

# **PALVELUIDEN TUOTTEISTAMINEN**

Autoliikkeen lisäpalvelun tuotteistamissuunnitelma



Ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Visamäki, Liiketalous

hyväksymislukukausi, vuosi

Kristiina Ervasti

Liiketalous  
Visamäki

---

<b>Tekijä</b>	Kristiina Ervasti	<b>Vuosi</b> 2017
<b>Työn nimi</b>	Palveluiden tuotteistaminen, Autoliikkeen lisäpalvelun tuotteistaminen	
<b>Työn ohjaaja/t</b>	Sari Hanka	

---

## TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön tekeminen lähti toimeksiantajan tarpeesta kehittää toimintaansa. Toiminnan kehittämistä lähdettiin toteuttamaan lisäpalveluiden muodossa, jotka parantavat asiakaspalvelua tulevaisuudessa. Työ toteutettiin toimeksiantona Turengissa toimivalle autoliikkeelle, jossa opinnäytetyöntekijä työskentelee.

Työn ensimmäisenä tavoitteena oli selvittää benchmarkingin avulla, mitä ja millaisia lisäpalveluita kilpailevat toimijat tarjoavat, ja mitkä näistä sopisivat toimeksiantajalle. Benchmarkingin tuloksena joukosta valikoitui yksi lisäpalvelu, joka olisi määrä tuotteistaa työn tuloksena tehdyn tuotteistamissuunnitelman avulla. Toisena työn tavoitteena oli perehtyä tuotteistamiseen ja sen tuomiin hyötyihin lähdeaineiston avulla.

Tutkimustyö on tutkimuksellinen kehitystyö, jonka teoriaosuus käsittelee palveluita ja palveluiden tuotteistamista sekä hinnoittelua. Teoreettisessa osuudessa käydään läpi, että mitä on palvelu, miten se määritellään ja hinnoitellaan, mitä tuotteistamisella tarkoitetaan ja mitkä ovat tuotteistamisen hyödyt.

Opinnäytetyö edistää toimeksiantajan tuotekehitystä ja samalla antaa tietoa päätöksenteolle uuden palvelun kehityksessä. Työn tuloksena valmistunut tuotteistamissuunnitelma antaa ensimmäisiä askelia uudelle palvelulle. Työ tulevaisuudessa parantaa yrityksen kilpailukykyä ja edistää uusien liiketoimintamahdollisuuksien syntymistä. Kehittämistyön tuloksena luotiin toimeksiantoyritykselle tuotteistamissuunnitelma, jonka avulla yritys voi tuotteistaa tällä hetkellä halutun palvelun. Kehittämistyön punaisena lankana toimivat työn alussa saadut raamit, mutta kehittämistyöntekijä sai myös käyttää paljon tutkijan vapauksia.

**Avainsanat** Palvelut, tuotteistaminen, lisäpalvelu  
**Sivut** 29 sivua

Business economics  
Visamäki

---

<b>Author</b>	Kristiina Ervasti	<b>Year</b> 2017
<b>Subject</b>	Productization of additional services for Car dealer and service company	
<b>Supervisors</b>	Sari Hanka	

---

#### ABSTRACT

In this thesis, the work was started from the need of the client company to enhance the current product portfolio of the services. The requirement from the company was to add new kind of services to enable better customer service in the future. The thesis was commissioned by a car dealer and service company located in Turenki. The author of thesis is currently employed by the company.

The first aim in this thesis was to find out what kind of additional services there are available in the market, offered by the competitors, which could be used also in the target company. As a result of the benchmarking, one additional service was selected for the productization process and planning. The secondary target in this thesis was to get familiar with the productization process and to understand the benefits of the productization of the services. The research method in this thesis was developmental research, in which the theory framework introduces the services and the productization process of the services including the pricing principles. The theoretical part includes chapters about services as a concept, service pricing, productization and its benefits.

This thesis aims to improve the target company's product development and supports future decision-making when developing new services. The result of this thesis productization plan of the new service offers the first steps of taking the new services in use. The result of the thesis also aims to improve target company's competitiveness and offer new business opportunities. The end result is the productization plan, which can be used to actualize the plan. The leading idea in the thesis was the agreed framework and targets with the client, but still the author was allowed some academic freedom and creativity.

**Keywords** services as products, productization, additional services

**Pages** 29 pages

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
2	PALVELUT.....	3
2.1	Palvelun sisältö ja rakenne.....	3
2.2	Palveluprosessi.....	4
2.3	Palvelun hinnoittelu.....	5
3	PALVELUJEN TUOTTEISTAMINEN.....	9
3.1	Mitä tarkoitetaan palvelun tuotteistamisella?.....	10
3.1.1	Sisäinen ja ulkoinen tuotteistaminen.....	12
3.1.2	Tuotteistamisen hyötyjä.....	13
3.2	Palvelujen tuotteistamisprosessi.....	14
4	TUOTTEISTAMISSUUNNITELMA.....	16
4.1	Tuotteistamisen kohteeksi valitun palvelun määrittely.....	17
4.2	Palvelun sisältö ja rakenne.....	18
4.3	Palvelun prosessi.....	19
4.4	Palvelun vakioiminen.....	20
4.5	Palveluun konkretisointi.....	21
4.6	Hinnoittelu.....	21
4.7	Seuranta ja mittaaminen.....	22
4.7.1	Jatkokehittäminen.....	23
4.7.2	Pilotointi.....	23
5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	25
5.1	Kehittämistyön tulokset.....	26
5.2	Kehittämistyön tavoitteiden saavuttaminen.....	28
	LÄHTEET.....	30

## 1 JOHDANTO

Tämän kehittämistyön aiheena on palveluiden tuotteistaminen, ja rajauksena käytettiin autoliikkeen lisäpalveluiden tuotteistamista. Työ toteutetaan toimeksiantona autoliikkeelle, joka toimii Turengissa. Työn yhtenä tavoitteena oli kehittää yhdessä toimeksiantajanyrityksen kanssa yrityksen tarjontaa niin, että asiakkaille kyetään tarjoamaan selkeästi tuotteistettu ja liiketoimintaa sekä päätöksentekoa tukeva lisäpalvelu ja mahdollisesti myöhemmässä vaiheessa useampia lisäpalveluita. Nykypäivän yrityksissä kehittämistyö onkin keskeinen ja tärkeä osa liiketoimintaa.

Tällä kehittämistyöllä pyritään parantamaan toimeksiantajan nykyistä markkina-asemaa ja saavuttaa yhä vakaampi ja entistä parempi asema vallitsevilla markkinoilla. Samalla halutaan hyödyntää toimeksiantajan jo olemassa olevat resurssit ja olemassa olevat yhteistyökumppanit paremmin sekä tarjota asiakkaille monipuolinen, laadukas ja entistä yksilöidympi lisäpalvelu. Toimeksiantajan liiketoiminnan kannalta on myös tärkeää saada tuotetusta lisäpalvelusta asianmukainen korvaus.

Tämän kehittämistyön tavoitteena on selvittää, millä tavoin toimeksiantajan autoliikkeen palvelutarjontaa voidaan kehittää vastaamaan entistä paremmin liiketoimintaympäristön muutoksiin ja asiakkaiden tarpeisiin. Kehitystarpeita tutkitaan selvittämällä millaisia lisäpalveluita muut autoliikkeet sekä kilpailijat tarjoavat, miten ja millaisia lisäpalveluita käytetään, sekä millainen on lisäpalveluiden rooli ja tarve tällä hetkellä ja tulevaisuudessa. Kehittämistyön avulla pyritään helpottamaan toimeksiantajan mahdollisuutta erottautua positiivisesti edukseen kilpailijoihinsa nähden.

Kehittämistyön avulla haetaan vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

1. Mitä hyötyä lisäpalveluiden tuotteistamisella saavutetaan?
2. Miten lisäpalveluita tuotteistetaan?
3. Millainen tuotteistamisen prosessimalli soveltuisi toimeksiantoyritykselle?

Ensimmäiseen kysymykseen haetaan vastausta selvittämällä lähdekirjallisuuden avulla erilaisia tuotteistamisen hyötyjä. Toinen kysymys paneutuu palveluiden tuotteistamisen periaatteisiin, malleihin ja vaiheisiin. Kehitystyö selvittää myös toimeksiantoyrityksen kannalta olennaisia hyötyjä lisäpalveluiden tuotteistamisesta. Kolmanneksi tarkastellaan erilaisia tuotteistamisen prosessimalleja, joita hyödyntämällä voidaan kehittää toimeksiantajalle oma malli, jonka mukaan tuotteistamissuunnitelma tehdään.

Kehittämistyössä sovelletaan valittua tuotteistamisprosessin yhdistelmämallia yhteistyössä toimeksiantoyrityksen kanssa valittuun lisäpalveluun. Yrityksen koko palvelutarjoamaa ei kuitenkaan lähdetä kehittämään valitun tuotteistamissuunnitelman pohjalta. Kehittämistyö rajataan valitun mallin mukaan tuotteistettuun lisäpalveluun ja kerätään saatavilla olevat arviot sen soveltuvuudesta ja toiminnasta. Kehittämistyön valitun mallin tulosten kerääminen ja analysointi rajataan pois tästä kehittämistyöstä. Teoriaosuudessa palveluiden yleisiä piirteitä kuvataan vain rajallisesti ja keskitytään lisäpalveluiden tuotteistamiseen ja tuotteistamissuunnitelmaan.

Kehittämistyön tavoitteena on luoda tuotteistamisen prosessimalli, joka muokataan ja sovelletaan toimeksiantoyrityksen lisäpalvelun tuotteistamissuunnitelmaan. Tarkoitus oli tämän kehitystyön jälkeen myöhemmässä vaiheessa jatkaa työtä. Luonteva jatko työlle olisi pilotoida lisäpalvelu ja kerätä kokemuksia pilotista, sekä kehittämällä tuotteistamisen mallia. Suunnitelmana oli myös soveltaa mallia jatkossakin muihin mahdollisiin tuotteistettaviin lisäpalveluihin. Menetelminä tutkimuksellisessa kehitystyössä toimivat havainnointi ja laadullinen analyysi.

Työn alussa tutkittiin kilpailijoiden tarjoamia lisäpalveluita ja analysoitiin, mitkä lisäpalvelut sopisivat toimeksiantajalle. Pohjatietoa työhön liittyen ennestään oli paljon, joten lähteitä tuli käsitellä kriittisesti ja tarkasti harkiten. Aiheeseen sopivaa kirjallisuutta tutkittiin paljon, mitä käytetään pohjana työn teoriassa ja tieteellisen tekstin tuottamisessa. Aiheeseen liittyen erilaiset oppaat esittelivät myös hyviä menetelmätapoja. Aiheesta kirjoitetuista oppaista tietoperustana katsottiin hyväksi käyttää muun muassa Tekesin tekemää opasta yrityksille palvelujen tuotteistamisesta. Lähdeaineistoa hyödynnettiin työssä paljon, jotta saatiin aikaiseksi loogisessa järjestyksessä etenevä tutkimuksellinen kehitystyö.

## 2 PALVELUT

Työn toisessa pääluvussa selvitetään, mitä tarkoitetaan palvelulla ja mistä eri asioista palvelut koostuvat. Tähän päälukuun on muun muassa kerätty eri lähteissä käytettyjä määritelmiä palveluista. Palvelu yksistään määritelmänä voidaan tulkita hieman eri tavoin eri yhteyksissä. Taloustieteen määritelmänä palvelu tarkoittaa aineettoman hyödykkeen tuotantoa asiakkaille. Palvelun vastakohtaisena hyödykkeenä voidaan nähdä siis konkreettinen tuote. Palvelut nähdäänkin usein prosesseina, jotka koostuvat erilaisista aktiviteeteistä, joissa on osallisena erilaisia resursseja kuten esimerkiksi ihmisiä ja muita resursseja. Nämä resurssit ovat kanssakäymisessä asiakkaan kanssa, jonka ongelmaan pyritään löytämään ratkaisu.

