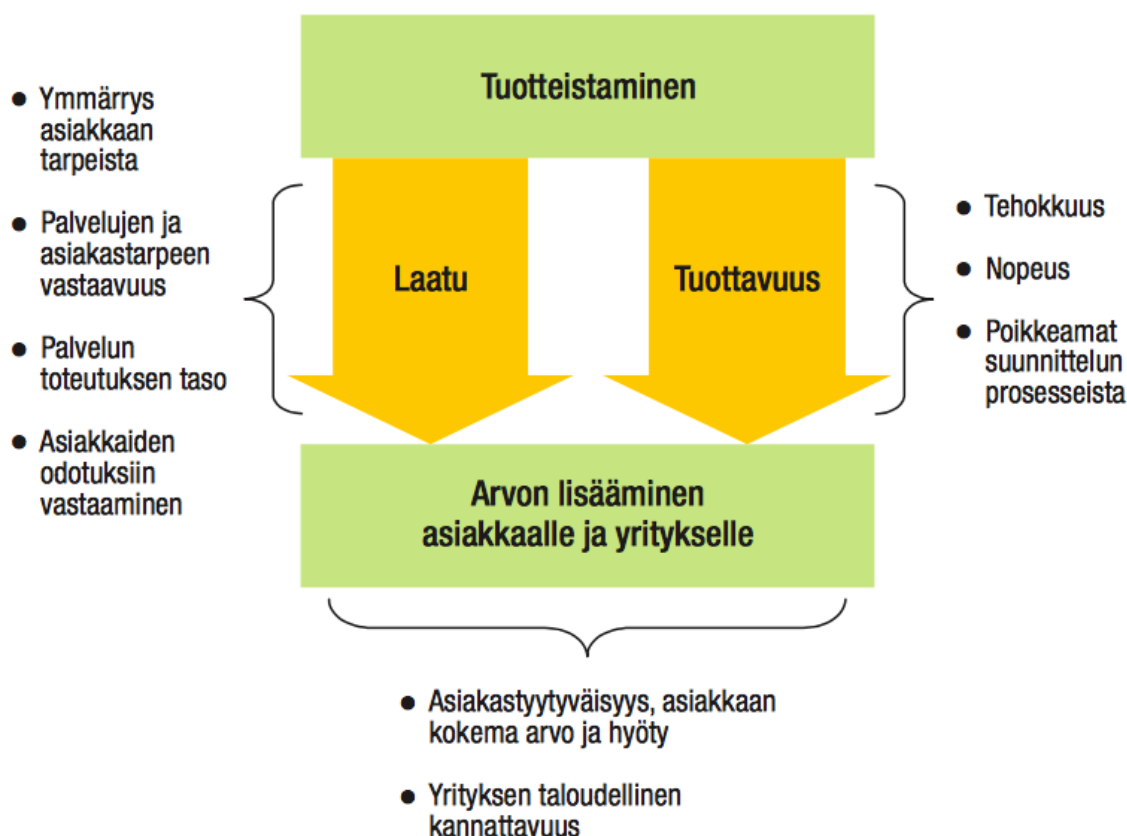
Tuotteistamisen avulla myös myyntityön kustannuksia on mahdollista pienentää, mikä edesauttaa palvelun myymistä edullisesti. Tämä johtuu siitä, että tuotteistettu palvelu on helpommin markkinoitavissa, kate kestää paremmin ja on tehokkaasti massaräätälöitävissä asiakkaan tarpeen mukaan. Kun palvelun tuotteistaa, joutuu määrittelemään myös palvelun sisällön, jolloin selviää työn kustannukset ja voidaan arvioida kateprosentti tarkastikin etukäteen. (Parantainen 2008, 81, 85.)

Kukaan ei tiedä mistä tuotteesta tai palvelusta tulee hitti, joten uusia palveluita tulisi kokeilla nopeasti ja edullisesti. Jos kehitetty palvelu epäonnistuu, on paljon parempi, että se epäonnistuu heti (Parantainen 2008, 93). Kun palvelu on tuotteistettu hyvin, se alkaa

saamaan monia oikean tuotteet ominaisuuksia, joka vapauttaa asiantuntijan aikaa vaativimpiin asioihin. Palvelutuotannon johtamisen kannalta olisi hyvä rakentaa selkeä palveluformaatti, joka tekee johtajan työstä monin tavoin selkeää ja tavoitteellista. (Parantainen 2008, 107-110.)

2.4.2 Tuotteistamisen tavoite

Tuotteistamisen tavoitteena on samanaikaisesti pienentää kuluja ja lisätä tuottoja, joka kasvattaa palvelun katetta (Parantainen 2008, 37). Tavoitteiden tulee liittyä selkeästi johonkin kohteeseen ja olla mitattavissa. Selvät arviointiperusteet edesauttavat myös tuotteistamisen tavoitteiden viestimistä ja selkeyttämistä työntekijöille. Kuviossa 4 on esimerkki tuotteistamisen mitattavista tavoitteista ja mitattavista arvoista.



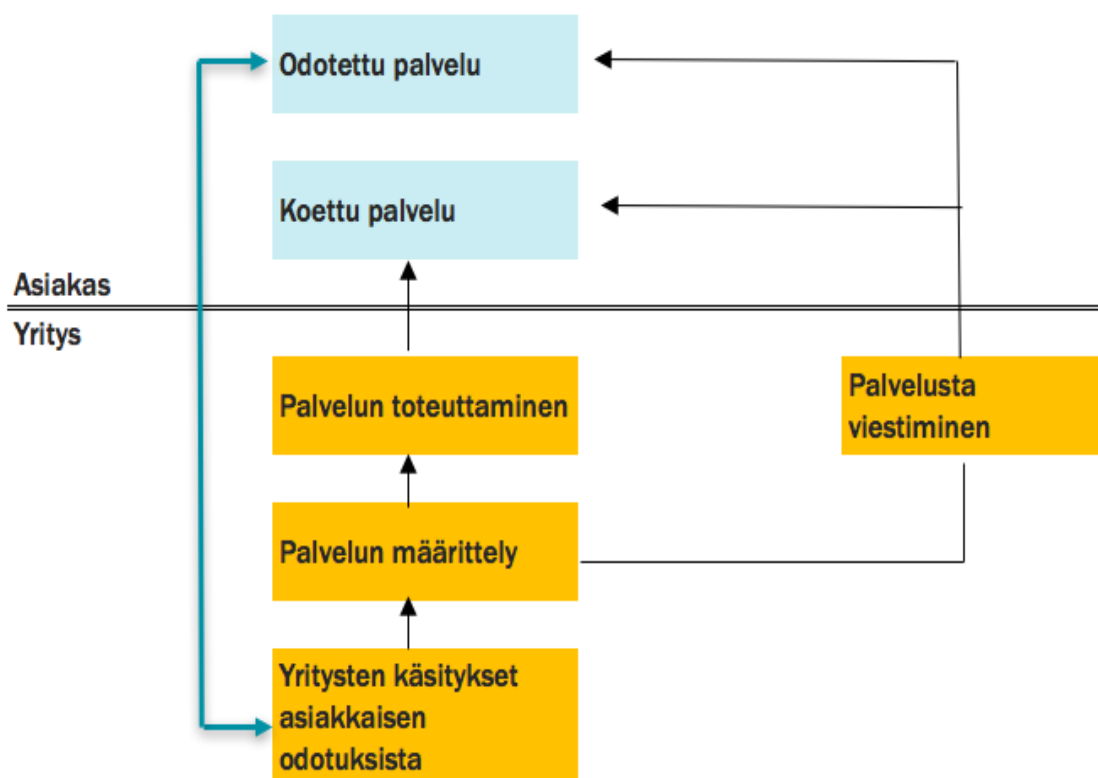
Kuvio 4. Tuotteistamisen tavoitteet ja esimerkkejä seurannan ja mittaamisen kohteista (Jaakkola ym. 2009, 33).

Tuotteistamisprojektin tavoitteita voivat olla esimerkiksi asiakastyytyvyyden parantaminen, palvelun laatuvaihtelujen vähentäminen, palvelun markkinoinnin ja myynnin helpottuminen, palvelun kannattavuuden parantaminen, kasvun lisääminen ja yrityksen tehokkuuden parantaminen. Palvelun kehittämisen onnistumisessa voidaan käyttää erilaisia mittareita, jotka ohjaavat tekemään oikeita asioita kehittämisen eri vaiheissa. Mittareita kannattaakin muuttaa palvelun elinkaaren mukaan. Alkuvaiheessa järkevämpää voi olla mitata osaamista ja asiakassuhteiden kehittymistä, kun taas kypsemmän palvelun kohdalla voidaan mitata myös taloudellista tulosta. (Jaakkola ym. 2009, 34.)

2.5 Palvelun laadun seuranta ja mittaaminen

Grönroos (2009, 100) toteaa palvelun laadun olevan mitä tahansa, mitä asiakkaat kokevat sen olevan. Palvelun kehittämisen prosessin olennaisena osana on onnistumisten seuranta ja mittaaminen. Seurannan avulla voidaan kehittää palvelua pitkäjänteisesti sekä jokaisella kehitysprojektilla tulee olla selkeät tavoitteet ja perusteet tavoitteiden saavuttamisen arviointiin. Tavoitteiden tulee liittyä selkeästi kohteeseen ja olla mitattavissa, joka helpottaa tuotteistamisen tavoitteiden viestimistä työntekijöille. (Jaakkola ym. 2009, 33.)

Useimpien palveluiden ollessa erilaisia, näiden laatujen mittaaminen on monisäikeinen asia. Kuviossa 5 on kuvattu palvelun laadun kuilumalli, jossa palvelut koostuvat prosesseista. Asiakas osallistuu aktiivisesti tuotantoprosessiin, jolloin varsinaista kulutusta ei voida täysin erottaa omaksi tekijäkseen. (Grönroos 2009, 98.)



