



**Kauppateellinen tiedekunta**  
**AC30A8000 Kandidaatin tutkielma**  
**Pasi Tuominen**

## **REVIIRIT ASiantuntijapalveluiden tuotteistamisessa**

**The Territories of Professional Services Productisation**

## SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO.....	2
1.1	Tutkimuksen taustat .....	2
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	3
1.3	Tutkimuksen rajaus ja tutkimusmetodologia .....	4
1.4	Tutkimuksen rakenne .....	5
2	ASiantuntijapalveluiden tuotteistaminen.....	7
2.1	Asiantuntijapalvelu.....	7
2.2	Tuotteistamisella on positiivinen kierre .....	8
2.3	Tuotteistamisen tasot.....	10
2.4	Tuotteistusprosessi .....	10
3	REVIIRIT.....	18
3.1	Psykologinen omistajuus reviirikäytöksen taustalla .....	18
3.2	Reviirien merkitsemistapoja.....	21
3.3	Psykologisen omistajuuden ja reviirikäyttämisen seuraukset organisaatiossa....	23
4	REVIIRIT ASiantuntijapalveluiden tuotteistamisessa .....	25
4.1	Psykologisen omistajuuden merkitys asiantuntijapalveluiden tuotteistamisessa.....	25
4.2	Asiantuntijapalveluiden identifioiminen .....	27
4.3	Kontrollipohjaisen merkinnän vaikutus asiantuntijapalveluiden tuotteistamisessa .	28
4.4	Ennakoivan puolustamisen keinot suojata asiantuntijapalveluita .....	30
4.5	Asiantuntijapalveluiden toiminnallinen puolustaminen.....	31
5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO.....	32
5.1	Yhteenveto .....	32
5.2	Johtopäätökset .....	34

# 1 JOHDANTO

Tämä kandidaatintutkielma on tehty Lappeenrannan teknillisen yliopiston Kauppateollisen tiedekunnan Johtaminen ja organisaatiot -pääaineeseen. Tässä luvussa käydään läpi tämän tutkimuksen taustat, tavoitteet ja tutkimuskysymykset. Lisäksi tässä luvussa selvennetään tutkimuksen rajausta sekä kerrotaan työssä käytetty tutkimusmetodologia. Luvun lopussa on esitelty lyhyesti koko työn rakenne.

## **1.1 Tutkimuksen taustat**

Asiantuntijapalvelulla tarkoitetaan palveluita, joissa tiedon, asiantuntijuuden ja erikoisasiantuntijuuden osuus on merkittävä (Lehtinen & Niinimäki 2005, s. 15). Asiantuntijapalveluita tarvitaan, kun kehitetään uutta tai ratkotaan monimutkaisia ongelmia. Sipilä (1996, s. 26) määrittelee, että luovuus ja ainutlaatuinen osaaminen on asiantuntijatyön keskeisin piirre, joka erottaa sen muista palveluista.

Lehtisen ja Niinimäen (2005, s. 15) kokemuksen mukaan asiantuntijapalveluyrityksiltä puuttuu usein asianmukainen ja kattava markkinointistrategia sekä tuotteistamis- ja markkinointisuunnitelma. Tuotteistamisen hyödyt eivät ole toistaiseksi asiantuntijapalveluyrityksille kovin selkeät, vaikka tuotteistuksen positiiviset vaikutukset ulottuvat sekä asiakkaalle että palveluntuottajalle. Tuotteistaminen muun muassa parantaa laatua ja tuottavuutta samanaikaisesti. Tuotteistuksen myötä toiminta systematisoituu, suunnittelu paranee, kiire vähenee, tavoitteet ja laatukriteerit täsmentyvät sekä oppiminen ja kouluttaminen tehostuvat. (Sipilä 1996, s. 16)

Asiantuntijapalvelun tuotteistuksessa tulee lähteä itse palvelun syvällisestä ymmärtämisestä. Tuotteistus voi olla eriasteista ja siinä voidaan kehittää työ- ja toimintamenetelmiä tai asiakkaalle näkyviä palvelun parannuksia. Varsinaisesta tuotteistuksesta on kyse silloin kun kehitetään selkeitä palvelukokonaisuuksia tai -prosesseja. (Sipilä 1996, s. 12) Asiantuntijapalveluidentuotteistus on usein haastavaa, sillä siinä liikutaan herkästi henkilökohtaisilla osaamisalueilla. Liian pitkälle viety asiantuntijapalve-

luidentuotteistus voi johtaa myös motivaatio-ongelmiin, mikäli asiantuntija kokee olevansa kuin ohjattu robotti. (Rope 2006, s. 76)

Tätä ongelmaa lähestytään tässä tutkimuksessa reviirikäyttäytymisen ja psykologisen omistajuuden kautta. Tutkimukset ihmisten reviireistä ovat osoittaneet, että reviireillä on merkittävä vaikutus organisaation jäsenten ja koko organisaation suorituskykyyn ja hyvinvointiin. On osoitettu, että reviirit voivat luoda yhteenkuuluvaisuuden tunnetta työntekijöiden keskuudessa ja näin parantaa suorituskykyä ja lopulta johtaa yrityksen liikevaihdon kasvuun. Tärkeää on selventää ja yksinkertaistaa reviirikäyttäytymistä sosiaalisissa vuorovaikutuksissa, jotta vähennettäisiin konflikteja ja voitaisiin lisätä organisaation tehokkuutta muun muassa hyödyntämällä resursseja entistä tehokkaammin. (Brown et al. 2005 s 587) Resurssien tehokas käyttö puolestaan mahdollistaa asiantuntijoiden keskittymisen yhä haasteellisempiin tehtäviin ja näin parantaa työssä viihtyvyyttä ja työmotivaatiota (Parantainen 2007, s. 37).