### 2.1 Palvelun sisältö ja rakenne

Tekesin oppaassa palveluiden tuotteistamisesta (2009, 11) kirjoitetaan, että palvelun sisältö on rakennettava vastaamaan asiakkaiden tavoittelemaa hyötyä, eli annetaan ratkaisu heidän ongelmaansa. Palvelun sisältö voidaan jakaa esimerkiksi ydinpalveluun ja sen lisäksi tarjottuihin tuki- ja lisäpalveluihin. Ydinpalvelu näistä on tärkein syy, miksi asiakas haluaa palvelun ostaa. Tekesin (2009, 11) oppaassa kerrottiin myös tukipalveluiden olevan ydinpalveluiden käytettävyydelle välttämättömiä oheispalveluita. Lisäpalvelut puolestaan ovat rahanarvoisia asiakkaalle tarjottavia tai myytäviä etuuksia. Palvelupaketiksi kutsutaan ydinpalvelun ja siihen kuuluvien lisä- ja tukipalveluiden yhdistelmää.

Hyvä keino erottautua kilpailijoista ovat nimenomaan lisäpalvelut, varsinkin jos asiakkaat kokevat usean palveluntarjoajan ydinpalvelut samankaltaisina. Lisäpalveluiden ansiosta palveluiden mielikuva usein paranee asiakkaiden silmissä. Tekesin oppaan (2009, 12) mukaan kerrottiin, ettei lisäpalvelujen välttämättä tarvitse tuottaa katetta, jos niiden avulla saadaan lisättyä kassavirtaa. Kun on saatu aikaan hyvä ja myyvä palvelupaketti, parantaa tämä yrityksen imagoa asiakkaiden keskuudessa sekä lisää tunnettavuutta.

Lisäpalvelun suunnittelu alkaa palvelun määrittelystä. Tekesin oppaan (2009, 10) mukaan, kehitettäväksi valitun palvelun tuotteistaminen alkaa palvelun keskeisten ominaisuuksien määrittelyllä: mikä on palvelun sisältö ja käyttötarkoitus ja miten palvelu tullaan toteuttamaan? Viestinnän täsmentämiseksi asiakkaille voidaan esimerkiksi määritellä palvelulupaus, joka kiteyttää yrityksen tuotettavan palvelun asiakaslähtöisesti: miten yritys lupaa tuottaa ja toimittaa asiakkaalle hänen tarvitsemansa hyödyn.

On suositeltu tutkittavaksi ja selvitettäväksi minkälaista palvelua asiakkaat haluaisivat tai kaipaisivat jo olemassa olevien palveluiden rinnalle.

Asiakkaiden toiveet on helpointa kartoittaa esimerkiksi sähköposti kyselyn tai asioinnin yhteydessä. Usein monikin asiakas on otettu, että heidän mielipidettään kysytään kehitettäessä uutta palvelua. Tämän jälkeen olisi hyvä tutkia omia resursseja ja miettiä voidaanko, jotain asiakkaiden toiveista toteuttaa samalla muiden palveluiden kanssa tai syntykö palvelu jo osittain muiden toimintojen ohessa. Eli pystytäänkö tuottamaan palvelua ilman, että yritykselle tulee uusia kustannuksia.

Kansallisen että kansainvälisen kilpailukyvyn edistäjänä tunnustetaan aiempaa selkeämmin palvelujen rooli ja niiden kehittämiseen nykyisin panostetaan enemmän. Yhtenä hyvänä työkaluna palveluja kehitettäessä nähdään tuotteistaminen. Palvelujen kehittäminen koskee erityyppisiä yrityksiä erilaisilla toimialoilla. (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 1)

Tämän jälkeen jos kaikki kohdat yhä puhuvat palvelun tuotteistamisen puolesta, tulee yrityksen miettiä tarkasti mitä tulevaan palveluun kuuluu. Tulee myös miettiä kaikkia mahdollisia toimintatapoja, minkä kanssa tai minkä kautta palvelua tuotetaan ja myydään. Onko tavoitteena joku tietty asiakas ryhmä joka saa kokeilla tuotetta ensiksi esimerkiksi ilmaiseksi tai saako joku ryhmä tuotteesta alennusta ja miten tämä vaikuttaa hinnoitteluun ja kustannuksiin.

## 2.2 Palveluprosessi

Palvelun sisällön lisäksi tulisi myös määrittellä, miten palvelua tuotetaan ja toteutetaan käytännössä. (Jaakkola ym. 2009, 15) Osa palveluun liittyvistä prosesseista on asiakkaalle näkyvää ja osa ei. Palveluprosessin määrittely suositellaan aloitettavan kuvaamalla palvelun toteutusvaiheet mahdollisimman tarkasti. (Jaakkola ym. 2009, 15)

Jaakkola ym. (2009, 15) näkevät palveluprosessin kuvattavan esimerkiksi yksinkertaisena toimintakaaviona, joka sisältäisi palvelun toteuttamiseen tarvittavat työvaiheet ja näihin osallistuvat henkilöt. Tuotteistettavaksi valitun palvelun tuotteistus alkaa palvelun toiminnan kannalta keskeisten ominaisuuksien määrittelyllä: mikä on palvelun sisältö ja käyttötarkoitus ja miten palvelu toteutetaan?

Palveluprosessille on erittäin tärkeää, että jokainen osa-alue palvelusta rikotaan omaksi vaiheekseen. Palveluprosessi alkaa viimeistään siitä kohdasta, kuin asiakas saapuu toimipisteeseen, miten tällöin tulee toimia, tämän jälkeen tuotteesta riippuen kirjoitetaan auki jokainen työvaihe, minkä viimeinen vaihe on tyytyväisen asiakkaan poistuminen liikkeestä. (Jaakkola ym. 2009, 16)

Vaiheistaminen on erittäin tärkeää, jotta palvelun eri laatutekijöitä pystytään tarkastelemaan ja puuttamaan mahdollisiin epäkohtiin jo heti alussa. On huomattavasti helpompi huomata pieni asia pienestä kohdasta prosessia, kuin pieni osa isosta kokonaisuudesta. Palvelun osa-alueiden



rikkominen helpottaa myös työntekijöitä hahmottamaan paremmin, mitä juuri heiltä odotetaan ja kuinka uuden palvelun kanssa toimitaan. (Jaakkola ym. 2009, 15—17.)

Palveluprosessin päätavoitteena on aina täydellisen tyytyväinen asiakas, tosin palveluprosessia auki kirjoitettaessa tulee myös miettiä jokaisen prosessin osa-alueen heikkoja kohtia, ja miten mahdolliset epäkohdat korjataan missäkin työvaiheessa. Kun nämäkin asiat on valmiiksi mietitty, tulee prosessia ja sen auki kirjoitusta testata käytännössä. Jos kaikki toimii suunnitellusti, jatketaan palvelun tuotteistamisen seuraavaan vaiheeseen. Jos palveluprosessin jokin osa-alue ei toimi, tulee palvelun kuvausta korjata sen vaatimalla tavalla ja testata uudelleen. Päivitetty työvaihe tulisi toistaa ja korjata niin monta kertaa, kunnes täydellinen suorituskerta saavutetaan. (Jaakkola ym. 2009, 16—17.)

Kannattavaa olisi myös miettiä, kannattaako palvelu tai sen osia vakioida. Vakioiminen tarkoittaa itse palvelun tai palveluprosessin osien kehittämistä monistettaviksi. Vakioituja palveluita voidaankin toistaa useille asiakkaille samalla tavalla, tällöin palvelutuotannosta tulee tehokkaampaa, kannattavampaa ja tasalaatuisempaa. (Jaakkola ym. 21.) Jaakkola ym. (2009, 21) kirjoittavat vakioimisen voivan kohdistua yhtä lailla niin palvelutarjoaman sisältöön kuin toisaalta palvelun tuottamiseen ja kuluttamiseen liittyviin prosesseihin. Esimerkiksi rahoituspalveluissa sisältö on tarkkaan määritelty jo sopimuksessa. Sen sijaan arkkitehtipalveluita käytettäessä palvelun sisältö ja lopputulos vaihtelevat aina asiakkaiden toimeksiantojen mukaan, mutta käytetyt toimintatavat, työkalut ja menetelmät voivat olla vakioituja.

On yrityksen strateginen valinta tuotteistettavan palvelun vakioitujen ja vakioimattomien osien suhde toisiinsa. Palvelun rakentaminen täysin vakioiduksi, minimoi mahdollisuuksia ottaa huomioon jokaisen asiakkaan yksilölliset tarpeet. Joustavuutta voidaan rakentaa vakioiduista osista koostuvaan palveluun jakamalla se esimerkiksi itsenäisiin moduuleihin, jolloin asiakas voi koota juuri hänelle mieluisimman ja omat tarpeensa täyttävän paketin.

### 2.3 Palvelun hinnoittelu

Kuten palveluiden ja tuotteiden jalostustyö, kannattaa palveluiden hinnoittelukin aloittaa benchmarking-prosessilla. Benchmarkingin tavoitteena on tutkia markkinat ja kilpailijat sekä lasketaan ja yksilöidään omat todelliset kustannukset (Evans & Lindsay 2008, 360-361).

Palvelun hintaa mietittäessä on hyvä muistaa, että hinta on paitsi yksi merkittävimmistä yrityksen kannattavuuteen vaikuttavista tekijöistä, myös keskeinen viesti asiakkaille palvelun laadusta. Pitkällä tähtäimellä ajatellen ei kannata aliarvioida yksittäisten hinnoitteluratkaisujen vaikutusta yrityksen imagoon ja kannattavuuteen. Vakioinnin ja hyvän

palvelumäärittelyn avulla voidaan tehostaa hinnoittelua ja parantaa tarjottavien lisäpalvelujen kannattavuutta. Selkeäksi suunniteltu ja toteutettu hinnoittelu konkretisoi asiakkaille palvelutarjoamaa: asiakkaalle voidaan kertoa heti, mitä hän saa ja mitä se tulee hänelle maksamaan. (Jaakkola ym. 2009, 29–31.)

Hinnoitteluperusteita ja -tapoja mietittäessä kannattaa palvelun hintaa pohtia asiakkaan näkökulmasta. Asiakas ei yleensä mieli sitä, paljonko palvelu tulee tuottajalle maksamaan. Sen sijaan asiakas vertailee hintaa palvelusta saamaansa hyötyyn ja markkinoilla jo oleviin kilpaileviin palveluihin.

Hinnalla päästään muun muassa asiakasohjaukseen. Hinnoittelemalla saadaan asiakas osallistumaan palvelun tuottamiseen, tai ohjataan asiakkaita keskittämään ostoksensa. Ropen (2005, 93) mukaan hinta on palvelun laadun ja arvon mittari. Asiakkaiden silmissä halpa ei voi olla hyvää ja kalliimpaa pidetäänkin usein laadukkaampana. Jos yrityksen imago on asiakkaiden mielissä niin sanotusti halpa, ei tällöin kyseinen yritys voi saada myytyä tuotteitaan kalliilla hinnalla. Hinnalla on siis vaikutusta asiakkaiden tunteisiin ja jättää heille mielikuvia.

Tarjottavan palvelun hinta saadaan muodostettua esimerkiksi käyttämällä konkreettista hinnoittelumallia. Hinnoittelumallin avulla lisäpalvelunkin hinta saadaan esitettyä ja perusteltua asiakkaalle helposti. Jottei hinnoittelussa epäonnistuttaisi, on siis kyettävä perustelemaan tarpeeksi hyvin asiakkaan palvelusta saama hyöty. (Sipilä 2003, 247–248.)

Hinnoittelulle ei ole ainoastaan yhtä oikeaa tapaa, hinnoittelumenetelmiä on kymmeniä erilaisia (Parantainen 2010, 85). Yleinen ajatus on, että yrityksen tulisi valita yksi malli jota käyttää johdonmukaisesti. Tekesin (2009, 29–31) oppaassa kuitenkin kirjoitettiin, että hinnoittelun ei tarvitse perustua ainoastaan yhteen hinnoittelutapaan, vaan eri hinnoittelutapoja ja malleja voidaan yhdistellä.

