



Open your mind. LUT.  
Lappeenranta University of Technology

TEKNISTALOUDELLINEN TIEDEKUNTA  
TUOTANTOTALOUDEN OSASTO

# **B-to-B-palvelutuotteiden kehittäminen tuotteistamalla**

Kandidaatintyö

Heikki Lintu

## TIIVISTELMÄ

**Tekijä: Heikki Lintu**

**Työn nimi: B-to-B-palvelutuotteiden kehittäminen tuotteistamalla**  
**Productizing of B-to-B Services**

**Vuosi: 2012**

**Paikka: Lappeenranta**

Kandidaatintyö. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, tuotantotalous.

43 sivua, 11 kuvaa ja 2 taulukkoa

Tarkastaja: Nuorempi tutkija Olli Pekkarinen

**Hakusanat:**

tuotteistaminen, palveluliiketoiminnan kehittäminen, palveluiden kehittäminen

**Keywords:** productization, productizing, B-to-B services

Kilpailukykyisen palveluliiketoiminnan ylläpitäminen ja kehittäminen on kiristyvässä palvelukilpailussa yhä haastavampaa myös perinteisesti palveluliiketoiminnassa oleville palveluyrityksille. Haasteessa on kaksi ulottuvuutta: kyky luoda markkinoinnillisesti ylivoimaista arvoa asiakkaille ja tuottaa tehokkaasti asiakaskohtaisia palvelukokonaisuuksia. Ratkaisuksi tarjotaan tuotteistamista. Tuotteistaminen on käsitteenä vakiintumaton ja monessa yhteydessä sisällöltään päällekkäinen muiden palvelukehityksen käsitteiden kanssa.

Tässä kandidaatintyössä tavoitteena on perehtyä kirjallisuustutkimuksen avulla tuotteistamisena ymmärretyn palvelujen kehittämisen käytäntöihin yritysten välisillä markkinoilla. Tuotteistamisen sisältöä ja käytäntöjä peilataan palvelututkimuksessa esitettyihin palvelukehityksen periaatteisiin. Tuotteistamisen todetaan olevan tavoitteiltaan tärkeä, mutta käsitteenä haasteellinen. Yrityksissä tuotteistaminen ymmärretään oikeasuuntaisesti, mutta haasteena on laajentaa näkökulmaa asiakkaalle näkyvän tuotteistamisen ulkopuolelle ja kohti palvelututkimuksen tarkoittamaa asiakaslähtöistä palvelujen kehittämistä.

# SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO .....	4
1.1	Tavoitteet ja tutkimuskysymykset .....	4
1.2	Rajaukset .....	5
1.3	Tutkimusmenetelmä ja -aineisto.....	6
1.4	Rakenne .....	6
2	PALVELUTUOTTEET JA B-TO-B-LIIKETOIMINTA.....	7
2.1	Palvelun ja fyysisen tavaran erot .....	7
2.2	Palvelusta palvelutuotteeksi .....	9
2.2.1	Palvelutuote asiakkaalle arvoa luovana tarjoomana.....	11
2.2.2	Palvelutuote tavara-palvelu-ulottuvuuksien yhdistelmänä.....	12
2.3	B-to-B-palvelumarkkinat ja -markkinointiteoriat.....	13
3	PALVELUN KEHITTÄMINEN .....	17
3.1	Palveluliiketoiminnan strategiset lähestymistavat.....	17
3.2	Asiakasymmärrys palvelukehityksessä .....	19
3.3	Palveluinnovaatiot .....	20
3.4	Palvelun kehittämisen osa-alueet.....	20
4	TUOTTEISTAMINEN B-TO-B-PALVELULIIKETOIMINNASSA .....	22
4.1	Määritelmiä ja näkökulmia tuotteistamiseen.....	23
4.1.1	Markkinoinnin näkökulma .....	23
4.1.2	Palvelutuotannon näkökulma .....	24
4.1.3	Palvelukeskeinen näkökulma .....	25
4.2	Tuotteistamisen keinot.....	26
4.2.1	Palvelun määrittely.....	27
4.2.2	Palvelun vakiointi.....	29

4.2.3	Palvelun modulointi .....	31
4.2.4	Palvelun konkretisointi.....	32
4.2.5	Palvelun systematisointi.....	33
4.3	Tuotteistamisen käytännöt ja niissä tunnistetut kehittämiskohdat .....	34
5	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	36
5.1	Tulokset .....	36
5.2	Päätelmiä tuloksista .....	38
5.3	Jatkotutkimusaiheet .....	40
	LÄHTEET .....	41

# 1 JOHDANTO

Palvelut kuuluvat yhä useamman yrityksen liiketoimintaan. Euroopan unionissa palveluiden arvioidaan edustaneen vuonna 2011 jo 73,2 prosenttia bruttokansantuotteesta, ja vastaavia osuuksia palveluille esitetään myös muissa kehittyneissä maissa (CIA 2012). Palveluiden roolin kasvaessa kyky niiden kehittämiseen on entistä tärkeämpää yritysten kilpailukyvyllä.

Markkinoilla jo pitkään olleille perinteisille palveluyrityksille kiristynyt kilpailu sekä asiakkaiden kasvava tietoisuus tarjonnasta voi johtaa tilanteeseen, jossa nykyiset palvelut sellaisenaan eivät enää riitä takaamaan kilpailuetua. Tarjottu ydintuote on enää lähtökohta kilpailuedun kehittämiseksi: kyky konkretisoida palvelun hyöty ja lisäarvo asiakkaalle markkinointikelpoiseksi palvelutarjoomaksi erottaa yrityksen kilpailijoistaan. Konkretisoimisen työkaluksi esitetään palvelun tuotteistamista. Tuotteistamisella esitetään olevan myös palvelutuotannon tehostamiseen liittyviä, asiakkaalle näkymättömiä vaikutuksia.

Tuotteistaminen on sisällöltään vakiintumaton ja näkökulmasta riippuen monitasoinen ja -ulotteinen käsite. Kokonais kuvan saamiseksi tuotteistamista on syytä tarkastella useista näkökulmista. Palvelujen kehittämistä koskevassa tieteellisessä keskustelussa tuotteistaminen esiintyy harvoin, mutta näkökulmasta riippuen aihepiiriä käsitellään monilla samankaltaisilla termeillä. Tätä taustaa vasten on mielenkiintoista selvittää mitä tuotteistamisella tarkoitetaan, ja miten se ymmärretään käytännössä yritysten välisessä palveluliiketoiminnassa.

## 1.1 Tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tässä kandidaatintyössä selvitetään mitä tuotteistaminen tarkoittaa ja miten sitä hyödynnetään palveluliiketoiminnassa. Pää tavoitteena on luoda kokonaiskuva tuotteistamisen oleellisesta sisällöstä ja hyödyntämismahdollisuuksista yritysten välillä (Business-to-Business, B-to-B) tarjottavien palvelujen kilpailukyvyyn kehittämisessä. Lisäksi pyritään hahmottamaan millä eri tavoilla tuotteistaminen ymmärretään palvelujen kehittämisen näkökulmana palvelututkimuksessa ja käytännön työkaluna liiketoiminnassa.

Tavoitteisiin pääsemiseksi työssä pyritään vastaamaan kolmeen tutkimuskysymykseen:

1. Mitä ovat B-to-B-palvelutuotteet?
2. Miten palveluliiketoimintaa ja palveluita kehitetään?
3. Mitä tuotteistaminen tarkoittaa ja mitä tuotteistamisen keinoja käytetään palvelujen kehittämässä B-to-B-palvelusektorilla?

## 1.2 Rajaukset

Tässä kandidaatintyössä tuotteistamista käsitellään kuvan 1 mukaisessa yritysten välisessä perinteisessä palveluliiketoiminnassa. Palveluyrityksillä tarkoitetaan palveluiden tuottamiseen erikoistuneita perinteisiä B-to-B-palveluyrityksiä. Palveluilla tarkoitetaan tämän työn yhteydessä itsenäisiä, fyysisten tuotteiden hankintaan liittymättömiä ja lähtökohtaisesti aineettomia liike-elämän palveluja. Palvelutyypeistä keskitytään palveluteollisuuden peruspalveluihin, jotka kuitenkin voivat sisältää asiantuntijapalvelukomponentteja.

	Teollisuuden tukipalvelut (after sales services)	Palveluliiketoiminta	Prosessiliiketoiminta
Menestystekijät	Tuotejohtajuus eri keinoin (raaka-aine, teknologia, muotoilu, hinta).	Kaupallistettu palvelutarjooma ja teollistettu palvelutoteutus.	Asiakkaalle syntyvän arvon kuvaaminen taloudellisin mittarein ja prosessien integrointikyvykyys.
Tarjooma	Yritys valmistaa tuotteita. Palvelut tukevat tuotemyyntiä. Palvelut usein maksuttomia, tuotteet hintakantajina.	Palvelu voi sisältää fyysisiä tuotteita tai olla ns. "puhdas palvelu".	Prosessin tulos/määritellyt mittarit kantavat hinnan. Palveluyritys toteuttaa asiakkaan puolesta kokonaisia prosesseja, ulkoistus.
Asemointi	Tuoteyritys, jolla on tuotteita tukevia palveluita, esim. huoltoa.	Palvelut voidaan tuotteistaa ja paketoita tai ne voidaan räätälöidä asiakaskohtaisesti.	Prosessiosaaja, palveluissa pyritään jatkuviin sopimuksiin.

**Kuva 1.** Palvelutyypirajaus (Arantola & Simonen 2009, s. 7)

### **1.3 Tutkimusmenetelmä ja -aineisto**

Kyseessä on kirjallisuuskatsauksen muotoinen teoreettinen tutkimus. Työssä tutkitaan aiempaan tutkimukseen perustuen tuotteistamisen määritelmiä, näkökulmia ja käytäntöjä B-to-B-palvelujen kehittämisessä. Työssä ei käytetä erillisiä yritys esimerkkejä, mutta teorian ja käytännön erojen havaitsemiseksi palvelukehityksen teorioita peilataan yritystason käytännöistä tehtyjen tutkimusten tuloksiin. Tutkimuksen aineistona käytetään teollisen palveluliiketoiminnan kehittämistä käsitteleviä tutkimusraportteja ja artikkeleita sekä palveluiden markkinoinnin ja tuotteistamisen perusteoksia ja oppaita. Palvelujen markkinointia ja kehittämistä käsittelevä aineisto on sekä koti- että ulkomaista. Tuotteistamista käsittelevä aineisto on pääosin suomalaista.

### **1.4 Rakenne**

Tutkimus koostuu viidestä pääluvusta. Luku 2 johdattelee palveluliiketoiminnan ominaispiirteisiin yritysten välisessä liiketoimintaympäristössä. Luku 3 käsittelee palveluliiketoiminnan kehittämisen lähtökohtia ja palvelussa kehitettäviä osa-alueita. Luku 4 esittelee tuotteistamisen sisällön palvelujen kehittämisen työkaluna teoriassa ja käytännössä yritystasolla. Luvussa 5 esitellään työn tulokset vastaamalla tutkimuskysymyksiin ja esittämällä niistä tehdyt päätelmät. Lisäksi esitetään tutkimukseen liittyviä jatkotutkimusaiheita.

Työssä käsiteltyjä aiheita on tarkasteltu sekä asiakkaan kokeman palveluarvon että yrityksen palvelutuotannon tehostamisen näkökulmista. Teorioiden toisistaan poikkeavia näkökulmia on pyritty vertailemaan työn tavoitelaajuus huomioiden. Kirjallisuudesta on pyritty kokoamaan B-to-B-palvelutuotteita ja palveluliiketoimintaa koskevat keskeiset teemat ja rakentamaan esitys oleelliset tekijät huomioivasta tuotteistamisprosessista.

## 2 PALVELUTUOTTEET JA B-TO-B-LIIKETOIMINTA

Palveluista, tuotteista ja tuotteistamisesta puhutaan abstrakteilla, monimerkityksisillä ja jopa ristiriitaisilla käsitteillä. Tässä luvussa tavoitteena on selvittää mitä palvelutuotteilla tarkoitetaan ja miten niitä tuotetaan. Lisäksi selvitetään mitä liiketoiminnallisia lainalaisuuksia liittyy erityisesti yritysten väliseen palveluliiketoimintaan.

### 2.1 Palvelun ja fyysisen tavaran erot

Palvelu on monimutkainen ilmiö, jolle on esitetty kirjallisuudessa lukuisia vaihtelevia, mutta rajallisia määritelmiä. Yksiselitteistä kaiken kattavaa määritelmää palvelulle ei ole olemassa, sillä palvelun määritelmä riippuu tarkastellusta näkökulmasta. (Grönroos 1998, s. 49 – 52.) Bergström & Leppäsen (2004, s. 158) mukaan palvelua voi käsitellä esimerkiksi tuotteena tai toimintatapana. Ominaisuuksiensa perusteella palvelu usein määritellään fyysisen tavaran vastakohtaksi (Grönroos 1998, s. 53). Grönroos on määritellyt palvelun seuraavalla tavalla:

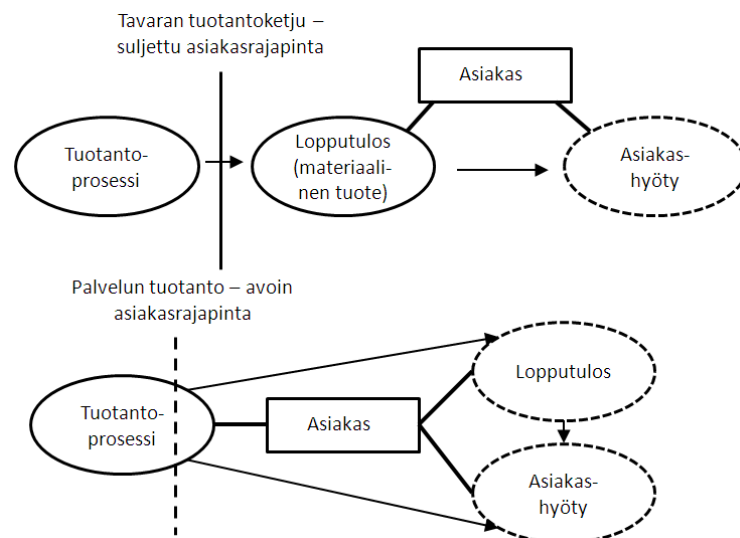
*”Palvelu on ainakin jossain määrin aineeton teko tai tekojen sarja, jossa asiakkaan ongelma ratkaistaan yleensä siten, että asiakas, palveluhenkilökunta ja/tai fyysisten resurssien tai tavaroiden ja/tai palvelun tarjoajan järjestelmät ovat vuorovaikutuksessa keskenään.”*  
(Grönroos 1998, s. 52.)

