



Tuotteistaminen osana palvelukehitystä

Juuso Kovalainen

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Amk-opinnäytetyö

2024

Tiivistelmä

Tekijä(t) Juuso Kovalainen
Tutkinto Tradenomi
Raportin/Opinnäytetyön nimi Tuotteistaminen osana palvelukehitystä
Sivu- ja liitesivumäärä 32 + 11
<p>Viimeisten vuosikymmenien aikana palveluiden osuus yritysten liiketoiminnassa on kasvanut merkittävästi eikä niiden yleistymisen odoteta hidastuvan. Yritykset lisäävät jatkuvasti palveluita liiketoimintaansa ja muokkaavat liiketoimintamallejaan paremman kannattavuuden saavuttamiseksi. Tämä kehitys korostaa palvelukehityksen merkitystä entisestään, sillä yritysten on pyytävä kilpailukykyisinä ja relevantteina kuluttajien silmissä.</p> <p>Palvelukehityksessäkin on monia erilaisia lähestymistapoja, kuten palvelumuotoilu ja Kaizen – lean prosessi. Vaikka tuotteistamisessa on monia yhtäläisyyksiä näiden menetelmien kanssa, sen lähtökohta on erilainen. Tuotteistamisessa pyritään tunnistamaan koko palveluprosessin heikot kohdat ja optimoimaan se siten, että lopputuloksena on helposti myytävä ja ostettava palvelu.</p> <p>Tietoperustan tarkoituksena oli perehdyttää lukija siihen, mitä palvelut ovat ja mistä ne koostuvat. Aluksi käytiin läpi palveluiden ominaispiirteet ja selitettiin, miksi palveluiden myyminen on usein vaikeampaa kuin tuotteiden. Lisäksi tarkasteltiin palvelutuotannon ja -kuluttamisen prosessia tarkemmin. Kun palveluiden teoria oli käsitelty perusteellisesti, siirryttiin käsittelemään palvelukehitystä. Palvelukehityksen jälkeen syvennyttiin tuotteistamiseen, tutkien sen teoreettista taustaa, hyötyjä ja menetelmiä, jotka liittyivät pitkälti edellisen pääluvun teoriaan. Tämä rakenne tarjosi lukijalle kattavan ymmärryksen siitä, miten palveluita voidaan kehittää ja tuotteistaa.</p> <p>Tietoperustan pohjalta rakentui opinnäytetyön varsinainen produkti, joka on yrityksille ja kehittäjille suunnattu opas palvelukehitykseen tuotteistamisen keinoin. Oppaan taustalla oli ajatus siitä, että tuotteistamisella on toimialasta riippuen erilaisia määritelmiä ja siksi sen määritelmä voi olla vaikea hahmottaa. Oppaassa pyrittiin löytämään eri lähteiden yhtäläisyydet ja luomaan tiivis ja helposti lähestyttävä paketti, joka kattaa tuotteistamisen teorian, käytännön menetelmät ja hyödyt. Tavoitteena oli tarjota lukijalle selkeä ja käytännönläheinen opas palvelukehitykseen tuotteistamisen keinoin.</p> <p>Lopputuloksena syntyi 11 – sivuinen visuaalisesti rakennettu opas, joka on luotu hyödyntäen graafisen suunnittelun työkaluja Canvaa ja Powerpointia. Oppaan sivut ovat liitetty raportin loppuun liitteiksi A4 kokoisiksi sivuiksi, jotta ne olisivat helposti saatavissa. Tämä työ on toteutettu kevään 2024 aikana.</p>
Asiasanat Palvelukehitys, tuotteistaminen, opas, palvelutuote, palveluprosessi

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tavoite ja rakenne	1
1.2	Keskeiset käsitteet	2
2	Palvelu	3
2.1	Palvelutuote	4
2.2	Palveluntuotannon prosessi	7
2.3	palvelukehitys.....	11
3	Tuotteistaminen.....	14
3.1	Ulkoinen ja sisäinen tuotteistaminen	14
3.2	Tuotteistamisprosessi.....	16
3.2.1	Palvelun vakioiminen	17
3.2.2	Palvelun paketointi.....	21
3.2.3	Hinnoittelu osana tuotteistamista	21
3.2.4	Palvelun konkretisointi	22
4	Toteutus	24
4.1	Produktin toteutus ja lopputulos	24
5	Pohdinta.....	28
5.1	Johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset	28
5.2	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi	29
	Lähteet.....	30
	Liitteet	33
	Liite 1. Miten tuotteistaa palvelut, Opas kehittäjille – sivut 1–11.....	33

1 Johdanto

Nykyajan markkinoilla yritysten menestys on yhä enemmän kiinni kyvystä erottua kilpailijoista, ei ainoastaan tavaratuotannossa vaan myös palvelusektorilla. Viime aikoina palveluiden merkitys onkin kasvanut, sillä yritykset ovat alkaneet kokeilemaan erilaisia liiketoimintamalleja, joista palvelulistaminen on noussut yhdeksi megatrendeistä (Bauer 21.8.2023). Tämä muutos on näkynyt selkeästi viime aikoina: missä tahansa tuotteessa on nyt löydettävissä palvelun elementti, olipa kyseessä fyysinen hyödyke tai digitaalinen alusta. Nykyään palvelut muodostavat jo yli 65 % maailmanlaajuisesta bruttokansantuotteesta eikä niiden yleistymistä odoteta hidastuvan (OECD 2017, 12). Palveluiden merkityksen kasvaessa, myös niiden kehittämiseen panostaminen on muodostunut yrityksille tärkeäksi liiketoiminnan osa-alueeksi.

Palveluiden tuotteistaminen, joka on yksi palvelukehityksen työkaluista, pyrkii yhdistämään palvelujen aineettoman luonteen ja fyysisten tuotteiden konkreettiset ominaisuudet. Tällä tavoin tuotettu palvelu ei ainoastaan paranna asiakkaan ostokokemusta tarjoamalla selkeää ymmärrystä siitä, mihin hän on sitoutumassa, mutta se mahdollistaa myös yrityksille tehokkaampia keinoja palvelun markkinointiin, opetukseen ja skaalautumiseen.

Mielenkiintoista onkin, että palveluiden tuotteistamisen merkitys ja käyttötapa vaihtelevat suuresti eri toimialoilla. Tämä johtaa siihen, että termille ei ole vakiintunut yksiselitteistä määritelmää eikä sitä löydy esimerkiksi suomen tai englannin virallisesti sanakirjasta. Tässä opinnäytetyössä tarkoituksena on syventää ymmärrystä tuotteistamisesta eri toimialojen näkökulmasta, eritellä näiden väliset erot ja samankaltaisuudet erilaisissa konteksteissa, ja täten luoda kattava, helposti lähestyttävä opas tuotteistamisprosessiin.

1.1 Opinnäytetyön tavoite ja rakenne

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on perehtyä eri kirjallisuuteen ja lähteisiin sekä luoda laaja tietoperusta palveluista ja palvelukehityksen työkalusta tuotteistamisesta. Opinnäytetyö on yrityksille tai kehittäjille suunnattu visuaalinen opas palveluiden tuotteistamiseen, jonka taustalla on eri lähteistä kerätty tietoperusta. Oppaan avulla lukijan tulisi saada käsitys tuotteistamisen hyödyistä yritykselle ja niistä tavoista ja kehityskohteista, joita sillä voidaan kehittää. Koska palveluiden tuotteistamisen käsitteenä hyvin laaja ja sen tavat perustuvat yrityksen toimialaan, strategiaan ja markkinoihin, ei opasta voida tehdä tyhjentävästi. Siksi opas on rajattu yleishyödylliselle tasolle, jotta sitä voidaan hyödyntää yrityksen toimialasta riippumatta.

Tietoperusta osio jakaantuu kahteen päälukuun. Ensimmäisessä pääluvussa käsitellään palveluiden tyypillisiä ominaisuuksia ja analysoidaan miksi ne erottavat palveluliiketoiminnan tavaratuotannosta. Alaluvuissa tarkastellaan palvelutuotteen eri osia ja mistä palveluprosessi muodostuu. Toisessa pääluvussa syvennyttään tuotteistamisen käsitteeseen ja sen merkitykseen eri toimialoilla sekä eri tuotteistajan, kuten markkinoijien ja kehittäjien näkökulmiin. Käsittelemme myös, mitä keinoja tuotteistamisessa voidaan käyttää ja miten se voi edistää yrityksen eri osa-alueiden kehittämistä. Neljännessä luvussa esitellään opinnäytetyön pohjalta luotu opas ja miten se on toteutettu. Opinnäytetyöraportti kiteytyy pohdintaosioon, jossa arvioidaan opinnäytetyön tavoitteiden toteutumista ja kiteytetään henkilökohtaisia ajatuksia ja löydöksiä liittyen tuotteistamiseen palvelukehityksen työkaluna.

1.2 Keskeiset käsitteet

Tässä opinnäytetyössä käytetään muutamia keskeisiä käsitteitä, jotka toistuvat tekstin läpi. Niiden tiivis määrittely helpottaa tekstin lukemista ja ymmärtämistä. Näitä käsitteitä ovat ulkoinen ja sisäinen tuotteistaminen, palvelutuote, palveluprosessi sekä palvelukehitys.

Ulkoinen tuotteistaminen on palvelun asiakkaille näkyvien osien selkeyttämistä, tavoitteena tehdä palvelun ostamisprosessista selkeämpää. Etenkin palvelutuotteen laajentaminen on merkittävä osa ulkoista tuotteistamista. (Simula ym. 2008; Tuominen ym. 2015, 5.)

Sisäinen tuotteistaminen on yrityksen sisäisten prosessien, erityisesti palveluprosessin vaiheiden, optimoimista, jotka ovat usein asiakkaalta piilossa. Asiakasnäkökulma on tässä yhtä lailla tärkeä, sillä palveluprosessin epäkohdat vaikuttavat suoraan asiakkaan kokemukseen. (Simula ym. 2008; Tuominen ym. 2015, 5.)

Palvelukokonaisuus sisältää ydinpalvelun, joka täyttää asiakkaan tarpeen, sekä tukipalvelut, jotka mahdollistavat palvelun toteutuksen ja lisäpalvelut, jotka lisäävät asiakkaan kokemaa arvoa. Tätä kokonaisuutta kutsutaan toisinaan myös palvelutuotteeksi tai palvelupaketiksi. (Bergström & Leppänen 2021, 148.)

Palveluprosessi on vaiheittain kuvattu malli, jossa ilmenee palvelun eri vaiheet, miten se on asiakkaalle tuotettu ja toimitettu. Se sisältää sekä asiakkaan kokemat palvelukohtaamiset sekä asiakkaalta piilossa tapahtuvat sisäiset prosessit eli back office toiminnot. (Jaakkola ym. 2009, 15)

Palvelukehitys on yrityksen tapa vastata markkinoiden muuttuviin tarpeisiin kehittämällä palveluja, jotka vastaavat entistä paremmin kuluttajien odotuksiin. Tavoitteena on luonnollisesti luoda arvoa sekä yritykselle että asiakkaalle. (Jaakkola ym. 2009, 3.)

2 Palvelu

Palvelun käsite on monipuolinen ilmiö, joka ei rajoitu vain yhteen määritelmään, sillä palvelu saa eri merkityksiä sen tarjoajan näkökulmasta. Palvelujen kirjo on laaja ja se kattaa erilaiset palvelumuodot, kuten henkilökohtaiset palvelut, palvelut tuotteina sekä palvelutarjoamat. Joskus jopa fyysinen tuote voi muuttua palveluksi, kun asiakkaan yksilölliset tarpeet huomioidaan ja palvelu tarjotaan asiakaslähtöisesti. Grönroos (2020, 76) käyttää kirjassaan esimerkkiä suomalaisesta hissejä valmistavasta yrityksestä Koneesta, joka tarjoaa fyysisiä laitteita, mutta niiden toimittaminen ja asentaminen asiakkaalle suunnitellusti muodostavat palvelun. Lisäksi on olemassa niin sanottuja näkymättömiä palveluita, kuten laskutusten käsittely, vikaselvitykset tai reklamaatioiden hoitaminen. Nämä palvelut eivät välttämättä ole suoraan havaittavissa asiakkaalle tai ne mielletään palveluiden sijaan ongelmiksi, mutta ne ovat silti keskeisiä osia palveluprosesseja ja vaikuttavat asiakaskokemukseen. (Bergström & Leppänen 2021, 147.)

Kuitenkin palveluilla on neljä keskeistä yleispiirrettä, jotka auttavat määrittelemään niiden luonteen ja jotka ainakin jossain määrin tekevät niiden myymisestä tuotteita vaikeampaa. Yleisesti ottaen palvelut koostuvat aineettomista toiminnoista, jotka on suunniteltu ratkaisemaan asiakkaan tarpeita. Kuitenkin aineettoman luonteen takia asiakkaan on vaikea arvioida palvelun laatua etukäteen ja on riski siitä, vastaako palvelu todella odotettua tarvetta. Näin asiakkaiden on vaikeampi käsittää, mitä he saavat rahallaan, mikä lisää epävarmuutta palvelun ostamisessa. Esimerkiksi kampaamopalvelun lopputulosta ei voida ennakoita ennen kuin palvelu on toteutettu toisin kuin tuotteiden osalta esimerkiksi jäätelökioskilla, jossa kuluttaja voi saada näytteen siitä, mitä hän on ostamassa. (Grönroos 2020,77.)

Jokaiseen palveluun kuuluu myös jossain määrin palveluntarjoajan ja asiakkaan välinen vuorovaikutus. Joissakin palveluissa, kuten kampaamopalveluissa, vuorovaikutusta voi olla enemmän, sillä asiakas on mukana koko prosessissa, mutta toisinaan itse arvoa luova vaihe voidaan toteuttaa ilman asiakkaan välitöntä läsnäoloa. Tällainen palvelu voi olla esimerkiksi huoltopalvelu, jossa asiakkaan ja asiakaspalvelijan vuorovaikutus tapahtuu vain palveluprosessin alku- ja loppupäässä ja itse ydinpalvelu eli huolto tapahtuu ilman asiakasta. Tällöin puhutaan palveluiden eri asteista (taulukko 1), mutta tästä asteesta huolimatta itse palvelu tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti, mikä on yksi palveluiden piirteistä. Palvelut, joissa asiakas on aktiivisesti mukana tuotannossa ja kulutuksessa, voivat tietenkin olla yritykselle kilpailuetu, sillä asiakas voi jossain määrin vaikuttaa lopputulokseen. (Bergström & Leppänen 2021, 124.) Se kuitenkin sitoo aikaa sekä asiakkaalta että palveluntuottajalta, eikä tällaista palvelua voida niin helposti monistaa. Samanaikainen tuotanto ja

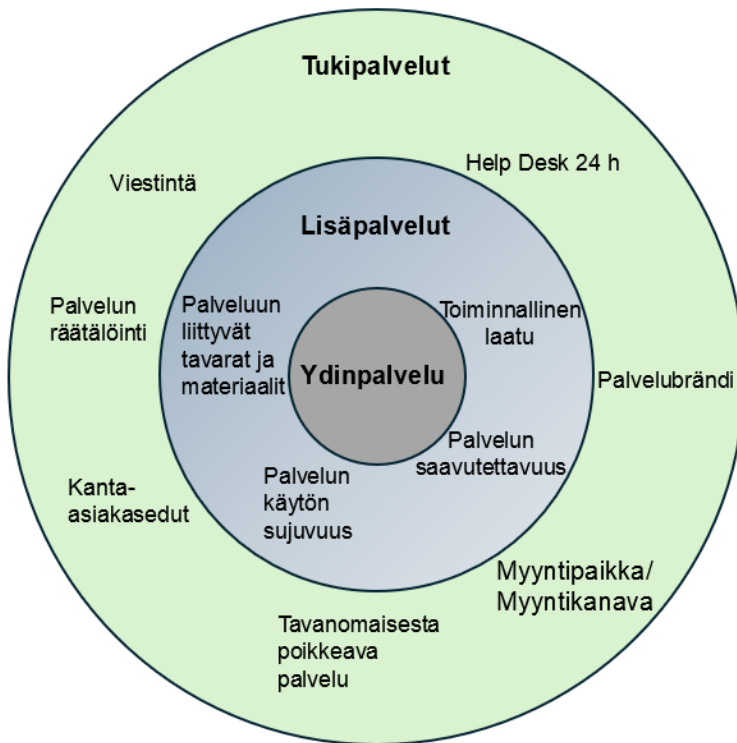
kulutus tarkoittavat kuitenkin sitä, että palvelun laatu ja asiakaskokemus voivat vaihdella suuresti riippuen siitä, kuka ja missä olosuhteissa palvelu toteutetaan. Koska palvelu voidaan toteuttaa aina erilaisissa olosuhteissa, jokainen palvelukokemus on periaatteessa ainutlaatuinen. Palvelu on luonteeltaan siis heterogeeninen, mikä tekee palvelun laadun ylläpitämisestä haastavaa. Toisinaan aikaisemmin hyväksi todettu ravintolakokemus voi jättää erilaisen kokemuksen, mikäli tarjoilija tai kokki on vaihtunut. Neljäs palvelun piirre on niiden varastoitavuuden puute, eli palvelua ei voida säilöä myöhempää käyttöä varten kuten tuotetta. Palvelun tuottamatta jääminen voi tarkoittaa yritykselle menetettyä myyntimahdollisuutta ja tuloja. Esimerkiksi vapaaksi jäänyt lentolippu on tuloa, jota ei voida enää korvata. (Grönroos & Tillman 2020,79–80; Brax 2007, 9–10.)