## **1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset**

Huolimatta reviireiden yleisyydestä ja vaikutuksista organisaatiossa on tätä aihetta tutkittu sekä teoreettisesti että empiirisesti hyvin vähän. Tämä tutkimus on kartoittava ja tutkimuksen tavoitteena on löytää uusia näkökulmia siihen, kuinka reviireitä ja sen taustalla olevaa psykologista omistajuuden tunnetta voidaan hyödyntää tuotteistamisessa siten, että saavutetaan samalla kilpailuetua. Tässä työssä integroidaan kahta eri alan teoriaa ja tarkoituksena on näiden teorioiden pohjalta löytää konkreettisia keinoja asiantuntijapalveluiden tuotteistamisen ja suojaamisen avuksi.

Helpottaakseen tutkimuksen tavoitteen konkretisointia, tämän työn tutkimuskysymykset on jaoteltu päätutkimuskysymykseen ja avustaviin tutkimuskysymyksiin. Päätutkimuskysymyksenä on: *Miten asiantuntijapalvelulle luodaan tuotteistamisen avulla reviirit?* Avustavina tutkimuskysymyksiinä ovat: *Miten reviirit määritellään ja jaotellaan kirjallisuudessa?* ja *Millainen on asiantuntijapalveluiden tuotteistusprosessi?*

### **1.3 Tutkimuksen rajaus ja tutkimusmetodologia**

Tutkimus keskittyy reviirit huomioivaan asiantuntijapalveluiden tuotteistamiseen. Reviirit jaetaan teorian pohjalta neljään pääalueeseen: identiteettipohjaiseen merkitsemiseen, kontrollipohjaiseen merkitsemiseen sekä ennakoivaan että toiminnalliseen puolustamiseen (Brown et al. 2005, s.577). Lisäksi tässä tutkimuksessa käsitellään reviirikäyttäytymisen taustalla olevaa psykologisen omistajuustunteen syntyä ja sen vaikuttamismekanismeja. Tässä työssä tuotteistamisen lähtökohtana käytetään Torkkeli et al. (2005) esittämää asiantuntijapalveluiden tuotteistusprosessimallia. Tutkimus ei kuitenkaan orjallisesti seuraa Torkkelin tuotteistusprosessimallia, vaan pyrkii yleisemmällä tasolla antamaan vastauksen siihen, miten reviirit tulisi huomioida tuotteistamisen yhteydessä.

Tämä työ pohjautuu konstruktiviseen tutkimusrakenteeseen. Konstruktioilla tarkoitetaan konkreettista tuotosta, ajatusrakennelmaa, suunnitelmaa tai mallia (Ojasalo et al. 2009, s. 175, Kasanen et al. 1993, s.245). Tässä tutkimuksessa tavoitteena on löytää teoriasta kumpuava ajatusrakennelma eli konstruktio siihen, kuinka reviiireitä voitaisiin hyödyntää asiantuntijapalveluiden tuotteistamisen yhteydessä. Tyypillisesti konstruktivinen tutkimusrakenteen tehtävänä on antaa ratkaisun johonkin olemassa olevaan relevanttiin ongelmaan ja siten se on erittäin päämäärähakuinen (Kasanen et al. 1993). Tässä työssä konstruktivisen tutkimusrakenteen tehtävänä on löytää keinoja asiantuntijapalveluiden suojaamiseen tuotteistamisen yhteydessä siten, että samalla asiantuntijuuden erityispiirteet ja työmotivaatio pystyttäisiin säilyttämään.

Konstruktivinen tutkimus toteutetaan tiiviissä vuorovaikutuksessa case -yrityksen kanssa ja se tarjoaa tutkijalle erityisen hyvän mahdollisuuden perehtyä yrityksen toimintaan syvällisesti (Kasanen et al. 1993) Tämä työ on toteutettu Etula Group Oy:lle, joka on omissa asiakassuhteissaan hyödyntänyt reviirit huomioivan asiantuntijapalveluiden tuotteistamisen tarjoamaa informaatiota. Siten tässä tutkimuksessa case -yrityksinä toimivat myös kolme Etula Groupin asiakasta. Kaikki nämä asiakasyritykset ovat hyvin menestyneitä, kasvuhakuisia ja innovatiivisia 10 – 50 työntekijän yrityksiä.

Kasanen et al. (1993) esittävät, että konstruktiiivinen tutkimustyö tulisi jakaa kuuteen eri vaiheeseen, joita ovat:

1. Relevantin ja tutkimuksellisesti mielenkiintoisen ongelman etsiminen.
2. Ensiymmärryksen hankinta tutkimuskohteesta.
3. Innovaatiovaihe, ratkaisumallin konstruointi.
4. Ratkaisun toimivuuden testaus eli konstruktion oikeellisuuden osoittaminen.
5. Ratkaisussa käytettyjen teoriakytkentöjen näyttäminen ja ratkaisun tieteellisen uutuusarvon osoittaminen.
6. Ratkaisun soveltamisalueen laajuuden tarkastelu.

Tässä tutkimuksessa keskitytään kolmeen ensimmäiseen vaiheeseen. Pääpaino tutkimuksessa annetaan mallin konstruomiselle eli sille informaatiolle tai ”ajatusrakennelmalle”, mitä teorioiden integroiminen mahdollisesti tuottaa. Kandidaatintyön johtopäätöksissä pohditaan myös muiden konstruktiiivisen tutkimustyön vaiheita ja niiden toteutumista tässä työssä.