Perinteisin malli monimutkaisten palveluiden hinnoittelussa on tarjoukseen perustuva hinnoittelu. Tuotteistamisen myötä tarjousten tekeminen helpottuu, niiden laatu parantuu ja tarjouksen mukana voidaan antaa tietoa hinnoitteluperiaatteista. (Sipilä 1996, 80.)

Kattohinnoittelussa asiakkaalle annetaan palvelun maksimihinta, josta poiketaan tilanteessa, jossa palveluun liittyvä työ sujuukin oletettua nopeammin. Tällainen hinnoittelu sopii myös hyvin monimutkaisiin palveluihin, joissa voi tulla toteutuksen edetessä yllätyksiä, ja joiden kestoa on vaikea arvioida. Näin minimoidaan tappion riski. (Sipilä 1996, 81–83.)

Parantainen (2010, 87) sekä Sipilä (1996, 20–21, 79) esittävät tuotteistetulle palvelulle kiintohinnoittelua, jolla päästään liiankin vertailukelpoisista tuntihinnoista. Näitä niin sanottuja tuntihintoja asiakas

myös helposti vertaa esimerkiksi omaan tuntipalkkaansa. Kiintohintojen avulla palvelusta on mahdollista saada parempi kate ja laskutus sekä tarjousten tekeminen ja myynti helpottuvat, kun hintoja on vain yksi. Kiintohinnan ei välttämättä tarvitse aina olla kannattava, vaan riittää, että se on sitä keskimääräisesti. Näin hinnoittelusta saadaan vapaampaa, ja sitä voidaan käyttää asiakashankinnassa esimerkiksi myymällä jollekin ryhmälle halvemmalla, ja toiselle puolestaan hieman kalliimmalla. Palvelun hinnoittelun perusteina käytetäänkin itse palvelun tuottamisen kustannusten lisäksi palvelun mainetta sekä yrityksen imagoa ja näiden asiakkaalle tuottamaa lisäarvoa (Sipilä 2003, 20).

Markkina- ja kilpailuperusteisessa hinnoittelussa kyseisen palvelun markkinahinta määrittää palvelun hinnan. Markkinahinnan avulla palvelulle saadaan asetettua yläraja, jota korkeammalle hinta ei voi nousta. Menetelmä soveltuu erityisesti niille palveluille, jotka ovat hyvin samankaltaisia kuin markkinoilla jo olevat palvelut. Markkinahintaan erityisesti vaikuttavat kysyntä ja kilpailu, mutta myös lait ja asetukset, viranomaismääräykset sekä verotus. Markkinahinnoista tietoa keräävät esimerkiksi toimialaliitot, erilaiset kuluttajajärjestöt ja nettitietopalvelut. (Sipilä 2003, 58–59.)

Hinnoittelumenetelmät määrittävät muun muassa sen, mihin yrityksen palveluiden laskutus oikeasti perustuu ja miten hinnat on muodostuneet. Palvelun veloitus voi esimerkiksi muodostua palvelun suorittamiseen käytetystä ajasta, palvelun aiheuttamista tuotantokustannuksista, jonkin asian käyttöoikeudesta tai käytön määrästä tai vaikka asiakkaan saaman hyödyn määrästä. Erilaiset hinnoittelumallit voidaan luokitella niiden keskeisimmän hinnoitteluperusteen mukaisesti tuotosperusteisiin, resurssiperusteisiin, käyttöoikeus- ja käyttöperusteisiin sekä hyöty- ja arvoperusteisiin hinnoittelumenetelmiin. Näistä hinnoittelumalleista voidaan edelleen rakentaa lukemattomia yksilöityjä yhdistelmämallia. (Sipilä 2003, 177–179.)

Resurssiperustein hinnoittelussa palvelussa asiakas maksaa todellisesta työstä ja käytetystä kapasiteetista tai esimerkiksi aiheutuneista kustannuksista. Kustannuksiin perustuvaa hinnoittelua käytetään usein yrityksissä, joissa palveluun sisältyy esimerkiksi tavarakomponentin osuus tai palvelu liittyy laitteen asennukseen tai huoltoon. Myös julkiset palvelut perustuvat useimmiten palvelusta aiheutuneisiin kustannuksiin. Omakustannusperusteisen hinnoittelun tai katehinnoittelun perusteella muodostetaan kustannusperusteiset hinnat. Omakustannusperusteisessa hinnoittelussa lasketaan yksittäisen palvelun aiheuttamat erilliskustannukset ja sille kuuluva osuus yhteiskustannuksista. Nämä kustannukset ja tavoiteltu voittolisä muodostavat palvelun lopullisen hinnan. (Sipilä 2003, 181–182.)

Katehinnoittelussa hinnan muodostaminen lähtee palvelun tuottamisen aiheuttamista muuttuvista kustannuksista, joihin lisätään toivottu kate, jolla on katettava kiinteät kustannukset sekä haluttu tuotto. (Sipilä 2003,

178, 181–182.) Katetuottohinnoittelun perustana on siis se, että tuotteen tai palvelun hinta tulee kattaa kaikki sen hankinta- ja valmistuskustannukset eli muuttuvat kustannukset.

Resurssiperusteisesta hinnoittelusta voidaan puhua silloin, kun kyseessä on kapasiteettipohjaisen veloituksen tapaus. Asiakas maksaa tällöin jonkin resurssin, kuten henkilön, tilojen tai laitteiden, varaamisesta omaan käyttöönsä. Kapasiteettiveloitus voi tapahtua esimerkiksi kiinteänä kuukausimaksuna tai käytönmukaisena maksuna. (Sipilä 2003, 193.)

Käyttöoikeusveloituksessa asiakas maksaa pääasiassa käyttöoikeudesta johonkin hyödykkeeseen. Käyttöoikeus voi liittyä esimerkiksi tiettyyn tuotenimeen, menetelmään tai järjestelmään. Muun muassa erilaiset lisenssisopimukset, yhdistysten ja liittojen jäsenmaksut ovat käyttöoikeusveloituksen muotoja. Esimerkiksi jäsenmaksuhinnoittelu perustuu tähän, eli asiakas saa käyttöoikeuden tarjottuihin palveluihin. (Sipilä 2003, 216, 232–233.)

### 3 PALVELUJEN TUOTTEISTAMINEN

Työn kolmannessa pääluvussa käsitellään palveluiden tuotteistamista ja myös sitä, mistä vaiheista tuotteistaminen kokonaisuudessaan koostuu. Tuotteistaminen määritelmänä ei ole vielä vakioitunut, kolmas luku myös sisältää eri tutkijoiden määritelmiä tuotteistamisesta. Lisäksi käsitellään tuotteistamiseen liittyvää modulointia. Modulointi on lyhykäisyydessään apuväline, jonka avulla voidaan tuotteistaa selkeämmin. Tällöin saadaan esille selkeät rajat eri palveluiden ja palveluprosessien vaiheiden välille.

Lisäpalveluiden tuottaminen on yksi tärkeimmistä lisäarvon tuojista yritykselle. Moni yritys onkin alkanut hyödyntämään lisäpalveluita omassa yrityksessään. Hyviä esimerkkejä tästä ovat: pikaruoka-ravintoloiden isommat ateriat eurolla, tai rahoitus ja vakuutus autokaupan yhteydessä. Pikaruokaravintoloilla lisäpalvelulla tähdätään pienempään hävikkiin ja sitä kautta parempaan tuottavuuteen. Autoliikkeiden omilla vakuutuksilla ja rahoituksilla on taas tavoitteena sitouttaa asiakas jatkossakin asioimaan samassa autoliikkeessä ja antamaan vieläkin luotettavampi kuva yrityksestä. Oheispalvelut puolestaan ovat lisäpalveluja, jotka voidaan kytkeä ydintuotteeseen ja antavat ydintuotteelle lisäarvoa.

Lisäpalveluiden tuottamisen tulisi olla yritykselle mahdollisimman helppoa ja vähän kustannuksia tekevää. Parhaimmat lisäpalvelut ovatkin juuri sellaisia asioita, joista yritys ei joko maksa mitään tai sen tuottaminen ei aiheuta työprosessien muutoksia, kuten pikaruokaravintoloiden isommat annokset, ranskalaisia ei ikinä paisteta vain yhden hengen annosta, vaan aina isompi määrä kerralla ja isomman juoman laskeminen ei muuta mitään. Tällä keinolla vain vähennetään tappiota ja tehdään samalla voittoa.

Yritysten kannattaakin aina miettiä, mikä on sellainen tuotos, mikä syntyy päätuotteen rinnalla tai mitä asiaa pystyisi hyödyntämään vieläkin tehokkaammin. Lisäpalvelut onnistuessaan eivät ainoastaan maksimoivat voiton tavoittelua, vaan saattaa tuoda myös uusia asiakkaita.

Lisäpalveluiden tuottamista suunnitellessa kannattaa myös kysyä asiakkaiden mielipiteitä ja toiveita mahdollisista lisäpalveluista. Tällä tavalla jo olemassa olevia asiakkaita palvellaan paremmin, ja saadaan mahdollisuus palvella vielä suurempaa kohdeyleisöä. Hyvin suunniteltu lisäpalvelu nostaa yrityksen arvoa, kasvattaa kohdeyleisöä ja maksimoi voiton tavoittelun. (Jaakkola ym. 2009, 31)

### 3.1 Mitä tarkoitetaan palvelun tuotteistamisella?

Palvelun tuotteistamisella on monia erilaisia hieman toisistaan poikkeavia määritelmiä. Seuraavaksi esitetään eri lähteistä kerättyjä määritelmiä palveluiden tuotteistamiselle. Tuotteistamisen perusajatus on uuden tuotteen tai palvelun kehittäminen ja sen tuominen markkinoille. Tuotteistuksen tavoitteena on saada tuotettua kilpailukykyinen tuote. Tuotteistaminen myös vähentää kasvuun, kannattavuuteen ja tehottomuuteen liittyviä ongelmia. Kun tuote tuotteistetaan, se on ominaisuuksiltaan vahvempi ja se on helpompi ostaa, tehokkaampi myydä ja markkinoida sekä helpompi monistaa. (Parantainen 2010, 11–38.)

Puhutaan tuotteistamisesta, kun kaikki palvelut tarjotaan kokonaisuuksina tai moduuleihin jaoteltuina. Tekesin oppaassa (2009, 24–26) kirjoitettiin, että tuotteistamisesta voidaan puhua myös palvelujen konseptointina tai systematisointina, joskus palvelujen standardoimisena tuotteen kaltaisena vakioituna hyödykkeenä. Keskeisin tavoite tuotteistamisessa on lisätä oman tekemisen vaikuttavuutta sekä parantaa asiakashyötyä. Palvelun tuotteistaminen on asiakashyödyn määrittelyä, kuvaamista, jatkuvaa kehittämistä, suunnittelua sekä tuottamista, jotta asiakashyöty olisi paras mahdollinen ja palvelun tuottajan asettamat tulostavoitteet saavutettuihin. Yrityksen strategiasta riippuu se, kuinka pitkälle palvelun tuotteistamisessa halutaan ja pystytään menemään. Lisäksi siihen vaikuttavat palvelun luonne, asiakaskunta sekä markkinoiden kilpailutilanne. Yrityksen tarjottavien palveluiden perinpohjainen ymmärtäminen on tuotteistamisen perusta. (Jaakkola ym. 2009, 3–5.)

Tuotteistaminen on osaltaan myös palvelun suunnittelua, kehittämistä, määrittelyä ja kuvaamista sekä tuottamista siten, että sen asiakashyödyt maksimoituvat ja yrityksen tulostavoitteet täyttyvät. Tuotteistaminen voidaan nähdä myös ajattelutapana sekä tuote- ja tuotekehitysstrategian käytännön toteutuksena. Jaakkola ym. (2009, 12-13) kuvaavat tuotteistamista uusien ja olemassa olevien palvelujen määrittämiseksi, systematisoimiseksi ja vakioimiseksi.