Määritelmä korostaa palvelun aineettomuutta, prosessimaisuutta sekä ihmisten ja järjestelmien välistä vuorovaikutteisuutta. Asiakkaan ongelma ratkaistaan yleensä palveluprosessin aikana. Määritelmä ei ole aukoton, mutta Grönroos (1998, s. 52) korostaa, että tarkkaa määritelmää tärkeämpää on tarkastella palveluille yhteisiä ominaispiirteitä. Grönroos (1998, s. 53) esittää useimmille palveluille yhteiset ominaispiirteet seuraavasti:

1. Palvelut ovat enemmän tai vähemmän aineettomia.
2. Palvelut ovat tekoja tai tekojen sarjoja eivätkä asioita.
3. Palvelut tuotetaan ja kulutetaan ainakin jossain määrin samanaikaisesti
4. Asiakas osallistuu tuotantoprosessiin ainakin jossain määrin.



Alla oleva kuva 2 havainnollistaa Grönroosin esittämiä ominaispiirteitä esittämällä rinnakkain tuotantoketjut fyysisille tavaroille ja palveluille. Toisin kuin fyysisten tavaroiden tuotantoketjussa, palvelutuotannossa itse tuotantoprosessikin on osa palvelua, johon asiakas ainakin jossain määrin osallistuu ja pystyy vaikuttamaan. Palvelun lopputulos ei ole tavarankaltaisesti konkreettinen. Asiakkaan näkökulmasta tarkasteltuna lopputulos itsessään ei ole asiakkaalle oleellinen, vaan palveluprosessin ja lopputuloksen arvoa tuottavat hyödyt.



**Kuva 2.** Tavara- ja palvelutuotannon ero (Toivonen 2010)

Asiakkaan kokema arvo palvelun ytimenä aiheuttaa tehokkaalle palveluorganisaatiolle ongelman: tuottavuus ja asiakkaan kokema arvo kytkeytyvät ilmiöinä toisiinsa. Kustannustehokkaista ratkaisuista rakennettu palveluprosessi ei siis välttämättä johda parempaan taloudelliseen tulokseen. (Grönroos et al. 2007, s. 22.) Palvelualojen arviointiin soveltuukin vain harvoin teknistaloudellinen tuottavuusnäkökulma, joka perustuu oletukseen, että organisaation ydinprosessi on teollinen valmistusprosessi. Asiantuntijapalvelut ovat tässä suhteessa erityisen ongelmallisia. (Brax 2007, s. 1 – 2, 20.)

Palveluiden ominaispiirteitä voidaan tarkastella erikseen palvelun markkinoinnin ja tuotannon näkökulmista. Markkinoinnin suunnitteluun liittyen Kotler (2000, s. 429) listaa palvelujen ominaispiirteet hieman eri muotoon: aineettomuus, tuotannon ja kulutuksen samanaikaisuus, keskinäinen vaihtelevuus ja katoavaisuus. Palvelun tuotannon näkökulmasta tarkasteltuna tuotannon ja kulutuksen samanaikaisuus, prosessimaisuus ja asiakkaan osallistuminen

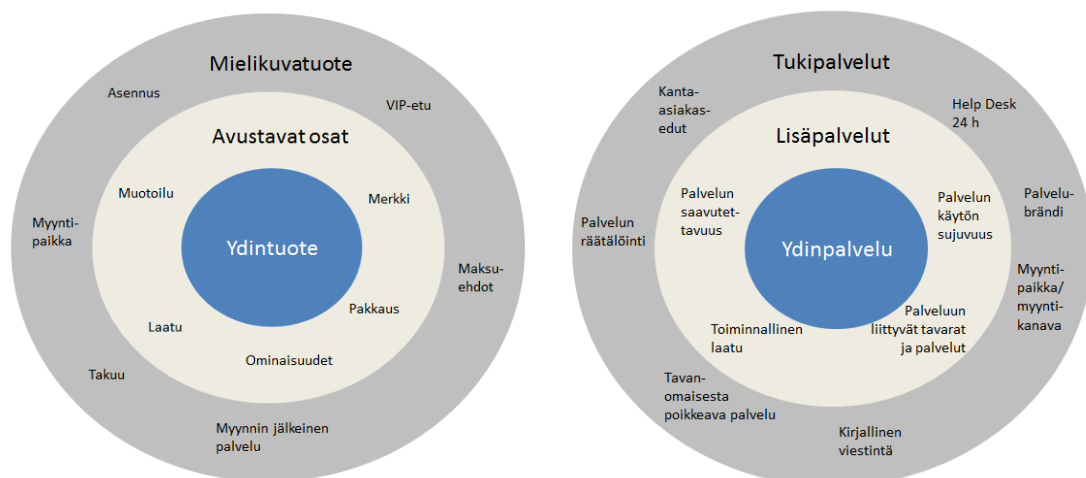
johtavat liiketoiminnallisiin haasteisiin liittyen mm. kysynnän vaihteluun ja laadunhallintaan sekä tehottomuuteen, kasvuun ja kannattamattomuuteen (Jaakkola et al. 2009, s. 1).

## 2.2 Palvelusta palvelutuotteeksi

Puhekielessä sanalla ”tuote” viitataan yleensä fyysiseen tuotteeseen eli tavararaan. Tuote voi kuitenkin olla tavara tai palvelu (Arantola & Simonen 2009, s. 2), ja Kotlerin (2000, s. 429) mukaan se usein sisältää molempia komponentteja. Bergström & Leppänen (2004, s. 165) laajemman määritelmän mukaan tuote on markkinoinnin avulla luotu asiakkaalle arvoa tuottava kokonaisuus:

*”Tuote on markkinoitava hyödyke, jota tarjotaan markkinoille arvioitavaksi, ostettavaksi ja/tai kulutettavaksi niin, että asiakkaiden tarpeet, odotukset ja mielihalut tyydyttyvät.” Tuotteita ovat fyysiset hyödykkeet, palvelutuotteet, ihmiset, ideat (Bergström & Leppänen 2004, s. 165).*

Tuote on kerroksellinen kokonaisuus, jossa perustana on tuoteydin (tavara tai palvelu), jota muut osat ympärillä täydentävät. Tuotteen kerroksina ovat ydintuote, avustavat osat ja laajennettu tuote eli mielikuvatuote. Eri osat painottuvat tuotetyypeittäin, mutta kaikkia tuotteita voidaan tarkastella näin. Palvelutuotteiden osalta puhutaan ydinpalvelusta sekä lisä- ja tukipalveluista (kuva 3). (Bergström & Leppänen 2004, s. 172.)



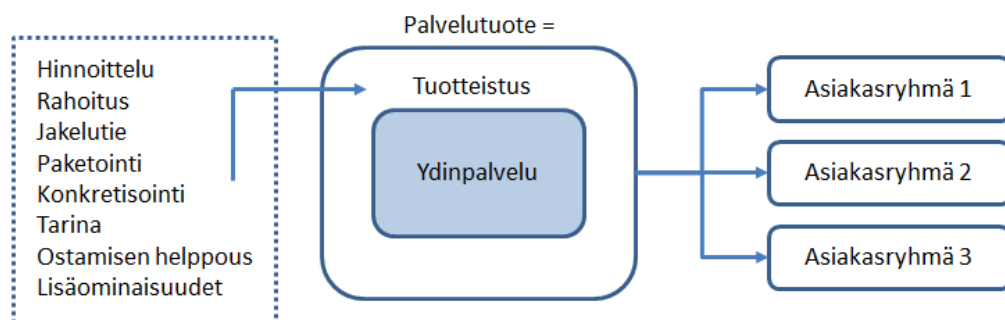
**Kuva 3.** Tavara- ja palvelutuotteiden kerrokset (Bergström & Leppänen 2004, s. 172)

Grönroosin (1998, s. 20) määritelmän mukaan ”*palvelutuote on palvelu markkinoitavana kohteena*”. Kaupallisen vaihdannan kohteena palvelulla ja palvelutuotteella tarkoitetaan siis samaa asiaa - edellyttäen, että palvelua markkinoidaan asiakkaalle arvoa tuottavana kokonaisuutena. Palvelutuotteella viitataan myös palvelun tavaran kaltaisiin piirteisiin, joiden perusteella asiakas voi muodostaa kuvan ja arvioida palvelua (Jaakkola 2011, s. 225). Parantainen (2011, s. 105) yksinkertaistaa näkemyksensä siitä, miten palvelu muuttuu markkinoituna kokonaisuutena palvelutuotteeksi:

$$\text{Palvelutuote} = \text{ydinpalvelu} + \text{tuotteistus}$$

Esitystapa erottaa palvelutuotteen palvelusta asiakkaalle arvoa tuottavan sisällön perusteella. Palvelu on aina osa palvelutuotetta – se on palvelukokonaisuuden oleellisin ominaisuus eli ydinpalvelu. Malli havainnollistaa, että palvelu voi olla muutakin kuin pelkkä ydinratkaisu. (Parantainen 2011, s. 106.) Yrityksen on vaikea kilpailla pelkällä ydintuotteella, ellei sillä ole teknistä etua tai elleivät kustannukset ole jatkuvasti pienemmät kuin muilla. Hinnalla kilpaileminen on riskialtista, sillä edullinen hinta ei ole koskaan pysyvä kilpailuetu. (Grönroos 2003, s. 18 - 35.)

Parantaisen (2011, s. 106) mukaan palvelusta tulee palvelutuote vasta tuotteistamistoimenpiteiden jälkeen (kuva 4). Tuotteistus tarkoittaa tässä yhteydessä lisä- ja tukipalvelujen lisäämistä ydinpalvelun ympärille, jolloin kokonaisuus erottuu kilpailijoista ja samasta ydinpalvelusta syntyy täsmäversioita useiden erilaisten asiakasryhmien tarpeisiin. Samaa ydinpalvelun ja sen lisä- ja tukipalvelujen yhdistelmää kutsutaan usein palvelupaketiksi (Jaakkola et al. 2007, s. 11).



**Kuva 4.** Palveluprosessin jalostaminen pehmeän tuotekehityksen keinoin (muokattu, Parantainen 2011, s. 106).

Palvelutuotteella viitataan myös palvelun tuotantotaloudelliseen toteutettavuuteen. Parantainen (2011, s. 95) pohtii, että palvelun ja palvelutuotteen välillä on eroa ainakin monistettavuudessa. Viimeistelty palvelutuote on tarpeen vasta, kun palvelua on monistettava kustannustehokkaasti (Parantainen 2011, s. 95). Tehokas monistettavuus edellyttää palvelun vakioimista. Kaikilta osin vakioitu palvelu tarkoittaa Jaakkolan et al. (2007, s. 19) mukaan samaa kuin täysin tuotteistettu palvelu. Palvelutuote ei ole täysin vakioitu kuin teoriassa, mutta ainakin osittainen vakioiminen liittyy olennaisesti palvelutuotteeseen.

Palvelutuotteella on kokonaisuudessaan kaksijakoinen luonne: palvelun ostamiseen, tuottamiseen ja toimittamiseen liittyy prosessimaisuus, mutta toisaalta tuotteenomaisuus on palveluntuottajalle ensiarvoista myynnin, markkinoinnin ja tehokkuuden takia. (Rekola & Rekola 2003, s. 8.)

### 2.2.1 Palvelutuote asiakkaalle arvoa luovana tarjoomana

Palvelun arvolla tarkoitetaan perinteisesti hinnan ja palvelusta saatavan hyödyn välistä suhdetta (Sandström et al. 2008, s. 112). Berry et al. (2002, s. 86) esittävät asiakkaan kokemalle arvolle seuraavan havainnollisen esitystavan:

$$\text{Asiakkaan kokema arvo} = \text{Toiminnalliset hyödyt} + \text{Tunneperäiset hyödyt} - (\text{Taloudelliset} + \text{Ei-taloudelliset haitat})$$

Esitystapa korostaa hyötyjen moniulotteisuutta ja sitä, etteivät palvelun hyödyt yksinään luo arvoa asiakkaalle. Yritykset, joilla ei ole havaintokykyä asiakkaan palvelukokemukseen, ja jotka keskittyvät vain kustannusten vähentämiseen alemman palveluhinnan mahdollistamiseksi saattavat itse asiassa heikentää tarjoamiensa tuotteidensa arvoa (Berry et al. 2002, s. 86). Palveluarvo täytyy tulkita ja sisällyttää palvelukonseptiin asiakkaalle merkityksellisellä tavalla (Tekes 2011, s. 21).

Palvelun arvo on vahvasti yhteydessä palvelun laatuun. Asiakas määrittää kokemansa palvelun laadun suhteessa ennakko-odotuksiin, joten laadun arviointi ei ole objektiivista (Brax 2007, s. 15). Palvelun laatua ei voida kehittää selvittämättä asiakkaan odotuksia ja

koettua laatua. Odotuksiin vaikuttavat aiemmat kokemukset, mainonta ja muilta ihmisiltä saadut tiedot yrityksestä tai tuotteesta. Palvelukokemusta pitää parantaa niissä asioissa, jotka ovat asiakkaan tarpeiden kannalta tärkeimpiä. Saman palvelun koettu laatu vaihtelee asiakkaiden ja myös yksittäisen asiakkaan erillisten palvelukokemusten välillä. Laadun tulee kuitenkin olla riittävän hyvää kaikissa tilanteissa. (Bergström & Leppänen 2004, s. 158 - 159.)