2.1 Palvelutuote

Palvelutarjooma koostuu tyypillisesti kolmesta eri osasta, jotka yhdessä muodostavat kokonaisuuden, jota kutsutaan toisinaan myös palvelutuotteeksi (kuva 1). Keskeisin näistä on ydinpalvelu, joka vastaa asiakkaan perustarpeeseen ja on se syy, miksi asiakas kuluttaa palvelua. Ydinpalvelu voi olla esimerkiksi kampaamopalvelussa hiustenleikkaus tai elokuvateattereissa elokuvanäytös. Palveluntuottaja ei kuitenkaan voi tarjota pelkästään ydinpalvelua asiakkaalle, sillä elokuvanäytöstä tai kampaamoleikkausta ei voida toteuttaa ilman ajanvarausjärjestelmää tai elokuvalippua. (Bergström & Leppänen 2021,148.)

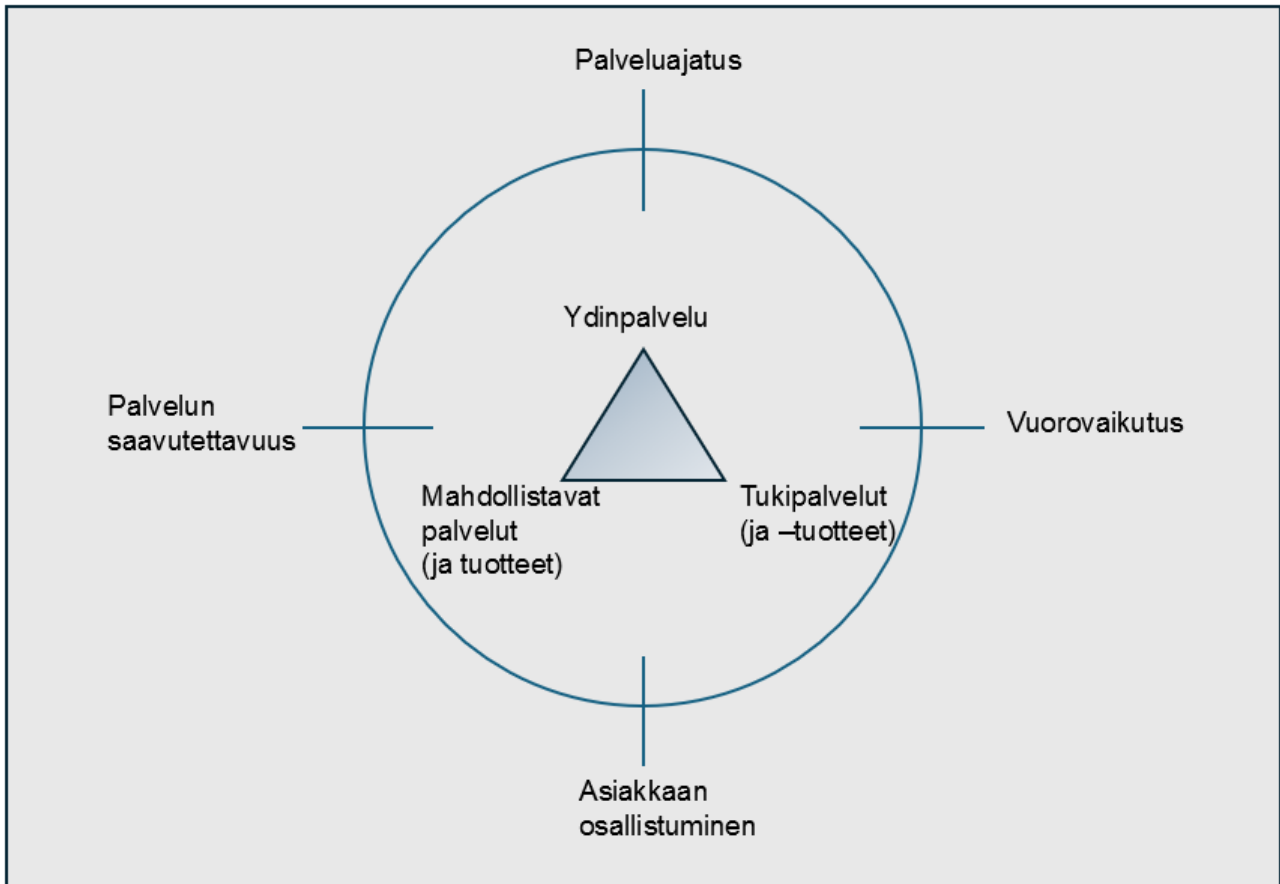
Näitä avustavia palvelun osia kutsutaan tukipalveluiksi, jotka eivät varsinaisesti tuota asiakkaalle lisäarvoa, mutta ovat välttämättömiä ydinpalvelun toteuttamiseksi ja ne voivat olla palveluprosessissa ylimääräisiä palvelukohtaisia tai jopa tuotteita. Grönroos (2015, 208) kuvailee konkreettisia tukipalvelun osia mahdollistaviksi tuotteiksi, joka esimerkiksi elokuvalippu on. Näitä ei tulisi kuitenkaan sekoittaa tuotantoresursseiksi, jotka voivat olla esimerkiksi itsepalveluautomaatti tai elokuvasalin valkokangas. Mahdollistavien palvelun osien lisäksi tarjotaan usein myös asiakkaalle lisäarvoa tuovia palvelunosia, jotka eivät ole välttämättömiä ydinpalvelun tuottamisen kannalta, mutta voivat olla kilpailuetu kuluttajan näkökulmasta ja tapa yritykselle erottautua kilpailijoistaan. Näitä kutsutaan lisäpalveluiksi, jotka voivat olla myös tuotteita. Elokuvateatterissa näytöksen lisäksi voidaan tarjota esimerkiksi 3D-näytöstä ja tähän kuuluvat silmälasit tai mahdollisuutta ennakkotilata omalle paikalle ruokia tai juomia. Ydinpalvelu yhdessä tuki- ja lisäpalveluiden kanssa muodostavat

palvelukokonaisuuden, joka saumattomasti toimiessaan parantaa asiakaskokemusta. (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 11; Grönroos 2015, 208; Brax 2007,10.)



Kuva 1. Palvelutuotteen kerrokset (mukailien Bergström & Leppänen 2021,148)

Usein pelkkä palvelutuotteen määrittely ei ole yrityksen liiketoiminnan kannalta riittävä, sillä se mallinnetaan ensisijaisesti yrityksen näkökulmasta keskittyen siihen mitä ja miten palvelukokonaisuus luodaan. Tämä mallinnus jättää kuitenkin huomiotta asiakkaan näkökulman. Vaikka palvelupaketti olisi suunniteltu erinomaisesti, se saattaa jäädä asiakkaalta hyödyntämättä tai sen laatu voi heikentyä, mikäli palvelua ei voida toimittaa asiakkaan toivomalla tavalla. Tästä syystä on tärkeää, että yritykset ottavat palvelutarjoomassaan huomioon myös palveluajatuksen, palvelun saavutettavuuden, vuorovaikutuksen ja asiakkaan osallistumisen palveluun (kuva 2). Nämä neljä tekijää yhdessä peruspalvelutuotteen kanssa muodostavat laajennetun palvelutarjooman, joka vastaa paremmin asiakkaiden tarpeita ja odotuksia. (Grönroos 2015, 208.)



Kuva 2. Laajennettu palvelutarjooma (mukaillen Grönroos 2020, 226)

Laajennetun palvelutarjooman perustana toimiva palveluajatus vastaa muun muassa kysymyksiin siitä, millaisia ydin-, tuki- ja lisäpalveluja käytetään, miten peruspalvelupaketti asetetaan saataville, kuinka vuorovaikutustilanteita kehitetään, sekä kuinka asiakkaiden tulisi valmistautua tai kuinka heitä tulisi valmentaa ennen palveluprosessia. Palveluajatus ohjeistaa myös suunnitteluprosessin myöhemmissä vaiheissa, kuten tuotantoresurssien määrittelyssä. Olemassa olevat inhimilliset ja fyysiset resurssit asettavat tietyt rajat tuotantokyvylle, mutta laajennetun palvelutarjooman kehittäminen voi osoittaa tarpeen muuttaa näitä resursseja. (Grönroos 2015, 212.)

Palvelun saavutettavuudella tarkoitetaan sitä, kuinka kuluttajat arvioivat palvelun helppoutta ja käytettävyyttä sen ostamisen ja kuluttamisen kannalta. Saavutettavuus muodostaa ikään kuin sillan palveluntarjoajan ja asiakkaan välille, ja sen tehokkuus määrittelee suurelta osin asiakaskokemuksen laadun. Yksi ilmeisin saavutettavuuteen vaikuttava tekijä on henkilökunnan määrä ja ammattitaito. Riittävä ja hyvin koulutettu henkilökunta varmistaa, että asiakaspalvelu on nopeaa ja asiakkaan oikeat tarpeet tulevat kartoitetuksi ja lopulta ratkaistuksi. Muita saavutettavuuteen vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa aukioloajat, palvelupisteiden sijainti tai teknologian sisällyttäminen palveluinfrastruktuuriin. Esimerkiksi pankkipalveluista on pyritty tekemään saavutettavampia

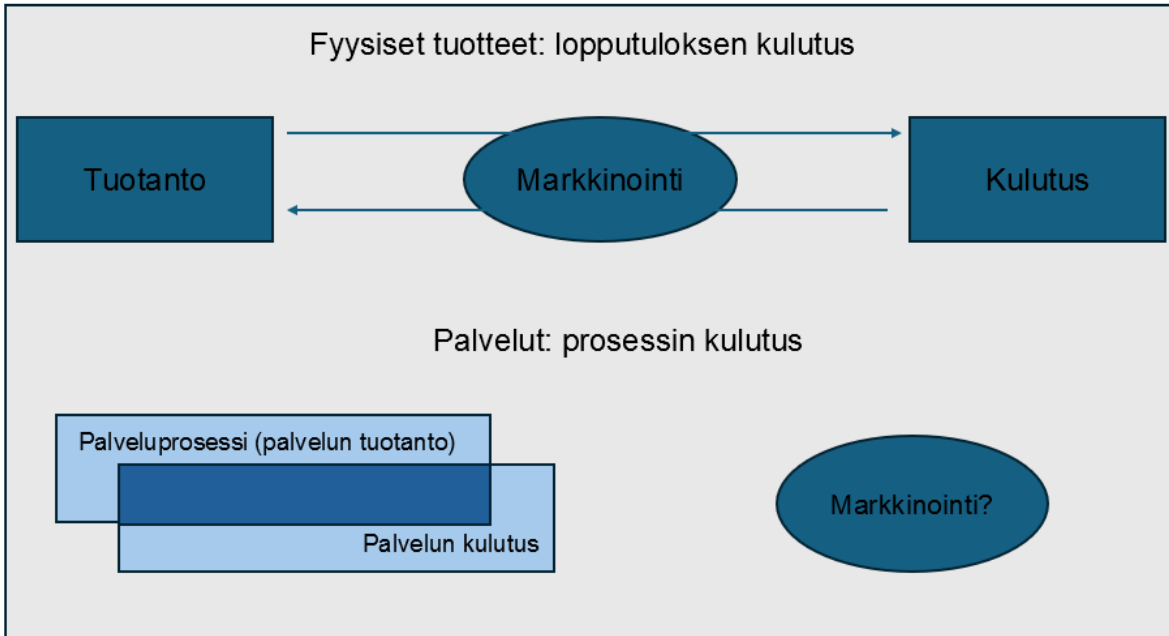
laajentamalla nettipankin käyttöä, jolloin palvelua voidaan saada myös tyypillisten pankki 8-16 aukio-oloaikojen ulkopuolella. (Grönroos 2015, 211.)

Vuorovaikutus palveluorganisaation kanssa on kuluttajan kokemaa palvelukokemusta, ja se voidaan jakaa muutamiin eri osa-alueisiin, jotka kaikki vaikuttavat asiakkaan kokemaan palvelun laatuun. Tämä sisältää kaikki ne kohtaamiset, joissa palvelun tarjoajan henkilökunta ja asiakas ovat vuorovaikutuksessa keskenään eli ne asiakasrajapinnan tapahtumat. Ne voivat olla tyypillisiä kasvotusten käytäviä palvelukohtaamisia, mutta myös esimerkiksi chattipalvelun kautta tapahtuvaa keskustelua. Näissä työntekijöiden ammattitaito, ystävällisyys ja kyky ratkaista asiakkaan tarve ovat asiakkaalle merkittävimpiä, kun asiakas muodostaa ajatuksen saatavan palvelun laadusta. Vuorovaikutukseen liittyvät myös yrityksen käytössä olevat automaattiset toiminnot tai järjestelmät. Se, kuinka vaivatonta kuluttajan on käyttää esimerkiksi nettipankkia, vaikuttaa suoraan asiakkaan kokemaan palvelun laatuun. (Grönroos 2015, 212.)

Lopuksi vielä asiakkaan osallistaminen voi vaikuttaa merkittävästi palvelun laatuun. Asiakkaan aktiivinen rooli, kuten informaation vaihto tai palvelutehtävien toteuttaminen, on merkittävä tekijä palvelun lopputuloksessa. Esimerkiksi fysioterapeutin on vaikea toimittaa palveluaan, jos asiakas ei osaa ilmaista, missä lihaksessa häneen särkee, tai jos hän ei suorita fysioterapeutin antamia liikeharjoituksia, jotka ovat välttämättömiä palvelun lopputuloksen saavuttamiseksi. On siis tärkeää huomioida, että palveluntarjoajan täytyy tarjota tukea ja ohjeistusta, jotta asiakas pystyy osallistumaan palvelun tuottamiseen tarvittavin keinoin. (Grönroos 2015, 212.)