Toivosen (2010) mukaan tuotteistaminen on palvelun vakiointia ja paketointia, niin ettei palvelun kokonaisuutta tarvitse jokaiseen myynti tilanteen yhteydessä miettiä erikseen. Tuotteistaminen ei Toivosen (2010) mukaan kuitenkaan ole palvelun standardisointia, sillä sen tarkoitus ei ole kokonaan poistaa räätälöintiä vaan vähentää se tarkoituksenmukaiselle tasolle. Tuotteistamalla varmistetaan palvelun kannattava räätälöinti tai vakiointi, sekä liiketoiminnan kustannustehokkuus.

”Tuotteistus tulisi nähdä toimintana, jolla rutiininomaisilta asioilta vapautetaan aikaa ja resursseja tuoteparannusten ja uusien tuotteiden/palveluiden innovoinnille” (Simula ym. 2010, 38). Asiakas on aina poikkeuksetta lähtökohtana hyvään tuotteistamiseen. Hyvin tuotteistetun palvelun ostaminen ja kuluttaminen on asiakkaalle

ongelmatonta. Yrityksen oma toiminta saa tuotteistamisesta kehyksen, jolloin asiakkaan on helpompi ostaa ja luottamus asiakkaan ja palvelun myyjän välillä kasvaa. Kun toteutustapa tuotteistamiselle on vakioitu, tällöin se ei tuota yllätyksiä asiakkaille, eikä palveluntarjoajalle ja näin ollen lisää sekä kannattavuutta että asiakastyytyväisyyttä.

Palveluja tuotteistaessa tulee miettiä kuinka erottua kilpailijoista, miten paketoita palvelu asiakkaalle, sekä kuinka poistaa asiakkaan riskin tunteen. Tuotteistamisen ytimenä toimivat palvelun rakenteen ja prosessin selkiyttäminen. Usein tuotteistaminen lähtee halusta konkretisoida hankalasti miellettyä, myytävä palvelu. Tavoitteena onkin saada aikaan palvelu, joka asiakkaan olisi helpompi käsittää ja mikä ennen kaikkea ratkaisee asiakkaalle syntyneen ongelman. (Jaakkola ym. 2009, 7–8.)

Tuotteistettua palvelua asiakkaan on helpompi tarkastella omien tarpeidensa valossa. Tuotteistamisen päätavoitteet ovat kannattavuuden kasvu, palvelun helpon myyminen ja ostaminen sekä läpinäkyvät prosessit kautta ja palvelun hyvä laatutaso. Kun sisältö on valmiiksi mietitty ja hinnat päätetty, on myyjän helppo kiteyttää asiakkaalle tämän palvelusta saama hyöty. Lisäksi tarkasti kuvattu palvelun sisältö parantaa asiakkaan saamaa käsitystä palvelusta ja tekee sen ymmärrettäväksi. (Jaakkola ym. 2009, 36–37)

Tuoteajattelun mukaan kaupattava hyödyke muodostuu kolmesta perusosasta: nimestä, sisällöstä ja hinnasta. Nimen perusteella asiakas osaa kysyä sitä mitä hän haluaa, sisällön perusteella asiakas tietää mitä tuotteeseen sisältyy ja hinnan perusteella hän tietää paljonko hän tuotteesta maksaa. Nämä muodostavat tarjontapaketin. (Rope 2005, 214–215.)

Tuotteistuksessa tarjontapaketin toinen elementti, eli sisältö tulee konkretisoida. Sisältö määritellään niin, että asiakas tietää mitä tuotteeseen kuuluu ja mistä hän maksaa. Rope (2005, 213–214) määrittää tuotteistuksen vakioituiksi tuote-elementeiksi ja siten sisällön toiminnalliseksi määrittelemiseksi. Rope onkin luokitellut tuotteet neljään niiden määrittystason mukaiseen tasoon. Tasoista ensimmäinen on täysin uniikki eli vakioimaton tuote (vakiointiaste 0–10 %), jolloin palveluntarjoaman jokainen tuote on ainutkertainen. Tuote toiselta tasolta on räätälöity tuote (vakiointiaste 10–50 %). Siinä perusosiot on ainoastaan vakioituja, joista kokonaisuus kootaan asiakkaan omien toiveiden mukaisesti. Sovellettu tuote on kolmannen tason tuote (vakiointiaste 50–90 %), jolloin suurin osa tuotteesta on vakioitu siten, että tuotetta sovelletaan asiakaskohtaisesti. Neljännen tason tuote on pakettituote (vakiointiaste 90–100 %), tässä kaikki tuotteen osiot on vakioitu. Tuotteen moduulit eli osat ovat valmiita ja tuote on samanlainen eri asiakkaille.

Tuotteistus kytkeytyy vakioimiseen, jossa tuotteistaminen etenee täysin vakioimattomasta tuotteesta kohti täysin vakioitua tuotetta. Hänen mukaansa yritys voi sanoa sillä olevan tuotteistettuja tuotteita, kun se pääsee vakioinnissaan vähintään sovellettavan tuotteen tasolle asti, jolloin vakiointiaste on yli 50 %. Tällöin tuotteen sisältö voidaan kertoa asiakkaalle. (Rope 2005, 215–216.)

Ei riitä, että lisäpalvelua pelkästään tuotetaan, se pitää tuotteistaa. Mitä paremmin lisäpalvelu tai mikä tahansa palvelu on tuotteistettu, sitä paremmin se myy. Oikeasta elämästä löytyy paljon niin hyviä kuin huonojakin esimerkkejä. Hyvänä esimerkkinä voisi käyttää McDonaldsin lisäpalvelua, Plus-aterioita. Plus-aterioihin liittyen on välillä tarjouksia jopa niin, että asiakas saa ilmaisen keräilylasin Plus-aterian lisäksi. Huonoja esimerkkejä on paljon. Niistä esimerkin keksiminen on hankalaa, koska huonosti tuotteistettua palvelua ei edes muista. Juurikin muistamisen takia on tärkeää, että jokainen palvelu ja tuote tuotteistetaan mahdollisimman pitkälle, koska jos asiakas ei edes muista palvelun nimeä, miten hän voisi sitä edes haluta.

Tuotteistettaessa tulee muistaa, että jokainen ostopäätös tehdään loppuen lopuksi tunteella eikä järjellä. Tuotteistamiseen kuuluu kaikki palveluun tai tuotteeseen liittyvät osat. Eli ensiksi tulee miettiä ja rajata tarkasti tuote. Tämän jälkeen tulee tutkia tuotteen todellisia kustannuksia yritykselle. Kun nämä asiat ovat selvillä, vertaillaan samanlaisiin yrityksiin tai palveluihin tuotteistettavaa tuotetta. Onko jo samanlainen olemassa, mitä eroavaisuuksia ja onko se edes kannattavaa. Kun kaikki edellä mainitut seikat on kartoitettu ja on todettu, että tuleva palvelu on kannattavaa, voidaan alkaa miettiä hinnoittelua. Hinnoittelun jälkeen mietitään, minkälaista imagoa tuotteelle halutaan ja sen pohjalta suunnitellaan nimi. Nimen jälkeen tulee tehdä markkina kartoitusta, miten tuotetta aletaan markkinoida asiakkaille, sekä minkälaista lisäarvoa tuotteen halutaan tuovan yritykselle.

### 3.1.1 Sisäinen ja ulkoinen tuotteistaminen

Tuotteistaminen voidaan jakaa kahteen osaan: sisäiseen ja ulkoiseen tuotteistukseen riippuen siitä, miten sen tulos näkyy asiakkaalle. Sisäinen tuotteistaminen on nimensä mukaan sisäistä toimintaa koskettavaa, eikä siten varsinaisesti näy ulospäin asiakkaille, kun taas ulkoinen tuotteistus on kaikki se, mikä näkyy asiakkaalle. (Simula ym. 2010, 28–29).

Tuotteistus alkaa loogisesti sisäisestä tuotteistuksesta, vaikka tätä ei terminä käytettäisikään. Sisäinen tuotteistuksen tarkoituksena on yhtenäistää ja tehostaa yrityksen suunnittelussa, markkinoinnissa ja myynnissä jo olevia toimintatapoja, tai luoda uusia mikäli kyseessä on uuden palvelun tuotteistaminen. Sisäinen tuotteistus pitää sisällään palvelun määrittelyn sekä päätöksen siitä, kuinka pitkälle ollaan valmiita tuottamaan palvelua asiakkaan ehdoilla, eli räätälöinnin tai vakioinnin taso.



Lisäksi sisäistä tuotteistusta ovat asiakassegmentin valinta sekä markkinapotentiaalin tutkiminen. (Simula ym. 2010, 32.)

Ulkoinen tuotteistaminen yleensä saadaan käyntiin vasta kun sisäinen tuotteistus on valmistunut. Ulkoinen tuotteistus käsittää ne asiat, jotka näkyvät asiakkaalle, kuten esimerkiksi palvelun nimi, palvelukuvaus ja mainokset, esitteet ja muu palvelun näkyväksi tekevä materiaali sekä hinnat ja toimitusehdot. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 43; Simula ym. 2010, 29–36) Ulkoisen tuotteistuksen tarkoitus on helpottaa kommunikointia asiakkaan kanssa. Sen avulla saadaan näkyviin asiakkaan saamat hyödyt. Asiakas pystyy muodostamaan hinta-laatuarvion ja vertaamaan palvelua muihin vastaaviin. (Simula ym. 2010, 33–34.)

### 3.1.2 Tuotteistamisen hyötyjä

Jokainen yritys miettii omalla kohdallaan sen, mitä juuri he tuotteistamisella tavoittelevat. Strategisia tavoitteita voivat olla esimerkiksi asiakkaalle annetun lupauksen konkretisointia ja asiakkaan odotusten hallintaa, asiakaskokemusten alustamista ja asiakastarpeiden ymmärtämistä ja arviointia sekä suuremman liikevaihdon ja paremman kannattavuuden tavoittelu. Operatiivisia tavoitteita sen sijaan voivat olla yrityksestä riippuen muun muassa toiminnan johtamisen alustaminen, ennustaminen ja seuranta, sopimuskäytäntöjen ja tietojärjestelmien pohja sekä se, että myyjä ymmärtää selkeämmin mitä myy ja asiakas ymmärtää paremmin mitä on ostamassa. (Jaakkola ym. 2009, 3–5.)

Tuotteistamisen seurauksena syntyy prosessin luonnollisena jatkumona uusi palvelumalli tai tuotepaketti, mikä erottu markkinoilla ja myös myy hyvin. Tuotteistamisella voidaan näiden lisäksi saavuttaa esimerkiksi seuraavanlaisia hyötyjä.

- Palvelun tasalaatuisuus:

Yhtenäistetyt toimintatavat ja jaettu osaaminen luovat perustan paremmalle palvelulle, jonka laatu ei niin vahvasti ole henkilöriippuvainen.

- Toistettava palvelu:

Yhteisen toimintatavan luominen ja palvelun eri osien eriateinen vakioiminen mahdollistavat palvelun ja palveluprosessin toistettavuuden: pyörää ei tarvitse keksiä jokaista kertaa uudelleen.

- Yhteistyön ja sisäisen tiedonjaon tehostuminen:

Henkilöstön sitouttaminen ja tiedonjako vahvistuu, kun heitä osallistutetaan tuotteistamisen eri vaiheisiin

- Lisäpalvelun myynti ja markkinointi helpottuu:

Yhteinen ymmärrys palvelusta yrityksen sisällä helpottaa ja yhdenmukaistaa palvelusta viestimistä. Tuotteistamisen myötä syntyneet palvelukuvaukset ja muu markkinointimateriaali mahdollistavat ketterämmän markkinoinnin myös asiakkaiden suuntaan.

- Riippuvuuksien tunnistaminen helpottuu:

Tuotteistamisen seurauksena myös kehittyi ymmärrys palvelun roolista ja sen linkittymisestä yrityksen strategiaan ja muihin palveluihin.

- Palvelun jatkokehittäminen helpottuu.

Tuotteistamisen myötä syntynyt yhteinen kieli ja ymmärrys takaavat tuotteistetun palvelun seuraaville kehittämisaskelille sujuvamman etenemisen.

