

LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO

Tuotantotalouden osasto

**SUORITUSKYVYN JOHTAMISEN ASiantuntijapalvelun
TUOTTEISTAMINEN**

Työn tarkastajana ja ohjaajana on toiminut professori, TkT Hannu Rantanen.

Lahdessa 6.8.2007

Juho Valtonen

Kolkankatu 13 A 1

15140 Lahti

puh. +358 50 324 0050

TIIVISTELMÄ

Tekijä: Juho Eemil Valtonen

Työn nimi: Suorituskyvyn johtamisen asiantuntijapalvelun
tuotteistaminen

Osasto: Tuotantotalous

Vuosi: 2007

Paikka: Lahti

Diplomityö. Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

76 sivua, 13 kuvaa, 1 taulukko ja 1 liite.

Tarkastaja(t): professori Hannu Rantanen

Hakusanat: Suorituskyvyn mittaaminen, asiantuntijapalvelu, tuotteistaminen

Keywords: Performance measurement, expert service, packaging of services

Aiempien tutkimusten mukaan suorituskyvyn mittauksella on selvä vaikutus henkilöstön työmotivaatioon ja toiminnan tehokkuuteen. Tämän vaikutuksen taustalla ovat tavoitteiden ymmärtäminen, viestinnän onnistuminen, vaikutusmahdollisuudet, palkitseminen ja motivointi sekä koulutus ja työympäristö. Tutkimuksen tavoitteena on tutkia suorituskyvyn johtamisen asiantuntijapalvelun tuotteistamista. Tutkimuksessa perehdytään ensin asiantuntijapalvelun tuotteistamiseen kirjallisuuden perusteella, jonka jälkeen tätä teoriaa testataan käytännössä tuotteistamalla case-tapauksena oleva suorituskyvyn johtamisen asiantuntijapalvelu.

Asiantuntijapalvelut ovat kaikkein abstrakteimpia palveluja, joten niiden tuotteistaminen on vaikeaa, mutta myös samalla erityisen tärkeää. Ne ovat monesti täysin asiakaskohtaisesti räätälöityjä, joka tekee muun muassa niiden hinnoittelusta ja myynnistä vaikeaa. Tuotteistamalla saadaan esimerkiksi asiantuntijapalveluiden tuottamisprosessit ja hinnat vakioitua, jolloin niiden kannattava myynti helpottuu.

Tutkimuksen empiria-osassa tuotteistettiin case-tapaus ja tuotteistuksessa seurattiin erästä kirjallisuudessa esitettyä tuotteistusprosessimallia. Tutkimuksessa selvisi, että asiantuntijapalvelun tuotteistusprosessi sisältää useita eri vaiheita, joiden käsittelyyn on varattava aikaa. Lisäksi on tärkeää tutustua asiantuntijapalveluiden tuotteistamiseen jo ennen tuotteistamisen aloittamista. Suorituskyvyn johtamisen asiantuntijapalveluiden tuotteistamisessa voidaan hyvin käyttää yleisiä asiantuntijapalvelun tuotteistamisen teorioita. Tutkimuksesta saatuja tuloksia voidaan käyttää hyväksi suunniteltaessa ja valmisteltaessa asiantuntijapalvelun tuotteistamista ja tutkimus tarjoaa myös neuvoja tuotteistuksen toteutukseen.

ABSTRACT

Author: Juho Eemil Valtonen

Subject: Packaging the expert services of performance management

Department: Industrial Management

Year: 2007

Place: Lahti

Master's Thesis. Lappeenranta University of Technology.

76 pages, 13 figures, 1 table and 1 appendix.

Supervisor: Professor Hannu Rantanen

Keywords: Performance measurement, expert service, packaging of services

According to earlier studies, performance measurement has a significant impact on employee's work motivation and effectiveness. The underlying factors behind this impact are; understanding targeted goals, successfulness of internal communication, possibilities to take part in decision making, rewarding and motivating, and education and the working environment. The purpose of this study was to examine packaging expert services of performance management. The study includes a literature research on packaging expert services and a case-study that tests the theories found, in practice.

Expert services are highly intangible and therefore packaging them is very difficult and at the same time very important. Expert services are usually highly tailored to meet each customer's needs and this makes pricing as well as selling the service challenging. By packaging these services, producing and pricing of the services can be standardized, and thus they will be easier to sell.

In the empirical part of this study, the case-subject was packaged. This was conducted by following a process model found in literature. The study revealed that the process of packaging expert services includes several different stages which require time and effort. It is also important to get acquainted with packaging expert services through literature before starting the packaging process. Common theories of packaging expert services can be utilized in packaging expert services of performance management. The results of this study can be utilized in planning and preparing a packaging process. The study also offers guidance in implementing the packaging.

ALKUSANAT

Tämä diplomityö on toteutettu Lappeenrannan teknillisen yliopiston Lahden yksikössä. Haluan kiittää työn ohjaajana ja tarkastajana toiminutta professori Hannu Rantasta saamastani ohjauksesta ja luottamuksesta. Lisäksi haluan kiittää koko Lahden yksikön henkilökuntaa, ja erityisesti SAKE-tiimiä, kaikista neuvoista ja vinkeistä, sekä yleisesti mukavan työskentelyilmapiirin luomisesta. Heidän ansiostaan työ ei aina edes tuntunut työltä.

Iso kiitos perheelleni, äidille, isälle ja siskoille siitä, että jaksoitte uskoa ja tukea koko opiskelijanuraani. Kiitos myös kaikille opiskelukavereilleni kaikista niistä hetkistä joita tulen kaipaamaan. Erityisesti haluan kiittää monivuotista kämpäkaveriani, jonka kanssa ongelma kuin ongelma sai aina hyvinkin yksinkertaisen ratkaisun.

Lahdessa 6.8.2007

Juho Valtonen

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Tutkimuksen tausta.....	1
1.2	Tutkimuksen tavoitteet	3
1.3	Tutkimuksen rajaukset.....	3
1.4	Tutkimusmetodologia.....	4
1.5	Tutkimuksen rakenne	6
2	SUORITUSKYVYN ANALYSOINTI.....	8
2.1	Suorituskyvyn käsitteitä	8
2.2	Suorituskyvyn mittaaminen	9
2.2.1	Lähtökohdat ja käyttötarkoitukset	9
2.2.2	Mittaristomalleja.....	12
2.3	Onnistunut suorituskyvyn mittaaminen.....	14
2.3.1	Implementointiprosessit	14
2.3.2	Implementoinnin haasteet	15
2.3.3	Onnistumiseen vaikuttavat tekijät	16
2.4	Suorituskyvyn mittaaminen ja henkilöstön toiminnan tehokkuus	19
3	ASiantuntijapalvelun tuotteistaminen	23
3.1	Tuote- ja palvelukäsite.....	23
3.2	Tuotteistaminen.....	25
3.2.1	Asiantuntijapalvelun tuotteistaminen	26
3.2.2	Asiantuntijapalvelun tuotteistamisen tasot.....	27
3.2.3	Asiantuntijapalvelun tuotteistamisen hyödyt ja haasteet	27
3.3	Asiantuntijapalvelun tuotteistusprosessi.....	29
4	SUORITUSKYVYN MENESTYKSELLISEN OHJAAMISEN TYÖKALUN TUOTTEISTAMINEN.....	38
4.1	Tutkimuksen toteutus	38

4.2	Työkalun tuotteistusprosessi.....	40
4.2.1	Lähtökohdat.....	40
4.2.2	Palvelutuotteiden rakentaminen	41
4.2.3	Testaus asiakkaan kanssa.....	52
4.2.4	Hinnoittelu ja markkinoinnin suunnittelu	54
4.3	Tuotteistettu tuote.....	60
5	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	62
5.1	Keskeiset tulokset ja johtopäätökset.....	62
5.2	Tutkimuksen tarkastelu ja suositukset jatkokehitykselle.....	68
6	YHTEENVETO.....	70
	LÄHDELUETTELO	72

LIITTEET

Liite 1. Suorituskyvyn menestyksellisen ohjaamisen työkalu

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Suorituskyvyn mittaaminen on perinteisesti ollut johdon käyttämä työkalu yrityksen toiminnan tilan analysointiin. Nykyään suorituskyvyn mittaamisessa ja sen tutkimuksessa on ryhdytty enemmän ottamaan henkilöstö huomioon yhtenä yrityksen menestystekijänä. Suorituskyvyn mittaaminen lähtee yleensä liikkeelle yrityksen strategiasta ja entistä enemmän on annettu painoa seikoille, joilla henkilöstö saadaan tehokkaasti toteuttamaan tätä strategiaa. Tähän vaikuttaa suuresti henkilöstön mahdollisuudet vaikuttaa mittaamiseen sekä heidän työmotivaationsa. Henkilöstön motivoituneisuus vaikuttaa suoraan toiminnan tehokkuuteen ja tuottavuuteen.

Suorituskyvyn mittaamisella on todettu olevan selviä vaikutuksia sekä henkilöstön työmotivaatioon, että toiminnan tehokkuuteen. Henkilöstön ottaminen mukaan mittaamiseen parantaa heidän omien ja organisaation tavoitteiden, sekä näiden välisen yhteyden ymmärtämistä. Lisäksi mittaaminen antaa perusteet suoritukseen perustuvaan palkitsemiseen. Tätä kautta henkilöstöllä on mahdollisuus toimia omien tavoitteidensa kautta organisaation parhaaksi.

Tuotteistamisen merkitys on viime vuosina kasvanut erityisesti palveluiden markkinoinnissa. Tuotteistamalla palveluista saadaan konkreettisia paketteja ja hyvin tuotteistettuja palveluja voidaan hyvin kutsua jo tuotteiksi. Tuotteistuksen avulla yritys voi tehokkaasti karsia turhia kustannuksia palvelun tuottamisessa sekä helpottaa itse palvelun markkinointia. Asiantuntijapalvelun tapauksessa tuotteistaminen on erityisen haastavaa, sillä asiantuntijapalvelun palveluelementit ovat erityisen abstrakteja. Tällaisen palvelun tuotteistamisesta on olemassa jonkin verran kirjallisuutta, mutta tarkempia tutkimuksia aiheesta on vähän (esim. Sipilä 1996, Lehtinen & Niinimäki 2005, Parantainen 2007).

Pekkolan (2006) tekemässä tutkimuksessa kehitettiin työkalu organisaatioiden käyttöön suorituskyvyn menestykselliseen ohjaamiseen, SUMO-kartoitus. Työkalu kehitettiin Lappeenrannan teknillisen yliopiston Lahden yksikön toimesta yhteistyössä kahdeksan eteläsuomalaisen organisaation kanssa. Organisaatioista 2 oli julkisen sektorin organisaatioita, 2 pieniä yrityksiä, 2 keskisuuria yrityksiä ja 2 suuria yrityksiä. Organisaatioita haastateltiin seuraavista teemoista:

- 1) Työmotivaatio ja sen taustalla olevat tekijät
- 2) Työmotivaation vaikutukset toiminnan tehostumiseen
- 3) Suorituskyvyn mittauksen vaikutukset työmotivaatioon
- 4) Mittaustulosten hyödyntäminen
- 5) Työkalun toteutus

Haastatteluista kerätyn informaation avulla tehtiin valmis kyselylomake, jota organisaatio voi käyttää hyödyksi henkilöstön työmotivaation ja toiminnan tehokkuuden analysoinnissa.

SUMO-kartoituksen tarkoituksena on mitata positiivisesti työmotivaatioon ja toiminnan tehokkuuteen vaikuttavia taustatekijöitä. Se on kehitetty johdon apuvälineeksi organisaation sisäiseen käyttöön, jotta johto saisi tiedon näiden taustatekijöiden tilasta organisaatiossaan. Työkalu sopii niin pienten kuin suurtenkin yritysten käyttöön sekä yksityiselle, että julkiselle sektorille. SUMO-kartoitus on paperimuotoinen kysely, jossa organisaation henkilöstöltä kysytään tavoitteisiin, viestintään, vaikutusmahdollisuuksiin, palkitsemiseen ja motivointiin sekä koulutukseen ja työympäristöön liittyvien asioiden tilasta organisaatiossa. Kysely löytyy tämän tutkimusraportin liitteestä 1. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tutkia asiantuntijapalvelun tuotteistamista käyttäen SUMO-kartoitusta case-tapauksena.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tutkia suorituskyvyn johtamisen asiantuntijapalvelun tuotteistamista. Tavoitteen saavuttaminen edellyttää tutkimusta suorituskyvyn analysoinnista, sen vaikutuksista henkilöstöön sekä tuotteistamisesta etenkin asiantuntijapalvelun tapauksessa. Suorituskyvyn analysoinnin tutkiminen ennen työkalun tuotteistamista antaa paremmat lähtökohdat tuotteistaa kyseinen palvelu.

Tutkimuksen teoriaosassa pyritään tarkastelemaan suorituskyvyn analysointia sekä sen merkitystä organisaatioon ja niihin taustatekijöihin, joilla vaikutetaan henkilöstön työmotivaatioon ja toiminnan tehokkuuteen. Työmotivaatiolla ei tarkoiteta tässä työssä sen psykologista näkökulmaa, vaan tutkitaan organisaation mahdollisuuksia vaikuttaa siihen organisaation oman toiminnan kautta. Toisena viitekehyksenä tutkimuksessa toimii asiantuntijapalvelun tuotteistaminen. Tämän teoriakehyksen sekä case-tutkimuksen avulla pyritään selvittämään suorituskyvyn analysoinnin asiantuntijapalvelun tuotteistamista ja siihen liittyviä erityispiirteitä. Tutkimuksen aineisto hankitaan kirjallisuustutkimuksella, ideoimalla, tiimikeskusteluina ja havainnoinnilla.

Tutkimuksen kolme päätutkimuskysymystä ovat:

- 1) Mitä on asiantuntijapalvelun tuotteistaminen ja mikä on sen prosessi?
- 2) Miten asiantuntijapalvelu tulisi tuotteistaa?
- 3) Miten suorituskyvyn johtamisen asiantuntijapalvelu tulisi tuotteistaa?

1.3 Tutkimuksen rajaukset

Tässä tutkimuksessa perehdytään asiantuntijapalvelun tuotteistamiseen erityisesti suorituskyvyn johtamisen näkökulmasta. Tutkimuksessa tuotteistetaan case-tapauksena suorituskyvyn menestyksellisen ohjaamisen työkalu, SUMO-kartoitus.

Tuotteistusmallia ei tämän tutkimuksen puitteissa testata käytännössä, mutta annetaan ohjeet tulevaan testaukseen. Tuotteistamisessa painotetaan tuotteen helppokäyttöisyyttä eikä näin ollen pyritä vain maksimoimaan tulosta ylimääräisillä liitännäisillä.

Tutkimus on rajattu seuraaviin osa-alueisiin: suorituskyvyn mittaaminen, sen vaikutukset henkilöstön työmotivaatioon ja toiminnan tehokkuuteen sekä asiantuntijapalvelun tuotteistaminen. Tässä tutkimuksessa esitellään eri tuotteistamisprosessimalleja, mutta näiden toimivuutta ei todisteta. Käytännön toteutuksessa käytetään Torkkelin et al. (2005) esittämää mallia.


Tämä malli esittää ne tekijät, jotka tulisi ottaa huomioon tuotteistusprosessissa. Nämä tekijät on jaettu viiteen pääotsikkoon: 1) lähtökohdat, 2) palvelutuotteiden rakentaminen, 3) testaus asiakkaan kanssa, 4) hinnoittelu ja markkinoinnin suunnittelu, 5) seuranta ja kehitys. Tämä malli antaa hyvän viitekehyksen tuotteistusprosessille sekä mahdollisuuden ottaa huomioon tuotteen ominaisuudet prosessin eri vaiheissa.

1.4 Tutkimusmetodologia

Erilaisten tutkimusten ryhmittelyssä perustava jako tehdään teoreettisen ja empiirisen tutkimuksen välillä. Teoreettinen tutkimus paneutuu tieteenalojen käsitteisiin, näkökulmiin ja teorioihin liittyviin ongelmiin ja tutkimusaineisto koostuu aiemmasta tutkimuksesta. Empiirisessä tutkimuksessa taas tutkitaan jotain reaalimaailman ilmiötä, josta kerätään uutta tietoa jollakin systemaattisella menetelmällä. Tosin myös empiirisessä tutkimuksessa usein taustalla on tutkimusaiheen teoreettinen selvitys. (Uusitalo 1991, s. 60)

Liiketaloustieteen ja teollisuustalouden piirissä esiintyy useita eriluonteisia tutkimusalueita ja -ongelmia, joille soveltuvat eri taustatieteet ja niistä sovelletut tutkimusperinteet. Näin ollen on ymmärrettävää, että tieteenalalla käytetään useita erilaisia tutkimusotteita sen mukaan, minkälaisesta ongelmasta on kyse, millainen

on tiedon taso lähtötilanteessa, minkälaista aineistoa on saatavissa ja minkälaisiin tuloksiin pyritään. Liiketaloustieteessä tutkimusotteet voidaan jakaa teoreettisiin ja empiirisiin, sekä deskriptiivisiin ja normatiivisiin tutkimusotteisiin. Deskriptiivinen tutkimus on kuvailevaa, analysoivaa, selittävää ja ymmärtävää, kun taas normatiivinen on mallintavaa, ohjailevaa ja suosittelevaa. (Olkkonen 1994, s. 59-75) Tätä jaottelua kuvaa Kasanen et al. (1991) esittelemä nelikenttä, joka on esitelty kuvassa 1.

	Teoreettinen	Empiirinen
Deskriptiivinen	Käsiteanalyttinen tutkimusote	Nomoteettinen tutkimusote 
Normatiivinen	Päätöksentekometodologinen tutkimusote	Konstruktiiivinen tutkimusote

Kuva 1. Liiketaloustieteen tutkimusotteiden suhteelliset asemat (Kasanen et al. 1991, s. 317)

Tämän tutkimuksen luonteelle parhaiten sopii toiminta-analyttinen tutkimusote. Se on siis osin deskriptiivistä, ja toisaalta normatiivista. Kyseisen tutkimusotteen aiheena on tyypillisesti yrityksen sisäiseen toimintaan liittyvät kysymykset, jolloin ongelmaan kietoutuvat ”kovien” piirteiden lisäksi ihmiset ja heidän tavoitteensa. (Olkkonen 1994, s. 72-73) Tutkimus on analyttista mallinrakennusta, joka yleensä tähtää ainakin periaatteessa soveltamiskelpoiseen ongelmanratkaisuun, mutta jonka käytännön toimivuus kuitenkin jää usein epäselväksi (Kasanen et al. 1991, s. 303).

Toiminta-analyttisen ja konstruktiiivisen tutkimusotteen välillä on vain pieni ero. Konstruktion testaaminen on olennainen osa konstruktiiivista tutkimusotetta, mutta

toiminta-analyttiselta tutkimukselta toimivuuden osoittamista ei tyypillisesti edellytetä. (Olkkonen 1994, s. 72-79) Näin ollen toiminta-analyttinen tutkimusote sopii tähän tutkimukseen parhaiten, sillä tässä tuloksia ei testata, mutta annetaan kuitenkin ohjeet mahdolliseen tulevaan testaukseen. Tutkimuksen aineisto hankitaan toiminta-analyttiselle tutkimukselle tyypillisesti kirjallisuustutkimuksella, ideointipalavereilla, tiimityöskentelyllä ja havainnoinnilla.

1.5 Tutkimuksen rakenne

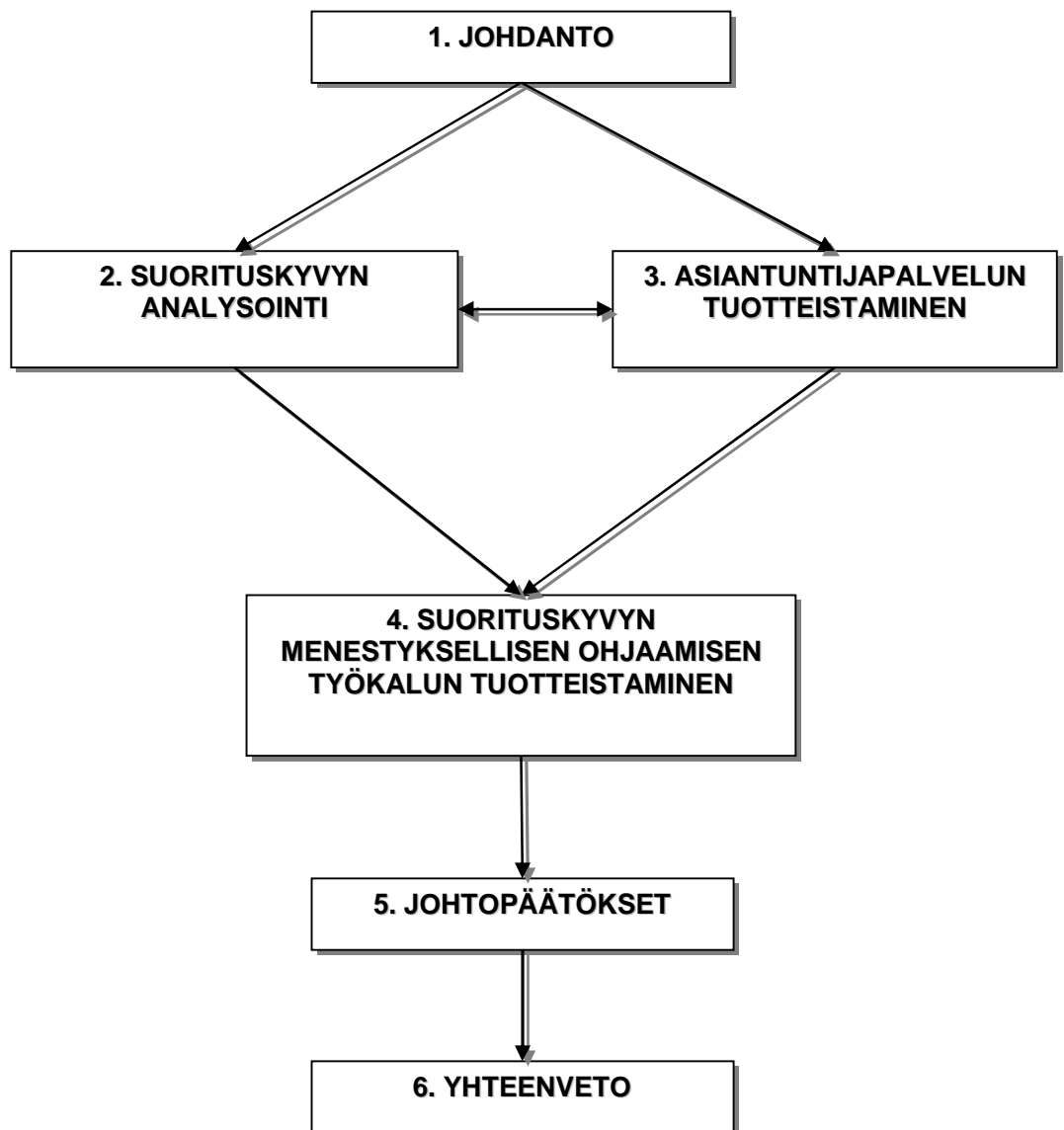
Tutkimuksen rakenne on esitetty kuvassa 2. Ensimmäinen luku on johdanto tutkimukseen. Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen taustoja, tavoitteita ja rajauksia. Tämän lisäksi luku pitää sisällään tutkimuksen metodologian ja rakenteen.

Luvut kaksi ja kolme muodostavat tutkimuksen teoriaosan. Luvussa kaksi käydään läpi yleisesti suorituskyvyn analysointia ja määritellään siihen liittyviä käsitteitä. Tämän lisäksi luvussa esitellään tunnetuimpia mittaristomalleja ja niiden implementointiprosesseja, jonka jälkeen tuodaan esille mittariston käytön kannalta tärkeitä seikkoja empiiristen tutkimusten perusteella. Lopuksi luvussa kerrotaan suorituskyvyn mittauksen yhteyksistä henkilöstön työmotivaatioon ja toiminnan tehokkuuteen.

Luku kolme käsittelee asiantuntijapalvelun tuotteistusta. Aluksi luvussa määritellään tärkeimmät käsitteet ja tuotteistaminen yleisellä tasolla. Seuraavaksi käydään läpi tuotteistaminen asiantuntijapalvelun kannalta, sekä selvitetään sen hyötyjä ja mahdollisia haasteita. Lopuksi luvussa esitellään eräs asiantuntijapalvelun tuotteistusprosessi.

Edellä mainittujen teorialukujen jälkeen siirrytään empiriaosioon. Luvussa neljä pohditaan tuotteistettavan palvelun tuotteistamista ja annetaan suositukset toteutukseen. Tässä seurataan teoriassa esiteltyä tuotteistusprosessimallia ja tätä

seuraamalla tehdään palvelusta tuote. Luvussa viisi tuodaan esille työn keskeiset tulokset ja johtopäätökset sekä tehdään suosituksia jatkotutkimuksille. Lukuun kuusi on koottu tutkimuksen yhteenvedo.