## **1.4 Tutkimuksen rakenne**

Ensimmäinen luku on johdanto tutkimukseen. Johdannossa käydään läpi tutkimuksen taustaa, tavoitteita ja rajoituksia. Lisäksi johdanto sisältää tutkimusmetodologian ja tutkimuksen rakenteen.

Luvussa kaksi käsitellään teoreettisesti asiantuntijapalveluiden tuotteistamista. Luku sisältää asiantuntijapalvelun määrittelyn ja siihen liittyvät ominaispiirteet. Lisäksi luvussa kaksi määritellään tuotteistus ja käsitellään tuotteistuksen hyötyjä ja tasoja sekä organisaation että asiakkaan näkökulmista. Luvussa käydään myös vaihe vaiheelta läpi asiantuntijapalveluiden tuotteistusprosessi. Asioita käsitellään kilpailuedun ja arvonluonnin näkökulmista.

Luvussa kolme tarkastellaan teorian pohjalta reviiirikäyttämistä ja reviiirikäyttämisen taustalla olevaan psykologisen omistajuuden tunnetta. Reviiirikäyttäminen

jaetaan luvussa neljään osaan, joita ovat identiteettipohjainen merkintä, kontrollipohjainen merkintä, ennakoiva puolustus ja toiminnallinen puolustus. Tarkastelunäkökulmana on reviirien vaikutus organisaation menestymiseen.

Neljäs luku käsittää teorioiden konstruoinen. Toisin sanoen edellä mainittujen teorioiden pohjalta luodaan ajatusrakennelma siitä, kuinka reviireitä ja psykologista omistajuudentunnetta voidaan hyödyntää asiantuntijapalveluissa.

Luvussa viisi vedetään yhteen koko tämän kandidaatintutkielman keskeisimmät tulokset. Luvun lopussa on johtopäätösten aika, jolloin pohditaan konstruktivisen tutkimuksen etenemistä vaihe vaiheelta ja niiden onnistumista tämän työn osalta. Viimeisenä johtopäätöksissä annetaan jatkotutkimusideoita aiheen tiimoilta.

## 2 ASIANTUNTIJAPALVELUIDEN TUOTTEISTAMINEN

Tässä luvussa tuotteistamista käsitellään asiantuntijapalveluiden näkökulmasta. Luvun alussa on siten ensiksi määritelty mitä asiantuntijapalvelu on ja mitkä ovat sen ominaispiirteet. Tämän jälkeen perehdytään tuotteistamiseen ja sen positiivisiin vaikutuksiin sekä käydään läpi tuotteistamisen tasot. Luvun loppupuoli käsittelee tuotteistamisprosessia, jonka eri vaiheissa syvennytään kuhunkin osa-alueeseen tarkemmin.

### 2.1 Asiantuntijapalvelu

Asiantuntijapalvelut ovat usein kaikista vaikeimmin määriteltäviä ja aineettomimpia palveluita. Ne ovat ideoita, ohjeita ja neuvoja, eikä niiden kehittämis- ja tuottamisprosessit ole kovin näkyviä asiakkaalle (Lehtinen & Niinimäki 2005, s. 10-11). Sipilä (1992, s. 17) mainitsee, että asiantuntijaa käytetään jonkin tämän päivän tai tulevaisuuden ongelman ratkaisemiseen. Asiantuntijayritykselle onkin tunnusomaista, että sen asiakkaat lähestyvät sitä ensi kädessä siksi, että he tarvitsevat tietoa ratkaistakseen ongelmansa (Ahrnell & Nicou 1991, s. 16). Sipilä (1996, s. 17) erottaa asiantuntijapalvelun muista palveluista sen keskeisten piirteiden, luovuuden ja ainutlaatuisen osaamisen vuoksi. Asiantuntijapalveluille onkin ominaista tuotteiden korkea tietointensiivisyys ja palvelu olemus (kuva 1).

		TUOTTEIDEN TIETOINTENSIIVISYYS	
		Alhainen	Korkea
TUOTTEEN OLEMUS	Fyysinen	Perinteinen teollisuus	High - Tech-yritykset
	Palvelu	Palveluteollisuus	<b>Asiantuntijapalvelut</b>

**Kuva 1.** Asiantuntijapalvelut yrityskentässä (Sipilä 1996, 26).



Asiantuntijapalveluiden ongelmanratkaisun luonteen vuoksi asiantuntijatyön riskit ovat valtavat. Seuraukset voivat olla vakavia, jos asiantuntija ei osaa hoitaa työtään asianmukaisesti ja ammattitaitoisesti. (Lehtinen & Niinimäki 2005, s. 10 - 11) Tästä seuraa muutama ominaispiirre, jotka liittyvät asiantuntijapalveluihin. Usein asiakkaan on lähes mahdotonta arvioida asiantuntijapalvelua ostohetkellä, jolloin asiakas joutuu tekemään päätöksen hyvin suuressa epävarmuudessa (riskin tunne) ja luottamus asiantuntijapalvelun tuottajaan leimaan vahvasti ostopäätöstä. Tämän vuoksi asiakas ei ole aina asiantuntijapalveluissa oikeassa, vaan asiantuntijan on pystyttävä ohjaamaan asiakasta valitsemaan hänelle pidemmällä tähtäimellä paras mahdollinen valittavissa oleva ratkaisu. Lisäksi riskin poistaminen ja luottamuksen rakentaminen ovat avaintekijöitä asiantuntijapalvelun onnistumiselle. (Sipilä 1992, 18) Parantainen (2005 s. 37) on samoilla linjoilla Sipilän kanssa kehottaessaan tuotteistajaa aivan ensimmäiseksi vastaamaan kolmeen kysymykseen:

