



Open your mind. LUT.
Lappeenranta University of Technology

Kauppätieteellinen tiedekunta

Kandidaatintutkielma

Kansainvälinen Markkinointi

Rakennusalan B2B -palvelujen tuotteistaminen

Productization of B2B-services in construction business

16.12.2011

Sampsa Kihlakaski

0344134

Sisällysluettelo

1. Johdanto.....	1
1.1. Tutkimuksen aihe ja tausta.....	1
1.2. Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma.....	2
1.3. Tutkimuksen rajaukset	3
1.4. Teoreettinen viitekehys	4
1.5. Kirjallisuuskatsaus	4
1.6. Tutkimusmenetelmä ja –aineisto	5
1.7. Tutkimuksen rakenne	6
2. Tuotteistaminen.....	7
2.1. Ennen palvelujen tuotteistamista.....	7
2.2. Mitä on palvelun tuotteistaminen?.....	8
2.3. Miksi palveluja tuotteistetaan?	10
2.4. Miten palveluja tuotteistetaan?	12
2.5. Tuotteistamismallit	12
2.5.1. Moduulimalli	12
2.5.2. Ydintoimintomalli	15
2.6. Palvelujen paketointi	17
2.6.1. Palvelupaketti	18
2.6.2. Yksittäinen palvelu.....	18
2.6.3. Palvelupaketin ja yksittäisen palvelun yhdistelmä	19
3. Käytetty tutkimusmenetelmä.....	20
4. Tuotteistaminen rakennusalan yrityksissä	21
4.1. YIT.....	21
4.2. ISS.....	22
4.3. RTK-Palvelu.....	22
4.4. Maintpartner.....	23
4.5. KCI Konecranes.....	24
4.6. Are.....	24
4.7. Yhteenveto yritysten palvelutarjoomista.....	25
5. Johtopäätökset.....	26
6. Tulevaisuuden suositukset	27
Lähdeluettelo	28

1. Johdanto

Tässä luvussa kerrotaan lyhyesti tutkimuksen taustoista ja olemassa olevasta tutkimustiedosta sekä aihevalintaan vaikuttaneista tekijöistä. Johdannossa tullaan myös käymään läpi tutkimuksen viitekehys ja rajaukset, joiden ohjaamana tutkimus on suoritettu. Myös valittu tutkimusmenetelmä ja syyt sen valintaan sekä käytetty tutkimusaineisto tullaan käymään läpi. Lopuksi esitellään vielä tutkimuksen rakennetta.

1.1. Tutkimuksen aihe ja tausta

Työ on suoritettu toimeksiantona eräälle suomalaiselle rakennusalan yritykselle, josta minua pyydettiin tutkimaan B2B – markkinoilla tapahtuvaa palveluiden tuotteistamista. Yritystä kiinnosti saada tietoa varsinkin taloteknisten ratkaisujen myynnistä, mutta monipuolisuuden vuoksi työn empiirisessä osiossa analysoidaan myös muutamia muita rakennusalan toimijoita ja heidän palveluitaan.

Talotekniikan toimiala on Suomessa erittäin pirstaloitunut, jossa kuudella suurimmalla toimijalla oli vuonna 2010 hallussaan noin 20 % markkinoista (Lemminkäinen 2010). Pirstaloitunut toimiala tarkoittaa kovaa kilpailua, jossa pienet toimijat voivat toimia pienemmin kuluin ja siten tarjota mahdollisesti alempia hintoja saaden saman katteen. Tämän takia ison toimijan on kehitettävä toimintatapa, joka minimoii kustannuksia ja toisaalta luo palveluja, jotka täyttävät asiakkaan toiveet mahdollisimman hyvin. Alalla tarjotut palvelut voisikin jakaa kahteen osaan, elinkaaripalveluihin ja kertapalveluihin. Alan pienemmillä toimijoilla ei aina ole mahdollisuutta tarjota ostajille elinkaaripalveluita, joissa uskoisinkin olevan potentiaalia jatkossa alan isoille toimijoille.

Palveluiden näkymistä asiakkaalle voisi kuvata jäävuorimallilla, jossa asiakas näkee vain jäävuoren huipun ja itselleen saaman hyödyn. Samaan aikaan asiakkaat haluavat entistä monimutkaisempia, räätälöityjä palveluita ja toisaalta erittäin kilpailluilla markkinoilla toimittajien täytyy pyrkiä minimoimaan kulujaan. Tämä luo ongelman, jossa asiakas ei näe palvelun takana olevia prosesseja sekä niihin kulutettuja resursseja. Tämä jäävuoren pinnan alle jäävä osuus ja sen kustannuksien veloittaminen asiakkaalta luo yrityksille haasteita, sillä asiakas haluaa luonnollisesti maksaa vain palvelusta, jonka hän näkee ja tiedostaa. (Sipilä 1996, 48; Anderson et al 2006, 19; Böttcher & Klinger 2011, 320)

Palveluiden tuotteistaminen ja niiden kannattavuuden parantaminen onkin erittäin mielenkiintoinen tutkimusaihe, sillä palveluiden osuus kehittyneiden maiden bruttokansantuotteesta on reilusti yli puolet kasvaen jatkuvasti ja myös palveluiden työllistämisaikutus on siten suuri (Lovelock & Gummesson 2004, 20; Spring & Aurajo 2009, 447). Esimerkiksi Suomessa palvelusektorin osuus bruttokansantuotteesta oli noin 68 % (CIA 2011a), kun taas Kiinassa palveluiden osuus on vasta 43 % (CIA 2011b). Jatkossa myös kehittyvien maiden, kuten esimerkiksi Kiinan talouden rakenne tulee varmasti seuraamaan länsimaista mallia ja muuttumaan kohti palveluyhdyskuntaa, joka luo myös osaltaan tarvetta jatkotutkimukselle sekä parempien ja tehokkaampien palvelumallien kehitykselle.

Markkinoiden vähitellen saavuttaessa maturiteettinsa tuotteilla kilpaileminen tulee yhä vaikeammaksi. Kustannusjohtajuus ja tuotedifferentiaatio eivät enää tarjoa samankaltaisia pysyviä kilpailuetuja, kuin mihin on totuttu. Tämä asettaa yrityksille haasteen etsiä kestävämpää kilpailuetua muualta ja katseet kääntyvätkin palveluihin. Ylivoimaisen palvelun laadun ja pitkäaikaisten asiakassuhteiden merkitys tulevaisuudessa kilpailuedun lähteenä tuleekin varmasti kasvamaan. (Mathieu 2001, 456-458)

Aiheen valintaan vaikutti suuresti kohdeyrityksen kiinnostus sekä luonnollisesti myös oma kiinnostus aihetta kohtaan. Kohdeyrityksestä minua pyydettiin kartoittamaan aiheesta kirjoitettua teoriakirjallisuutta sekä tutkimaan alan muita toimijoita ja heidän palveluratkaisujaan.

1.2. Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma

Tutkimuksen tavoitteena on luoda yleiskuva aiheesta tähän mennessä kirjoitetusta kirjallisuudesta, tutkia ja analysoida muutamia alan toimijoita sekä selvittää, kuinka hyvin heidän toimintatapansa korreloivat teorian kanssa. Tämän avulla pyritään tarjoamaan toimeksiantajayritykselle yksinkertaisia työkaluja ja ideoita, minkä avulla heillä voisi olla mahdollisuus kehittää toimintaansa. Työn suppeuden takia myös nämä työkalut varmasti jäävät hyvin suppeiksi, mutta tulevat antamaan pohjaa niiden jatkokehittelylle. Työssä tullaan tutkimaan seuraavia tutkimus- ja alaongelmia:

Tutkimusongelma on:

- Miten palveluita tuotteistetaan rakennusalan yrityksissä?

Alaongelmia ovat:

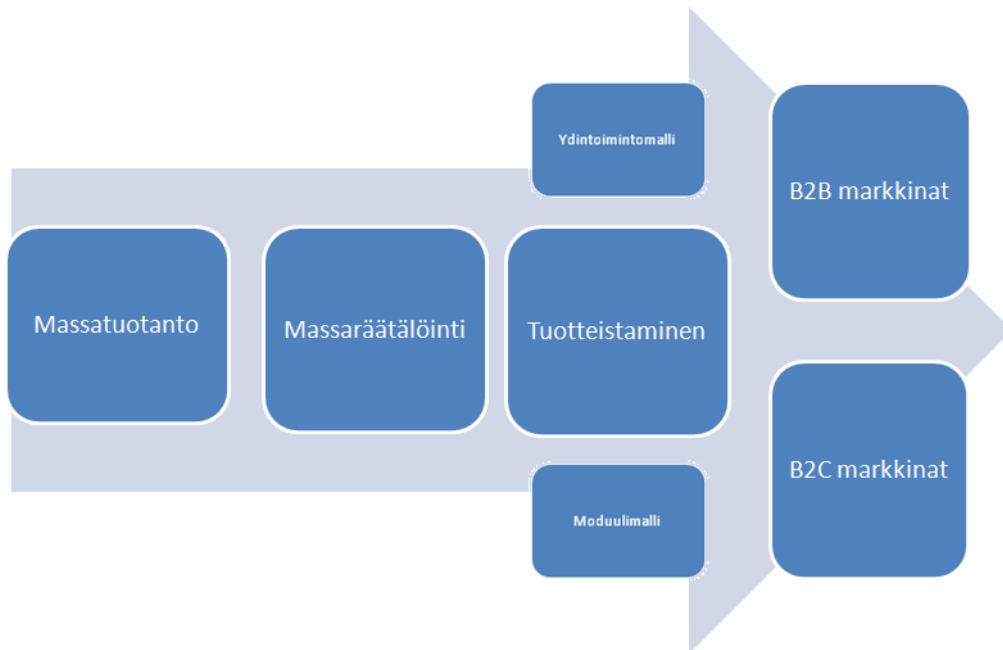
- Mitä tuotteistamismalleja teoriasta löytyy?
- Käytävätkö yritykset niitä?
- Miten energiamääräykset on huomioitu yritysten palvelutarjoomassa?
- Paketoivatko yritykset palveluitaan?

Pää tutkimusongelma tuli suoraan toimeksiannosta, joka oli tutkia alan toimijoiden palvelutarjoomaa. Alaongelmat mukautuivat tutkimuksen edetessä ja tukevat hyvin pääongelmaa sekä kertovat tutkimuksen aikana esiin nousseista asioista. Tämä tutkimusongelmien muokkaantuminen tutkimuksen edetessä on hyvin tyypillistä laadulliselle tutkimukselle.