2.2 Palveluntuotannon prosessi

Palveluoperaatioihin liittyen lähes kaikki tavat tehostaa liiketoiminnan kannattavuutta eivät ole toteutettavissa ilman, että ne vaikuttavat edes jossain määrin asiakkaisiin tai palveluntuottajiin. Tästä syystä monet toimet palveluoperaatioiden tehokkuuden lisäämiseksi voivat jopa heikentää palvelutuotteiden laatua, mikäli niitä ei implementoida palveluprosessiin oikein. (Hoffman & Bateson 2010, 112.) Grönroos (2015, 86) täydentää, että palvelun kuluttaminen poikkeaa tuotteista sillä, että asiakkaalle luotava arvo tulee koko palveluprosessin ajalta eikä niinkään lopputuloksen kuluttamisesta. Esimerkiksi hotellimajoituksessa huoneen vuokraaminen on vain pieni osa todellista palveluprosessia. Kuten aikaisemmin mainittiin, palvelut kulutetaan ja tuotetaan samanaikaisesti, jolloin palveluntuotantoprosessi on hyvin samankaltainen kuin palvelun kulutusprosessi. (Jaakkola ym. 2009; Kuva 3.)

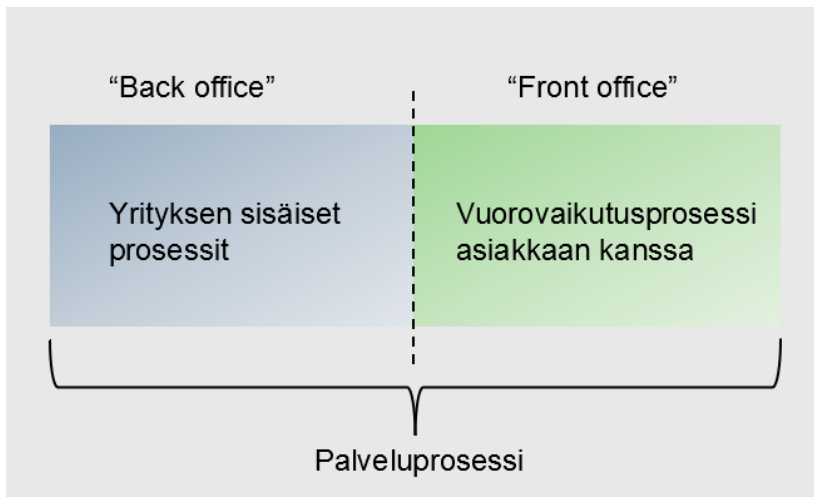


Kuva 3. fyysisten tuotteiden ja palvelujen kulutus ja markkinoinnin rooli. (Mukaillen Grönroos 2015, 86)

Palveluprosessi kuvaa tapaa, jolla palvelut tuotetaan ja toimitetaan asiakkaalle. Se on toimintojen ketju, joka voi palvelusta riippuen alkaa joko asiakkaan tarpeen havaitsemisesta tai siitä, missä ensimmäinen vuorovaikutus asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä tapahtuu (Jaakkola ym. 2009,15). Tämä palvelutapahtuma ei rajoitu vain tyypillisiin tilanteisiin, joissa asiakkaan ja työntekijän välinen kohtaaminen tapahtuu kasvojen välillä. Palveluprosessi voi alkaa siitä, kun asiakas on yhteydessä yritykseen verkkosivujen kautta tai siitä, kun hän on yhteydessä alihankkijaan tai yhteistyökumppaniin. Esimerkiksi asiakas on autoliikkeessä ostamassa autoa osamaksulla, jossa asiakkaan ja rahoituslaitoksen palveluprosessi on alkanut jo autoliikkeessä, joka toimii tässä prosessissa yhteistyökumppanina. (Bergström & Leppänen 2021,140.)

Koska palveluprosessin vaiheisiin kuuluu myös erilaisia tukitoimintoja, joilla palveluntuottaminen mahdollistetaan, on nämä palveluprosessin vaiheet usein luokiteltu kahteen eri kategoriaan (kuva 4). Toinen vaiheista tapahtuu asiakasrajapinnassa, ja niitä kutsutaan 'Front office' toiminnoiksi. Näillä viitataan palveluprosessin vaiheisiin, jotka tapahtuvat suorassa vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. (Brax. 2007, 13.) Front office -vaiheet ovat näkyviä toimintoja asiakkaalle ja ne vaikuttavat suoraan asiakkaan kokemukseen ja tyytyväisyyteen (Grönroos. 2015, 86). Näitä näkyviä osia ovat esimerkiksi asiakaspalvelu, myynti, ongelmanratkaisu tai palvelun toimittaminen. Palveluprosessiin kuuluu myös asiakkaille piilossa olevia toimintoja, jotka on erotettu asiakasrajapinnan tapahtumista. Näitä kutsutaan 'Back office' toiminnoiksi, ja ne ovat usein palvelutuotteen tuki- ja lisäpalveluita. Näitä ovat esimerkiksi yrityksen hallinnolliset tehtävät, joita asiakas ei edes miellä

osaksi palveluprosessia, mutta ilman näitä yritys ei voi palvelua toteuttaa. Back office -toimintoja ovat myös esimerkiksi IT-tuen tehtävät tai logistiikan toteuttaminen. (Jaakkola ym. 2009,15.)



Kuva 4. Palveluprosessi kokonaisuutena (mukaillen Jaakkola ym. 2009, 15)

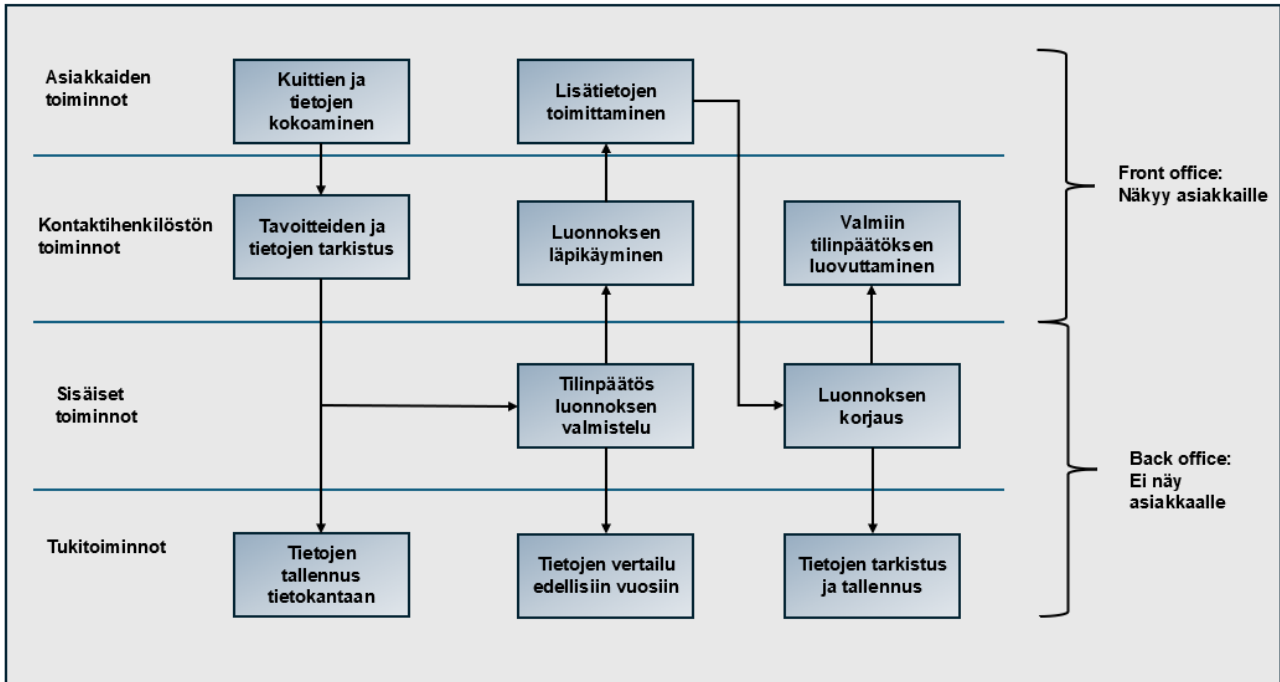
Brax (2007, 13) argumentoi, että palveluprosessia suunnitellessa eri toiminnot kannattaa asettaa Front- tai Back office -tehtäviksi riippuen toiminnon ominaisuuksista. Asiakasrajapinnassa kannattaa suorittaa tehtäviä, jotka ovat luonteeltaan avointen tai mukautuvien prosessien kaltaisia. Mukautuvien prosessien ominaisuuksia ovat muun muassa tyypillistä hankalampia tai teknistä osaamista vaativat tehtävät. Ne usein edellyttävät paljon informaation vaihtoa asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä ja vaativat tilanteen kartoitusta. Näiden vastakohtana ovat niin sanotut jäykät toiminnot, jotka ovat ominaisuuksiltaan hyvin samankaltaisia keskenään, niiden suorittamiseen ei tarvita niin paljon teknistä osaamista ja ratkaisuihin ei tarvitse tehdä kompromisseja, eli suorittamisen päätöksenteko on vähäisempää. Näitä toimintoja pystytään suorittamaan huomattavasti nopeampaan tahtiin kuin mukautuvia prosesseja, ja ne tulisi sijoittaa Back office -tehtäviksi. (Brax. 2007, 12–13.)

Jotta palveluprosessia voidaan kehittää, on se ensin mallinnettava kaikilta osin palvelun alusta loppuun. Määrittelyssä kannattaa huomioida prosessien lisäksi myös eri vaiheiden ominaisuudet, esimerkiksi työvaiheet ja minkälainen resurssi mihinkin vaiheeseen tarvitaan. Tällöin voidaan kartoittaa esimerkiksi palvelusta syntyviä pullonkauloja, jotka hidastavat tai alentavat palvelun laatua.

Palveluprosessia tulisi ajatella myös asiakkaan näkökulmasta ja miettiä eri vaiheita, jotka voivat tuoda asiakkaalle joko negatiivisia kokemuksia tai onnistumisen tunteita. Tällöin yritys on perillä siitä, mitkä ovat oman palvelun kriittiset sekä positiiviset kohtaamiset. Vaiheita on myös hyvä harjoittaa sen mukaan, missä määrin ne ovat pakollisia toteuttaa, tai voidaanko ne hoitaa esimerkiksi eri vaiheessa prosessia asioiden nopeuttamiseksi. Palveluprosessi olisi hyvä mallintaa myös sen osalta, missä vaiheessa palvelun eri vaiheet tapahtuvat. Aina pelkkä kronologinen järjestys (Kuva 5) ei välttämättä riitä, koska tietyt vaiheet saatetaan tehdä toistuvasti palveluprosessissa. Tällöin palveluprosessi olisi hyvä mallintaa blueprinting-kaavion (Kuva 6) avulla, joka määrittelee vaiheet tarkemmin ja objektiivisemmin. (Bergström & Leppänen 2021, 139; Jaakkola ym 2009, 16.)

	Vaihe 1	Vaihe 2	Vaihe 3	Vaihe 4	Vaihe 5
Vaiheen kesto					
Osallistujat					
Suorituspaikka					
Tarvittavat resurssit					
Kriittiset kohdat					

Kuva 5. Esimerkki palveluprosessin kuvaamisesta ja analysoimisesta (mukaillen Jaakkola ym. 2009, 16)



Kuva 6. Esimerkki tilitoimiston palvelun kuvaamisesta blueprinting-kaavion avulla (mukaillen Jaakkola ym. 2009, 16)

Palveluprosessin määrittelyn tarkoituksena on siis saada perusteellinen käsitys palvelun sisällöstä ja sen toteutustavoista alusta loppuun, sekä ohjata niiden kehittämistä yrityksen strategian mukaiseksi (Jaakkola ym. 2009, 17). Määrittelyn ja prosessin kehittämisen avulla yritys parantaa asiakastytyväisyyttä, tehokkuutta ja kilpailukykyä. Hyvin tunnettu esimerkki onnistuneesta palveluprosessin optimoinnista tulee Netflixiltä 2000-luvun alussa, kun kuluttajien ainoa tapa oli vuokrata elokuvia suoraan elokuvavuokraamon kautta kivijalkaliikkeessä. Netflix kuitenkin ymmärsi, että palvelu voidaan toimittaa asiakkaalle ilman kivijalkamyymälässä tapahtuvaa asiakaspalvelua. Netflix alkoi toimittaa DVD-levyjä postin kautta, jolloin asiakkaalta vaadittu osallistuminen palvelun tuottamiseen väheni. (Hoffman & Bateson. 2010, 110.) Tämä esimerkki on tosin vuodelta 2010, jonka jälkeen Netflix mullisti markkinoita entisestään siirtymällä liiketoimintamallissaan vain suoratoistopalveluihin. Kuten Netflixin tapauksessa, palveluprosessin kehittäminen on jatkuva prosessi, jonka ei tulisi päättyä vain yhteen projektiin.

2.3 Palvelukehitys

Palveluiden yleistyminen ja tavaratuotantoon keskittyneiden yritysten siirtyminen yhä enemmän palveluiden tuottamiseen, esimerkiksi palveluistamisen kautta, on lisännyt palveluiden kehittämisen merkitystä. Tämän vuoksi palveluiden kehittäminen on muodostunut olennaiseksi osaksi yritysten liiketoimintastrategiaa. Tämä palveluiden kehittäminen edellyttää yrityksiltä ennakoivaa otetta, sillä

on tärkeää tunnistaa markkinoilla piilevät tarpeet ja mahdollisuudet jo ennen kuin asiakkaat itse ovat niistä tietoisia. (Jaakkola ym. 2009, 3.) Kehitystyötä voidaan toteuttaa joko pienin, jatkuvasti tapahtuvin askelin arjen työn ohessa tai suurempien, erillisten projektien kautta, jotka tähtäävät suurempiin muutoksiin. Tutkimukset osoittavat, että palveluita kehittävien yritysten menestys ja kilpailukyky nojaavat vahvasti hyvin suunniteltuun ja johdettuun tuotekehitysohjelmaan, jatkuvaan innovointiin, kustannustehokkuuteen ja asiakaslähtöisyyteen. (Grönroos 2020, 297.) Jatkuvan palvelukehityksen tavoitteena on luoda kilpailukykyisiä, kannattavia ja innovatiivisia liiketoimintoja, joilla on mahdollisuus menestyä myös kansainvälisillä markkinoilla ja ennen kaikkea pitää omistajat ja osakkeenomistajat tyytyväisinä. (Bergström & Leppänen 2021, 163.)

Palveluiden kehittämiseen on erilaisia lähestymistapoja, jotka soveltuvat erilaisiin tarpeisiin ja tavoitteisiin yrityksen toiminnassa. Yksi lähestymistavoista on palvelumuotoilu, joka keskittyy käyttäjälähtöiseen kehittämiseen. Palvelumuotoilussa tavoitteena on ymmärtää asiakkaiden tarpeita ja kokemuksia asiakaslähtöisesti, jotta voidaan suunnitella ja toteuttaa palveluja, jotka vastaavat näihin tarpeisiin entistä paremmin. (Koivisto, Säynäkangas & Forsberg 2019, 58; Hiltunen 2017, 7.)

Toinen yleisesti käytetty menetelmä on Lean-työkalu, joka keskittyy yrityksen prosessien optimoimiseen ja turhien välivaiheiden karsimiseen. Lean-menetelmän avulla pyritään parantamaan toiminnan tehokkuutta ja vähentämään hukkaa, mikä johtaa nopeampiin ja kustannustehokkaampiin palveluprosesseihin. Käytännössä Lean-työkalun käyttäminen voi tarkoittaa esimerkiksi asiakaspalvelun nopeuttamista poistamalla tarpeettomat hyväksyntävaiheet tai yksinkertaistamalla asiakastiedon keräämistä. Myös resurssien kohdentamista arvioidaan, jotta jokainen työntekijä ja resurssi voisi toimia mahdollisimman tehokkaasti ilman suuria odotusaikoja tai työn katkoksia. (LeanThinking 2024.)

Tässä opinnäytetyössä keskitytään kuitenkin palvelukehitykseen tuotteistamisen kannalta, joka sisältää samankaltaisuuksia sekä palvelumuotoilusta että Lean-työkaluista. Tuotteistamisessa palvelut paketoidaan selkeiksi, markkinoille suunnatuiksi tuotteiksi ja palveluntuottaminen vakioidaan siten, että lopputulemana palvelut olisi helpompi myydä sekä ostaa. (Bergström & Leppänen 2021, 163.) Tällöin palveluiden ominaisuudet, hyödyt ja käyttöönotto on helposti ymmärrettävissä sekä asiakkaille että yrityksen sisällä. (Harkonen 2021, 92.)