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

Laatua kannattaakin seurata monesta eri näkökulmasta esimerkiksi asiakaskyselyillä ja –palautteilla, jotta yrityksellä pysyy käsitys asiakkaiden tarpeista ja odotuksista (Jaakkola ym. 2009, 34). Asiakkaiden käsitystä palvelun laadusta on hyvä arvioida säännöllisesti. Mittausvälineet voidaan jakaa attribuuttipohjaisiin mittausvälineisiin, jotka kuvaavat palvelun ominaisuuksia attribuutteihin perustuvina, ja kvalitatiivisiin mittausvälineisiin, jotka mittaavat palvelua kriittisten tapahtumien pohjalta. (Grönroos 2009, 113.)

Attribuuttiset mallit ovat käytetyimpiä, ja niistä tunnetuin on SERVQUAL-menetelmä. Menetelmässä määritellään joukko attribuutteja, jotka kuvaavat palvelun ominaisuuksia, jonka jälkeen pyydetään vastaajia antamaan arvosanansa palvelusta kyseisten attribuuttien osalta. Palvelun laatu voidaan jakaa viiteen osatekijään: konkreettiseen ympäristöön, luotettavuuteen, reagoitavuuteen, vakuuttavuuteen ja empatiaan. (Grönroos 2009, 115-117.)

Konkreettinen ympäristö liittyy palveluyrityksen käyttämien toimitilojen, laitteiden ja materiaalien miellyttävyyteen sekä asiakaspalvelijoiden ulkoiseen olemukseen. Luotettavuus tarkoittaa palveluyrityksen tarjoamaa täsmällistä ja virheetöntä palvelua ja tekee

sovitussa ajassa luvatut asiat. Reagoitavuudella työntekijät ovat halukkaita auttamaan asiakasta esimerkiksi vastaamalla heidän pyyntöihin, opastamaan asiakasta sekä palvelemaan heitä viipymättä. Vakuuttavuus, jossa palveluyrityksen työntekijöiden käyttäytyminen saa asiakkaat luottamaan yritykseen ja tuntemaan olonsa turvalliseksi. Lisäksi työntekijät ovat aina kohteliaita, ja osaavat kertoa vastaukset asiakkaan kysymyksiin. Empatia, jossa yritys ymmärtää asiakkaiden ongelmat, toimii asiakkaiden etujen mukaisesti, kohtelee asiakkaita yksilöinä ja että yrityksellä on sopivat aukioloajat. (Grönroos 2009, 116.)

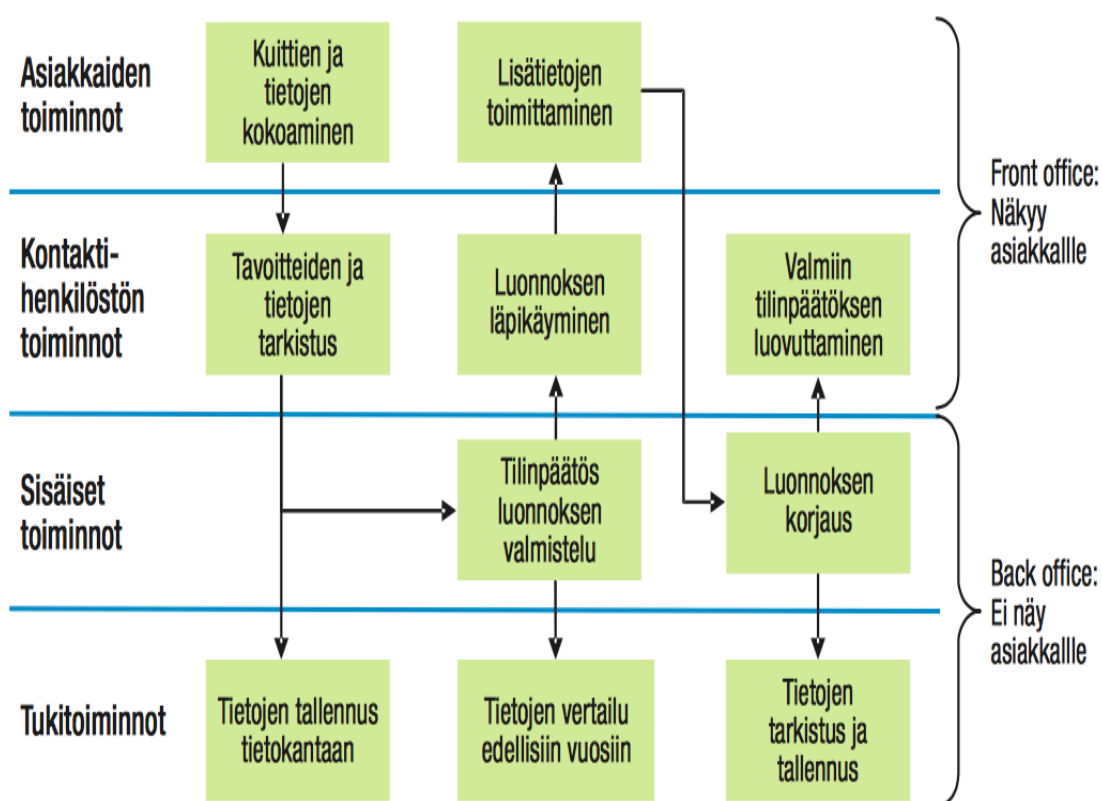
SERVQUAL on mittausmenetelmä, jolla on mahdollista mitata, miten asiakkaat kokevat palvelun laadun sekä ennako-odotusten ja kokemusten vertailun. Näitä viittä osa-aluetta kuvataan yleensä 22 attribuutilla, joissa vastaajat kertovat seitsemän kohdan asteikolla ("Täysin samaa mieltä ja "Täysin eri mieltä") mitä he odottivat palvelulta ja millaiseksi he kokivat sen. Poikkeamien perusteella voidaan laskea kokonaislaatu kuvaava tulos. Mitä selvemmin kokemus jää odotusta heikommaksi, sitä heikompi palvelun laatu on. SERVQUAL-mittarin asteikkoa tulee soveltaa harkitusti, ja mitattavat osa-alueet ja attribuutit tulee miettiä tarkasti etukäteen. (Grönroos 2009, 115-117.)

Kvalitatiivinen tapa mitata palvelun laatua on vähemmän käytetty, jossa käytetään kriittisen tapahtuman menetelmää. Menetelmässä pyydetään palvelua käyttäneitä asiakkaita miettimään tilanteita, joissa palvelu tai jokin palvelun osa poikkesi tavanomaisesta joko myönteisesti tai kielteisesti. Tämän jälkeen asiakkaan tulisi kertoa mahdollisimman tarkasti, mitä tapahtui, ja miksi hän piti tapahtumaa kriittisenä. Tämän jälkeen tutkija analysoi kriittisten tapahtumien tuloksia ja syitä näihin selvittääkseen, millaisia laatuongelmia yrityksellä on ja miksi. Tämän tyyppinen tutkimus antaa markkinoijalle runsaasti aineistoa, josta käy ilmi yrityksen ongelma-alueet ja vahvuudet. Tutkimuksissa voi esimerkiksi nousta esille kielteisten tapahtumien syistä resurssien puute, teknisten taitojen vähäisyys tai kielteiset asenteet asiakkaita kohtaan. Kriittisten tapahtumien tutkimukset antavat yleensä suoria viitteitä tarvittavista toimenpiteistä. (Grönroos 2009, 120.)

2.6 Palveluprosessi

Palvelun sisällön lisäksi on määriteltävä, miten palvelua tuotetaan ja toteutetaan. Palveluprosessin eli blueprinting-kaavion määrittely on hyvä aloittaa kuvaamalla palvelun to-

teutusvaiheet mahdollisimman tarkasti. Kuvaaminen auttaa selvittämään, ketkä osallistuvat palvelun tuottamiseen, missä vaiheessa ja kuinka pitkän ajan. Kun nämä asiat tiedetään, voidaan toimintaa suunnitella ja aikatauluttaa tehokkaammin sekä arvioida tuottamisen kustannusvaikutuksia tarkemmin. Palveluprosessi voidaan kuvata yksinkertaisella toimintakaaviolla, kuten kuviossa 6 on kuvattu tilitoimiston palvelun malli blueprinting-kaaviolla. Kaavioon voidaan myös merkitä vaiheiden kestoaja, jolloin kaavioita voidaan käyttää aikatauluttamisen apuvälineenä. Pääasia kuitenkin on, että prosessin kuvaamisen avulla ymmärretään kaikki palveluun tarvittavat työvaiheet ja kulutetut resurssit. (Jaakkola ym. 2009, 16.)



Kuvio 6. Esimerkki tilitoimiston palvelun kuvaamisesta blueprinting-kaaviolla (Jaakkola ym. 2009, 16).

3 Palvelun hinnoittelu

3.1 Hinnoittelumenetelmät

Palveluiden hinta on yksi erittäin merkittävä tekijä yrityksen kannattavuudessa, joten yksittäisten hinnoitteluratkaisujen merkitystä yrityksen imagoon ja kannattavuuteen ei kannata aliarvioida. Palvelun määrittelyn ja tuotteistamisen avulla voidaan tehostaa molempia sekä yrityksen on helpompi kertoa mistä tulos muodostuu. (Jaakkola ym. 2009, 29.)