1.3. Tutkimuksen rajaukset

Tutkimus on rajattu B2B palvelumyyntiin pääosin talotekniikassa, mikä jatkossa tulee olemaan erittäin tärkeää Suomen talojen korjaustarpeiden ilmetessä, tekniikan vanhetessa ja uusien energiatehokkuusmääräysten jatkuvasti tiukentuessa. Tutkimuksessa tullaan keskittymään kahteen teoriasta nousseeseen tuotteistamismalliin sekä niiden mahdolliseen käyttöön rakennusalan yrityksissä ja toisaalta siihen, miten energiatehokkuusmääräykset näkyvät yritysten palvelutarjoomassa. Tutkimuksessa tullaan myös esittelemään palveluiden paketointia, joka on vahvassa asemassa tuotteistamisstrategioissa.

1.4. Teorettinen viitekehys



Kuva 1. Teorettinen viitekehys

Tutkimuksessa keskitytään palveluiden tuotteistamisen B2B ratkaisuihin, joita on tutkittu paljon vähemmän, kuin B2C markkinoita. B2B sektorille keskittyvä kaikki lisätutkimus on arvokasta, sillä siellä tehtävät ratkaisut ovat monimutkaisempia ja vähemmän tutkittuja kuin vastaavat kuluttajamarkkinoilla. Kuten teorettisesta viitekehuksesta käy ilmi, on alan kirjallisuus siirtynyt massatuotannosta kohti tuotteistamista. Tämä kirjallisuuden fokuksen siirtyminen on mukailnut tarkasti länsimaiden siirtymistä tuotannosta kohti palvelutaloutta. Tuotteistamisessa on pinnalla kaksi erilaista strategiaa, jotka onkin otettu myös viitekehukseen esille, moduulimalli ja ydintoimintomalli.

1.5. Kirjallisuuskatsaus

Alan kirjallisuudessa on vähitellen herätty muutokseen kohti palveluiden hallintaa ja toisaalta tuotteiden merkityksen vähenemiseen. Tässä on varmasti taustalla palvelujen merkityksen räjähdysmäinen nousu, joka alkoi 1980-luvun alusta ja jo 1990-luvulla palvelut alkoivat olla eräs tärkeimmistä kilpailutekijöistä. Tämä nopea muutos on luonut tarvetta

palveluiden tutkimiselle ja uusien palvelumallien rakentamiselle. (Mathieu 2001, 451-452; Spring & Aurajo 2004, 445-447)

Palvelukirjallisuus onkin vähitellen alkanut kehittämään omia mallejaan, jotka usein toisaalta pohjautuvat enemmän tutkittuihin ja akateemista huomiota vuosikymmeniä saaneeseen tuotekirjallisuuteen. Esimerkiksi Böttcher & Klinger tutkivat B2B palveluiden moduulisuutta pohjautuen tuotantotekniikkaan ja ohjelmistokehitykseen ja pyrkivät nostamaan niistä esiin erilaisia palveluiden kanssa yhteensopivia malleja. Lovelock & Gummesson taas ovat nostaneet esille palveluita koskevasta kirjallisuudesta hyvin ns. IHIP – mallin (intangibility, heterogeneity, inseparability, perishability), joka erottaa palvelut traditionaalisista tuotteista. Mallissa on luonnollisesti omat ongelmansa, joita on pyritty selvittämään uusilla tuotteistamisstrategioilla sekä erilaisilla palvelutarjontaa ohjaavilla malleilla. IHIP–mallin saamaan kritiikkiin ja sen eri dimensioihin onkin pyritty vastaamaan erilaisin keinoin. Esimerkiksi Mathieu (2001) tutkii artikkelissaan pitkäaikaisten asiakassuhteiden merkitystä palveluiden tuotannossa.

Palveluiden laatua on tutkittu myös eri kanteilta, Rahikka et al (2011) tutkivat palvelujen moduulisuuden vaikutusta asiakkaiden arvonäkemykseen ja Arnheiter & Harren (2006) tutkivat moduulisen vaikutusta tuotteen laatuun. Vaikkakin jälkimmäinen on tutkimus tuotteiden laadusta, voi sitä kuitenkin käyttää harkiten myös tutkittaessa moduulisuuden vaikutusta palvelun laatuun. Tästä toisaalta olisi hyvä saada myös lisätutkimusta. Vaikkakin suuri osa tutkimuksesta on tehty näkökulmista, joissa tuotteita myydään loppuasiakkaille, voi niitä usein myös hieman soveltaen käyttää hyväksi B2B markkinoita tutkiessa. Esimerkiksi Venkatesh & Mahajan (1993) palveluiden paketoimista ja yksittäisten palveluiden erikseen myyntiä B2C markkinoilla voinee soveltaa myös B2B markkinoihin.

1.6. Tutkimusmenetelmä ja –aineisto

Tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, jossa tarkoituksena on kuvailla kattavasti suppeata aineistoa. Tarkemmin tutkimus on deskriptiivinen tutkimus, jossa aineistona käytetään aiempia tutkimuksia ja yritysten Internet-sivuja sekä niiden kautta löydettyjä tiedotteita ja vuosikertomuksia. Aineistona on siis käytetty ainoastaan

sekundäärilähteitä, mikä osaltaan rajoittaa empiirisen osion laajuutta ja saatavissa olevaa tietoa.

Internet-sivuilta sekä vuosikertomuksista saatuun materiaaliin päädyttiin niiden julkisuuden ja tarkoitusta palvelevan luonteen takia. Alasuutari (2001, 84-85) myös mainitsee ihanteellisen aineiston olevan olemassa tutkijasta riippumatta, minkä kriteerin yritysten julkinen materiaali hyvin täyttääkin. Tarkoituksena on tutkia yritysten palveluista ulospäin näkyviä tuotteistamisstrategioihin yhdistettäviä ominaisuuksia.

1.7. Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksessa tullaan aluksi esittelemään aiheesta tähän mennessä kirjoitettua teoriakirjallisuutta. Teoriaosuudessa tullaan kertomaan lyhyesti IHIP-mallista ja sen ongelmista, jonka jälkeen siirrytään yksinkertaisilla mitä, miksi, miten kysymyksillä esittelemään tuotteistamista. Teoriaosuuden lopuksi tullaan esittelemään kaksi erilaista mallia, jotka teoriakirjallisuudesta nousevat esille sekä esitellään teoriaa palveluiden paketoinnista. Palveluiden paketointi on otettu tutkimukseen mukaan, sillä se tukee tuotteistamismalleja ja tuo niihin lisäsyvyyttä.

Teoriaosuuden jälkeen siirrytään empiiriseen osioon, jossa tutkitaan muutamien yritysten palveluratkaisuja analysoimalla niiden suhdetta teoriasta nousseisiin malleihin. Empiirisen osuuden jälkeen tullaan esittelemään johtopäätökset sekä suositukset jatkokehittelylle tulevaisuudessa.

2. Tuotteistaminen

Tässä kappaleessa tullaan lyhyesti esittelemään ongelmia, joita palveluiden mittaamisessa ja johtamisessa on. Ongelmien jälkeen tullaan esittelemään teorian palvelujen tuotteistamisesta sekä lopuksi muutamia tuotteistamismalleja ja idean palveluiden paketoimisesta.

2.1. Ennen palvelujen tuotteistamista

Palvelut eroavat selvästi traditionaalisista tuotteista. Aurajo & Spring (2009, 447) esittelevät artikkelissaan Gummerson & Lovelock (2004, 21) alan kirjallisuudesta tiivistetyn palveluja ja niiden ominaisuuksia kuvaavan IHIP-mallin, joka koostuu aineettomuudesta (intangibility), heterogeenisyydestä (heterogeneity), erottamattomuudesta eli samanaikaisesta kuluttamisesta ja tuottamisesta (inseparability) ja katoavaisuudesta (perishability). Näistä ominaisuuksista kaikki luovat omat haasteensa palveluiden hallinnalle ja toisaalta nämä ominaisuudet erottavat palvelut tuotteista. Aineettomuus tekee palveluista vaikeita mitata sekä siten hinnoitella. Vaikeampaa tästä tekee myös se, että itse palvelu ei ole ainoa kustannus, vaan myös prosessit sen takana. Heterogeenisyys kuvaa palveluiden erilaisuuden kirjavuutta, aina ei löydy edes kahta samanlaista palvelua. Erottamattomuudessa huomio kiinnittyy asiakkaan mukana olemiseen palveluprosessissa. Kysymyksiä herättää esimerkiksi asiakkaan panoksen arvo, jotkut saattavat osallistua enemmän samantapaiseen palveluun kun toiset. Neljäntenä oleva katoavaisuus kuvaa palvelun olemista juuri siinä hetkessä, kun se tehdään, eikä niitä siis voi varastoida kuten kulutustavaroita. (Aurajo & Spring 2009, 447; Gummerson & Lovelock 2004, 20-30)

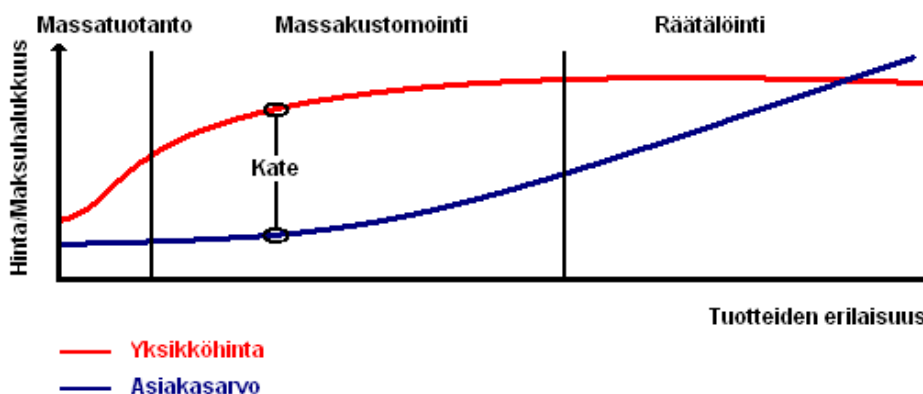
Nämä ominaispiirteet luovat palveluiden mittaamiselle, hallitsemiselle ja hinnoittelulle ongelmia ja IHIP-malli onkin huomattu puutteelliseksi. Myös omistuksen liittäminen IHIP-malliin tuo siinä esiin uusia puutteita. Spring & Aurajo esittelevät artikkelissaan esimerkin auton renkaan asentamisesta autoon. Jos rengas asennetaan autoon tehtaalla, on kyseessä tuotanto, ja jos rengas laitetaan autoon huollossa, on kyseessä palvelu. Näiden puutteiden takia palveluiden mitattavuuden ja hallitsemisen parantamiseksi on kehitetty teoria palvelujen tuotteistamisesta, jossa pyritään tekemään palveluista ymmärrettäviä kokonaisuuksia ja luomaan niille traditionaalisten tuotteiden kaltaisia ominaisuuksia. Tällä

pyritään tehostamaan palveluiden hallintaa ja myös tuottamista sekä sitä kautta laskemaan turhia kustannuksia.