Kuva 2. Tutkimusraportin rakenne.

2 SUORITUSKYVYN ANALYSOINTI

2.1 Suorituskyky ja sen mittaaminen käsitteinä

Suorituskyvyn analysoinnista on olemassa paljon kirjallisuutta. Jotta suorituskyvyn analysointia voidaan käsitellä, on ensin määriteltävä aiheeseen liittyvät käsitteet. Suorituskyvyille löytyy kirjallisuudesta paljon hieman toisistaan poikkeavia määritelmiä. Hannula & Lönnqvist (2002, s. 45) määrittelevät suorituskyvyn *mittauskohteen kyvyksi saada aikaan tuloksia, ja tavallisesti sillä viitataan tietyssä tilanteessa ja olosuhteissa tapahtuvaan parhaaseen mahdolliseen suoritukseen*. Suorituskyky voidaan kuitenkin nähdä monesta eri näkökulmasta. Esimerkiksi Kaplan & Norton (2002, s. 26) esittävät Balanced Scorecard -mallissa neljä eri lähestymistapaa suorituskykyyn: talouden, asiakkaan, sisäisten liiketoimintaprosessien sekä oppimisen ja innovatiivisuuden näkökulmat. Tämä malli esitetään tarkemmin myöhemmin tässä tutkimuksessa. Näin ollen suorituskyky merkitsee erilaisia asioita eri näkökulmista katsottuna.

Sanalle suorituskyky, voidaan kuitenkin antaa määritelmä, joka antaa mahdollisuuden tarkastella sitä eri näkökulmista. Laitisen (1998, s. 14) mukaan ”*suorituskyky on yrityksen kyky saada aikaan tuotoksia asetetuilla ulottuvuuksilla suhteessa asetettuihin tavoitteisiin*”. Tässä määritelmässä puhutaan kuitenkin koko yrityksen suorituskyvystä. Lönnqvist (2002, s. 14) on lisensiaatintutkimuksessaan muokannut edellisen määritelmän selkeämpään muotoon: ”*suorituskyky on mitattavan kohteen kyky tehdä tuloksia suhteessa tavoitteisiin*”. Tätä määritelmää voidaan pitää tässä tutkimuksessa sopivimpana ja jatkossa puhuttaessa suorituskyvystä, viitataan tähän määritelmään.

Suorituskyvyn mittaukselle on myös olemassa erilaisia määritelmiä. Hannulan & Lönnqvistin (2002, s. 47) mukaan suorituskyvyn mittaus on ”*prosessi, jonka tarkoituksena on ottaa selville tai määrittää jonkin mittauskohteen suorituskykyyn keskeisesti liittyvän ominaisuuden tila*”. Neely (1998, s. 5) taas määrittelee

suorituskyvyn mittauksen seuraavasti: *se on prosessi, jossa kvantifioidaan menneisyyden tapahtumat ja nämä tapahtumat edelleen määrittävät nykyistä suorituskykyä.*

Tässä tutkimuksessa suorituskyvyn mittaus voidaan määrittää kuten Lönnqvist et al. (2006, s. 14) ovat sen määritelleet: ”*se on prosessi, jonka tarkoituksena on selvittää tai määrittää tunnuslukuja käyttäen jonkin liiketoiminnallisen tekijän tila*”. Lisäksi suorituskyvyn mittauksessa käytetään erilaisia *mittareita*, eli täsmällisiä menetelmiä, joilla jokin tietyn menestystekijän suorituskykyä arvioidaan ja näistä mittauskohteiden kannalta keskeisistä mittareista koostuu *mittaristo*. (Lönnqvist et al. 2006, s. 13) Ottaen huomioon edelliset määritelmät, suorituskyvyn analysointi voidaan määrittää suorituskyvyn mittauksen avulla saatujen suorituskykyä kuvaavien tunnuslukujen tarkasteluksi.

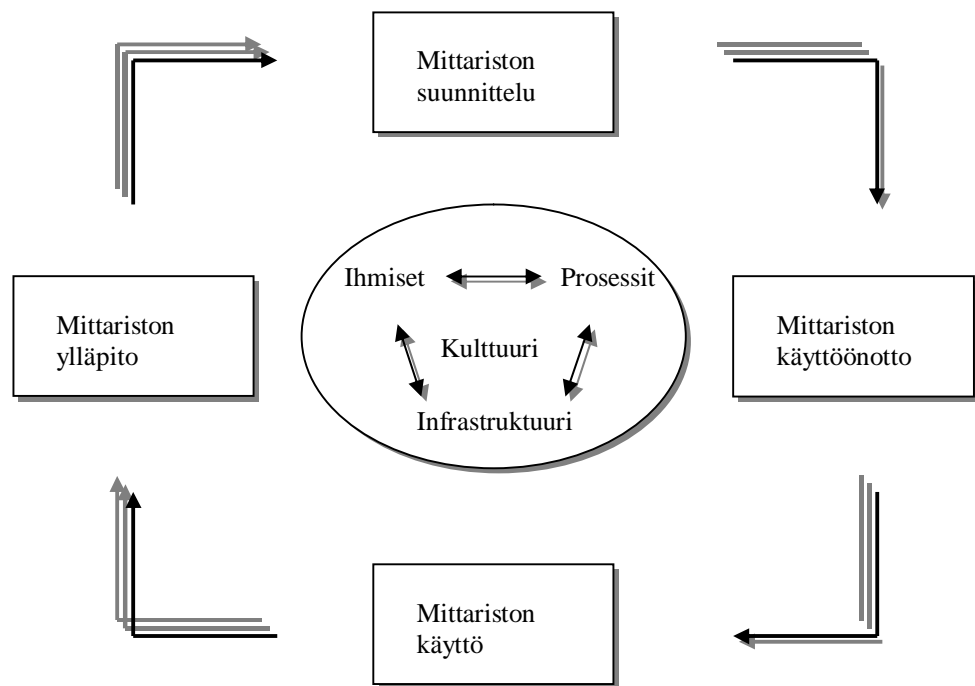
2.2 Suorituskyvyn mittaaminen

Seuraavissa luvuissa käsitellään suorituskyvyn mittaamista yleisesti. Aluksi käydään läpi mittaamisen prosessi vaiheittain Neelyn et al. (2000) esittelemän mallin mukaan. Lisäksi luvussa esitellään yleisimmät suorituskyvyn mittauksen käyttötarkoitukset sekä johdon, että henkilöstön näkökulmasta. Sen jälkeen kuvataan lyhyesti muutaman tunnetun mittaristomallin periaatteet.

2.2.1 Lähtökohdat ja käyttötarkoitukset

Suorituskyvyn mittaamiseen voidaan nähdä liittyvän neljä eri vaihetta ja näitä vaihteita havainnollistetaan kuvassa 3. Ensimmäinen vaihe on suorituskyvyn mittaamisen suunnittelu, jossa määritellään mitä mitataan ja millaisilla mittareilla. Seuraavana on implementointivaihe, eli kun suunnitellut mittarit viedään käytäntöön. Tällöin on syytä päivittää tietojärjestelmät ja kouluttaa henkilöstö mittareiden käyttöä varten. Tämän jälkeen (3. vaihe) mittareiden avulla kerättyä tietoa voidaan käyttää johtamisen tukena ja organisaation kehittämisessä.

Viimeinen vaihe mittaamisessa on mittareiden päivittämisvaihe. Tämä on erittäin tärkeää, sillä organisaation tavoitteet yleensä muuttuvat ajan kuluessa, jolloin on myös syytä tarkentaa mittarit vastaamaan näitä uusia tavoitteita. Päivitysten jälkeen sykli alkaa taas alusta eli mittariston suunnittelusta. (Lönnqvist et al. 2006, s.12)



Kuva 3. Suorituskyvyn mittaamisen päävaiheet. (Neely et al. 2000)

Mittaamisen eri vaiheissa on huomioitava kuvan 3 keskellä olevat tekijät (Lönnqvist et al. 2006, s. 13):

- Ihmiset, joita mittaus koskee
- Prosessit, joita mittariston käyttöön liittyy
- Infrastrukturi, jota tarvitaan mittariston käyttämiseksi
- Organisaatiokulttuuri, joka vaikuttaa mittaukseen

Organisaatiolla voi olla monia syitä suorituskyvyn mittaamiseen. Simonsin (2000, s. 4-7) mukaan suorituskyvyn mittaamisen tarkoitus on taloudellisen ja eitaloudellisen informaation välitys johtamisen avuksi. Näin organisaation johdolla

on paremmat välineet strategian implementointiin kun voidaan verrata todellisia tuloksia strategiaan tavoitteisiin. Taloudellisilla mittareilla kuvataan taloudellisia menestystekijöitä kuten kannattavuutta ja maksuvalmiutta. Ei-taloudellisilla mittareilla taas kuvataan tuotannollisia ja toiminnallisia menestystekijöitä, kuten laatua ja toimitusvarmuutta (Hannula & Lönnqvist 2002, s. 39).

Simons (2000, s. 67) jakaa lisäksi mittaamisesta saatavan informaation käyttötarkoitukset viiteen pääluokkaan: 1) päätöksenteko, 2) kontrollointi, 3) ohjaaminen, 4) koulutus ja oppiminen, sekä 5) ulkoinen kommunikointi. Kaplan & Norton (1996, s. 10) taas näkevät suorituskyvyn mittaamisen (ks. Balanced Scorecard) auttavan seuraavissa kriittisissä johtamisprosesseissa: 1) vision ja strategian selkiyttäminen ja tulkitseminen, 2) strategisten tavoitteiden ja mittojen kommunikointi ja linkittäminen, 3) strategisten aloitteiden suunnittelu, tavoitteiden asettaminen ja järjestäminen, 4) strategisen palautteen ja oppimisen parantaminen.

Lönnqvistin (2002, s. 66-68, 87) tutkimuksen mukaan mittareiden ja mittaristojen käyttötarkoituksissa on viime vuosina tapahtunut selviä muutoksia. Hänen tutkimuksen tuloksena selvisi organisaation johdon kymmenen tärkeimmäksi koettua mittauksen käyttötarkoitusta:

1. Henkilöstön toiminnan ohjaaminen
2. Tärkeiden tavoitteiden kommunikoiminen
3. Toiminnan nykytason arvioiminen
4. Yrityksen strategian konkretisoiminen toteutettavissa oleviksi tavoitteiksi
5. Ongelmien havaitseminen
6. Henkilöstön motivoiminen
7. Strategian toteutumisen seuraaminen
8. Päätöksentekoa tukevan informaation tuottaminen
9. Tulevien tilanteiden ennustaminen
10. Tulospalkkioiden mahdollistaminen

Tämä lista kertoo mittaamisen tarkoituksen siirtyneen enemmän henkilöstön johtamisen suuntaan. Lista antaa hyvän kuvan suorituskyvyn mittauksen tarkoituksista ja toisaalta hyödyistä. Se kertoo myös, ettei suorituskyvyn mittaaminen ole pelkästään lukujen keräämistä ja liiketaloudellisen tuloksen optimointia, vaan sillä pyritään kokonaisvaltaisesti parantamaan organisaation toimintaa.

Suorituskyvyn mittaamisen käyttötarkoitusta voidaan myös tarkastella henkilöstön näkökulmasta. Lönnqvistin (2002, s. 118) tutkimuksen mukaan henkilöstön mielestä mittauksen tärkeimmät käyttötarkoitukset ovat: 1) oman tai tiimin tulosten seuraaminen, 2) keskittyminen asioihin, jotka vaativat eniten parantamista, 3) päätöksentekoa tukevan informaation hankkiminen, 4) oman työpanoksen muuhun liiketoimintaan liittymisen tunnistaminen ja 5) johdon mielestä oman työn kannalta keskeisimpien asioiden tunnistaminen. Näin ollen voidaan sanoa, että optimitilanteessa suorituskyvyn mittaaminen kertoo henkilöstölle mitä heidän tulisi tehdä.

2.2.2 Mittaristomalleja

Kirjallisuus tarjoaa laajan kirjon erilaisia valmiita mittaristomalleja suorituskyvyn mittaamiseen (esim. Kaplan & Norton 1996, Neely & Adams 2001, Laitinen 1998). Tässä luvussa esitetään lyhyesti muutama tunnettu mittaristomalli. Näistä kaikkein tunnetuin ja selvästi käytetyin malli on Kaplan & Nortonin (1996, s. 8-10) kehittämä Balanced Scorecard. Tämän mallin rakentaminen perustuu visioon ja strategiaan ja sen mukaan strategiaa voidaan tarkastella neljästä näkökulmasta:

- 1) taloudellinen näkökulma: kasvu-, kannattavuus- ja riskistrategia omistajien näkökulmasta katsottuna
- 2) asiakasnäkökulma: arvonluonti- ja differointistrategia asiakkaan näkökulmasta katsottuna
- 3) sisäisten liiketoimintaprosessien näkökulma: eri liiketoimintaprosessien strategiset edut, jotka luovat asiakas- ja omistajatytyväisyyttä

- 4) oppimisen ja kasvun näkökulma: prioriteetit, joilla luodaan organisatorista muutosta, innovatiivisuutta ja kasvua tukeva ilmapiiri.

Näiden näkökulmien yhtäläinen tarkastelu antaa ”tasapainotetun mittariston”, jossa taloudelliset ja ei-taloudelliset mittarit ovat tasapainossa keskenään.

Neely & Adams (2001, s. 7-15) ovat kehittäneet Suorituskykyprisman (Performance Prism), kolmiulotteisen mallin suorituskyvyn mittaamiseen. Tässä mallissa ei lähdetä perinteisesti liikkeelle visiosta ja strategiasta, vaan panostetaan sidosryhmiin ja niiden tyytyväisyyteen. Siinä suorituskyky jaetaan viiteen eri näkökulmaan: sidosryhmien tyytyväisyyteen, strategioihin, prosesseihin, kyvykkyyksiin ja sidosryhmiltä saatavaan panokseen.

Suomalaisen näkökannan suorituskyvyn mittaristomallille on antanut Laitinen (1998, s. 294-295). Hän on kehittänyt dynaamisen suorituskyvyn mittausjärjestelmän, joka sisältää kaksi ulkoisen suorituskyvyn osa-aluetta: taloudellinen suorituskyky ja kilpailukyky, sekä viisi sisäisen suorituskyvyn osa-aluetta: kustannukset, tuotannontekijät, toiminnot, tuotteet ja tuotot. Sen periaate on, että ”siinä seurataan resurssien kulkua yrityksen sisällä ja niiden muuntumista yritysprosessissa tuotoiksi”.

Tässä tutkimuksessa case-tapauksena tuotteistettava SUMO-kartoitus ei ole edellä mainittujen kaltainen organisaation kokonaisvaltainen mittaristo, vaan yksi osa tällaista mittaristoa. Tällä kyselyllä pyritään saamaan tieto henkilöstön työmotivaation ja toiminnan tehokkuuden taustalla olevien tekijöiden tilasta organisaatiossa. Toisin sanoen, SUMO-kartoitus voi olla osana Balanced Scorecard mittaristoa, jolloin se kuuluu oppimisen ja kasvun näkökulman mittaristoon antamaan tietoa organisaation sisältä. Suorituskykyprismassa SUMO-kartoituksella voidaan mitata sidosryhmien, tarkemmin sanottuna työntekijöiden, tyytyväisyyttä.

2.3 Onnistunut suorituskyvyn mittaaminen

Seuraavissa luvuissa käsitellään suorituskyvyn mittaamisen onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä. Ensimmäisessä luvussa käydään läpi implementointiprosessien tarkoitus ja todetaan yleisimmät prosessimallit. Seuraavissa kappaleissa esitellään tutkimuksissa esille tulleita haasteita implementoinnin onnistumiselle sekä todetaan tärkeimmät onnistumiseen vaikuttavat tekijät.

2.3.1 Implementointiprosessit

Mittausjärjestelmien käyttöönotto eli implementointi on mittauksen onnistumisen kannalta erittäin tärkeä prosessi. Implementointiprosesseilla tarkoitetaan koko prosessia mittariston viitekehysten vertailusta ja valinnasta mittariston käyttöön ja ylläpitoon. Kirjallisuus tarjoaa monenlaisia implementointiprosessimalleja suorituskyvyn mittausjärjestelmille (esim. Kaplan & Norton 1996, Olve et al. 1998, Laitinen 1998). Nämä implementointiprosessit on yleensä kehitetty aina jollekin tietylle mittaristomallille.

Yleisesti suorituskykymittaristoissa ja niiden implementointimalleissa lähdetään liikkeelle yrityksen perustasta eli visiosta ja strategiasta. Näin mittareita valittaessa pidetään huoli, että mittarit ohjaavat toimintaa haluttuun suuntaan. Poikkeuksena tästä lähtökohdasta on Suorituskykyprisma (Neely & Adams 2001, s. 7-15), jossa lähtökohtana ovat sidosryhmien tarpeiden tyydyttäminen.

Kaplan & Norton (1996, s. 300-308) ovat kehittäneet Balanced Scorecardille yleisen, systemaattisen implementointiprosessin, joka koostuu neljästä pääryhmästä ja yhdestätoista tehtävästä. Tämä prosessi on tehty suurempia yrityksiä silmällä pitäen ja voi tuntua pk-yrityksistä kankealta. Olve et al. (1998, s. 46-50) ovat kehittäneet Kaplan & Nortonin mallin pohjalta Balanced Scorecardiin 11-vaiheisen implementointiprosessimallin. Tätä mallia voi olla

helpompi toteuttaa pienemmissä yrityksissä, mutta sekin voi tuntua raskaalta toteuttaa. On kuitenkin hyvä pitää mielessä, ettei toimivaa mittausjärjestelmää oteta käyttöön hetkessä. Laitinen (1998, s. 323-324) on myös koonnut kehittämäänsä dynaamisen suorituskyvyn mittausjärjestelmään oman implementointimallin, joka koostuu 14 vaiheesta. Tämä malli lähtee liikkeelle jo mittariston tarpeen tiedostamisesta.

2.3.2 Implementoinnin haasteet

Tässä luvussa esitellään niitä asioita, jotka on eri tutkimuksissa todettu ongelmakohdiksi suorituskyvyn mittausjärjestelmien implementoinnissa. Seuraavassa luvussa perehdytään implementoinnin onnistumisen kannalta tärkeisiin tekijöihin ja esitellään muistilista, jota seuraamalla voidaan välttyä yleisimmiltä ongelmilta.

Bourne et al. (2002, s. 1303-1305) esittävät tutkimuksessaan neljä pääsyytä implementoinnin epäonnistumiseen tai siitä luopumiseen. Nämä pääsyyt ovat lueteltu seuraavassa:

- 1) *Vaadittu aika ja vaiva.* Organisaatioilla on usein ongelmia löytää aikaa ja henkilöresursseja implementoinnin toteutukseen.
- 2) *Tiedonsaannin vaikeus.* Datan saannissa, tarkkuudessa ja muokkaamisessa mittauksessa käytettävään muotoon on liikaa työtä.
- 3) *Mittauksen seuraukset.* Mittauksen vaikutuksia yksilöihin pelätään organisaation sisällä.
- 4) *Emoyhtiön painostus.* Emoyhtiö määrää mittarit tytäryhtiöille oman strategiansa ja visioiden perusteella.

Bourne et al. (2000, s. 761-762) nostavat artikkelissaan esille kaksi pääsyytä implementoinnin epäonnistumiseen: 1) mittauksen vastustus organisaation sisällä ja 2) ylimmän johdon keskittyminen siirtymiseen muihin projekteihin. Nämä tekijät voitaisiin sisällyttää jo neljään edellä mainittuun, mutta niitä on syytä

korostaa niiden ollessa hyvin yleisiä ja vakavia ongelmia implementoinnin toteutuksessa.

Tenhunen & Ukko (2001, s. 25-27) ovat myös tutkimuksessaan päijätähämäläisten pk-yritysten suorituskyvyn analysoinnista, tuoneet esille suurimmat ongelmat implementointiprosesseissa. Nämä ongelmakohdat on esitelty seuraavassa:

- 1) *Puutteellinen valmistelu ja kiire.* Tarvittavia tietoja ei ole kerätty eikä aika riitä.
- 2) *Suunnittelu ei etene.* Suunnitteluistunnot eivät etene ja keskitytään pieniin yksityiskohtiin.
- 3) *Aikataulu venyy.*
- 4) *Pohjatietoa puuttuu.* Ei ole riittävästi perustietoa mittaamisesta.

Edellä mainituissa tutkimuksissa esille tulleista ongelmista voidaan vetää johtopäätös, että suurin ongelma on johdon sitoutuminen järjestelmän implementointiin. Kun johto on täysin sitoutunut prosessiin, voi se näyttää esimerkillään myös henkilöstölle kuinka tärkeästä asiasta on kyse, ja näin vaikuttaa asiaan suhtautumiseen koko organisaatiossa.

2.3.3 Onnistumiseen vaikuttavat tekijät

Bourne et al. (2002) tutkimuksessa on esitetty kaksi tärkeintä asiaa, jotka näyttävät edistävän implementoinnin onnistumista:

1. *Ylimmän johdon sitoutuminen.* Tärkein lähtökohta suorituskyvyn mittariston implementoinnissa on ylimmän johdon täysi sitoutuminen sen toteutukseen.
2. *Järjestelmän hyötyjen ymmärtäminen.* Johdolla on selkeä tieto järjestelmän hyödyistä suhteessa panoksiin.

Kun johdolla on tietämys mittausjärjestelmän hyödyistä, on se myös halukkaampi sitoutumaan järjestelmän toteutukseen. Ylimmän johdon sitoutuminen onkin koko prosessin tärkein tekijä. Ylimmän johdon sitouttamisen lisäksi on erittäin tärkeää sitouttaa koko organisaation henkilöstö järjestelmän toteutukseen. Kun henkilöstö saa mahdollisuuden vaikuttaa järjestelmään, muutoksen vastustus vähenee.

De Waalin (2002, s. 694) tutkimuksessa esitetään tärkeimmät käyttäytymiseen liittyvät tekijät, jotka vaikuttavat suorituskyvyn analysointijärjestelmän implementoinnin ja käytön onnistumiseen. Seuraavassa käydään lyhyesti läpi nämä tekijät: 1) johdon ymmärrys suorituskyvyn analysoinnista; johdolla tulee olla hyvä ymmärtämys suorituskyvyn analysoinnista ja sen mahdollisuuksista jo ennen järjestelmän suunnittelua, 2) johdon asenne; johdon asenne suorituskyvyn analysointia, analysointijärjestelmää ja järjestelmän implementointiprosessia kohtaan tulee olla positiivista, 3) analysointijärjestelmän yhteensopivuus; analysointijärjestelmän tulee olla yhteydessä johtajien vastualueisiin, eli johtajien tulee ymmärtää vastualueensa järjestelmässä sekä heillä tulee olla mahdollisuus vaikuttaa näihin vastualueisiin 4) organisaatiokulttuuri; organisaationkulttuurin tulee tähdätä analysointijärjestelmän käyttöön toiminnan tehostamiseksi, 5) analysointijärjestelmän tähtäin; analysointijärjestelmän selvä tarkoitus tulee olla sisäinen johtaminen ja hallinta. Tutkimuksessa todettiin näillä tekijöillä olevan selvä yhteys suorituskyvyn analysointijärjestelmän implementoinnin ja käytön onnistumiseen, joten nämä asiat on hyvä käydä läpi ennen implementointiprosessin aloittamista.