Asiakas maksaa ostamastaan palvelusta tai tuotteesta. Tuottoa tekevä yritys myy tehden voittoa, ja asiakas saa lisäarvoa ostoksestaan. Yrityksen hinnoittelumenetelmä kertoo minkälaisiin tekijöihin valitut hinnat perustuvat. Hinnoittelu voi olla erittäin kaavamaisista tai luovaa. Palvelun hinnoittelussa on hyvä tarkastella muun muassa palvelun markkinatilannetta, tuotteistamisen kustannuksia sekä hinnoittelun periaatteita. (Hesso 2015, 113.)

Palvelun markkinatilanne määrittelee perustan hinnoittelupäätöksille. Hinnan tulee olla sellainen, että yrityksen on mahdollista saavuttaa taloudelliset tavoitteensa sekä menestyä kilpailussa muiden palveluntarjoajien kanssa. Keskeisiä arvioitavia asioita ovat kysyntä ja menekki, asiakkaan saama lisäarvo ja asiakkaiden odotukset palvelun hinnan suhteen. (Jaakkola ym. 2009, 30.)

Palvelun tuottamisen kustannukset ovat hinnoittelun perusta, jossa organisaatiossa lasketaan kaikki kustannukset tuotteen tai palvelun tuottamisesta sen myymiseen ja saamiseksi asiakkaan käyttöön. Kustannukset kohdistetaan tuotteelle, ja saatuun summaan lisätään haluttu voittomarginaali. (Jaakkola ym. 2009, 30; Hesso 2015, 114.)

Katetuottohinnoittelun tavoitteena on, että myytävän tuotteen tai palvelun hinta kattaa kaikki sen valmistamisesta tai tuottamisesta syntyvät kustannukset. Voittoa tekevä yritys myy kustannuksia korkeammalla hinnalla. Myyntikate kattaa kiinteät kustannukset ja näiden erotusta kutsutaan voitoksi. (Hesso 2015, 113.)

Markkinapohjaisessa hinnoittelussa yrityksen hinta määräytyy markkinoiden hintatason perusteella. Yritys ei tarkastele hinnoittelua erillisenä toimena vaan osana omaa strategiaansa. Mikäli asennettu hinta ei kata kustannuksia, on kustannusrakennetta kevennettävä tuotteen tai palvelun laadun siitä heikentymättä. (Hesso 2015, 114.)

Hinnoittelun ei kuitenkaan tarvitse perustua ainoastaan yhteen hinnoittelutapaan, vaan erilaisia tapoja voi yhdistellä (Jaakkola ym. 2009, 30). Operatiivisesti tehokas organisaatio voi hinnoitella tuotteensa tai palvelunsa huokeasti oman strategiansa mukaisesti. Tämä ei kuitenkaan takaa menestystä, sillä myös muut kilpailijat voivat näin tehdä. Operatiivisesti tehokas yritys tekee voittoa, koska kustannusrakenne on kevyt, jolloin se pysyy alhaisiin hintoihin kannattavasti. Jos yritys toteuttaa operatiivisen tehokkuuden strategiaansa kannattavammin kuin kilpailijat samalla tai paremmalla asiakastyytyvyydellä, se pärjää erinomaisesti. (Hesso 2015, 114.)

Fokusoitunut yritys hinnoittelee myös markkinapohjaisesti kuten kilpailijatkin, mutta he kaikki kilpailevat jonkin tietyn rajatun kohderyhmän huomiosta erikoistumalla. Kohderyhmän asiakas arvostaa erikoistumista ja on myös valmis maksamaan siitä. Tällöin voittajayritys on se, joka fokusoituu asiakkaan arvostamien tekijöiden pohjalta ja luo lisäarvoa rajatussa kohderyhmässä kannattavasti, jolloin alhainen hinta ei ole voiton avain. Yrityksen menestys syntyy asiakasymmärryksestä ja sen kääntämisestä lisäarvoa tuottavaksi tuote- tai palveluinnovaatioksi. (Hesso 2015, 114-115.)

Seuranta ja kannattavuuden arviointi ovat tärkeä osa hinnoitteluprosessia, ja kannattavuutta voi tarkastella kokonaistuottojen ja –kustannusten tasolla. Hinnoittelun onnistumista tulee arvioida jatkuvasti ja tarvittaessa muuttaa. Hinnoittelupäätöksissä on hyvä pohtia esimerkiksi hinnoittelun päämäärät, tavoitteet, kohderyhmät, ja millä tavalla oma palvelu luo aitoa lisäarvoa asiakkaalle sekä minkälaisen mielikuvan yritys haluaa asiakkaillaan luoda. (Jaakkola ym. 2009, 30.)

3.2 Hinta kilpailutilanteessa

Tuotteistaminen lisää myös eri palveluiden vertailtavuutta, jolloin asiakkaasta tulee hintatietoisempi. Kiinteää hintaa lupaavan yrityksen kannattaakin olla varma, että tarjottu palvelu on riittävän ainutlaatuinen ja kilpailukykyinen kokonaisuus. (Jaakkola ym. 2009, 31.)

Kilpailutilanteessa tulee pohtia oman yrityksen taloudellista etua kilpailijaan verrattuna, ja miten tämä olisi mitattavissa. Myös kilpailijan väitetyt tekniset ja taloudelliset edut tulee tuntea, ja osata esittää omat vasta-argumenttinsa ostajalle mahdolliseen näyttöön tukeutuen. Jos näihin avainkysymyksiin pystyy vastaamaan objektiivisesti, voi tehdä jo varovaisia johtopäätöksiä voittomahdollisuuksista, myyntikustannuksista, ajallisesta sitoutumisesta ja resursseista, mitä myyntiprojektin loppuun vieminen tulee vaatimaan. (Roune & Joki-Korpela 2008, 54, 112.)

Hinnan merkitystä kilpailutekijänä voidaan tarkastella kahdesta näkökulmasta. Miten ostajan organisaatio painottaa hintaa myyntiprosessin edetessä, ja miten ostajan organisaation eri rooleissa olevat henkilöt suhtautuvat hintaan. Myyntiprosessin alussa päähuomio kohdistuu tarpeen määrittelyyn. Mahdollinen ratkaisu ja siihen liittyvät riskit ovat vielä taustalla. Prosessin edetessä vision kehittyminen ratkaisuksi on etusijalla ja hinta vasta toisena taustalla. (Roune & Joki-Korpela 2008, 114.)

Palveluiden toimittajien väliset hinta/laatuero eivät kuitenkaan aina ainoa tekijä, joka kääntää kaupan voitoksi. Ostajat eivät aina ota huomioon toimittajan imagoarvoa, vaan käyttökelpoisempi määrittely on toimittajan maine. Maine kuitenkin koostuu monesta tekijästä, joille asiakkaat antavat eri painoarvoja, esimerkiksi luotettavuus ja palvelun nopeus asioidessa luo onnistuessaan hyvää mainetta yritykselle. Myös teknologian innovatiivisuus, taloudellinen asema, myyjien sekä huoltohenkilöstön ammattimaisuus ja toiminta kasvattavat tai laskevat yrityksen mainetta asiakkaiden keskuudessa. Tässä esimerkissä on vain muutamia asioita, jotka vaikuttavat toimittajan maineeseen, ja hinta/laatusuhteeseen. Varsinkin uudelle tai markkina-alueella tuntemattomalle toimittajalle tämä on vaikea haaste, joka aiheuttaa hintapaineita. (Roune & Joki-Korpela 2008, 116.)

4 SATO yrityksille

4.1 Johdanto

Yritysmyynti –kanavan perustaminen SATOille on tulevaisuudessa yksi hyvä keino, jolla erottautua kilpailijoista. SATOlla on pitkä ja menestyksenkäs historia asuntojen vuokraustoiminnasta, jota nyt jalostamalla hieman erilaisiin markkinoihin uskotaan sen tuovan kasvua niin liiketoiminnalle, kuin asuntojen vuokraussuhteelle. Yrityspalveluiden tuotteistaminen luo edellytykset heti alusta saakka rakentaa älykäs ja oppiva organisaatio sekä luoda sellainen liiketoimintamalli, jollaista erittäin harva kilpailija pystyy kopiaamaan.

Tuotteistamisella pyritään vakioimaan palvelu soveltuvin osin, niin ettei aina tarvitse tuottaa palvelua niin sanotusti ”puhtaalta pöydältä” ja alusta saakka räätälöitynä jokaiselle asiakkaalle. (Mutikainen 2013.) Tuotteistettu palvelumalli on myös asiakkaalle selkeämpi kokonaisuus, josta asiakas voi valita mieleisensä. Harvalla yrityksellä on omaa asiantuntija, joka etsii majoituksen työntekijöille, vaan kyseinen tehtäväkuva on usein muutamien henkilöiden sivutyö, jolloin uudistettu SATOn palvelu helpottaa myös heidän työtään.

SATOn ensisijaisena tavoitteena on kasvattaa yritysasiakas- ja kalustettujen asuntojen määrää, joka automaattisesti kasvattaa myös henkilöstöä. Tuotteistamalla palvelut heti alkuvaiheessa riittävän hyvin helpottuu myös uusien henkilöiden kouluttaminen uusiin tehtäviin. Myös selkeät tavoitteet ja mittarit auttavat SATOa seuraamaan kehitystä. (Haverinen 2017.)

Palveluiden hinnoittelu on tärkeässä roolissa myös SATOn liiketoiminnan kannattavuudessa. Kiinteistöjen ja asuntojen kulut ovat nykypäivänä pääkaupunkiseudulla korkealla, joten asuntojen tyhjänä pitäminen ei ole kannattavaa liiketoimintaa. Kuitenkin SATOn tulisi pystyä kattamaan liiketoiminnasta aiheutuvat kustannukset sekä tuottamaan voittoa. Hinnoittelumalleja on monia, joista SATOn täytyy rakentaa omanlaisensa. (Haverinen 2017.)