1. *Kuinka erotut kilpailijoista niin, että asiakkaan on helppo valita juuri sinun palvelusi?*
2. *Miten paketoit palvelujasi asiakkaan elämää helpottaviksi kokonaisuuksiksi?*
3. *Kuinka poistat asiakkaalta riskin tunteen, joka estää häntä ostamasta?*

## **2.2 Tuotteistamisella on positiivinen kierre**

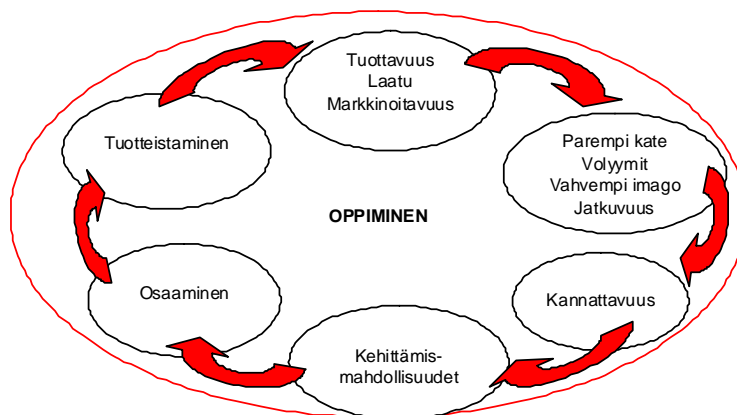
Tuotteistamisen käsitteelle on olemassa useita erilaisia määritelmiä. Esimerkiksi Sipilä (1996, s. 12) on määritellyt asiantuntijapalveluiden tuotteistuksen seuraavasti: *”Asiantuntijapalveluiden tuotteistus on asiakkaalle tarjottavan palvelun määrittelyä, suunnittelua, kehittämistä, kuvaamista ja tuottamista siten, että palvelun asiakashyödyt maksimoituvat ja asiakasyrityksen tulostavoitteet saavutetaan.”* Yleisesti voidaan ajatella asiantuntijapalvelun tuotteistamisen tarkoittavan palvelun konkretisointia ja prosessointia sellaiseksi kokonaisuudeksi, että asiakas tietää mitä on ostamassa ja mihin hintaan.

Tuotteistamisen hyödyt ovat kahtalaisia. Ensinnäkin organisaatio hyötyy tuotteistamisesta muun muassa myynnin ja markkinoinnin tehostumisen kautta, mutta toisaal-

ta myös asiakas hyötyy tuotteistamisesta esimerkiksi ostamisen helpottumisena ja palvelun parantuneena laatuna. (Parantainen 2007, s. 37) Kun palvelu on tuotteistettu, asiakas voi paremmin luottaa siihen, että häntä ei käytetä prototyypin testaajana ja rahoittajana, vaan hän saa valmiiksi hiotun palvelun (Sipilä 1996, s. 20).

Tuotteistaminen pakottaa selkeyttämään strategioita ja toimintatapoja ja se näkyy johdonmukaisuutena yrityksen imagossa. On päätettävä, mitä osaamista halutaan kehittää ja mihin tuotteisiin keskitytään. Tuotteistus merkitsee suunnitelmallisempaa toimintaa ja resurssien kehittämistä strategisesti tärkeihin asioihin. (Sipilä 1996, s. 20-21) Tuotteistamisen hyödyt näkyvät myös asiantuntijoiden työmotivaatiota parantavana tekijänä, sillä aikaa jää vaativampiin ja kehittävimpiin tehtäviin (Parantainen 2005, s. 198).

Tuotteistamisen myötä asiantuntijayritys voi päästä onnistumisen kehälle (Kuva 2). Koska tuotteistaminen tuo laatua ja tehokkuutta sekä helpottaa markkinointia, yritys pääsee palveluillaan parempaan katteeseen ja volyyymiin. Tämän seurauksena yrityksen tai tuotteistetun palvelun brandi vahvistuu ja kannattavuus paranee. Se puolestaan mahdollistaa uudenlaisia kehittämismahdollisuuksia ja osaamispääoman kasvattamista, jonka seurauksena markkina-asema edelleen vahvistuu ja positiivinen kierre voi jatkua. (Sipilä 1996, s. 23)



**Kuva 2.** Tuotteistamisella on positiivinen kierre (Sipilä 1996, s. 22).

Tuotteistuksen seurauksena helpottuu sekä asiakkaan että palveluntarjoajan työ ja molemmat saavat todellista taloudellista lisäarvoa. Tuotteistettu asiantuntijapalvelu

myös näyttää houkuttelevammalta asiakkaan silmissä, sillä silloin epävarmuus ja riski ovat pienentyneet palvelun konkretisoinnin myötä. (Parantainen 2007. 54)

### **2.3 Tuotteistamisen tasot**

Palveluja voidaan tuotteistaa eriasteisesti. Rope (2006, s. 94-95) jakaa tuotteistamisen tasot palvelun sisällön vakioitumisasteen mukaan seuraavasti:

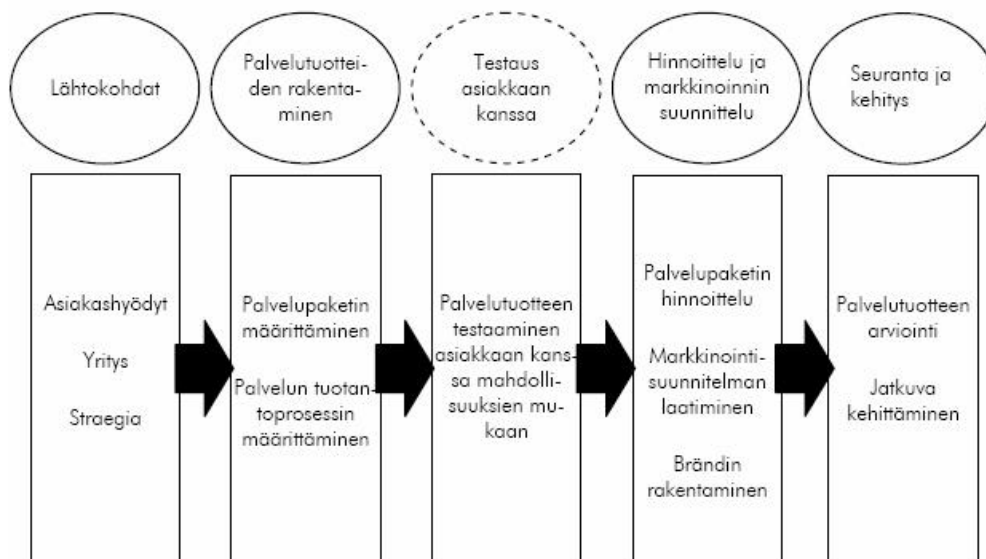
- 1) *Uniikki* eli vakioimaton tuote, jossa vakiointiaste on 0-10 %. Tällöin jokainen asiantuntijapalvelu on ainutlaatuinen.
- 2) *Räätälöidyssä tuotteessa* vakiointiaste on 10-50 %. Tässä tuotteessa vain perusosat ovat vakioitu ja loput räätälöidään asiakaskohtaisesti.
- 3) *Sovellettavassa tuotteessa* on vakiointiaste 50-90 %. Suurin osa tuotteesta on vakioitu ja loput ovat asiakaskohtaista soveltamista.
- 4) *Pakettituote*, jonka vakiointiaste on 90-100 %. Periaatteessa koko tuote on vakioitua, vain pientä hienosäätöä asiakaskohtaisesti.

Jotta asiantuntijapalvelun voisi katsoa olevan tuotteistettu, tulisi sen Ropen (2006, s. 95) mukaan ylittää vähintäänkin sovellettavan tuotteen tasoon asti. Tällöin palvelun sisältöelementit voidaan kertoa etukäteen asiakkaalle, vaikka tapauskohtaisia muutoksia palvelun sisältöön ilmaantuisikin. Sipilän (1996, s. 13) mukaan palvelutuote tuotteistettu vasta sitten, kun sen käyttö- tai omistusoikeus voidaan halutessaan myydä edelleen.

### **2.4 Tuotteistusprosessi**

Tuotteistukselle on olemassa kirjallisuudessa useita erilaisia tuotteistusprosessimalleja. Huolimatta erilaisista painotuksista ja vaihtelevista työjärjestyksistä, muistuttavat kaikki tuotteistusprosessimallit sisällöltään toisiaan. Esimerkiksi Rope (2006, s. 99) kuvaa tuotteistusprosessin etenemistä seuraavasti: 0) *tuoteaihio*, 1) *kohderyhmän määrittäminen ja tyypitys*, 2) *tarveperustojen ja toiveiden määrittäminen*, 3) *tuotteen sisällön rakentaminen*, 4) *tuotteen hintaperustojen määrittäminen*, 5) *hintapäätösten tekeminen* ja 6) *tuotteen markkinoinnillinen kuvaus*.

Tässä työssä käytetään Torkkelin et al. 2005 (Kuva 3) tuotteistusprosessimallia. Tämä malli on selkeä ja ottaa hyvin huomioon tässä työssä tarvittavan asiantuntijapalveluiden tuotteistusprosessin luonteen. Lisäksi malli on tarpeeksi yleisellä tasolla esitetty ja helposti mukautettavissa erilaisiin asiantuntijapalveluiden tuotteistusprosesseihin. Malli on jaettu alla olevan kuvan mukaisesti viiteen osaan: 1) Lähtökohdat, 2) palvelutuotteiden rakentaminen, 3) testaus asiakkaan kanssa, 4) hinnoittelu ja markkinoinnin suunnittelu sekä 5) seuranta ja kehitys. Tuotteistettaessa tärkeää on muistaa, että tuotteistusprosessilla on aina sekä sisäinen että ulkoinen ulottuvuus. Sisäinen tuotteistus kehittää palvelun toimittamisen ja hallinnon prosesseja, kun taas ulkoinen tuotteistus keskittyy parantamaan asiakkaan kokemaa arvoa ja helpottamaan ostopäätöstä. (Bergström & Leppänen 2009, s. 221)



**Kuva 3.** Tuotteistusprosessissa huomioitavia tekijöitä (Torkkeli et al. 2005, s. 28).

### Lähtökohta

Tuotteistaminen lähtee liikkeelle lähtökohtien määrittelyllä eli sillä, minkälainen on yrityksen strategia, sisäinen yrityskulttuuri, arvot ja päämäärät (Torkkeli et al. 2005, s. 28). Asiantuntijapalvelun ydin on asiakashyöty, jolloin tuotteistamisen aluksi on erityäin tärkeää määritellä asiakastarve eli mitä hyötyjä asiakas haluaa ja mitä lisäarvoa hän saa palvelutuotteesta (Rope 2006, s. 34). Tällöin tulee ajankohtaiseksi miettiä myös sitä, mitä palveluja aiotaan tuotteistaa, missä laajuudessa ja mille kohderyhmälle palvelu haluttaisiin kohdentaa (Sipilä 1996, s. 62).