2.2. Mitä on palvelun tuotteistaminen?

Palvelun tuotteistamisajatus lähtee sisäisten prosessien standardoimisesta ja läpinäkyvyyden parantamisesta. Tällä pyritään pois IHIP-mallin ongelmasta ja kohti konkreettisempia, mitattavampia ominaisuuksia. Sipilä (1996, 13) kuvaa neljä eri tuotteistamisen astetta: sisäisten työmenetelmien tuotteistaminen, palvelun tuotetuki, tuotteistettu palvelu sekä monistettava tuote. Tuotteistaminen siis perimmiltään lähtee yrityksen sisäisistä prosesseista, jotka eivät näy asiakkaalle.

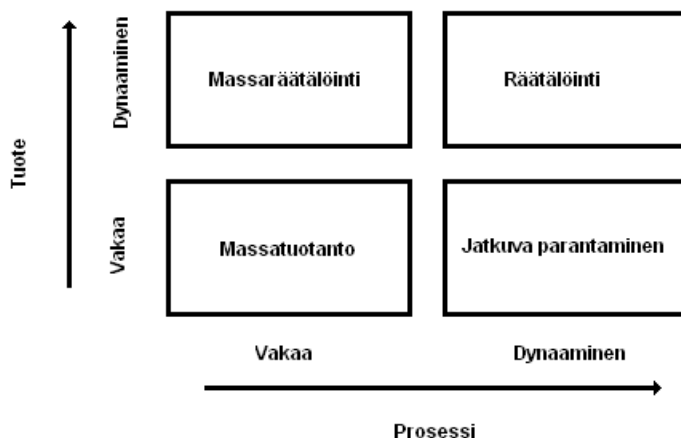
Palveluiden tuotteistamisessa ideana on yksinkertaisesti rakentaa palveluista helpommin käsiteltäviä, läpinäkyvämpiä ja helpommin johdettavia. Palveluiden tuottamisessa yleinen ongelma on asiakkaan ja tuottajan ristiriitaiset intressit, asiakas haluaa juuri hänelle räätälöidyn tuotteen, kun taas tuottaja haluaisi tuottaa samanlaisia standardipalveluita kaikille ja pitää kustannukset minimissä. Thuesen & Hvam (2011, 341) esittelivät artikkelissaan kuvan 2, joka kuvastaa tätä ongelmaa. Kuvasta käy hyvin ilmi, kuinka sekä yrityksen että asiakkaan kannalta optimaalinen tilanne saavutetaan käyttämällä niin kutsuttua massaräätälöintiä, jossa prosessit palvelun tuottamisen takana pyritään pitämään mahdollisimman vakioina, jotta niitä voidaan käyttää uudelleen ja siten toteuttaa ne halvemmalla ja tehokkaammin. Tseng & Jiao (1996) tiivistävätkin hyvin massaräätälöinnin idean: Tuotetaan tuotteita ja palveluita kohtaamaan asiakkaan tarpeet lähes massatuotannon tehokkuudella. (Tseng & Jiao 1996, 153-156)



Kuva 2. Massaräätälöinti (Thuesen & Hvam 2011, 341).

Lehtonen & Puhto (2004, 20) työssään esittelemä kuva 3 laajentaa hieman kuvan 2 käsitystä ja lisää neljänneksi kentäksi nykyisen palvelun jatkuvan parantamisen. Matriisista käy hyvin ilmi massaräätälöinnin idea, jossa prosessit palvelun takana ovat vakaat ja palvelu vastaa hyvin vaihtuvaan toimintaympäristöön. Yhdistämällä massaräätälöinnin tuottama kate kuvasta 2 ja sijoittuminen kuvassa 3 voidaan todeta sen näyttävän hyvin houkuttelevalta vaihtoehdolta palvelun tuottajalle.

Kuva 3 myös tuo hyvin ilmi, kuinka itse palvelu ei ole tuotteistamisen pääosassa, vaan itse asiassa monesti pääasia on prosessit palvelun tuottamisen takana. Toimeksiantaja-yrityksen tapauksessa tarjotut palvelut voisi jakaa elinkaaripalveluihin ja kertaluontoisiin palveluihin. Nämä kaksi eri palvelutyyppeä voitaisiin sitten jakaa kuvan 3 matriisiin kolmeen laatikkoon. Elinkaaripalveluissa pääosassa on palvelun jatkuva parantaminen, eli niissä tulisi pyrkiä alentamaan kustannuksia prosesseja tehostamalla. Kertaluontoisissa palveluissa fokus vaihtuu massaräätälöintiin kuvan 2 tapaan, ja toisaalta yksilöllistä räätälöintiä tulisi harjoittaa hyvin harkiten ja vain erittäin kannattavissa projekteissa. Pääasia olisi kuitenkin pyrkiä pitämään joko prosessi tai palvelu vakiona, sillä tällöin yrityksellä on parhaat mahdollisuudet hyödyntää osaamistaan. Räätälöityjen palveluiden tekemistä miettiessä kannattaa kuitenkin muistaa, että joskus asiakkaat ovat valmiita maksamaan erittäin hyvin juuri heille tehtävästä tietystä palvelusta, jota he eivät muualta saa. Näissä tapauksissa kannattaa poiketa yleisestä linjasta ja tuottaa juuri asiakkaan tarvitsema palvelu, vaikka prosessit joudutaan miettimään uudelleen.



Kuva 3. Matriisi tuotannon toimintatavan määrittämiseen (Boyton, A.C., Victor, B., & Pine II, B.J. 1993, 43).

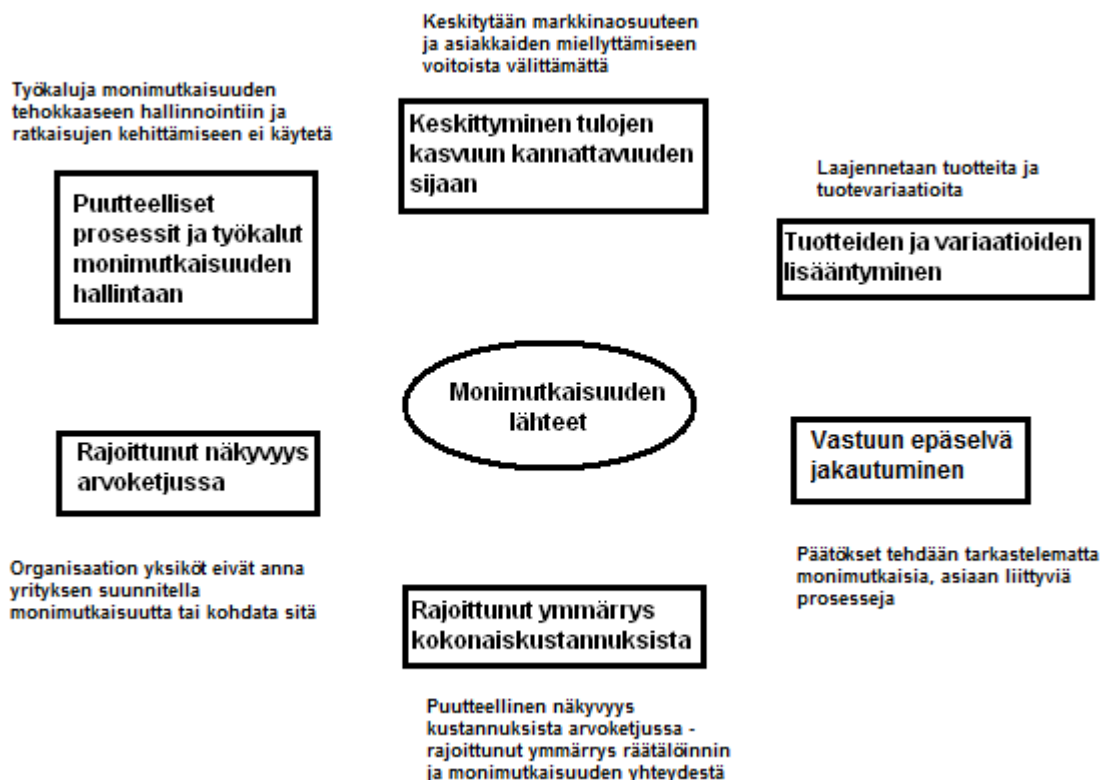
2.3. Miksi palveluja tuotteistetaan?

Palvelujen tuottamisessa on suurin ongelma niiden mittaamisen vaikeus. Tämä mitattavuus luo suuria haasteita sekä palvelun myyjälle että ostajalle. Mikä on oikea hinta palvelusta? Asiakas haluaa maksaa palvelusta juuri sen verran, kuin hän näkee sillä lisäarvoa. Myyjä taas tavoittelee luonnollisesti maksimaalista katetta. Tätä perustavaa laatua olevaa haastetta ratkaisemaan on kehitetty palvelujen tuotteistaminen. Tällä pyritään siihen, että palvelut saavat näennäisesti fyysisten tuotteiden tapaisia ominaisuuksia ja niiden mitattavuus paranee. Tämä helpottaa palvelujen johtamisessa ja kehittämisessä. Tuotteistetuilla palveluilla on myös se etu, että konsepti on aina suurin piirtein sama. Tämä alentaa selkeästi organisaation kustannuksia, kun samaa palvelua ei joka kerta tarvitse kehittää uudelleen, vaan se on jo olemassa. Tämän avulla organisaatio voi myös saavuttaa samantapaisia skaalaetuja kuin normaaleilla, fyysisillä tuotteilla. Tuotteistaminen on myös kätevää asiakkaan näkökulmasta, sillä tuotteistetun palvelun voi ajatella olevan hyvin standardilaatuinen ja läpinäkyvämpi. Asiakas siis tietää, mitä odottaa ja hänen on helpompi miettiä, mitä on palvelusta valmis maksamaan. (Böttcher & Klinger 2011, 320-325)

Lehtonen & Puhto (2004, 34) esittelevätkin hyvin nämä tuotteistamisen potentiaaliset hyödyt: erottautuminen kilpailijoista, toimintatapojen tehostuminen, asiakassuhteiden kannattavuuden parantuminen, tuki toiminnan ja palvelujen kehittämiselle, uusien palveluinnovaatioiden syntyminen. He myös nostavat hyvin esille, kuinka palvelun läpinäkyvyys saa asiakkaan mieltämään palvelun ostamisen riskin pienemmäksi.