4.2 Palvelukonseptit

Palvelukonsepti on palveluidean kuvaus ja toimintaperiaate palvelutuotteen toteuttamiseksi. Palvelukonseptin tarkkuustaso voidaan päättää käyttötarpeen mukaan, ja yhteen palvelukonseptiin voi liittyä useampia palvelutuotteita. Palvelutuote on vakioitu ja dokumentoitu palveluun perustuva tuote, ja kun palvelutuote tuotetaan vakioidulla tavalla, sen kustannustekijät ovat tiedossa. (Tekes 2017.)

Yrityspalvelut sisältävät tällä hetkellä kaksi erilaista konseptia, joista molemmista kerrotaan tarkemmin myöhemmin. Näistä kahdesta vaihtoehdosta löytyy jokaiseen majoitustarpeeseen ratkaisu pääkaupunkiseudulla. Lyhyemmissä majoitustarpeissa asiakas voi muuttaa HotelliKotiin, jossa asuminen on tehty asiakkaalle erittäin helpoksi, lähes kuin hotellissa mutta edullisemmin sekä huoneisto on enemmän kodin oloinen, koska jokaisessa huoneistossa on oma keittiö. HotelliKodissa voi majoittua myös pidempään, jos asiakas arvostaa keskeistä sijaintia ja viikkosiivousta. KalustettuKodissa asiakas voi majoittua esimerkiksi muutaman kuukauden työkiertoa varten, tai jos omassa kodissa on esimerkiksi putkiremontti tulossa. Nykypäivänä ihmiset myös asuvat pääkaupunkiseudun ulkopuolella, vaikka työpaikka on pääkaupunkiseudulla. Työmatkat ovat pitkiä, joten KalustettuKoti sopii myös tämän tyylisiin tilanteisiin, joissa ihminen haluaa asua kodinomaisesti lähellä työpaikkaansa, mutta hänellä ei riitä päivässä aika matkustaa oikeaan kotiinsa. KalustettuKodit sijaitsevat hieman keskustan ulkopuolella, ja ovat pääsääntöisesti hieman tilavampia kuin HotelliKodin huoneistot. (Haverinen 2017.)

Yritysten majoitustarpeet vaihtelevat usein eri tilanteiden mukaan, joten jokaiselle yritykselle voidaan tarjota oma SATOn yhteyshenkilö, joka tuntee yrityksen ja osaa kertoa sopivimman ratkaisun eri tilanteisiin. Kumpikin asumismuoto on luotettava, ja kalustetuissa asunnoissa on panostettu myös asumismukavuuteen tarjoamalla laadukkaat huonekalut ja internetin. (Haverinen 2017.)

4.2.1 HotelliKoti

HotelliKoti nimitystä käytetään SATOn kiinteistöstä, jossa koko rakennuksen huoneistot ovat majoituskäytössä. HotelliKoteja on tällä hetkellä kolme kappaletta, Kampissa ja Kruununhaassa Helsingissä sekä Tapiolassa Espoossa. Asuinhuoneistoja on kaiken

kaikkiaan 179, ja kaikkiin huoneistoihin ja rappuihin on ovikoodit, joilla asukas pääsee liikkumaan lukituista ovista. HotelliKodin huoneisto on täydellisesti kalustettu sisältäen myös täydellisen astiaston. Hinta sisältää viikko- ja loppusiivouksen, liinavaatteet, pyyhkeet, internetin, sähkö- ja vesimaksut. Majoittuminen on vaivatonta ja nopeaa, koska asiakkaan ei tarvitse erikseen kirjautua sisään vaan pääsee omalla ovikoodilla omaan huoneistoonsa. (SATO HotelliKoti 2017.)



Kuvio 7. SATO HotelliKodin asiakasprosessi.

Kuviossa 7 avataan HotelliKoti-huoneen asiakasprosessi, jossa asiakas tekee varauksen verkkosivujen kautta. Asiakas ilmoittaa luottokorttinsa tiedot varauksen yhteydessä, ja kortilta veloitetaan sovittu summa. Asiakas saa vahvistuksen varauksesta sähköpostiinsa. Majoittumisen lähestyessä asiakas saa 48 tuntia ennen majoittumisen alkua sähköpostilla ja/tai tekstiviestillä ovikoodin sekä huoneistonsa numeron, johon hän pääsee sisään klo 16.00 jälkeen. Majoittumisen päättyessä ovikoodi lopettaa toimintansa ja asukas voi poistua huoneistosta kello 11.00 mennessä. Asiakkaalla on jatkuvasti käytössään asiakaspalvelun puhelinnumero, johon hän voi olla yhteydessä ongelmatilanteissa. Mikäli ongelma on kiireinen vartiointiliike tai päivystävä huoltoliike korjaa asian. Jos asia voi odottaa seuraavaan päivään SATO:n oma huoltomies korjaa asian. Molemmissa tapauksissa asiakkaan ongelma pyritään ratkaisemaan mahdollisimman nopeasti.

4.2.2 KalustettuKoti

KalustettuKoti on uusi konsepti, joka mukailee HotelliKotia. Huoneistot ovat SATOn normaaleita vuokrahuoneistoja, jotka ovat täydellisesti varusteltu niin huonekalujen kuin astiaston osalta. Kokonaishinta sisältää loppusiivouksen, sähkö- vesi- ja internetmaksut. Lisäpalveluina asiakas voi halutessaan tilata siivouspalvelun, jossa samalla vaihdetaan pyyhkeet ja lakanat. Myös avainten toimituksen voi tilata lisämaksusta pääkaupunkiseudulla, mutta asiakkaalla on myös vaihtoehto noutaa itse avaimet toimistolta. (Haverinen 2017.)

Suuri ero on myös KalustettuKoti-asuntojen sijainnilla verrattuna HotelliKoteihin. Asunnot sijaitsevat hieman keskustan ulkopuolella, ja ovat yksittäisiä huoneistoja SATO Oyj:n omistamissa kiinteistöissä. Asuntojen huonekalujen laatuun on panostettu useamman sisustusarkkitehdin avulla, koska SATOssa uskotaan asiakkaan osaavan arvostaa myös toimivia ja hyviä asumismukavuuteen vaikuttavia ratkaisuja. Asuntojen sijaitessa pääkaupunkiseudulla julkinen liikenne on hyvä, joka helpottaa asukkaiden liikkumista, ja asiakas ei välttämättä tarvitse omaa autoa. (Haverinen 2017.)



Kuvio 8. KalustettuKoti asiakasprosessi.

Kuviossa 8 avataan KalustettuKoti -asiakasprosessi, joka alkaa tarjouspyynnöstä. SATO:n myyjä kartoittaa asiakkaan tarpeen, ja lähettää asiakkaalle tarjouksen. Asiakas hy-

väksyy tarjouksen sähköpostilla, ja SATO lähettää asiakkaalle maksupyynnön ensimmäisen kuukauden vuokrasta. Asiakkaan maksaessa tämän syntyy molempia osapuolia sitova vuokrasopimus. Asumispäivänä asiakas voi noutaa huoneiston avaimet toimistolta tai lisämaksusta SATO voi toimittaa avaimet asiakkaalle. Asiakas voi aina soittaa asiakaspalveluun mahdollisissa ongelmatilanteissa. Mikäli ongelma on kiireinen vartiointiliike tai päivystävä huoltoliike korjaa asian. Jos asia voi odottaa seuraavaan päivään SATOn oma huoltomies korjaa asian. Majoitusajan päättyessä asiakas täyttää palautekyselyn, ja poistuessaan jättää avaimet lukittuun huoneistoon.

4.3 Nykytilanne ja SWOT

SATOlla tällä hetkellä on eroteltu VuokraKoti ja HotelliKoti keskenään. Asiakkaan tarpeesta riippuen hänellä on ollut kaksi eri kanavaa olla SATOon yhteydessä, ja asiakkaan polkua ei ole mielestäni tehty riittävän helpoksi, jotta yritysasiakkaiden määrää oltaisiin päästy kasvattamaan riittävän systemaattisesti. Uusi KalustettuKoti -konsepti tuo välimallin HotelliKodin ja VuokraKodin väliin, joka tuo yrityksille lisää valinnanvapautta, ja täten SATOn yritysratkaisut soveltuu yhä useammalle yritykselle.

Yritysten uusasiakashankinta on vielä alkuvaiheessa SATOlla. Yritysasiakkaista lähes kaikki ovat itse löytäneet SATOn palvelut. SATO on palkannut uuden Account Managerin, jonka rooli tulevaisuudessa on hankkia uusia yritysasiakkaita sekä samalla pitää huolta jo olemassa olevista asiakkaisista. (Haverinen 2017.)

Nelikenttäänalyysi eli SWOT (kuvio 9) on yksinkertainen yritystoiminnan analysointimenetelmä, joka soveltuu myös SATOn yritysmyyntin analysointimenetelmäksi. Nelikenttäräudukon avulla yritys pystyy vaivattomasti arvioimaan toimintaansa neljän keskeisen osa-alueen kautta, joita ovat vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. (Suomen riskienhallintayhdistys 2017.)



Kuvio 9. SATOn nelikenttäanalyysi eli SWOT.

SATOn vahvuuksina ovat taustalla oleva iso ja vahva organisaatio, josta löytyy monen vuoden kokemusta ja tietämystä asuntosijoittamisesta. SATO-konsernin vakavaraisuus on perusedellytys, jotta myös isoimmat yritykset ovat valmiita tekemään yhteistyötä. Vaikka nämä kaikki asiat ovat taustalla, ja luovat perusedellytykset yritysmyyntiin, niin varsinainen ydinorganisaatio, joka tekee käytännön työt, on erittäin ketterä. Ketteryydellä tässä tarkoitetaan mahdollisuutta reagoida nopeasti mahdollisiin muutoksiin ja uusiin tilanteisiin. SATOn yritysmyynnillä on tarjolla monipuoliset asumismuodot pääkaupunkiseudulla, joten SATOn kautta löytyy varmasti jokaiselle yritykselle sopiva oma majoitusratkaisu.