## 2.2.2 Palvelutuote tavara-palvelu-ulottuvuuksien yhdistelmänä

Liiketoiminnan näkökulmasta palvelun erottelu tavaroista on huomattavasti vähemmän tärkeää kuin kyky tarjota yhdistelmä fyysisen tuotteen ja palvelun ominaisuuksia, joita sisäiset ja ulkoiset asiakkaat haluavat ja pitävät hyödyllisinä. Verrattuna luokittelupäätöksiin, tuotesuunnittelijan päätökset koskevat ensisijassa tuotteen sijoittamista oikein tuotesuunnittelun ulottuvuuksissa (taulukko 1). (Alter 2011, s. 6.)

**Taulukko 1. Tarjooman tavara-palvelumixin suunnittelun ulottuvuudet (Alter 2011, s. 7)**

<b>Enemmän tavaran kaltainen</b>	<< ----- >>	<b>Enemmän palvelun kaltainen</b>
Asiakasarvo syntyy asioista, joita asiakas saa.		Asiakkaan kokema arvo syntyy palveluntarjoajan toiminnasta.
Asiakasarvo syntyy asioista, jota asiakas käyttää.		Arvo syntyy kokemuksesta, jonka palveluntarjoaja tuottaa.
Palveluntarjoaja tuottaa arvon.		Arvo syntyy palveluntarjoajan ja asiakkaan yhteistyön tuloksena.
Vakioitu, käsikirjoitettu vuorovaikutus ja tuote.		Räätälöity, käsikirjoittamaton vuorovaikutus ja tuote.
Arvo syntyy palveluntarjoajan tuotannon kohteen aineellisista ominaisuuksista.		Arvo syntyy palveluntarjoajan tuotannon kohteen aineettomista ominaisuuksista.
Siirretään asiakkaalle ja		Asiakas kuluttaa tuotannon

kulutetaan myöhemmin.		aikana.
Tuotetaan yksin palveluntarjoajan toimesta tai vähäisessä yhteistyössä.		Asiakkaalla on merkittävä rooli yhteistuotannossa.
Omistajuuden siirtyminen.		Omistajuuden siirtymättömyys.
Transaktioperusteinen vuorovaikutus.		Suhdeperusteinen vuorovaikutus.
Vuorovaikutus ei koske asiakkaan sisäistä tilaa.		Vuorovaikutuksen kautta yritetään havainnoida asiakkaan sisäistä tilaa ja reagoida siihen.

Taulukossa palvelulle tyypilliset ominaisuudet on esitetty oikeanpuoleisella pystyrivillä. Palvelutarjooman osittaista fyysisen tavaran kaltaisuutta ei tule nähdä negatiivisena, sillä kaikki palvelut, varsinkaan pitkälle vakioidut lopputulokseen keskittyvät palvelut, eivät hyödy kaikista palvelun kaltaisista ominaisuuksista. Esimerkiksi yksinkertaisten, harvoin tarvittavien rutiinipalvelujen tuottamiseen liittyvästä vuorovaikutuksesta voi olla hyödyllisempää tehdä transaktio- kuin suhdeperusteinen. Kokonaisuudessaan taulukko havainnollistaa, että palvelutuote sisältää mm. palvelutyypistä ja asiakassuhteen laadusta riippuen sekä fyysiseen tuotteeseen että aineettomaan palveluun liittyviä tilannekohtaisia ominaisuuksia. Asiakstarpeiden muuttuminen tai yritysälähtöiset muutokset palvelussa muuttavat painotuksia helposti.

### 2.3 B-to-B-palvelumarkkinat ja -markkinointiteoriat

B-to-B-palvelumarkkinat koostuvat organisaatioista, jotka hankkivat palveluja käytettäväksi tuottaessa muita edelleen liiketoiminnan kohteena olevia tavaroita ja palveluita (Kotler 2000, s. 192). Organisaatiolla tarkoitetaan mitä tahansa tuotannollista yhteisöä, kun taas yritys on voittoa tavoitteleva kaupallisesti toimiva organisaatio (Brax 2007, s. 1). B-to-B-palveluilla tarkoitetaan siis asiakkaan liiketoimintaprosesseihin orientoituneita palveluita (Ojasalo & Ojasalo 2008, s. 38 - 39). Organisaatioiden ostopäätökset perustuvat organisaation strategisiin ja operatiivisiin tavoitteisiin, ja perusteet ovat ensisijassa rationaalisia: ostetaan mahdollisimman edullisesti kuitenkin varmistuen, että toimitus täyttää annetut spesifikaatiot.

Yritysiasiakkaan ostokäyttäytyminen perustuu organisaation strategisiin ja operatiivisiin tavoitteisiin, mutta on tärkeää huomata, että organisaation jäseniin vaikuttavat myös ei-tehtäväsidonnaiset tavoitteet. Tuotteen hinnalla ei ole ostopäätöksessä yksittäistä ratkaisevaa merkitystä, sillä tuotteiden sijaan organisaatiot ostavat kokonaisedullisia ratkaisuja. Ostajaorganisaatiot ovat erilaisia, joten myös tarjotun ratkaisun kokonaisedullisuus on yksilöllistä ja se täytyy analysoida asiakaskohtaisesti. (Haverila et al. 2009, s. 248.)

Kannustin hankinnan tekemiseen on sitä suurempi mitä parempi on havaittujen hyötyjen suhde kustannuksiin, eli mitä suurempi on koettu arvo. Markkinoijan tehtävä on rakentaa tarjous siten, että se tuottaa ylivoimaista arvoa asiakkaalle kohderyhmässään. (Kotler 2000, s. 201 - 202.) B-to-B-palvelujen ostokäyttäytymiseen vaikuttaa käsitys arvosta, kokemuksesta, tarpeesta ja riskistä. Yleisesti ottaen ostopäätöstä edistäviä ja estäviä tekijöitä ei tunneta yrityksissä riittävän hyvin. (Tekes 2011, s. 23.)

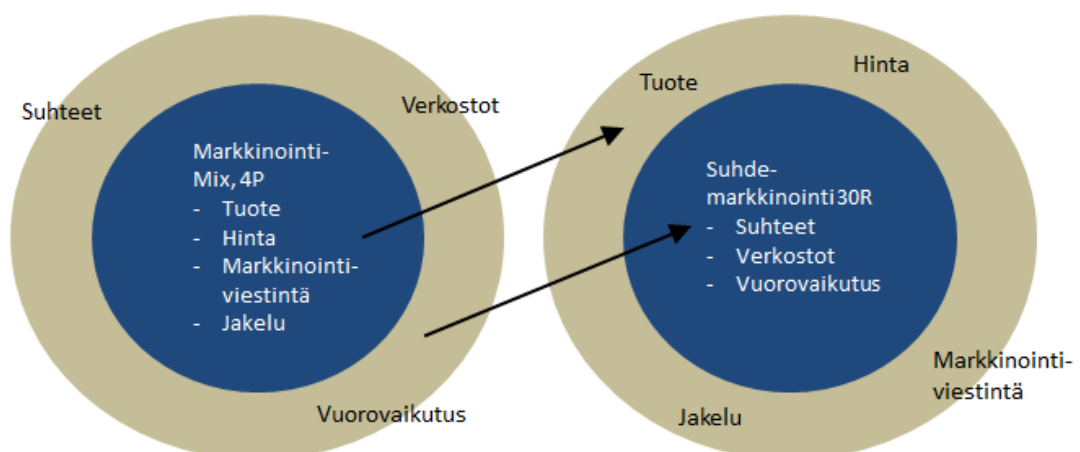
Useimmat yritykset toimivat nykyään niin kireässä kilpailuympäristössä, että niiden on tärkeää ymmärtää asiakkaidensa sisäisiä arvontuottamisprosesseja ja pystyä kehittämään asiakkaiden prosesseihin sopiva kokonaisvaltainen tarjooma (Grönroos 2003, s. 17). Asiakkaan prosessien ymmärtäminen ei kuitenkaan tarkoita, että kaikkiin markkinoitaviin tuotantohyödykkeisiin pitäisi suhtautua kuin ne olisivat hankintaprosessiltaan monimutkaisia ja harkittuja investointikohteita. Yritysten palveluostokäyttäytymistä ymmärretään varsin hyvin silloin, kun on kyse investointihyödykkeiden hankinnasta tai normaalin hankintatoimen piirissä olevista tuotteista. Uudenlaisten, liiketoimintaprosesseja tukevien palveluiden ostamiseen liittyvän käyttäytymisen ymmärtämiseksi on ymmärrettävä taustalla vaikuttavia tarpeita ja palvelukokemusta. (Tekes 2011, s. 23.)

Yritysten väliseen markkinointiin liittyy tutkitusti verkostot, suhteet ja vuorovaikutus (kuva 5) (Gummesson 1998, s. 405). Palvelu itsessäänkin on arvoa tuottava vuorovaikutuksellinen prosessi. Perinteinen tuotantolähtöinen markkinoinnin johtamisen teoria eli 4P-kilpailukeinot (Price, Product, Place, Promotion) on suunnattu alun perin massatuotettujen fyysisten tuotteiden markkinointiin, eikä se siksi sovellu palveluliiketoimintaan. Lähes kaikki yritykset kilpailevat nykyisin palveluilla eivätkä fyysisillä tuotteilla (Grönroos 2003, s. 17).

Asiakas- tyyppi	Kuluttajat	Organisaatiot
(Fyysiset) Tuotteet	Markkinoinnin johtaminen Markkinointimix (4P)	
Palvelut	Palvelujen markkinoinnin teoria	Verkosto- malli

**Kuva 5.** B-to-B-palvelut markkinointiteorioiden luokittelussa (Gummesson 1998, s. 405).

Palvelujen markkinointia varten Bergström & Leppänen (2003, s. 147) esittävät 5P-markkinointimixin, jossa viides P (people) edustaa palveluille oleellista osaavaa henkilöstöä. Booms & Bitnerin luoma malli on muodossa 4P + 3P, jossa uusina huomioitavina tekijöinä ovat ihmisten (people) lisäksi prosessi (process) ja fyysiset todisteet (physical evidence) (Kotler 2000, s. 434). Gummesson (1998, s. 414 - 415) vie suhdemarkkinoinnin (30R eli 30 suhdetta) mallillaan markkinoinnin johtamisen vieläkin enemmän markkinointikeskeiseksi ja vuorovaikutteiseksi toiminnaksi, jossa tuotteita ja palveluja tarkastellaan tapana luoda arvoa yksittäisten asiakkaiden kanssa. Markkinoinnin pyrkimyksenä on tällaisessa ympäristössä edistää ja tukea arvonluontiprosessia eikä ainoastaan jaella ennalta tuotettua arvoa asiakkaille (Grönroos 2003, s. 53 - 54). Muutos perinteiseen ajattelutapaan esitetään kuvassa 6.



**Kuva 6.** Siirtyminen markkinointimix-keskeisyydestä suhde-, verkosto- ja vuorovaikutuskeskeisyyteen, jota 4P tukee (muokattu, Gummesson 1998, s. 415).



Suhdemarkkinointi markkinointiajattelun uutena perustana ei tee 4P-kilpailukeinoista turhia. Perinteiset kilpailukeinot ovat yhä tärkeitä, mutta niiden rooli muuttuu hallitsevasta avustavaan: markkinoinnissa tarvitaan aina jossain määrin ostamiseen suostuttelua ja vaikuttamista, johon 4P-kilpailukeinot soveltuvat hyvin. (Gummesson 1998, s. 414 – 415.)

### 3 PALVELUN KEHITTÄMINEN

Tässä luvussa käsitellään palveluliiketoiminnan kehittämisen lähtökohtia siihen linkittyvien osa-alueiden osalta, jonka jälkeen perehdytään palvelun kehittämisen osa-alueisiin.

Kilpailukykyisen palveluliiketoiminnan kehittämiseen kuuluu Arantolan & Simosen (2009, s. 4) mukaan kolmen linkittyvän osa-alueen yhtäaikainen hallitseminen:

1. palveluliiketoiminnan kehittäminen
2. asiakasymmärryksen johtaminen
3. innovaatioiden johtaminen

Seuraavissa alaluvuissa perehdytään palveluliiketoiminnan strategiaan lähestymistapoihin, asiakasymmärrykseen ja palveluinnovaatioihin. Palveluliiketoiminnan kehittämiseen linkittyvät osa-alueet taustoittavat sitä, *miten* palveluita tulee kehittää. Palvelun kehittämisen osa-alueissa keskitytään siihen, *mitä* itse palveluissa tulee kehittää.

#### 3.1 Palveluliiketoiminnan strategiset lähestymistavat

Palveluliiketoiminnassa voidaan erottaa kolme strategista lähestymistapaa – toiminto-, asiakkuus- ja arvoverkostolähestymistapa – joiden avulla voidaan tarkastella palveluliiketoiminnan ja yritysten kasvustrategian välisiä kytkentöjä. Lähestymistavat korostavat palveluliiketoiminnan erilaisia tapoja nähdä maailma ja yritystoiminnan kehityskysymykset. Lähestymistavoilla on huomattava vaikutus siihen miten yritykset toimivat. Liiketoiminnan kehittämisen ja kasvun suhteen erot ovat erityisen merkittäviä. (Grönroos et al. 2007, s. 16 – 17.)

Tässä tutkielmassa korostuu lähestymistapojen erilainen suhde asiakkaisiin ja heidän rooliinsa palveluntarjoajayrityksen toiminnan ohjaamisessa. Palvelujen kehittämiseen ja toimenpiteiden laajuuteen liittyen näkökulmien voidaan olettaa olevan dramaattisesti erilaisia, jos asiakas esimerkiksi nähdään vastaanottajana (toimintolähestymistapa) tai yhteistuottajana (arvoverkostolähestymistapa). Lähestymistapojen erot esitetään taulukossa 2.