Kaikilla näillä lähestymistavoilla on yhteistä se, että ne tarjoavat keinoja kehittää palveluita kolmella eri tasolla: strategisella, systemaattisella ja asiakasrajapinnan tasolla. Strategisella tasolla lähestymistavat keskittyvät palveluliiketoiminnan muotoiluun, asiakaskokemuksen parantamiseen ja palvelutarjonnan vision sekä tavoitteiden määrittelyyn. Systemaattisella tasolla ne ohjaavat palveluiden ja asiakaskokemuksen kehittämistä selkeiden tavoitteiden, standardien, ohjeistusten ja

työkalujen avulla. Asiakasrajapinnan tasolla keskitytään yksittäisten palvelujen yksityiskohtiin sekä asiakkaan ja palveluntarjoajan väliseen vuorovaikutukseen asiakaskokemuksen eri vaiheissa ja kosketuspisteissä (Koivisto ym. 2019, 58). Nämä menetelmät auttavat yrityksiä sopeutumaan jatkuvasti muuttuviin markkinaolosuhteisiin ja asiakkaiden tarpeisiin, mikä on välttämätöntä palvelukeskeisessä ympäristössä.

3 Tuotteistaminen

Kuten aiemmin on mainittu, palveluiden tarjoamiseen liittyy tiettyjä liiketoiminnallisia haasteita verrattuna fyysisten tuotteiden myyntiin. Jaakkola ja muut (2009, 1) kirjoittavat, että tuotteistaminen on strategia, jonka avulla yritykset voivat lieventää näitä haasteita ja parantaa kilpailukykyä markkinoilla. Tämä saavutetaan parantamalla palveluiden kannattavuutta, kasvattamalla palveluiden tuotantaa katetta lisäämällä myyntituottoja sekä pienentämällä yritykselle syntyviä kustannuksia palvelutuotannosta. (Noste s.a.)

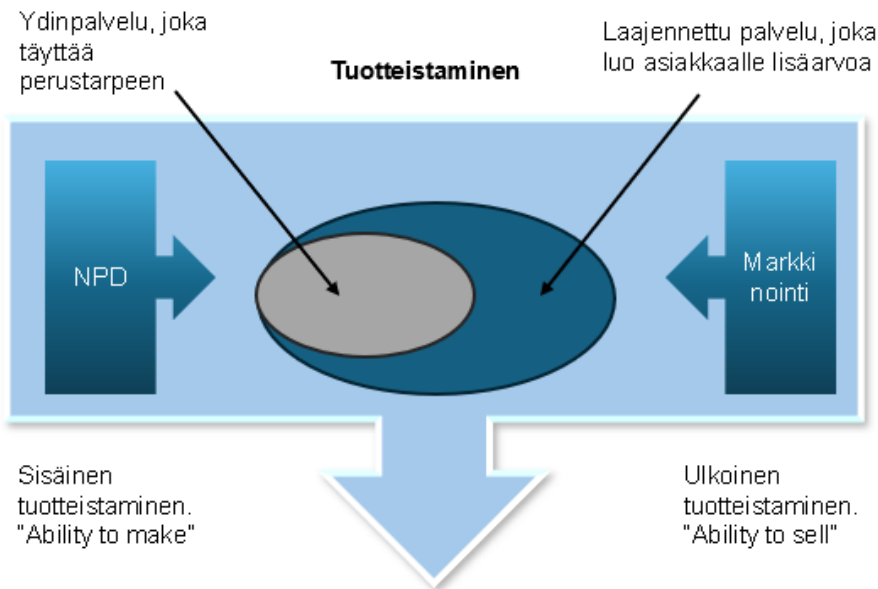
Tuotteistamisen merkitys ja sen määritelmä vaihtelevat kuitenkin suuresti riippuen toimialasta ja siitä kuka asiasta keskustelee. Suominen, Kantola ja Tuominen (2009, 6) tuovat esille, että joillekin tuotteistaminen tarkoittaa palvelujen konseptointia ja systematisointia, jolla pyritään parantamaan yrityksen sisäisiä prosesseja kuten helpottamaan palvelujen myyntiä ja tuotantoa. Toisaalta tuotteistaminen voi tarkoittaa palvelukokonaisuuksien muokkaamista ja selkeyttämistä asiakkaan näkökulmasta siten, että ne vastaavat entistä paremmin heidän tarpeisiinsa ja odotuksiinsa. Tällöin palvelun tuottama arvo välittyy kuluttajille selkeämmin, ja ostaminen muuttuu helpommaksi. (Tuominen, Järvi, Lehtonen, Valtanen & Martinsuo 2015, 5.) Suominen ja muut (2009, 5) lisäävät vielä tuotteistamisen olevan tapa yhdistää palveluiden kehittäjien sekä markkinoijien ajatukset, jolloin palveluprosessin hyödyt näkyvät sekä kuluttajalle että palvelun tuottajalle.

Tuotteistaminen ei kuitenkaan rajoitu vain yksittäiseen projektiin tai toimenpiteeseen vaan se on pikemminkin yrityksen jatkuva prosessi, joka vaatii säännöllistä arviointia ja kehittämistä. Yritysten tulee pysyä mukana ajan tasalla, ja sopeutua aktiivisesti muuttuviin markkinaolosuhteisiin ja mahdollisiin uusiin asiakastarpeisiin. Parantainen (2013, 19) kuitenkin korostaa, ettei yritysten tulisi tavoitella kaikkien asiakastarpeiden täyttämistä vaan määritellä itselleen kannattavat kohderyhmät, joihin panostaa. Tällöin yritys voi erottautua kilpailijoistaan sinisen meren strategian tavoin, jossa kuluttajalle luodaan arvoinnovaatio ja hänen asiakkuutensa voitetaan luomalla kilpailijoista poikkeavalla kokemuksella. (Vuorinen & huikkola 2023, 47.)

3.1 Ulkoinen ja sisäinen tuotteistaminen

Tuotteistamisprosessin keskeisenä päämääränä on tuotekehityksen (New Product Development) ja markkinoijien välisten ideoiden yhdistäminen. Nämä ovat jo vakiintuneita erillisiä prosesseja yrityksissä, mutta ne yhdistämällä mahdollistetaan selkeämmän ja asiakaslähtöisemmän tarjonnan muodostamisen, joka vastaa paremmin asiakkaiden odotuksiin. Tuotteistamisprosessissa ne ovat kuitenkin syytä jakauttaa omiin tehtäviin ja tarkoituksiin prosessin selkeyttämiseksi. (Simula, Lehtimäki & Salo 2008.) Tuotekehityksellä ja markkinoinnilla on erilaiset vaikutukset ja roolit

ydintuotteen tai palvelun luomisessa ja kaupallistamisessa. Tuotekehityksen (NPD) tavoitteena on tehdä tuotteen tai palvelun valmistusprosessista mahdollisimman sujuva, kun taas markkinoinnin päämääränä on muotoilla ja esittää tuote tai palvelu tavalla, joka korostaa sen arvoa asiakkaille, helpottaen näin tuotteen myyntiä. (Kuva 1)



Kuva 7. Conceptual illustration of productization (mukaillen Simula ym. 2008)

Sisäisen tuotteistamisen päätarkoitus on yhdenmukaistaa ja järjestelmällistää palvelun toimitusprosessia ja sen lopputulosta yrityksen sisällä. Esimerkiksi toistuva taustatyö aiheuttaa yritykselle ylimääräisiä kustannuksia, kun kuvainnollisesti pyörä keksitään aina uudestaan. Parantainen (2013, 67) käyttää esimerkkiä autoteollisuudesta, joka on ratkaissut ongelman moduulirakenteen avulla. Asiakkaan yleisin tarve hankkia ajoneuvo on helpottaa kulkemista, jonka auto eli tarjottu ydintuote ratkaisee. Myyjällä voi olla yhdestä automallistakin useita eri mallivaihtoehtoja, joita pystyy vielä räätälöimään asiakkaan tarpeiden mukaan. Automyyjällä on siis valmis tuotepaketti tarjota asiakkaalle, jota voidaan räätälöidä tiettyyn pisteeseen saakka asiakkaan toiveiden mukaan eikä autoa tarvitse muokata auton korista alkaen. Standardoidut paketit, joita tarjotaan asiakkaille, eivät ainoastaan tehosta ja yksinkertaista tuotteiden myyntiprosessia yrityksen sisällä, vaan myös selventävät asiakkaalle, mitä hän rahallansa saa. (Jaakkola ym. 2009, 19.) Tämä lisää asiakkaan ymmärrystä tuotteen arvosta, joka puolestaan laajentaa ydintuotetta tai palvelua (Kuva 7).

Ulkoisella tuotteistamisella taas keskitytään muokkaamaan ydinpalvelua asiakkaalle entistä houkuttelevammaksi, kilpailijoista erottuvammaksi ja ymmärrettävämmäksi niin sisällön kuin arvopauksenkin osalta (Jaakkola ym. 2009, 27). Kuvassa 1 havainnollistetaan sitä, miten ulkoisella

tuotteistamisella pyritään laajentamaan ydinpalvelua sisällyttämällä siihen ominaisuuksia, jotka tuovat esille palvelun tuomaa arvoa asiakkaalle. Tämän laajennetun ydinpalvelun seurauksena palvelun hyödyt ja arvo konkretisoituvat asiakkaalle selkeämmin, mikä vähentää ostoon liittyviä riskejä ja helpottaa myyntiprosessia. (Simula ym 2008) Ulkoisen tuotteistamisen menetelmät liittyvät pitkälti markkinointitoimiin, jotka voivat helpottaa palvelun ostamista, mukaan lukien palvelun brändäys, asiakasohjeistukset, mainonta, palveluesitteet, myyntikanavien kehittäminen sekä palveluiden paketointi. Näiden toimenpiteiden avulla pyritään parantamaan palveluntarjonnan houkuttelevuutta ja selkeyttä asiakkaan näkökulmasta, mikä puolestaan edistää myyntiä ja asiakastyytyvyyttä.

Vaikka onkin käytännöllistä jaotella sisäinen ja ulkoinen tuotteistaminen erillisiin tehtäviin ja prosesseihin selkeyden vuoksi, on tärkeää, että kehittämis- ja markkinointivaiheessa tiedetään toisten prosessien tavoitteista. Kun palvelun kehittäjät ottavat huomioon loppukäyttäjien tarpeet ja vaatimukset jo kehitysprosessin alkuvaiheissa, yritys kykenee räätälöimään tarjontansa vastaamaan asiakkaan odotuksia mahdollisimman tarkasti. Tämä estää sen, ettei palvelua yli suunnitella, jossa ydinpalvelu on suunniteltu yksityiskohtaisesti, mutta sen asiakkaalle tuoma arvo ei ole kunnolla harkittu, mikä voi johtaa yrityksen tarpeeseen jatkokehittää palvelutuotetta. (Simula ym. 2008.)

Yhteenvetona, tuotteistaminen edellyttää tasapainoa valmistuskyvyn ja myyntikyvyn välillä. Onnistunut tuotteistaminen mahdollistaa yrityksen kehittämään palveluvalikoiman, joka voi vaihdella koossa ja muodossa, mutta seuraa massaräätelöinnin periaatteita. Tavoitteena on luoda palvelutuotteita, jotka yritys voi valmistaa kohtuullisin kustannuksin

3.2 Tuotteistamisprosessi

Tuotteistamisprosessi etenee selkeän kaavan mukaan, joka sisältää viisi vaihetta: esiselvitysvaiheen, määrittelyvaiheen, toteutusvaiheen, pilotointivaiheen sekä lanseerauksen. Jokaiselle vaiheelle määritellään tarvittavat dokumentit, arviointikriteerit sekä vastuussa olevat henkilöt päätöksenteosta sekä toteutuksista. Lisäksi prosessi sisältää välivaiheita, joissa arvioidaan palveluprosessin etenemistä ja sitä, miten prosessia tullaan jatkamaan. Näitä välivaiheita kutsutaan päätöksentekopisteiksi. (Jaakkola ym. 2009, 6.)

Esiselvitysvaihe on vaiheista ensimmäinen, jossa arvioidaan palvelun kehittämisen tarkoituksenmukaisuutta ja vastaako se yrityksen strategiaa. Strategisia näkökulmia ovat, voiko yritys hyötyä siitä, mitä asiakassegmenttejä tavoitellaan ja millä tavoin niitä tavoitellaan. Mietitään, mitä vaikutuksia on, jos palvelutarjoomaa muutetaan tai sitä, miten sitä tuotetaan, sekä arvioidaan tuotekehityksen astetta. Määrittelyvaiheessa suunnitellaan, mistä tämä palvelukokonaisuus tulee muodostumaan, eli ydinpalvelun lisäksi tarvittavat tukipalvelut sekä arvoa tuovat lisäpalvelut. Määrittelyvaiheessa mietitään, mitkä ovat kehityskohteet, joita lähdetään kehittämään. Esimerkiksi

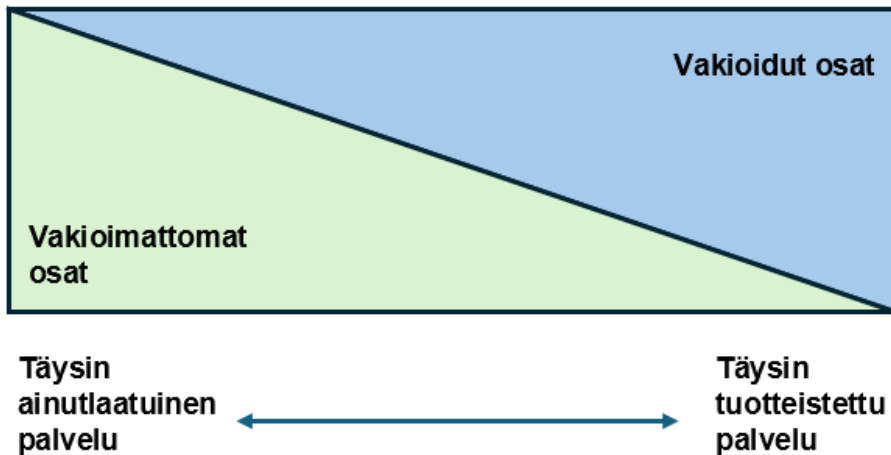
palveluprosessi tai palvelutarjooma. Tässä vaiheessa muodostetaan myös keskeiset dokumentit, kuten palvelukuvaus tai esittelymateriaalit, jotka määrittelevät tulevan palvelukokonaisuuden. (Tuominen ym. 2015, 12; Jaakkola ym. 2009, 3.)

Toteutusvaiheessa määritellään ne käytettävissä olevat keinot, joilla kehityskohteisiin voidaan vaikuttaa. Näitä ovat esimerkiksi palvelun konkretisointi, vakiointi tai palvelun määrittely, sekä tehdään toteutussuunnitelma siitä, miten millä keinoin prosessi tullaan toteuttamaan. Pilotointivaiheessa on jo koeversio kehitetystä palvelusta, joka voidaan tarjota rajattuun koekäyttöön esimerkiksi asiakkaille tai projektin ulkopuolisille yrityksen työntekijöille. Pilotointivaiheessa kerätään vielä palautetta palvelun käytettävyydestä, joka huomioidaan ennen viimeistä vaihetta eli lanseerausta.