Edellä on siis mainittu tutkimuksissa esiin tulleita tekijöitä, jotka vaikuttavat implementoinnin onnistumiseen. Nämä tekijät on hyvä pitää mielessä implementointia suunniteltaessa, mutta on kuitenkin syytä muistaa, että asioita on aina kuitenkin käsiteltävä organisaatiokohtaisesti. Tenhunen & Ukko (2001, s. 22-25) ovat tutkimuksensa puitteissa keränneet toimintaperiaatteita mittausjärjestelmän implementointiin. Tämä kymmenen kohdan lista toimintaperiaatteista antaa hyvän lähtökohdan implementoinnin suunnitteluun ja se on esitetty seuraavassa:

- 1) **Sitouta ne, joihin haluat vaikuttaa.** Muutosvastarinta vähenee huomattavasti jos henkilöstö pääsee mukaan suunnittelemaan järjestelmää.
- 2) **Linkitä järjestelmä yrityksen strategiaan.** Suorituskyvyn analysointijärjestelmän ydin on, että mittaristo linkittyy tiiviisti yrityksen strategiaan.
- 3) **Älä pyri täydellisyyteen.** Yhtä ainoa oikeaa mittaristoa ei ole olemassa, ja mittariston ei ole mahdollista kuvata reaali maailman ilmiöitä täydellisesti.
- 4) **Toimi resurssien ja tilanteen mukaan.** On syytä huomioida organisaation omat resurssit sekä paras ajankohta resurssien käytölle.
- 5) **Käytä rajallista määrää mittareita.** Kaikkea mielenkiintoista ei voi eikä ole taloudellisesti kannattavaa mitata.
- 6) **Käytä relevantteja mittareita.** Kannattaa harkita tarkkaan onko mittauskohde oleellinen organisaation kannalta, jotta vältetään turhilta mittauskustannuksilta.
- 7) **Käytä apuvälineitä suunnittelussa.** Organisaation kannattaa mahdollisuuksien mukaan käyttää jo olemassa olevia mittariehtotelmia ja räätälöidä ne omiin tarpeisiinsa.
- 8) **Huolehdi järjestelmän dokumentoinnista.** Kaikki esitetyt ja päätetyt asiat on syytä dokumentoida jo suunnitteluvaiheessa, jotta näihin voidaan palata jälkepäin.
- 9) **Ryhdy toimenpiteisiin tarvittaessa.** Jos mittaukset osoittavat tarpeen korjaaviin ja kehittäviin toimenpiteisiin, on toimenpiteisiin ryhdyttävä välittömästi, jotta järjestelmästä saadaan paras hyöty.
- 10) **Ylläpidä ja kehitä.** Mittaristo ei voi kuvata organisaation tavoitteita, resursseja ja strategioita ikuisesti ilman jatkuvaa päivitystä.

Kun tätä listaa pidetään mielessä koko implementointiprosessin ajan, vältetään suurelta osin edellisessä luvussa mainituilta sudenkuopilta. Osa listan kohdista voi tuntua itsestäänselvyyksiltä, mutta juuri tämän takia ne jäävät usein ottamatta huomioon.

2.4 Suorituskyvyn mittaaminen ja henkilöstön toiminnan tehokkuus

Yleisesti ottaen suorituskyvyn mittaamisen tarkoitus on toimia ohjaamisen ja johtamisen apuvälineenä organisaation johdolle. Sen avulla voidaan kuitenkin myös viestittää henkilöstölle, mitkä asiat ovat tärkeitä. Nykyään yksi suorituskyvyn mittauksen tärkeä osa-alue onkin mittauksen vaikutus ihmisten käyttäytymiseen, ja näin myös toimintatapojen mittaaminen ja niihin vaikuttaminen on tärkeässä asemassa. (Lönnqvist et al. 2006, s. 11)

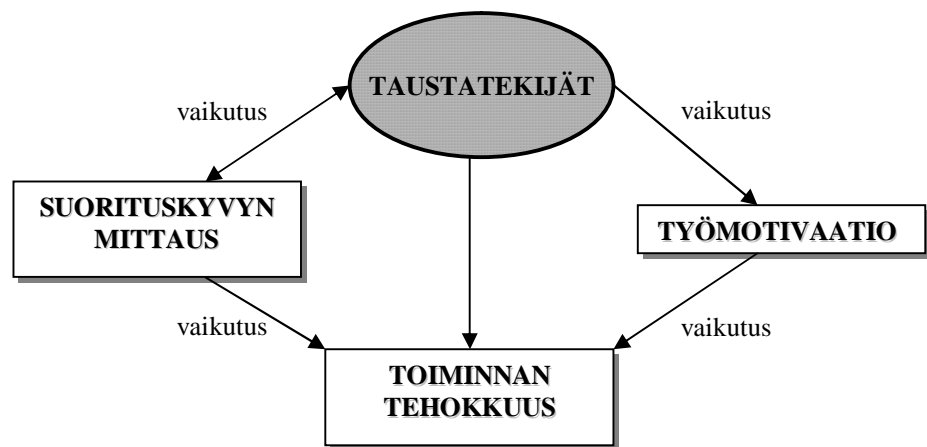
Kuten aiemmin mainittu, suorituskyvyn mittausjärjestelmän tulisi lähteä organisaation strategiasta. Lönnqvistin et al. (2006, s. 126-129) mukaan mittareilla voidaan johtaa strategiasta konkreettisia tavoitteita ja näin selvittää henkilöstölle syy-seuraussuhteiden kautta kuinka työntekijän työ liittyy organisaation tavoitteisiin. Tästä seurauksena työmotivaatio kasvaa kun työntekijä ymmärtää työnsä tarkoituksen ja pystyy havaitsemaan kehityksensä työssään, sekä kun viestintä tavoitteista paranee johdon ja työntekijöiden välillä. Kaplan & Norton (2002, s. 235-236) ovat listanneet kolme tekijää, joiden avulla työntekijät saadaan toteuttamaan strategiaa:

- 1) viestintä ja koulutus: lisätään työntekijöiden tietämystä ja ymmärrystä strategiasta viestinnän ja koulutuksen avulla.
- 2) henkilökohtaisten ja tiimin tavoitteiden laatiminen: työntekijöiden on tiedettävä, kuinka he voivat positiivisesti vaikuttaa strategian toteuttamiseen.
- 3) palkitseminen: ansiot tasapainotetaan tuloksen ja organisaation menestyksen mukaan.

Tutkimusten mukaan (esim. Ukko et al. 2005, s. 74), suorituskyvyn mittaamisella on selvä vaikutus henkilöstön työmotivaatioon. Tämän taustalla ovat työnkuvien selkiytyminen, mahdollisuus vaikuttaa omiin tavoitteisiin, yrityksen liiketoimintakokonaisuuden parempi ymmärtäminen suhteessa omiin tavoitteisiin sekä mittaamisen liittyminen palkitsemiseen. Tässä tutkimuksessa tuotteistettava

tuote liittyikin juuri näiden edellä mainittujen asioiden tason mittaamiseen organisaatiossa.

Kuva 4 esittää taustatekijöiden vaikutusta suorituskyvyn mittaukseen, työmotivaatioon ja toiminnan tehokkuuteen.



Kuva 4. Taustatekijöiden vaikutukset organisaatiossa. (mukaiillen Pekkola 2006, s. 3)

Kuvassa 4 olevilla taustatekijöillä tarkoitetaan niitä tekijöitä, jotka ovat henkilöstön työmotivaation ja työn tehokkuuden taustalla. Näitä tekijöitä ovat tavoitteiden ymmärtäminen, viestinnän taso, vaikutusmahdollisuudet organisaation sisällä, palkitseminen ja motivointi sekä koulutus ja työympäristö. Näiden taustatekijöiden tilaa organisaatiossa mitataan tässä tutkimuksessa case-tapauksena tuotteistettavalla tuotteella, SUMO-kartoituksella.

Suorituskyvyn mittaus ja taustatekijät

Suorituskyvyn mittauksella on kaksisuuntainen vaikutussuhde taustatekijöiden kanssa. Suorituskyvyn mittauksella pyritään yleensä parantamaan henkilöstön omien ja organisaation tavoitteiden sekä niiden toisiinsa linkittymisen ymmärtämistä. Tämä tapahtuu ottamalla henkilöstö mukaan kehittämään

suorituskyvyn mittausjärjestelmää, jolloin myös henkilöstön vaikutusmahdollisuudet kasvavat. Tässä on viestinnän onnistumisella merkittävä rooli, jotta saadaan työntekijöille tieto, ettei mittausjärjestelmää kehitetä vain henkilöstön valvonnan välineeksi. Mittausjärjestelmää kehitettäessä joudutaan kehittämään viestintäjärjestelmiä organisaation sisällä, jotta mittauksesta saadaan paras hyöty irti. Kun henkilöstö on mukana asettamassa omia ja tiimensä tavoitteita, saadaan paremmat mahdollisuudet suoriutumisperusteiseen palkitsemiseen. (ks. esim. Karhu 2005, Ukko et al. 2005, Pekkola 2006)

Taustatekijöiden ollessa kunnossa, on henkilöstöllä selvästi paremmat mahdollisuudet kehittää tehokkaasti suorituskyvyn mittausta yhdessä johdon kanssa. Kun henkilöstöllä on mahdollisuus vaikuttaa organisaation päätöksentekoon, saadaan esimerkiksi suorituskyvyn mittarit määriteltyä niin, että ne kuvaavat parhaalla mahdollisella tavalla todellista tilannetta. Viestinnän onnistuminen myös vaikuttaa siihen, missä määrin organisaation johto saa henkilöstön osaamisen käytettyä hyväksi mittausta suunniteltaessa. (ks. esim. Karhu 2005, Ukko et al. 2005, Pekkola 2006)

Taustatekijät ja työmotivaatio

Taustatekijöillä on myös selvä vaikutus työmotivaatioon. Kun henkilöstö tietää heille asetetut tavoitteet ja heillä on mahdollisuus vaikuttaa näihin tavoitteisiin, on heillä suurempi motivaatio tehdä työtä. Samoin työmotivaatioon vaikuttavat viestinnän onnistuminen sekä työympäristön tila. Palkitsemisen motivointivaikutus voi oikein kohdistettuna olla hyvinkin merkittävä. Huonosti toteutettuna se voi tuoda hyvin negatiivisia vaikutuksia organisaation toimintaan. Negatiivisia vaikutuksia voivat olla esim. osaoptimointi, jolloin henkilöstö ajaa vain omaa etuaan ottamatta huomioon sen vaikutuksia organisaatioon, tai liiallinen kilpailu organisaation sisällä, jolloin tärkeitä tietoja voidaan pimittää muilta henkilöiltä organisaatiossa. (ks. esim. Ukko et al. 2005, Lönnqvist et al. 2006)

Toiminnan tehokkuus

Taustatekijöillä on vaikutusta toiminnan tehokkuuteen suoraan, kun tavoitteet ovat selvät ja henkilöstö kykenee toimimaan jatkuvan parantamisen tavoin. Kun henkilöstö ymmärtää omien tavoitteidensa ja tiimin, yksikön ja/tai organisaation tavoitteiden välisen yhteyden, on heillä selvästi paremmat mahdollisuudet toimia työssään organisaation kannalta tehokkaasti. Myös palkitseminen voi parantaa toiminnan tehokkuutta suoraan. Jos henkilöstöä palkitaan esimerkiksi kouluttautumismahdollisuuksilla, saa organisaatio käyttöönsä työntekijän koulutuksesta saaman opin ja näin työntekijä voi toimia työssään entistä tehokkaammin. Parantamalla henkilöstön työskentelyolosuhteita voidaan parantaa työntekijöiden työmotivaatiota sekä myös toiminnan tehokkuutta. Näin ollen mittaamalla taustatekijöiden tasoa ja tarvittaessa kehittämään näitä mittauksen perusteella, voidaan toiminnan tehokkuutta parantaa niin suorituskyvyn analysoinnin ja työmotivaation kautta, kuin myös suoraan. (ks. esim. Karhu 2005, Ukko et al. 2005, Pekkola 2006)

3 ASIANTUNTIJAPALVELUN TUOTTEISTAMINEN

3.1 Tuote- ja palvelukäsite

Jotta voidaan käsitellä tuotteistamista, on syytä ensin määritellä sana tuote. Yleisesti ajateltuna tuote on se fyysinen asia, mitä tuotannossa tehdään. Palvelu taas voidaan määritellä seuraavasti: palvelu on mikä tahansa toiminta tai suorite jonka yksi osapuoli voi tarjota toiselle, joka on olennaisesti aineeton, eikä johda minkään asian omistukseen (Kotler 2003, s. 444). Tämä lähestymistapa tuotteeseen ja palveluun on kuitenkin liian suppea ajateltaessa niitä yrityksen liiketoiminnan kannalta. Palvelutuotanto ja tavarantuotanto ovat lähentyneet toisiaan ja nykyään yhä enemmän tavaroiden yhteyteen kehitetään palveluelementtejä, jotta erotutaan kilpailijoista. Toisaalta taas palvelualat ovat tuotteistamisen kautta pyrkineet hyötymään tavarantuotantomallin eduista. (Sipilä 1996, s. 24-25)

Näin ollen tuotetta on syytä katsoa markkinoinnillisesta näkökulmasta. Rope (2005, s. 208-209) määrittelee markkinoinnillisen tuotteen siksi kokonaisuudeksi, minkä asiakas näkee ja ostaa. Tällöin tuotteella tarkoitetaan kaupattavaa hyödykettä ja tällöin se voi olla yhtä hyvin palvelu tai tavara, myymälä tai aate, taidetapahtuma tai henkilöesiintyjä. Samantapaista ajattelua käyttää Kotler (2003, s. 407): tuote on mitä tahansa, mitä voidaan tarjota markkinoille halun tai tarpeen tyydyttämiseksi. Markkinoitavat tuotteet sisältävät fyysisiä tavaroita, palveluita, kokemuksia, tapahtumia, henkilöitä, paikkoja, omistusoikeuksia, organisaatioita, informaatiota ja ideoita.

Rope (2005, s. 211-214) toteaa myös, että rajanveto palvelu- ja tavaratuotteen välillä on hyvin keinotekoinen ja, että kaikissa tuotteissa on sekä palveluelementtejä että myös fyysisiä elementtejä. Näin ollen, tuotteen markkinoinnin suunnittelua aloitettaessa, ei ole järkevää miettiä sitä kuinka suuri osa tuotteesta on fyysistä ja kuinka suuri osa palvelua. Tällöin on syytä ajatella

tuote asiakkaan näkökulmasta: asiakas ostaa markkinoitavan kokonaisuuden, jonka fyysiset osat ja palveluosat yhdessä muodostavat. (Rope 2005, s. 211-214) Tästä syystä tässä tutkimuksessa käytettäessä sanaa tuote, viitataan sen markkinoinnilliseen määritelmään, eli tuote on se kokonaisuus mitä myydään asiakkaalle.

Asiantuntijapalveluja ei ole totuttu kutsumaan tuotteiksi. Koska kyseessä on oma osaaminen, on vaikea ajatella myyvänään jotain tuotetta, ja toisaalta, on vaikea hahmottaa itse myytävä tuote. (Sipilä 1996, s. 14-15) Tällöin tulee vastaan markkinoinnin peruskysymys: mitä myydään? Jotta yritys pärjäisi markkinoilla, on ensimmäiseksi osattava itse kertoa asiakkaalle mitä myy. Tämä voi asiantuntijapalvelun tapauksessa olla hankalaa, sillä monesti itse asiakas ei edes tiedä mitä tarvitsee.

Asiantuntijapalvelut eroavat yleisesti muista palveluista luonteensa vuoksi, sillä ne ovat usein kaikkein aineettomimpia palveluita. Ne ovat ohjeita, neuvoja ja ideoita, eikä niiden kehittämis- ja tuottamisprosessit ole kovin näkyviä asiakkaalle. Lisäksi niiden riskit ovat erittäin suuret, sillä epäonnistunut asiantuntijapalvelu voi romuttaa asiakasyrityksen liiketoiminnan. (Lehtinen & Niinimäki 2005, s. 10-11)

Asiantuntijapalveluissa tarjotaan asiakkaalle ainutlaatuista osaamista ja luovuutta. Usein asiantuntijapalvelu tilataankin kehittämään jotain uutta tai ratkaisemaan jokin ongelma. Tässä tapauksessa harvoin itse asiakaskaan tietää tarkalleen mitä tilaa, ja asiakkaan onkin ensin tilattava diagnoosi, jolla selvitetään ratkaisumahdollisuudet. Asiakas tietää, että hänellä on ongelma, mutta ei yleensä sen tarkkaa laajuutta. Koska asiantuntija on se joka määrittelee diagnoosisaan ongelman, on asiakkaan ja asiantuntijan välillä oltava vankka luottamus. Näin myös siksi, että asiantuntijapalveluissa ei monesti pidä paikkaansa vanha sanonta ”asiakas on aina oikeassa”, sillä asiakkaalla voi olla liian suppea ja lyhytjänteinen näkemys ongelmaan. (Sipilä 1996, s. 26-30)

3.2 Tuotteistaminen

Jotta tuote tai eritoten palvelu voidaan myydä asiakkaalle, täytyy siitä rakentaa ensin kokonaisuus, jonka asiakas helposti ymmärtää, jotta hän tietää tarkkaan mistä maksaa. Itse tuotteistamisen käsitteelle on monta määritelmää, mutta yleisesti ottaen se tarkoittaa sitä prosessia, jolla ideasta tai käsitteestä saadaan myytävä tuote, jolla on tietty arvo asiakkaalle. (ks. esim. Sipilä 1996, Parantainen 2007, Lehtinen & Niinimäki 2005)

Tienson (2005, s. 8-9) mukaan tuotteistamisen perustana voi olla esimerkiksi uusi idea, teknologia tai osaaminen. Koska asiakas ei kuitenkaan osta mitään näistä itsessään, täytyy nämä jalostaa tuotteeksi, ts. tuotteistaa. Eräs hyvä määritelmä tuotteistamiselle on: *se on prosessi, joka kasvattaa tuote- tai palvelutarjooman ominaisuuksien vakiointiastetta mahdollistaen menestyksekkään myyntitoiminnan yritys- ja kuluttajamarkkinoille* (Mäkelä 2005, s. 5). Rope (2005, s. 215-216) näkee myös tuotteistuksen tuote-elementtien vakioimisen näkökulmasta. Hän luokittelee tuotteet niiden vakiointiasteen mukaisesti seuraavasti:

- Uniikki eli vakioimaton tuote, jolloin jokainen tuote on ainutlaatuinen. Vakiointiaste 0-10%.
- Räätelöity tuote, jossa vakioituja ovat vain perusosat, mutta itse tuote räätälöidään aina asiakkaan mukaan. Vakiointiaste 10-50%.
- Sovellettu tuote, joka on suurimmaksi osaksi vakioitu, ja jota vain sovelletaan asiakaskohtaisesti. Vakiointiaste 50-90%.
- Pakettituote, joka on täysin vakioitu eli sarjatuotantotuote. Vakiointiaste 90-100%.

Jotta voitaisiin sanoa tuotteen olevan tuotteistettu, tulisi vakioinnissa päästä vähintään sovelletun tuotteen vakiointiasteelle.

Monesti asiantuntijapalvelun tapauksessa tämä vakiointi on kuitenkin vain yksi osa tuotteistamista, eikä tällaista palvelua ole aina mahdollista vakioida niin paljon kuin edellinen määritelmä olettaa. Seuraavissa kappaleissa käsitellään asiantuntijapalvelun tuotteistamista yleisesti ja pyritään tuomaan ilmi siihen liittyviä erityispiirteitä.

3.2.1 Asiantuntijapalvelun tuotteistaminen

Asiantuntijapalvelun tuotteistaminen poikkeaa hieman aiemmista määritelmistä, sillä kuten aiemmin todettiin, siihen liittyy paljon epämääräisyyksiä, joiden määrittelemisen ja konkretisoimisen on asiantuntijapalvelun tuotteistamisessa avainasemassa. Sipilä (1996, s. 12) on määritellyt tässä tutkimuksessa oleellisen asiantuntijapalvelun tuotteistamisen seuraavalla tavalla: ”*Asiantuntijapalvelujen tuotteistus on asiakkaalle tarjottavan palvelun määrittelyä, suunnittelua, kehittämistä, kuvaamista ja tuottamista siten, että palvelun asiakashyödyt maksimoituvat ja asiantuntijayrityksen tulostavoitteet saavutetaan. Palvelutuote on tuotteistettu, kun sen käyttö- tai omistusoikeus voidaan haluttaessa myydä edelleen.*” Tämä on pitkä, mutta hyvin kuvaava määritelmä. Parantainen (2007, s. 11) on tiivistänyt asiantuntijapalvelun tuotteistamisen siksi työksi, jonka tuloksena asiantuntemus tai osaaminen jalostuu myynti-, markkinointi- ja toimituskelpoiseksi palvelutuotteeksi.

Kuten jo edellä aiemmin mainittiin, liittyy asiantuntijapalveluihin paljon epämääräisyyksiä ja räätälöintiä. Tämän vuoksi tulisi asiakkaan olla tiiviisti mukana asiantuntijapalvelun tuotteistamisessa, sillä vain asiakas tietää mitä tarvitsee, ja asiantuntija miten tämä ratkaistaan. Toisin sanoen, asiantuntijapalvelun tuotteistaminen tulisi tehdä edes jossain määrin palvelun tuottajan ja asiakkaan yhteistyönä. (Lehtinen & Niinimäki 2005, s. 11) Tämä yhteistyö mahdollistaa paljon suuremman palvelun vakiointiasteen ilman suurempaa riskiä, sillä näin saadaan todellisempi kuva niistä tekijöistä, jotka on mahdollista vakioida.

3.2.2 Asiantuntijapalvelun tuotteistamisen tasot

Palveluja voidaan tuotteistaa eritasoisesti. Sipilä (1996, s. 13) on esitellyt asiantuntijapalvelun tuotteistamisen eri asteet seuraavasti: 1) sisäisten työmenetelmien tuotteistaminen, 2) palvelun tuotetuki, 3) tuotteistettu palvelu ja 4) monistettava tuote. Näistä ensimmäinen aste tarkoittaa operatiivisen tehokkuuden lisäämistä systematisoimalla ja dokumentoimalla yleisesti asiakkaasta toiseen toistuvat prosessit. Toisella asteella palveluun liitetään tuotetuki, eli esimerkiksi tietokoneohjelma, jota asiakas voi käyttää. Vasta kolmannella asteella voidaan puhua varsinaisesta tuotteistuksesta kun palveluista tehdään selkeitä palvelukokonaisuuksia tai -prosesseja, joita tarjotaan sellaisenaan asiakkaalle. Tällä asteella voidaan kuitenkin vielä käyttää tietynasteista asiakaskohtaista räätälöintiä ja tässä vaiheessa tuotteen omistusoikeus voidaan jo helposti myydä edelleen. Neljännellä tasolla palvelu on jo hyvin tavaran kaltainen, eli se on jo monistuskelpoinen ja helposti jakelukanavien kautta tarjottavissa oleva tuote. (Sipilä 1996, s. 13-14, Lehtinen & Niinimäki 2005, s. 44-45)

3.2.3 Asiantuntijapalvelun tuotteistamisen hyödyt ja haasteet

Kuten edellä todettu, täytyy asiantuntijapalvelusta tehdä tuote, jotta sitä voidaan tehokkaasti myydä. Seuraavassa on esitelty tarkemmin mitä hyötyjä palvelun tuotteistamisesta todellisuudessa on (Parantainen 2005, s. 197-198):

- Palvelun järjestelmällinen kehittäminen mahdollistuu asiakaspalautteen perusteella.
- Saadaan tuottotavoitteet hallintaan kun joudutaan määrittelemään palvelu ja hinta.
- Mahdollisuus rakentaa merkkituote kun palvelu konkretisoituu asiakkaiden mielessä.
- Jos palvelun tuottamisesta halutaan joskus luopua, on se helpompi myydä tuotteistettuna.

- Asiakkaan riskintunne vähenee kun pystyt määrittelemään tarkkaan mitä hän ostaa.
- Oma myyntityö helpottuu.
- Mahdollisuus ulkoistaa osa palvelutuotteesta ja keskittyä omaan ammattitaitoon.

Toisin sanoen, tuotteistamalla asiantuntijapalvelun helpottuu sekä palveluntarjoajan, että asiakkaan työ. Ja tämä ei voi olla vaikuttamatta tuotteen haluttavuuteen markkinoilla, samalla kun palvelun tuottamisen työmäärä vähenee tiettyjen osaprosessien vakioinnin ansiosta. Tuotteistettu tuote myös näyttää asiakkaan silmissä haluttavammalta, kun hän tekee tuotevertailua, ja näin saadaan kilpailuetua verrattuna muihin alan tuottajiin.