**Taulukko 2.** Palveluliiketoiminnan strategiset lähestymistavat (Grönroos et al. 2007, s. 17)

	Toiminto- lähestymistapa	Asiakkuus- lähestymistapa	Arvoverkosto- lähestymistapa
Strategiamalli	Toimintaa ja toimintoja ohjataan pitkän tähtäimen strategia-suunnittelulla	Keskipitkän/pitkän tähtäimen projektit, lyhyen tähtäimen suunnittelu	Kokeilujen ja ratkaisumallien testaaminen
Suhde kilpailuun ja asiakkaisiin	Markkinat, kilpailijoiden ymmärtäminen	Asiakkaiden ymmärtäminen	Arvonluonnin organisointi
Asiakasmalli	Asiakas on vastaanottaja (työntömalli)	Asiakas on lähde (vaatimus- tai imumalli)	Asiakas on yhteistuottaja (vuorovaikutusmalli)
Asiakashallinta-järjestelmä	Tuotteen hallinta-järjestelmä	Asiakkuuden hallintajärjestelmät	Tietämyksen hallintajärjestelmät
Toiminnan ydin	Tuotanto	Suhteet	Tiedon luonti ja yhdistäminen
Yhteistyömalli	Alihankinta	Strategiset verkostot	Tarvepohjaiset liittoutumat ja verkostot: yhteistoiminnallinen kilpailu
Toiminnalliset prosessit	Tuotanto- ja alihankintaprosessit, asiakkaan käsittelyprosessit	Verkosto- ja arvонуontiprosessit	Arvonluontijärjestelmät ja asiakkaiden arvoprosessit
Toiminnan arviointikriteerit	Tehokkuus, tuottavuus, laatu	Kyky mobilisoida, johtaa ja käyttää resursseja	Kyky organisoida tiedonluontiprosesseja
Kehitysmalli	Tuotekehitys-hankkeet, massaräätälöinti	Asiakasratkaisujen muodostuminen, elinkaarihallinta	Tulevaisuuden ja toimintamallien ja vaihtoehtojen ennakointi ja muokkaaminen
Potentiaalinen kasvumalli	Inkrementaaliset tuoteinnovaatioiden ryppäät, tekniset järjestelmä-innovaatiot	Verkostojen laajentaminen: tiedon ja tietämyksen vaihdon syventäminen jäsenten kesken: uudet tuote- ja palvelukonseptit	Tiedon ja tietämyksen laaja soveltaminen arvoverkostoissa uusien liiketoiminta- ja palvelukonseptien luomisessa

Taulukon lähestymistavoista toimintolähestymistapa edustaa lähinnä valmistavan teollisuuden perinteistä ajatusmallia, jossa toiminnan ydin on tuotanto, ja arviointikriteereinä käytetään tehokkuutta, tuottavuutta ja laatua. Palvelu nähdään teollisesti valmistettavana tuotteena, jossa asiakas on vastaanottajan asemassa. Asiakkuuslähestymistapa keskittyy sananmukaisesti asiakkuuksien hallintaan ja asiakkaiden ymmärtämiseen. Jaottelun mukaan vasta

arvoverkostolähestymistapa kykenee hyödyntämään organisaation tietämyksen ja vuorovaikutuksen asiakkaan kanssa tehokkaimmin arvonluontijärjestelmissä ja asiakkaan arvonluontiprosesseissa.

Taulukon lähestymistapoja vertaamalla voidaan todeta, että palveluyrityksen asiakaskeskeisyyttä ei voi määritellä yrityksen palveluista koostuvan tarjooman perusteella, vaan kyse on siitä, miten yritys suhtautuu asiakkaaseensa. Kaikilla strategioilla on kuitenkin omat vahvuusalueensa palvelukehityksessä. ”Yrityksen palvelukehityksen onnistumisen mittari on viime kädessä se, ostavatko asiakkaat kehitettyjä palveluita vai eivät” (Tekes 2011, s. 23). Grönroos et al. (2007, s. 50) kuitenkin huomauttavat, että muissa kuin vuorovaikutusmallissa (arvoverkostolähestymistapa) voi tulla ongelmia palveluinnovaatioiden toteutuksessa.

### **3.2 Asiakasymmärrys palvelukehityksessä**

Asiakasymmärrys on asiakkaiden liiketoiminnan ja oman palvelun roolin ymmärtämistä. Asiakasymmärrystä syntyy asiakastietoa jalostamalla, ja sitä voidaan hyödyntää liiketoiminnan päätösten tukena. Asiakslähtöinen palvelujen kehittäminen edellyttää riittävää tietoa asiakkaan toiminnasta ja haasteista. Asiakasymmärrystä tarvitaan jo kehitysprosessin alussa, kun syntyy ajatus uudesta palvelusta tai palveluliiketoiminta-alueesta tai kun halutaan kehittää nykyistä palvelua. On oleellista ymmärtää onko palveluidealle olemassa markkina, vai aiotaanko luoda kokonaan uusi markkina. (Arantola & Simonen 2009, s. 6, 35.)

Asiakasta ymmärtävä palveluntarjoaja kykenee osoittamaan palvelun todelliset asiakkaalle koituvat liiketoimintahyödyt rahamääräisenä ja tukee investointipäätöksiä ja todentaa yhdessä luotavan arvon. Tuotelähtöisesti kehitetyillä palveluominaisuuksilla ei välttämättä ole arvoa asiakkaalle. Arvo syntyy palveluista saatavista hyödyistä ja vaikutuksista asiakkaan liiketoimintaan. Palvelussa asiakas on itse osallisena arvon muodostumiseen, joten on tärkeää ymmärtää, millainen osa palvelulla on asiakkaan liiketoiminnassa. Asiakasta ymmärtämällä on mahdollista löytää palveluliiketoiminnasta uusia kasvumahdollisuuksia ja kilpailuetua. (Arantola & Simonen 2009, s. 6, 33.)

### 3.3 Palveluinnovaatiot

Palveluinnovaatiolla tarkoitetaan uutta tai merkittävästi uudistettua palvelua, joka tuo kehittäjälleen hyötyä ja on toistettavissa useille asiakkaille. Uusien palvelujen ja palveluinnovaatioiden kehittämisellä voidaan vaikuttaa sekä yrityksen tuottavuuteen että kilpailukykyyn. Palveluinnovaatiolla on uutuusarvoa, joka voi liittyä mm. asiakkaalle tarjottuun hyötyyn, asiakkaan kohtaamiseen, tai tapaan tuottaa palvelu. (Jaakkola et al. 2009, s. 4; Bergström & Leppänen 2004, s. 174.) Tuotteistaminen voi kuulua innovaatioprosessiin (Tekes 2011, s. 82), mutta yksittäistä räätälöityä palvelua ei pidä sekoittaa palveluinnovaatioon: ”Ollakseen innovaatio uudistuksen täytyy lisäksi olla uusi, ei vain sen kehittäneelle organisaatiolle, vaan jossain laajemmassa kontekstissa, ja sen täytyy sisältää jokin toistettavissa tai monistettavissa oleva elementti.” (Tekes 2011, s. 63.) Palveluinnovaatio itsessään edellyttää kahta asiaa (Tekes 2011, s.3):

- muutosta yrityksen liiketoiminnassa
- muutosta asiakkaan tavoissa toimia.

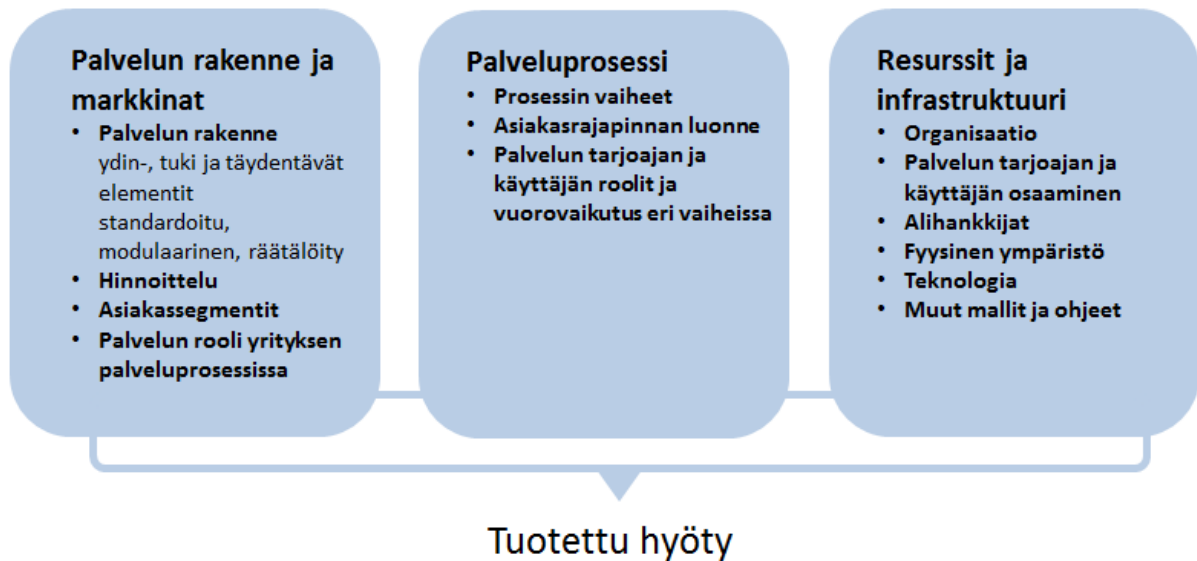
Palveluinnovaation kehittäminen sekin edellyttää usein yrityksen kokonaisvaltaista uudistumista; uuden palvelukonseptin kehittäminen itsessään on vasta alkua prosessille, jossa lisäksi kehitetään sisäisiä prosesseja, organisaatiota, arvoketjua ja jakelua, jotta kehitetystä palvelusta tulisi aidosti kilpailukykyinen tai jopa ylivoimainen ratkaisu markkinoilla. (Tekes 2011, s. 3.)

### 3.4 Palvelun kehittämisen osa-alueet

Palvelusta ei tule kilpailukykyinen ja ylivoimainen ratkaisu, jos kehittäminen kohdistuu tuote- ja palveluominaisuuksiin, joita kilpailijoiden on helppo kopioida. Parantainen (2011, s. 73) korostaa, että kilpailijat tuovat hyviksi osoittautuneet ominaisuudet nopeasti osaksi omaa tarjontaansa. Varsinaisista palvelun ominaisuuksista poikkeavat ratkaisut, kuten jakelutieratkaisut, hinnoittelumallit ja paketoinnit, ovat vaikeammin kopioitavia.

Palveluinnovaatiot voidaan jaotella kohdistuvan esimerkiksi seuraaviin kolmeen palvelun pääelementtiin: palvelun rakenteeseen ja markkinoihin liittyviin piirteisiin, palveluprosessiin ja käytettäviin resursseihin. Elementit esitetään tarkemmin kuvassa 7. (Tekes 2011, s. 63.)

### Palvelun arvolupaus: Mitä, kenelle, miten?



**Kuva 7.** Palvelun jäsentäminen osatekijöihin, joissa innovaatioita voi tapahtua (Tekes 2011, s. 63)

Kuvan 7 jaottelu perustuu tapaan ajatella palvelu asiakkaalle arvoa tuottavien osien kokonaisuutena. On huomionarvoista, että kaikki osa-alueet sisältävät asiakkaalle palvelun tuotanto- ja toimitusprosessin aikana näkyviä ja näkymättömiä tekijöitä. Asiakkaan kokema arvo syntyy sekä palveluprosessin aikana että palvelun lopputuloksena. Esitetyt palvelun elementit vastaavat aiemmin luvussa 2 esitettyjä palvelun rakennetta ja palvelutuotannon ominaispiirteitä. Toivonen (2010) nimittää osa-alueita *tuotteistamisen peruselementeiksi*. Seuraavassa luvussa käsitellään tuotteistamista tässä aiheympäristössä.

## 4 TUOTTEISTAMINEN B-TO-B-PALVELULIIKETOIMINNASSA

Kirjallisuudessa tuotteistaminen esitetään eriasteisena palvelun markkinoitavuuteen ja/tai palvelun tuotantoon liittyvänä tuote- ja tuotekehitysstrategian käytännön toteuttamisena. Asiantuntijapalveluiden tuotteistamista käsittelevässä kirjassaan Sipilä (1999, s. 12) esittää tuotteistamisen tarkoittavan ”*asiakkaalle tarjottavan palvelun määrittelyä, suunnittelua, kehittämistä, kuvaamista ja tuottamista siten, että palvelun asiakashyödyt maksimoituvat ja asiantuntijayrityksen tulostavoitteet saavutetaan.*” Tuotteistuksessa tavoitteena on parantaa palveluntarjoajan työn vaikuttavuutta ja asiakashyötyjä. Tuotteistaminen voidaan toteuttaa eriasteisena ja se voi edetä vaiheittain. Yrityksen sisäisten, asiakkaalle näkymättömien työmenetelmien määrittely, systematisointi ja muut palvelun sujuvaa toteuttamista tukevat toimenpiteet, esimerkiksi vakioimalla ovat esimerkkejä ensimmäisenä toteutettavista tuotteistamisen muodoista. (Sipilä 1999, 12; Jaakkola 2009, s. 1.)

Tuotteistaminen on palvelujen kehittämisen työkalu, jolla voidaan parantaa palveluyrityksen katetta vaikuttamalla sekä myyntiin että kustannuksiin. Tuotteistamisella vähennetään palveluyrityksen ongelmia liittyen kysynnän vaihteluun ja laadunhallintaan sekä tehottomuuteen, kasvuun ja kannattamattomuuteen. (Jaakkola et al. 2009, s. 1 - 3.) Parantaisen (2011, s. 38) yhteenvedon mukaan hyvin tuotteistettuna ”*palvelu on helpompi ostaa, se on ominaisuuksiltaan kilpailijoihin nähden ylivoimainen, tehokkaammin myytävissä ja markkinoitavissa sekä helpommin monistettavissa.*”

Palveluyrityksen kilpailukyvyn kehittämisen osatekijöitä ovat laadun ja tuottavuuden parantaminen sekä differointi (Kotler 2000, s. 436). Palvelujen kehitystyön päätarkoituksena on luoda edellytykset palveluille, jotka tuottavat asiakkaalle houkuttelevaa lisäarvoa (Jaakkola et al. 2009, s. 1 - 3). Tuotteistamisen yhteydessä palvelu käydään läpi systemaattisesti, jolloin voi syntyä oivalluksia siitä, mitä palveluun voisi lisätä tai miten erilaisia palvelukomponentteja voisi yhdistellä uudelleen (Toivola 2010). Tuotteistaminen aloitetaan sisäisen toiminnan systematisoinnilla, jota seuraa asiakkaalle näkyvän tarjooman kehittäminen (Sipilä 1999, s. 47). Edellytyksien luomiseen liittyy yrityksen ja asiakkaan hyötynäkökulma: palveluliiketoimintaa kehitetään ja uudistetaan niin, että sekä asiakkaan saama hyöty ja

yrittäjien kannattavuus paranevat. Näin voi tapahtua, jos palvelun laatu ja tuottavuus paranevat samanaikaisesti. (Jaakkola et al. 2009, s. 1 - 3.)