Lanseerausvaihe ei kuitenkaan tarkoita sitä, että palvelu olisi vielä valmis markkinoille vietäväksi, vaan sillä tarkoitetaan palvelun julkistamista. Tässä vaiheessa palvelu on kaukana vielä täydellisestä, mutta sen sisältö määritelty ja se luo kuluttajalle ajatuksen lopputulomesta. Parantainen (2013, 24) suosittelee, että myynti tulisi aloittaa jo ennen virallista lanseerausta. Esimerkiksi yhdysvaltalainen markkina-arvoltaan suurin autovalmistaja Tesla (Yahoo 2024) lanseerasi vuonna 2017 uuden version alkuperäisestä Tesla Roadster -mallista. Uudelle mallille luvattiin tuolloin teknisiä ominaisuuksia, jotka vaikuttivat lähes mahdottomilta toteuttaa sinä ajankohtana (Dow 20.11.2017). Vaikka seitsemän vuotta myöhemmin toimitusaikojakaan ei ole vielä vahvistettu, Tesla on tässä ajassa todistanut voivansa lunastaa alkuperäiset lupauksensa, jotka annettiin jo lanseerauksen yhteydessä. Kuten Tesla vuonna 2017, Parantainenkin kirjoittaa (2013, 49) että palveluista tulisikin antaa törkeä lupaus, jolla asiakkaat saadaan uteliaiksi tai jopa epäuskoiseksi.

3.2.1 Palvelun vakioiminen

Sisäisestä tuotteistamisesta puhutaan lähteiden välillä niin kuin se olisi monien toimien ja tehtävien joukko, joiden tavoitteena on muuntaa palveluidea tai prototyyppi ydintuotteeksi, joka olisi mahdollisimman helposti myytävä ja monistettava, mutta siten että varaa räätälöinnille jää. (Jaakkola ym. 2009, 19; Tuominen ym. 5; Simula ym. 2008.) Tätä prosessien yksinkertaistamista kutsutaan myös palvelun vakioimiseksi tai standardoimiseksi. Kaikkien näiden toimien perustana on se, että ne dokumentoidaan ja ohjeistetaan niin hyvin, että täysin uusi työntekijä voisi luottaa niiden varaan palvelua tuottaessa. Parantainen (2013, 16) sanookin että tuotteistaminen on hyvin pitkälti dokumentointia ja ohjeistusta. Tässä tulee kuitenkin vastaan yrityksen päätös tuotteistamisen asteesta, eli kuinka pitkälle palvelun prosesseja halutaan vakioida ja asiakaskohtaista räätälöintiä vähentää. Jaakkola ja muut (2009, 19) havainnollistavat aihetta, ettei yrityksen vaihtoehto ole joko vakioida tai räätälöidä palvelua vaan se on enemmänkin skaala, siitä kuinka paljon vakioituja tai räätälöityä hetkiä palveluprosessissa on (kuva 8).



Kuva 8. Tuotteistamisen asteet. (mukaillen Jaakkola ym. 2009, 19)

Yrityksen valitsema tuotteistamisen aste palvelulle on strateginen päätös, joka määrittelee, kuinka standardoiduksi ja vakioituksi palvelu kehitetään. Käytännössä vakiointi tarkoittaa sitä, kun palvelun prosessia yksinkertaistetaan ja jokaisesta palvelunkohtaamisesta pyritään tehdä identtinen toisiinsa verraten. Esimerkiksi valmennuksia myyvä konsulttiyritys voi hyödyntää vakiomista sillä, että he rakentavat valmiin pohjan tietylle koulutukselle, jota hyödynnetään jokaisessa koulutustapahtumassa asiakasyrityksen toimialasta riippumatta. Tämän vastakohta olisi se, että yritys suunnittelee joka kerta asiakkaan kanssa personoidun tavan toteuttaa haluttu koulutus, joka tuo lisää työmäärää tietenkin palveluntarjoajalle, että asiakkaalle, jonka täytyy olla mukana suunnittelussa. (Jaakkola ym. 2009.)

Kun jokaisesta palvelukohtaamisesta tehdään identtinen se vähentää hajontaa palvelukokemusten välillä, jolloin asiakkaalle koituvaa laatua voidaan helpommin seurata ja parantaa. Vakioidusta palvelusta koituvia kustannuksia on myös helpompi ennakoida sillä palvelutapahtumat ovat samanlaisia, ja niissä tarvittavien resurssien määrä vaihtelee vähemmän. Tämä parantaa palvelun kannattavuutta, sillä syntyviä kuluja on helpompi arvioida ja budjetoida. Lisäksi vakioituja palveluita on helpompi kouluttaa uusille työntekijöille, kun niiden tuottamiseen on olemassa perusteelliset ohjeistukset. Kun yrityksellä on selkeät ohjeet palveluprosessin toteuttamiseen, se mahdollistaa palvelun tehokkaan monistamisen ja skaalautumisen, mikä helpottaa liiketoiminnan laajentamista. (Bergström & Leppänen 2021, 166.)

Svend Hollensen (2020, 456) luokittelee kirjassaan tuotteistamisen asteet kolmeen eri kategoriaan, jotka perustuvat siihen, kuinka konkreettinen arvoa tuottava palveluprosessin vaihe on ja kuinka käytännöllisesti palvelu voidaan skaalata ulkomaalaisille markkinoille. Ensimmäinen kategoria sisältää henkilökohtaisia palveluita, kuten ravintolat tai parturit, jotka vaativat kasvokkain tapahtuvaa

vuorovaikutusta ja ovat tila- ja henkilöstöriippuvia. Tällöin skaalautuminen vaatii lähtökohtaisesti uusia toimipisteitä ja uusien työntekijöiden kouluttamisen, mikä tekee niiden monistettavuudesta haastavaa. Toinen kategoria käsittää omaisuuden käsittelypalvelut, kuten autonhuollon, jossa asiakkaan tarve olla läsnä rajoittuu vain auton luovutukseen ja noutoon. Tällaisissa palveluissa itse arvoa tuottava vaihe eli auton huolto ei vaadi asiakkaan välitöntä läsnäoloa sen tuottamiseen. Tällainen palvelu on helpompi skaalata sillä asiakkaan ja palveluntuottajan välisen kanssakäymisen merkitys pienenee ja itse arvoa tuottavan prosessin eli ydinpalvelun merkitys kasvaa. Kolmas kategoria keskittyy informaation välittämiseen liittyviin palveluihin, esimerkiksi yhdysvaltalainen uutisyhtiö New York Times, joka voi tuottaa palvelua yhdestä päätoimipisteestä mutta voi skaalata palvelunsa globaalisti, mihin tahansa, jossa puhutaan englantia (Taulukko 1). Tällaisetkin palvelut voidaan mukauttaa esimerkiksi kohdemaan kielelle, mutta se vaikeuttaa skaalautumista sillä se sitoo resursseja esimerkiksi käännöstyöhön. Hollensenin malli korostaa, että vaikka luokitukset antavat yleiskuvan palveluiden monistamisen haasteista ja mahdollisuuksista, yritysten on mietittävä tarkkaan, miten soveltavat näitä periaatteita ottaen huomioon sekä liiketoiminnan että asiakkaiden tarpeet.

Taulukko 1. Palveluiden kolme kategoriaa (mukaillen Hollensen 2020, 456)

Palveluiden Kategoriat	Ominaisuudet	Esimerkkejä (palveluntarjoaja)	Mahdollisuudet maailmanlaajuiseen standardisointiin
Ihmisten prosessointi	Asiakkaat ovat osa tuotantoprosessia. Palveluyrityksen tulee ylläpitää paikallista toimipistettä	Koulutus (koulut, yliopistot) Liikennepalvelut (lento-yhtiöt, autonvuokraus) Terveysthuolto (sairaalat) Ruokapalvelu (pikaruoka, ravintolat) Majoituspalvelu (hotelli)	Ei hyviä mahdollisuuksia: koska 'asiakkaan läsnäolo palvelutuotannossa', tarvitaan monia paikallisia toimipisteitä, joka tekee tämän tyyppisen palvelun maailmanlaajuisen skaalautumisen erittäin vaikeaksi
Omaisuuksien prosessointi	Sisältää konkreettisia toimia fyysisten esineiden arvon parantamiseksi asiakkaille. Esineen tulee olla osallisena tuotantoprosessissa, mutta esineen omistajan (asiakkaan) ei tarvitse. Tarvitaan paikallinen toimipiste	Autokorjaus (korjaamot) Rahtiliikenne (rahtiedustaja) Laitteiden asennus (esim. sähköasentaja) Pesulapalvelu (pesula)	Paremmat mahdollisuudet: verrattuna ihmisten prosessointipalveluihin, nämä sisältävät vähemmän kontaktia asiakkaan ja palveluhenkilökunnan välillä. Tämän tyyppinen palvelu ei ole niin kulttuuriherkkä

Palveluiden Kategoriat	Ominaisuudet	Esimerkkejä (palveluntarjoaja)	Mahdollisuudet maailmanlaajuiseen standardointiin
Tietoon perustuvat palvelut	Datan kerääminen, käsittely, tulkitseminen ja lähettäminen arvon luomiseksi. Vähäinen aineellisuus. Minimaalinen asiakkaan osallistuminen tuotantoprosessissa.	Tietoliikennepalvelut (puhelinoperaattorit) Pankkitoiminta Uutiset Markkina-analyysi Internetpalvelut (kotisivujen tuottajat, tietokantapalveluntarjoajat)	Erittäin hyvät mahdollisuudet: maailmanlaajuinen standardointi yhdestä keskitetystä sijainnista ('single sourcing') johtuen näiden palveluiden 'virtuaalisen' luonteen takia

Vakioimismallista riippumatta kaikkien palvelun tarjoamiseen ja tuottamiseen liittyvien menettelyjen tulisi noudattaa dokumentoitua standardimallia, joka pysyy samana joka kerta, kun sitä käytetään. Tehokkaan mallin kehittäminen, jota voidaan soveltaa ja joka toimii kaikissa tilanteissa, on usein pitkälinen kokeilu- ja virheprosessi ja vaatii huolellista suunnittelua ja riittävästi käytännönteusta. Lisäksi standardointi vaatii huolellista menettelytapojen dokumentointia, jotta niitä voidaan soveltaa riippumatta suorittavasta henkilöstöstä tai tarjoajasta. (Parantainen 2013, 18.)

Hyvin standardoitujen palvelumenettelyiden joukko tarjoaa useita etuja. Ensinnäkin onnistunut standardointi johtaa hajonnan vähenemiseen, mikä puolestaan tuo palvelun laadun vakautta. Lisäksi vähentynyt hajonta ja standardoidut menettelytavat johtavat myös vakaampiin ja tehokkaampiin aikatauluihin, mikä puolestaan johtaa helposti ennakoitaviin kustannuksiin, ja siksi palvelu voidaan hinnoitella sen mukaisesti. Tällä on useita etuja: ensinnäkin ennakoitavat kustannukset mahdollistavat yrityksen paremman voittomarginaalien laskemisen ja toiseksi tämä mahdollistaa hinnoittelun, joka sopii sekä asiakkaalle että palveluntarjoajalle. Tämä voi olla merkittävä etu myynnissä, jossa selkeiden lukujen tarjoaminen vähentää riskin tunnetta, joka asiakkaalla yleensä on palvelun ostamisen yhteydessä, kuten neuvontapalveluiden myynnissä yritysten välisissä tilanteissa. Lisäksi vähentynyt hajonta palvelumenettelyissä vähentää kustannuksia, koska yritys voi keskittää resurssinsa ja siten vähentää erilaisten varojen määrää, joita tarvitaan tietyissä tehtävissä palveluprosesseissa, joissa on suurempi hajonta. Lisäksi, jos palveluprosessi on aina enemmän tai vähemmän sama, jopa aloittelevat työntekijät voivat tarjota palvelun ilman jatkuvaa valvontaa, koska he voivat aina noudattaa asetettua menettelytapaa sen sijaan, että he konsultoisivat ylempää tahoja aina, kun uusi muuttuja ilmenee. (Jaakkola ym. 2009, 22.)

3.2.2 Palvelun paketointi

Useiden palveluiden kohdalla asiakkaiden tarpeet eivät juurikaan vaihtelee ostajasta toiseen. Apunen (2020, 112) käyttää esimerkkinä henkilöautojen renkaiden vaihdosta ja säilytyksestä. Koska renkaita on pääsääntöisesti neljä ja ne ovat samankokoisia, ei yhdelle tarpeelle tarvitse kehittää useita eri palveluvaihtoehtoja. Tällöin on tärkeämpää tarjota yhtä selkeästi määriteltyä palvelupakettia kiinteällä hinnalla. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, etteikö Euromasterin kaltainen yritys voisi paketoita palveluita esimerkiksi laajentamalla palvelutuotettaan. Jos asiakkaalla on huhtikuussa tarve saada talvirenkaat säilöön, hänellä on odotettavasti myös tarve renkaiden vaihtopalvelulle. Siispä olisi kannattavaa tarjota yhdessä palvelupaketissa sekä renkaiden säilytystä että vaihtopalvelua.

Palvelupaketteja voidaan rakentaa myös ilman, että yhdistetään erilaisia palveluita, jotka ratkovat kuluttajan eri tarpeita. Esimerkiksi Finnair myy lentolipun lisäksi erilaisia lisäpalveluita, joiden tarkoituksena on luoda lisäarvoa matkustajalle. Finnair myy yhteensä yli kymmentä erilaista lisäpalvelua yhdelle lennolle (Finnair s.a.), ja näistä tyypillisimmät lisäpalvelut on jo paketoitu erilaisiksi lipputyypeiksi. Asiakkaalla on ensin vaihtoehto valita istuinluokka kolmesta eri vaihtoehdosta: Economy, Premium Economy tai Business. Ja jokaisesta istuinluokasta voi valita vielä kolme eri vaihtoehtoa matkatavaroiden määrälle

Paketoinnista ei kuitenkaan ole yhtä selkeää vaihtoehtoa, vaan yrityksen tulisi harkita oman strategiansa kannalta sitä, mikä palvelisi asiakkaita sekä tulevaa rahavirtaa parhaiten. Apunen (2020, 68) väittää, että yrityksen tulisi sisällyttää palvelusalkkuunsa vain niitä palveluita, joita myydään ja kehitetään jatkuvasti, ja jotka toisivat merkittävää rahavirtaa yritykselle. Toisaalta Jaakkola, Orava ja Varjonen (2009, 12) kirjoittavat, että joskus kannattaa tarjota palveluita, joiden menekki on vähäistä, sillä ne nostavat palvelun laatumielikuvaa kuluttajan näkökulmasta. Kaikkien lisäpalveluiden ei siis tarvitse tuottaa katetta, jos ne lisäävät asiakasvirtaa.

3.2.3 Hinnoittelu osana tuotteistamista

Hinnoittelun oikeaoppinen toteuttaminen on perusta sille, että palvelu pysyy kannattavana ja ilmenee kuluttajille kilpailukykyisenä (Bergström & Leppänen 2021, 194). Selkeällä hinnoittelurakenteella voidaan konkretisoida palvelutarjontaa asiakkaan näkökulmasta, sillä se tarjoaa selkeän kuvan siitä, mitä asiakas saa ja millä hinnalla. Kuluttajan on myös itse helpompi perustella laajennetun palvelutuotteen kuluttaminen, sillä hintahyötysuhde on selkeämpi. (Simula ym. 2008.) Yritys voi perustaa palvelunsa hinnoittelun useisiin eri lähtökohtiin, joita kutsutaan hinnoittelumenetelmiksi. On kuitenkin tärkeää muistaa, että yrityksen ei tarvitse valita vain yhtä menetelmää, vaan eri tapoja voidaan yhdistellä. (Jaakkola ym. 2009, 30.)