Heikkouksina on toistaiseksi hieman tunnettavuuden puute. SATOn tyhjät vuokra-asunnot tunnetaan hyvin, mutta kalustettujen asuntojen markkinointi on vasta alussa. HotelliKodit ovat esillä muutamassa internetvarausjärjestelmässä, ja KalustettuKoti-konsepti vasta pilotointivaiheessa, joten markkinointiin on syytä panostaa lähitulevaisuudessa. Yrityspalveluiden myynti on SATOlla vasta alussa, joten varsinaisia järjestelmiä tähän ei ole vielä hankittu. Olennaisin ja uusien hankittava järjestelmä on asiakkuusjärjestelmä eli CRM, josta löytyisi kaikki yritysasiakkaat yhteystietoineen. CRM:n avulla on helppo koota yhteen jokainen asiakaskontakti, jolloin jokaisella työntekijällä olisi aina viimeisin tieto

mitä asiakkaalle on kerrottu ja milloin. CRM-järjestelmän voi integroida myös varausjärjestelmään, jota kautta näkisi yhdeltä sivulta kaikki yrityksen majoittumiset eri konsepteissa sekä samalla saisi automatisoitua laskutuksen.

SATOn yritysmyyntipalvelun mahdollisuudet ovat laajentuminen pääkaupunkiseudun ulkopuolelle, jolloin he voivat tarjota yhä kattavammat ja laajemmat ratkaisut useammalle yritykselle. Tämä lähes automaattisesti kasvattaa myös henkilöstöä, koska kohteiden monistuessa työmäärät kasvavat ja SATO tarvitsisi lisää työntekijöitä. SATOn mahdollisuus on myös panostaa tasalaatuisuuteen, jolloin jokainen yritys saisi saman tasoista laatua sekä palveluissa että majoittumisessa, jota pien- ja Pk-yritykset osaisivat varmasti arvostaa. Laajentamalla SATOlla on myös mahdollisuus neuvotella laadukkaista huonekaluista paremmat hinnat, joka pienentää kuluja ja lähtökohtaisesti parantaa tulosta. Uusien yritysasiakkaiden hankinta on SATOlle iso mahdollisuus, jota on jo lähdetty hyödyntämään uuden Account Managerin avulla.

Uhkina ovat liian pieni ydinorganisaatio, joka ei mahdollisesti pystyisikään tarjoamaan riittävän monipuolista, kattavaa ja laadukasta palvelua, jolloin tarjouspyyntöjen vastausajat venyvät, asunnoille tulee tuplavarauksia tai asiakkaan huoltopyyntöjä ei ehditä toteuttamaan saman tai seuraavan päivän aikana. Samalla liian nopea laajentuminen on myös uhka, jolloin edellä mainitut riskit kasvavat, eikä välttämättä keretä kunnolla kouluttamaan uusia työntekijöitä liian hektisessä ympäristössä. Järjestelmien puuttuminen ei alkuvaiheessa ole suuri uhka. Asiakkaiden ja asuntojen hallinta onnistuu varmasti manuaalisesti alkuvaiheessa, kun määrät eivät ole suuria. Riskinä kuitenkin on, että osaaaminen ja dokumenttien hallinta rajoittuvat vain muutamaan henkilön tietotaitoon, jolloin sairauslomien tai muut poissaolot saattavat olla kohtalokkaita palvelun laadun takaamiseksi.

4.4 Palveluprosessi

Palvelupaketit koostuvat konkreettisista tai aineettomista palveluista. Palvelupaketin mallin on oltava asiakaslähtöinen, ja sen on otettava huomioon kaikki asiakkaan kokemat palvelun näkökohdat. Palvelupaketin voi jakaa yhteen tai useampaan ydinpalveluun, lisäpalveluihin eli mahdollistaviin palveluihin ja tukipalveluihin kuvion 10 esittämällä tavalla. (Grönroos 2009, 222-224.)



Kuvio 10. SATO:n palvelupaketti.

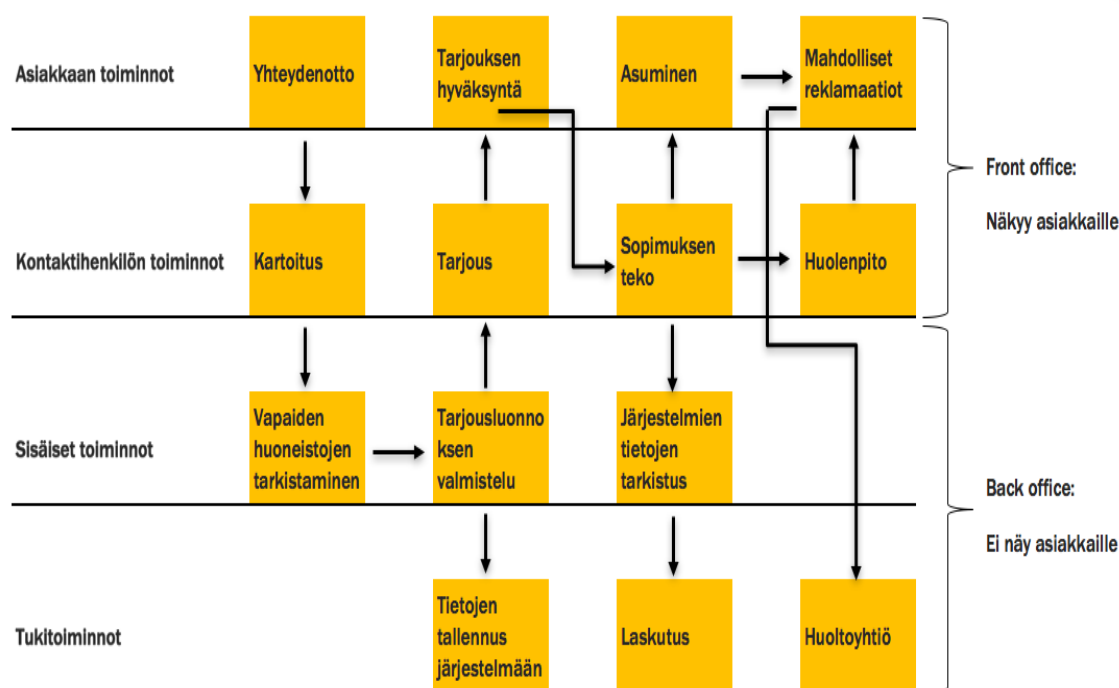
SATOlla ydinpalvelun voidaan jakaa kahteen osaan: lyhytaikaiseksi majoitustoiminnaksi ja pitkäaikaiseksi majoitustoiminnaksi. Lisäpalveluita SATOlla ovat esimerkiksi huoltopäällikkö sekä asiakaspalvelu ja tukipalveluina toimii siivous, laskutus ja ovikoodijärjestelmä HotelliKodeissa. Tukipalvelut ovatkin lisäpalveluita, joita käytetään arvon lisäämiseksi ja palvelun erilaistamiseksi kilpailijoiden tarjonnasta (Grönroos 2009, 225).

Palveluprosessi eli ostajan ja myyjän välinen vuorovaikutus koetaankin tilanteen mukaan eri tavoin, mutta palveluprosessissa korostuu erityisesti palvelun saatavuus (Grönroos 2009, 226). Tästä syystä SATO on hyvä huolehtia, että henkilökuntaa on riittävästi ja että kaikki osaavat olla asiantuntevassa vuorovaikutuksessa yritysasiakkaiden kanssa. Palvelun saatavuuteen vaikuttaa sekä toimiston sijainti, että yleinen näkyvyys, joten verkkosivuille olisi hyvä lisätä myös selkeä kartta toimistolle, ja samassa näkyisi myös toimiston aukioloajat ja mahdollisesti myös chat-palvelu asiakasneuvojalle, joka osaa neuvoa asiakasta varauksien tekemisessä tai muissa kysymyksissä. Samaan karttaan

on helppo lisätä myös selkeät saapumisohjeet HotelliKoteihin ja mahdollisesti myös KalustettuKoteihin. Muun muassa näillä tekijöillä asiakkaat kokevat palvelun saatavuuden, ostamisen ja kuluttamisen helpommaksi. Piilopalvelut eli tukipalvelut ovat hyvä pitää ketterinä kuten laskutuksen joustavuus, jolla voi vaikuttaa asiakkaiden tyytyväisyyteen. Siivouksen laadun tulee olla aina riittävän hyvällä tasolla, jotta asiakkaiden mielikuva SATOsta pysyy laadukkaana, ja ovat tällöin valmiita myös maksamaan hieman enemmän. HotelliKotien osalta ovikoodijärjestelmän toimivuus on myös merkittävässä roolissa, jotta asiakkaalle jäisi aina positiivinen muistijälki, ja asiakas majoittuu myös seuraavan kerran SATOlla.

SATOn yritysasiakkaiden arvontuottoprosessiksi parhaiten soveltuu palvelunäkökulma, koska ydintuote ja palvelu ovat riittävän hyvät. Nämä eivät keskenään nykypäivänä enää riitä kiristyvässä kilpailuympäristössä, joten pysyvän kilpailuedun saavuttamiseksi SATOn tulisi myös jatkossa kehittää jatkuvasti kaikkia asiakassuhteen osatekijöitä asiakkaan näkökulmasta. Asiakkaan näkökulmana tarkoitetaan esimerkiksi nopeaa ja huolellista reklamaatioiden käsittelyä, sujuvaa asiakkaan neuvontaa sekä laskutuksen joustavuutta.