Anderson, Hagen, Reifel, & Stettler (2006, 20) esittelevät artikkelissaan hyvin idean hyvästä ja huonosta monimutkaisuudesta. Heidän mukaansa molempien olemassaolo tulisi tunnistaa ja sitä tulisi pystyä hallitsemaan, sillä tämän hyvän ja tarpeellisen monimutkaisuuden avulla voidaan suojella omia toimintatapoja ja prosesseja kopioinnilta. Huono monimutkaisuus sen sijaan vaikeuttaa organisaation ja prosessien johtamista sekä huonontaa niiden läpinäkyvyyttä johdolle. Juuri nämä huonon monimutkaisuuden lähteet ajavat organisaatiota kohti IHIP-mallin mukaisesti tuottamia palveluita, joilla on mittaamis- ja konkretisoimisongelmat. Luonnollisesti myös mitattavuuden huononeminen ja johtamisen vaikeudet nostavat kuluja, joten turhasta monimutkaisuudesta tulisi pyrkiä eroon. Kuvassa 4 esitellään monimutkaisuuden lähteitä, joista monessa nousee esille

varsinkin läpinäkyvyyden puute, vaikka kaikki nämä lähteet toimivat yhteisvaikutuksessa eikä niiden yksittäinen tarkastelu aina ole mielekästä. Tämä läpinäkyvyyden puute osaltaan dominoi muita monimutkaisuuden lähteitä, varsinkin epäkannattavaa kasvua, kokonaiskustannuksien ymmärtämistä sekä vastuun jakautumista. Epäkannattava kasvu on varsinkin isojen, laajan asiakaskannan omaavien yritysten kirous, sillä vanhoja asiakkaita ei haluta menettää (uuden asiakkaan hankkiminen maksaa enemmän kuin vanhan pitäminen) ja toisaalta iso markkinaosuus usein mielletään itseisarvoksi, johon pyritään keinoja kaihtamatta. Luonnollisesti tämä menettelytapa on hyvin viallinen, sillä vaikka iso markkinaosuus saatetaan mieltää isoiksi voitoiksi, ei se suoraan tarkoita hyviä tuottoja, jos yksittäisten palveluiden kate on pielessä. Toinen iso tekijä monimutkaisuuden lähteissä on puuttuvat työkalut monimutkaisuuden hallintaan, joka ajaa väistämättä yrityksen palveluita kohti IHIP-mallia, jossa palveluiden hallinnointi on hyvin epämääräistä ja enemmänkin tunneperäistä kuin rationaalista. (Anderson et al. 2006, 20-26)



Kuva 4. Monimutkaisuuden lähteet (Anderson et al 2006, 20).

2.4. Miten palveluja tuotteistetaan?

Palvelujen tuotteistamisessa lähdetään liikkeelle IHIP-mallista tuttujen palveluita leimaavien monimutkaisuuksien ja vaikeuksien selättämisellä, jossa aiemmin esitelty massaräätälöinnin käsite on pääosissa. Tuotteistaminen ei myöskään rajoitu vain palvelutapahtumaan, vaan on erittäin tärkeää pyrkiä tekemään prosesseista palvelun takana monistettavia ja tehdä niiden suorittamisesta mahdollisimman kustannustehokasta. On myös tärkeää muistaa, että asiakkaan ollessa osa palveluprosessia saavutetaan pitkällä asiakassuhteilla parempaa palvelun laatua ja kustannusetuja, sillä tiedetään, miten kyseinen asiakas toimii ja kuinka paljon hän on osallinen palvelutapahtumassa.

Tärkeintä kuitenkin on viestiä asiakkaalle kattavasti palvelun sisällöstä ja sen tarjoamista hyödyistä, sillä asiakas lopulta maksaa palvelun hänen siitä kokemansa lisäarvon mukaan. Viestinnän on toisaalta oltava todenmukaista, jotta asiakkaan odotettu laatu palvelusta vastaa hänen palvelustaan kokemaa laatua. Kehittämällä palveluista suurta lisäarvoa tuottavia ja hyödyistä oikein viestimällä saadaan tyytyväisiä asiakkaita, jotka varmasti tulevat ostamaan myös jatkossa lisäpalveluita ja kasvattamaan asiakkaan arvoa palveluntarjoajaryitykselle. Palveluita on myös mahdollisuus paketoita palvelupaketeiksi, joka tullaan esittelemään tuotteistamismallien jälkeen.

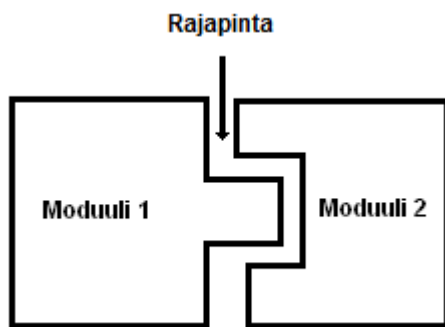
2.5. Tuotteistamismallit

Palvelujen tuotteistamisessa on vallalla kaksi eri mallia, joista toinen keskittyy rakentamaan palvelut asiakkaan tarpeisiin valmiista moduuleista ja toinen koostuu ydintuotteesta, jonka ympärille räätälöidään asiakkaan tarvitsemia palveluita. Yhteistä molemmille malleille on prosessien kustannuksien pieneneminen käyttämällä eriasteista standardointia.

2.5.1. Moduulimalli

Moduulimallia ja moduulisuutta tutkiessa on tärkeää määritellä ensiksi, mikä on moduuli. Moduulin määritelmänä kirjallisuudessa ehkä käytetyin on Baldwin & Clarkin (2000) esittelemä määritelmä: ”Moduuli on yksikkö, jonka rakenteelliset elementit ovat voimakkaasti yhdistyneet toisiinsa ja jokseenkin heikosti yhteydessä elementteihin muissa

yksiköissä”. Moduulisuuden taas voi määritellä yksinkertaisesti olevan monimutkainen tuote tai prosessi (kuten palvelu), joka on koottu pienemmistä erikseen suunnitelluista paloista, jotka toimivat yhdessä. Kuvassa 5 näkyy tämä moduulisuuden idea, jossa kaksi moduulia liittyy toisiinsa muodostaen kokonaisuuden. Moduulisuudella voidaan myös kuvata mahdollisuutta irrottaa ja yhdistellä näitä pienempiä paljoa toisiinsa ja luoda erilaisia lopputuotteita. Tämä moduulisuus luokin yrityksille hyvän mahdollisuuden luoda laaja tuotevalikoima standardisoiduista moduuleista ja lisää suuresti ratkaisujen joustavuutta. Böttcher & Klinger (2011, 323) esittelevät kaksi eri tapaa kehittää palvelumoduuleita: uusien moduulien luomisen ja vanhojen, yhtenäisten palvelujen erottamisen palvelumoduuleiksi. He myös muistuttavat moduulien mitattavuuden tärkeydestä sekä organisaation mukautumisesta moduulimalliin. (Baldwin & Clark 1997, 84-85; Schilling 2000, 312-313, 315; Asan et al 2004, 30; Böttcher & Klinger 2011, 323-326).



Kuva 5. Moduulien liittäminen toisiinsa (Asan et al 2004, 30; Pekkarinen & Ulkuniemi 2004, 87).

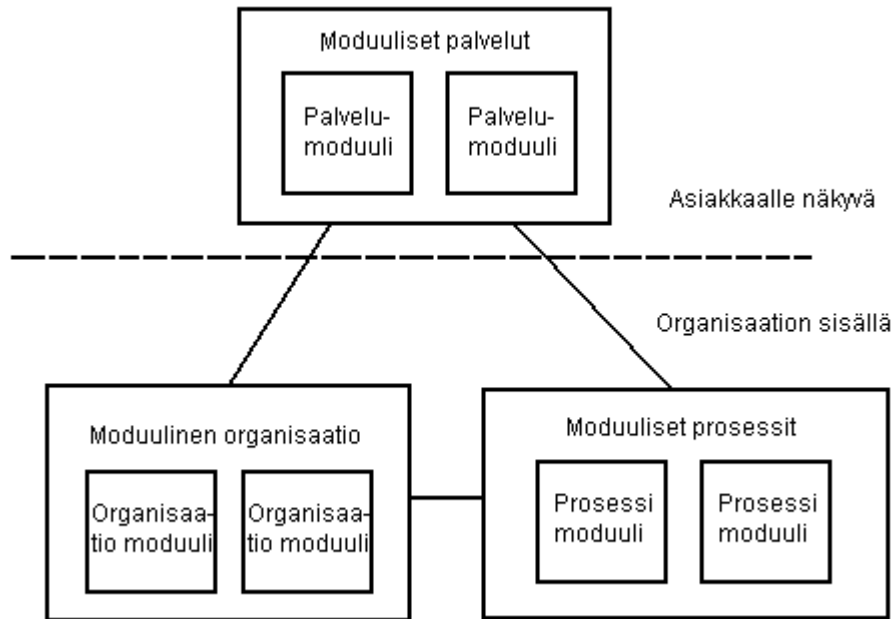
Tämä laaja tuotevalikoima sekä standardisoidut moduulit, joiden laadun voidaan olettaa olevan jokseenkin vakio ja moduulisen palvelun lisääntynyt läpinäkyvyys, kiinnostaa asiakkaita. Asiakas myös tuntee saavansa haluamansa palvelun, mikä nostaa suuresti yrityksen tuottaman palvelun arvoa. Schilling esittelee myös toisen trendin, jossa pyritään rohkaisemaan käyttämään saman yrityksen moduuleja ja tuotteita, vaikka ne toimisivat myös muiden yritysten tuotteiden kanssa. Rohkaisuna voi olla vaikka parempi yhteensopivuus tai luonnollisesti vaikka alennus, jonka saa ostaessaan palvelupaketin yksittäisten palvelujen sijaan. Kuvassa 5 näkyy myös rajapinta moduulien välillä, joka on se, millä yritys voi pyrkiä saavuttamaan parempaa yhteensopivuutta. Tästä hyvästä yhteensopivuudesta on erittäin hyvä esimerkki Microsoft Office -tuotteet, jotka toimivat

erillisinä ohjelmina, mutta myös hyvin yhdessä. (Schilling 2000, 312-313; Böttcher & Klinger 2011, 323; Rahikka et al 2011, 359).