Tuotosperusteisessa hinnoittelussa keskitytään suoraan palvelun lopputulokseen tai tuotokseen. Esimerkiksi konsultointipalvelussa voidaan veloittaa raportin tai suunnitelman tuottamisesta. Resurssipohjainen hinnoittelu perustuu palvelun tuottamiseen tarvittaviin resursseihin. Tällainen hinnoittelu sopii erityisesti palveluihin, joissa tuotteistamisen aste tai standardointi on vähäistä ja palvelu vaatii asiakaskohtaista räätälöintiä, mikä voi aiheuttaa suurempia vaihteluita resurssien käytössä. Hyöty- ja arvoperusteinen hinnoittelu perustuu puolestaan hyötyyn tai arvoon, jonka asiakas saa palvelusta. Tätä menetelmää käytetään esimerkiksi yrityksille suunnatuissa palveluissa, joilla on positiivinen vaikutus yrityksen liiketoiminnan tulokseen, joko kulujen tai tulojen näkökulmasta. Myös lentoyhtiöt hyödyntävät tätä hinnoittelua, sillä sama lentolippu voi olla kalliimpi, jos se ostetaan kuukautta ennen lentoa verrattuna siihen, että lippu ostetaan puoli vuotta etukäteen. Usein nopealla varoitusajalla saatava lentomatka on kuluttajalle arvokkaampi. (Apunen 2014, 15.) Neljäs hinnoittelumalli on käyttöperusteinen hinnoittelu, jossa asiakas maksaa pääsystä palveluun tietyltä ajalta. Tällaisia hinnoittelumalleja käyttävät esimerkiksi Spotify tai Netflix, mutta heidänkin on hyödynnettävä resurssipohjaista hinnoittelua, sillä elokuva-lisenssien tai musiikkituottajille maksettavat tekijänpalkkiot aiheuttavat kustannuksia. (Jaakkola ym. 2009, 28; Bergström & Leppänen 2021, 201–205.)

Tuotteistamisella vaikutetaan näihin hinnoittelumenetelmiin ja strategioihin. Esimerkiksi kiinteähintaiset palvelupaketit ovat osa hinnoittelusuunnittelua. Yhtä palvelua voidaan tarjota useassa eri hintaluokassa, joista kukin sisältää eri osista koostuvan palvelutuotteen. Tämän avulla yritys voi ankkuroida palveluidensa hinnat niin, että asiakkaalla on vaihtoehtoja edullisemmasta ja kalliimmasta vaihtoehdosta. Tätä kutsutaan myös hinta-ankkuroinniksi, kun yritys tarjoaa usean erihintaisen vaihtoehdon palvelusta. Tällöin asiakkaalla on pienempi kynnys verrata palvelua kilpailijoiden vastaaviin palveluihin. Hinta-ankkurointi voidaan myös toteuttaa luomalla asiakkaalle mielikuva palvelusta saatavasta hyödystä. (Apunen 2014, 27.) Palvelun hintaa verrataan esimerkiksi saatavaan arvoon tai hyötyyn. Esimerkiksi tilitoimistopalveluja tarjoava yritys voisi markkinoida palveluaan pienyrittäjille ajatuksella, että se on ”halvempaa kuin yrittäjän aika”

3.2.4 Palvelun konkretisointi

Kun asiakas etsii tai arvioi tuotetta, hän keskittyy ensisijaisesti tuotteen konkreettisiin ominaisuuksiin ja siihen, mitä vastinetta rahallaan saa. Palveluiden kohdalla tilanne on toinen, koska niistä usein puuttuvat asiakkaalle näennäiset elementit, joihin omat odotukset sidotaan. Näin ollen palveluiden ostopäätös täytyy tehdä yrityksen maineen ja palvelusta syntyvien odotusten ja ennakkoluulojen perusteella. Asiakkaan luottamusta koskeviin haasteisiin voidaan vastata konkretisoimalla palvelutarjontaa ja visualisoimalla sen tarjoamat hyödyt asiakkaalle, joista puhutaan toisinaan myös yrityksen antamana arvolupauksena. (Bergström & Leppänen 2021, 166.) Tällaisia keinoja,

joilla pyritään vaikuttamaan asiakkaiden mielikuviin ja odotuksiin ovat yrityksille erilaisia markkinoinnin keinoja. (Jaakkola ym. 2009, 27.)

Yksi tehokas menetelmä asiakkaan vakuuttamiseksi palvelun lopputuloksista on havainnollistaa, mitä hyötyjä palvelu voi tarjota lopputuloksena. Esimerkiksi parturi-kampaamot voivat esitellä kuvia aikaisemmista asiakkaista, joille on tehty samanlaisia asiakkaan toivomia kampauksia. Lisäksi palvelusta voidaan tarjota näytteitä koekäytön muodossa, jolloin asiakas pääsee itse arvioimaan palvelun soveltuvuutta omiin tarpeisiinsa. (Bergström & Leppänen 2021, 338.) Useat digitaaliset palvelut, kuten sovellukset, tarjoavat ilmaiskokeiluja, joilla pyritään houkuttelemaan ja sitouttamaan asiakkaita palvelun jatkuviksi käyttäjiksi. Palvelun arvon konkretisointi voidaan toteuttaa myös selkeiden esitteiden ja myyntimateriaalien avulla, joissa kuvataan palveluprosessin eri vaiheet ja selitetään, mitä kukin vaihe sisältää. Tämä auttaa kuluttajaa ymmärtämään, miten palvelu täyttää hänen odotuksensa ja miten arvolupaus käytännössä toteutetaan. Palvelun laadusta viestiminen tyytyväisyystakuin luo lisäluottamusta palveluntarjoajan kykyyn toimittaa luvattu palvelu. (Jaakkola ym. 2007, s. 28.)

4 Toteutus

Toteutus osiossa annetaan eritelty kuvaus siitä, miten opinnäytetyön konkreettinen tuotos, eli visuaalinen opas tuotteistamiseen, on suunniteltu ja toteutettu. Luvussa käsitellään eri vaiheita oppaan ideasta sen valmistumiseen asti. Tähän kuuluu muun muassa, tavoitteet, toteutustavat ja ratkaisut, joita projektin aikana kohdattiin. Luvussa käsitellään myös hyödynnettyjä työkaluja ja selitetään, miksi juuri nämä välineet valittiin käyttöön. Tämä luku tarjoaa lukijalle ymmärryksen projektin toteutusprosessista ja sen taustalla olevista päätöksistä, jotka ohjasivat oppaan luomista.

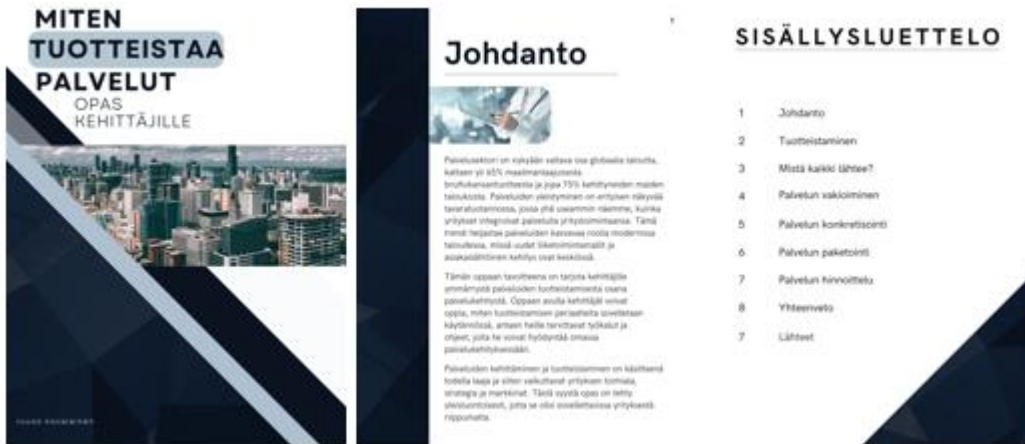
Opinnäytetyön kohteena oli luoda visuaalinen opas tuotteistamiseen osana palvelukehitystä. Tämän oppaan tarkoituksena on tarjota kattava tietopohja siitä, miten tuotteistamista voidaan hyödyntää palvelukehityksessä eri toimialoilla. Opas on suunniteltu palvelukehittäjille tai muille palvelukehityksestä kiinnostuneille, jotka haluavat ymmärtää ja soveltamaa tuotteistamisen periaatteita käytännön työssään. Tuotteistaminen on erityisesti palvelualoilla laaja käsite, joka kattaa useita prosesseja ja menetelmiä. Vaikka aiheesta on olemassa laajasti teoreettista tietoa niin konkreettisia ja tiivistettyjä oppaita, jotka yhdistäisivät teorian käytännön sovelluksiin visuaalisesti houkuttelevassa muodossa, ei juurikaan ole saatavilla.

4.1 Produktin toteutus ja lopputulos

Oppaan toteutus tehtiin käyttäen Canvaa ja osittain myös PowerPointia, mikä mahdollisti visuaalisesti vaikuttavan materiaalin tuottamisen. Oppaassa käytettiin näiden järjestelmien tarjoamia julkisia tietopankkeja, joista kuvakkeet ja graafiset elementit ovat otettu. Tämä valinta tehtiin, koska oppaasta haluttiin tehdä sekä visuaalisesti houkutteleva että helposti lähestyttävä. Canvan ja PowerPointin työkalut mahdollistivat monipuolisen sisällöntuotannon, jossa visuaaliset elementit tukevat tekstin sanomaa ja tekevät oppaasta käyttäjäystävällisen. Oppaan teema luotiin käyttämällä kolmea eri pääväriä, joilla pyrittiin luomaan asianmukainen ulkonäkö oppaalle. Tummansininen, vaaleansininen ja valkoinen väri luovat uskottavuutta ja yksinkertaisuutta ulkonäölle, jota olisi helpompi seurata.

Oppaan rakenne on suunniteltu lukijan lähtötilanne huomioiden. Ensimmäisillä sivuilla tarjotaan perehdytys oppaan aiheeseen ja sen rakenteeseen, jotta lukija saa selkeän käsityksen siitä, mitä opas sisältää. Toisella sivulla, joka toimii johdantosivuna, käsitellään tarkemmin aiheen ajankohtaisuutta ja tärkeyttä. Tällä pyritään herättämään lukijan mielenkiinto ja luomaan ymmärrys siitä, miksi

aihe on merkityksellinen. Johdantosivu on asetettu toiseksi sivuksi, koska sillä halutaan heti vakuuttaa lukija aiheen tärkeydestä ja kannustaa häntä jatkamaan lukemista.



Kuva 9. Oppaan otsikko, johdanto ja sisällysluettelo

Seuraavilla kahdella sivulla käsitellään tuotteistamisen perusteita, mukaan lukien syyt, miksi tuotteistaminen on tärkeää, ja mitä asioita sen avulla voidaan parantaa sekä millä keinoilla. Kun perusasiat on käyty läpi, siirrytään tuotteistamisprosessin aloitukseen ja luetellaan asioita, jotka tulee huomioida ennen strategisten päätösten tekemistä. Tämän jälkeen käsitellään, ketkä kaikki voivat olla mukana tuotteistamisessa. Lopuksi oppaassa on yhteenvetosivu, joka tarjoaa vinkkejä tuotteistamiseen liittyen.



Kuva 10. Sivut tuotteistamisesta, tuotteistamisprosessin aloituksesta ja yhteenveto

Seuraavat sivut keskittyvät aiemmin mainittuihin tuotteistamisen menetelmiin. Jokaisella sivulla esitellään tiivistäen eri menetelmien määritelmät, selittäen, mitä ne ovat ja mitkä niiden tavoitteet ovat. Näiden lisäksi käsitellään menetelmien mahdollisia haasteita sekä niitä hyötyjä, joita menetelmien

käyttöönotto voi tuoda mukanaan. Lopuksi jokaisessa osiossa käsitellään käytännön toteutustavat, tarjoten konkreettisia esimerkkejä ja ohjeita siitä, miten menetelmät voidaan soveltaa todellisissa tilanteissa.



Kuva 11. Tuotteistamisen eri menetelmät

Produktin lopputuloksena syntyi 11-sivuinen opas palvelun kehittäjille ja aiheesta kiinnostuneille lukijoille. Oppaan rakenteesta saatiin selkeä ja tavoitteiden mukainen sen yksinkertaisen ja puhtaasti ulkoasun ansiosta. Tarkoituksena ei ollut luoda pitkiä kappaleita, vaan tiivistettyjä pointteja, sillä kaikki teoriat perustuvat toisessa ja kolmannessa pääluvussa tehtyyn tutkimukseen. Tämän lähestymistavan ansiosta oppaan rakenne onnistuttiin pitämään napakkana ja informatiivisena.

TUOTTEISTAMINEN

Palveluiden tuotteistaminen on yrityksen strategia, jolla parhaimmillaan tuotetaan palveluita, jotka ovat ammattilaisilleen parhaimpia. Tuotteistaminen on myös palveluiden myymistä ja kehittämistä ammattilaisille.

Miksi

Tuotteistaminen auttaa perinteisesti epäselvää laatuvarmistusta, laatuvarmistusta tuottaja ja ammattilainen välillä.

Miten

Palveluiden tuotteistaminen on prosessi, jolla on konkreettinen vaikutus yrityksen toimintaan.

Miksi

Tuotteistaminen auttaa ammattilaisia tunnistamaan palveluiden laatuvarmistuksen ja kehittämisen.

MITEN TUOTTEISTAA PALVELUT OPAS KEHITTÄJILLE

PALVELUIDEN KONKRETISOINTI

- Palveluiden tuotteistaminen on prosessi, jolla parhaimmillaan tuotetaan palveluita, jotka ovat ammattilaisilleen parhaimpia.
- Tuotteistaminen on myös palveluiden myymistä ja kehittämistä ammattilaisille.

PALVELUN PAKETOINTI

- Palveluiden tuotteistaminen on prosessi, jolla parhaimmillaan tuotetaan palveluita, jotka ovat ammattilaisilleen parhaimpia.
- Tuotteistaminen on myös palveluiden myymistä ja kehittämistä ammattilaisille.

PALVELUN HINNOITTELU

- Palveluiden tuotteistaminen on prosessi, jolla parhaimmillaan tuotetaan palveluita, jotka ovat ammattilaisilleen parhaimpia.
- Tuotteistaminen on myös palveluiden myymistä ja kehittämistä ammattilaisille.

YHTEENVETO

Vinkkejä onnistuneeseen tuotteistamiseen

- Palveluiden tuotteistaminen on prosessi, jolla parhaimmillaan tuotetaan palveluita, jotka ovat ammattilaisilleen parhaimpia.
- Tuotteistaminen on myös palveluiden myymistä ja kehittämistä ammattilaisille.

LÄHTEET

- Maunula, A. & Kuitava, S. 2014. Tuotteistaminen. Helsinki: WSOY.
- Maunula, A. & Kuitava, S. 2015. Tuotteistaminen. Helsinki: WSOY.
- Maunula, A. & Kuitava, S. 2016. Tuotteistaminen. Helsinki: WSOY.
- Maunula, A. & Kuitava, S. 2017. Tuotteistaminen. Helsinki: WSOY.
- Maunula, A. & Kuitava, S. 2018. Tuotteistaminen. Helsinki: WSOY.
- Maunula, A. & Kuitava, S. 2019. Tuotteistaminen. Helsinki: WSOY.
- Maunula, A. & Kuitava, S. 2020. Tuotteistaminen. Helsinki: WSOY.
- Maunula, A. & Kuitava, S. 2021. Tuotteistaminen. Helsinki: WSOY.
- Maunula, A. & Kuitava, S. 2022. Tuotteistaminen. Helsinki: WSOY.
- Maunula, A. & Kuitava, S. 2023. Tuotteistaminen. Helsinki: WSOY.
- Maunula, A. & Kuitava, S. 2024. Tuotteistaminen. Helsinki: WSOY.

SISÄLLYSLUETTELO

- Johdanto
- Tuotteistaminen
- Mistä prosessi alkaa
- Palvelun vakiointi
- Palvelun konkretisointi
- Palvelun paketointi
- Palvelun hinnoittelu
- Yhteenveto
- Lähteet

Johdanto

Palveluiden tuotteistaminen on nykyään välttämättömyys, jotta yritys pystyy kilpailemaan markkinoilla. Tuotteistaminen on prosessi, jolla parhaimmillaan tuotetaan palveluita, jotka ovat ammattilaisilleen parhaimpia. Tuotteistaminen on myös palveluiden myymistä ja kehittämistä ammattilaisille.