Parantainen (2007, s. 45) lähtee tuotteistuksessa siitä, että ensin asiakas pitää saada uskomaan konseptiisi ja ymmärtämään palvelusi tarkoitus. Tämä onnistuu seuraavien kysymysten avulla:

- *Minkä ongelman palvelusi ratkaisee?*
- *Miksi palvelu saa tuloksia aikaan?*
- *Miksi palvelusi on järkevä investointi?*
- *Miten ostaja hyötyy tuotteesta?*
- *Miten kilpailevat palvelut toimivat?*
- *Millaiset mittaus- tai testitulokset todistavat palvelusi hyödyn?*

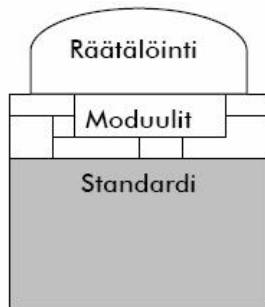
Myös yrityksen sisäiset, esimerkiksi osaamiseen ja resursseihin liittyvät näkökulmat olisi tässä vaiheessa hyvä huomioida (Bergström & Leppänen 2009, s. 221). Jotta tuotteistamisesta saataisiin paras mahdollinen hyöty irti, suunnittelussa tulisi olla mukana myös yrityksen ylin johto (Torkkeli et al. 2005, s. 28).

### **Palvelutuotteiden rakentaminen**

Kun asiakastarpeet ovat selvillä, myös palvelutuotteiden rakentaminen on helpompaa (Bergström & Leppänen 2009, s. 205). Palvelutuotteen rakentaminen sisältää palvelupaketin määrittämisen sekä palvelun tuotantoprosessin määrittämisen (Torkkeli 2005, s. 24). Palvelupaketti voi rakentua ydinpalvelusta, avustavista palveluista ja tukipalveluista. Eri osien tarkoituksena on rakentaa palvelukokonaisuudesta mahdollisimman houkutteleva ja toimiva asiakkaan näkökulmasta. Ydinpalvelu on markkinoilla olon syy ja jotta asiakkaat käyttäisivät ydinpalvelua, tarvitaan usein joitakin avustavia palveluja. Tukipalveluita käytetään palvelun arvon lisäämiseksi tai erilaistamiseksi kilpailijoiden palveluista. (Sipilä 1996, s. 66) Palvelupaketin suunnittelemisen kannalta tärkeää on huomata, että avustavat palvelut ovat välttämättömiä palvelun onnistumisen kannalta. Jos niitä ei ole, putoaa pohja pois koko palvelupaketiltä. Tukipalveluita käytetään pelkästään kilpailukeinoina. (Grönroos 2000, s. 120)

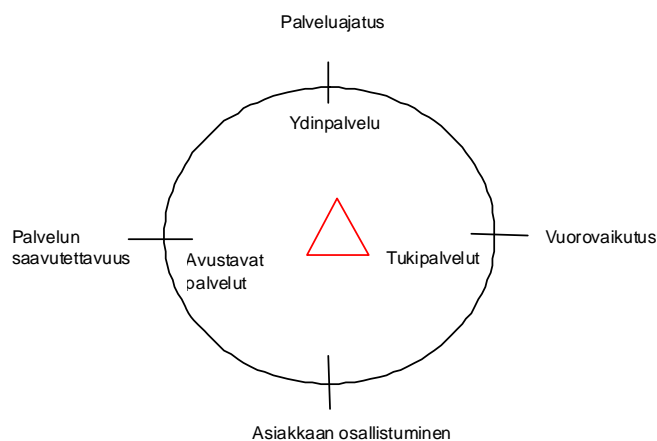
Asiantuntijapalvelu olisi hyvä nähdä kokonaisuutena, jossa on mahdollisimman suuri standardiosa, sekä pienempiä moduuliosia ja räätälöintejä (kuva 4). Asiakas lähestyy

palvelua räätälöidyn osan suunnalta ja siten palvelu näyttää räätälöidymmältä kuin se todellisuudessa onkaan. (Sipilä 1996 s. 69) Moduulirakenteen avulla yritys pystyy myös räätälöimään tarjontaansa asiakaskohtaisesti. Näin asiakas saa juuri haluamansa ratkaisun ja samalla palveluntarjoaja pystyy tuottamaan palvelunsa tehokkaammin, koska se muodostuu etukäteen vakioituista osista. (Parantainen 2007, s. 92)



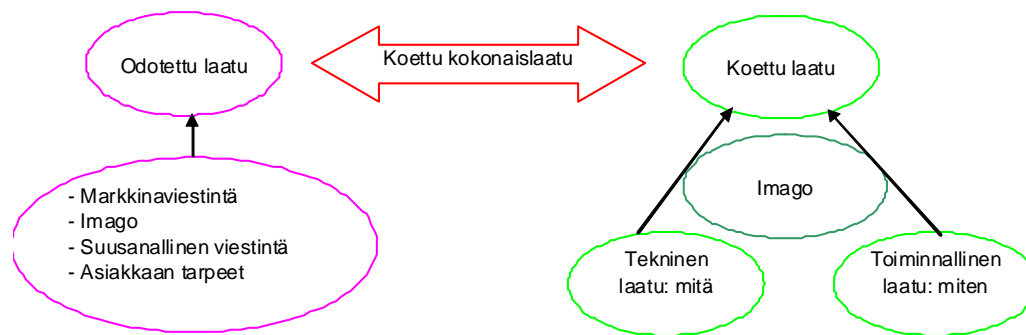
**Kuva 4.** Palvelun räätälöintiaste (Sipilä 1996, s.70).