Asiantuntijapalveluiden tuotteistamista yleensä ei voida pitää kovin korkeatasoisena, sillä asiantuntijapalveluita ei ole osattu eikä tarvinnut markkinoida (Lehtinen & Niinimäki 2005, s. 13). Toisaalta, monesti ei haluta vakioida ja kuvata omaa palvelua niin, että sen ominaisuudet saattaisivat levitä ulkopuolisten tietoon. Tätä voidaan kuitenkin ajatella myös toisin päin, eli julkistamalla oma idea, se voidaan niin sanotusti ”patentoida” omiin nimiin. (Parantainen 2005, s. 199) Eihän tuotteistamisella ja tuotteistetun palvelun markkinoimisella voida omaa asiantuntemusta luovuttaa kenellekään, vaan annetaan markkinoille kuva asiantuntemuksesta ymmärrettävässä muodossa (Ahrnell & Nicou 1991, s. 36). Parantainen (2007, s. 28) onkin luetellut seitsemän perisyntiä, joihin palvelujen tuotteistajat usein lankeavat:

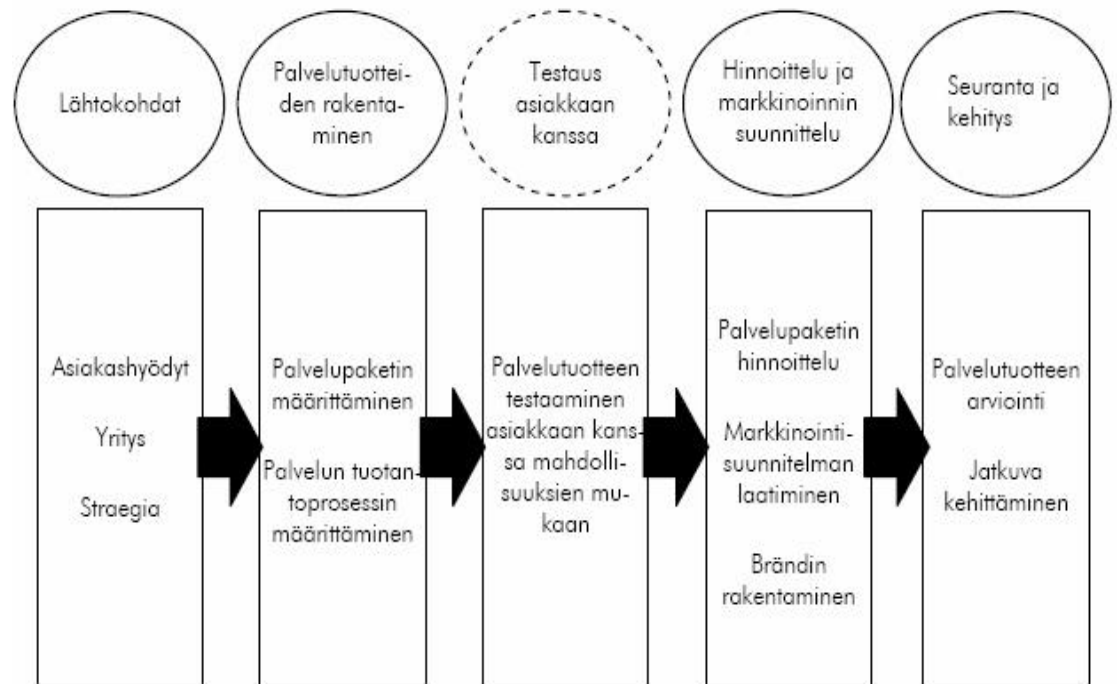
- 1) Piilottelet asiantuntemustasi
- 2) Vaihdat kohderyhmää jatkuvasti
- 3) Et usko tuotteistamisen hyötyihin
- 4) Päätät asiakkaasi tarpeista kysymättä heiltä
- 5) Keskityt teknisiin yksityiskohtiin, joita asiakas ei arvosta
- 6) Ratkaiset ongelman, joka ei ole polttava
- 7) Aliarvioit työmäärän ja kehityskulut

Näiden kohtien avulla omaa tuotteistamisprosessia kriittisesti tarkastelemalla vältetään suurimmilta epäonnistumisilta.

Toisaalta voidaan esittää muutama peruskysymys, jotka kertovat onko tuotteistettu palvelu oikeasti hyvin tuotteistettu: Mitä palvelu maksaa? Mitä palveluun kuuluu? Kuka tästä palvelusta vastaa? Kenelle palvelu on tarkoitettu? Jos pystyt vastaamaan näihin kysymyksiin yksiselitteisesti, voidaan sanoa tuotteen olevan jo melko hyvin tuotteistettu. (Parantainen 2005, s. 202-203)

3.3 Asiantuntijapalvelun tuotteistusprosessi

Tuotteistukselle on esitetty kirjallisuudessa monia eri prosessimalleja. Esimerkiksi Sipilä (1996, s. 37) on esitellyt seitsemänportaisen tuotteistusprosessimallin asiantuntijapalveluille. Nämä seitsemän porrasta ovat; 1) liiketoiminta-alueen strategia, 2) tuoteluettelo, 3) tuotteistusohjelma, 4) sisäiset tuotekuvaukset, 5) tuotteistus- ja tuotekehitysohjelmat, 6) pilotit ja 7) tuotteen edelleen kehittäminen. Myös Lehtinen & Niinimäki (2005, s. 46-47) ovat suunnitelleet oman tuotteistamisprosessimallin. Tähän malliin kuuluu neljä vaihetta: 1) valmistelutyöt, 2) tuotteiden muodostaminen, 3) markkinointi, 4) seuranta ja arviointi. Eri mallit eroavat toisistaan kuitenkin paljolti vain painotusalueiden ja työjärjestysten osalta. Tässä tutkimuksessa on valittu Torckelin et al. (2005) esittelemä malli seurattavaksi prosessimalliksi ja tämä on esitetty kuvassa 5. Tämä malli ei nimellisesti ole tuotteistusprosessimalli, vaan kuvaaja tekijöistä jotka tulisi ottaa huomioon tuotteistettaessa palvelua. Tämä malli sopii kuitenkin tässä tapauksessa hyvin, koska se antaa selkeän viitekehyksen tuotteistamiselle ja on tarpeeksi yleisellä tasolla esitelty, jolloin sitä voidaan soveltaa hyvin tapauskohtaisesti.



Kuva 5. Tuotteistusprosessissa huomioitavia tekijöitä (Torkkeli et al. 2005, s. 28).

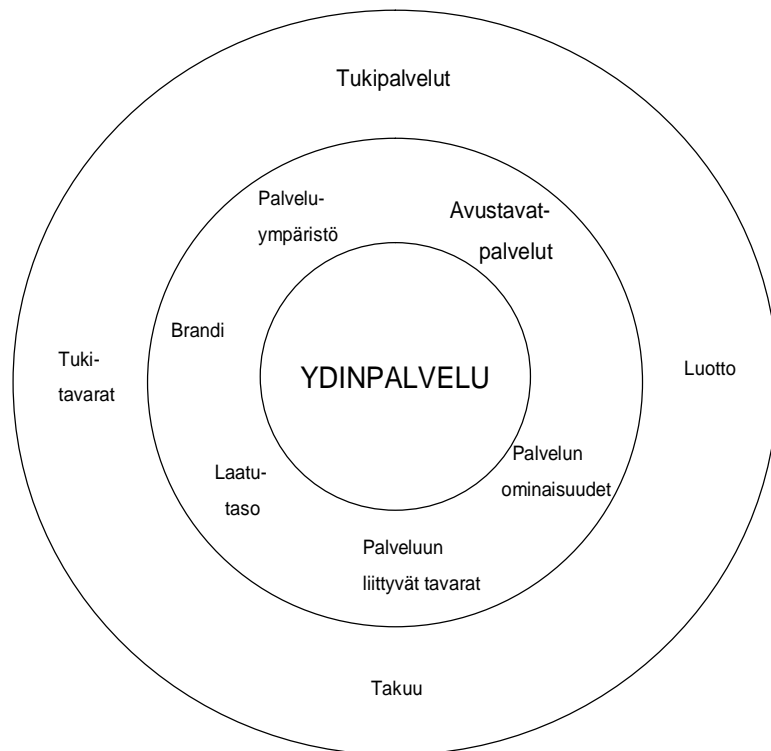
Kuvan tuotteistusprosessikuvaaja on jaettu viiteen pääkohtaan: lähtökohdat, palvelutuotteiden rakentaminen, testaus asiakkaan kanssa, hinnoittelu ja markkinoinnin suunnittelu sekä seuranta ja kehitys. Seuraavassa käydään tarkemmin läpi nämä viisi pääkohtaa.

Lähtökohdat

Tuotteistamisen valmistelu on hyvä aloittaa lähtökohtien määrittelyllä. Tarkoituksena on selvittää organisaation strategia ja arvot (Torkkeli et al. 2005, s. 28). Tämän lisäksi palvelutuotteen tapauksessa on erittäin tärkeää määrittellä asiakashyödyt. Tällöin on mietittävä mitä asiakas haluaa ja minkälaisia hyötyjä voimme tarjota asiakkaalle. Asiakashyötyhän on asiantuntijatuotteen ydin, jota myös sen markkinoinnissa tulee korostaa. (Sipilä 1999, s. 62) Yleensä tässä vaiheessa palvelusta on jo olemassa tietty käsitys, mutta tätä vaihetta ei silti tulisi vähätellä. Tässä vaiheessa varmistetaan, että oma, organisaation ja asiakkaiden käsitys tulevasta tuotteesta on samoilla linjoilla, eikä vain innoissaan kehitetä tuotetta jota itse ei osata tarjota tai kukaan ei tarvitse.

Palvelutuotteiden rakentaminen

Palvelutuotteiden rakentamisvaiheessa määritellään palvelupaketit sekä palvelun tuotantoprosessit. Palvelupaketilla tarkoitetaan sitä kokonaisuutta, joka koostuu erilaisista konkreettisista tai aineettomista palveluista, jotka yhdessä muodostavat kokonaistuotteen. Tämä paketti on syytä jakaa kolmeen osaan: ydinpalvelu, avustavat palvelut (ja tavarat) ja tukipalvelut (ja –tavarat). (Grönroos 1998, s. 117-119) Tämä jaottelu on esitetty kuvassa 6. Kuvan on luonut Ylikoski (1999) kuvastamaan kyseistä jaottelua.



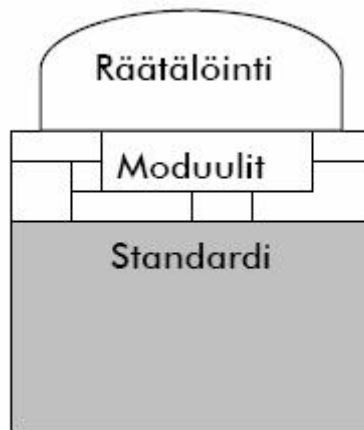
Kuva 6. Palvelutuotteen eri kerrokset (Ylikoski 1999, s. 224).

Kuvassa 6 esitetyistä kerroksista ydinpalvelu on markkinoilla olon syy. Kuitenkin, jotta ydinpalvelua käytettäisiin, tarvitaan yleensä joitain lisäpalveluja, ns. avustavia palveluita. Näitä avustavia palveluita voidaan luonnehtia koko palvelun käytön kannalta välttämättömiksi lisäpalveluiksi ja niitä voi olla esim. palveluun

liittyvät tavarat, laatu, brändi jne. Kolmas kerros palvelupaketissa on tukipalvelut. Ne ovat myös liitännäispalveluja, mutta niillä on eri tehtävä kuin avustavilla palveluilla. Tukipalvelut eivät helpota ydinpalvelun käyttöä, vaan niillä lisätään palvelupaketin arvoa tai erilaistetaan se kilpailijoista. Näitä kolmannen kerroksen palveluita voivat olla esim. takuu tai luotto. (Grönroos 1998, s. 119-120)

Sipilä (1996, s. 65) ehdottaa vaihtoehtoisen lähestymistavan palvelupaketin kokoamiselle. Hänen mukaansa palvelupaketti voidaan nähdä erilaisista osapalveluista muodostuvana kokonaisuutena. Näitä osapalveluita myydään kuitenkin myös erikseen, sillä hän korostaa asiakaslähtöistä tapaa kuvata ensin ne peruselementit, joita on tarjolla, ja tämän jälkeen helpottaa asiakkaan valintapäätöstä tarjoamalla esim. kolme etukäteen mietittyä kombinaatiota. Usein rakennetaan kolme erikokoista palvelupakettia: 1) edullinen riisuttu peruspaketti, 2) keskikokoinen paketti, jota pyritään myymään ensisijaisesti kaikille, ja 3) erikoispaketti, joka voidaan räätälöidä asiakkaan mukaan peruspaketin ja lisäosien avulla.

Palvelutuotteessa kannattaa pyrkiä standardoimaan mahdollisimman suuri osa tuotteesta. Sipilän (1996, s. 69) mukaan asiantuntijaorganisaatioiden tulisi nähdä palvelutarjous kokonaisuutena, jossa on mahdollisimman suuri standardiosa, moduuliosia ja räätälöityosa (ks. kuva 7). Koska asiakas lähestyy palvelua aina räätälöidyn osan suunnasta, näyttää palvelu räätälöidymmältä kuin todellisuudessa on.



Kuva 7. Palvelun räätälöintiaste (Sipilä 1996, s. 70).

Palvelupaketin rakentamisen yhteydessä on järkevää kuvata tuote prosessina tai toimintakaaviona, jossa selostetaan prosessin vaiheet ja niiden liittyminen toisiinsa. Tähän on hyvä liittää myös asiakkaan osuudet, jotta asiakas tietää mitä häneltä odotetaan ja milloin. Tällöin toimintakaavio kuvastaa koko yhteistyöprosessia tuottajan ja asiakkaan välillä. (Sipilä 1996, s. 71) Tällä kuvauksella voidaan täsmällisemmin määritellä, ketkä osallistuvat palvelun tuottamiseen, missä vaiheessa ja kuinka pitkän ajan (Lehtinen & Niinimäki 2005, s. 41).

Testaus asiakkaan kanssa

Tuotteistettava tuote on tässä vaiheessa hyvä testata potentiaalisen asiakkaan kanssa. Tällöin mahdolliset erheet on vielä suhteellisen helppo korjata ja tuotetta voidaan vielä muokata asiakkaan toiveiden mukaisesti. Koska palveluja on sinänsä melko hankala testata, voidaan asiakkaalta kysyä mielipidettä palvelutuotteen kokonaisuudesta. (Torkkeli et al. 2005, s. 30) Kuten lähtökohdat vaihe, myös testausvaihe jää helposti kiireen ja/tai innokkuuden vuoksi vähäiseen arvoon. Kuitenkin ajateltaessa testausta koko tuotteistuksen kannalta, on sillä suuri merkitys, sillä kuten aiemmin mainittiin, tulisi asiantuntijapalvelun tuotteistaminen suorittaa mahdollisimman paljon yhteistyössä asiakkaiden kanssa. Tämä on juuri se vaihe, jossa asiakas voi parhaiten antaa oman näkemyksensä tuotteeseen.

Hinnoittelu ja markkinoinnin suunnittelu

Hinta on tärkeä osa tuotetta tai palvelua ja sillä on tilanteesta riippuen eri nimityksiä, kuten palvelumaksu, käyttömaksu, provisio, vuokra jne. Hinta on tehokas kilpailukeino markkinoilla, mutta sitä ei kuitenkaan tulisi käsitellä irrallisena muusta markkinointimixistä. (Ylikoski 1999, s. 257) Kotlerin (2003) määritelmän mukaan markkinointimix koostuu neljästä P:stä: product, price, place, promotion, eli suomeksi tuote, hinta, jakelutie ja markkinointiviestintä. Palvelutuotteen tapauksessa hän kuitenkin lisää näihin neljään vielä kolme uutta P:tä: people, physical evidence, process, eli ihmiset, fyysinen ympäristö sekä palveluprosessit. (Kotler 2003, s. 450) Näitä tekijöitä voidaan hieman avata muutamalla peruskysymyksellä (Lehtinen & Niinimäki 2005, s. 83-84):

- *Palvelutuote*: Mikä on tarjottava palvelutuote? Mikä on palvelutuotteen räätälöintiaste? Miten laaja on palveluvalikoima?
- *Hinta*: Mikä tulisi olla palvelun hinnan taso? Joustetaanko hinnoittelussa? Mitkä ovat maksuehdot?
- *Saatavuus*: Mikä olisi paras palvelutuotteen tarjontapaikka? Kuinka helposti palvelu on saavutettavissa? Mitä palvelun saatavuus ja toimitusaika merkitsevät asiakkaalle?
- *Viestintä*: Miten markkinointiviestintä toteutetaan? Kuinka paljon viestintään käytetään rahaa? Millä keinoin viestintää arvioidaan?
- *Ihmiset*: Kuinka monta asiantuntijaa tuotteella on? Kuinka monta asiantuntijaa tarvitaan? Miten työntekijöitä koulutetaan?
- *Fyysinen ympäristö*: Millainen on nykyinen palveluympäristö? Miltä asiakkaat ja henkilöstö haluavat palveluympäristön näyttävän? Käytetäänkö fyysistä ympäristöä differentointikeinona?
- *Palveluprosessi*: Millainen on tuotteen palveluprosessi? Mikä rooli asiakkaalla on prosessin kannalta? Onko prosessikaavio tehty?

Näiden tekijöiden käsittely osana palvelun tuotteistusprosessia on tärkeää valmiin tuotteen markkinoinnin kannalta, sillä tällöin tuote on jo ennen markkinoinnin aloittamista suunniteltu tulevia markkinoita silmällä pitäen.

Edellä mainituista kilpailutekijöistä hinta on merkittävin, joten siihen on syytä keskittyä tarkemmin. Kun kyse on palvelutuotteesta, tapahtuu hinnan määrittely hieman eri perustein kuin tavallisen tuotteen hinnoittelu. Sipilä (1996, s. 79-85) jakaa asiantuntijapalvelun hinnoittelun tuotteistamisen näkökulmasta viiteen ryhmään, joita käsitellään seuraavassa:

- 1) *Lista- ja tarjousperusteiset hinnat.* Tämä tarkoittaa sitä, että palvelukokonaisuuksille annetaan listahinnat tai hintahaarukat. Tämä hinnoittelu pakottaa terveellä tavalla analysoimaan palveluiden tuotantoprosessia ja tuotteistamaan toimintoja ja palveluja. Tarjousperusteisessa hinnoittelussa annetaan yleensä kiinteä hinta jollekin kokonaisuudelle sekä veloitusperusteet lisätöille ja -osille.
- 2) *Aikaveloitus ja kapasiteettiveloitus.* Aikaveloitus on helppo ja paljon käytetty hinnoitteluperuste asiantuntijapalveluissa, mutta tuotteistamisella pyritään juuri pois tästä epäselvästä hinnoittelusta. Toki aikaveloitusta voidaan käyttää muun hinnoittelun lisänä lisätöitä hinnoiteltaessa. Tässä hinnoittelussa tulisi jokaiselle asiantuntijalle määrittää oma tuntiveloitus hänen ammattitaitonsa mukaan. Kapasiteettiveloitus on myös aikaveloitus, joka kuitenkin on maksettava, käytettiin palvelua tai ei. Tämä hinnoittelu soveltuu sellaisiin töihin, joissa asiakkaan oma toiminta ratkaisee.
- 3) *Kattohinnoittelu.* Tässä mallissa asiakkaalle annetaan maksimihinta, minkä yli palvelu ei voi maksaa. Tämä sopii erityisesti monimutkaisiin asiantuntijapalveluihin, jolloin työlle ei voida järkevästi määrittää hintaa etukäteen. Tässä kuitenkin tulee jälleen vastaan luottamuskyseminen, eli voidaanko luottaa, että palvelun tarjoaja ei pyri käyttämään koko summaa tarkoituksellisesti.
- 4) *Success fee -hinnoittelu.* Tämä tarkoittaa hinnoittelua, jossa asiakas maksaa asiantuntijalle menestyksen perusteella vasta jälkikäteen, esim.

prosenttituottoina liikevaihdosta. Tätä hinnoittelua käytetään kuitenkin enemmän normaalin hinnoittelun lisänä, jolloin asiantuntija saa joka tapauksessa jonkinlaisen korvauksen työstään. Tässä hinnoittelussa tuotteistamisen rooli nousee entisestään kun asiantuntija voi paremmin luottaa testatun tuotteensa vaikutuksiin.

- 5) *Minimiveloitukset ja pienpaketit.* Asiakkaiden pyytämien pientöiden hinnoittelu voi olla vaikeaa, ja niiden kannattavaksi saaminen haasteellista. Näistä kannattaakin jo tuotteistamisvaiheessa rakentaa pieniä palvelukokonaisuuksia, jolloin ne voidaan hinnoitella järkevämmiin ja kannattavasti. Samoin on syytä antaa palveluille minimiveloitus, ns. toimenpidepalkkio, jolloin myös asiantuntijoita työllistävät pienimmät työt saadaan laskutettua.

Asiantuntijapalvelun tuotteistaminen huipentuu yleensä brändin luomiseen. Brändillä tarkoitetaan tuotemerkkiä, jolla erotetaan mielikuvallisesti muista vastaavista tuotteista. Asiantuntijapalvelussa henkilökohtainen vuorovaikutus on olennainen osa, joten brändin tehtävä on kuvata tätä suhdetta. (Lehtinen & Niinimäki 2005, s. 50) Brändin tulisi kiteyttää asiakkaan silmissä tuotteen ominaisuudet ja antaa lupaus laadusta. Erityisesti palvelujen markkinoinnissa onkin varmistettava, että luvattu palvelu toteutuu myös käytännössä. Tässä henkilöstö on suuressa roolissa, sillä heidän välityksellä brändi välittyy asiakkaalle. Helppona perusratkaisuna voidaan pitää sitä, että käytetään palvelussa palveluorganisaation nimeä brändinä. Tällöin onkin syytä selvittää tarkasti, mitkä ovat ne organisaation vahvuudet asiakkaiden silmissä, joiden varaan merkki rakennetaan. Brändin rakentamisen jälkeen voidaan tehdä brändi tunnetuksi markkinointiviestinnällä. (Ylikoski 1999, s. 230-234)

Seuranta ja kehitys

Kun palvelu on saatu tuotteistettua ja vietyä markkinoille, alkaa jatkuvan seurannan ja kehityksen vaihe, joka kestää koko tuotteen elinkaaren ajan. Tällöin seurataan ja arvioidaan tuotteen menekkiä ja kustannuksia ja tehdään tarvittaessa

muutoksia palvelutuotteeseen. Tätä arviointia tulee tehdä yhdessä asiakkaiden kanssa, jotta saadaan oikeaa tietoa tuotteen kehityksestä. Tämä arviointi voidaan tehdä esimerkiksi markkina- ja asiakastyytyväisyyskyselyillä ja -tutkimuksilla. (Lehtinen & Niinimäki 2005, s. 49) On kuitenkin pidettävä mielessä, että myös palvelutuotteilla on oma elinkaarensa, joten tämän kaaren päähän tulleita tuotteita on syytä vetää pois markkinoilta samalla kun kehitetään uusia palvelukonsepteja uusiin tarpeisiin (Torkkeli et al. 2005, s. 31). On siis tärkeää ottaa vastaan kaikki mahdollinen palaute asiakkailta ja tämän avulla kriittisesti analysoida omaa tuotetta.

4 SUORITUSKYVYN MENESTYKSELLISEN OHJAAMISEN TYÖKALUN TUOTTEISTAMINEN

4.1 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen empiirisen osan tavoitteena oli testata asiantuntijapalvelun tuotteistamisen teoriaa tuotteistamalla case-tapauksena oleva asiantuntijapalvelu. Case-tapauksena toimi suorituskyvyn menestyksellisen ohjaamisen työkalu, SUMO-kartoitus (liite 1), johon liitetään asiantuntija-analyysit. Tutkimus toteutettiin tuotteistamalla case-tapaus seuraten ja analysoiden asiantuntijapalvelun tuotteistamisen teoriaa. Tutkimuksen tulokset esitellään johtopäätökset -luvussa.

SUMO-kartoitus on vuonna 2006 Lappeenrannan teknillisen yliopiston Lahden yksikön toimesta tehty työkalu. Työkalu suunniteltiin yhteistyössä valittujen Etelä-Suomessa toimivien julkisten ja yksityisten organisaatioiden kanssa ja sen tarkoituksena on mitata positiivisesti työmotivaation ja toiminnan tehostamisen taustalla olevia tekijöitä. Työkalu on paperimuotoinen kyselylomake, jonka organisaation johto teettää henkilöstöllä, ja jonka tuloksena johto saa informaatiota edellä mainittujen taustatekijöiden tilasta organisaatiossa.

Kyselylomake koostuu seuraavista kuudesta osa-alueesta:

- 1) Taustatiedot: kerätään tietoja vastaajista vastausten jaottelua varten
- 2) Tavoitteet: vastaajan tietämys omista ja organisaation tavoitteista
- 3) Viestintä: vastaajan käsitys organisaation sisäisen viestinnän onnistumisesta ja parannusmahdollisuuksista
- 4) Vaikutusmahdollisuudet: vastaajan mahdollisuudet vaikuttaa omaan ja organisaation toimintaan
- 5) Palkitseminen ja motivointi: palkitsemisen tila organisaatiossa ja vastaajaa motivoivat palkitsemiskeinot

- 6) Koulutus ja työympäristö: henkilöstön mahdollisuudet kouluttaa itseään sekä työolosuhteiden tila organisaatiossa

SUMO-kartoituksen kysymykset on esitetty väittäminä, joihin vastataan Likertin neliportaisella asteikolla. Pekkolan (2006) tutkimuksessa tuli esille, että neutraali väittäminen tulisi jättää pois, jolloin saadaan jonkinlainen mielipide jokaiseen väittämään. Vastausvaihtoehdot ovat 1=täysin eri mieltä, 2=jokseenkin eri mieltä, 3=jokseenkin samaa mieltä ja 4=täysin samaa mieltä. Väittämien lisäksi kyselyssä on myös vapaan palautteen kenttä, jossa vastaaja voi antaa palautetta vapaasti organisaation toiminnasta. Kartoitusta suunniteltaessa, haastatelluista yrityksistä tuli toivomus, että osa kysymyksistä olisi vapaaehtoisia, jolloin organisaatio voisi räätälöidä kyselyn omiin tarpeisiinsa sopivaksi (Pekkola 2006, s. 55). Näin ollen, kyselyn jokaisessa osassa on muutama pakollinen kysymys ja loput organisaation itse valittavissa olevia.