MISTÄ KAIKKI LÄHTEE?

Huomioitavaa on, että tuotteistaminen on prosessi, jolla parhaimmillaan tuotetaan palveluita, jotka ovat ammattilaisilleen parhaimpia. Tuotteistaminen on myös palveluiden myymistä ja kehittämistä ammattilaisille.

PALVELUN VAKIOIMINEN

Palveluiden vakiointi on prosessi, jolla parhaimmillaan tuotetaan palveluita, jotka ovat ammattilaisilleen parhaimpia. Tuotteistaminen on myös palveluiden myymistä ja kehittämistä ammattilaisille.

PALVELUN HINNOITTELU

Palveluiden hinnoittelu on prosessi, jolla parhaimmillaan tuotetaan palveluita, jotka ovat ammattilaisilleen parhaimpia. Tuotteistaminen on myös palveluiden myymistä ja kehittämistä ammattilaisille.

YHTEENVETO

Vinkkejä onnistuneeseen tuotteistamiseen

- Palveluiden tuotteistaminen on prosessi, jolla parhaimmillaan tuotetaan palveluita, jotka ovat ammattilaisilleen parhaimpia.
- Tuotteistaminen on myös palveluiden myymistä ja kehittämistä ammattilaisille.

LÄHTEET

- Maunula, A. & Kuitava, S. 2014. Tuotteistaminen. Helsinki: WSOY.
- Maunula, A. & Kuitava, S. 2015. Tuotteistaminen. Helsinki: WSOY.
- Maunula, A. & Kuitava, S. 2016. Tuotteistaminen. Helsinki: WSOY.
- Maunula, A. & Kuitava, S. 2017. Tuotteistaminen. Helsinki: WSOY.
- Maunula, A. & Kuitava, S. 2018. Tuotteistaminen. Helsinki: WSOY.
- Maunula, A. & Kuitava, S. 2019. Tuotteistaminen. Helsinki: WSOY.
- Maunula, A. & Kuitava, S. 2020. Tuotteistaminen. Helsinki: WSOY.
- Maunula, A. & Kuitava, S. 2021. Tuotteistaminen. Helsinki: WSOY.
- Maunula, A. & Kuitava, S. 2022. Tuotteistaminen. Helsinki: WSOY.
- Maunula, A. & Kuitava, S. 2023. Tuotteistaminen. Helsinki: WSOY.
- Maunula, A. & Kuitava, S. 2024. Tuotteistaminen. Helsinki: WSOY.

Kuva 12. Valmis opas

5 Pohdinta

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyöprosessin aikana heränneitä henkilökohtaisia havaintoja. Lisäksi käsitellään syntyneitä johtopäätöksiä ja näiden pohjalta esitetään yksi jatkotutkimusehdotus tuotteistamiseen liittyen. Lopuksi arvioidaan omaa opinnäytetyöprosessia ja oppimista.

5.1 Johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset

Opinnäytetyöprosessin aikana nousi useita mielenkiintoisia havaintoja, jotka on hyvä tuoda esille kaikille, ketkä ovat kiinnostuneita tuotteistamisesta ja haluavat mahdollisesti kirjoittaa siitä. Ensimmäkin Kirjallisuutta löytyi huomattavasti enemmän englanniksi kuin suomeksi. Yllättävää oli, että useat englanninkieliset lähteet perustuivat kuitenkin suomalaisten tutkijoiden työhön, joka osoittaa, että Suomessa on kansainvälisellä tasolla hyvin korkea osaaminen tuotteistamiseen.

Tuotteistamisen vaikuttaa saaneen alkunsa ohjelmistokehityksestä, sillä monissa lähteissä ei puhuttu palvelunkehittäjästä vaan ohjelmistokehityksestä sekä ohjelmoijista ja insinööreistä. Pysin kuitenkin välttämään sanaa ”ohjelmoija”, koska se ei käsitteenä muistuta palvelukehitystä ja se helposti erottaa ajatukset palveluista johonkin muuhun. Löysin kuitenkin näistä lähteistä yhtäläisyydet palvelukehitykseen laajemmassa kontekstissa ja siksi pidättäydyin tuosta termistä.

Toinen mielenkiintoinen huomio opinnäytetyöprosessin aikana oli havainto työpaikalla käynnissä olleesta Kaizen – Lean prosessista, jolla tehostettiin sisäisiä palveluprosessin vaiheita. Prosessissa käsiteltiin samoja ongelmia ja ratkaisuja kuin tuotteistamisessa, kuten palvelun vakioimista. Tämän jälkeen teoriaan perehtyessäni huomasin, että myös palvelumuotoilu on hyvin samankaltainen tuotteistamisen sekä Lean– prosessin kanssa, ja näiden käsitteiden teoriat menevät pitkälti päällekkäin. Jokaisella näistä palvelukehityksen työkaluista on kuitenkin hieman erilaisen lähtökohdat kehittämiselle, mutta palvelukehityksen tavat ovat samanlaisia.

Palveluiden vakioiminen on yksi tuotteistamisen keinoista, jolla yksinkertaistetaan asiakasrajapinnassa tapahtuvia palvelukohtaamisia. Tämä herättää erilaisia mielipiteitä, koska vaikka palvelu tehostuu ja hiljaisen tiedon tarvetta voidaan vähentää, asiakkaat eivät välttämättä saa yhtä räätälöityä ja personoitua palvelua kuin aikaisemmin. Tästä voisi saada mielenkiintoisen jatkotutkimuksen aiheen, jossa tutkitaan miten palvelun vakioiminen vaikuttaa palvelusta saatuun tuottoon. Tutkimuksessa voisi selvittää, tehostuuko palvelun tuottaminen merkittävästi ja miten tämä vaikuttaa asiakaskokemukseen. Oikean vakioinnin asteen löytäminen on haasteellista, joten jatkotutkimus voisi selvittää, onko menetelmä riskin arvoinen.

5.2 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyöprosessi alkoi tutustumalla opinnäytetyöhjeisiin ja keskusteltuani opinnäytetyöhjajani kanssa päädyin luomaan aiheesta oman produktin pelkän kirjallisuuskatsauksen sijaan. Tämä valinta tuntui mielekkäämmältä ja se antoi mahdollisuuden päästä soveltamaan opittua asiaa käytännössä. Aluksi keräsin joitain lähteitä opinnäytetyösuunnitelmaan ja hahmottelin tulevaa tietoperustaa, mutta suurin osa käytetyistä lähteistä löytyi vasta tietoperustaa kirjoittaessa. Tämä johtui siitä, että en alkuun käyttänyt oikeita hakusanoja ja etsin lähinnä suomenkielisiä lähteitä.

Tietoperustaa kirjoittaessa kohtasin aluksi haasteita, koska eri lähteistä löytyvät eroavaisuudet tekivät aiheesta monimutkaisen ja vaikeasti ymmärrettävän. Perehtyessäni tuotteistamisen keinoihin ja syihin, aloin kuitenkin ymmärtää, mitä tuotteistaminen todellisuudessa on. Opinnäytetyöprosessissa suurin haaste oli löytää oikea kulma kirjoittamiseen, sillä lähteet tuntuivat sanovan hiukan eri asioita. Lisäksi samaan aikaan työpaikalla alkoi Lean-projekti ja luin muista tuotteistamisen menetelmistä, sain paremman käsityksen aiheesta. Näin konkreettisesti tuotteistamisen vaikutukset ja vaiheet, joten prosessi alkoi hahmottumaan enemmän. Tällöin mitä pidemmälle pääsin kirjoittamisessa, sitä helpommaksi se kävi, koska tiesin aiheesta enemmän.

Yksi vaikeus opinnäytetyöprosessin aikana oli, kun aloitin uuden kokopäiväisen työn ja työnteko oli useiden kuukausien ajan pitkälti oppimista, mikä teki vaikeaksi palata opinnäytetyön ääreen oppimaan lisää toisesta aiheesta. Kun työnteko vakiintui ja rutiinit korjaantuivat, myös opinnäytetyön kirjoittaminen alkoi helpottumaan.

Produktin tekeminen oli mielenkiintoista, koska pääsin luomaan vapaasti tuotoksen aiheesta ja näin konkreettisesti, kuinka hyvin olin oppinut kirjoittamastani aiheesta. Koen oppineeni suunnattomasti tuotteistamisesta, mutta etenkin palvelukehityksestä ja siitä, miten sitä voidaan toteuttaa käytännössä. Lisäksi opin visuaalisen oppaan tekemisestä ja siitä, miten suuren määrän informaatiota voi tiivistää tehokkaaksi paketiksi. Opinnäytetyön jälkeen tunnen itsevarmuutta osallistua työpaikalla samanlaisiin palvelukehitysprojekteihin ja tuomaan niihin lisäarvoa.

Lähteet

Apunen, A. 2020. Haastajasta hittipalveluksi: Tuotteista ideastasi menestyjä. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 4.4.2024.

Apunen, A. & Ketola, A. 2014. Dollarisaatio Muuta tuotteesi hyödyt rahaksi. Ediste. Espoo. Luettavissa: <https://ediste.fi/lue-ja-lataa-tietoa-tuotteistamisesta/>. Luettu: 9.5.2024.

Bauer, M. 21.8.2023. Five megatrends revolutionizing manufacturing and service, and why a cross-functional approach is essential. IFS Blog. Luettavissa: <https://blog.ifs.com/2023/08/five-megatrends-revolutionizing-manufacturing-and-service-and-why-a-cross-functional-approach-is-essential/>. Luettu: 13.5.2024.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2021. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 19. uudistettu painos. Edita. Helsinki. E-kirja. Luettu 12.3.2024.

Brax, S. A. 2007. Palvelut ja tuottavuus. Tekes. Helsinki. E-kirja. Luettu: 12.3.2024.

Dow, J. 20.11.2017. Tesla's Next-Gen Roadster: A (speculative) technical look at the car that will "smack down" gasoline powered cars. electrek. Luettavissa: <https://electrek.co/2017/11/20/teslas-next-gen-roadster-technical-analysis/>. Luettu: 3.5.2024.

Finnair s.a. Lisäpalvelut matkallesi. Luettavissa: https://www.finnair.com/fi-fi/lis%C3%A4palvelut?qad_source=1&qclid=EAlaIqObChMI_gXsycGIhgMVL1mRBR3aXwd2EAAAYASA-DEgl6hPD_BwE&qclsrc=aw.ds. Luettu: 10.5.2024.

Grönroos, C. 2015. Service Management and Marketing: Managing the Service Profit Logic, 4th Edition. Chichester: Wiley.

Grönroos, C. 2020. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 5. painos. Talentum. Helsinki. E-kirja. Luettu: 12.3.2024.

Harkonen, J. 2021. Exploring the benefits of service productisation: support for business processes. Business Process Management Journal. Bradford, Englanti. Emerald Group Pub. Luettavissa: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/BPMJ-01-2021-0056/full/pdf?title=exploring-the-benefits-of-service-productisation-support-for-business-processes>. Luettu: 6.2.2024.

Hiltunen, P. 2017. Palvelusta tuotteeksi: Käsikirja palvelutuotteiden muotoiluun. Diakonia-ammattikorkeakoulu. Helsinki. E-kirja. Luettu: 9.2.2024.

- Hoffman, D & Bateson, J. 2010. Services Marketing: Concepts, Strategies, & Cases. 4. uudistettu painos. Cengage Learning. Luettu: 8.4.2024. Luettavissa: <http://ndl.ether-net.edu.et/bitstream/123456789/20012/1/72.pdf>.
- Hollensen, S. 2020. Global marketing. 8th edition. Pearson. Yhdistynyt kuningaskunta. E-kirja. Luettu: 21.4.2024.
- Jaakkola, E., Orava, M. & Varjonen, V. 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua: Opas yrityksille. Helsinki. Tekes.
- Koivisto, M., Säynäjäkangas, J. & Forsberg, S. 2019. Palvelumuotoilun bisneskirja. Alma Talent. Helsinki. Luettu: 21.3.2024.
- LeanThinking 2024. Mitä LEAN on? – Mitä Lean ei ole. Luettavissa: <https://leanthinking.fi/mika-ja-mita-lean-on/>.
- Noste s.a. Mitä on tuotteistaminen. Luettavissa: <https://noste.fi/tuotteistaminen>. Luettu: 18.3.2024.
- OECD. 2017. The rise of services in the global economy. in Services Trade Policies and the Global Economy. OECD Publishing. Pariisi. Ranska. Luettavissa: <https://doi-org.ezproxy.haaga-he-lia.fi/10.1787/9789264275232-4-en>. Luettu: 5.5.2024.
- Parantainen, J. 2013. Tuotteistamisen perusteet: Tuotteista palvelusi, tuplaa katteesi. 2. p. Ediste. Espoo. Luettavissa: <https://ediste.fi/lue-ja-lataa-tietoa-tuotteistamisesta/>. Luettu: 12.3.2024.
- Simula, H. Lehtimäki, T. & Salo, J. 2008. Re-thinking the product - from innovative technology to productized offering. Proceedings of the 19th international society for professional innovation management conference. Luettavissa: https://www.researchgate.net/publication/228344311_Re-thinking_the_product_from_innovative_technology_to_productized_offering.
- Suominen, A., Kantola, J & Tuominen, A. 2009. Reviewing and Defining Productization. The Proceedings of The International Society for Professional Innovation Management (ISPIM 2009) Conference: The Future of Innovation. Itävalta. 21–24. Luettavissa: https://www.researchgate.net/publication/236326445_Reviewing_and_Defining_Productization.
- Yahoo 2024. Global market value of carmakers as of March 12, 2024 by market cap. Statista. Luettu: 3.5.2024.
- Tuominen, T., Järvi, K., Lehtonen, M., Valtanen, J & Martinsuo, M. 2015. Palvelujen tuotteistamisen käsikirja. Aalto-yliopiston julkaisusarja, Tiede + teknologia. Aalto-yliopisto. Helsinki.

Luettavissa: <https://aaltodoc.aalto.fi/server/api/core/bitstreams/e28a24d7-a962-4cc2-a147-fe286705f936/content>. Luettu: 12.3.2024 .

Vuorinen, T. & Huikkola, T. 2023. Strategiakirja: 25 työkalua. Helsinki: Alma Talent.

Liitteet

Liite 1. Miten tuotteistaa palvelut, Opas kehittäjille – sivut 1–11

MITEN TUOTTEISTAA PALVELUT

OPAS
KEHITTÄJILLE



Juuso kovalainen

Johdanto



Palvelusektori on nykyään valtava osa globaalia taloutta, kattaen yli 65% maailmanlaajuisesta bruttokansantuotteesta ja jopa 75% kehittyneiden maiden talouksista. Palveluiden yleistyminen on erityisen näkyvää tavaratuotannossa, jossa yhä useammin näemme, kuinka yritykset integroivat palveluita yritystoimintaansa. Tämä trendi heijastaa palveluiden kasvavaa roolia modernissa taloudessa, missä uudet liiketoimintamallit ja asiakaslähtöinen kehitys ovat keskiössä.

Tämän oppaan tavoitteena on tarjota kehittäjille ymmärrystä palveluiden tuotteistamisesta osana palvelukehitystä. Oppaan avulla kehittäjät voivat oppia, miten tuotteistamisen periaatteita sovelletaan käytännössä, antaen heille tarvittavat työkalut ja ohjeet, joita he voivat hyödyntää omassa palvelukehityksessään.

Palveluiden kehittäminen ja tuotteistaminen on käsitteenä todella laaja ja siihen vaikuttavat yrityksen toimiala, strategia ja markkinat. Tästä syystä opas on tehty yleisluontoisesti, jotta se olisi sovellettavissa yrityksestä riippumatta.