On erittäin tärkeä tiedostaa, että myös organisaation moduulisuus on hyödyllinen tuotteiden moduulisuutta ajatellessa. Organisaation tasolla moduulisuus voi tarkoittaa esimerkiksi alihankintaa tai strategisia liittoutumia, jolloin yritys voi paremmin keskittyä ydinosaamiseensa. Kysyntäpiikkejä voidaan selvittää ostamalla ulkopuolisia lisäpalveluita, sillä tuotantoa lisätäkseen tarvitaan vain muutama monistettava moduuli lisää. Tällä saavutetaan samanlaista joustavuutta ja halutessaan yritys voi keskittyä tuottamaan vain palveluita, jotka tuottavat suurta asiakaslisääarvoa. Kasvava kilpailu markkinoilla, standardit sekä tekninen kehittyminen ajavat myös organisaatioita kohti moduulisuutta. Toisaalta on myös muistettava, että markkinoiden ollessa jokseenkin staattiset yritykset usein eivät halua eikä niiden kannatakaan muuttua kohti moduulista rakennetta, vaan pysyä traditionaalisemmissa malleissa. (Pekkarinen & Ulkuniemi 2008, 87-88; Böttcher & Klinger 2011, 323; Schilling 2000, 326-329)

Moduulisuus ei kuitenkaan ole ratkaisu kaikkiin kysymyksiin ja ongelmiin, vaan siinäkin on heikkoutensa, jotka tulee tiedostaa. Moduulisuus on parhaimmillaan silloin, kun on tarkoitus rakentaa laajasta valikoimasta palveluita monia eri palvelukombinaatioita, eli kun sekä tarjonta että kysyntä ovat heterogeenisiä. Moduulisuus toimii myös silloin, kun kysyntä on heterogeenistä, mutta tarjonta on rajoitettua, vaikkakin tällöin moduulisen hyödyt ovat jo hieman rajoittuneet. Moduulisuuden toimimattomuus tulee vastaan silloin, kun kaikki asiakkaat haluavat samaa tuotetta tai palvelua. Tällöin onkin järkevämpää pyrkiä tuottamaan haluttua tuotetta tai palvelua mahdollisimman halvalla, jolloin pystytään kilpailemaan muiden tuottajien kanssa hinnalla. (Schilling 2000, 317)

Pekkarinen & Ulkuniemi (2008) esittelevät modulisaaion kolme dimensiota, mitkä tukevat toisiaan. Nämä kolme dimensiota ovat palveluiden moduulisuus, prosessien moduulisuus ja organisaation moduulisuus. Kuva 6 selventää näitä dimensioita, joista vain osa näkyy asiakkaalle ja oikeastaan suurin osa on yrityksen sisällä asiakkaan näkymättömissä. Tämä vahvistaa aiemmin mainittua jäävuoriajattelua, jossa vain jäävuoren huippu kustannuksista ja palvelun tuottamisesta on näkyvissä asiakkaalle suurimman osan jäädessä piiloon. (Pekkarinen & Ulkuniemi 2008, 87-89; Rahikka et al 2011, 360-361)



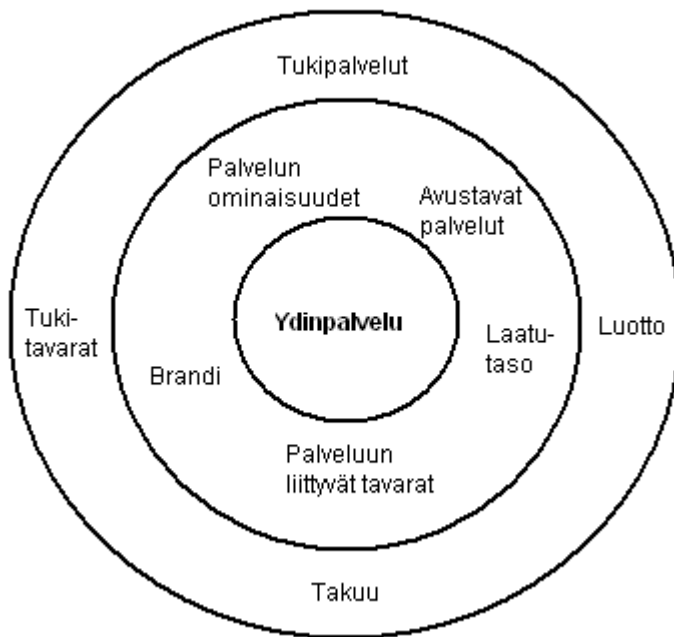
Kuva 6. Moduulisuuden kolme dimensiota (Pekkarinen & Ulkuniemi 2008, 88).

Bask et al (2011) esittelee yleisesti moduulimallissa näiden kolmen dimension lisäksi myös neljännen dimension, joka on tuotteen moduulisuus. Tämä on kuitenkin jätetty pois tarkastelusta, sillä se ei liity palveluihin relevantilla tavalla.

2.5.2. Ydintoimintomalli

Ydintoimintomallissa on ideana konkretisoida ja erotella toisistaan itse ydinpalvelu ja siihen liittyvät oheispalvelut. Joskus tämä ydinpalvelu voi olla hyvinkin pieni osa itse palvelupaketista, mutta se on kuitenkin se palvelu, jonka palvelun hankkija ostaa.

Ylikoski esittelee kirjassaan kuvan 7 palvelun eri kerroksista. Tämä malli pyrkii tarjoamaan asiakkaalle palvelupaketin, joka koostuu ydinpalvelusta, avustavista palveluista sekä tukipalveluista. Ydinpalvelu on siis itse palvelu, joka ostetaan ja josta asiakas pääasiallisesti maksaa. Avustavat palvelut ovat palveluita, joita ilman ydinpalvelua ei voida toimittaa tai tehdä ja tukipalvelut nimensä mukaisesti tukevat kahta edellistä. Asiakkaan kokema lisäarvo, jonka hän palvelusta saa, koostuu siis koko tästä palvelupaketista eikä vain ydintuotteesta, jonka hän alun perin on ostanut. (Ylikoski 1999, 222-230)

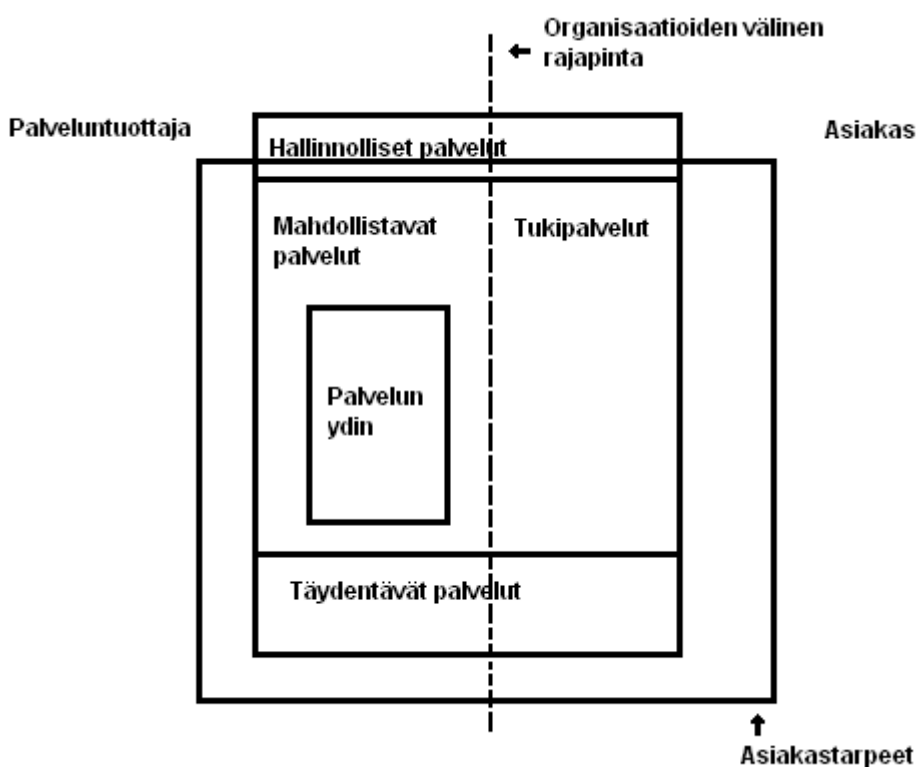


Kuva 7. Palvelun eri kerrokset Ylikoski (1999, 224).

Tätä mallia käytettäessä on tärkeätä tuoda ilmi asiakkaalle hänen saama hyöty oheispalveluista, sillä tutkiessaan eri toimittajavaihtoehtoja asiakas saattaa monesti keskittyä liiaksi ydinpalvelun hintaan. Kuten kuva kuitenkin hyvin osoittaa, ydinpalvelu on vain osa palvelupaketista, ja joskus oheispalveluiden merkitys voi olla hyvinkin suuri. Anderson & Narus (1995, 75-77) ehdottavatkin, että yrityksen tulisi pyrkiä rakentamaan kuva segmentin asiakkaista ja tarjoamaan jokaisen arvostamaa ydinpalvelua mahdollisimman halvalla sekä kustannustehokkaasti. Oheispalveluiden tarjonta olisi se, mistä yritys saa katteensa, sillä jokainen asiakas arvostaa eri palveluita eri verran ja tarjoamalla monia erilaisia oheispalveluita saadaan tyydytettyä useamman asiakkaan tarpeet. Täytyy kuitenkin muistaa, että asiakkaiden maksuhalukkuus eri palveluista vaihtelee heidän niistä saamansa hyödyn mukaan, joka tekee hinnoittelusta monimutkaista.

Lehtonen & Puhto (2004, 24) esittelevät työssään Vaattovaaran kaavion ydintoimintomallista (kuva 8). Kuva täydentää hyvin Ylikosken mallia lisäämällä siihen hallinnolliset palvelut, jotka tapahtuvat pääasiassa palvelun toimittajayrityksen sisällä eivätkä suoranaisesti riipu asiakastarpeisiin. Niiden olemassaolo on hyvä tiedostaa, sillä osa kuluista syntyy asiakkaan näkymättömissä ja niiden veloittamista asiakkaalta on usein

vaikea perustella. Tätä ongelmaa voidaan osaltaan pyrkiä ratkaisemaan tuomalla hallinnollisten palveluiden roolia selkeämmäksi asiakkaille ja toisaalta pyrkimällä kohdistamaan syntyneitä kuluja tietyille palveluille. Kulujen kohdistaminen on hyvin hankalaa, sillä palvelu saattaa olla aluksi kallis kehittää, mutta mitä useammin sitä tarjotaan ja ostetaan, tulee sen tuottaminen joka kerta halvemmaksi. Tämän takia onkin tärkeä tehdä palvelua kehittäessä ja hinnoiteltaessa laskelmia ja arvioita palvelun menekistä, jonka avulla saadaan jonkin asteinen idea, miten jakaa palvelun kehittämiskulut yksittäisille palvelutapahtumille.



Kuva 8. Palvelupaketin komponentit suhteessa asiakastarpeisiin ja organisaatioiden väliseen rajapintaan (Vaattovaara 1999, 69)

2.6. Palvelujen paketointi

Palveluita tarjotessa tulee ottaa huomioon yrityksen eri tavat rakentaa tarjoomaansa. Palveluita voidaan tarjota kolmella eri tavalla (Mathieu 2001, 455-458; Venkatesh & Mahajan 1993, 494-496): palvelupakettina, yksittäisinä palveluina tai kahden edellisen eri yhdistelminä. Mathieu ja Venkatesh & Mahajan puhuvat samasta asiasta hieman eri

termein, mutta idea on molemmilla sama, yrityksen on toteutettava valittua tuotestrategiaa ja pyrittävä sen avulla maksimoimaan voittojaan ja tuotettua lisäarvoa.