Palvelupaketin rakentaminen ei vastaa täysin sitä kokonaisuutta, jonka asiakkaat näkevät tai jota ne arvostavat. Palvelupaketti määrittää vain sen, mitä asiakkaat saavat eli se vastaa koetun palvelunlaadun teknistä ulottuvuutta. Toiminnallinen ulottuvuus eli palvelun tuotantoprosessi on erittäin tärkeä osa asiakkaan kokemaa palvelutuotetta ja se vaikuttaa siihen, miten prosessi koetaan. Tämä tuotantoprosessi koostuu kolmesta ulottuvuudesta, joita ovat: palvelujen saavutettavuus, vuorovaikutus palveluorganisaation kanssa ja asiakkaan osallistuminen (kuva 5). (Grönroos 2000, s. 120)



**Kuva 5.** Laajennettu palveluntarjonta (Grönroos 2000, s. 125).

Palvelutuotetta suunniteltaessa on hyvä keskittyä tarkastelemaan myös sitä, mistä muodostuu asiakkaan kokema kokonaislaatu (kuva 6). Laatua pidetään nykyään yhtenä menestyksen avaintekijöistä ja liian usein teknistä laatua pidetään tärkeimpänä laatutekijänä. Tutkimukset ovat kuitenkin osoittaneet, että toiminnallisen laadun kehittäminen antaa palvelulle lisäarvoa ja luo siten tarvittavaa kilpailuetua. (Grönroos 2000, s. 67-69)



**Kuva 6.** Palvelun koettu kokonaislaatu (Grönroos 2000, s. 125).

Palveluprosessin tehokkuus ja palvelupaketin virheettömyys eivät takaa korkeaa laatua, vaan edellytyksenä on aina ulkopuolisen eli asiakkaan näkemys (Lecklin 2002, s. 18). Laatu on hyvä, jos koettu laatu vastaa asiakkaan odotuksia. (Grönroos 2000, s. 67-69)

### **Palvelutuotteiden testaus asiakkaan kanssa**

Tätä vaihetta voisi kutsua myös pilotointivaiheeksi. Tarkoituksena on testata asiakkaan kanssa tuotteistettua palvelua siten, että mahdolliset virheet ja tuotteistuksen aikana esiin nousseet tarpeet ja toiveet voidaan vielä suhteellisen helposti korjata ja mukauttaa palveluun (Valtonen 2007, s. 29).

Testausvaihe jää usein liian vähälle huomiolle, vaikka siitä saatava hyöty on sekä palvelun tarjoajalle että ostajalle merkittävä. Tässä vaiheessa asiakas voi parhaiten antaa oman näkemyksensä palveluun ja myyjä puolestaan saa arvokasta tuotekehitysinformaatiota ja säästää mahdollisia tulevia reklamaatiokustannuksia. Mikäli testauksesta ei ole mahdollista toteuttaa, tulisi palvelutuotteesta pyrkiä hakemaan palautetta asiakaskunnalta. (Torkkeli et al. 2005, s. 28, Bergström & Leppänen 2009, s. 221)

## Hinnoittelu ja markkinoinnin suunnittelu

Markkinointiin suhtaudutaan usein liian kapea-alaisesti. Grönroos (2000, s.199) näkee markkinoinnin dynaamisena prosessina, joka on kolmivaiheinen malli (taulukko 1). Alkuvaiheessa on tavoitteena herättää kiinnostus organisaatiota ja sen palvelua kohtaan. Tällöin käytetään perinteisiä markkinointitoimia, kuten mainontaa ja myyninedistämistä. Toisessa vaiheessa, ostoprosessissa yleinen mielenkiinto tulisi ohjata myyntiin eli myyjä antaa lupauksia asiakkaalle. Kolmannessa vaiheessa eli kulutusprosessin aikana pitäisi saavuttaa uudelleen myyntiä, ristiinmyyntiä ja pysyviä asiakassuhteita. Toisin sanoen tässä vaiheessa lupaukset tulisi täyttää ja menestyminen riippuu vuorovaikutteisista toimista. Grönroos (2000, s. 196) on sitä mieltä, että markkinointia saatetaan hoitaa menestyksellisesti ensimmäiset kaksi vaihetta, mutta usein kolmannessa vaiheessa ei enää vastata markkinoinnista ja asiakkaista, minkä vuoksi palvelun koettu laatu kärsii.

**Taulukko 1.** Kolmivaiheinen malli (Grönroos 2000, s. 198).

Vaihe	Markkinoinnin tavoite	Markkinointitoiminto
Alkuvaihe	Herättää kiinnostus yritykseen ja sen palveluihin	Perinteinen markkinointitoiminto
Ostoprosessi	Ohjata yleinen kiinnostus myyntiin ** (ensiostos)	Perinteinen ja vuorovaikutteinen markkinointitoiminto
Kulutusprosessi	Saada uudelleen myyntiä, ristiinmyyntiä ja pysyviä asiakassuhteita **	Vuorovaikutteinen markkinointitoiminto
* Lupausten antaminen	** Lupausten täyttäminen	

Markkinoinnin ytimenä nähdään usein markkinointimix. Markkinoijaa pidetään aines-ten sekoittajana, joka luo kilpailuetua yhdistelemällä eri markkinointimixin elementtejä. Perinteinen markkinointimix eli 4P- malli pitää sisällään: *product*, *place*, *price* ja *promotion*. (Kotler 2003, s. 257) Useat tutkijat ovat kritisoineet 4P-mallia siitä, ettei se aja asiakkaan etuja, vaan asiakas nähdään siinä kohteena, jolle jotain tehdään. (Grönroos 2000, s. 185) Viimeaikoina 4P-malli on havaittu liian kapeaksi ja viidenneksi osatekijäksi on noussut *people*. Kotler (2003, s. 257) vielä lisää palvelujen markkinointimixiin *physical evidence* ja *process*, jolloin tuloksena on 7P markkinointimix.