### 3.2 Palvelujen tuotteistamisprosessi

Tuotteistamisprosessi on yrityskohtainen, koska tuotteistamisprosessiin vaikuttavat nimenomaan yrityksen omat tavoitteet ja sen strategia. Yritykset ryhtyvät tuotteistamaan palveluita eri syistä ja ne riippuvat yrityksen sen hetkisestä tilanteesta. (Jaakkola ym. 2009, 1 – 5.)

Palvelun kehittämisen ei tarvitse edetä vaihe vaiheelta, vaan prosessin joitakin vaiheita voidaan toteuttaa samanaikaisesti. Tuotteistamisprosessia mietittäessä jokainen yritys suunnittelee ja toteuttaa palvelun kehittämishankkeensa omista lähtökohdistaan. Yrityksen tilanteesta riippuen voivat tuotteistamisen syyt ja tavoitteet olla monenlaisia. (Jaakkola ym. 2009, 5-6.)

Tuotteistamisprosessi sen sijaan etenee vaihe vaiheelta koska se sisältää monia erilaisia toimenpiteitä, joita ovat muun muassa palvelun määrittely, suunnittelu, kehittäminen, kuvaaminen ja tuotanto. Tuotteistamisprosessin avulla varmistutaan siitä, että palvelusta tulee juuri oikeanlainen ja asiakas ymmärtää palvelun ja sen tuottaman arvon. (Sipilä 1999, 13.)

Nähdään, että tuotteistaminen ja tuotesuunnittelu kulkevat käsi kädessä. Prosessin alkuvaihe usein etenee tuotesuunnittelupainotteisesti ja tämän seurauksena syntyneet tuotteet tuotteistetaan myöhemmässä vaiheessa. Jotta tuote olisi menestyvä, on taustalla oltava selkeä tuoteidea, joka on selkeä käsitys siitä, että mitä tarjotaan ja kenelle. Täysin uusien tuotteiden kehittäminen tapahtuu yrityksen itsensä kehittämän prosessin mukaan, jota tällöin kutsutaan tuoteprosessiksi. (Sipilä 1996, 20-21.)

Palvelujen tuotteistamisprosessi lyhykäisyydessään sisältää Jaakkolan ym. (2009, 7-9) mukaan seuraavat lävitse käytävät asiat: palvelutarjoaman määrittely, palvelun määrittely, palvelun vakiointi, palvelun konkretisointi, palvelun hinnoittelu, seuranta ja mittaaminen sekä jatkokehittäminen. Tuotteistamisprosessin käytettävä muoto tai kooste näistä määrittää prosessin etenemisvaiheet ja järjestyksen.

Tuotteistamisprosessi voidaan toteuttaa monin eri tavoin ja jokainen yritys tuottaa oman tuotteistamisprosessinsa, kuitenkin jokainen prosessi etenee oman tyyliinsä mukaisesti. Tuotteistamisprosessin toteuttamisen muoto voi olla esimerkiksi ketterä, perinteinen tai interaktiivinen.

Ketterässä tuotteistamismallissa käytetään hyväksi ketterän projektihallinnan menetelmiä. Tuotteistamismuodoista tämä valitaan silloin, kun tuotteistettu palvelu halutaan markkinoille mahdollisimman pian. Ketterässä tuotteistamisprosessissa keskitytään ensin ulkoiseen, asiakkaalle näkyvien palveluelementtien kuvaamiseen. Tätä muotoa käytettäessä aletaan usein palvelua myymään asiakkaalle jo tuotteistamisprosessin aikana. (Tuominen, Järvi, Lehtonen, Valtanen & Martinsuo 2015, 10.)

Vaiheittainen tuotteistamisprosessi eli perinteinen malli etenee check list-tyyppisesti vaiheesta toiseen. Tässä muodossa nähdään tuotteistaminen kertaluontoisena ponnistuksena, jota vasta projektin valmistuttua aletaan myydä ja tuottaa. Tuotteistetun palvelun jatkokehittäminen ja -tuotteistaminen tehdään loppuun ensimmäisten asiakkaiden kanssa. (Tuominen ym. 2015, 10-11.)

Interaktiivisen tuotteistamisprosessin lähtökohtana on vaiheittainen tuotteistaminen, jossa vaiheistus tehdään esimerkiksi sisällön perusteella, esimerkiksi painottuen ensin joko sisäiseen tai ulkoiseen tuotteistamiseen. Tämän lisäksi vaiheistus tehdään suunnittelemalla palvelu jatkuvasti kehittyväksi kokonaisuudeksi, josta tuotteistetaan uusia ja parempia versioita suunnitelmallisesti. Tämän vuoksi tuotteistettavan palvelun joustavuuteen on syytä kiinnittää erityistä huomiota. (Tuominen ym. 2015, 10.)

## 4 TUOTTEISTAMISSUUNNITELMA

Lisäpalvelun kehitystyö alkoi tammikuussa 2017, jolloin työn taustaselvitys alkoi benchmarkingilla. Evans & Lindsayn (2008, 360) mukaan tuotteiden ja palveluiden jalostaminen ja kehitystyö, yleensä alkaa benchmarking-prosessilla. Benchmarking on lyhykäisyydessään sitä, että tutustutaan mahdollisimman tarkasti määrättyyn toimintaan tai toimialaan ja selvitetään kaikki siihen liittyvät tekijät. Taustaselvityksessä käytettiin muun muassa benchmarking kilpailuvertailutyöliä, jossa tutkitaan tuotteita, prosesseja ja tulosta saman alan muihin yrittäjiin nähden. Tässä tapauksessa tutkittiin ainoastaan kilpailijoiden tuotteita ja mahdollisia prosesseja. Tutkimuksen ja havaintojen jälkeen listattiin toimeksiantajalle parhaiten soveltuvat lisäpalvelut, näistä toimeksiantaja valitsi yhden juuri heille sopivimman lisäpalvelun tuotteistettavaksi. (Evans & Lindsay 2008, 360-361.)

Tuotteistettavaksi valittu palvelu sai siis alkusysäyksen tehdyn benchmarkingin ja kilpailija-analyysin myötä. Tämä siksi, että olisi jotain, jonka pohjalta saataisiin tietoa millaisilla suuntaviivoilla lisäpalvelua kannattaa lähteä valitsemaan ja edelleen jatkokehittämään. Pohjatyo lisäpalvelun löytymiseksi tehtiin hyödyntämällä internetiä. Kilpailija-analyysiä tehtäessä hyödynnettiin Microsoft Excel -ohjelmistoa, johon jäsennettiin kilpailijoiden tietoja ja vertailtiin heidän ominaisuuksiaan. Verkkosivujen kautta tutkittiin muun muassa yrityksen asemaa sekä tutkittiin heidän tarjoamia lisäpalveluita. Koska tavoitteena oli kehittää toimeksiantajalle lisäpalvelu, kilpailija-analyysi tehtiin hyvin karkeasti sillä tavalla, että se antaa alustavaa tietoa kilpailutilanteesta. Työntekijä sai läpi koko kehittämistyön käyttäen paljon tutkijan vapauksia, koska työn aihe oli täysin uusi myös toimeksiantajalle.

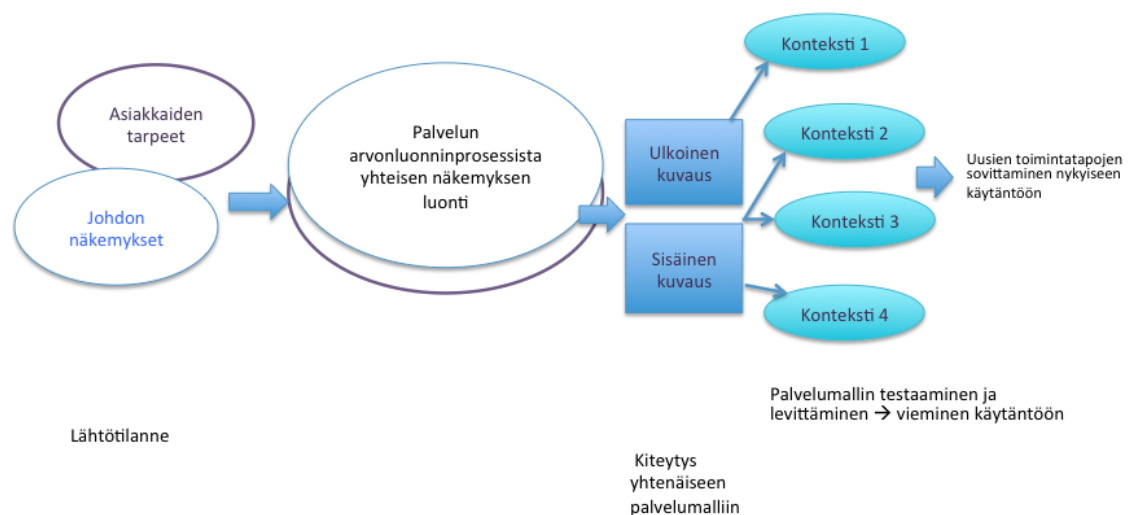
Kilpailija-analyysin ensimmäisenä vaiheena etsittiin kaikenlaista tietoa koko alan toiminnasta ja millaisia lisäpalveluita alan yritykset tarjoavat. Sen jälkeen kartoitettiin kilpailijoita ja ensimmäiseksi löydökset johtivat pienempiin toimijoihin. Pienempien kilpailijoiden toiminta kuitenkin vaikutti niin suppealta verrattuna tavoiteltuun lisäpalvelun tuottamiseen, joten aloitettiin isompien kilpailijoiden tarkastelu. Isompien toimijoiden lisäpalveluiden tarjonta alkoi vaikuttamaan kannattavimmalta ryhmältä tutkia ja katsoa mitä he tarjoavat lisäpalveluina. Edellä mainitun johdosta analyysissä tarkimmin tutustuttiin isoimpien toimijoiden tarjoamiin lisäpalveluihin. Koska analyysiä tehtiin täysin internet-sivujen kautta, ei syvällistä perehtymistä pystytty sen kautta tekemään. Kilpailijoista ja niiden tarjoamista lisäpalveluista saatiin kuitenkin hyvä kuva lisäpalvelun tuotteistamista ajatellen.

Tutkimusta tehdessä selvisi mitä kilpailijat yleisimmin tarjosivat lisäpalveluinaan:

- sijaisauton huollon ajaksi
- renkaiden säilytys ja vaihtopalvelu
- huollon ajanvarauksen nettisivujen kautta
- ajoneuvohakua nettisivujen kautta
- auton kotiin toimitus
- vaihtoautoturvaa
- omaa rahoitusta
- katsastuspalvelut
- tarjotaan takuu myös käytetylle autolle.

Kun tuotteistamissuunnitelmaa lähdettiin työstämään, tehtiin suunnitelmaan kaavio tuotteistamisprosessista pääpiirteistä. Kaavio selkeyttää ja yksinkertaistaa tuotteistamisprosessia sekä kehitystyön tekijälle itselleen että toimeksiantajalle, kun tuotteistamissuunnitelmaan ja tuotteistamiseen perehdytään tarkemmin. Tuotteistamisprosessikaaviossa on hyödynnetty Tuomisen ym. 2015 Leaps projektin myötä luotua avointa ja osallistavaa tuotteistamisprosessia. Alla kuva palvelun tuotteistamisprosessista, mikä löytyy toimeksiantajalle tarkoitetusta tuotteistamissuunnitelmasta.

## Palvelun tuotteistamisprosessi



Kuva 1. Palvelun tuotteistamisprosessi tuotteistamissuunnitelmasta

### 4.1 Tuotteistamisen kohteeksi valitun palvelun määrittely

Tuotteistamisen kohteeksi valittiin tähän tutkimukseen täysin uusi lisäpalvelu. Lisäpalvelun valintaan päädyttiin työn alussa tehdyn benchmarking-tutkimuksen ja kilpailija-analyysin myötä, mitä kilpailijat ja muut autokaupan alalla olevat yritykset tarjoavat lisäpalveluina.

Lisäpalvelun valinta tuli kohdeyritykseltä sen perusteella, että mikä lisäpalvelu sopisi parhaiten heidän liiketoimintastrategiaansa. Tuotteistamisen toteuttaminen tuotteistamissuunnitelman myötä tälle lisäpalvelulle tekisi siitä hyvän pohjan myös muita lisäpalveluita tuotteistettaessa.