Lähtökohtana tuotteistukselle oli, että pohjana olevaa työkalua tehtäessä tuli haastatteluissa esiin tarve saada työkalusta sähköinen. Sähköisesti toimiva kysely on helpompi toteuttaa organisaatiossa, kun vastausdatan syöttämiseen tietokoneelle ei kulu aikaa. Tämän lisäksi työkalusta on tarkoitus jalostaa kokonainen palvelutuote, jota voidaan myydä asiakkaille. Työkaluun on tarkoitus liittää tiivistä yhteen asiantuntija-analyysit kyselyn tuloksista. Näin tuotteesta saadaan kokonainen asiantuntijapalvelu.

SUMO-kartoituksen tuotteistamisen suunnittelu alkoi taustatietojen selvittämällä. Tarkoituksena oli rakentaa kartoituksesta valmis sähköinen tuote, jonka sekä yksityiset että julkiset organisaatiot voivat ottaa helposti käyttöön ja, joka antaa selkeät analyysit selvitettävistä asioista. Taustatietojen selvittämisen jälkeen tutkittiin alan kirjallisuutta ja aiheesta tehtyjä tutkimuksia, ja sovellettiin niitä käytäntöön. Käytännön soveltaminen tehtiin pääasiassa ideoimalla ja tiimikeskusteluina.

4.2 Työkalun tuotteistusprosessi

SUMO-kartoituksen tuotteistamisessa päätettiin seurata Torkkelin et al. (2005) esittelemää mallia. Tämä malli nähtiin sopivimmaksi, sillä se esittää ne tekijät joita tuotteistusprosessissa tulisi ottaa huomioon, mutta antaa myös mahdollisuuden ottaa huomioon tuotteen ominaisuudet. Seuraavissa luvuissa käydään vaiheittain läpi SUMO-kartoituksen tuotteistamisen vaiheet ja annetaan suosituksia sen tuotteistamiseksi.

4.2.1 Lähtökohdat

Lähtökohtien määrittämisessä on syytä lähteä liikkeelle toiminnan perustekijöistä, eli organisaation strategiasta ja arvoista. Yliopistotoiminnan perimmäinen tehtävä on tieteellinen tutkimus ja siihen perustuva opetus. Lappeenrannan teknillisen yliopiston Lahden yksikön tutkimus- ja kehitystoiminnan tehtävänä on tuottaa ja koota kansainvälisesti korkeatasoista tutkimukseen perustuvaa liiketoimintaosaamista sekä luoda painopistealoiltaan kansallista huipputasoa olevaa koulutustarjontaa.

Tuotetta on siis tarkoitus aluksi tarjota yksityisille ja julkisille organisaatioille niiden koosta tai toimialasta riippumatta. Itse työkalua kehitettäessä selvisi kuitenkin, että suurissa yrityksissä monesti tyytyväisyysmittauspalveluja ostetaan jo ulkoiselta palveluntarjoajalta. Tästä johtuen, tuotteen kohderyhmänä ovat pääasiassa pk-yritykset ja julkisen sektorin organisaatiot. (Pekkola 2006, s. 52) Koska yliopisto on yleishyödyllinen organisaatio, on tuotteesta tarkoitus tehdä osittain maksuton.

Tuotteen asiakashyötyjä on jo aiemmin tutkittu, sillä itse työkalukin on kehitetty yhteistyössä asiakkaiden kanssa. Pekkolan (2006, s. 59-71) tutkimuksessa selvisi organisaatioiden halukkuus mitata työmotivaation ja työn tehokkuuden taustatekijöitä, sekä käyttää mittaustuloksia muun muassa seuraavissa toimissa:

- Mittausosa-alueiden kehityskohteiden etsiminen
- Palkitsemistapojen valinta
- Koulutuksen suunnittelu
- Viestinnän kehittäminen
- Tavoitteiden asettaminen
- Vaikutusmahdollisuuksien lisäys
- Toiminnan tehostaminen kehittämällä mittaosa-alueita

Edellä mainitussa tutkimuksessa selvisi myös organisaatioiden halukkuus saada työkalusta sähköinen tuote, jolloin organisaatiolta vaaditaan huomattavasti vähemmän ponnisteluja tulosten saamiseksi. Lisäämällä tähän valmiit asiantuntija-analyysit tuloksista, on asiakkaan helpompi tehdä tilauspäätös, kun työkalun käyttöön joudutaan varaamaan resursseja vain kyselyn täyttöä varten. Kun asiakashyödyt ja kohdemarkkinat, eli tuotteen peruselementit ovat selvillä, voidaan tuotteistamisprosessia jatkaa eteenpäin.

4.2.2 Palvelutuotteiden rakentaminen

Palvelutuotteen rakentamisessa lähdettiin liikkeelle kyselyn sähköisestä toteutuksesta. Kyselyn tulisi olla sähköisesti täytettävä, jotta vastaukset saadaan helpoiten kerättyä ja näin vastausdatakin on lopulta helposti analysoitavissa eri sähköisillä työkaluilla. Alkuajatuksena oli tehdä kyselystä www- tai ohjelmapohjainen. Ohjelmapohjaisesta ratkaisusta käytännöllisin ratkaisu olisi Excel-kysely, joka lähetettäisiin vastaajille esimerkiksi sähköpostin liitteenä. Tässä vaihtoehdossa tuli kuitenkin esille luottamuksellisuuden tunteen väheneminen verrattuna www-pohjaiseen kyselyyn. Www-kyselyihin ollaan yleisesti ottaen enemmän tottuneita eikä tällaisessa kyselyssä pelätä omien vastausten näkyvyyttä yhtä paljon. Lisäksi Excel-kyselyn välittäminen kaikille vastaajille sähköpostitse, sekä vastausten tallentuminen automaattisesti yhteen tiedostoon voisi tuottaa ongelmia. Näistä syistä johtuen päädyttiin tekemään kyselystä www-pohjainen. Kuitenkin myös www-kyselyssä on syytä painottaa

vastausten anonyymiyttä kyselyn pohjustuksessa, jotta vastaajilta saadaan mahdollisimman totuudenmukaisia vastauksia.

Tässä vaiheessa nähtiin käytännöllisimpänä ratkaisuna hankkia www-pohjainen kyselypalvelu organisaation ulkopuolelta. Näin kyselyn tuottajalta kuluisi vähemmän resursseja itse kyselyn toteutukseen ja ylläpitoon, ja voitaisiin keskittyä itse asiantuntemuksen tarjoamiseen. Kysely tehdään ulkopuolisen palveluntarjoajan valmiilla kyselynluontipalvelulla. Tätä kautta asiakkaat vastaavat kyselyyn ja vastaukset kerääntyvät palveluntarjoajan palvelimille. Kun kyselyyn on vastattu, data haetaan palvelimelta ja analyysit tehdään tämän perusteella.

Pekkolan (2006) tutkimuksessa kehitetyssä SUMO-kartoituksessa organisaatioilla oli mahdollisuus valita, mitä kysymyksiä heidän kyselynsä otettaisiin mukaan. Osa kysymyksistä oli pakollisia ja loput sai organisaatio itse valita. Tuotteistuksen edetessä nähtiin kuitenkin tärkeäksi, että jokaiselta organisaatiolta saadaan vastaukset jokaiseen kysymykseen. Tämä siksi, että näin saadaan parhaiten vastausdataa organisaatiokohtaista vertailua varten. Tästä johtuen kyselyyn päätettiin ottaa kaikki kysymykset pakollisiksi eikä organisaatiokohtaista valinnanvapautta jätetty. Koska kyselyssä vastataan siinä esitettyihin väittämiin, ei kaikkien kysymysten mukaan ottaminen kuitenkaan tee kyselystä juurikaan sen raskaampaa.

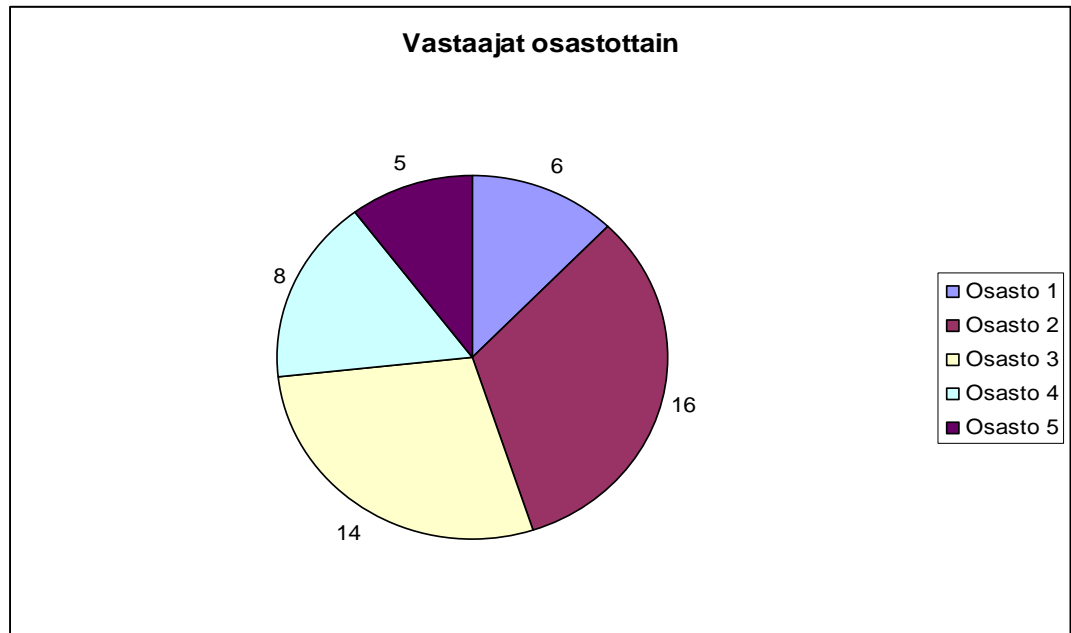
Kun kysely on tehty ulkopuoliselle palvelimelle, voidaan se tätä kautta levittää asiakkaille internet-linkkinä. Kun asiakas tilaa SUMO-kartoituksen organisaatiolleen, kyselystä tehdään oma kopio kyseiselle organisaatiolle ja lähetetään linkki kyselyyn sähköpostitse. Kaikki kyselyyn vastaajat saman organisaation sisällä käyttävät kyselyyn samaa linkkiä. Sähköpostin mukana lähetetään asiakkaalle saatekirje, jossa selostetaan ohjeet kyselyn täyttämiseen. Kysely on avoinna asiakkaalle esimerkiksi 3 viikkoa, jonka aikana organisaation henkilöstön tulee kyselyyn vastata. Kyselyn vastaamiseen päätettiin laittaa aikaraja, jotta pystytään paremmin kuvaamaan palveluprosessi ja siihen kuuluva

aika ja, jotta kyselyn täyttö ei jäisi odottamaan hetkeä ”kun siihen on aikaa”. Tämän jälkeen vastausdata kerätään palvelimelta, tehdään analyysit ja lähetetään ne asiakkaalle sähköpostissa sekä postitse paperisena versiona. Seuraavaksi sovitaan asiakkaan kanssa mahdollisen seuraavan kyselyn ajankohdasta, sillä kyselyn tarkoituksena on sen avulla jatkuvasti parantaa mitattavien taustatekijöiden tilaa organisaatiossa. Tästä johtuen kyselyn uusiminen tietyn väliajoin tilanteen arvioimiseksi on tärkeää.

Koska organisaatiot vastaavat kaikkiin kyselyn kysymyksiin, tulee vastausdataa runsaasti. Tästä syystä analyyseja on mahdollista tehdä useita eritasoisia. Näiden eritasoisten analyysien perusteella voidaan palvelu taas jakaa erikokoisiin paketteihin. Palvelutuotteesta päätettiin tehdä kolme eritasoista versiota teoriaosiossa selvitetyn Sipilän (1996, s. 65) lähestymistavan mukaan. Tämän mallin mukaan tuotteesta tehdään esimerkiksi 3 eri palvelupakettia: 1) edullinen riisuttu peruspaketti, 2) keskikokoinen paketti, jota pyritään myymään ensisijaisesti kaikille, ja 3) erikoispaketti, joka voidaan räätälöidä asiakkaan mukaan peruspaketin ja lisäosien avulla. Edellä mainittu jaottelu nähtiin järkeväksi kahdesta eri syystä: 1. erikokoisilla organisaatioilla voi olla eritasoiset tarpeet taustatekijöiden tason määrittelyyn, ja 2. palvelupaketin jaottelu erikokoisiin paketteihin helpottaa hinnoittelua kun jokaista pientä palvelun osaa ei tarvitse hinnoitella erikseen. Hinnoittelun yksinkertaistaminen on myös erityisesti asiakkaan näkökulmasta hyvä asia, sillä tällöin asiakas näkee suoraan kuinka suuret kustannukset hänelle palvelusta syntyy.

Kolme edellä mainittua eri palvelupakettia ovat työnimiltään Suppea paketti, Laaja paketti ja Benchmarking -paketti. Eri paketit eroavat toisistaan vastauksista tehtävien analyysien laajuuden osalta. Jokaisen paketin analyyseihin kuuluu vastaajien määrän luokittelu eri taustamuuttujien perusteella. Nämä taustamuuttujat ovat vastaajan osasto/tiimi, ikä, organisaatiossa palveltujen vuosien määrä, nykyisessä tehtävässä palveltujen vuosien määrä, sukupuoli, asema organisaatiossa sekä koulutustaso. Seuraavassa kuvassa (kuva 8) on esitelty

esimerkkikuvaaja vastaajien luokittelusta yhden taustamuuttujan mukaan. Eri palvelupaketit esitellään tarkemmin seuraavissa kappaleissa.



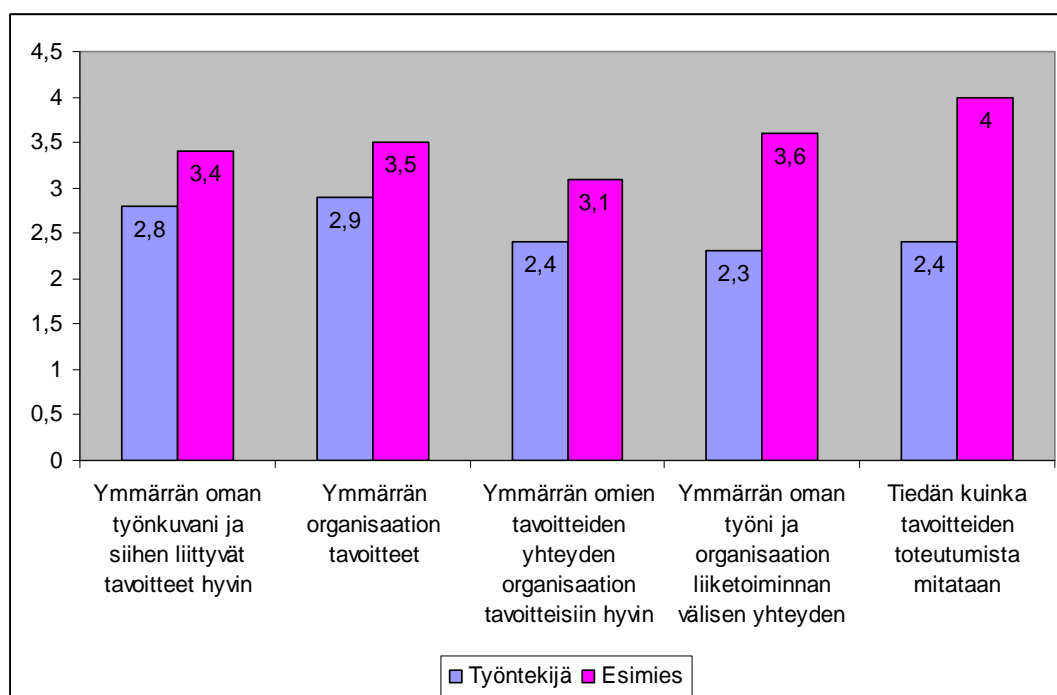
Kuva 8. Esimerkkikuvaaja: vastaajat osastoittain.

Koska jokainen vastaaja joutuu vastaamaan kaikkiin taustatietokysymyksiin, on erittäin tärkeää pitää huoli, etteivät yksittäisten vastaajien vastaukset ole yksilöitävissä annettujen analyysien perusteella. Tämä hoidetaan niin, että jos joku vastaajista on jonkin taustamuuttujan mukaan yksilöitävissä tehdyistä analyyseista, analyysit tehdään uudelleen siten, että tämä vastaaja liitetään johonkin suurempaan häntä lähellä olevaan ryhmään. Jos tilaajaorganisaatio on niin pieni henkilöstömäärältään, että vastaajat olisivat väkisin yksilöitävissä, neuvotellaan asiakkaan kanssa erikseen analyysien toteutustavasta, jotta anonyymiyttä säilytetään.

Suppea paketti

Suppea paketti on palvelupaketeista suppein eli ”riisuttu peruspaketti”. Tähän pakettiin kuuluu suppea analyysi kyselyn tuloksista. Analyysiin tehdään yksinkertaiset kuvaajat vastausten keskiarvoista jaoteltuna työntekijöiden ja esimiesten vastauksiin. Analyysiin tehdään siis selkeät kuvaajat ja analyysin

muodostaminen on pitkälle automaattista. Kuten aiemmin mainittiin, on yliopisto yleishyödyllinen organisaatio, joten tätä pakettia on tarkoitus tarjota ilmaiseksi organisaatioille. Tästä on myös hyötyä palvelun tarjoajalle, sillä näin saadaan dataa organisaatioiden välistä vertailua varten. Juuri vertailudatan saamiseksi tätä pakettia pyritään alussa tarjoamaan potentiaalisille asiakasorganisaatioille mahdollisimman paljon. Koska paketti on organisaatioille ilmainen, on analyysin muodostuminen mahdollisimman automaattisesti tärkeää, jottei kyseisen paketin tarjoamisesta aiheudu liikaa kustannuksia. Seuraavassa (kuva 9) on esitelty esimerkkikuvaaja Suppean paketin analyysistä. Kyseinen kuva ei vastaa täysin todellisessa analyysissä olevaa kuvaa, mutta sen periaate on sama.

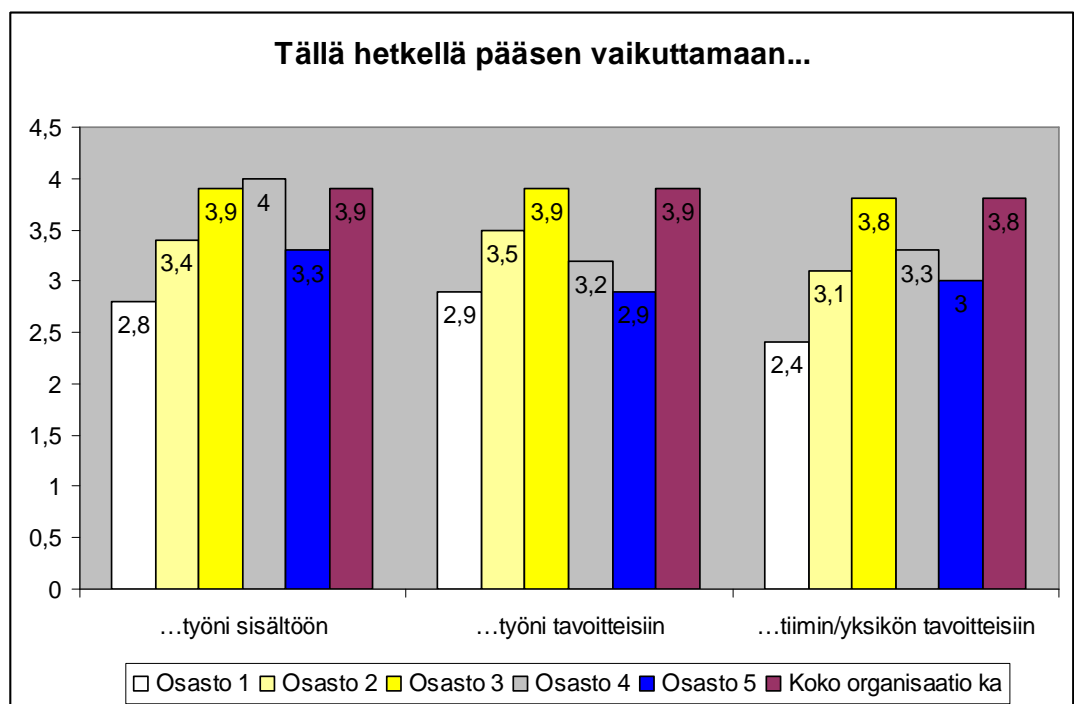


Kuva 9. Esimerkkikuvaaja Suppean paketin analyysistä.

Laaja paketti

Laaja paketti on ”keskikokoinen paketti, jota pyritään myymään ensisijaisesti”. Tähän pakettiin kuuluu myös kuvaajat vastausten keskiarvoista, mutta vastausten jaottelun asiakasorganisaatio saa valita itse. Asiakkaalla on mahdollisuus tuotetta tilatessaan valita vastausten jaottelun perusteiksi kolme haluamaansa taustamuuttujaa. Kuten aiemmin todettiin, näitä taustamuuttujia ovat vastaajan

osasto/tiimi, ikä, organisaatiossa palveltujen vuosien määrä, nykyisessä tehtävässä palveltujen vuosien määrä, sukupuoli, asema organisaatiossa sekä koulutustaso. Toisin sanoen, kun organisaatio on valinnut haluamansa taustamuuttujat, analyysiin liitetään kuvaajat vastauskeskiarvoista näiden mukaan jaoteltuna. Lisäksi kuvaajassa näkyy myös koko organisaation vastausten keskiarvo. Kuvaajien lisäksi Laajan paketin analyysiin tulee sanallinen analyysi kuvaajien perusteella tehdyistä havainnoista. Taustamuuttujien valinnaisuudesta sekä sanallisesta analyysistä johtuen Laajan paketin analyysi tehdään manuaalisesti. Laaja paketti on organisaatiolle maksullinen ja sille ehdotetaan hinta myöhemmin tässä tutkimusraportissa. Seuraavassa (kuva 10) on esitelty esimerkkipaketti Laajan paketin analyysistä.

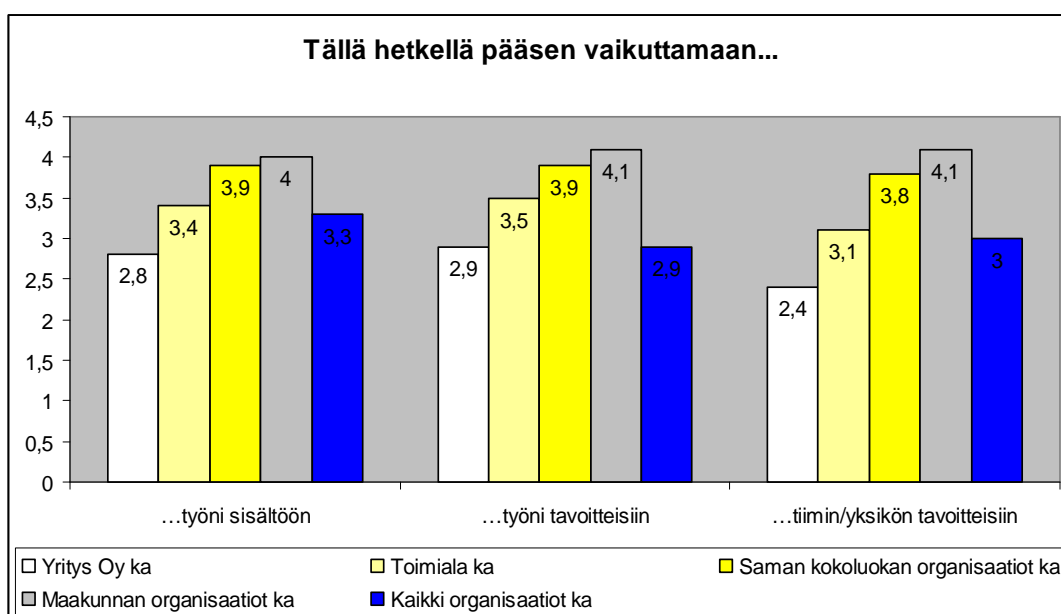


Kuva 10. Esimerkkikuvaaja Laajan paketin analyysistä.