2.6.1. Palvelupaketti

Palvelupakettiajattelussa pyritään myymään asiakkaalle monia palveluita samanaikaisesti. Pakettina myytäessä palveluiden hinta on hieman alhaisempi kuin yksittäisinä palveluina ostettaessa, mutta toisaalta palveluiden ostaja joutuu ostamaan palveluita, joita hän ei välttämättä tarvitse. Mallissa palvelun tuottaja voi vierittää osan palvelun kehitys- ja tuottamiskustannuksista asiakkaalle, mikä osaltaan lisää yrityksen halukkuutta myydä palveluita ns. arvopaketteina yksittäisten palvelujen sijaan. Palvelupaketteja myytäessä yritys voi myös hyväksikäyttää Anderson et al (2006, 20-26) esittelemää hyvää monimutkaisuutta, mikä suojaa yrityksen prosesseja ja ydinosaamista kopioimiselta. Palvelupaketin ostaminen saattaa myös olla helpompaa asiakkaalle. Tällä voidaan siis osaltaan vähentää moduulisuuden ongelmaa asiakkaille, joilla ei ole aikaa tai taitoa valita laajasta valikoimasta oikeita palveluita. Yrityksen asiakkaat voivat siis nähdä yllättävänkin ison lisäarvon palvelupakettitarjoomassa vastoin yleisiä odotuksia. (Mathieu 2001, 455-457; Venkatesh & Mahajan 1993, 494-496; Spring & Aurajo 2009, 455-456; Schilling 2000, 322-323)

Tämä tekeekin palvelupakettiajattelusta hieman ristiriitaisen. Esimerkkinä palvelupaketista voi olla esimerkiksi jääkiekon Suomessa vuonna 2012 pelattaviin MM-kilpailuihin myytävät lippupaketit, joilla pääsee katsomaan tietyt pelit. Joukossa on muutama peli, jotka henkilö haluaa nähdä, mutta joutuu ostamaan liput myös peleihin, jotka eivät häntä kiinnosta saadakseen liput kiinnostaviin peleihin. Toisaalta mennessään katsomaan pelejä, jotka eivät etukäteen kiinnostaneet, voivat ne yllättää positiivisesti ja nostaa lippupaketin arvoa asiakkaalle. Samaa voisi yleistää palveluihin, asiakkaan kokema lisäarvo yksinkertaisesta palvelusta voi olla hyvinkin huomattava, vaikka sitä ei aluksi ole pohdittu.

2.6.2. Yksittäinen palvelu

Kuten aiemmin on mainittu, palveluiden tuotteistamisessa pyritään palvelun selkeyteen ja läpinäkyvyyteen sekä turhan monimutkaisuuden karsimiseen. Yksittäisten palveluiden tarjoaminen on usein yritykselle kalliimpaa, sillä monimutkaisuuden hallinnoinnista

aiheutuu lisäkuluja. Mathieu (2001) toteaakin yksittäisen palvelun sisältävän enemmän epäsuoria ja kiinteitä kustannuksia kuin suoria ja vaihtuvia kustannuksia. Palvelun tuottamisesta ja kehittämisestä kantaa siis riskin lähes yksinomaan palvelun tuottaja. Anderson & Narus (1995) ovatkin tämän takia suositelleet eräänlaista ydintoimintomallia muistuttavaa tapaa, jossa jokaiselle tuki- ja mahdollistavalle palvelulle asetetaan hinta erikseen. Kaiken kaikkiaan yksittäisten palvelujen myymistä voi kuvata eräänlaisena läpinäkyvänä palvelumenuna, jolta voi valita haluamansa palvelut kuten aterian ravintolassa. B2C-markkinoilta esimerkki yksinkertaisesta ja läpinäkyvästä palvelusta on esimerkiksi hiustenleikkuu, jossa asiakas voi valita haluamansa mallin ja esimerkiksi hiusten pesun. (Anderson & Narus 1995, 75-82; Mathieu 2001, 455-456; Venkatesh & Mahajan 1993, 494-496)

2.6.3. Palvelupaketin ja yksittäisen palvelun yhdistelmä

Ratkaisuna ääripäämallien ongelmiin monet yritykset myyvätkin palveluitaan paketteina ja yksittäisinä palveluina. Tämä tuo uusia haasteita markkinointiin ja kehitykseen, sillä on pyrittävä tuottamaan arvoa maksimoivia palveluita mahdollisimman kannattavasti. Tässäkin mallissa on toki ongelmansa, ja kuten hyvin Anderson & Narus (1995, 75-76) artikkelissaan toteavat, monet yritykset eivät tiedä, mitä heidän palveluiden tarjoaminen maksaa ja kuitenkin myyjät pyrkivät myymään palveluita tietämättä tarkasti, mitä asiakkaat haluavat. Tämä ongelma on merkittävä varsinkin B2B–markkinoilla, sillä palvelut ovat usein hyvin monimutkaisia verrattuna yksinkertaisempiin B2C–markkinoihin.

3. Käytetty tutkimusmenetelmä

Tutkimuksen empiirisessä osiossa on käytetty laadullista tutkimusta. Laadulliseen tutkimukseen päädyttiin, sillä tutkimuksessa ei tulla pyrkimään yleistettävyyteen ja aineisto on valittu tiettyjen tarkoituksien eli toimeksiantajayrityksen mielenkiinnon mukaan. Tutkimuksessa on siis käytetty harkinnanvaraista otantaa, joka on laadullisessa tutkimuksessa usein käytetty menetelmä. Aineiston keruussa ei tässä tutkimuksessa tähdätä aineiston kattavuuteen ja kylläntymiseen, vaan uudet tutkimuskohteet varmasti toisivat lisää erilaisia tutkimustuloksia. (Eskola & Suoranta 2003, 60-68)

Laadullisen tutkimuksen tunnusmerkkejä harkinnanvaraisen otannan lisäksi on esimerkiksi hypoteesittomuus. Hypoteesittomuudella tarkoitetaan sitä, ettei tutkijalla ole tutkimuksen alussa lukkoon lyötyjä ennakko-olettamuksia tutkimuksen kulusta ja kohteista. Tutkijalla voi kuitenkin olla joitain oletuksia tai etukäteistietoa asiasta ja niiden olemassaolo onkin hyvä tiedostaa, jotta niiden vaikutus tutkimukseen ja sen kulkuun voidaan minimoida. Tutkimuksen ollessa kuvaileva tutkimus on tärkeää pyrkiä kuvaamaan suppeaa aineistoa mahdollisimman kattavasti ja analyyttisesti sekä on myös pyrittävä tutkimaan empiirisen aineiston ja pohjalle etsityn teorian välisiä yhteyksiä. (Eskola & Suoranta 2003, 18-22; Uusitalo 2001, 25-27; Hirsijärvi et al 2007, 133-134)

Tutkijalla on tutkimustyössään aina eettinen vastuu ja onkin pyrittävä välttämään tuottamasta harmia tutkimuksen toimeksiantajalle tai tutkimuksen kohteille. Tämän takia aineisto on rajattu julkiseen aineistoon ja kerätty yritysten sivuilta löytyvästä tiedosta sekä erilaisista vuosikertomuksista ja muista julkisista materiaaleista. Tutkimuksessa on myös pyritty toimimaan mahdollisimman objektiivisesti, jotta tutkimustulokset ja tutkimuksen aikana tehty analyysi olisivat mahdollisimman luotettavat. (Uusitalo 2001, 30-33; Eskola & Suoranta 2003, 52-59)

4. Tuotteistaminen rakennusalan yrityksissä

Tässä osiossa tullaan tutkimaan, miten tuotteistamista on tehty talo- ja kiinteistötekniikan palveluissa sekä Konecranesin erinäisiin korjauspalveluihin liittyvissä palveluissa valituissa yrityksissä. Tutkimuksen kohteeksi valikoituivat YIT, ISS, RTK-Palvelu, Maintpartner, KCI Konecranes sekä Are toimeksiantajayrityksen toiveiden mukaisesti. Aluksi esitellään lyhyesti yritys, jonka jälkeen esitellään yrityksestä julkisten dokumenttien perusteella tunnistettu tuotteistamisstrategia ja peilataan sitä teoriaosiossa esiteltyihin eri malleihin.

4.1. YIT

YIT on iso rakennuskonserni, joka tarjoaa monia palveluita eri toimialoilla, ja päätoimialana heillä on talo- ja kiinteistötekniiset ratkaisut. YIT on kehittänyt ServiFlex-konseptin, jolla pyritään räätälöimään palvelut yksilöllisesti jokaisen asiakkaan tarpeisiin sopivaksi ja sisällyttämään palvelupakettiin kaikki tarvittavat palvelut. YIT:llä uskotaankin asiakkaiden arvostavan helppoutta ja uskotaan myös jatkossa laajojen palvelusopimusten määrän kasvuun. YIT panostaakin juuri kiinteistötekniikan palvelujen kasvuun, joten Serviflex-konsepti on erittäin mielenkiintoinen tarkastelun kohde. (YIT 2011)

Serviflex-konsepti yhdistelee tehokkaasti teoriasta esiin nousseita eri tuotteistamisstrategioita. Moduulimallisuutta tukee selkeästi eri palvelujen (=moduulien) yhdistelymahdollisuus, joiden avulla asiakas sitten valikoi haluamansa palvelupaketin. Prosessit näiden palveluiden tuottamisen takana ovat varmastikin erittäin vakioituneet, joten massaräätelöinnin periaatteiden mukaisesti YIT kykenee tarjoamaan laajan kirjon eri pakettiratkaisuja rakennettuna lukuisista eri moduuleista.

Serviflexissä on myös nähtävissä selkeä paketointi, sillä tarjotessaan monia eri palveluita annetaan varmasti alennusta ostettaessa useampia palveluita. Samalla voidaan myös ajatella rakennettavan pidempiaikaista asiakassuhdetta, ja koska asiakas on aina osa prosessia, myös asiakkaan kyvykkyys ottaa vastaan palveluita ja edustaa niissä itseään tiputtaa suuresti palvelun tuottamiseen liittyviä kustannuksia.