Taustaselvitystä tehtäessä nähdään benchmarking jatkuvana ja järjestelmällisenä prosessina, jolla mitataan ja analysoidaan muun muassa palvelujen suorituskykyä. Benchmarking nähdään myös oivalluksena olla tarpeeksi nöyrä havaitsemaan se, että joku muu onkin parempi jollakin alueella, ja olla myös tarpeeksi viisas sen oppimiseksi, kuinka saavuttaa sama taso ja jopa ylittää se (Nivala & Tuominen 2005, 5).

Palvelu, joka on valittu kehitettäväksi, sen tuotteistaminen alkaa palvelun keskeisten ominaisuuksien määrittelyllä: mikä on palvelun sisältö ja käyttötarkoitus ja miten palvelu toteutetaan? (Jaakkola ym. 2009, 12) Koska konkreettinen tuotteistaminen jää rajauksena tämän kehittämistyön ulkopuolelle, on tuotoksena tehtyyn tuotteistamissuunnitelmaan kirjoitettu ylös suosituksia toimeksiantajalle mitä ja millaisia asioita olisi hyvä ottaa huomioon, kun määritellään heille tuotteistettavaa palvelua.

Tuotteistettava lisäpalvelu on "All-in-One" tyyppinen palvelu, jollaisia on tällä hetkellä muutamilla eri autoliikkeillä sekä parilla rahoitusyhtiöllä. Tämä valikoitui siksi, koska toimeksiantoyritys on ainoa tämän hetkellä markkina-alueellaan, mikä kyseistä palvelua tarjoaisi. Ydinpalvelun lisäksi toimeksiantaja voisi lisätä palveluun mahdollisia lisäpalveluita, joita voitaisiin liittää ydinpalveluun tai laskuttaa aina käytön mukaan.

#### 4.2 Palvelun sisältö ja rakenne

Kun tuotteistettavaksi valittu tuote oli analysoitu toimeksiantajan kanssa, aloitettiin tutkimaan valittua palvelua ja sen rakennetta. Tarkoituksena oli selvittää ja kuvata tarjottavasta lisäpalvelusta varsinainen ydinpalvelu sekä tämän lisäksi mahdolliset tarjottavat tuki- ja lisäpalvelut. Jaakkolan ym. (2009, 10) tuotteistamisen mallissa ydinpalvelun todetaan olevan tärkein yksittäinen syy, miksi asiakas palvelun hankkii. Tukipalvelut, joita tullaan tarjoamaan mahdollistavat ydinpalvelun käytön.

Lähtökohtana palvelun sisällölle ja rakenteelle oli toimeksiantajan toiveet ja tavoitteleva hyöty. Palvelun rakennetta tutkittiin ensin benchmarkingista saatujen tietojen perusteella, eli mitä kilpailijat tarjoavat samantyyppisissä palveluissaan. Tämän jälkeen listattiin, että mihin toimeksiantajan resurssit riittävät ja mitä voitaisiin toteuttaa mahdollisten yhteistyökumppaneiden avulla.

Tämän lisäksi mietittiin palvelun rakenteeseen liittyviä kysymyksiä. Nämä auttoivat karsimaan sellaisia palveluita, joita asiakkaat eivät todennäköisimmin halua ostaa, tai jotka veisivät liikaa resursseja

toteutukseen. Kysymysten, vastausten ja muiden edellä mainittujen rajausten pohjalta syntyi suunnitelma palvelun sisällöstä. Sisältö jätettiin kuitenkin osittain avoimeksi, jotta mahdolliset muutokset eivät muuttaisi jo tehtyä suunnitelmaa liikaa. On otettava huomioon myös markkinatilanne, joka saattaa muuttua ennen suunnitelman käyttöönottoa.

Toimeksiantajalle tehdyssä tuotteistamissuunnitelmassa kehoitettiin miettimään palvelun sisältö ja rakenne lähtökohtaisesti asiakkaiden tarpeiden mukaan. Tämän vuoksi palvelulle suositeltiin mietittävän palvelulupaus, joka asiakkaille tullaan antamaan. Palvelun sisältöä ja rakennetta pohdittiin tekemällä jakoa ydin-, lisä- ja tukipalveluihin. Ydinpalvelu on tuotteistettava palvelu, lisäpalveluita olivat muun muassa yhteistyökumppaneiden kautta tarjottavat palvelut, tukipalveluita olivat esimerkiksi laskutus ja asiakkaiden kontaktointi myös myöhemmässä vaiheessa. Palvelupaketti suositeltiin kuvattavan yksityiskohtaisesti, jotta asiakkaille tulisi selkeä kuva palvelun sisällöstä, ja tämän myötä palvelun ostamiseen liittyvä riski tuntuisi pienemmältä.

#### 4.3 Palvelun prosessi

Toimeksiantajalle tarkoitetussa tuotteistamissuunnitelmassa palvelun prosessit oli hyvä hajottaa mahdollisimman pieniksi osiksi, jotta mahdollisten virheiden määrä minimoituisi ja laatu paranisi. Tällaista prosessien avaamista kutsutaan prosessikaavioksi. Mitä pienempiin osiin kaavio saadaan rikottua, sitä vähemmän virheitä tulee. Jaakkola ym. mainitsivatkin kirjoittamassaan oppaassa, että virheet on helpompi löytää pieneltä alueelta, mitä suuresta kokonaisuudesta.

Prosessin tekemistä varten Jaakkola ym. olivat keränneet tukikysymyksiä, joiden avulla kaaviota pystyy tarkentamaan:

- Miten palvelu tuotetaan ja toteutetaan?
- Ketkä kaikki osallistuvat palvelun tuottamiseen, missä vaiheessa ja kuinka pitkän ajan?
- Kuinka palveluprosessin osat vakioidaan?

Kehittämistyön tuloksena saadussa tuotteistamissuunnitelmassa prosessikaaviota mietittiin aluksi käytännön ja vakiintuneiden tapojen kautta. Tämän vaiheen jälkeen suositeltiin miettimään, mitä voitaisiin tehdä toisin. Tämän jälkeen ohjeistus oli käydä jo hahmoteltu prosessi tukikysymysten kautta, jotta nähtäisiin mahdolliset puutteet. Itse prosessia ei tosin ole vielä testattu, koska kehittämistyön tuotoksena syntyi vasta tuotteistamissuunnitelma. Suunnitelmasta löytyvä prosessi ja sen tarkempi kuvaus jäävät vaille jatkokehittämistä.

Tuotteistamissuunnitelmassa todettiin, että tämän tuotettavan lisäpalvelun osalta jokainen yrityksessä toimiva henkilö tulisi osallistumaan prosessin eri vaiheisiin. Näistä vaiheista ja henkilöistä suositeltiin tekemään selkeä

kaavio, jossa näkyy missä projektin vaiheessa kukin osallistuu palveluprosessiin. Kyseinen palvelu koskettaisi jokaista yrityksessä toimivaa henkilöä, esimerkiksi myyjää myyntitilanteessa, korjaamohenkilökuntaa auton korjauksissa sekä reskontraa kuukausittaisten suoritusten vuoksi. Palveluprosessin nähtiin alkavan siinä vaiheessa kun asiakas tulee liikkeeseen ja päättyvän tämän tuotteen osalta, kun asiakasta on kontaktoitu viimeisen kerran jälkimarkkinoinnin osalta. Vakioituja osia palveluprosessissa nähtiin olevan muun muassa osa myyntipuheesta sekä asiakkaille annettavat esitteet lisäpalvelusta.

Toimeksiantajalle tuotetussa tuotteistamissuunnitelmassa neuvottiin palveluprosessin osalta käyttämään aluksi yksinkertaisia kaavioita. Esimerkiksi tuotteistamissuunnitelmaan tehtiin yksinkertaistettu palveluprosessin kaavio, josta on helppo hahmottaa mitä palveluprosessin eri vaiheissa voidaan ottaa huomioon. Yksinkertaistetusta palveluprosessin kaaviosta löytyi hyvä esimerkki Jaakkolan ym. (2010, 16) kirjoittamasta oppaasta tuotteistamalla kilpailuetua yrityksille. Kuva tuotteistamissuunnitelmassa olevasta kaaviosta on alla.

## Palveluprosessin kaavio

	1 Vaihe →	2 Vaihe →	3 Vaihe →	4 Vaihe →	5 Vaihe
Vaiheen kesto:	15-60min				
Osallistujat:	myyjä				
Suorituspaikka:	toimisto				
Resurssit:	(esitteet)				
Kriittiset kohdat:					

Taulukko 1. Palveluprosessin kaavio tuotteistamissuunnitelmasta

### 4.4 Palvelun vakioiminen

Palvelun vakioiminen tarkoittaa palvelun tai palveluprosessin osien kehittämistä monistettaviksi tai toistettaviksi mahdollisesti jonkin järjestelmällisen menetelmän tai teknologian avulla. Vakioitujen osien etu on toistettavuus usealle asiakkaalle samalla tavalla. (Jaakkola ym. 2009, 19)

Palvelun vakioituja osia voi olla useita, esimerkiksi myyjien asiakkaille pitämän niin sanotusti myyntipuheet. Myyntipuheen tueksi on hyvä olla esitteitä, jotka vielä havainnollistavat asiakkaille miten palvelu toimii. Tuotteistamissuunnitelmassa kerrottiin lisäpalvelun sisällön olevan hyvin vakioitu, tulevan kauppasopimuksen mukaan.



Kehittämistyön tuotoksessa kehoitettiin ennen lopullisia vakiointipäätöksiä tehdessä, testaamaan prosessin toimivuutta. Tämän jälkeen vakioituja osia esitettiin olevan muun muassa myyjien myyntipuheet, liikkeessä olevat mainokset sekä asiakkaille annettavat havainnollistavat esitteet palvelusta. Esitteiden ja mainosten vakioimiseksi suositeltiin käytettävän ulkopuolista jo olemassa olevaa yhteistyökumppania.

#### 4.5 Palveluun konkretisointi

Tärkeä osa tuotteistamista on yhtenäistää ja konkretisoida palvelusta viestimistä asiakasrajapinnassa, tällöin myyjien osuus korostuu. Tavoitteena on tehdä palvelusta uskottava, erottumiskykyinen ja helposti ymmärrettävä. Tuotteistetulle palvelulle annetaan nimi ja suunnitellaan omaleimainen ilme.

Vahvan brändin rakentamisen edellytys on, että tuotetta tai palvelua koskevat viestit ovat yhdenmukaisia. Palvelubrändin kehittämisen haasteena on kuitenkin palvelujen monimuotoisuus ja prosessimaisuus. Jokainen vuorovaikutustilanne asiakkaan kanssa on viesti palvelubrändin ominaisuuksista.

Palvelulupausta voidaan tukea rakentamalla aineellistavia elementtejä osaksi palvelua. Konkretisointi tarkoittaa keinoja viestiä aineettoman palvelun sisällöstä ja laadusta asiakkaalle erilaisten näkyvien todisteiden avulla. Palvelun konkretisointia voivat olla esimerkiksi asiakkaille annettavat esitteet tai liikkeessä olevat mainokset lisäpalvelusta.

Tuotteistamissuunnitelmassa konkretisointia lähdettiin ajattelemaan ensimmäisenä lisäpalvelun nimeämisellä. Kun palvelulla on nimi, pystytään hankkimaan konkreettista asiakkaille näkyviä palvelun osia. Kuten aiemmin mainittiin, asiakkaille näkyviä konkretisoitavia osia olivat esimerkiksi liikkeessä olevat mainokset sekä esitteet. Tämän lisäksi myöhemmässä vaiheessa konkretisointia voitaisiin toteuttaa nettisivuille lisättävän tiedon kautta. Lisäpalvelulle annettua palvelulupausta kehoitettiin käytettävän paljon mainonnassa, vaikkei tuotteistaminen olekaan markkinointia.