Benchmarking -paketti

Benchmarking -paketti on ”erikoispaketti”, joka koostuu laajan paketin analyysistä ja siihen lisättävästä vertailusta muihin kyselyn täyttäneisiin organisaatioihin. Tilatessaan SUMO-kartoituksen sen omilta internet-sivuilta, asiakas ilmoittaa organisaatiostaan kolme luokitteluperustetta: organisaation

henkilöstömäärän, toimialan sekä maakunnan jossa organisaatio toimii. Näillä perusteilla tehdään jokaisesta kysymyksestä kuvaajien avulla keskiarvovertailu muihin kyselyyn vastanneisiin saman kokoluokan, toimialan ja maakunnan organisaatioihin. Tämän lisäksi kuvaajiin tulee vielä keskiarvo kaikkien kyselyyn vastanneiden organisaatioiden vastauksista. Benchmarking -paketti on myös maksullinen ja myös tälle ehdotetaan hinta myöhemmin tässä tutkimuksessa. Seuraavassa (kuva 11) on esitelty esimerkkikuvaaja Benchmarking -paketin analyysistä.

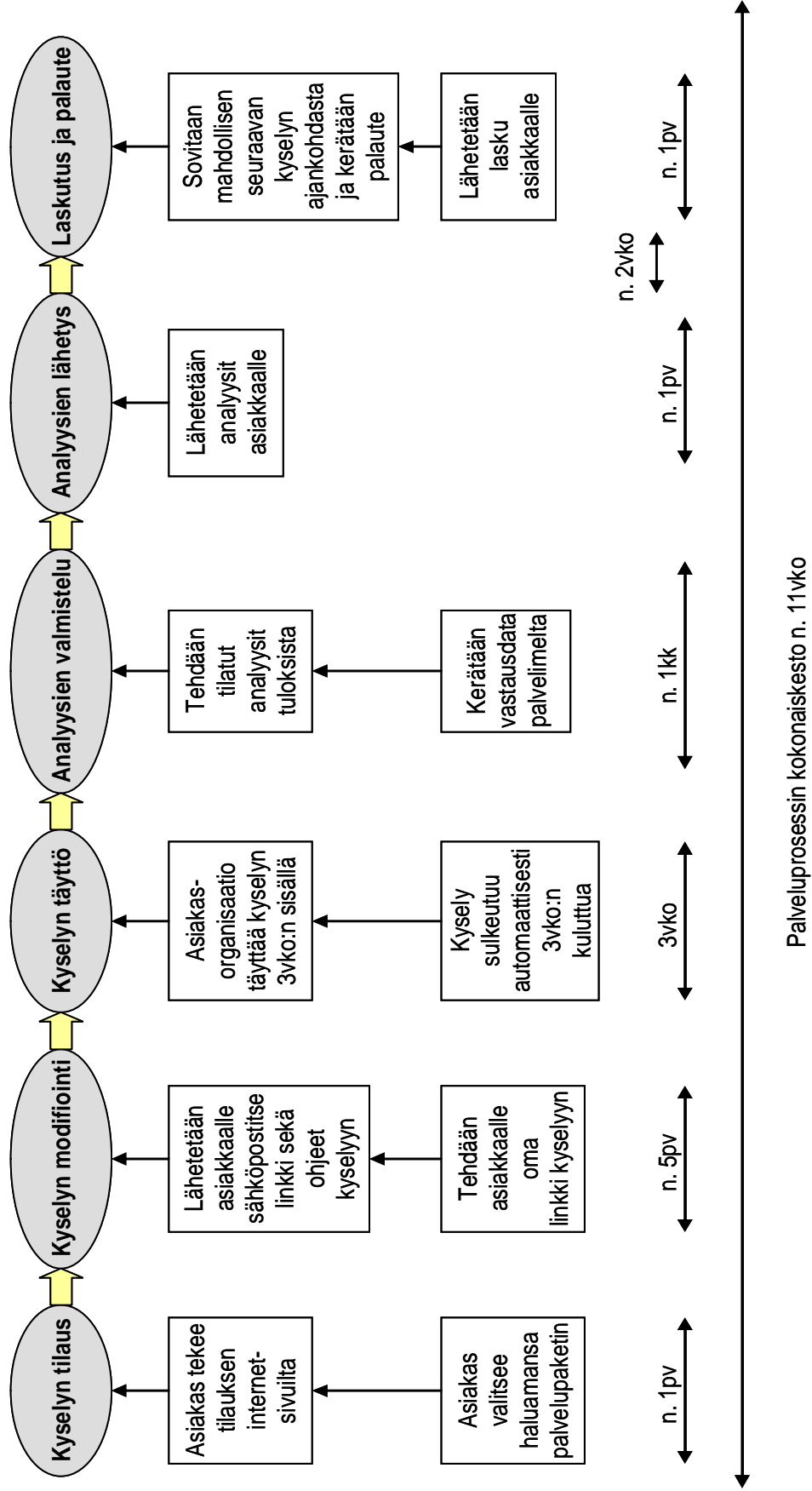


Kuva 11. Esimerkkikuvaaja Benchmarking -paketin analyysistä.

Kuvaajat jokaiseen palvelupakettiin saadaan suoraan kyselypalveluntarjoajan ohjelmistolla, ja tämä nostaa tuotteen vakiointiastetta kun eri asiakkaiden analyysejä tehtäessä voidaan keskittyä vain tulosten analysointiin. Koska asiakas saa valita palvelupaketeista itselleen sopivimman ja, koska analyysit tehdään organisaatiokohtaisista tuloksista, näyttää tuote kuitenkin asiakkaan näkökulmasta räätälöidyltä. Tässä viitataan juuri teoriaosiossa todettuun Sipilän (1996, s. 70) palvelun räätälöintiasteeseen.

Palveluprosessin kuvaus

Palvelupakettien rakentamisen jälkeen on syytä tehdä prosessikuvaus palvelusta. Prosessikuvaus pakottaa analysoimaan palvelua kriittisesti sekä auttaa näkemään prosessin kokonaisuuden ja siinä mahdollisesti olevat lisävakiointikohteet. Tätä kuvausta voidaan käyttää hyväksi myös tuotetta markkinoitaessa. Seuraavassa kuvassa (kuva 12) on esitelty SUMO-kartoituksen palveluprosessikuvaus.



Kuva 12. SUMO-kartoituksen palveluprosessi.

Palveluprosessi alkaa siis asiakkaan tilauksesta. Asiakas valitsee haluamansa palvelupaketin ja täyttää kyseisen paketin tilauslomakkeen. Tilauslomakkeessa asiakkaalta kysytään yrityksen tiedot, kuten yhteystiedot, maakunta, toimiala ja henkilöstön määrä, sekä lisäksi kyselyn vastuuhenkilön yhteystiedot. Tämän lisäksi Laajan ja Benchmarking-paketin tapauksessa kysytään kolme haluttua taustamuuttujaa, joiden perusteella vastaukset jaotellaan. Kun tilaus on vastaanotettu palvelun tarjoajan puolelta, tehdään SUMO-kyselystä asiakaskohtainen kopio ja lähetetään asiakkaalle tähän linkki käyttöohjeiden kanssa. Tämän jälkeen asiakasorganisaatiolla on 3 viikkoa aikaa täyttää kysely, jonka jälkeen kysely sulkeutuu automaattisesti. Seuraavaksi vastausdatan perusteella tehdään analyysit ja lähetetään ne asiakkaalle. Noin kaksi viikkoa analyysien lähetyksen jälkeen asiakkaalle lähetetään lasku palvelusta sekä otetaan yhteyttä asiakkaaseen palautteen antamista sekä uuden kyselyn sopimista varten.

Palveluprosessikaavio kertoo siis palvelun etenemisen, keston sekä palvelun tarjoajan ja asiakkaan osuudet palvelun toteutuksessa. Tätä kaaviota voidaan siis käyttää myös palvelua tarjottaessa esittämään asiakkaalta palvelun toteutuksessa vaadittavia panoksia. Aikaa analyysien tekemiseen on varattu noin yksi kuukausi ja näin varaudutaan siihen, että analyyseja on tekoprosessissa useampia samanaikaisesti. Kokonaisprosessin kestoksi on arvioitu noin 11 viikkoa. Palaute osio on otettu mukaan prosessikuvaukseen, jotta palvelun seuranta ja jatkuva kehitys olisi mahdollisimman tiiviisti osana palvelun tarjontaa.

Käyttöohjeet

Tuotteen käyttöohjeet on syytä laatia jo palvelupakettien rakentamisvaiheessa.. SUMO-palvelun käyttö voidaan asiakkaan näkökulmasta jakaa neljään eri vaiheeseen. Nämä neljä vaihetta ovat seuraavat:

- 1) Työkalun tilaus
- 2) Kyselyn täyttö
- 3) Analyysien vastaanotto ja läpikäynti
- 4) Jälkitoimenpiteet

Nämä eri vaiheet esitellään tarkemmin seuraavassa.

1) *Työkalun tilaus:* SUMO-palvelu tilataan tuotteen omilta internet-sivuilta. Näiltä sivuilta löytyvät esittelyt eri tuotevariaatioista, näiden hinnat ja tilauslomakkeet sekä tuotteen käyttöohjeet. Tilaus tapahtuu yksinkertaisesti täyttämällä lomakkeessa kysytyt tiedot ja lähettämällä tiedot lomakkeen lopussa olevasta painikkeesta. Tilauslomake tarkastaa lähetyksen yhteydessä, että kaikki vaadittavat tiedot on täytetty. Kun tiedot on lähetetty, asiakkaaseen otetaan yhteyttä viiden arkipäivän kuluessa, jolloin asiakkaalle lähetetään organisaatiokohtainen linkki kyselyyn sekä tämä käyttöohje.

2) *Kyselyn täyttö:* Asiakas saa tuotteen tilattuaan sähköpostitse organisaatiokohtaisen internet-linkin SUMO-kyselyyn. Tätä linkkiä käyttämällä organisaation henkilökunta vastaa kyselyyn ja asiakas itse hoitaa linkin välittämisen haluamilleen vastaajille. Kyselyn täyttöön kuluu vastaajalta aikaa noin 10 minuuttia ja vastaaminen on täysin anonyymia. Analyyseihin ei tule sellaisia tietoja joista tiettyjen henkilöiden vastauksia voitaisiin tunnistaa. Kyselyssä on taustatietokysymysten (8 kpl) lisäksi 59 väittämää, joihin vastataan valitsemalla asteikolla yhdestä neljään kuinka paikkansapitävä väittämä on. Vastausvaihtoehdot ovat:

1= Täysin eri mieltä

2= Jokseenkin eri mieltä

3= Jokseenkin samaa mieltä

4= Täysin samaa mieltä

Vaihtoehtoista voidaan valita vain yksi per kysymys. Kaikki kysymykset ovat pakollisia ja ohjelma kertoo jos joitain kysymyksiä jäi vastaamatta, ja kysyy nämä kysymykset uudelleen. Kyselyn täyttöön organisaatiolla on aikaa kolme (3) viikkoa linkin vastaanottamisesta lähtien, jonka jälkeen kysely sulkeutuu automaattisesti.

3) *Analyysien vastaanotto ja läpikäynti:* Asiakas saa analyysit vastauksista sähköpostitse sekä postissa paperiversiona yhden (1) kuukauden kuluessa kyselyn sulkeutumisen jälkeen. Saatuaan analyysit, organisaation johdon tulee käydä analyysien tulokset läpi. Lopuksi on syytä pitää yhteinen palaveri kyselyn tuloksista koko henkilökunnan kanssa, jolloin voidaan ottaa vastaan kehitysehdotuksia.

4) *Jälkitoimenpiteet:* Noin kahden (2) viikon kuluttua analyysien lähetyksen jälkeen, asiakkaalle lähetetään lasku tuotteesta, jonka maksamiseen asiakkaalla on aikaa 30 päivää. Laskun lähetyksen jälkeen asiakkaaseen otetaan yhteyttä puhelimitse. Puhelinkeskustelussa käydään läpi mahdollinen palaute tuotteesta sekä sovitaan mahdollisesta kyselyn uusimisesta sekä uusimisen ajankohdasta. Asiakas voi antaa palautetta myös SUMO-palvelun nettisivujen kautta sähköisen palautekyselyn muodossa.

4.2.3 Testaus asiakkaan kanssa

Kuten aiemmin työn rajauksessa todettiin, tuotteistetun tuotteen testausta ei suoriteta tämän tutkimuksen puitteissa. Koska testaus on kuitenkin tärkeä osa tuotteistusprosessia, on se kuitenkin tarkoitus tehdä tulevaisuudessa ennen tuotteen lanseerausta. Tässä tutkimuksessa annetaan tälle testaukselle suunnitelma, joka toteutetaan kun testaaminen on mahdollista. Tuotteen eri kehitysversioita on kylläkin jo arvioitettu eri tahoilla useassa tuotteen suunnittelun ja tuotteistuksen eri vaiheessa.

Tuotteen testaaminen on syytä suorittaa sellaisen potentiaalisen asiakkaan kanssa, joka on mahdollisimman keskellä valittua asiakassegmenttiä. Näin saadaan mahdollisimman tarkkaan juuri valitun asiakassegmentin näkökulma mahdollisista virheistä ja kehitysehdotuksista. Koska kyseessä olevaa tuotetta tullaan tarjoamaan sekä yksityisille yrityksille että julkisille organisaatioille, tulisi testaus tehdä molempien ryhmien kanssa. Tämä siksi, että näillä eri ryhmillä voi olla hyvinkin erilaiset näkemykset tuotteesta ja näin varmistutaan, että saadaan

molemmat näkökulmat otettua huomioon. Testauksessa pilottiorganisaatioille annetaan kysely käyttöön ilmaiseksi ja noudatetaan mahdollisimman tarkkaan määriteltyä palveluprosessia. Tällöin siis neuvotaan pilottiorganisaatioita tilaamaan palvelun internet-sivuilta ja täyttämään saamansa kyselyn. Tämän jälkeen tehdään kaikkien kolmen eri paketin analyysit ja lähetetään ne organisaatioille. Lopuksi otetaan jälleen yhteyttä testiorganisaatioihin ja sovitaan palautetilaisuudesta. Palautetilaisuuteen on syytä osallistua kaikkien palvelun tarjoajan puolelta tuotteen kanssa tekemisissä olevien työntekijöiden. Näin palaute tulee kaikille samanaikaisesti ja voidaan yhdessä pohtia parannusmahdollisuuksia. Palautetilaisuuteen otetaan mukaan haastattelurunko, jotta vähintään tärkeimmät seikat tulee käsiteltyä. Seuraavassa on lista haastatteluissa käsiteltävistä asioista:

- 1) *Tuotteen internet-sivut*: Ovatko sivut riittävän informoivia ja selkeitä? Onko tilauslomake selkeä?
- 2) *Kyselylomakkeen toimivuus*: Toimiko kyselylomake jokaisella täyttökerralla moitteetta? Oliko kyselylomake selkeä? Oliko kysymyksissä epäselvyyksiä?
- 3) *Palvelupaketit*: Ovatko nykyiset paketit toimivia? Ovatko eri paketit riittävän erilaisia?
- 4) *Toimitusprosessi*: Onko toimitusprosessin aika riittävän lyhyt? Oliko informointi prosessin eri vaiheissa riittävää?
- 5) *Tuotteen hinnat*: Onko nyt määritelty hinta oikea? Kuinka paljon eri paketeista oltaisiin valmiita maksamaan?
- 6) *Tuote kokonaisuutena*: Onko riittävästi tarvetta? Halutaanko tällaiset palvelut ulkoistaa vai tuottaa itse?
- 7) *Jatkokehitys*: Halutaanko lisää tämän kaltaisia palveluja, ja tarkemmin millaisia?

Testausprosessissa on pyrittävä noudattamaan määritellyn toimintaprosessin aikataulua, jotta saadaan tarkempaa tietoa myös tämän tarkkuudesta ja joustovarasta. Kun testaus on suoritettu, pidetään suunnittelupalaveri, jossa pohditaan kehitysehdotuksia ja päätetään mitä näistä toteutetaan.

4.2.4 Hinnoittelu ja markkinoinnin suunnittelu

Tämän tutkimuksen puitteissa markkinoinnin suunnittelussa keskitytään Kotlerin (2003, s. 450) määrittelemään palvelun seitsemän P:n markkinointimixiin. Toisin sanoen, käydään läpi nämä seitsemän P:tä tuotteistettavan tuotteen osalta ja näin valmistellaan tuotetta myöhempää markkinointia varten, sekä varmistutaan, että tuotteistaminen etenee oikeaan suuntaan myös markkinoinnilliselta kannalta. Palvelun markkinointimixin seitsemän P:tähän olivat tuote, hinta, jakelutie, markkinointiviestintä, ihmiset, fyysinen ympäristö ja palveluprosessit. Seuraavaksi käsitellään nämä seitsemän osa-aluetta sekä brändi SUMO-kartoituksen kannalta.

Tuote

Markkinoitava tuote määriteltiin palvelutuotteen rakentamisen luvussa. Tiivistetysti sanottuna tässä tutkimuksessa tuote on johtamisen apuvälineeksi kehitetty sähköinen kysely, jolla kartoitetaan työmotivaation ja toiminnan tehokkuuden taustalla olevia tekijöitä. Tuotteesta on olemassa kolme eritasoista versiota, jotka eroavat toisistaan kyselyn vastauksista laadittujen analyysien osalta. Nämä kolme versiota ovat, Suppea paketti, Laaja paketti ja Benchmarking-paketti. Tuotteesta on vakioitu tuotteen tilaaminen internet-sivujen kautta, kyselydatan kerääminen ulkopuolisen palveluntarjoajan ohjelmistolla sekä Suppean paketin analyysin automaattinen luonti. Myös muiden pakettien analyysihin tulevat kuvaajat saadaan tehtyä paljolti automaattisesti. Näin ollen asiakaskohtaista räätälöintiä tuotteessa on vain sanalliset analyysit ja taustamuuttujien määrittäminen analyysihin asiakkaan toiveiden mukaan.

Hinta

Koska tässä case-osiossa SUMO-kartoitus on tarkoitus tuotteistaa mahdollisimman pitkälle, on hinnoittelussakin syytä pyrkiä listahinnoitteluun. Kuten teoriassa todettiin, listahinnoittelu pakottaa terveellä tavalla analysoimaan palvelua ja tuotteistamaan toimintoja. Juuri tuotteistamalla on tarkoitus päästä eroon asiantuntijapalveluille perinteisestä epämääräisestä hinnoittelusta, jossa yhtä

vähän palvelun tarjoaja kuin asiakaskaan tietää palvelua tilattaessa sen lopullista hintaa. Kun palvelukokonaisuuksille saadaan annettua yksiselitteiset hinnat, on palveluja selvästi helpompi myös myydä asiakkaille. Tuotteen kolmelle eri palvelukokonaisuudelle ehdotettiin eri pakettihinnat johtuen analyysien eri laajuuksista. Hinta laskettiin jakamalla ulkopuolisen kyselypalvelun kiinteät käyttö hinnat kahden maksullisen palvelupaketin kesken ja lisäämällä tähän analyysien tekoon käytettävän ajan kustannukset sekä oma kate. Seuraavassa taulukossa (taulukko 1) on eriteltynä kustannus ja katearvot eri pakettikokonaisuuksille. Kyselypalveluntarjoajan palvelusta syntyvät kustannukset on juridisista syistä laskettu kohtaan ”muut kustannukset + oma kate”.

Palvelupaketti	Asiantuntijan käyttämä aika, arvioitu (h)	Asiantuntijan tuntikustannus (€/h)	Muut kustannukset + oma kate (€)	Hinta yhteensä (€)
Suppea paketti	-	-	-	Maksuton
Laaja paketti	21	100	500	2600
Benchmarking -paketti	28	100	700	3500

Taulukko 1. Ehdotukset palvelupakettien hinnoitteluun.

Kuten jo aiemmin todettiin, on Suppea paketti organisaatioille ilmainen. Laajan paketin hinnaksi saatiin edellä mainituilla laskutoimituksilla 2600€tilaus, ja Benchmarking -paketin hinnaksi 3500€tilaus. Koska organisaatioiden koko voi vaihdella suuresti, on syytä rajata vastaajien määrä esimerkiksi kahteen tuhanteen per tilaus. Jos vastaajia on useampi, lasketaan kokonaishinta jakamalla vastaajat kahden tuhannen vastauksen tilauksiin. Erilaisia tarjouksia on mahdollista tehdä tuotteen lanseerauksen yhteydessä, mutta muutoin hinnoissa ei ole tarkoitus joustaa. Laskun maksuajaksi voidaan määrittää yleinen 30 päivää eikä nopean maksun alennuksia käytetä.

Saatavuus

Tuotetta tulisi esitellä sille erikseen tehdyillä internet-sivuilla. Näille sivuille voisi olla kuitenkin linkkejä esim. Lappeenrannan teknillisen yliopiston Lahden yksikön omilla sivuilla. Palvelun tilaus tapahtuu helposti internet-sivujen kautta ja tilauksen jälkeen palvelun tarjoaja huolehtii yhteydenpidosta asiakkaan kanssa. Seuraavalla sivulla (kuva 13) on esitelty periaatekuva SUMO-kartoituksen internet-sivujen rakenteesta. Internet-sivuilla esitellään itse tuote sekä eri palvelupaketit. Pakettien kuvauksen yhteydessä on tarjolla esimerkkianalyysit, joista asiakas näkee tarkemmin millaisen raportin tietty palvelupaketti antaa. Palvelupakettien tilauslomakkeilla asiakas voi helposti ja nopeasti tehdä tilauksen haluamastaan tuotteesta. Tämän lisäksi sivuilla tulisi esitellä hinnasto sekä yhteystiedot.

SUMO

<ul style="list-style-type: none"> • Etusivu • Tuotteen esittely -<i>SUMO_{basic}</i> -<i>SUMO_{pro}</i> -<i>SUMO_{pro+}</i> -<i>Käyttöohjeet</i> • Hinnasto • Tilauslomake -<i>SUMO_{basic}</i> -<i>SUMO_{pro}</i> -<i>SUMO_{pro+}</i> • Yhteystiedot 	<p>SUMO = Suorituskyvyn menestyksellinen ohjaaminen organisaatiossa.</p> <p>SUMO -palvelu on pienten ja keskisuurten organisaatioiden käyttöön kehitetty palvelu suorituskyvyn menestykselliseen ohjaamiseen. Sillä mitataan positiivisesti työmotivaation ja toiminnan tehostamisen taustalla vaikuttavia tekijöitä.</p> <p>Näiltä sivuilta voitte saada tietoa SUMO -palvelusta, ja havaitessanne organisaatiossanne tarpeen mittaukselle, voitte tilata SUMO -palvelun organisaatiollenne.</p> <p>Palvelu on kehitetty Lappeenrannan teknillisen yliopiston Lahden yksikön toimesta yhteistyössä eri alojen yritysten kanssa.</p>
---	--

Kuva 13. SUMO-kartoituksen internet-sivujen periaatekuva.

Kyseisen palvelun tapauksessa toimitusaika ei ole ratkaiseva tekijä palvelua tilattaessa, sillä palvelun kesto ei vaikuta sen hintaan. Lisäksi, aiemmin esitelty palveluprosessikaavio on nähtävissä tuotteen internet-sivuilla, joten asiakas näkee jo ennen tilausta toimituksen maksimikeston. Koska internet-sivut tarjoavat myös selkeät esimerkit kaikista analyyseista, tietää asiakas tarkalleen mitä on ostamassa.

Viestintä

Markkinointiviestintä voisi tapahtua pääosin seminaariesityksillä, ilmoituksilla alan lehdissä ja julkaisuissa sekä tarjoamalla tuotetta suoraan organisaatioille muiden yhteistyöhankkeiden ohessa. Alan lehtiin on syytä tarjota artikkeleja koskien tuotetta ja näin saada viestiä tuotteesta oikeille ihmisille. Näin saadaan mainostettua tuotetta ilman, että suoranaisesti tyrkytetään sitä. Tuotteesta tulisi tehdä oma mainoslehtinen, jota jaetaan erilaisilla messuilla ja tapahtumissa sekä yrityskäynneillä. Seminaariesityksiä tuotteesta tehdään erilaisissa tutkijatapahtumissa ja esittelypäivillä. Lisäksi tuotetta tulisi mainostaa tietenkin sen omilla internet-sivuilla ja linkki tähän olisi tarjolla esimerkiksi Lappeenrannan teknillisen yliopiston sivuilla.