4.2. ISS

ISS on voimakkaasti kasvanut monialayritys, joka on tällä hetkellä Suomen kolmanneksi työllistävin yksityinen yritys. Heidän strategiansa tähtää kasvattamaan tehokkuutta lisäämällä standardointia ja harmonisaatiota. Tämä standardointi viittaa prosessien moduulimalliin ja massaräätälöintiin, jolla pyritään saavuttamaan kustannussäästöjä. ISS tarjoaa myös laajan kirjon erilaisia palveluita, joita yhdistelemällä saavutetaan kattavampia palvelukokonaisuuksia. Tämä tuo yritykselle mahdollisuuden pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin, joissa he voivat pyrkiä standardisoimaan asiakkaan vaikutusta palveluprosesseihin sekä mahdollisesti kouluttamaan omaa henkilökuntaansa suorittamaan useampia eri toimintoja kiinteistössä. Tällä saavutetaan suoria kustannussäästöjä tehtäessä enemmän töitä pienemmällä henkilöstöllä. Myös prosessien ja töiden standardoinnilla voidaan pyrkiä mahdollisuuteen käyttää esimerkiksi vuokratyövoimaa kysyntäpiikkien aikaan, millä voidaan pitää yrityksen oma henkilöstö mahdollisimman vakiona. Näin menetellessään yritys välttää myös mainetta usein haittaavat YT-neuvottelut, sillä ihmisiä tarvitsee harvoin irtisanoa. (ISS 2011)

ISS on myös kehittänyt kiinteistön energian käytön hallintaan ISS Wise -palvelukonseptin. Palvelusta tuodaan selkeästi esille sen hyödyt ja sisältö, mikä helpottaa palvelun ostopäätöksessä. Myös palvelun kokonaisvaltaisuus ja huolettomuus, ja siten myös helppous, houkuttelevat varmasti monia. ISS Wise:n hankkimalla vastuu kiinteistöstä siirtyy asiakkaalta ISS:lle, joka valvookin kiinteistöä ympäri vuorokauden ja raportoi asiakkaalle sovitulla tavalla. (ISS Wise)

4.3. RTK-Palvelu

RTK-Palvelu tarjoaa osan palveluistaan yhteistyökumppaneidensa kautta, mikä kielii ydintoimintaan keskittymisestä sekä selvästä moduulirakenteesta. Moduulirakenteen vuoksi he voivat tarjota omia palveluitaan sopusoinnussa yhteistyökumppaneidensa palveluiden kanssa eri kombinaatioissa ja siten luoda monia eri pakettivaihtoehtoja olemassa olevista palveluista (=moduuleista). Palvelussa on myös helppoa se, että asiakkaan ei itse tarvitse hankkia tarvitsemiaan palveluita monesta paikasta, vaan hän voi valita haluamansa palvelut, jotka RTK-Palvelu sitten heille toimittaa. (RTK-Palvelu 2011)

RTK-Palvelu on itse kehittänyt täyden palvelutuotteen Energiaoptimi. Energiaoptimissa näkyy selkeä ydintoimintorakenne, jossa on paljon tukevia ja ohjaavia palveluita. Ydintoimintona on siis energiankulutuksen vähentäminen, jonka ympärille on kasattu erilaisia mahdollistavia ja tukevia toimintoja. Palvelun esittelyssä tuodaan hyvin esille sen hyötyjä asiakkaalle. Tämä selkeys ja läpinäkyvyys yhdessä yhteistyön kohteessa työskentelevien tai asuvien ihmisten kanssa vahvistavat varmasti luottamusta palveluntarjoajaan. Yritys on myös kehittänyt Energiaoptimi-sertifikaatin, jolla pyritään standardisoimaan palvelua ja saamaan mahdollisesti siitä laajalti tunnistettu sertifikaatti, joka toisi lisäarvoa asiakkaalle. Sertifikaatti voisi esimerkiksi olla eräänä perusteena asuntoa valitessa. (Energiaoptimi; Energiaoptimi uutinen)

4.4. Maintpartner

Maintpartner on teollisuuden palveluihin ja niiden kunnossapitoon keskittyvä yritys, joka korostaa toiminnassaan asiakaslähtöisyyttä ja luotettavuutta. Asiakaslähtöisyydessä painotetaan aitoa kiinnostusta asiakkaan liiketoimintaan, ja luotettavuudessa pyritään ongelmien ehkäisyyn ja nopeaan ratkaisuun. Palvelutarjooma koostuu käytön ja kunnossapidon palveluista, asiantuntija- ja yksittäispalveluista sekä muutos- ja parantamispalveluista. Maintpartnerilla on toiminnassaan käytössä HUB-malli, jossa eri kaupungeissa sijaitsevat HUBit ovat asiakkaan yhteyshenkilönä ja toimittavat palveluita mahdollisimman kokonaisvaltaisesti asiakkaan niitä tarvitessa. (HUB-rakenteella joustavaa resurssointia 2011; Maintpartner 2011a; 2011b)

Maintpartnerin HUB-mallin toiminta viittaa organisatoriseen moduulisuuteen, jolla pyritään tarjoamaan tasaisesti peruspalveluita ja toisaalta kysyntätilanteissa tarvittaessa toimittamaan uusi palvelumoduuli. Maintpartnerin tarjoamissa palveluissa mainitaankin yhteistyöverkosto, minkä avulla he toimittavat yksittäisiä palveluita ja projektitöitä. Yrityksen toimintaa leimaa omaan ydintoimintaan keskittyminen ja organisatorisen tehokkuuden maksimointi. Toisaalta yritys markkinoi palveluitaan tukipalveluna, jonka avulla asiakasyritys voi keskittyä ydinliiketoimintaansa. Maintpartner pyrkii myös pitämään asiakkaan mukana prosesseissa ja kehittämään pitkäkestoisia asiakassuhteita, millä pyritään vakioimaan asiakkaan osuus prosessissa, jonka avulla saavutetaan helpommin toistettava palvelu. Tällä samalla asiakkaan mukana ololla saadaan myös palveluun asiakkaalle päin lisää läpinäkyvyyttä, jonka avulla hinnoittelu ja laatuodotukset tulevat

realistisiksi sekä koettu riski asiakkaan puolelta saadaan minimoitua. (Esite Maintpartner Oy 2011; HUB-rakenteella joustavaa resurssointia 2011)

4.5. KCI Konecranes

KCI Konecranes eroaa hieman edellä esitellyistä yrityksistä, sillä he tarjoavat lähinnä erinäisten laitteiden korjauspalveluita. Konecranesin tarjoomassa on selkeästi esillä ydintoimintoajattelu, jossa itse ydintoiminto on laitteen korjaus. Oheistoiminnot ja mahdollistavat toiminnot pitävät sisällään erinäisiä asiakkaalle lisäarvoa tarjoavia palveluita, joiden avulla asiakas voi räätälöidä palvelun haluamakseen. Esimerkkinä vaikka ympäri vuorokauden toimiva päivystys, joka takaa nopeamman korjauksen. Tämä voi olla erittäin tärkeä, jos asiakkaan täytyy pystyä toimimaan jatkuvasti ja toiminnan pysähdyksissä oleminen aiheuttaa suuria tappioita. Konecranesin menettely on hyvä esimerkki tukipalveluiden suuresta roolista ja sitä kautta tarpeesta saada niiden hyöty asiakkaalle mahdollisimman hyvin esille. Yritys myös painottaa palveluissaan ennakointia ja huollon tärkeyttä, millä saadaankin varmasti muodostettua pidempiaikaisia asiakassuhteita. Konecranesilla on käytössä yhdistelmä palvelupaketista ja siihen valittavista palveluista ja kokemuksen viestiminen antaa ymmärtää palvelun olevan jokseenkin vakio. (KCI Konecranes a, b)

4.6. Are

Are on Suomessa ja Venäjällä toimiva talotekniikan palveluita tarjoava yritys. Aren palvelutarjooma on hyvin kattava, ja yritys pyrkiikin tarjoamaan palveluita koko kiinteistön elinkaaren ajalle. Are on kehittänyt oman Are Sensus -systeemin, jolla kerrotaan olevan mahdollista vähentää kiinteistön energiankulutusta jopa 20 %. Konsepti koostuu standardeista komponenteista, joten palvelun laatu on varmasti hyvin vakio. Vakio-moduuleita käyttämällä Are saavuttaa kustannustehokkuutta. Arella on myös käytössä moduulimalli ja käyttämällä vain Aren palveluita saadaankin niistä synergiaetuja ja parempaa liitettävyyttä. Tämä viittaa palvelupakettiajatteluun, jossa pyritään myymään kokonainen paketti yksittäisten moduulien sijaan. Palvelussa myös painotetaan ympäristöasioita ottamalla hukkalämpöä talteen. (Are a, b)

4.7. Yhteenveto yritysten palvelutarjoomista

Alla olevaan taulukkoon 1 on koottu yksinkertaiseen esitysmuotoon yritysten käyttämät, teoriaan pohjautuvat mallit sekä mahdollinen energiasäästöratkaisun tarjoaminen.

Yritys	Moduulimalli	Ydintoimintomalli	Paketointi	Energiasäästö
YIT	x		x	
ISS	x		x	x
RTK-Palvelu	x	x	x	x
Maintpartner	x	x		
Are	x		x	x

Taulukko 1. Yhteenveto yritysten käyttämistä malleista

Kuten taulukosta huomataan, ovat lähes kaikki analysoidut yritykset huomanneet palveluiden paketoinnin potentiaalin ja oikeastaan kaikki käyttävät toiminnassaan moduulimallia. Ydintoimintomallin käytön vähäisyys selittyy osaltaan sillä, että moduulimalli ja ydintoimintomalli ovat osaltaan päällekkäisiä ja moduulisuus on usein selvemmin esillä. Energiasäästöön keskittyminen näkyy myös valtaosassa yrityksistä, joka onkin varmasti erittäin toimiva markkinointikeino ja todistukset energiaa säästävistä ratkaisuista ovat hyvin haluttuja. Merkittävää onkin, että energiasäästöön keskittyvät ratkaisut myös aina merkitsevät jonkin asteista paketointia. Maintpartner oli ainoa tarkastelluista yrityksistä, joka ei suoraan tarjonnut palvelupaketteja. Tätä voisi mahdollisesti selittää HUB-rakenteella, jonka avulla he pystyivät tarjoamaan laajan kirjon yksittäispalveluita, vaikka paikkakunnalla palvelua ei normaalisti olisikaan tarjolla.

5. Johtopäätökset

Kirjallisuudessa eri mallit ja toimintatavat esitellään usein hyvinkin erillisinä. Yrityksiä ja niiden tarjoamia palveluratkaisuja tutkittua kuitenkin on huomattava, etteivät yritykset käytä selkeästi vain yhtä tuotteistamismallia. Moduulisuus ja ydintoimintomalli ovat usein osaltaan käytössä molemmat. Toisaalta voidaan myös miettiä, että ydintoimintomalli on osaltaan eräänlainen moduuleista koostuva kokonaisuus.

Empiirisessä osiossa nousi esille hyvin vahvasti viestiminen ympäristöystävällisyydestä ja kuten johdannossa todettiin, on energiasäännösten tiukentuminen selkeästi esillä yritysten palveluissa. Lähes kaikilla tutkituilla yrityksillä oli myös oma brändätty palvelukokonaisuus, millä pyritään viestimään palvelun laadun olevan aina sama. Tämä myös osaltaan viittaisi siihen, että myös prosessit palvelun tuottamisessa ovat hyvin vakioituneet ja monistettavissa. Esille nousi myös palveluntarjoajien pyrkimys tuottaa kokonaisvaltaisia palveluita. Tässä on varmasti pyrkimyksenä saada mahdollisimman paljon arvoa asiakkaasta ja toisaalta solmia pidempiaikaisia asiakassuhteita, joiden avulla monimutkaisten palvelukokonaisuuksien toteuttaminen voidaan hoitaa paremmin ja asiakasta kuunnellen. Molemminpuolinen luottamus ja vuorovaikutteinen kommunikaatio myös osaltaan mahdollistavat oikeanlaisen, jatkuvasti parannetun ja kustannustehokkaamman palvelun toimittamisen.