SISÄLLYSLUETTELO

- 1 Johdanto
- 2 Tuotteistaminen
- 3 Mistä kaikki lähtee?
- 4 Palvelun vakioiminen
- 5 Palvelun konkretisointi
- 6 Palvelun paketointi
- 7 Palvelun hinnoittelu
- 8 Yhteenveto
- 7 Lähteet



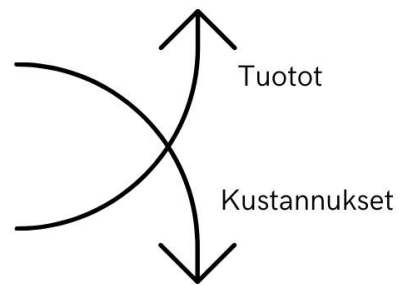
TUOTTEISTAMINEN

Palveluiden tuotteistaminen on yrityksen strategia, jolla pyritään vastaamaan haasteisiin, jotka ovat ominaisia nimenomaan palvelusektorilla. Lähtökohtana on tehdä palveluiden myymisestä ja tuottamisesta enemmän tavartuotannon kaltaista.



Miksi

tuotteistaminen auttaa parantamaan palveluiden kannattavuutta kasvattamalla tuottoja ja pienentämällä kustannuksia.



Miten

Kehityskohteisiin voidaan vaikuttaa tuotteistamisen eri keinoilla, joita ovat konkretisointi, paketointi, vakiointi ja hinnoittelu.

Mitä

Tuotteistamisen avulla voidaan kehittää esimerkiksi hinnoittelua, palveluprosessia, palvelutarjoomaa tai asiakkaalle suunnattua viestintää

MISTÄ KAIKKI LÄHTEE?

3

Huomioitavat asiat ennen tuotteistamisen aloittamista

Markkinatutkimus:
Ymmärrä markkinat, kilpailijat ja asiakasryhmät. Selvitä, mikä vetää asiakkaita ja mitkä ovat heidän tarpeensa.



Yrityksen strategian:
Varmista, että tuotteistettava palvelu sopii yrityksen laajempiin tavoitteisiin ja strategiaan.



Resurssien arviointi:
Tarkista, ovatko tarvittavat henkilöstö, teknologia ja muut resurssit saatavilla tuotteistamisprojektia varten.



Riskien arviointi: Identifioi mahdolliset riskit, kuten kustannukset, markkinoiden muutokset ja teknologian vanhentuminen.



Ketkä voivat olla mukana tuotteistamisprosessissa

Johto: Tekee päätöksiä tuotteistamisen suunnasta ja resurssien allokoinnista.



Tuotekehitystiimi: Suunnittelee ja kehittää tuotteistettavan palvelun, varmistaa teknisen toteutuksen.



Markkinointi- ja myyntitiimi: Analysoi markkinat ja asiakastarpeet, suunnittelee markkinointistrategiat ja viestinnän.



Asiakaspalvelu ja tuki: Tarjoaa tärkeitä näkemyksiä asiakaskokemuksesta ja palautteesta, jota voidaan hyödyntää tuotteistamisessa.



Ulkoiset asiantuntijat/konsultit: Voivat tarjota erikoisosaamista ja näkemyksiä, erityisesti jos tuotteistaminen vaatii erityistietämystä tai kun yrityksen sisäiset resurssit ovat rajalliset.



Asiakkaat: Voi osallistua co-creation-prosessiin tai pilottivaiheeseen, antaen suoraa palautetta ja auttaen muokkaamaan lopullista palvelua.



PALVELUN VAKIOIMINEN

4



Palvelun vakioiminen tarkoittaa palveluprosessien ja -elementtien yhdenmukaistamista ja standardointia, jotta palvelun laatu ja tehokkuus pysyvät nimensä mukaisesti vakioituina kaikissa asiakaskohtaamisissa.



Tavoite: Parantaa palvelun ennustettavuutta, vähentää virheitä ja tehostaa palveluprosessia.

Palvelun vakioimisen hyödyt



Laadun parantaminen: Yhtenäiset prosessit takaavat tasalaatuisen palvelukokemuksen jokaiselle asiakkaalle, joka näkyy asiakastyytyväisyydessä ja tekee laadun seuraamisesta helpompaa.

Kustannustehokkuus: Vakioidut toimintatavat vähentävät tarpeetonta työtä ja resurssien hukkaa.

Palvelun vakioimisen haasteet

Yksilöllisten tarpeiden huomiointi: Vakioinnin ja asiakaskohtaisen räätälöinnin välinen tasapaino, mikä on oikea vakioimisen aste



Joustavuuden säilyttäminen: Varmistetaan, että palveluprosessit pysyvät joustavina ja pystyvät mukautumaan muuttuviin olosuhteisiin.

Innovaation ja luovuuden ylläpitäminen: Vakioinnin ei tulisi estää uusien ideoiden kehittämistä ja käyttöönottoa.

Vakioinnin vaiheet

Analyyysi: Tutkitaan nykyistä palveluprosessia ja tunnistetaan vakioitavat elementit.



Suunnittelu: Luodaan standardit ja ohjeistukset vakioitaville prosesseille.

Toteutus: Otetaan käyttöön vakioidut prosessit ja koulutetaan henkilöstöä niiden noudattamiseen.

Seuranta ja arviointi: Arvioidaan vakioinnin vaikutuksia ja tehdään tarvittavat muutokset.

PALVELUIDEN KONKRETISOINTI

5



Palvelun konkretisointi tarkoittaa palvelun aineettomien ominaisuuksien muuttamista havaittaviksi ja ymmärrettäviksi osiksi, jotta asiakkaat voivat helpommin arvioida ja ymmärtää palvelun arvon.



Tavoite: Auttaa asiakkaita näkemään, ymmärtämään ja arvostamaan palvelua, mikä tekee ostopäätöksen tekemisestä helpompaa ja vähentää ostopäätökseen liittyvää epävarmuutta.

Konkretisoinnin hyödyt

Luottamuksen rakentaminen: Asiakkaat luottavat enemmän palveluun, kun sen hyödyt ja toimitustapa on selvästi nähtävissä ja ymmärrettävissä.



Erottautuminen kilpailijoista: Konkretisoinnin menetelmät voivat tehdä palvelusta erottuvan ja mielenkiintoisen asiakkaiden silmissä.

Asiakaskokemuksen parantaminen: Konkretisoitu palvelu voi tehdä palvelukokemuksesta rikkaamman ja visuaalisesti miellyttävän.

Palvelun konkretisoinnin menetelmät

Palvelun kuvaaminen: Selkeä ja ymmärrettävä kieli palvelun kuvaamisessa. Käytä esimerkkejä, kuvia ja tarinoita, jotka tekevät palvelusta elävän ja helposti hahmotettavan.



Visuaaliset elementit: Logot, värimaailma, univormut, palveluympäristön design ja muut visuaaliset elementit, jotka tukevat palvelubrändin identiteettiä ja lisäävät palvelun houkuttelevuutta.

Fyysiset todisteet: Asiakaskokemusten, suosittelujen ja aikaisempien samakaltaisten toteutettujen palveluiden esittely.

Demonstraatiot ja esittelyt: Live-demojen, interaktiivisten kierrosten tai kokeilujaksojen käyttö palvelun esittelyssä ja sen arvon havainnollistamisessa.

PALVELUN PAKETOINTI



Palvelun paketointi on prosessi, jossa lisä- tai tukipalveluita yhdistetään ydinpalveluun ja se tarjotaan yhtenä kokonaisuutena, joka tuo lisäarvoa asiakkaalle.



Tavoite: Tarjota asiakkaalle helppo ja houkutteleva tapa ostaa useita palveluja yhdessä, joita kuluttajan odotetaan tarvitsevan. Tällä parannetaan asiakaskokemusta ja lisätään yrityksen myyntiä ja kannattavuutta.

Paketoinnin hyödyt

Ristiinmyynti ja lisämyynti: Paketit kannustavat asiakkaita ostamaan enemmän palveluja kerralla, mikä lisää myyntiä ja parantaa asiakassuhteita.



Yksinkertaistettu myyntiprosessi: Yksinkertaistaa sekä ostamista että myymistä, kun asiakkaan tarvitsee tehdä vähemmän päätöksiä ja yrityksen on helpompi hallinnoida tuotevalikoimaa.

Erottautuminen kilpailijoista: Tarjoamalla ainutlaatuisia paketteja, jotka on räätälöity asiakkaiden tarpeisiin, yritys voi erottua kilpailijoistaan markkinoilla.

Palvelupakettien suunnittelun periaatteet

Asiakstarpeiden ymmärtäminen: Analysoi asiakastietoja ja käyttäytymistä määrittääksesi, mitkä palvelut yhdistämällä luodaan arvokkain paketti asiakkaille ja kannattavin paketti yritykselle.



Joustavuus: Suunnittele palvelupaketit siten, että ne voivat mukautua eri asiakkaiden tarpeisiin. Harkitse eri tasoisia paketteja (esim. perus ja premium).

Hinnoittelustrategia: Aseta pakettien hinnat houkutteleviksi asiakkaille verrattuna yksittäisten palveluiden ostamiseen. Tarjoa paketteja, jotka selkeästi tarjoavat säästöä tai lisäarvoa.

PALVELUN HINNOITTELU

7



Hinnoittelu on prosessi, jossa määritetään palvelun hinta perustuen kustannuksiin, markkinatilanteeseen, kilpailuun ja asiakasarvoon.



Tavoite: Hinnoittelun avulla pyritään maksimoimaan yrityksen tulot ja kannattavuus samalla, kun se tarjoaa asiakkaille kilpailukykyistä arvoa.

Hinnoittelustrategiat tuotteistamisessa

Kustannuspohjainen hinnoittelu: Hinnoittelu perustuu palvelun tuottamisen kustannusten ja halutun katetason laskentaan.



Arvopohjainen hinnoittelu: Hinta määritetään asiakkaan koettuun arvoon nähden, mikä voi sallia korkeamman hinnoittelun erityisesti ainutlaatuisille tai korkeasti arvostetuille palveluille.

Kilpailupohjainen hinnoittelu: Hinnoittelu asetetaan suhteessa kilpailijoiden hintoihin, tavoitteena säilyttää kilpailukyky markkinoilla.

Hinnoittelun haasteet ja ratkaisut tuotteistamisessa

Segmentointi ja hinnoittelutasot: Eri asiakassegmenteille voidaan tarjota eri hinnoittelutasoja perustuen heidän maksuhalukkuuteensa ja palvelun käyttötapaan.



Dynaaminen hinnoittelu: Hintoja voidaan säätää reaaliaikaisesti kysynnän, saatavuuden tai muun muuttuvan tekijän mukaan.

Hinta-ankkurointi: Hinnoittelussa voidaan käyttää ankkurointia, esittelemällä ensin korkeampi hinta premium-palvelulle, jonka jälkeen tarjotaan edullisempia vaihtoehtoja. Tämä saa muut hinnat näyttämään houkuttelevammilta verrattuna alkuun esitettyyn "ankkuriin".

YHTEENVETO

Vinkkejä onnistuneeseen tuotteistamiseen

Kuuntele asiakkaitasi: Asiakaspalaute on arvokkainta tietoa tuotteistamisessa. Käytä sitä hyödyksi palveluidesi kehittämisessä.

Pysy joustavana: Markkinat muuttuvat jatkuvasti, joten ole valmis mukauttamaan palveluasi vastaamaan muuttuviin asiakastarpeisiin ja -toiveisiin, huomioi kuitenkin ettei kaikkiin tarpeisiin voi eikä kannata vastata.

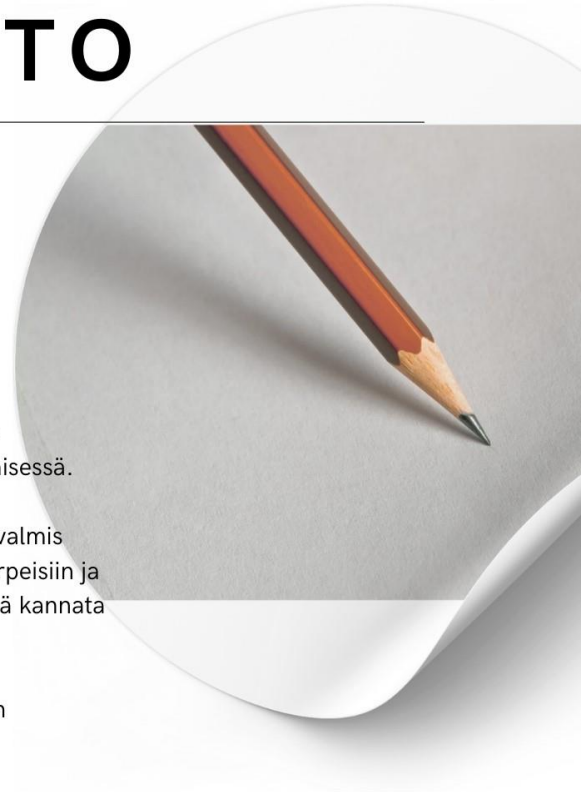
Keskity laatuun: Varmista, että jokainen palvelun aspekti on huolellisesti suunniteltu ja toteutettu. Laatu on avain asiakastyytyväisyyteen ja pitkäaikaiseen menestykseen.

Hyödynnä teknologiaa: Käytä teknologisia ratkaisuja tehostaaksesi palveluprosesseja ja parantaaksesi asiakaskokemusta.

Kouluta tiimisi: Varmista, että kaikki tiimin jäsenet ymmärtävät palvelun merkityksen ja heillä on tarvittavat taidot sen toteuttamiseksi. Vähennä etenkin hiljaisen tiedon tarvetta.

Seuraa trendejä: Pidä silmällä alan trendejä ja innovaatioita. Näin pysyt kilpailijoita edellä ja voit ennakoida tulevia muutoksia markkinoilla.

"Tuotteistaminen ei ole vain palveluiden paketointia, se on tapa tuoda esille palveluidesi todellinen arvo ja erottautua markkinoilla. Jokainen askel, jonka otat tätä tavoitetta kohti, rakentaa perustan yrityksesi pitkäaikaiselle menestykselle. Aloita matkasi kohti tuotteistamista kuuntelemalla ensin asiakastasi – loppu seuraa luonnollisesti."



LÄHTEET

Apunen, A. & Ketola, A. 2014. Dollarisaatio Muuta tuotteesi hyödyt rahaksi. Ediste. Espoo. Luetta-vissa: <https://ediste.fi/lue-ja-lataa-tietoa-tuotteistamisesta/>. Luettu: 9.5.2024

Bergström, S. & Leppänen, A. 2021. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 19. uudistettu painos. Edita. Helsinki. E-kirja. Luettu 12.3.2024

Grönroos, C. 2020. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 5. painos. Talentum. Helsinki. E-kirja. Luettu: 12.3.2024

Hiltunen, P. 2017. Palvelusta tuotteeksi: Käsikirja palvelutuotteiden muotoiluun. Diakonia-ammatti-korkeakoulu. Helsinki. E-kirja. Luettu: 9.2.2024

Jaakkola, E., Orava, M. & Varjonen, V. 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua: Opas yrityk-sille. Helsinki: Tekes.

Koivisto, M., Säynäjäkangas, J. & Forsberg, S. 2019. Palvelumuotoilun bisneskirja. Alma Talent. Helsinki. Luettu: 21.3.2024

Noste s.a. Mitä on tuotteistaminen. Luettavissa: <https://noste.fi/tuotteistaminen>. Luettu: 18.3.2024

OECD. 2017. The rise of services in the global economy. in Services Trade Policies and the Global Economy. OECD Publishing. Pariisi. Ranska. Luettavissa: <https://doi-org.ezproxy.haaga-he-lia.fi/10.1787/9789264275232-4-en>. Luettu: 5.5.2024

Tuominen, T., Järvi, K., Lehtonen, M., Valtanen, J & Martinsuo, M. 2015. Palvelujen tuotteistami-sen käsikirja. Aalto-yliopiston julkaisusarja, Tiede + teknologia. Aalto-yliopisto. Helsinki. Luettavissa: <https://aaltodoc.aalto.fi/server/api/core/bitstreams/e28a24d7-a962-4cc2-a147-fe286705f936/content>. Luettu: 12.3.2024