Ihmiset

Kyseessä olevalla asiantuntijapalvelulla on tällä hetkellä kolme asiantuntijaa, jotka tekevät palveluun kuuluvia analyyseja. Kyseiset asiantuntijat suorittavat myös kyselyn modifiointitehtävät sekä laskutuksen ja palautteen keräämisen. Varsinkin tuotteen alkutaipaleella kolme asiantuntijaa on täysin riittävä määrä eikä toimitusprosessin aikataulu kärsi. Jos myöhemmin tuotteen kysynnän mahdollisesti kasvaessa tai myytäessä palvelu edelleen asiantuntijoiden tarve kasvaa, voidaan uusia asiantuntijoita kouluttaa lisää. Koulutus tulisi tapahtua suorituskyvyn analysointiin tutustuttamalla ja teettämällä analyyseja aluksi ohjattuna.

Fyysinen ympäristö ja prosessit

Tuotteen fyysinen ympäristö on Lappeenrannan teknillisen yliopiston Lahden yksikön toimistotilat. Tuotteen tulisi tapahtua kuitenkin pääosin internetin ja

puhelimien välityksellä, joten fyysinen toimipiste ei näyttele suurta roolia tässä tapauksessa. Tuotteen myynnin ja toimituksen yhteydessä ovat kuitenkin henkilökohtaiset tapaamiset asiakkaiden kanssa mahdollisia, joten asiantuntijoiden olemus ja pätevyys ovat tärkeässä osassa. Palveluprosessi on esitelty palvelutuotteen rakentamisen yhteydessä, joten sen käsittelyyn ei tässä kohtaa ole tarvetta.

Brändi

SUMO-kartoituksen brändin on tarkoitus pohjautua suuresti asiantuntemuksen mielikuvaan. Tämä etenkin siksi, että tuotetta tarjoaa yliopisto, ja näin ollen asiantuntemuksen käsitys on monella jo valmiiksi. Tästä syystä tuotteen markkinoinnissa ja etenkin markkinointiviestinnässä on syytä painottaa tätä linkkiä asiantuntemukseen eli tuotteen nimen yhteydessä voidaan käyttää aina Lappeenrannan teknillisen yliopiston nimeä. Eritoten voidaan painottaa Lahden yksikön tarkoitusta kehittää alueen elinkeinoelämän ja julkisen sektorin toimintaedellytyksiä. Tämän lisäksi henkilöstö on suuressa osassa luotaessa kuvaa luotettavasta ja asiantuntevasta tuotteesta. Heidän tulee kaikessa kanssakäymisessään asiakkaiden kanssa tukea tätä kuvaa.

Työkalun brändinä tulisi käyttää SUMO lyhennettä ja itse logossa lyhenteen yläpuolella koko nimeä ”suorituskyvyn menestyksellinen ohjaaminen”. Tästä nimestä voidaan johtaa eri paketeille omat nimet. Näin Suppea paketti saisi nimekseen SUMO_{basic}, Laaja paketti nimen SUMO_{pro}, ja Benchmarking -paketti nimen SUMO_{pro+}. Näin itse SUMO brändi tulee mahdollisimman hyvin esille ja saa tunnettuutta. Basic, pro ja pro+ liitteitä voidaan käyttää, koska ne kuvastavat hyvin pakettien eri laajuusasteita ja ovat paljon käytettyjä liitteitä juuri tämän kaltaisissa tilanteissa. Lisäksi tämä paremmuus- / laajuusjärjestys tuotevaihtoehtojen nimissä ohjaa asiakasta harkitsemaan laajempaa ja näin myös kalliimpaa vaihtoehtoa.

4.3 Tuotteistettu tuote

Kun palvelu on nyt pääosin tuotteistettu, alkaa jatkuva seurannan ja kehityksen vaihe. Tämä vaihe kestää aina tuotteen elinkaaren loppuun saakka. Tässä vaiheessa seurataan palveluprosessien toimintaa, niiden kestoja sekä analysoidaan mahdollisia ongelmakohtia ja parannusmahdollisuuksia. Lisäksi tietyin väliajoin tarkistetaan tuotteen kustannukset ja arvioidaan mahdollisuuksia pienentää niitä. Seuranta on myös integroitu palveluprosessin sisään, joten jokaisen toimituksen jälkeen otetaan asiakkailta palautetta tuotteen toimivuudesta. Näitä palautteita analysoidaan kehityspalavereissa kun palautteita on kertynyt riittävä määrä.

Palvelun tuotteistamisen käsittelyn jälkeen voidaan tuotteistettu tuote kuvata nyt teoriaosassa esitellyn kerrostuneen tuotekäsitteen avulla. Ydinpalvelu tässä tapauksessa on valmis kyselypalvelu, jolla voidaan selvittää henkilöstön työmotivaation ja toiminnan tehokkuuden taustalla olevien tekijöiden taso organisaatiossa. Tämän kyselyn avulla organisaation johto saa tietoa kehittämisen tarpeesta olevista kohdista sekä työkaluja niiden kehittämiseen.

Kuten yleensä hyvin tuotteistetussa tuotteessa, avustavia ja tukipalveluita on tässäkin tapauksessa useita erilaisia. Asiakkaalle annetaan mahdollisuus valita kolmesta palvelupaketista hänen organisaatiolleen sopivimman. Konkreettisia elementtejä palvelussa ovat kyselyn vastauksista tehtävät analyysit, jotka organisaatio saa itselleen. Palveluympäristönä toimivat pääasiassa internet-sivut ja sähköposti, joten asiakkaan aikaa ei sidota missään vaiheessa, vaan hänellä on mahdollisuus toimia omien aikataulujensa mukaan. Tiedyt rajoitteet kuitenkin annetaan muun muassa kyselyn täytön aikarajoituksessa. Kun tuote on täysin sähköiseen muotoon tehty, helpottaa se tuotteen käyttöä huomattavasti, kun asiakkaan ei tarvitse huolehtia kuin siitä, että henkilöstö täyttää kyselyn. Brändillä taas pyritään luomaan erittäin asiantunteva kuva, jota taas tuetaan analyysien laadulla. Toisin sanoen, analyysit pyritään pitämään helposti ymmärrettävinä ja järkevän pituisina, esittämällä kuitenkin tärkeimmät esille tulleet seikat.

Edellä mainitut seikat paketoituna yhteen tekevät palvelun käytöstä erittäin helppoa ja alentavat tilaamiskynnystä. Kun vielä asiakkaille on tarjolla myös ilmainen versio tuotteesta, voivat he esimerkiksi kokeilla tätä ja varmistuttuaan tuotteen laadusta tilata maksullisia versioita. Palvelu luonne on myös sen kaltainen, että kun kysely kerran tehdään organisaatiossa, on se syytä tehdä jatkossa uudelleen tietyin väliajoin.

Katsomalla nyt tuotteistettua tuotetta teoriassa esitettyjen Sipilän (1996, s. 13) tuotteistamisen tasojen näkökulmasta, voidaan tuotteen katsoa olevan vähintäänkin kolmannella tasolla. Palvelun tuottamisen sisäisiä työmenetelmiä on tuotteistettu hyvin pitkälle, palveluun kuuluu myös konkreettisia elementtejä, ja palvelusta on tehty kolme selkeää palvelukokonaisuutta. Näin ollen voidaan sanoa palvelun olevan jo hyvin tuotteistettu ja sen omistusoikeus voidaan haluttaessa myydä edelleen.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Keskeiset tulokset ja johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia suorituskyvyn johtamisen asiantuntijapalvelun tuotteistamista. Tutkimuksen tuloksia esitetään vastaamalla kolmeen päätutkimuskysymykseen, jotka ovat:

- 1) Mitä on asiantuntijapalvelun tuotteistaminen ja mikä on sen prosessi?
- 2) Miten asiantuntijapalvelu tulisi tuotteistaa?
- 3) Miten suorituskyvyn johtamisen asiantuntijapalvelu tulisi tuotteistaa?

Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen on pyritty vastaamaan työn teoriaosan pohjalta. Siinä nostetaan case-tapauksen perusteella teoriasta tärkeimmiksi koettuja seikkoja. Toiseen ja kolmanteen on vastattu kysymykseen sekä teorian että empirian pohjalta.

Mitä on asiantuntijapalvelun tuotteistaminen ja mikä on sen prosessi?

Sanalla tuote tarkoitetaan yleensä jotain fyysistä asiaa, joka tuotannossa tehdään. Markkinoinnillisesta näkökulmasta tuote nähdään kuitenkin laajemmin. Ropen (2005, s. 208-209) mukaan tuote voidaan määritellä siksi kokonaisuudeksi, jonka asiakas ostaa. Näin ollen tuotteella voidaan yhtä hyvin tarkoittaa niin tavaraa kuin palveluakin, sekä kaikkia näiden yhdistelmiä. Asiantuntijapalvelun tapauksessa tuotteena on asiantuntemus eli osaaminen, joka tekee kyseisestä palvelusta erityisen vaikean kuvata.

Tuotteistamisella taas yleensä tarkoitetaan tuotteen eri osien vakioimista, jolloin pyritään täysin räätälöidystä tuotteesta mahdollisimman lähelle sarjatuotantotuotetta. Asiantuntijapalvelun tuotteistamisessa vakiointi on vain yksi osa prosessia. Tässä tapauksessa tuotteistaminen käsittää asiakkaalle tarjottavan palvelun määrittelyä, suunnittelua, kehittämistä, kuvaamista ja tuottamista siten,

että palvelun asiakashyödyt maksimoituvat ja asiantuntijayrityksen tulostavoitteet saavutetaan (Sipilä 1996, s. 12). Asiantuntijapalvelun tuotteistamisella siis konkretisoidaan palvelu asiakkaan silmissä ja näin muun muassa helpotetaan omaa myyntityötä, vähennetään asiakkaan riskintunnetta ja mahdollistetaan palvelun eri osien tuottamisen ulkoistaminen. Tässä tutkimuksessa tuotteistettava case-tapaus on luonteeltaan selkeästi asiantuntijapalvelu, joten sen tuotteistamisessa käytetään asiantuntijapalvelun tuotteistamisen teoriaa.

Palveluiden tuotteistamiselle on kirjallisuudessa esitetty useita erilaisia prosessimalleja. Nämä mallit esittävät ne toimenpiteet, jotka on otettava huomioon ja jotka on toteutettava, jotta palvelusta saadaan menestyvä markkinoinnillinen tuote. Tässä tutkimuksessa case-tapauksessa seurattavaksi tuotteistusprosessimalliksi valittiin Torkkelin et al. (2005, s. 28) kehittämä malli. Tämä malli valittiin käytettäväksi malliksi siksi, koska se antaa selvät raamit tuotteistamiselle, mutta samalla antaa mahdollisuuden ottaa huomioon olosuhteet. Malli ei nimellisesti ole tuotteistusprosessimalli, vaan siinä kerrotaan tuotteistusprosessissa huomioitavat tekijät. Malli on lyhyesti esitettynä seuraavanlainen:

- 1) Lähtökohdat: Määritellään organisaation strategia ja arvot sekä tuotteen asiakashyödyt.
- 2) Palvelutuotteiden rakentaminen: Määritellään tarjottavat palvelupaketit sekä palvelun tuotantoprosessi.
- 3) Testaus asiakkaan kanssa: Jos mahdollista, testataan tuote todellisten asiakkaiden kanssa.
- 4) Hinnoittelu ja markkinoinnin suunnittelu: Hinnoitellaan palvelupaketit, tehdään alustava markkinointisuunnitelma ja rakennetaan brändi.
- 5) Seuranta ja kehitys: Arvioidaan ja kehitetään tuotetta koko sen elinkaaren ajan.

Näiden kohtien systemaattinen tarkastelu palvelua tuotteistettaessa varmistaa, että palvelusta saadaan markkinoitava kokonaisuus. Tässä on kuitenkin otettava

huomioon se, että mikään malli ei voi täydellisesti sopia juuri tiettyyn palveluun, vaan tuotteistettavan palvelun ominaisuudet on otettava huomioon. Näin ollen mitään mallia ei tule koskaan noudattaa orjallisesti, vaan on toimittava mahdollisuuksien mukaan. Case-tapausta tuotteistettaessa käytettiin edellä mainittua mallia ohjenuorana. Tätä ei kuitenkaan käytetty yksin, vaan eri prosesseissa käytettiin apuna myös muita aiheesta löydettyjä teorioita ja ohjeita.

Asiantuntijapalvelua tulisi aina käsitellä erillään muista palveluista. Sen erityispiirteiden vuoksi sitä ei voida esimerkiksi tuotteistaa samalla tavoin kuin muita palveluja. Asiantuntijapalvelussa palvelun tuottajien oma asiantuntemus on avainasemassa, joten sen tuotteistamisprosessissa korostuvat hyvin erilaiset seikat verrattuna muihin palveluihin. Vasta tuotteistamalla asiantuntijapalvelu voidaan päästä samaan asemaan kuin tuotteiden markkinoijat, sillä vasta tällöin asiakas näkee konkreettisesti palvelun hyödyt ja ominaisuudet.

Miten asiantuntijapalvelu tulisi tuotteistaa?

Onnistuneen asiantuntijapalvelun tuotteistuksen kannalta on hyvin tärkeää seurata jotain siihen laadittua tuotteistusprosessimallia tai sellaisten yhdistelmää. Vaikka mitään mallia ei voi eikä koskaan tulisi seurata täsmällisesti, tulisi valitun mallin toimia ohjenuorana koko tuotteistusprosessin ajan. Tämä estää tekemästä niitä virheitä, joita huomioon ottaen moni kirjallisuudessa esitetyistä malleista on suunniteltu. Seuraamalla jotain tuotteistusprosessimallia joudutaan käymään läpi myös ne asiat, jotka monesti tuntuvat turhilta ja itsestäänselvyyksiltä, mutta jotka pidemmällä aikavälillä kuitenkin osoittautuvat tärkeiksi.

Asiantuntijapalveluiden tuotteistamisesta on tarjolla kirjallisuutta jonkin verran (esim. Sipilä 1996, Lehtinen & Niinimäki 2005, Torkkeli et al. 2005). Niissä annetaan lukijalle erilaisia konsteja palveluiden tuotteistamiseen, mutta moni keskittyy pääosin vain palveluiden paketointiin ja palvelukokonaisuuksien rakentamiseen. Tämä on toki tärkeä prosessi asiantuntijapalvelun tuotteistuksessa, sillä sen tarkoitus on vakioida palvelun tuottaminen mahdollisimman pitkälle. Osassa aiheen kirjallisuutta tuotteistamisen muut osa-alueet tuntuvat kuitenkin

jäävän liian vähäiselle huomiolle. Näitä osa-alueita ovat esimerkiksi valmistelevat työt, testaus ja seuranta. Nämä vaiheet kyllä esitetään jossain muodossa palveluprosessissa, mutta niiden käsittely jää pintapuoliseksi.

Asiantuntijapalvelun tuotteistusprosessista voidaan nostaa esille muutama hyvin tärkeä kohta, jotka monesti jäävät vähälle huomiolle tai mahdollisesti jopa ohitetaan kokonaan. Ensimmäinen tärkeä vaihe on valmistelevat työt, toisin sanoen lähtökohtien määrittely. Tässä on tarkoitus kerrata organisaation arvot, määrittellä tuotteen kohderyhmät, listata tuotteen hyödyt asiakkaan näkökulmasta ym. Näin varmistutaan, siitä että tuleva tuote palvelee organisaation tavoitteita ja, että tuotteelle on olemassa kysyntä. Lisäksi, jos tuotteistusprosessi joudutaan syystä tai toisesta kesken kaiken luovuttamaan jonkun toisen vastuuseen, on tämän merkittävästi helpompi jatkaa tuotteistamista kun pohjatyöt on tehty ja dokumentoitu kunnolla. Seuraava väheksytty vaihe on testaus asiakkaan kanssa. Tämä on erittäin tärkeä vaihe tuotteistamisen onnistumisen kannalta, sillä tällöin varmistutaan jo tuotteistamisvaiheessa, että tuote on rakennettu asiakasta silmällä pitäen. Kolmas vastaavanlainen vaihe on jatkuva seuranta ja kehittäminen. Tämä vaihe takaa tuotteen kysynnän pidemmälläkin aikavälillä ja näin pidentää sen elinkaarta. Näitä edellä mainittuja tuotteistamisprosessin vaiheita pidetään yleensä itsestään selvinä ja jäävät usein innokkuuden ja ”kiireen” vuoksi vähäiselle huomiolle. Tutkimuksen perusteella nämä vaiheet ovat tuotteistamisen onnistumisen kannalta kaikkein tärkeimmät vaiheet, sillä panostamalla näihin vaiheisiin, helpottuvat myös muut prosessin vaiheet oleellisesti eikä virheitä tapahdu yhtä helposti.

Tämän tutkimuksen case-tapauksen tuotteistamiseen valittu Torkkelin et al. (2005) kehittämä tuotteistusprosessimalli sopi tilanteeseen hyvin. Se antaa selvät raamit asiantuntijapalvelun tuotteistamiseen, mutta ei erittele liian tarkasti käytettäviä menetelmiä. Malli kattaa kaikki tuotteistusprosessin tärkeimmät vaiheet lähtökohdista seurantaan ja kehitykseen saakka. Koska malli antaa vain suurpiirteiset raamit tuotteistusprosessille, voidaan sen perusteella tehdä asiat tehdä hyvin näennäisesti. Tästä johtuen myöskään tämä malli ei yksin sovi

tuotteistusprosessin pohjaksi. Aiheeseen tutustuminen muun kirjallisuuden avulla on erittäin tärkeää.

Yleisesti ottaen voidaan tässä tutkimuksessa esille tulleiden asioiden perusteella antaa muutama tärkeä seikka asiantuntijapalvelun tuotteistamisessa:

- *Tutustuminen tuotteistamisen kirjallisuuteen.* Ennen tuotteistamisen aloittamista on hyvä kerätä tietoutta aiheesta, jotta vältetään yleisimmiltä virheiltä.
- *Tuotteistusprosessimallin seuraaminen.* On syytä valita tilanteeseen sopiva prosessimalli esimerkiksi kirjallisuudesta ja pyrkiä seuraamaan sitä koko tuotteistusprosessin ajan. On kuitenkin pidettävä mielessä, että mitään mallia ei kuulu noudattaa orjallisesti.
- *Kiirehtiminen ei kannata.* On tärkeämpää tehdä asiantuntijapalvelusta toimiva tuote kuin olla ensimmäisenä markkinoilla. Tällöin voidaan näyttää asiakkaalle miksi tuote on ylivertainen.
- *Asiantuntemusta ei kannata piilotella.* Asiantuntemuksen voi tuoda rohkeasti esille tuotteistuksessa ja markkinoinnissa, sillä kilpailijat eivät voi varastaa asiantuntemusta vaikka se heille tulee ilmi.
- *Tuotetta ei kannata pitää itseisarvona.* Koko tuotteistusprosessin ajan on syytä pitää mielessä kokonaisuhyöty. Jos tuote ei näytä täyttävän siltä vaadittuja ominaisuuksia markkinoilla, on se parempi siirtää syrjään kuin väkisin tyrkyttää tuotetta joka ei kiinnosta.

Miten suorituskyvyn johtamisen asiantuntijapalvelu tulisi tuotteistaa?

Suorituskyvyn johtamisen asiantuntijapalvelut ovat, kuten asiantuntijapalvelut yleensä, hyvin abstrakteja palveluja. Ne koostuvat pääosin analyyseista, ohjeista ja neuvoista, jonka vuoksi niiden myyminen kannattavasti on haastavaa. Näihin markkinoilla esiin tuleviin haasteisiin voidaan varautua hyvin hoidetulla asiantuntijapalvelun tuotteistuksella. Suorituskyvyn johtamisen asiantuntijapalvelun tuotteistamisessa, kuten asiantuntijapalvelun

tuotteistamisessa yleensä, tulisi myös käyttää hyväksi jotain tiettyä tuotteistusprosessimallia ohjenuorana.

Suorituskyvyn analysoinnissa on aina kyse mitattavan organisaation omista luvuista ja tekijöistä, joita organisaatio ei kovin helposti ole halukas antamaan muiden tietoon. Tästä syystä johdolla voi olla suuri kynnyks antaa analysointi ulkopuolisten tehtäväksi. Johto ei aina halua hyväksyä, että omien tietojen käsittelyä ei hoideta itse kun tieto on saatavilla, tai kun itse parhaiten tiedetään oman organisaation arvot ja menettelytavat.

Tästä syystä suorituskyvyn johtamisen asiantuntijapalvelun tuotteistamisessa korostuukin juuri asiantuntemuksen rooli. Palvelun tuotteistamisessa tulee pyrkiä asiantuntemuksen korostamiseen, jotta asiakas näkee selvästi mitä hyötyjä hän saa siitä, että analysoinnin tekee ulkopuolinen asiantuntija. Lisäksi tällaisen palvelun ostajalla täytyy olla täysi luottamus palveluntarjoajaan. Palvelusta saatavat tiedot ja ohjeet ovat asiakkaan liiketoiminnan kannalta kriittisiä ja voivat pahimmassa tapauksessa ohjata väärin toimenpiteisiin ja näin romahduttaa liiketoiminnan. Näin ollen asiantuntemuksen ja luottamuksen tunteen herättäminen asiakkaan silmissä on hyvin tärkeää ja tähän tulisi panostaa tuotteistuksen kaikissa vaiheissa. Nämä seikat tulisi ottaa huomioon esimerkiksi koulutettaessa henkilöstöä, sillä jokainen asiantuntija kaikessa toiminnassaan ja kanssakäymisessään edustaa sitä asiantuntemusta jota tuotteeseen kuuluu. Jo tuotteen brändin tulisi luoda asiakkaalle ensimmäinen kuva luottamuksesta ja asiantuntemuksesta. Jos palvelua tarjoavan organisaation nimi jo ennestään tiedetään yhdistettävän näihin arvoihin, voidaan hyvällä syyllä harkita sen käyttämistä myös tuotteen brändissä. Toisaalta, vaikka organisaation nimi yleisesti yhdistettäisiinkin näihin arvoihin, mutta eri toimialalla, kannattaa tarkkaan harkita näiden toimialojen yhteensopivuutta. Esimerkiksi tässä tutkimuksessa case-tapauksena olevan SUMO-kartoituksen palveluntarjoajana toimii Lappeenrannan teknillisen yliopiston Lahden yksikkö, joka on jo usean vuoden ajan tutkinut suorituskyvyn analysointia ja johtamista. Tässä tapauksessa on hyvin loogista käyttää tuotteen brändissä organisaation nimeä hyväksi.

Yleisesti ottaen suorituskyvyn johtamisen asiantuntijapalvelun tuotteistaminen perustuu samoihin seikkoihin kuin asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen yleensä. Siinä tulee ottaa huomioon itse tuote, toimiala sekä asiantuntemuksen laatu, ja toimia näiden olosuhteiden mukaan. Kuitenkin, koska suorituskyvyn johtaminen on toimiessaan asiakasorganisaatiolle suuri kilpailuetu, on asiantuntemuksen paketointi mahdollisimman myytävään muotoon suuressa arvossa. Jos asiantuntemus saadaan myytyä kerran ja tuotteen toimivuus todetaan, on asiakkaalla varmasti motivaatiota tilata palveluja uudelleen.

5.2 Tutkimuksen tarkastelu ja suositukset jatkokehitykselle

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia suorituskyvyn johtamisen asiantuntijapalvelun tuotteistamista. Aiheeseen perehdyttiin kirjallisuustutkimuksella sekä tuotteistamalla case-tapauksena ollut suorituskyvyn menestyksellisen ohjaamisen työkalu, SUMO-kartoitus. Tutkimuksen onnistumista voidaan arvioida sille asetettuihin tutkimuskysymyksiin saaduilla vastauksilla sekä tulosten luotettavuudella. Tutkijan oman arvion mukaan tutkimuskysymyksiin saatiin melko hyvät vastaukset. Vastauksilla saatiin osittain uutta näkemystä aiheeseen, mutta myös tuettiin aiempaa tietoa. Vastausten avulla aiheesta saa hyvän käsityksen ja ne antavat hyvät lähtökohdat tarkempaan tutkimukseen aiheesta. Vaikka tutkimus rajoittuu vain yhteen case-tapaukseen, on siitä saaduista tuloksista varmasti hyötyä myös muissa vastaavanlaisissa tapauksissa. Johtopäätöksissä annettujen ohjeiden ja neuvojen avulla asiantuntijapalvelun tuotteistamisen onnistumisen mahdollisuudet paranevat varmasti.