#### **4.1 Määritelmiä ja näkökulmia tuotteistamiseen**

Kirjallisuudessa tuotteistamista lähestytään useista erilaisista näkökulmista. Sisäisen toiminnan kehittämistä kutsutaan sisäiseksi tuotteistamiseksi. Asiakkaalle näkyvä osa on ulkoista tuotteistamista. Tässä aluvuossa esitetään tuotteistamiseen kiinteästi kuuluvat markkinointilähtöinen (ulkoinen) ja palveluntuotantolähtöinen (sisäinen) näkökulma sekä tuotteistamiseen kriittisemmin suhtautuva palvelukeskeinen näkökulma.

##### **4.1.1 Markkinoinnin näkökulma**

Tuotteistamisen logiikka perustuu kokemukseen hyödykkeiden markkinoitavuudesta: ”Jos hyödykkeitä on helppo markkinoida, myös palvelulle kannattaa rakentaa hyödykkeen ominaisuuksia.” (Parantainen 2008, s. 10). Oleellista on tuotteistamisella saavutettava lopputulos, joka kiteytyy oman osaamisen tuomisessa esiin asiakkaalle mahdollisimman hyvin markkinoitavaksi kokonaisuudeksi (Parantainen 2011, s. 82). Asiakkaan näkökulmasta tuotteistaminen helpottaa Toivolan (2010) mukaan palvelun hankintaa seuraavilla tavoilla:

- Palvelun hyötyjä voi ennakoida, koska palvelun sisällöstä on selkeämpi käsitys
- Asiakas näkee mistä osista palvelu muodostuu ja pystyy toteamaan lisäpalvelujen tarpeen
- Organisaatioasiakkaan edustajan on helpompi esitellä palvelua ja perustella sen hankintaa, kun sisältö on selkeä.

Perinteisen valmistavan teollisuuden yrittäjien mielestä heidän yrityksissään palveluita on voitu tarjota jo pitkään, mutta niitä ei ole ajateltu tuotteina, jotka nykyään ovat rahanarvoisia. Tuotteistaminen on tällaisessa yhteydessä ajattelumalli käsitellä palvelua myytävänä tuotteena, josta voi saada rahaa. (Ojasalo & Ojasalo 2008, s. 37.) Tilanne voi olla sama myös palveluyrityksissä, joissa ei ymmärretä ns. piilopalvelujen arvoa. Palveluun liittyy aina merkittävä määrä palveluiden tukitoimintoja ja piilopalveluja, joista ei laskuteta.



Laskuttamattomia palveluaineksia ei useinkaan yritysjohdossa pidetä palveluna, siksi niitä ei suunnitella eikä johdeta kuten asiakkaalle lisäarvoa tuottavia palveluita. Tämän seurauksena myöskään asiakkaat eivät ole valmiita maksamaan tukitoiminnoista. Hallinnollisista rutiineista on kuitenkin mahdollista kehittää arvoa lisääviä palveluita ja siten erottua kilpailijoista ja saavuttaa kilpailuetua. (Grönroos 2003, s. 26.)

Tuotteistaminen suppeimmassa merkityksessään tarkoittaa ydinpalvelun paketointia yhteen välttämättömän minimivarustuksen (hinta, käsikirjat, tuotelaatikko yms.) kanssa niin, että se on kaupallisesti toimituskelpoinen. Markkinointimielessä tällöin kyseessä on kuitenkin pelkkä palvelun ydin. Tuotteistus pitää nähdä laajempänä prosessina, jossa palveluprosessin ydin on vasta lähtökohta palvelukehitykselle. Tuotteistamisprosessissa ydintuotetta laajennetaan tuotepoliittisin keinoin markkinointikelpoiseksi tarjoomaksi, joka tarjoaa eri versioissa erilaisille asiakkaille ylivoimaista arvoa kilpaileviin tuotteisiin verrattuna – johtaen ostopäätökseen. (Bergström & Leppänen 2004, s. 174; Parantainen 2011, s. 105 – 106.)

Varsinaista tuotteistamista on siis vasta se, kun palveluista kehitetään selkeitä asiakkaalle sellaisenaan tarjottavia palvelukokonaisuuksia tai -prosesseja, tai kun palvelun perusversioista kehitetään moduulien avulla asiakaskohtaisia versioita. Täysin tuotteistettu palvelu on kehitetty tavaran tai vaikkapa ohjelmiston muotoon, jolloin sitä voidaan monistaa teollisesti ja toimittaa asiakkaille jakelutien kautta. (Sipilä 1998, s. 13.)

#### 4.1.2 Palvelutuotannon näkökulma

Palvelutuotannon tehokkuus on korkeimmillaan silloin, kun tuotteen edellyttämä vaihtelu vastaa tuotantojärjestelmän vaihtelunhallintakykyä (Brax 2007, s. 19). Molempia voidaan kehittää tuotteistamalla. Tällaisia yrityksen sisäiseen toimintakykyyn viittaavia tuotteistamisen termejä ovat mm. palvelujen konseptointi ja systematisointi (Jaakkola et al. 2009, s. 1).

Tuotteistamiseen liittyy palvelun ja fyysisen tuotteen väliset perustavanlaatuiset erot - aineettomuus ja aineellisuus. Aineettomien hyödykkeiden tuottamisesta puuttuu yleisesti aineellisten hyödykkeiden tuottamiselle tyypillinen järkipäiväinen tuotannon johtaminen. Sen seurauksena aineettomat hyödykkeet ovat laadultaan usein epäluotettavampia, hinnaltaan

kalliimpia ja asiakastyytyväisyyden osalta huonompia kuin niiden pitäisi olla. Oleellista ei ole yksittäisten työntekijöiden suorituskyky vaan hyödykkeen tuotannon johtamistapa. (Levitt 1981, s. 99.)

Arantolan & Simosen (2009, s. 2) mukaan palveluyrityskin voi olla tuoteliiketoiminnassa silloin, kun se monistaa tarkoin määriteltyä palvelua, myös kokonaan aineetonta puhdasta asiantuntijapalvelua, samanlaisena kaikille asiakasyrityksille. Toivosen (2010) mukaan tuotteistaminen on ”palvelun eräiden osien vakioimista niin, että palvelua ei tarvitse miettiä jokaisen asiakkaan kohdalla alusta pitäen uudelleen.” Tuotteistaminen ei kuitenkaan tarkoita palvelun standardointia ja mekaanista toimintatapaa asiakaskontakteissa. Palveluun kuuluu jo lähtökohtaisesti jonkinasteinen asiakaskohtainen vaihtelu, johon palveluorganisaation täytyy vastata asiakaskohtaisella räätälöinnillä. Tärkeintä onkin lisätä vakiointia ja vastaavasti vähentää palvelun räätälöintiä tarkoituksenmukaiselle tasolle, joka tukee asiakkaan kokemaa arvoa. (Toivonen 2010; Jaakkola et al. 2009, s. 19.)

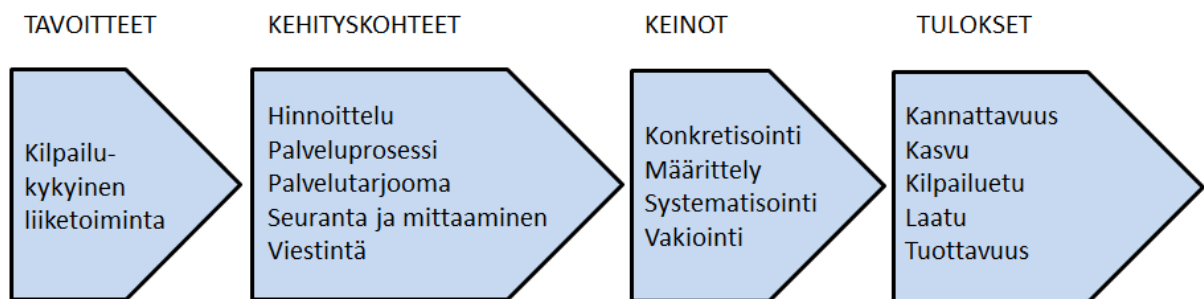
#### 4.1.3 Palvelukeskeinen näkökulma

Palvelukeskeisestä näkökulmasta tarkasteltuna tuotteistamisen tavoitteita ymmärretään, mutta käsitettä vierastetaan ja pidetään mahdollisen väärinymmärryksen takia jopa palveluliiketoiminnalle vaarallisena. Grönroosin et al. (2007, s. 45) mielestä tuotteistamisessa on kyse mahdollisimman pitkälle viedystä palveluiden paketoinnista ja joustavuuden poistamisesta. He varoittavat yhdistämästä valmistetun tuotteen ihannoimista palveluliiketoimintaan. Tuotteistamisessa on kaksi vaarallista ulottuvuutta. Ensinnäkin käsite perustuu ajatukseen, että tuotteistamisen avulla palveluprosessit häviävät ja ne voidaan supistaa standardoiduiksi kokonaisuuksiksi. Todellisuudessa prosessit eivät häviä palvelusta. Toiseksi, tuotteistamisella on esimiestasolla ja asiakasrajapinnassa psykologinen vaikutus, joka helposti ohjaa jäykkään ja kaavamaiseen toimintaan asiakkaan kuuntelemisen sijaan. Grönroos et al. varoittavat, että ”*tuotteistaminen tappaa palvelun.*” Tuotteistamisen tavoitteita pidetään kuitenkin tärkeinä. Tuotteistamisessa pyritään luomaan järjestelmälliset suuntaviivat sille, miten palvelujen pitäisi tukea asiakkaiden toimintoja ja prosesseja. *Konseptoinnin, systematisoinnin ja palvelullistamisen* muodostamaa CSS- (Conceptualizing, Systematizing,

Servicizing) -mallia tarjotaan palvelukeskeisenä vaihtoehtona saman päämäärän saavuttamiseen. (Grönroos et al. 2007, s. 45.)

## 4.2 Tuotteistamisen keinot

Palveluliiketoiminnan kehittämistä tuotteistamisen keinoin voidaan tarkastella esimerkiksi Jaakkolan et al. (2009, s. 6) esittämällä tavalla (kuva 8). Mallissa kehityskohteet painottuvat hieman eri tavalla kuin luvun 3 palvelukehityksen osa-alueet. Jokainen yritys kuitenkin suunnittelee kehittämishankkeensa omista lähtökohdista (Jaakkola et al. 2009, s. 6).



**Kuva 8.** Palveluliiketoiminnan kehittäminen tuotteistamisen avulla (Jaakkola et al. 2009, s. 6)

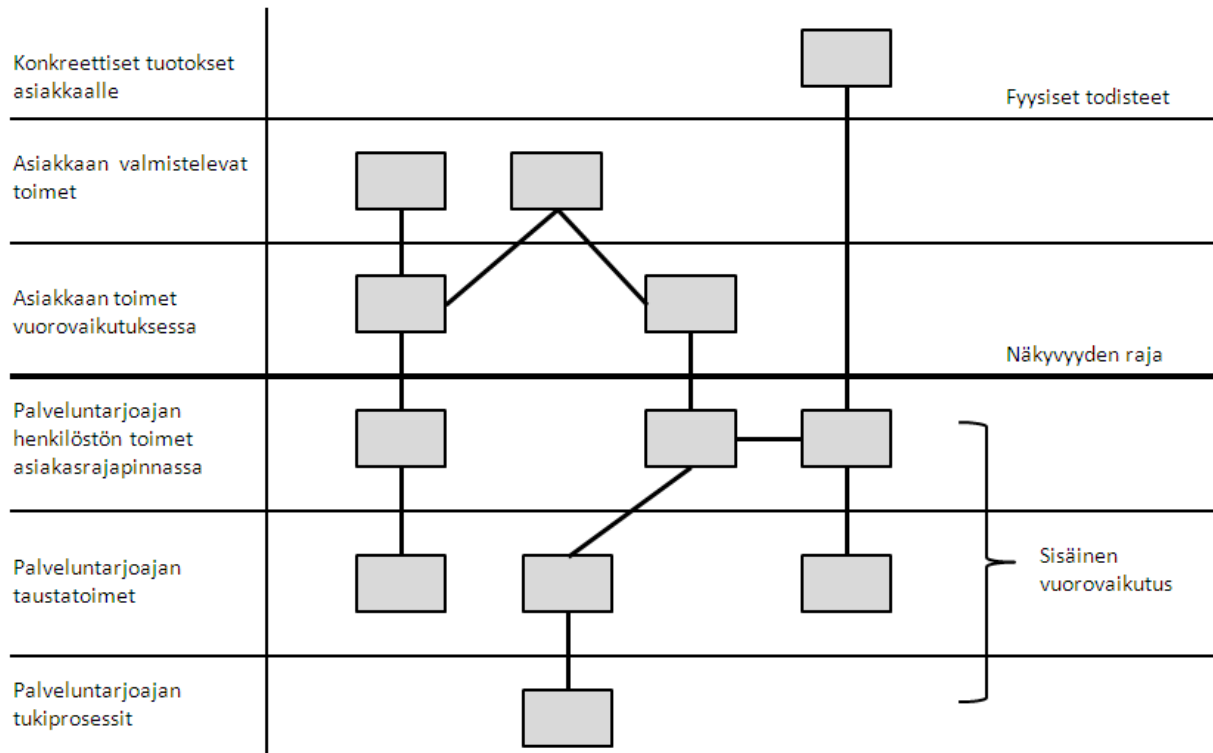
Kuvassa 8 tuotteistamisen tavoite on yksinkertaistettu kilpailukykyiseksi liiketoiminnaksi. Tavoitteen saavuttamiseksi kehityskohteena ei ole pelkästään palvelutarjooma, vaan yrityksen on kiinnitettävä huomiota myös hinnoitteluun, palveluprosessiin, seurantaan ja mittaamiseen sekä viestintään. Kirjallisuudessa esitetyt, monin osin tuotteistamiselle rinnasteiset termit, kuten palvelun konkretisointi, määrittely, systematisointi ja vakiointi, esitetään tuotteistamiselle alisteisina toteutuskeinoina. Tuotteistaminen on siis tilanteesta riippuen näitä kaikkia. Tuotteistamisen keinoja käsitellään seuraavissa alaluvuissa tuotteistamisprosessin mukaisessa järjestyksessä. Keinot johtavat tuloksiin, joita ovat kannattavuus, kasvu, kilpailuetu, laatu ja tuottavuus.