Tuotteistamisessa kuvataan ja suunnitellaan palveluprosessit. Prosessien kuvaaminen saattaa myös tuoda kehitysideoita siitä, miten asiakkaan ennakkoluuloja voidaan hälventää, miten asiakkaan toimintaa voidaan ohjata tai helpottaa palvelun aikana, ja miten estetään pullonkaulojen syntyminen palveluun. (Mutikainen 2013.) Yksinkertaistettu yritysasiakkaan palveluprosessi SATOssa kuvataan kuviossa 11.



Kuvio 11. SATO:n yritysasiakkaan palveluprosessi.

Asiakas ottaa yhteyttä joko puhelimitse, sähköpostilla, internetissä tai tulemalla toimistolle. Myyjä kartoittaa asiakkaan tilanteen kysymyksillä, jotta osaa valita oikean konseptin ja huoneiston tarjoukselle. Myyjä tarkistaa samalla sopivien huoneistojen sen hetkisen tilanteen, jotta huoneisto on vapaana ja tarjottavissa. Tämän jälkeen myyjä kokoaa tarjousluonnoksen sekä oikeat sopimusehdot, ja lähettää tarjouksen sähköpostilla. Lisäksi myyjä tallentaa asiakkaan tiedot asiakasjärjestelmään, jotta varmistetaan oikeiden yhteystietojen löytyminen. Tarjouksen läpikäynti asiakkaan kanssa tapaamisessa tai puhelimesta, jotta myyjä voi varmistua tarjouksen selkeydestä asiakkaalle, ja tarvittaessa päättää kaupan heti. Kun asiakas hyväksyy tarjouksen, tehdään sopimus, jossa varmistetaan yleiset asiat esimerkiksi majoittajat, majoitusaika, maksutapa ja mahdollisten avainten toimitus sekä siivoukset. Myyjä varmistaa, että tiedot ovat asiakasjärjestelmässä oikein sekä varmistaa laskutustiedot. Sopimuksen alkaessa asiakas saa avaimet sovitulla tavalla ja muuttaa asumaan huoneistoon. Mahdollisissa reklamaatiotilanteissa myyjä, huoltomies tai huoltoyhtiö hoitaa asiakkaan ongelman mahdollisimman nopeasti, jopa saman päivän aikana. Myyjä varmistaa ensimmäisen viikon aikana asukkaalta, että kaikki on sujunut hyvin ja muistuttaa 24/7 toimivasta asiakaspalvelusta, jotta asiakkaalle tulee tunne, että hänestä pidetään huolta. Majoituksen päättyessä asiakas täyttää palautekyselyn, ja luovuttaa huoneiston.

Tarkempi malli on kuvattu liitteessä 1.

4.5 Yritysratkaisuiden tuotteistaminen

Tuotteistamisen tavoitteena on lisätä tuottoja ja pienentää kuluja saman aikaisesti, jolloin palvelun kate kasvaa. Hyvin tuotteistettu palvelu on helpompi ostaa, ominaisuuksiltaan vahvempi, tehokkaammin myytävissä ja markkinoitavissa ja helpommin monistettavissa. Tuotteistuksen tehtävänä on siis rakentaa apuvälineitä, joiden avulla nämä neljä tavoitetta toteutuvat. (Parantainen 2008, 37-38.)

Palveluiden myynnissä SATO:n tulee erityisesti painottaa pitkää asiantuntijuutta sekä monipuolisia ja laadukkaita majoitusvaihtoehtoja. Usein yritykset haluavat pienentää työntekijöiden majoituksen kustannuksia majoittamalla mahdollisimman monta henkilöä yhteen asuntoon, jolloin 70 neliöisessä kolmiossa voi majoittua jopa 8 henkilöä. Usein yrityksillä on maksimibudjetti per henkilö per kuukausi, joka saa olla esimerkiksi 500 euroa. SATOlla on mahdollisuus pienentää henkilömääriä asunnoissa, jolloin työntekijöillä on enemmän tilaa ja rauhallisemmat olosuhteet, joka todennäköisesti lisäisi työntekijöiden työhyvinvointia ja työtyytyväisyyttä. Palveluiden hinnoittelusta kerrotaan tarkemmin hieman myöhemmin. SATO voi erottautua kilpailijoista selkeästi tarjoamalla yritysten budjettien mukaisen hinnoittelumallin, kuitenkin kuormittamatta liikaa huoneistoa. Myös laadukkaat huonekalut ja palvelut tuovat SATO:lle kilpailuedun.

Parantaisen (2008, 41) mukaan tuotteistamisessa on hyvä keskittyä kolmeen pääkysymykseen. Millä tavoin yritys voi erottautua kilpailijoista, miten paketoita oma palvelu asiakkaan elämää helpottavaksi kokonaisuudeksi ja kuinka poistaa asiakkaalta ostamisessa olevan riskin tunteen.

4.5.1 Erottautuminen

SATO erottuu kilpailijoistaan uuden asiakas ensin –strategian myötä entistä paremmin, joka edesauttaa erottumista kilpailijoista. Päällimmäisenä tulevista muutoksista SATO:n on hyvä päivittää verkkosivut sellaisiksi, jotka tukevat myös mobiilialustoja. Uusilta verkkosivuilta tulisi myös selkeästi löytyä SATO:n tarjoamat palvelukonseptit eli HotelliKoti ja

KalustettuKoti. Sivulla on myös hyvä näkyä erikseen yritysasiakkaiden osio, josta yritykset näkevät muutamalla klikkauksella oikean henkilön yhteystiedot, joka madaltaa myös asiakkaan kynnystä ottaa yhteyttä ja pyytää tarjousta.

Yksi erottautumistekijä on myös palveluasiakkaita erittäin laadukkaasti. Esimerkiksi KalustettuKodin osalta toimittaa aina avaimet asiakkaalle ennalta sovitun ajankohdan mukaisesti. Tämä pienentäisi myös asiakkaan kokemaa riskin tunnetta, sekä asiakas voi saman tien esittää kysymyksiä tai reklamaatiota, kun hän pääsee sisälle huoneistoon.

4.5.2 Ostamisen helpottaminen

Oman palvelun paketoiminen asiakkaan elämää helpottavaksi kokonaisuudeksi onnistuu yksinkertaisesti madaltamalla yritysten kynnystä ottaa yhteyttä joka kerta, kun majoittumista tarvitaan. Tämä edellyttää isoa kenttätyötä eli vierailuja yrityksissä, joka hyvin tehtynä kasvattaa keskinäistä luottamusta ja tietoisuutta SATOn ratkaisuista. SATOn sisäisten mallien tulee olla joustavia ja selkeitä, jotta jokainen työntekijä osaa kertoa palveluista, ja tarvittaessa ohjata asiakas eteenpäin myyntihenkilöille. SATOn yhteyshenkilön tulee pystyä hoitamaan majoittujan kanssa kaikki majoittumisen kuviot avainten toimittamisesta laskutukseen. Tällöin asiakasyrityksen yhteyshenkilö, joka vastaa majoittumisesta, ei tarvitse huolehtia käytännön asioista, jolloin hän mielellään ohjaa työntekijät ottamaan yhteyttä SATOon.

Palvelukokonaisuuksien paketointi on myös yksi tärkeä osa ostamisen helpottamista. SATO voi paketoita esimerkiksi asuntojen loppusiivouksen hintaan kuuluvaksi kaikkiin konseptihinsa kuten on tehty jo HotelliKodissa. Mukaan asuntoihin voisi myös paketoita täysin uudenlaisen palvelun esimerkiksi lisäämällä huoneistoihinsa tablettitietokoneen tai hyödyntää esineiden internettiä ensimmäisenä kyseisellä alalla.

Palvelun konkretisointiin avuksi voi ottaa huoneistoesittelyt asiakkaan niin toivoessa, ja joissain tapauksissa jopa antaa asiakkaan majoittua yöksi haluamaansa kohteeseen. Mikäli näiden jälkeenkin asiakas vielä empii ostopäätöksessään SATO voi antaa takuun palvelulleen esimerkiksi maksuton huoneiston vaihto vastaavan kokoiseen vaihtoehtoon, mikäli asiakas ei ole tyytyväinen ensimmäiseen huoneistoon.

4.5.3 Riskin poistaminen ja epäreilu ylivoima

Riskin tunteen poistaminen asiakkaalta nopeuttaa sekä helpottaa asiakkaan ostopäätöksen tekemistä. Mikäli asiakas pelkää tekevänsä virheen, hän jättää mieluummin ostamatta. Palvelun ollessa hyvin tuotteistettu helpottuu myös ostopäätöksen tekeminen.

Riskin tunne on helposti poistettavissa yritysasiakkaan kanssa tehtävällä puitesopimuksella, joka takaa asiakkaalle aina samat sopimushinnat HotelliKodeissa. KalustettuKoti huoneistoista sovitaan yleisellä tasolla, koska hinnat vaihtelevat huoneiston koon ja sijainnin mukaan. Puitesopimus ei kuitenkaan velvoita yritystä mihinkään, vaan luo nimenomaan turvallisuutta ja luotettavuutta molempien osapuolten välille sopimalla asioista etukäteen. Puitesopimuksessa on hyvä tuoda esille selkeästi, mitkä tiedot SATO tarvitsee yritykseltä varsinaisten sopimusten tekoon, sekä sopia etukäteen maksuasiat ja mahdolliset ongelmatilanteet. Selkeä hinnoittelumalli antaa asiakkaalle heti kuvan paljon mikäkin vaihtoehto maksaa, ja nämä täytyy saada markkinoinnin avustuksella tyylikkäästi asiakkaiden nähtäville tuoteselosteisiin ja verkkosivuille.