On kuitenkin huomioitava, että toiminta-analyttisen tutkimusotteen luonteen mukaisesti tehdyt havainnot ja saadut tulokset ovat syntyneet tutkijan omien sekä organisaation sisäisten näkemysten ja havaintojen perusteella. Näin ollen tulokset eivät ole täysin objektiivisia. Lisäksi huomioitavaa on se, että tehdyt valinnat tullaan testaamaan vasta myöhemmässä vaiheessa tässä tutkimuksessa annettujen

ohjeiden mukaan. Tästä johtuen itse tuotteistamisen onnistumista voidaan todellisuudessa arvioida vasta myöhemmin testauksen jälkeen. Ottaen huomioon case-tapausten vähäisen määrän ja valitun tutkimusotteen luonteen, tutkimuksen tulosten luotettavuutta on vaikea määrittellä. Voidaan epäillä, että muilla menetelmillä tulosten luotettavuutta tai laatua ei olisi voitu merkittävästi lisätä.

Ensimmäinen ja tärkein jatkokehityksen aihe on tuotteen testaaminen käytännössä. Käytännössä tämä tarkoittaa tuotteen tarjoamista potentiaalisille asiakkaille ja heidän mielipiteidensä keräämistä haastattelemalla. Tästä saatavan tiedon avulla voidaan tämän tutkimuksen empiiristä osaa arvioida kriittisesti ja tehdä mahdollisia korjauksia ja parannuksia. Toisaalta, itse tuotteistuksen viimeinen vaihe on jatkuva seuranta ja kehitys, joten kehityksen tulee jatkua koko tuotteen elinkaaren ajan. Kun tuotteistamisen onnistumisesta saadaan tietoa, voidaan paremmin tarkastella myös tämän tutkimuksen tulosten pätevyyttä. Tuotteistamisesta ja sen onnistumisesta useammissa case-tapauksissa olisi myös tarpeen saada tutkimustuloksia. Näin myös tämän tutkimuksen teorian kriittinen analysointi muissa vastaavissa tilanteissa olisi suotavaa. Useiden vastaavanlaisten case-tapausten ja olemassa olevan kirjallisuuden perusteella voitaisiin mahdollisesti kehittää parempia ja kattavampia tuotteistusprosessimalleja.

6 YHTEENVETO

Kirjallisuuden ja aiempien tutkimusten perusteella voidaan nähdä, että suorituskyvyn mittauksella on selvä vaikutus henkilöstön työmotivaatioon sekä toiminnan tehokkuuteen. Mittaaminen vaikuttaa näihin tekijöihin tiettyjen taustatekijöiden kautta ja näitä taustatekijöitä ovat henkilöstön mahdollisuus osallistua päätöksentekoon, viestinnän onnistuminen, tavoitteiden ymmärtäminen ja tavoitteisiin perustuva palkitseminen. Näiden taustatekijöiden tilaa organisaatiossa voidaan mitata SUMO-kartoituksella.

Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia asiantuntijapalvelun tuotteistamista kirjallisuuden sekä case-tapauksen avulla. Aiheeseen perehdyttiin aluksi kirjallisuuden avulla, jonka jälkeen asiantuntijapalvelun tuotteistamisen teoriaa testattiin käytännössä tuotteistamalla case-tapauksena ollut suorituskyvyn menestyksellisen ohjaamisen työkalu, SUMO-kartoitus. SUMO-kartoituksella mitataan niitä taustatekijöitä, joilla on todettu olevan positiivinen vaikutus työmotivaatioon ja toiminnan tehokkuuteen. Tuotteistamalla SUMO-kartoituksesta oli tarkoitus tehdä kokonainen asiantuntijapalvelutuote.

Tutkimuksessa käytettiin toiminta-analyttistä tutkimusotetta, joka perustuu analyyttiseen mallinrakentamiseen, mutta sen käytännön toimivuutta ei todisteta. Tutkimus antaakin periaatteessa soveltamiskelpoisen ratkaisun ongelmaan sekä ohjeita mallin testaamiseen. Case-tapauksen tuotteistamisen avulla voitiin analysoida asiantuntijapalvelun tuotteistamisen teoriaa käytännössä. Tutkimuksen aineisto hankittiin kirjallisuustutkimuksella, ideointipalavereilla, tiimityöskentelyllä ja havainnoinnilla.

Jotta SUMO-kartoituksesta saatiin kokonainen markkinoitava tuote, oli sitä lähestyttävä asiantuntijapalvelun tuotteistamisen näkökulmasta. Tämä lähestymistapa valittiin, koska työkaluun oli tarkoitus liittää asiantuntija-analyytit tuloksista. Asiantuntijapalvelun tuotteistamiseen liittyy hyvin omanlaisia piirteitä verrattuna palveluihin yleensä. Ne ovat erityisen abstrakteja ja näin hyvin vaikeita

myydä tuottavasti. Tuotteistamalla asiantuntijapalveluita voidaan konkretisoida asiakkaan silmissä sekä niiden tuottamisen sisäisiä prosesseja vakioida, jolloin saadaan tulostavoitteet paremmin hallintaan. Asiantuntijapalveluiden tuotteistamisessa on syytä käyttää apuna jotain tuotteistusprosessimallia. Tällä voidaan varmistua siitä, että tuotteistettaessa otetaan huomioon kriittisimmät asiat.

SUMO-kartoitus tuotteistettiin teoria-osassa esitellyn tuotteistusprosessimallin mukaan. Kartoituksesta saatiin valmis asiantuntijapalvelutuote, mutta sen käytännön testaamista ei suoritettu. Tuotteistamisen jälkeen prosessissa käytettyä tuotteistusprosessimallia, sekä asiantuntijapalvelun tuotteistamisen teoriaa yleensä, analysoitiin havaintojen perusteella. Malli toimi case-tapauksessa hyvin, sillä se antoi tarpeeksi vapauksia ottaa huomioon tuotteen ominaisuudet. Toisaalta, vapaudesta johtuen tuotteistamisessa voidaan jättää joitain paljon aikaa vieviä prosesseja tekemättä ja näin vaarantaa koko tuotteistamisen onnistuminen. Tästä johtuen, tuotteistamista suunniteltaessa kannattaa harkita eri mallien tutkimista ja mahdollisesti yhdistelemistä. Asiantuntijapalvelun tuotteistamisen teoria tarjoaa hyvän pohjan tuotteistusprojekteja ajatellen, eikä tuotteistamista tulisi aloittaa ilman perusteellista perehtymistä aiheesta kirjoitettuun kirjallisuuteen.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että suorituskyvyn johtamisen asiantuntijapalvelun tuotteistamiseen voidaan käyttää yleisiä asiantuntijapalvelun tuotteistamisen teorioita ja prosessimalleja. Kyseisen palvelun piirteet ovat hyvin ominaisia asiantuntijapalveluille, jolloin myös niiden tuotteistaminen on tärkeää kannattavan liiketoiminnan kannalta.

Tutkimuksen ensimmäinen ja tärkein jatkokehitysaihe on suunnitellun tuotteen käytännön testaaminen. Tutkimuksessa on annettu ohjeet tähän testaukseen ja se on syytä suorittaa ennen tuotteen lanseerausta markkinoille. Näin saadaan todellinen kuva tuotteistamisen onnistumisesta, ja tätä kautta käytetyn mallin toimivuudesta.

LÄHDELUETTELO

Ahrnell, B-M. & Nicou, M. 1991. Osaamisen markkinointi: Asiantuntijayrityksen 7 avainta menestykseen. Jyväskylä, Gummerus Kirjapaino Oy. 190 s. ISBN 951-35-5102-4.

Bourne, M., Mills, J., Wilcox, M., Neely, A. & Platts, K. 2000. Designing Implementing and Updating Performance Measurement Systems. *International Journal of Operations & Production Management*. Vol. 22, No. 7, ss. 754-769.

Bourne, M., Neely, A., Platts, K. & Mills, J. 2002. The Success and Failure of Performance Measurement Initiatives: Perceptions of Participating Managers. *International Journal of Operations & Production Management*. Vol. 22, No. 11, ss. 1288-1310.

De Waal, A. 2003. Behavioral Factors Important for the Successful Implementation and Use of Performance Management Systems. *Management Decision*. Vol. 41, Nro. 8, ss. 688-697.

Grönroos, C. 1998. Nyt kilpaillaan palveluilla. Porvoo, WSOY. 360 s. ISBN 951-0-22816-8.

Grönroos, C. 2003. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Porvoo, WS Bookwell Oy. 565 s. ISBN 951-0-25648-X.

Hannula, M. & Lönnqvist, A. 2002. Suorituskyvyn mittauksen käsitteet. MET-julkaisuja nro 10/2002. Vantaa, Tummavuoren kirjapaino Oy. 64 s. ISBN 951-817-788-0.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 1996. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. Boston, Harvard Business School Press. 322 s. ISBN 0-87584-651-3.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 2002. Strategialähtöinen organisaatio: tehokkaan strategiaproessin toteutus. Helsinki, Kauppakaari. 432 s. ISBN 952-14-0539-2.

Karhu, J. 2005. Suorituskyvyn mittaaminen ja johtaminen henkilöstön näkökulmasta. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Lahden yksikkö, LIITU-tutkimusraportti 11. 88 s. ISBN 952-214-117-8.

Kasanen, E., Lukka K. & Siitonen, A. 1991. Konstruktiivinen tutkimusote liiketaloustieteessä. Liiketaloudellinen aikakauskirja. 3/1991, ss. 301-327.

Kotler, P. 2003. Marketing Management. The Eleventh Edition. Upper Saddle River, Prentice-Hall. 706 s. ISBN 0-13-0497150.

Laitinen, E. K. 1998. Yritystoiminnan uudet mittarit. Helsinki, Kauppakaari. 360 s. ISBN 952-14-0050-1.

Lehtinen, U. & Niinimäki S. 2005. Asiantuntijapalvelut: Tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu. Helsinki, WSOY. 282 s. ISBN 951-0-29854-9.

Lönnqvist, A. 2002. Suorituskyvyn mittauksen käyttö suomalaisissa yrityksissä. Tampereen teknillinen korkeakoulu, Tuotantotalouden osasto/Teollisuustalous. Lisensiaatintutkimus. 145 s.

Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antikainen, R. 2006. Suorituskyvyn mittaaminen – tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. 2. uudistettu painos. Helsinki, Oy Nord Print Ab. 162 s. ISBN 951-37-4768-9.

Mäkelä, M. 2005. Korkean teknologian tuotteistaminen liiketoimintänäkökulmasta. Johdatus informaatioteknologiaan, Turun yliopisto, Turku. 31 s.

www.it.utu.fi/opetus/jit/JIT.Korkean_teknologian_tuotteistaminen.ppt (viitattu 12.3.2007)

Neely, A. 1998. Measuring business performance. Lontoo, Profile Books. 208 s. ISBN 1-86197-055-2.

Neely, A. & Adams, C. 2001. Performance Prism Perspective. Journal of Cost Management. Vol 15, No. 1, ss. 7-15.

Neely, A., Mills, J., Platts, K., Richards, H., Gregory, M., Bourne, M. & Kennerley, M. 2000. Performance Measurement System Design: Developing and Testing a Process-Based Approach. International Journal of Operations & Production Management. Vol 20, No. 10, ss. 1119-1145.

Olkkonen, T. 1994. Johdatus teollisuustalouden tutkimustyöhön. 2. painos. Teknillinen korkeakoulu, Tuotantotalouden laitos/Teollisuustalous. 143 s. ISBN 951-22-1774-0.

Olve, N.-G., Roy, J. & Wetter, M. 1999. Balanced Scorecard – yrityksen strateginen ohjausjärjestelmä. 2. painos. Porvoo, WSOY. 256 s. ISBN 951-0-22724-2.

Parantainen, J. 2005. Sissimarkkinointi. Hämeenlinna, Karisto Oy. 313 s. ISBN 952-14-0997-5.

Parantainen, J. 2007. Tuotteistaminen: rakenna palvelusta tuote 10 päivässä. Hämeenlinna, Karisto Oy. 290 s. ISBN 978-952-14-1219-6.

Pekkola, S. 2006. Suorituskyvyn menestyksellinen ohjaaminen organisaatiossa. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Lahden yksikkö, LIITU-tutkimusraportti 14. 81 s. ISBN 952-214-311-1.

Rope, T. 1995. Markkinointiosaaminen. Keuruu, Otava. 320 s. ISBN 951-96629-5-2.

Rope, T. 2005. Suuri markkinointikirja. Jyväskylä, Gummerus Kirjapaino Oy. 645 s. ISBN 952-14-0230-X.

Simons, R. 2000. Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy. New Jersey, Prentice Hall. 780 s. ISBN 0-13-234006-2.

Sipilä, J. 1996. Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. Porvoo, WSOY. 151 s. ISBN 951-0-21012-9.

Tenhunen, J. & Ukko, J. 2001. Suorituskyvyn analysointijärjestelmä – kokemuksia suunnittelusta ja käyttöönotosta. Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu, Lahden yksikkö, LIITU-tutkimusraportti 2. 29 s. ISBN 951-764-599-6.

Tenhunen, J. 2001. Suorituskyvyn analysointijärjestelmän implementointi pkt-yrityksissä. Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu, Lahden yksikkö, LIITU-tutkimusraportti 1. 111 s. ISBN 951-764-579-1.

Tiensuu, V. 2005 Tuotteistaminen tutuksi. Esitutkimus tuotteistamisen haasteista mikroyrityksissä. Vaajakoski, Gummerus Kirjapaino Oy. 104 s. ISBN 951-827-032-5.

Torkkeli, M., Salmi, P., Ojanen, V., Länkinen, H., Laaksolahti, A., Hänninen, S. & Hallikas, J. 2005. Asiantuntijapalvelun johtamisen haasteet: Opas suunnittelu- ja konsultointiyritysten liiketoimintaosaamisen kehittämiseen. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Tuotantotalouden laitoksen tutkimusraportti 168. ISBN 952-214-166-6.

Ukko, J., Tenhunen, J & Rantanen, H. 2005. Suorituskyvyn mittaamisen vaikutukset yrityksen johtamiseen – johdon ja henkilöstön näkökulmat. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Lahden yksikkö, LIITU-tutkimusraportti 9. 80 s. ISBN 952-214-025-2.

Uusi-Rauva, E. 1994. Ohjauksen tunnusluvut ja suoritusten mittaus. 2. korjattu painos. Tampereen teknillinen korkeakoulu, Teollisuustalous. Opetusmonisteita 2/94. 76 s. ISBN 951-722-222-X.

Uusitalo, H. 1991. Tiede, tutkimus ja tutkielma: johdatus tutkielman maailmaan. Helsinki, WSOY. 121 s. ISBN 951-0-17457-2.

Ylikoski, T. 1999. Unohtuiko asiakas? 2. painos. Keuruu, Otavan Kirjapaino Oy. 358 s. ISBN 951-98006-1-1.

LUOTTAMUKSELLINEN!

KYSELY TYÖMOTIVAATION KASVATTAMISEKSI JA TOIMINNAN TEHOSTAMISEKSI ORGANISAATIOSSA

Vastaa kysymyksiin **rastittamalla/ympyröimällä** oikeavaihtoehto. Kaavakkeen lopussa on tila kommenteille ja kehitysehdotuksille. Jokainen vastaus käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti. Tulokset laaditaan siten, etteivät yksittäisten vastaajien antamat vastaukset ole niistä yksilöitävissä.

A. TAUSTATIEDOT (valitaan organisaation tarpeisiin sopivat)

Osasto/tiimi _____

Ikä alle 30 30–45 46–55 yli 55

Kuinka monta vuotta olet työskennellyt organisaation palveluksessa?

alle 2 2–5 6–15 yli 15

Kuinka monta vuotta olet työskennellyt nykyisessä tehtävässä?

alle 2 2–5 6–15 yli 15

Sukupuoli nainen mies

Asema työntekijä toimihenkilö

asiantuntija johtavassa asemassa

Koulutus perus-/kansakoulu keskiaste (lukio/ammattikoulu tms.)

alempi korkeakoulu (ammattikorkeakoulu) ylempi korkeakoulu (DI, maisteri)

jatkotutkinto (lisensiaatti/tohtori)

.....

B. TAVOITTEET

Alla on lueteltu joukko väittämiä, jotka liittyvät tietämykseen organisaation tavoitteista.

Ota kantaa väittämiin (asteikolla 1-4, jossa 1=täysin eri mieltä, 2=jokseenkin eri mieltä, 3=jokseenkin samaa mieltä, 4=täysin samaa mieltä). Valitse vain yksi vaihtoehto kuhunkin väittämään.

	täysin eri mieltä			täysin samaa mieltä
1) Ymmärrän oman työnkuvani ja siihen liittyvät tavoitteet hyvin.	1	2	3	4
2) Ymmärrän organisaation tavoitteet.	1	2	3	4
3) Ymmärrän omien tavoitteiden yhteyden organisaation tavoitteisiin hyvin.	1	2	3	4
4) Ymmärrän oman työni ja organisaation liiketoiminnan välisen yhteyden.	1	2	3	4
5) Tiedän kuinka tavoitteiden toteutumista mitataan.	1	2	3	4

.....

C. VIESTINTÄ

Alla on lueteltu joukko väittämiä, jotka liittyvät organisaation viestintään. Ota kantaa väittämiin (asteikolla 1-4, jossa 1=täysin eri mieltä, 2=jokseenkin eri mieltä, 3=jokseenkin samaa mieltä, 4=täysin samaa mieltä). Valitse vain yksi vaihtoehto kuhunkin väittämään.

	täysin eri mieltä				täysin samaa mieltä
6) Organisaatioon liittyvän tiedon levittämisessä on onnistuttu hyvin.	1	2	3	4	
Tieto on...					
7) ...tarkkaa.	1	2	3	4	
8) ...ymmärrettävää.	1	2	3	4	
9) ...kohdistettu oikein.	1	2	3	4	
10) ...ajankohtaista.	1	2	3	4	
11) Saan riittävästi palautetta työstäni.	1	2	3	4	
<i>Tietoa tulisi levittää...</i>					
12) ...esimiesten välityksellä.	1	2	3	4	
13) ...palavereissa/kokouksissa.	1	2	3	4	
14) ...tiedotteella.	1	2	3	4	
15) ...ilmoitustaululla.	1	2	3	4	
16) ...sähköpostitse.	1	2	3	4	
17) ...sisäisen tietojärjestelmän kautta (intra).	1	2	3	4	
18) Tieto kulkee yrityksessä useimmiten huhujen ja muiden epävirallisten kanavien kautta.	1	2	3	4	
19) Tiedonkulku osastojen/tiimien välillä on toimivaa.	1	2	3	4	
20) Pystyn kertomaan omaan työhöni ja organisaatioon liittyvistä odotuksistani riittävästi.	1	2	3	4	



D. VAIKUTUSMAHDOLLISUUDET

Alla on lueteltu joukko väittämiä, jotka liittyvät vaikutusmahdollisuuksiin organisaatiossa. Ota kantaa väittämiin (asteikolla 1-4, jossa 1=täysin eri mieltä, 2=jokseenkin eri mieltä, 3=jokseenkin samaa mieltä, 4=täysin samaa mieltä). Valitse vain yksi vaihtoehto kuhunkin väittämään.

	täysin eri mieltä	täysin samaa mieltä
Tällä hetkellä pääsen vaikuttamaan...		
21) ...työni sisältöön.	1	2 3 4
22) ...työni tavoitteisiin.	1	2 3 4
23) ...tiimin/yksikön tavoitteisiin.	1	2 3 4
24) Olen tyytyväinen mahdollisuuksiini vaikuttaa päätöksentekoon organisaatiossa.		1 2 3 4
<i>Tulevaisuudessa olisi tärkeää päästä vaikuttamaan <u>aiempaa enemmän...</u></i>		
25) ...työni sisältöön.	1	2 3 4
26) ...työni tavoitteisiin.	1	2 3 4
27) ...oman tiimin/yksikön tavoitteisiin.	1	2 3 4

.....

E. PALKITSEMINEN JA MOTIVOINTI

Alla on lueteltu joukko väittämiä, jotka liittyvät organisaation palkitsemiseen ja motivointiin. Ota kantaa väittämiin (asteikolla 1-4, jossa 1=täysin eri mieltä, 2=jokseenkin eri mieltä, 3=jokseenkin samaa mieltä, 4=täysin samaa mieltä). Valitse vain yksi vaihtoehto kuhunkin väittämään.

	täysin eri mieltä	täysin samaa mieltä
Palkitseminen organisaatiossa on ...		
28) ...tasapuolista.	1	2 3 4
29) ...oikeudenmukaista.	1	2 3 4
30) ...kannustavaa.	1	2 3 4
Pidän kannustavana palkitsemiskeinona...		
31) ...rahaa.	1	2 3 4
32) ...tavaraa	1	2 3 4
33) ...vapaa-aikaa (palkallinen).	1	2 3 4
34) ...kiitosta esimieheltä.	1	2 3 4
35) ...kiitosta työkavereilta	1	2 3 4
36) ...yrityksen tarjoamaa vapaa-ajan harrastusta.	1	2 3 4

Työssäni minua kannustaa...

- | | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 37) ...raha. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 38) ...mahdollisuus vaikuttaa. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 39) ...työni arvostus. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 40) ...työni haastavuus. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 41) ...palaute. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 42) ...joustavat työntekijät. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 43) ...työtoverit. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 44) ...ilmapiiri työpaikalla. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 45) ...mahdollisuus koulutukseen. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 46) ...esimiehen luottamus. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 47) ...etenemismahdollisuudet uralla. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 48) ...mahdollisuus työtehtävien kiertoon. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 49) Haluan suorittaa työtehtäväni tehokkaasti ("täysillä"). | 1 | 2 | 3 | 4 |

Työtehtäväni ovat...

- | | | | | |
|------------------------------------|---|---|---|---|
| 50) ...riittävän vaativia. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 51) ...ajoittain liian tressaavia. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 52) ...turhauttavia. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 53) ...ylikuormitettu. | 1 | 2 | 3 | 4 |

.....

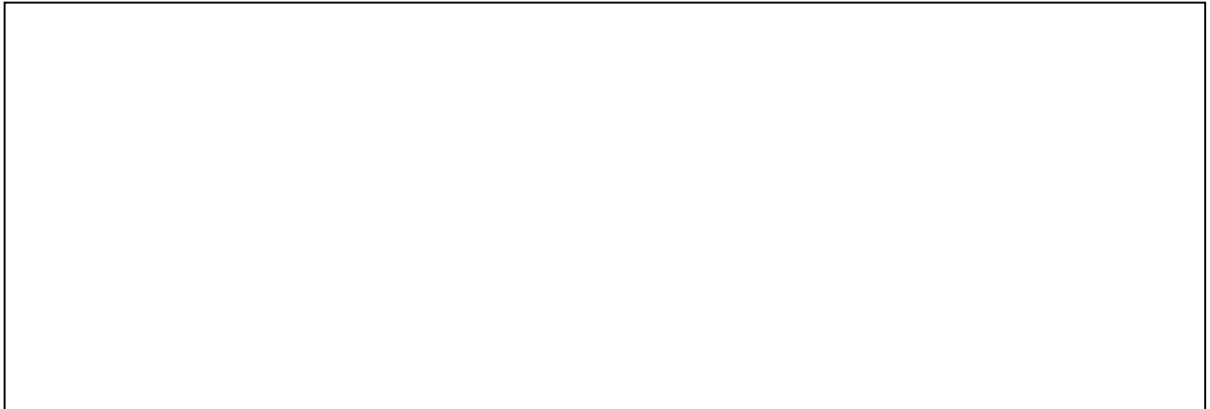
F. KOULUTUS JA TYÖYMPÄRISTÖ

Alla on lueteltu joukko väittämiä, jotka liittyvät organisaation koulutusmahdollisuuksiin ja työympäristöön. Ota kantaa väittämiin (asteikolla 1-4, jossa 1=täysin eri mieltä, 2=jokseenkin eri mieltä, 3=jokseenkin samaa mieltä, 4=täysin samaa mieltä). Valitse vain yksi vaihtoehto kuhunkin väittämään.

- | | täysin
eri mieltä | | | | täysin
samaa mieltä |
|--|------------------------------|---|---|---|--------------------------------|
| 54) Haluan kehittää ammattitaitoani. | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| 55) Minulla on riittävästi mahdollisuuksia ammattitaitoni kehittämiseen. | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| 56) Haluaisin monipuolisempia mahdollisuuksia ammattitaitoani edistävään koulutukseen. | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| 57) Työskentely-ympäristöön ja -olosuhteisiin kiinnitetään riittävästi huomiota. | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| 58) Koen työolosuhteeni turvalliseksi. | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| 59) Työvälineet, laitteistot ja ohjelmistot ovat asianmukaiset. | 1 | 2 | 3 | 4 | |
-

Liite 1. Suorituskyvyn menestyksellisen ohjaamisen työkalu (sivu 5/5).

Kehitysehdotuksia ja kommentteja työmotivaation kasvattamiseksi ja toiminnan tehostamiseksi:

A large, empty rectangular box with a thin black border, intended for the user to provide development suggestions and comments. The box is currently blank.