#### 4.2.1 Palvelun määrittely

Määrittelyllä tarkoitetaan palvelun oleellisten ominaisuuksien tunnistamista ja kuvailua. Se toimii palvelukehityshankkeiden perustana. Prosessissa tunnistettujen ominaispiirteiden perusteella prosessia voidaan johtaa, johon liittyy mm. päätös prosessin standardoinnin ja räätälöinnin asteesta. Määrittely kohdistuu sekä nykyiseen palvelutarjoomaan että kehitettävään palveluun. Määrittelyssä kuvaillaan palvelun sisältö, käyttötarkoitus ja palvelun toteutustapa. Huomionarvoista on, että ennen määrittelyä on tiedettävä mitä hyötyä asiakkaat tavoittelevat palvelun avulla. Palvelutarjooman sisällön lisäksi on oleellisen tärkeää määrittää, kuinka palvelu tuotetaan ja toteutetaan monivaiheisessa vuorovaikutteisessa palveluprosessissa. Vuorovaikutus vaikuttaa merkittävästi asiakkaan kokemaan laatuun ja tyytyväisyyteen. Prosessin yksityiskohtaisella määrittelyllä selvitetään prosessiin osallistujat, vaiheet, sidonnaisuudet ja tarvittavat resurssit jatkosuunnittelua varten. (Jaakkola et al. 2009, s. 5 – 15; Ojasalo & Ojasalo 2008, s. 23.)

Service blueprinting on keskeinen osa määrittelevää tuotteistamista. Se tarkoittaa palveluprosessin yksityiskohtaista kuvaamista sisältäen myös asiakasnäkökulman. Service blueprint on tekninen piirustus palvelusta eli prosessikuva, joka sisältää palvelun vaiheet palvelun tarjoajan näkökulmasta ja asiakkaan tehtävät ja toimet palvelun aikana. Asiakasnäkökulman sisällyttäminen tarkasteluun on tärkeää, koska prosessilaatu on ratkaisevaa asiakkaan kokemuksen kannalta. Toistuvien prosessien tasalaatuisuus on haaste, koska asiakkaat ja asiakaspalvelussa työskentelevät työntekijät ovat erilaisia. Palvelun tasalaatuisuutta voidaan parantaa tuotteistamalla. (Toivonen 2010.)

Palvelun suunnittelussa on hyödyllistä tuntee asiakasrajapinta, ja sen eri puolilla tapahtuvien palveluprosessien perusvaatimusten erot (Brax 2007, s. 13 - 14). Kuvassa 9 esitetyssä service blueprintissä asiakasrajapintaa konkretisoi asiakkaan ja palveluntarjoajan prosessit erottava näkyvyyden raja (engl. line of visibility).



**Kuva 9.** Blueprintin perusmuoto (Toivonen 2010)

Palveluprosessin tehokkuuden hallinnassa tasapainoillaan prosessin avoimuuden ja jäykkyyden välillä. Asiakasrajapinnassa tapahtuvat palveluprosessit ovat välttämättä avoimempia ja joustavampia kuin taustalla tapahtuvat prosessit, joita asiakas ei näe. Taustalla tapahtuviin tehtäviin voidaan siirtää ne prosessit, jotka hyötyvät suljetun ja jäykemmän prosessimallin mukanaan tuomasta tehostumisesta ja kontrolloitavuudesta, ja joilla ei ole kriittistä roolia palvelukokemukseen rajapinnassa. (Brax 2007, s. 13 - 14.) Palveluprosessin tehostamiskeinoksi esitetään yleensä palvelutoimintojen vakiointia tai automatisointia, tai asiakaskohtaamistilanteiden vähentämistä siirtämällä vastuuta palvelusta asiakkaalle. Prosessin tehostaminen sitä jäykentämällä kuitenkin voi vähentää asiakkaiden kokonaisinnostusta palveluun. (Fließ & Kleinaltenkamp 2004, s. 395.)

Palvelun toteutusta voidaan siis vapaasti optimoida taustalla, sillä palvelukokemus muodostuu asiakasrajapinnassa tapahtuvissa prosesseissa, joihin taustaprosessit osallistuvat vain lopputuloksillaan syöteinä. Taustaprosesseja voidaan muuttaa tehokkaammiksi varsin vapaasti ilman, että asiakkaan kokeman palvelukokonaisuuden rakenne, sisältö ja laatu muuttuvat oleellisesti. Brax (2007, s. 13–14) korostaa tunnistamaan palvelun perusluonteen:

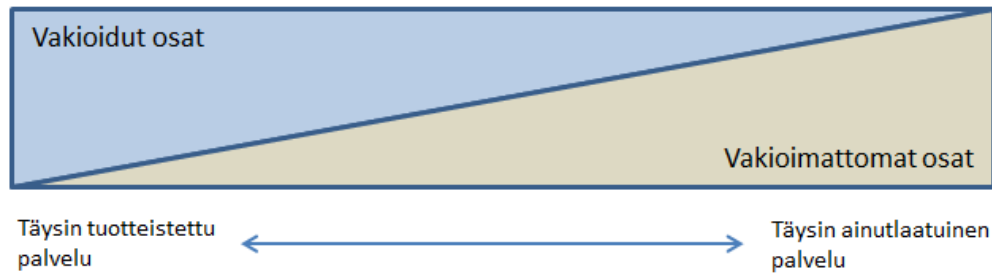
mitä suljetumpi palvelu on, sitä enemmän asiakkaat arvostavat palvelun nopeutta ja sujuvuutta. Perinteinen teknistaloudellinen tuottavuusmalli sopii siis kohtalaisen hyvin suljettuihin ja jäykkiin palveluprosesseihin. Sen sijaan mukautuvissa ja avoimissa palveluprosesseissa tuottavuuden kehittämiseen parempi vaihtoehto on asiakkaan ja palvelutuottajan yhteistoiminta, jossa molemminpuolisena oppimisprosessina sovitetaan toisiinsa osapuolien resursseja ja tuotanto- ja kulutusprosesseja. (Brax 2007, s. 13.)

#### 4.2.2 Palvelun vakiointi

Vakioimisella eli standardoinnilla tarkoitetaan palvelun tai palveluprosessin osien kehittämistä monistettavaksi tai toistettavaksi usealle asiakkaalle samalla tavalla, jolloin myös palvelutuotannon tehokkuus, kannattavuus ja laatu paranevat. Vakioiminen toteutetaan jotain järjestelmällistä menetelmää tai teknologiaa hyväksikäyttäen. (Jaakkola et al, 2009, s. 19.)

Varsinaista tuotteistamista Sipilän (1999, s. 12) mukaan on vasta palvelujen kehittäminen selkeiksi palvelukokonaisuuksiksi tai -prosesseiksi, joita tarjotaan asiakkaille sellaisenaan, tai kun ydintuotteesta räätälöidään moduulien avulla yksilöllisiä versioita asiakkaan tarpeisiin. Ainakin osittainen vakiointi kohdistuu myös asiakkaalle näkyviin prosesseihin. (Jaakkola et al. 2009, s. 1)

Täysin tuotteistettu palvelu on tavaran tai esimerkiksi tietokoneohjelman muotoon kehitetty, teollisesti monistettava ja jakeluteiden kautta asiakkaille toimitettava palvelutuote. (Sipilä 1999, s. 12 – 13.) Tällainen palvelu toteutuu Jaakkolan et al. (2009, s. 19) mukaan aina samansisältöisenä ja ratkaisee täysin ennalta tunnetun, asiakkaiden keskuudessa samanlaisena toistuvan ongelman. He esittävät, että tuotteistamisen aste kuvaa palvelun vakioitujen osien suhteellista osuutta (kuva 10): kaikilta osin vakioitu palvelu on määritelmän mukaan täysin tuotteistettu, kun taas täysin ainutlaatuinen palvelu ei sisällä ainoatakaan vakioitua osaa.



**Kuva 10.** Tuotteistamisen asteet (Jaakkola et al. 2009, s. 19).

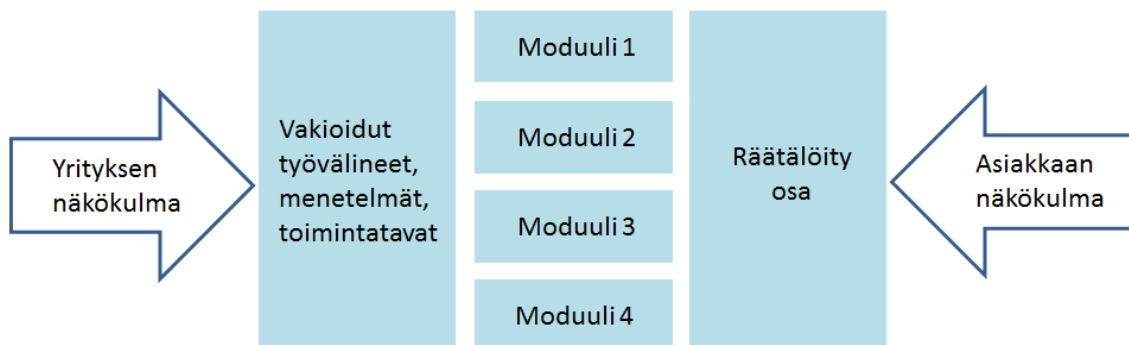
Vakioiminen liittyy prosessien jäykkyyteen. Palvelut ovat prosessimuotoisia tarjoomia, ja prosessit puolestaan jäykkiä tai mukautuvia. Täysin vakioitu palvelu on harvoin mahdollinen, sillä palvelutapahtuma asiakasrajapinnassa on luonnostaan häiriötekijöille altis avoin prosessi. Taustaprosessit sen sijaan ovat suljetumpia ja jäykempiä prosesseja, joissa arvo syntyy prosessin lopputuloksesta. Jäykälle prosessille on ominaista mm. vähäinen tehtävien vaihtelu, asiakkaiden saapumistiheys ennustettavissa ja lyhyt vasteaika asiakkaan palvelupyyntöön. Jäykät prosessit ovat tyypillisiä asiakaspalvelussa ja rutiinipalveluissa. Laitteistojen hyödyntämiseen perustuvissa ja asiakkaan omaisuuteen kohdistuvissa palveluissa hyödynnetään jäykkiä prosesseja. (Brax 2007, s. 11.) Kannattavin tuotteistamisen aste riippuu palvelun luonteesta ja yrityksen liiketoimintastrategiasta. Olennaista on sopeuttaa vakiointi tasolle, joka tukee asiakkaan kokemaa arvoa. Asiakkaiden tarpeiden ollessa samankaltaisia ja heidän arvostaessa nopeutta ja kustannustehokkuutta kannattaa vakiointi lisätä. Jos taas esimerkiksi palvelun räätälöitävyys asiakaskohtaisesti on tärkeää, tulee vakiointi jättää vähäisemmäksi. (Jaakkola et al. 2009, s. 19).

Palvelujen tuottaminen on erittäin ihmisintensivistä ja palvelun laatu vaihtelee palveluprosessissa toimivien ihmisten erilaisen suorituskyvyn takia. Laadunhallintaan liittyen Levitt (1981, s. 101) onkin esittänyt palvelutuotannon vakioimiseen liittyvän palvelujen teollistamisen konseptin. Sen mukaan palvelutuotannon riippuvuutta ihmisten suorituskyvystä on mahdollista vähentää ilman, että ihminen korvattaisiin koneella. Teollistamisessa työskentelyprosessi suunnitellaan uudelleen siten, että sen sijaan, että vaadittaisiin työntekijää työskentelemään paremmin, ohjataan työntekijää tekemään työ systemaattisesti uudella tavalla. (Levitt 1981, s. 101.)

### 4.2.3 Palvelun modulointi

Modulointi on periaatteeltaan palvelun osittaista vakiointia. Modulaarisuutta hyödyntämällä palveluyritys voi kuvata operatiivisen tuotantojärjestelmän eli organisaation toiminnot, prosessit ja tehtävät helposti yhdistettävänä ja jaettavina organisaatio-, prosessi- ja palvelumoduuleina. Palvelujen massaräätälöinti on palvelumoduuleja kokoamalla edullista. Modulaarisuutta hyödyntämällä voidaan sekä kehittää uusia palveluita että monistaa niitä uusille ja suuremmille markkinoille. On myös mahdollista löytää uusia arvoa luovia ratkaisuja asiakkaiden tai markkinoiden ongelmiin. (Tekes 2011, s. 99 – 100.)

Modulaarisuuden periaate esitetään kuvassa 11. Esitetyssä palvelurakenteessa on oleellista huomioida, että palvelumoduuleista ja yrityksen sisäisistä vakioiduista menetelmistä huolimatta asiakkaan näkökulmasta palvelu on räätälöity. Räätälöidyn osan suuruus riippuu palvelun luonteesta (Jaakkola et al. 2009, s. 20).



**Kuva 11.** Esimerkki modulaarisen palvelun rakenteesta (Jaakkola et a. 2007, s. 20)

Oulun yliopistossa toteutetun palvelujen modulaarisuutta koskevan kehityshankkeen tulokset (Tekes 2011, s. 98 – 99) vahvistavat käsitystä moduloinnin hyödyistä ja toteutuksen haasteista:

- Modulaarisuuden avulla voidaan yhdistää palvelutuotannon mittakaavaedut asiakastarpeet huomioivaan palvelutarjoomaan.
- Asiakkaan rooli on keskeinen kun modulaarisuuden avulla pyritään luomaan arvoa yhdessä asiakkaiden kanssa.



- Palvelutoimittajan kilpailukyky riippuu syvällisestä asiakkaiden tarpeiden ja liiketoiminnan keskeisten prosessien ymmärtämisestä.
- Modulaarisuutta on tarkasteltava yrityspalveluissa moniulotteisena ilmiönä. Sen ymmärtäminen ja tuloksekas käyttö edellyttävät strategista ja operatiivista osaamista palveluiden, palvelutuotannon ja organisaation kehittämisestä ja johtamisesta.