#### 4.6 Hinnoittelu

Koska tarkoituksena oli tehdä suunnitelma toimeksiantoyritykselle, ei hinnoitteluun syvennytty erityisen hyvin. Lähinnä esitettiin kysymyksiä ja asetettiin niin sanotut raamit, joiden mukaan hinnoittelua olisi hyvä miettiä. Kehittämistyön jo alussa tutustuttiin vastaavien tuotteiden hintoihin, näin ollen oli heti tiedossa tuotteen hintakatto.

Kehittämistyötä tehdessä kävi ilmi, että hinnoittelullekin on monta eri tapaa. Tärkeintä oli tutkia, onko markkinoilla jo samainen tuote, sekä tietää

mistä palvelun kulut koostuvat. Kehittämistyön tuotoksena syntyneessä suunnitelmassa, keskityttiinkin enemmän hinnoittelun perusvaiheisiin ja keskeisiin kysymyksiin. Lisäksi suunnitelmassa pyrittiin vastaamaan kysymyksiin, jotka auttavat suunnitelman ja tuotteistamisen eteenpäin viemisessä.

Palvelun hinta on paitsi yksi merkittävimmistä yrityksen kannattavuuteen vaikuttavista tekijöistä, mutta myös keskeinen viesti palvelun laadusta. Vaikka hinnoittelun yhtenä perusteena tulee olla tarkat laskelmat palvelun tuottamisen kustannuksista, hinnoittelu ei kuitenkaan ole suoraviivaista kaavan soveltamista, vaan se voi olla hyvinkin luovaa. Elikä hinnoittelun ei tarvitse perustua vain yhteen hinnoittelutapaan, vaan eri tapoja voidaan yhdistellä.

Lisäpalvelun hinnoittelua mietittäessä, voidaan jo tässä vaiheessa nähdä, että eri hinnoittelutapoja on hyvä yhdistellä. Hyvin tehty tuotteistaminen helpottaa muun muassa palvelun kustannusten erittelyä ja edelleen hinnoittelua. Koska toimiala on hyvin kilpailtu, toimii palvelun markkinatilanne yhtenä perustana hinnoittelupäätökselle. Hinnoittelumenetelmänä voitaisiin käyttää muun muassa hyöty- ja arvoperusteisen hinnoittelun sekä resurssipohjaisen hinnoittelun kombinaatiota.

Hinnan tulisi olla sellainen, että yritys saavuttaa taloudelliset sekä muut tavoitteensa ja näiden lisäksi menestyy kilpailussa muiden tarjottavien lisäpalveluiden kanssa. Hintalaatusuhteen tulee olla kunnossa, koska asiakkaat ovat nykypäivänä hyvin hintatietoisia. Hinnoittelua mietittäessä asiakkaan kannalta, on hyvä miettiä: mitä asiakas on valmis maksamaan tuotteesta?

Toimeksiantajalle annettuja ohjeita hinnoittelusta olivat muun muassa se, että hyödynnetään monen eri hinnoittelutekniikoiden yhdistelmiä. Esimerkinomaisesti kerrottiin yhden hinnoittelutavan olevan sellainen, että lasketaan kaikki kulut pisimmälle sopimuskaudelle ja jaetaan kulut kuukausien määrällä. Tähän tapaan suositeltiin käytettävien niitä hintoja, mitkä asiakas tulisi maksamaan, jos työn teettäisi liikkeessä, koska nämä hinnat ovat jo valmiiksi kannattavia.

#### 4.7 Seuranta ja mittaaminen

Erityisesti tuotteistamisprosessin aikana ja sen jälkeen on tärkeää varmistaa, että kehitetyn palvelu sisältö ja palveluprosessi todella vastaavat asiakastarpeeseen. Esimerkiksi huolellinen palvelun pilotointi ja testaaminen sekä asiakaspalautteen kerääminen auttavat tässä. Lisäksi asiakaskannan muutoksista voi ainakin epäsuorasti päätellä, vastaako kehitetty palvelu asiakkaiden tarpeisiin.

Tätä varten suunnitelmassa suositellaan perehtymään laskelmiin ja tekemään ennusteita pitkälle ja lyhyelle aikavälille, sekä skenaarioita niin hyvästä kuin huonoimmasta mahdollisesta tilanteesta. Samalla kehoitetaan miettimään, miten tällaisista tilanteista selvittää. Lisäksi suunnitelmassa suositeltiin tutustumaan erilaisiin automaattisiin asiakaspalvelu arviointi viesteihin, sekä pilvessä toimiviin tiedonjako tapoihin. Tämän lisäksi tehtiin myös karkealta pohjalta oleva laskelma paljonko kuukausiveloituksen tulisi olla tietyn hintaiselle palvelukokonaisuudelle.

#### 4.7.1 Jatkokehittäminen

Palvelun seurannan ja mittaamisen kautta saatua tietoa hyödynnetään prosessimallin, tuotteistamissuunnitelman ja toiminnan kehittämiseen. Tulevaa kertynyttä tietoa tulee jakaa koko organisaation käyttöön ja varmistaa että kaikki tarvittavat osapuolet voivat osallistua kehitystyöhön. Tuotteistettu palvelu tulee tuotteistamissuunnitelman avulla osaksi yrityksen palvelutarjoamaa ja tavoite olisi tuotteistusta toteuttaa jatkossa myös muille mahdollisille lisäpalveluille. Tuotteistamissuunnitelmaa ja sen tuotteistamisprosessia suositellaan käytettäväksi kaikessa toimeksiantajan tuotteistamiskehityksessä.

Jatkokehittämiseen tuotteistamissuunnitelmassa ei ole syvennytty, koska vielä tiedetä tuleeko lisäpalvelusta lopullinen myyntituote. Suunnitelmassa on kuitenkin esitetty tapoja, joilla palvelua voidaan kehittää jatkossa. Yksi mainituista tavoista on tehdä yhteistyösopimuksia ja lisätä palveluvalikoimaa sitä kautta. Tämän lisäksi tehokas jälkimarkkinointi nähtiin mahdollisena kehittämisen kohteena.

#### 4.7.2 Pilotointi

Palvelun sisällön vastaavuus asiakkaan tarpeisiin on hyvä testata esimerkiksi palvelun pilotoinnin myötä. Pilotointia tehdään rajatulle asiakasjoukolle ennen palvelun laajempaa käyttöönottoa. Pilotoinnista saatu palaute ja parannusehdotukset huomioidaan ja lisäpalvelua kehitetään jatkossa niiden perusteella.

Edellä mainittujen suositusten lisäksi suunnitelmassa on käsitelty pilotointia, miten ja kuinka monelle palvelua pitäisi tuottaa, jotta nähdään onko palvelu oikeasti valmis, mitä tulee korjata ja kannattaako palvelu todella tuotteistaa.

Tuotteistamissuunnitelmassa ehdotettiin pilotoinnin aloittamista vasta siinä vaiheessa, kun mahdollisten yhteistyökumppaneiden kanssa tehdyt sopimukset ja lopulliset hinnat olisivat selvillä. Olisi hyvä seurata myös miten liiketoiminnan tuottavuus on kehittynyt pilotoinnin seurauksena, sekä tutkia jo alustavasti miten lisäpalvelun lanseeraus voisi vaikuttaa

tulevaisuudessa tuottavuuteen. Pilotointi mahdollistaa lisäpalvelun myynnin myös niille, jotka eivät ole ostaneet koko tuotetta.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tässä opinnäytetyössä valmisteltiin ja raportoitiin tuotteistamissuunnitelman ja varsinaisen tuotteistustyön toteuttaminen, kokeilu sekä toteutus tehdään tämän työn ulkopuolella. Palvelun pilotointi eli toteutus ja kokeilu oikeilla asiakkailla vaatii noin 9-12 kuukautta, jotta tuloksista saadaan mahdollisimman päteviä. Tämän lisäksi itse tuotteistamisprosessi on useiden kuukausien työ riippuen siitä, kuinka nopealla aikataululla tuotteistamista viedään eteenpäin. Aikarajoituksen ja prosessin laajuuden vuoksi on luontevinta toteuttaa tuotteistaminen omana projektinaan opinnäytetyön jälkeen.

Koska tuotteistamissuunnitelmassa tuotteistamisen prosessimalli suosi avointa ja osallistavaa tuotteistamista, edellyttää tämä yrityksessä jokaisen osallistumista kehitystyöhön. Osallistavaa tuotteistamisen prosessimallia suositeltiin juurikin yrityksen pienen koon vuoksi. Kehittämistyötä tehdessä nähtiin kuitenkin eduksi se, että tuotteistamisprosessin eteenpäin viemisen varmistamiseksi, olisi hyvä olla yksi henkilö niin sanotusti projektista vetovastuussa.

Työn alussa tuotteistettavan lisäpalvelun valinnan jälkeen, oli ajatus tehdä tuotteistus alusta loppuun. Koska aika työn valmiiksi saamisen osalta osoittautui haasteelliseksi, tehtiin työlle rajaus tuotteistamissuunnitelma. Elikkä alkuperäisestä suunnitelmasta poikettiin, niin ettei mitään valmista konkreettisesti tehty. Toimeksiantajalle tehtiin tuotteistamissuunnitelman, jonka avulla tämän kehittämistyön päätyttyä tuotteistaminen pystytään aloittamaan suunnitelmaa apuna käyttäen. Koska tuotteistaminen on uusi käsite toimeksiantajalle, suositeltiin tuotteistamissuunnitelmaakin jatkokehittämään.

Tehdyssä kehittämistyössä oli monta ongelmakohtaa, eikä suunnitelma edennyt läheskään aina niin kuin oli suunniteltu. Kokonaisuudessaan kehittämistyöhön saatiin sisällytettyä kaikki ne asiat, mitä toimeksiantaja oli työn alussa esittänyt. Palveluiden tuotteistamisen vaiheet on kerrottu opinnäytetyössä hyvin ja suunnitelma, joka jää toimeksiantajan käyttöön on suunniteltu juuri toimeksiantajan tarpeita ajatellen.

Työn alussa esitettyihin kehittämistyön kysymyksiin saatiin vastaukset niin, että toimeksiantajan toiveet kehittämistyöstä ja sen kulusta täyttyivät. Tämän lisäksi toimeksiantajan ja kehittäjän asettamat tavoitteet kehittämistyölle täyttyivät. Kehittämistyö oli työn tekijälle antoisa projekti, koska aiheena tuotteistaminen oli myös hänelle täysin uusi. Kehittämistyö osoittautuikin hyväksi oppimismahdollisuudeksi, uutta asiaa käsitellessä.

## 5.1 Kehittämistyön tulokset

### 1. Mitä hyötyä lisäpalveluiden tuotteistamisella saavutetaan?

Lisäpalveluiden tuotteistamisella saadaan suurin mahdollinen hyöty valmiina olevista resursseista. Toimeksiantajalle valitussa lisäpalvelussa ja sen tuotteistamisessa on painotettu juuri toimeksiantajalta löytyviä resursseja.

Valittu lisäpalvelu tuo lisäarvoa toimeksiantajalle. Lisäarvon lisäksi, toimeksiantajalla on mahdollisuus erottautua paremmin erittäin kilpailuilla markkinoilla. Valittu lisäpalvelu on toimeksiantajan spesifioituneisuudelle suuri markkina etu, sillä tällä liiketoimintatoimialueella ei kukaan muu vastaavien tuotteiden myyjä tuota samaa tai edes samankaltaista lisäpalvelua.

### 2. Miten lisäpalveluita tuotteistetaan?

Opinnäytetyössä on tutustuttu erittäin tarkasti aiheeseen perehtymällä erilaisiin kirjoitettuihin lähteisiin palveluiden tuotteistamisesta. Kaikki saatu tieto analysointiin, ja päätettiin mikä tieto hyödyttää tehtävää kehitystyötä. Käytetyn tiedon perusteella tehtiin runko, minkä avulla kehitettiin lopullinen suunnitelma. Suunnitelmasta löytyy jokainen palvelun tai lisäpalvelun tuotteistamisen kohta. Tämän lisäksi kehittämistyössä mietittiin tarkasti, erilaisia tukikysymyksiä, jotka auttavat tekemään päätöksiä ja kehittämään tuotteistettavaa palvelua vieläkin paremmaksi.