SATOn brändi poistaa jo automaattisesti hieman asiakkaan riskin tunnetta ostamisessa. Ostamista on kuitenkin vielä mahdollista helpottaa esimerkiksi asunnon vaihto-oikeudella. Mikäli majoittuja ei ole tyytyväinen majoitukseen hän voi vaihtaa toiseen vastaavanlaiseen vapaana olevaan huoneistoon ilman kuluja. Myös SATOn asiakaspalvelun tavoitettavuus pienentää ostajan kokemaa riskiä, ja laadukkaat kuvat, ohjeet ja opastukset, jotka helpottavat majoittujaa löytämään perille huoneistolle. Myös varaamisen kynnyks olisi hyvä tehdä matalaksi. Esimerkiksi maksuton peruutus 14 vuorokautta ennen majoittumisaikaa ja tämän jälkeen yhden viikon vuokra peruuntumismaksuna.

Vaikka kaikki yllämainitut asiat olisivat kunnossa, niin ne eivät kuitenkaan itsessään takaa yhtään tilausta, jolloin olisi hyvä rakentaa niin sanottu epäreilu ylivoima kilpailijoihin nähden. Palvelussa täytyisi olla jotain sellaista, jota asiakas ei saa mistään muualta, jostain palvelun konkreettisesti tuomista hyödyistä ja palvelun hyvästä tarinasta, mielikuvasta tai imagosta. (Parantainen 2008, 68.)

SATOn epäreilu ylivoima voisi olla esimerkiksi, että työntekijä olisi aina ottamassa asiakasta vastaan huoneiston ovella ja näyttämässä hänelle paikat ja kertomassa lähikaupan

sijainnin ja lyhyimmät matkat julkisen liikenteen pysäkeille. Myös yhteistyökumppaniverkoston rakentaminen olisi yksi ratkaisu. SATO voisi esimerkiksi neuvotella lähiravintolan kanssa sopimuksen, jolla asiakkaat saisivat ilmaisen kahvin aamupalan oston yhteydessä tai asiakas saisi muiden yhteistyökumppaneiden erikoistarjouksia vain silloin kun hän majoittuu SATOn kohteissa.

Epäreilun ylivoiman rakentamiseksi hyvä erottautumistekijä on myös antaa asiakkaille palvelulupaus, joka saa asiakkaan uteliaaksi, on helposti mitattavissa, erottuu kilpailijoista ja houkuttaa ostamaan. SATOn palvelulupaus voisi olla esimerkiksi ”Majoitusta kaikkiin tilanteisiin”.

Tarinan sommittelu SATOn yritys-konseptin ympärille herättää myös asiakkaassa mielenkiintoa, josta useampi ihminen on myös valmis maksamaan hieman enemmän. Tarinaa on kuitenkin parempi miettiä, kun kaikki konseptit ovat valmiina, mutta esimerkkinä tarinan voimasta Parantainen (2008, 79) käyttää reilun kaupan banaania, josta asiakkaat ovat valmiita maksamaan jopa kaksinkertaisen hinnan, koska kyseessä on reilummin tuotettu hedelmä.

4.6 Tavoitteet

Yritysten tavoitteet ovat usein euromääriin perustuvia tavoitteita. Täysin uudessa konseptissa asiakkaiden tyytyväisyys ja suositteluhaluus ovat olennaisimmat tavoiteltavat asiat. Sopivat mitattavat tavoitteet yrityspalveluiden osalta ovat esimerkiksi liikevaihdon ja yritysasiakkaiden määrän kasvu sekä asiakastyytyväisyys ja suositteluhaluus.

SATOn liikevaihto vuonna 2016 oli noin 3,8 miljoonaa euroa (Haverinen 2017). Tällöin uutta KalustettuKoti-konseptia eikä yrityspalveluita vielä ollut olemassa. Vuosi 2017 on SATOille vielä uuden opettelua, ja KalustettuKoti -asuntoja on vasta 19 kappaletta, niin liikevaihdon kasvun ei vielä voida olettaa olevan kovin suuri. Tietenkin uudet yritysasiakkaat kasvattavat myös HotelliKotien käyttöasteita ja liikevaihtoa. Liikevaihdon kasvuun vaikuttaa myös HotelliKotien asiakasmäärien kasvu kuluvana vuonna, joten hyväksi tavoitteeksi voisi mielestäni ottaa 8% kasvu vuoden 2017 aikana, joka käytännössä tarkoittaisi noin 300.000 euron kasvua liikevaihdossa.

Yritysassiakkaiden määrän kasvu toteutuu jopa luonnostaan uuden Account Managerin myötä. Yritysassiakkaat voidaan laskea tehtyjen puitesopimusten perusteella, koska yritysten majoitustarpeet vaihtelevat ja välillä yrityksillä voi olla pitkiäkin aikavälejä ennen kuin he eivät tarvitse SATOn palveluita.

Asiakastyytyväisyyttä voi selvittää helposti automatisoidulla tekstiviestikyselyllä, jolla on hyvä mitata asiakastyytyväisyyttä, oman toiminnan tyytyväisyyttä ja sitä voi käyttää jopa markkinointiviestintään. Kyselyn kysymykset mietitään itse ja käyttäen SERVQUAL-menetelmää saadaan erittäin hyvä kuva palvelun laadusta. (Labyrintti 2017.)

4.7 Hinnoittelu

SATOLle parhaimmaksi hinnoittelumalliksi sopii katetuottohinnoittelun ja markkinapohjaisen hinnoittelun yhdistelmä. Hinnoittelulla varmistetaan, että palvelun hinta kattaa kaikki siitä aiheutuvat kulut, ja kyseinen malli vaatii kilpailijoiden hinnoittelun jatkuvaa seuraamista. Esimerkiksi uuden KalustettuKoti -huoneiston hinnoittelussa tulee huomioida tyhjäät kuukaudet huoneiston vuokrauksessa, kiinteät kulut (vuokra, sähkö- ja vesimaksut), hankitut huonekalut ja katetuotto. Kyseessä on perinteinen hinnoittelumalli, mutta uusi palvelu antaa yritykselle myös mahdollisuuden kehittää uudenlaisen hinnoitteluinnovaation, jota voi pohtia tarkemmin, kun on saatu enemmän kokemuksia asiakkaiden tarpeista.

SATOn kohderyhmänä on kaikki majoitusta tarvitsevat yritykset. Yrityksen majoitustarpeen mukaisesti SATO voi hinnoitella huoneistot majoituksen pituuden perusteella, jolloin pidemmät sopimukset ovat halvempia. Yritysassiakkaat saavat oman SATOn yhteyshenkilön, joka ymmärtää yrityksen tarpeet ja tuntee yrityksen. Tämä tuo aitoa lisäarvoa yritykselle, jolloin yritykset eivät välttämättä lähde kilpailuttamaan tarjouksia yhtä helposti.

Hinnoittelulla yritys luo myös mielikuvan itsestään. Keskimääräistä arvokkaampi hinta edellyttää myös hyvin toimivat palvelut ja siistit huoneistot, jotta asiakkaat saavat vastinetta rahoilleen. HotelliKodeissa arvoa nostavat huoneistojen sijainti, tyylikkääät sisustusratkaisut, viikkosiivous ja majoittumisen helpous. KalustettuKodin osalta huonekalujen

laatu ja toimivat lisäpalvelut ovat avainroolissa hinnoittelussa. SATOlla on kevyt yritys-rakenne, joka helpottaa yritysten hinnoittelumallin rakentamisessa. Kevyen yritysra-kenteen avulla kilpailijoiden painaessa hintojansa alaspäin SATO voi lähes aina tarjota sa-man hinnan kuin kilpailijansa. Tämä yhdistettynä hyvään palveluun ja laadukkaisiin huo-neistoihin auttaa SATOa menestymään kiristyvässä kilpailussa. Uutena toimijana SA-TOn täytyy kuitenkin kasvattaa mainettaan alussa, joka edellyttää luotettavuuden raken-tamista. SATOn tulee pystyä reagoimaan nopeasti asiakkaiden tarjouspyyntöihin ja mah-dollisiin reklamaatioihin.

Liitteessä 2 on kuvattu esimerkkilaskelma yhden KalustettuKoti -huoneiston hinnoitte-lusta.

4.8 Testaus ja pilotointi

Palvelua ei kannata miettiä vielä alkuvaiheessa aivan loppuun saakka, koska palvelut usein muokkaantuvat käytännön kokemuksen mukaan. Myyjien rooli palvelun käyttöön viemisessä on isossa roolissa, joten yrityspalvelun testaus käytännössä alkaa jo ensim-mäisestä puhelinsoitosta. Myyjien tehtävänä on saada selkeästi esitettyä asiakkaalle SATOn uudet yrityspalvelut, joten edellytyksenä on myyjien kanssa pidettävät keskuste-lut ja koulutustilaisuudet sekä selkeä myyntiprosessi.

Ensimmäisten asiakkaiden olisi hyvä olla tuttuja yrityksiä, jotka voivat antaa suoraan sel-keää palautetta prosessien toimivuudesta sekä tässä vaiheessa SATO saa käytännön kokemusta palvelun tarpeellisuudesta ja hyödyistä. Usein asiakkailla on jo ennestään jonkinlaiset palveluntarjoajat, joten asiakkaiden toiveita ja ajatuksia on myös hyvä kuun-nella, jotta omasta palvelusta saa kehitettyä ylivertaisen tai ainakin paremmin asiakkaalle sopivan ratkaisun.