Tulosten perusteella voidaan havaita, että palvelun tuotteistaminen moduloimalla ei voi olla yrityskeskeinen harjoitus. Asiakasymmärrys nousee merkittäväksi tekijäksi onnistuneen moduloinnin toteuttamisessa.

#### 4.2.4 Palvelun konkretisointi

Palveluille on tyypillistä lähes täydellinen aineettomuus. Palvelua voi tuskin koskaan kokeilla tai tarkastaa etukäteen, mistä aiheutuu ostajalle riski ostamiseen. Konkretisoimisessa pyritään osoittamaan asiakasrajapinnassa asiakkaalle mitä voidaan tarjota. Erityistä merkitystä onnistuneella konkretisoinnilla on ensi kertaa palvelua ostavalle. Uusintaostoa tekevällä ostajalla on jo selkeämpi käsitys palvelun arvosta. Palvelu aineellistuu asiakkaalle koettuna hyötynä vasta palvelun toimituksen aikana, mikä on aina erottamattomasti yhteydessä palvelun tuottamiseen. Tuotetta ei ole ennen kuin se on toimitettu. Tuotteen aineettomuuden ymmärtäminen on oleellista tuotteen myymisen ja jälkimarkkinoinnin kannalta. (Levitt 1981, s. 94 - 97; Ahnelt & Nicou 1990, s. 110, 122 - 123.)

Palvelun ja sen tarjoaman lisäarvon konkretisointi tekee palvelun arvioimisesta ja ostamisesta helpompaa asiakkaalle. Konkretisointi on palvelutodisteiden hallintaa: aineettoman palvelun sisällöstä ja laadusta viestitään asiakkaalle fyysisten todisteiden (ks. aiempi kuva 9), mm. brändin avulla. Myös selkeä hinnoittelu konkretisoi palvelua, kun asiakkaalle kerrotaan mitä palvelua rahalla saa (Jaakkola et al. 2009, s. 27 - 29).

Parantainen (2011, s. 54) listaa aineettoman palvelun konkretisointitavoiksi esimerkiksi tarinat, kuvat ja kaaviot, esitteet, demot ja animaatiot, näytteet ja laskelmat. Takuu on tehokas tapa pienentää asiakkaan kokemaa riskiä. Takuun antamiseksi yrityksen on kuitenkin

tunnettava asiakkaan tarpeet ja kehitettävä palvelustaan niin hyvä, ettei takuun antamisesta tule riskiä yritykselle. (Jaakkola et al. 2009, s. 28.)

Asiakaskokemus muodostuu erillisistä yrityksen tiedostaen tai tiedostamattaan ulkopuolelleen lähettämistä vihjeistä. Niitä on joka puolella ja ne ovat helposti havaittavissa. Myytävä palvelu tai tuote, fyysinen tapahtumapaikka ja työntekijät käytöksellään, sanavalinnoillaan, pukeutumisellaan ja äänensävyllään antavat kaikki erillisiä vihjeitä palvelukokemuksesta. Palveluvihjeet jakautuvat kahteen kategoriaan: toiminnallisiin vihjeisiin ja tunnevihjeisiin. Toiminnalliset vihjeet liittyvät tuotteen tai palvelun toimintaan käytännössä. Tunnevihjeet liittyvät palvelutapahtuman aistimuksiin ja tapahtumaympäristöön. Ne voivat olla elottomien asioiden tai ihmisten lähettämiä vihjeitä. Oleellista on tiedostaa, että tunnevihjeet ovat yhtä tärkeitä kuin toiminnalliset vihjeet palvelukokemuksen kannalta. (Barry et al. 2002, s. 86.)

#### 4.2.5 Palvelun systematisointi

Systematisointi liittyy yrityksen sisäiseen tuotteistamiseen, jolla mahdollistetaan asiakkaalle näkyvien palvelun osien kehittäminen ja toiminta. Sipilä (1999, s. 47) korostaa, että sisäinen toiminnan systematisointi on ulkoisen tuotteistamisen edellytys. Tarjooman systematisoinnilla tarkoitetaan yrityksen resursointipäätöksiä liittyen palvelujen toteuttamiseen ja niiden vaatimien prosessien rakenteiden luomiseen. Systematisoinnissa määritetään, organisoidaan ja koordinoidaan yrityksen arvon luomisen tukemiseen tarvittavia resursseja ja prosesseja. Oleellista on resurssien järkevä käyttö. Tarpeettomia ja turhia resursseja ei käytetä eikä resursseja käytetä järjestäytymättömästi tai koordinoimatta. Käytettävien resurssien ja prosessien järjestämisen tavoite on maksimoida toiminnan vaikutus asiakkaiden päivittäisiin toimintoihin ja prosesseihin luomatta tarpeettomia kustannuksia. (Grönroos et al. 2007 s. 44.)

Asiakaslähtöisessä yrityksessä koko organisaatio on rakennettu toimimaan asiakaslähtöisesti eli tavoitteenaan asiakkaiden tarpeiden tyydyttäminen. Osastojen välinen koordinaatio ja resurssien käytön suunnitelmallisuus palvelutehtävän toteuttamisessa vaikuttavat lisäarvon tuottamiseen asiakkaalle. (Haverila et al. 2009, s. 226.) Koko toimintoketjua täytyy koordinoida ja hallita kokonaisvaltaisena prosessina. Kannattavuuden ja tuottavuuden näkökulmasta yritysten tulisi tehdä vain sellaisia toimintoja, jotka lisäävät arvoa asiakkaille.

Muut resurssit ja toiminnot pitäisi sulkea prosessin ulkopuolelle. Tähän ei voida päästä perinteisessä funktionaalisessa organisaatiossa. Siksi tarvitaan prosessiajattelua. (Grönroos 2003, s. 60.)

### 4.3 Tuotteistamisen käytännöt ja niissä tunnistetut kehittämiskohdat

Teorioiden ja käytännön välillä on yleensä havaittavissa eroavaisuuksia. Tässä alaluvussa analysoidaan muutamia tutkimustuloksia siitä, kuinka tuotteistaminen yritystasolla poikkeaa tuotteistamista käsittelevän kirjallisuuden näkemyksistä.

Jaakkola (2011, s. 223 – 229) on tutkinut kuinka tuotteistaminen ymmärretään yritysten käytännön toiminnassa. Tuloksien mukaan suomalaisissa pienissä tuotteistamista harjoittavissa B-to-B-palveluyrityksissä tuotteistaminen on johtotason toimintaa ja sen ymmärretään tarkoittavan kolmea seuraavaa käytännön toimintaa:

1. palvelutarjooman määrittelyä ja sisällön ainakin osittaista vakiointia myynnin ja ostamisen helpottamiseksi
2. palvelutarjooman ja asiantuntemuksen aineellistamista ja konkretisointia asiakkaalle
3. prosessien ja toimintatapojen systematisointia ja vakiointia palveluprosessin hallittavuuden parantamiseksi.

Jaakkolan tutkimuksen perusteella tuotteistamisessa nähdään olevan sekä yrityksen sisäisiä ja ulkoisia elementtejä. Vastauksissa korostuu tuotteistamisen tavoitteena tarjotun palvelun kehittäminen sellaiseksi, että ostopäätöksen tekeminen on asiakkaalle helppoa. Yleisesti ottaen käytännöt yrityksissä vastaavat tässä tutkielmassa käsitellyjä tuotteistamisen osa-alueita ja keinovalikoimaa.

Vallitseviin suomalaisyritysten tuotteistamiskäytäntöihin liittyy kuitenkin haasteita. Tutkimuksen mukaan (Tekes 2011, s. 84) voidaan eritellä neljä erityistä haastetta:

- Yhteisen ymmärryksen puuttuminen: Palvelujen tuotteistaminen ymmärretään hyvin monella eri tapaa

- Tuotteistamisen painottuminen ulkoiseen tuotteistamiseen: Tuotteistaminen keskittyy asiakkaalle näkyvien palveluelementtien kuvaamiseen ja kehittämiseen, jolloin palvelutuotannon kehittäminen ja organisoinnilta vaadittavat muutokset unohtuvat. Sisäinen tuotteistaminen eli palveluprosessin eri vaiheiden ja vastuiden kuvaaminen, samoin kuin uudistettujen prosessien integroiminen olemassa oleviin käytäntöihin on kriittinen osa tuotteistamista onnistumisen kannalta.
- Palvelujen tuotteistamisen johtamattomuus: Tuotteistaminen on usein yksittäisten palvelun kehittäjien ja tuotteistajien tehtävä. Tuotteistamisprosesseilla ei tyypillisesti ole riittäviä resursseja, aikatauluja tai seuranta.
- Yrityslähtöinen tuotteistaminen: Tuotteistaminen on usein yrityksen sisäinen harjoitus, johon asiakasta ei juurikaan oteta mukaan. Tästä seuraa vaara kadottaa asiakasnäkökulma: tuotteistettu palvelu ei enää vastaa asiakkaan muuttuviin tarpeisiin tai ei yksinkertaisesti enää luo lisäarvoa asiakkaalle.

Esitetyt haasteet todentavat, että tuotteistamisen käsite on moniulotteinen ja toteutus riippuu tuotteistajan tarkastelemasta näkökulmasta. Varsinkaan huonosti johdettua, yksittäisten henkilöiden yrityksen sisäisestä näkökulmasta tekemää tuotteistamista ei voida pitää palvelututkimuksen käsityksen mukaisena todellisena palveluinnovointina.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa esitellään tutkielman aiemmissa luvuissa saadut keskeiset tulokset, päätelmät ja jatkotutkimusaiheet. Tutkielmassa esitettiin kolme tutkimuskysymystä, joihin vastattiin kirjallisuudessa esitettyjen teorioiden perusteella. Tutkimuskysymykset ja niihin liittyvät vastaukset esitetään alla alkuperäisessä järjestyksessä.

### 5.1 Tulokset

Ensimmäinen tutkimuskysymys oli ”Mitä ovat B-to-B-palvelutuotteet?”

B-to-B-palvelutuotteilla todettiin tarkoitettavan ensisijassa markkinoinnilliseen, asiakkaalle arvoa tuottavaan muotoon kehitettyjä ydin-, tuki- ja lisäpalveluista muodostuvia kerroksellisia palvelukokonaisuuksia eli -tarjoomia, joita palveluyritys tarjoaa toisille yrityksille ja organisaatioille yritysmarkkinoilla. Palveluiden ominaispiirteiden takia tuotantolähtöinen markkinointiajattelu ei sovellu palveluille. Palveluliiketoimintaa tulee tarkastella asiakkaan kokeman arvon näkökulmasta, jota yritysten välisillä markkinoilla korostaa edelleen suhteiden, vuorovaikutuksen ja asiakasymmärryksen merkitys. Palvelun arvo asiakkaalle luodaan palvelun lopputuloksen lisäksi palvelun aikana vuorovaikutuksellisessa prosessissa. Palvelun keskiössä on asiakkaan kokema arvo palveluprosessissa, minkä seurauksena tuottavuus ja asiakasarvo kytkeytyvät toisiinsa. Siksi palvelutuotannossa ei voida useinkaan hyödyntää perinteistä teollista tuottavuusajattelua.

Toinen tutkimuskysymys oli ”Miten palveluliiketoimintaa ja palveluita kehitetään?”

Palveluiden prosessimaisuudesta johtuen niitä ei voida kehittää ilman, että kehitettäisiin myös palveluliiketoimintaa kokonaisuudessaan. Palveluliiketoiminnan kilpailukyvyyn kehittämiseen todettiin liittyvän kolmen osa-alueen yhtäaikaista hallitseminen: asiakasymmärryksen johtaminen, innovaatioiden johtaminen ja palveluliiketoiminnan kehittäminen. Ilman kyseisen kokonaisuuden hallintaa kehitystulokset kärsivät. Yrityksen palveluliiketoiminnan strateginen lähestymistapa määrittää suhtautumista asiakkaaseen palvelujen kehittämisessä. Palvelututkimuksessa korostetaan strategiana arvoverkostolähestymistapaa yhdistettynä

syvälliseen asiakkaan liiketoimintaprosessien tuntemiseen, jotta asiakkaan todelliset tarpeet voidaan tunnistaa vuorovaikutuksessa ja siten mahdollistaa ylivoimaista asiakasarvoa luovien palveluinnovaatioiden kehittyminen. Yksittäisesti räätälöity tuote ei ole palvelututkimuksessa tarkoitettu palveluinnovaatio. Palveluinnovaation katsotaan edellyttävän laajaa asiakasymmärrystä ja siksi palvelututkimuksen tapa lähestyä palvelujen kehittämistä on tuotteistamista perusteellisempi. Palveluinnovaatiot kohdistuvat palvelussa kolmeen osaluokkaan: palvelun rakenteeseen ja markkinoihin, palveluprosessiin sekä resursseihin ja infrastruktuuriin. Palvelun kehittämisessä on siirryttävä tuotelähtöisten ja kopioitavissa olevien ominaisuuksien kehittämistä syvemmälle todellisiin innovatiivisiin ratkaisuihin.

Viimeinen tutkimuskysymys oli ”Mitä tuotteistaminen tarkoittaa ja mitä tuotteistamisen keinoja käytetään palvelujen kehittämisessä B-to-B-palvelusektorilla?”