Itse opinnäytetyö toimii myös hyvänä teoriakehyksenä kehitystyönä tuotetulle tuotteistamissuunnitelmalle. Tuotteistamisen eri osat on eritelty ja esitelty niin opinnäytetyössä, kuin kehittämistyössä syntyneessä suunnitelmassakin mahdollisimman tarkasti. Suunnitelmassa on lisäpalvelun tuotteistamista käsitelty toimeksiantajan näkökulmasta niin, että jokainen tuotteistamisen osa-alue on käsitelty kehittämisvaiheessa olevan palvelun kautta. Tämä helpottaa suunnitelman toteuttamista jatkossa, kun jokainen osa-alue on käsitelty mahdollisimman tarkasti tuotettavan palvelun näkökulmasta.

Ensimmäinen työvaihe kehittämistyössä oli tiedon kerääminen kilpailijoista ja muilta markkinoilta, eli benchmarking ja kilpailija-analyysi. Tämän jälkeen kerättyjä tietoja analysoitiin ja valittiin lisäpalvelu, jota lähdettiin kehittämään. Alun perin oli tarkoitus tuotteistaa palvelu loppuun asti, mutta kehittämistyön laajuuden vuoksi, päätettiin työ rajata koskemaan vain tuotteistamissuunnitelmaa.

Tämän jälkeen tutkittiin kerättyä lähde-aineistoa, miten tuotteistaminen olisi järkevintä tehdä, ja tehtiin eräänlainen karkea suunnitelman runko. Rungon muodostumisen jälkeen aloitettiin miettimään kohta-kohdalta, miten määrätty asia olisi järkevintä tehdä toimeksiantoyrityksessä, sekä yleisesti. Tutustuttiin mahdollisimman paljon yrityksen toimintatapoihin, sekä mahdollisiin palvelun tuottamisesta syntyviin muutoksiin.

### **3. Millainen tuotteistamisen prosessimalli soveltuisi toimeksiantoyritykselle?**

Tuotteistamisen prosessimalli, joka valittiin toimeksiantoyritykselle, oli yhdistelmä useita malleja. Tuotteistamisen prosessimallia mietittäessä toimeksiantajalle, yrityksen koon huomioon ottaen, nähtiin avoin ja osallistava lähtökohta tuotteistamisen prosessimallin toteutukseen. Tämän lisäksi koitettiin miettiä mahdollisimman tarkkoja ja luontaisia toteutustapoja ja malleja tuotteistamisen eri prosesseille. Kovin tarkkaa prosessimallista ei toistaiseksi voinut tehdä, koska ydinpalvelun ympärille tulevat lisäpalvelut, eivät ole vielä varmoja.

Tuotteistamissuunnitelmassa yksityiskohtaisesti ohjeistettiin jakamaan tuotteistamisen prosesseja pieniin osiin. Prosessisuunnitelman pystyy esimerkiksi rikkomaan, markkinointi, myynti, osto, palveluiden tuottaminen, palaute ja kontaktointi ja jälkimarkkinointi osiin.

Markkinointi tarkoittaa mainostamista, sekä brändin rakentamista. Myynti voisi tapahtua normaalin kaupankäyntivaiheen yhteydessä, jolloin asiasta muistetaan mainita jokaisessa vaiheessa, kun asiakas miettii ostopäätöstään. Ostokohta on se hetki, jolloin asiakas tekee ostopäätöksen palvelun ostamisesta, tähän voisi määritellä erilaisten hintojen esittelyn, sekä myynti tavan.

Palveluiden tuottaminen on kaikki ydinpalvelun sekä lisäpalveluiden tuottamiset, jotka jokainen on myös kirjoitettu omiksi prosesseikseen (renkaiden vaihto, auton pesu, määräaikaishuollot). Palautteesta ja asiakkaiden kontaktoinnista sekä jälkimarkkinoinnista annettiin suunnitelmassa tarkkoja neuvoja toimeksiantajalle. Esimerkiksi suositellaan, että ostohetkellä kirjataan ylös asiakkaan tietojen lisäksi ostettavaa moottoriajoneuvoa koskevat tiedot, muun muassa renkaiden koot, katsastusaika ja öljyn määrä.

Jo aiemmin mainittujen kohtien lisäksi kehoitettiin miettimään automaattisen sähköisen ajanvarauskalenterin tai vastaavan hankintaa. Palvelun ostohetkellä olisi myös hyvä varata valmiiksi kaikki seuraavan vuoden huollot ja palvelut. Automaattisesta viesti- ja

kalenterijärjestelmästä voisi lähteä aina paria viikkoa ennen muistutus viesti niin asiakkaalle kuin palveluntuottajallekin. Tämän lisäksi palvelun tuottamisen jälkeen lähtisi asiakkaalle palautteen antamista varten linkki sähköpostiin tai tekstiviesti, jota kautta voitaisiin tarkkailla asiakastytytyväisyyttä mahdollisimman reaaliaikaisesti. Jälkimmäisessä toimeksiantajaa kehoitetaan kontaktoimaan asiakasta viimeistään puoli vuotta ennen sopimuskauden loppua aina kun tulee asiakasta kriteerit täyttävä moottoriajoneuvo myyntiin. Lisäksi annetusta asiakaspalautteesta voisi kerätä suoraan kommentit asiakkaiden tyytyväisyydestä ja kehitysehdotuksista.

Prosessimallit ovat yleensä erittäin samantyyliä, esitystapa vain saattaa muuttua. Tärkeää kaikkien prosessimallien toteutuksen osalta on se, että jokainen tietää suurin piirtein mistä prosessi alkaa ja mihin se loppuu. Asia minkä pitää kuitenkin olla kaikilla erittäin vahvasti tiedossa, on kaikki prosessin osa-alueet jotka häntä koskettavat, sekä mieluusti edeltävä ja hänen jälkeensä tulevat osat, jolloin varmistetaan asiakkaan silmissä mahdollisimman mutkaton ja suora prosessi.

Toimeksiantajalle suositellaankin tehtäväksi yksinkertaistettu kaavio, jonka voisi laittaa jokaisen henkilön työpisteelle muistutukseksi. Tämän lisäksi suositellaan tehtäväksi opas, jossa on jokainen prosessin osa-alue toteutustapaa myöten auki kirjoitettuna. Tämä jaetaan myös henkilöstölle ja tämä prosessi-malli tulee testata käytännössä, jotta jokaisen osa-alue on kuvattu mahdollisimman realistisesti ja oikein. Palvelutilanne voidaan myös näytellä läpi toimintojen selkeyttämiseksi.

## 5.2 Kehittämistyön tavoitteiden saavuttaminen

Kehittämistyölle asetettuina tavoitteina oli selvittää kilpailijoiden tarjoamat lisäpalvelut, edistää toimeksiantajan tuotekehitystä sekä liiketoimintamahdollisuuksia ja parantaa toimeksiantajan kilpailukykyä. Tämän lisäksi tavoitteiksi oli asetettu tutustuminen tuotteistamiseen ja sen tuomiin hyötyihin.

Benchmarkingin ja kilpailija-analyysin kautta tutustuttiin kilpailijoiden tarjoamiin lisäpalveluihin. Niitä löytyi monta, muun muassa rengashotellit, sijaisauto huollon ajaksi, omat rahoitukset sekä tarjotut autojen pesut huollon yhteydessä. Kaikista tarjolla olevista lisäpalveluista valittiin teoriapohjan ja toimeksiantajan kanssa toimeksiantajalle sopivin. Kriteereinä palveluille oli juurikin liiketoiminnan ja tuotekehityksen edistäminen toimeksiantoyrityksessä. Lisäksi valintaa tehdessä huomattiin, että valittu lisäpalvelu tuo myös etumatkaa lähimpiin kilpailijoihin nähden. Tästä syystä tuotteistettavaksi lisäpalveluksi valikoitui ”All-In-One” tyyppinen lisäpalvelu.



Tuotekehitystä varten tehty kehitystyö edistää sen tuloksena syntyneellä suunnitelmalla. Suunnitelma on suunniteltu niin, että sen avulla pystytään tuotteistamaan muitakin tuotteita kuin vain valittua lisäpalvelua. Tehty suunnitelma on lisäksi kirjoitettu niin, että sitä pystyy jatkokehittämään ja, että siitä löytyy tarpeeksi teoria pohjaa, jos suunnitelmaa viekin eteenpäin joku muu kuin suunnitelman tekijä.

Toimeksiantajan kilpailukykyä työ edistää, siten että tekemällä suunnitelman mukaisen lisäpalvelun ja sen tuotteistamisen, toimeksiantaja on omalla markkina-alueellaan ainoa, joka on tehnyt kyseisen lisäpalvelun ja voi käyttää tätä markkinoinnissaan hyväksi. Lisäksi kyseinen suunnitelma on tehty niin, että mukana on sellaisia ehdotuksia koskien koko yrityksen liiketoimintaa, joita yrityksessä pitkään toimineet eivät välttämättä olisi huomanneet. Kehitystyö tuo siis samalla uuden näkökulman koko yritystoimintaa ajatellen.

Kehittämistyön edistyessä on sisäistetty erittäin vahvasti, kuinka paljon erilaisia hyötyjä tuotteistamisesta on. Kehittämistyötä tehdessä on havaittu, kuinka kokonaisvaltainen ja aikaa vievä tuotteistamisprosessi itsessään on. Myös tuotteistamisen laadulla on erittäin suuri merkitys tuotteen tai palvelun lanseerauksessa. Tuotteistamisessa tulee aina ottaa huomioon laaja joukko pieniä asioita. Vaikka ei uskoisi näillä asioilla ja tekijöillä voi olla erittäin suuri vaikutus koko yritykseen, eikä pelkästään tuotteistamisen alla olevaan palveluun.

Tuotteistaminen on aina luova prosessi, jossa kehitetään ja keksitään uusia ratkaisuja ja tapoja tehdä jokin asia. Tämän lisäksi tuotteistaminen on aina kokonaisvaltainen prosessi, joka koskettaa koko yritystä ja sen henkilöstöä. Tuotteistaminen pistää miettimään myös yrityksen toimintaperiaatteita ja sitä, että tuotteistettava palvelu on luonteva jatkumo muulle liiketoiminnalle.

## LÄHTEET

Evans James R., Lindsay William M. – The Management and control of quality, seventh edition, Thomson South-Western, Canada 2008

Jaakkola E. , Orava M. & Varjonen V. 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua. Opas yrityksille. Viitattu: 30.12.2016  
[https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/palvelujen\\_tuotteistamisesta\\_kilpailuetua.pdf](https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/palvelujen_tuotteistamisesta_kilpailuetua.pdf)

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

Niva Mikael ja Tuominen Kari - Benchmarking käytännössä, itsearviointin työkirja, Hyviä kysymyksiä ja benchmarking-tutkimuksia, ChangeManager Pro, Oy Benchmarking Ltd, Digipaino, 2005

Parantainen Jari 2010. Tuotteistaminen. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Rope Timo – Voita Markkinoinnilla, Helsingin seudun kauppakamari, Kariston kirjapaino Oy, Hämeenlinna 2011

Rope Timo. 2005. Suuri markkinoitikirja. Helsinki: Talentum Oyj.

Simula H., Lehtimäki, T., Salo, J. & Malinen, P. 2010. Uuden B2B-tuotteen menestyksekkäs kaupallistaminen, Teknologiatieto Teknova oy

Sipilä J. 1996. Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. Porvoo: WSOY.

Sipilä J. 1999. Asiantuntija ja asiakas – myymmekö tunteja vai tulosta?

Sipilä J. 2003. Palvelujen hinnoittelu. Porvoo: WSOY

Tuominen T. Järvi, K. Lehtonen, M. Valtanen, J & Martinsuo, M. 2015. Palvelujen tuotteistamisen käsikirja. [Verkkokirja]. Helsinki. Aalto-yliopisto. Viitattu: 24.4.2016  
<https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/16523/isbn9789526062181.pdf?sequence=1>