Myyntiesitteiden ei vielä testausvaiheessa tarvitse olla lopulliset, vaan niitä kehitetään ajan myötä, kun myyjät oppivat tuntemaan tuotteet kunnolla, ja minkälaisia asioita he haluavat asiakkailleen kertoa. Liian pitkälle viedyt esitteet ja esitykset tuovat ainoastaan turhia lisäkuluja ennen kuin yritys edes tietää onko palvelua kannattavaa jatkaa. Parantainen (2008, 93) on myös todennut, että hittituote löytyy ainoastaan kokeilemalla, niin on huomattavasti parempi epäonnistua nopeasti ja edullisesti.

Pilotoimisessa on myös hyvä miettiä ulkopuolisen soittoryityksen palkkaamista, jotta saadaan nopeammin selvyys potentiaalisista uusista asiakkaista ja heille tieto uudesta palvelumallista. Soittoryityksen palkkaamista tukee myös myyjien ajanhallinta. Jotta myyjät voivat keskittyä pilotointivaiheessa itse tuotteiden opetteluun ja varsinaiseen asiakaspalveluun, niin soittoryityksen ansiosta myyjillä on kuitenkin asiakastapaamisia. Tietenkin myös myyjien täytyy itse sopia tapaamisia asiakkaiden kanssa, jotta myös he oppivat kertomaan puhelimesta SATO:n palveluista sekä nostamaan esille asiakkaan saamat mahdolliset hyödyt.

5 Työn arvioiminen ja jatkokehitys

5.1 Työn arviointi

Opinnäytetyön tavoitteena oli kohdeyrityksen yritysratkaisut –konseptin tuotteistamisen kautta uusien asiakkaiden hankinta ja toiminnan laajentaminen pidemmällä aikavälillä. Oma tavoitteenani oli myös tuotteistaa palvelut siten, että asiakas saa kaikki tarvitsemansa majoitustarpeet helposti SATO:lta. Työ antaa SATO:lle hyvän pohjan lähteä jatkokehittämään palveluita. Työ tuo uusia ideoita ja ajatuksia sekä toiminnassa oleviin HotelliKoteihin että uusiin KalustettuKoteihin. Nykytilanteen analyysissä (luku 4.3) nousi esille tärkeitä huomioitavia asioita, joiden kehitystä SATO voi lähitulevaisuudessa tarkkailla. Samassa analyysissä kiinnitetään huomioita erilaisiin uhkiin, joihin on hyvä varautua suunnitteleamalla eri tilanteiden variaatiot etukäteen. Erityisesti yritysasiakashankinta nousee lähivuosina isompaan rooliin, jota SATO:n ”Asiakas ensin” –strategia tukee loistavasti tarjoamalla yritysasiakkaille oman yhteyshenkilön.

Opinnäytetyön aiheen rajaaminen oli selkeä, joka auttoi uuden konseptin kulmien hiomisessa. Teoreettinen viitekehys tukee tuotteistamisprosessia, palveluiden ja asiakasprosessien kuvausta sekä hinnoittelua. Teoria tukee opinnäytetyössä kohdeyrityksen alkuperäisiä toiveita, ja työn teoriaa voidaan soveltaa myös muihin uusiin konsepteihin ja palveluihin.

Tuotteistamista voidaan soveltaa erittäin moneen asiaan, mutta valitsin mielestäni SATOLle sopivimmat ratkaisut Parantaisen (2007) ja Grönroosin (2009) esimerkeistä, joka mahdollisti opinnäytetyön selkeyden. Työssä erityisesti on pyritty panostamaan asiakasprosessin läpivientiin ja selkeyttämiseen, koska ymmärtämällä kyseisen prosessin eri vaiheet, voidaan välttyä niin sanotuilta pullonkauloilta, jotka hidastavat palvelua ja aiheuttavat ylimääräisiä kuluja. Samaan prosessikuvaukseen voi jatkossa lisätä eri vaiheiden työtunnit ja hinnat tarkempaa tarkastelua varten.

Työssä haasteena oli nopea aikataulu, mutta työn avulla syntyi kuitenkin paljon taustamateriaalia SATOLle käytettäväksi. Kaikkia tuotettuja tietoja ei kuitenkaan ole työhön sisällytetty, koska osa materiaaleista ei liity opinnäytetyön aiheeseen suoranaisesti. Opinnäytetyö on kehittämistyö, jonka analyysit perustuvat ammattikirjallisuuteen, mutta tulokset ovat subjektiivisia ja niiden luotettavuutta voidaan tarkastella kriittisesti.

5.2 Toiminnan kehittäminen

Jatkossa SATO voi käyttää tuotteistamista uusien mahdollisten palvelukonseptien kehittämiseen sekä kehittää paljon uutta lisää myös nykyiseen palveluvalikoimaan. Tuotteistamisen ja konseptin kehittäminen on helpompaa, kun ottaa mukaan SATOn asiantuntevan henkilöstön. Esimerkiksi seuraavaksi SATO voi suunnitella myös pidemmän aikavälin asiakkaan asumisprosessia, joka alkaisi asiakkaan ensimmäisestä yhteydenotosta ja majoittumisesta HotelliKotiin, jatkuen hieman pidempiaikaisena asumisena KalustettuKodissa, ja johtaisi vielä asiakkaan pitkäaikaisasumiseen VuokraKotiin.

SATOn isoin tavoite on saada eri majoitusvaihtoehdot yritysten tietoisuuteen. Jatkokehittämistutkimuksia kannattaakin suunnata kohdistettuun markkinointiin rakentamalla esimerkiksi kalustettujen asuntojen oma markkinointisuunnitelma. Yritysasiakkaiden hankinta on SATOn suurin tavoite eikä pelkkä palvelujen tuotteistaminen takaa suurta kassavirtaa. Tästä syystä myyntiorganisaatio vaatii jatkuvaa kehittämistä ja suunnitelmallisuutta, joka tarjoaa montakin erilaista kehittämistyön aihetta. Esimerkiksi myyntiprosesseista johtamiseen, tai järjestelmistä työympäristön vaikutuksiin työntekijämäärän kasvaessa.

SATOn tulee huomioida ja suunnitella jo etukäteen todennäköistä asiakasmäärien kasvua lähitulevaisuudessa, joka lisää henkilöstön työ- ja lukumäärää. Hyvät palvelut ja selkeät työnjaot jo alussa edesauttavat toiminnan kehittämistä myös tulevaisuudessa. Uudet verkkosivut ja varausjärjestelmän kehittäminen ovat opinnäytetyön valmistumisen kohdalla vielä kesken, mutta kun nämä ovat kunnossa huoneistojen markkinointi ja myynti helpottuvat huomattavasti.

Lähteet

Asiakastieto.fi. <https://www.asiakastieto.fi/yritykset/fi/sato-hotellikoti-oy/24701792/taloustiedot>. Luettu 7.3.2017.

Grönroos, Christian 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. WSOYpro Oy, Helsinki.

Haverinen, Sami 2017. Hotellikotipäällikkö. SATO HotelliKoti Oy. Helsinki. Haastattelu: 9.3.2017.

Hesso, Johannes 2015. Hyvä liiketoimintasuunnitelma. Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy ja tekijä. Helsinki.

Jaakkola, Elina & Orava, Markus & Varjonen, Virpi 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua. Opas yrityksille. Tekes. https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/palvelujen_tuotteistamisesta_kilpailuetua.pdf. Luettu 29.3.2017.

Kananen, Jorma 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Tekijät & Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä.

Kesti, Marko 2007. Huipputuottava organisaatio. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Labyrintti 2017. Tekstiviestikyselyt. <https://www.labyrintti.com/tekstiviestikyselyt>. Luettu 24.3.2017.

Mutikainen, Mirja 2013. Palveluprosessi näkyväksi: Prosessikuvaukset palvelujen tuotteistamisen tukena. Service innovation boot camp. <http://videonet.fi/web/tekes/2013bootcamp/6/mutikainen.pdf>. Luettu 27.3.2017.

Parantainen, Jari 2008. Tuotteistaminen. Rakenna palvelusta tuote 10 päivässä. Talentum Media Oy, Helsinki.

Roune, Timo & Joki-Korpela, Eero 2008. Tuloksia ratkaisujen myyntiin. Readme.fi. Helsinki.

SATO 2017. Asumisratkaisut. Vuokra-asunnot. <https://www.sato.fi/fi/asumisratkaisut/sato-vuokrakoti-vapaat-vuokra-asunnot>. Luettu 15.3.2017.

SATO HotelliKoti Oy 2017. Tervetuloa SATO HotelliKotiin. <http://www.satohotellikoti.fi/palvelumme/>. Luettu 15.3.2017.

Sipilä, Jorma 2003. Palvelujen hinnoittelu. WS Bookwell Oy. Porvoo.

Suomen Riskienhallintayhdistys. PK-RH-riskienhallinta. Nelikenttäanalyysi. <http://www.pk-rh.fi/index.php?page=swot>. Luettu 15.3.2017.

Tekes – Teknologian ja innovaatioiden kehittämiskeskus 2017. Palveluliiketoiminnan sanasto. https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/palveluliiketoim_sanasto.pdf. Luettu 7.3.2017.

Tuominen, Tiina & Järvi, Katariina & Lehtonen, Mikko & Valtanen, Jesse & Martinsuo, Miia 2015. Palvelujen tuotteistamisen käsikirja-Osallistavia menetelmiä palvelujen kehittämiseen. Aalto-yliopiston julkaisusarja TIEDE+Teknologia 5/2015. <https://aalto-doc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/16523/isbn9789526062181.pdf>. Luettu 29.3.2017.

SATOn asiakkuusprosessi (Salainen)

Liitteenä blueprint SATOn asiakkuusprosessista.

Hinnoittelulaskelma (Salainen)

Liitteenä KalustettuKoti-huoneiston hinnoittelulaskema.