Tuotteistamisen todettiin olevan palvelunkehittämisen työkalu, jonka tavoitteena on luoda asiakkaan yksilöllisiä tarpeita vastaavia, kustannustehokkaasti tuotettavia palvelukokonaisuuksia, jotka tuottavat molemminpuolista hyötyä ja arvoa liiketoiminnassa. Tuotteistamisella on sekä palvelun kaupallistamiseen että palvelutuotannon teollistamiseen liittyviä pyrkimyksiä. Näissä yhteyksissä käytetään käsitteitä ulkoinen ja sisäinen tuotteistaminen. Tuotteistamista ei pidä sekoittaa valmistetun tuotteen ihannoimiseen tai teollisen määritelmän mukaisen tuottavuuden tavoitteluun palvelutuotannossa, sillä niistä lähtökohdista tuotteistaminen voi tuhota palvelun arvon. Oleellista on ymmärtää palvelun rakenne asiakkaalle tuotetun arvon näkökulmasta ja tehostaa tuotantoa siten, että palvelutuotteelta edellytetty vaihtelu vastaa palveluntuottajan vaihtelunhallintakykyä. Kyky hahmottaa asiakkaan kokema arvo riippuu tutkimusten mukaan palveluliiketoiminnan strategisesta lähestymistavasta. Toimintolähestymistavassa asiakas nähdään vastaanottajana, asiakkuuslähestymistavassa asiakas on lähde, ja arvoverkostolähestymistavassa asiakas on yhteistuottaja. Tuotteistamisen tulospotentiaalin voidaan nähdä olevan sidoksissa käytettyyn lähestymistapaan.

Määrittely, vakiointi, modulointi, konkretisointi ja systematisointi tunnistettiin tuotteistamiselle alisteisiksi toteutuskeinoiksi. Tuotteistamista harjoittavissa suomalaisyrityksissä tuotteistaminen ymmärretään teoriaa vastaavalla tavalla käsitteen ja

käytetyn keinovalikoiman osalta. Käytännön tasolla keinojen käytössä ongelmana on palvelujen kehittäminen yrityksen – ei asiakkaan – näkökulmasta. Tuotteistaminen keskittyy usein palvelun ulkoisiin tekijöihin, ja on palvelukehitysprojektina organisoinniltaan ja resursseiltaan puutteellinen. Ongelmien voidaan nähdä liittyvän kykyyn hallita palveluliiketoiminnan kehittämisen osa-alueita samanaikaisena kokonaisuutena.

## 5.2 Päätelmiä tuloksista

Tämän tutkimuksen aineistossa nousi laajalti esiin asiakkaan kokeman arvon merkitys palveluiden kehittämisen lähtökohtana. Ei ole syytä epäillä, etteikö kaikissa palveluyrityksissä pyrittäisi kehittämään paremmin asiakkaan tarpeisiin vastaavia ja enemmän arvoa tuottavia palveluita. Asiakasyrityksen arvonluontiprosessit ovat kuitenkin monimutkaisia ja tulkittavuudeltaan haasteellisia, ellei palveluntarjoaja todella ymmärrä asiakastaan. Tähän liittyen on mielenkiintoista havaita, että palveluyritysten toiminnan asiakaslähtöisyydessä on jo strategisella tasolla huomattavia eroja, vaikka palvelu itsessään on periaatteessa hyvinkin asiakaslähtöinen ja vuorovaikutteinen tapahtuma.

Tuotteistamisen osalta työssä käytetty aineisto jakautui tieteelliseen palvelututkimukseen ja yrityksille tarkoitettuihin tuotteistamisen käytännön oppaisiin. Tyypistä riippuen lähteiden näkemykset erosivat varsin paljon sen osalta, onko asiakas otettava mukaan pitkälliseen vuorovaikutteiseen kehitysprosessiin vai voiko palvelukehitys tuotteistamalla olla enemmänkin yrityslähtöinen ideointiprojekti palvelun markkinoitavuuden ja myytävyyden kehittämiseksi. Molemmissa näkemyksissä lienee osa totuutta. Markkinoinnin näkökulmasta on suhteellisen turvallista pyrkiä laajentamaan ydinpalvelua lisäarvoa tuottavaksi konkreettiseksi palvelutarjoomaksi ilman, että asiakkaan todellisia tarpeita ei täysin ymmärrettäisi. Tällaisen palvelukehityksen tuloksena voi tosin olla palveluja, joille ei ole tarvetta. Tämän työn tulosten perusteella tuotteistamisen todellinen vaara piilee kuitenkin vääristä lähtökohdista toteutetussa palvelutuotannon tehostamisessa: jos asiakkaan arvonmuodostusprosessia ei ymmärretä, voi palveluntuotannon tehostaminen jäykistää palveluprosessia vääristä kohdista, jolloin seurauksena on asiakkaan näkökulmasta palvelun laadun heikkeneminen ja arvon romahtaminen.

Tutkimus osoitti, että tuotteistamisen tärkein osa on palvelun rakenteen onnistunut määrittely. Muut tuotteistamisen keinot perustuvat hyvin tehtyyn määrittelyyn. Määrittelyn perustaksi on kuitenkin tiedettävä mitä hyötyä asiakkaat tavoittelevat. Myös tämä tosiasia tukee käsitystä siitä, että asiakkaiden ymmärtäminen on onnistuneen lopputuloksen kannalta oleellista. Asiakasymmärrys määrittää tuotteistamistoimien osumatarkkuuden.

Tuotteistaminen on käyttökelpoinen palvelukehityksen työkalu, mutta se ei yksin muuta palveluyrityksiä tai yksittäisiä palveluja suhde- ja arvoperusteisiksi vaikka palvelutyypin sitä edellyttäisi. Tuotteistaminen on olemassa olevan palvelun konkretisoimista asiakkaalle ostopäätöksen tekemisen mahdollistamiseksi sekä palvelun osissa piilevän potentiaalin valjastamista kannattavammaksi liiketoiminnaksi. Tuotteistaminen on palveluinnovointia tukevaa toimintaa, mutta ulkoisesti tuotteistettu palvelu itsessään on harvoin varsinainen palveluinnovaatio. Työssä käsiteltyjen palvelukehityksen näkökulmien perusteella tuotteistaminen edustaa ajatusmalliltaan enimmäkseen toimintolähestymistapaa, jossa tavoitteena on mm. laatu, tuottavuus ja massaräätälöinti sekä erottuminen kilpailijoista. Aineiston perusteella yritystason tuotteistamiskäytäntöjen haasteena näyttäisi olevan varsinkin palvelukehityksen asiakaslähtöisyyden huomioiminen. Se osaltaan tukee päätelmää siitä, että toimintolähestymistapa on palveluyrityksissä varsin yleinen.

Tämän työn tulosten perusteella tuotteistaminen voidaan nähdä käyttökelpoisena, mutta osittain ristiriitaisena palvelukehityksen työkaluna. Palveluita kehittävien organisaatioiden on erityisen tärkeää ymmärtää mitä käsite tarkoittaa ja mitä se ei tarkoita. Sana ”tuotteistaminen” on johdettu sanasta ”tuote”, joka aiemman perusteella tulisi ymmärtää tavaran tai palveluna asiakkaalle arvoa tuottavana markkinoitavana kokonaisuutena. Koska sanalla ”tuote” viitataan yleisesti myös fyysiseen tavarahan, on väärinymmärryksen mahdollisuus palveluista puhuttaessa ilmeinen. Molemmissa tulkinnoissa kuitenkin piilee osa tuotteistamisen varsinaista sisältöä. Tuotteistamisella on kaksiulotteinen luonne, joka sisältää sekä pyrkimykset palvelun markkinoitavuuden kehittämiseen että palvelun tuotettavuuden tehostamiseen huomioimalla fyysisen tuotteen kaltaiset hyödylliset ominaisuudet. Palvelusta voidaan tehdä asiakkaalle arvoa tuottava markkinoitava kokonaisuus, mutta täydelliseen fyysisen tavaran kaltaisuuteen pyrkimällä arvoa ei voida luoda kuin erityistapauksissa.



### 5.3 Jatkotutkimusaiheet

Tämä tutkielma yhdisteli viimeaikaista palvelujen kehittämiseen liittyvää tutkimusta ja niissä esitettyjä teorioita ja määritelmiä. Työn aikana havaittiin palvelututkimuksen vallitsevana näkemyksenä olevan, että kaikessa liiketoiminnassa tuotokeskeisyydestä tulee siirtyä kohti palvelu- ja arvokeskeisyyttä. Valmistavan teollisuuden palvelutransformaation yhteydessä puhutaankin palvelullistamisesta. Onko perinteisen palveluliiketoiminnan kehittämisessä siis tarvetta puhua erikseen tuotteistamisesta? Näkökulma on periaatteessa päinvastainen, mutta pikaisen tarkastelun perusteella tuotteistaminen on monilta osin palvelullistamisen kaltaista toimintaa. Käytännössä tuotteistamiseen liittyvät assosiaatiot kuitenkin tekevät siitä ristiriitaisen käsitteen, minkä seurauksena voi olla täysin vääränlainen, asiakkaan tarpeet ulkopuolelle jättävä lähestymistapa palveluiden kehittämiseen. Tuotteistamisen ja palvelullistamisen erillään käsittelemisen perusteisiin olisi syytä perehtyä lisää. Tuotteistamiselle vaihtoehdoksi tässäkin työssä mainitun, palvelullistamisen sisältävän CSS-mallin käyttökelpoisuutta olisi syytä tutkia lisää.

## LÄHTEET

Ahrnell, B-M. & Nicou, M. 1991. Osaamisen markkinointi. Jyväskylä, Weilin+Göös. 190 s.

Alter, S. 2011. Challenges for Service Science. Proceedings > Proceedings of SIGSVC Workshop. Sprouts: Working Papers on Information Systems, 11(165). [Viitattu 14.11.2012]. Saatavissa: <http://sprouts.aisnet.org/11-165>

Arantola, H. & Simonen, K. 2009. Palvelemisestä palveluliiketoimintaa. Tekesin katsaus 256/2009. Helsinki, Tekes. 37 s.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2004. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 9. tarkistettu painos. Helsinki, Edita. 463 s.

Berry, L., Carbone, L. & Haeckel, S. 2002. Managing the total customer experience. *MIT Sloan Management Review*. Vol. 43, nro 3, s. 85-89.

Brax, S. 2007. Palvelut ja tuottavuus. Teknologia katsaus 204/2007. Helsinki, Tekes. 63 s.

CIA 2012. [verkkodokumentti]. Field Listing - GDP Composition by Sector. Päivitetty 5.12.2012. [Viitattu 6.12.2012]. Saatavissa: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/fields/2012.html>

Fließ, S. & Kleinaltenkamp, M. 2004. Blueprinting the service company - Managing service processes efficiently. *Journal of Business Research*. Vol 57, nro. 4, s. 392-404.

Grönroos, C. 1998. Nyt kilpaillaan palveluilla. 4. uudistettu painos. Porvoo, WSOY. 360 s.

Grönroos, C. 2003. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. 2. painos. Porvoo, WS Bookwell Oy. 565 s.

Grönroos, C., Hyötyläinen, R., Apilo, T., Korhonen, H., Malinen, P., Piispa, T., Ryyänen, T., Salkari, I., Tinnilä, M. & Helle, P. 2007. Teollisuuden palveluksista palveluliiketoimintaan. Haasteena kannattava kasvu. paikka Tampere, kustantaja Helsinki. Teknologiateollisuus. 172 s.

Gummesson, E. 1998. Suhdemarkkinointi 4P:stä 30R:ään. Helsinki, Kauppakaari Oyj Yrityksen Tietokirjat. Jyväskylä, Gummerus Kirjapaino Oy. 453 s.

Haverila, M., Uusi-Rauva, E., Kouri, I. & Miettinen. A. 2009. Teollisuustalous. 6. painos. Tampere, Infacs Oy. 509 s.

Jaakkola, E., Orava, M. & Varjonen, V. 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua – Opas yrityksille. 4. painos. Tekes, Helsinki. 43 s.

Jaakkola, E. 2011. Unraveling the practices of ”productization” in professional service firms. *Scandinavian Journal of Business Management*, Vol 27, nro 2, s. 221–230.

Korhonen, H., Valjakka, T. & Apilo, T. 2011. Asiakasymmärrys teollisuuden palveluliiketoiminnassa. Tavoitteena ostava asiakas. VTT Tiedotteita 2598. 109 s. Helsinki, VTT.

Levitt, T. 1981. Marketing intangible products and product intangibles. *Harvard Business Review*. Vol 59, nro 3, s. 94-102.

Ojasalo, J & Ojasalo, K. 2008. Kehitä teollisuuspalveluja. Helsinki, Talentum. 326 s.

Parantainen, J. 2008. [verkkodokumentti]. Tuotteistajan pikaopas 3.0. [Viitattu 20.11.2012]. Saatavissa: [http://tiimiakatemia.files.wordpress.com/2009/10/tuotteistajan\\_pikaopas3.pdf](http://tiimiakatemia.files.wordpress.com/2009/10/tuotteistajan_pikaopas3.pdf)

Parantainen, J. 2011. Tuotteistaminen – Rakenna palvelusta tuote 10 päivässä. 5. painos. Helsinki, Talentum. 290 s.

Rekola, K. & Rekola, H. 2003. Palvelukeskeisten tuotteiden kehitys teollisuusyrityksissä. Teknologiateollisuuden julkaisuja nro 8/2003. Helsinki, Teknologiateollisuus ry. 120 s.

Sandström, S., Edvardsson, B., Kristensson, P. & Magnusson, P. 2008. Value in use through service experience. *Managing Service Quality*. Vol. 18, nro 2: s. 112-126.

Sipilä, J. 1998. Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen. 2. painos. Porvoo, WSOY.

Tekes 2011. Auramo, J. & Paavola, H. (toim.) 2011. Tutkimustuloksista arvoa liiketoimintaan. Tutkimusprojektijulkaisu 2011. Serve – Palveluliiketoiminnan edelläkävijöille -ohjelma 2006 - 2013. Tekes. 115 s.

Toivonen, M. 2010. Service Blueprinting – mitä ja miksi eli Service Blueprinting palveluliiketoiminnan kehittäjän työkaluna. Service Innovation Circus, Service Blueprinting-työpaja. Finlandia-talo, Helsinki 3.6.2010, Aalto-yliopiston teknillinen korkeakoulu. 25 s.

[Viitattu 15.11.2012]. Saatavissa:

[http://www.tekes.fi/fi/gateway/PTARGS\\_0\\_201\\_403\\_994\\_2095\\_43/http%3Btekes-ali1%3B7087/publishedcontent/publish/programmes/serve/documents/seminaariaineistot/marjatoivonen.pdf](http://www.tekes.fi/fi/gateway/PTARGS_0_201_403_994_2095_43/http%3Btekes-ali1%3B7087/publishedcontent/publish/programmes/serve/documents/seminaariaineistot/marjatoivonen.pdf)