Yritysten kokonaisvaltaisten palvelujen tarjoaminen ei rajoitu ainoastaan taloteknisten palveluiden tarjoamiseen, vaan monet yritykset pyrkivät tarjoamaan myös siivous- ja muita kiinteistöhuollon palveluita. Osa yrityksistä on myös liittoutunut muiden yritysten kanssa tarjotakseen mahdollisimman kattavasti erilaisia palveluita.

6. Tulevaisuuden suositukset

Tulevaisuuden tutkimusta ajatellen olisi hyvä selvittää eri mallien taloudellisia vaikutuksia ja kannattavuutta. Kuitenkin tässä tutkimuksessa kerättyjen tietojen perusteella voisi suositella toimeksiantajayrityksen tulevaisuudessa panostavan elinkaarimalleihinsa, missä asiakassuhteet ovat pidempiä ja pyrkiä kommunikoimaan tehokkaasti asiakkaan kanssa. Näin saataisiin palvelun koettu ja odotettu laatu kohtaamaan toisiaan ja asiakas kokisi vaikuttavansa prosessiin. Myös asiakkaan mukaan ottaminen prosessiin voisi olla mahdollista, joskin tämä vähentäisi prosessin monistettavuutta ja toisaalta saattaisi tuoda ylimääräistä monimutkaisuutta.

Organisatorinen moduulisuus olisi kirjallisuuden pohjalta varmasti eräs parhaista ratkaisuista, sillä tällöin olisi mahdollista käyttää ulkoisia palveluntarjoajia tai henkilökuntaa tarjoamaan palveluita kiireaikoina. Tämä myös helpottaisi jokseenkin suhdanneherkän toimialan vaihteluihin vastaamisessa, sillä tällöin voitaisiin pitää yrityksen henkilöstömäärä jokseenkin vakiona. Moduulisuuden avulla voitaisiin myös tarjota kokonaisvaltaisia palveluratkaisuja, mikä osaltaan helpottaisi asiakkaan ostopäätöstä, kun tämä tietäisi saavansa tarvitsemansa palvelut yhdestä paikasta.

Isommissa yrityksissä organisaation raskaus saattaa tuottaa lisäkuluja, minkä takia onkin tärkeää pyrkiä tarjoamaan laajoja palvelukokonaisuuksia. Tämä on tapa erottua edukseen pienemmistä alan toimijoista, jotka eivät laajoja kokonaisuuksia pysty tarjoamaan. Olisi myös tärkeää perustaa kannattavuuslaskelmia asiakkaalle elinkaaren aikana tuotettavaan arvoon eikä vain yksittäisiin projekteihin. Kuten aiemmin on todettu, asiakkaan osuus prosesseissa ymmärretään varmasti paremmin ja palvelun laatuodotukset ja todellisuus kohtaavat paremmin pidemmissä asiakassuhteissa, jolloin saavutetaan alenevia kustannuksia.

Lähdeluettelo

Anderson, B., Hagen, C., Reifel, J., & Stettler, E. (2006) Complexity: customization's evil twin. *Strategy & Leadership*. 34, 5, 19-27.

Anderson, J.C. & Narus, J.A. (1995) Capturing the value of supplementary services. *Harvard Business Review*. 73, 1, 75-83.

Are. [Aren [www.sivuilla](http://www.sivuilla.fi)]. [Viitattu 29.11.2011]. Saatavilla: <http://www.are.fi/FI/tutustuareen/yrityksena/Sivut/default.aspx>

Are Sensus. [Aren [www.sivuilla](http://www.sivuilla.fi)]. [Viitattu 29.11.2011]. Saatavilla: <http://www.are.fi/FI/palvelut/toimistot/uudisrakentaminen/Sivut/etusivu.aspx#sensus>

Arnheiter, E. & Harren, H. (2006) Quality management in a modular world. *The TQM Magazine*. 18, 1, 87-96.

Asan, U., Polat, S., & Serdar, S. (2004) integrated method for designing modular products. *Journal of Manufacturing Technology Management*. 15, 1, 29-49.

Baldwin, C. & Clark, K. (1997) Managing in an age of modularity. *Harvard Business Review*. 75, 5, 84-93.

Bask, A., Lipponen, M., Rajahonka, M., & Tinnilä, M. (2010) The concept of modularity: diffusion from manufacturing to service production. *Journal of Manufacturing Technology Management*. 21, 3, 355-375.

Bask, A., Lipponen, M., Rajahonka, M., & Tinnilä, M. (2011) Framework for modularity and customization: service perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 26, 5, 306-319.

Boyton, A.C., Victor, B., & Pine II, B.J. (1993) New competitive strategies: Challenges to organizations and information technology. *IBM Systems Journal*. 32, 1, 40-64.

Böttcher, M. & Klinger, S. (2011) Providing a method for composing modular B2B services. Journal of Business & Industrial Marketing. 26, 5, 320-331

CIA World Factbook (2011a) Viitattu 10.11.2011. Saatavilla: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/fi.html>

CIA World Factbook (2011b) Viitattu 10.11.2011. Saatavilla: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ch.html>

Energiaoptimi. [RTK-Palvelun www-sivuilla]. [Viitattu 25.11.2011]. Saatavilla: <http://www.rtkpalvelu.fi/palvelut/kiinteistonhuolto/EnergiaOptimi>

Energiaoptimi uutinen. [RTK Palvelun www-sivuilla]. [Viitattu 30.11.2011]. Saatavilla: <http://www.rtkpalvelu.fi/yritys/uutiset/uutinen?id=2011-05-19-palkittu+energiaoptimi-palvelu+pienent%C3%A4%C3%A4+kiinteist%C3%B6jen+p%C3%A4%C3%A4st%C3%B6j%C3%A4>

Esite Maintpartner Oy 2011. [Maintpartnerin www-sivuilla]. [Viitattu 27.11.2011]. Saatavilla: <http://www.maintpartner.fi/fi/uutisia/uutiset-ja-tiedotteet/491/maintpartnerin-esite.html>

Hub-rakenteella joustavaa resurssointia. [Maintpartnerin www-sivuilla]. [Viitattu 28.11.2011]. Saatavilla <http://www.maintpartner.fi/fi/palvelut/referenssit.html>

ISS vuosikertomus 2010. [ISS www-sivuilla]. [Viitattu 26.11.2011]. Saatavilla: http://files.shareholder.com/downloads/ABEA-5ASMJV/1524764822x0x481536/7c6ead7a-ba06-4e46-8d93-10f282886817/Annual_report_2009_English.pdf

ISS Wise. [ISS www-sivuilla]. [Viitattu 26.11.2011]. Saatavilla: http://www.fi.issworld.com/palvelumme/kiinteistopalvelut/kiinteistonhuolto/pages/energian_kaytto_ja_tehokkuus.aspx

Jacobs, M., Vickery, S., & Droge, C. (2007) The effects of product modularity on competitive performance: Do integration strategies mediate the relationship? International Journal of Operations & Product Management. 27, 10, 1046-1068.

KCI Konecranes (a). [KCI Konecranesin www-sivuilla]. [Viitattu 27.11.2011]. Saatavilla: <http://www.konecranes.com/portal/fin/palvelut/>

KCI Konecranes (b). [KCI Konecranesin www-sivuilla]. [Viitattu 27.11.2011]. Saatavilla: <http://www.konecranes.com/portal/fin/palvelut/tyostokonehuoltopalvelut/>

Lehtonen, T. & Puhto, J. (2004) Toimitilapalvelujen tuotteistaminen tarjoustoiminnan näkökulmasta. Teknillisen korkeakoulun rakentamistalouden laboratorion raportteja 223. Otamedia Oy. Espoo.

Lemminkäinen. (2011) Vuosikertomus 2010. Viitattu 1.11.2011. Saatavilla: <http://www.lemminkainen.fi/WebRoot/10008509/page.aspx?id=10009532>

Lovelock, C. & Gummesson, E. (2004) Wither Services Marketing? In Search of a New Paradigm and Fresh Perspectives. Journal of Service Research. 7, 1, 20-41.

Maintpartner (a). [Maintpartnerin www-sivuilla]. [Viitattu 29.11.2011]. Saatavilla: www.maintpartner.fi

Maintpartner (b). Palvelut. [Maintpartnerin www-sivuilla]. [Viitattu 29.11.2011]. Saatavilla: <http://www.maintpartner.fi/fi/palvelut.html>

Mathieu, V. (2001) Service strategies within the manufacturing sector: benefits, costs, and partnership. International Journal of Service Industry Management. 12, 5, 451-475.

Pekkarinen, S. & Ulkuniemi, P. (2008) Modularity in developing business services by platform approach. The international Journal of Logistics Management. 28, 1, 84-103.

Rahikka, E., Ulkuniemi, P., & Pekkarinen, S. (2011) Developing the value perception of the business customer through service modularity. Journal of Business & Industrial Marketing. 26, 5, 357-367.

RTK-Palvelu 2011. [RTK-Palvelun www-sivuilla]. [Viitattu 26.11.2011]. Saatavilla: <http://www.rtkpalvelu.fi/palvelut/kiinteistonhuolto>

Schilling, M. (2000) Toward a general modular systems theory and its application to interfirm product modularity. *Academy of Management Review*. 25, 2, 312-334.

Sipilä, J. (1996) *Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen*. Porvoo, WSOY.

Spring, M. & Aurajo, L. (2009) Service, services and products: rethinking operations strategy. *International Journal of Operations & Production Management*. 59, 5, 444-467.

Thuesen, C., & Hvam, L. (2011) Efficient on-site construction: learning points from a German platform for housing. *Construction innovation: Information, Process, Management*. 11, 3, 338-355.

Tseng, M. & Jiao, J. (1996) Design for mass customization. *CIRP Annals – Manufacturing Technology*. 45, 1, 153-156.

Venkatesh, R. & Mahajan, V. (1993) A probabilistic approach to pricing a bundle of products or services. *Journal of Marketing Research*. 30, 4, 494-508.

YIT. (2011) *Vuosikertomus 2010*. Viitattu 20.11.2011. Saatavilla: <http://yit.materialbank.net/NiboWEB/YIT/showCartPublicContent.do?uuid=2358873&random=842064&lang=en>

Ylikoski, T. (1999) *Unohtuiko asiakas? 2. painos*. Keuruu, Otavan Kirjapaino Oy.