Hinnoittelu on tärkeä osa palvelupaketin tuotteistusta. Perinteisesti hinta on nähty kuuluvan yhdeksi ehkä tärkeimmäksi markkinoinnin neljästä kilpailukeinoista. (Kotler 2003, s. 257) Asiantuntijapalveluissa hinta ei ole kuitenkaan erityisen merkittävässä roolissa. Talouselämän tekemässä selvityksessä (Rope 2006, s. 115) käy ilmi, että asiakkaat haluavat asiantuntijapalveluilta erityisesti hyvää tulosta ja toimivuutta, kunhan hinta on jotenkin hyväksyttävissä rajoissa. Myös erilaiset mainetekijät, kuten referenssit, yhtiön imago, tunnettavuus ja osaamiskuva nousivat tutkimuksessa tärkeiksi tekijöiksi asiantuntijan valinnalle. Parantainen (2007, s. 68) on sitä mieltä, että asiakas on valmis maksamaan kunnolla sellaisesta palvelusta, mitä ei saa muualta, palvelun konkreettisista hyödyistä sekä hyvästä tarinasta, mielikuvasta tai imagosta.

Hinnoittelussaan yritys joutuu tekemään kolmenlaisia päätöksiä: hinnoittelupolitiikkaan eli karkeasti kilpaillaanko hinnalla vai laadulla, hinnoittelutekniikkaan ja hinnan asettamiseen liittyviä (Rope & Pyykkö 2003, s.1999). Asiantuntijapalveluiden hinnoittelutekniikkaan liittyvät päätökset Sipilä (1996, s. 79-85) jakaa viiteen eri kategoriaan:

- 1) *Lista- ja tarjousperusteiset hinnat.*
- 2) *Aikaveloitus ja kapasiteettiveloitus.*
- 3) *Kattohinnoittelu.*
- 4) *Succes fee –hinnoittelu.*
- 5) *Minimiveloitukset ja pienpaketit.*

### **Seuranta ja kehitys**

Kun palvelutuote on saatu markkinoille, alkaa tuotteen jatkuva kehittäminen ja toiminnan seuraaminen. Seurannan avulla yritys pystyy mittamaan tuotteistuksessa saavutettuja hyötyjä. Esimerkiksi asiakkaiden kokemaa laatua voidaan mitata asiakastytyväisyystutkimuksilla. Myös palvelun menekki ja reklamaatioiden määrä kuvaavat asiakastytyväisyyttä. (Bergström & Leppänen 2009, s. 222)

Pärjätäkseen jatkuvasti kiristyvässä kilpailussa on tuotetta jatkuvasti kehitettävä vastamaan asiakkaitten tarpeita ja erilaistettava kilpailijoiden tuotteista. Myös uusien palvelutuotteiden innovointi ja tuotteistaminen tulisi olla säännöllisen jatkuvaa (Armstrong & Kotler 2009, s. 183-184). Nonaka & Takeuchi (2000) kehittämä hiljaisen / uuden tiedon luomisen malli on hyvä ”kaava” innovaatioiden synnylle. Heidän näke-

myksensä mukaan oppiminen tapahtuu niin yksilön, ryhmän kuin organisaationkin tasolla. Mallin mukaan yksilöt oppivat tosiltaan (Socialisation) ja organisaation tehtävänä on luoda dialogeja ja artikuloida uutta tietoa (Externalisation). Tämän jälkeen organisaation tehtävänä on yhdistää tätä tietoa eri prosesseihin (Combination), jonka jälkeen tieto sisäistetään ja se sulautuu automaattisesti aktiiviseen toimintaan (Internalisation).

Jatkuva kehittäminen ja kilpailuedun säilyttäminen vaativat organisaatiolta uudenlaisia otetta ja vakavuutta tiedonhallintaan. Tuotekehityksen tehokkuus ja joustavuus riippuvat pitkälti yrityksen tiedonhallinnan onnistumisesta. Systemaattisen tiedonhallinnan ja tietojohdamisen avulla organisaatiolla on mahdollisuus tietää, millaista tietoa milloinkin tarvitaan ja mistä sitä on saatavilla. (Apilo et al. 2008, s. 28-30) Tietoa voi esiintyä useissa eri muodoissa, esimerkiksi dokumentoituna eri välineisiin, hiljaisena tietämyksenä, organisaation käytänteinä tai ihmisten osaamiseen liittyvänä. (Ojala 2008, s. 47) Keskeinen tiedonhallinnan haaste on eri prosessien ja niiden välisten vaiheiden välillä tarvittava tieto ja sen hallinta. Lisäksi haasteena on se, että vain pieni osa tarvittavasta tiedosta on eksplisiittistä eli helposti sanoiksi puettavaa tietoa. (Apilo et al. 2008, s. 28-30).

### 3 REVIIRIT

Tässä luvussa käsitellään reviirien merkitystä organisaation hyvinvointiin. Luvun alussa perehdytään reviirikäyttäytymisen taustalla vaikuttavaan psykologisen omistajuuden tunteeseen ja sen syntymekanismeihin. Tämän jälkeen käydään läpi reviirien merkitsemiskeinoja ja niiden esiintymistä organisaatiossa. Lopussa asiaa tarkastellaan organisaation näkökulmasta eli siten, millaisia vaikutuksia reviirikäyttäytyminen saa aikaan organisaation olemassaololle ja kehittymiselle.

#### **3.1 *Psykologinen omistajuus reviirikäytöksen taustalla***

Tarkastellessaan reviirikäyttäytymistä Brown et al. (2005, s. 580) ottavat psykologisen omistajuuden keskeiseksi psykologiseksi runkokseen heidän alueellisuudenmallissaan. Psykologisella omistajuudella he tarkoittavat omistushalua ja kiintymystä jostain asiasta tai esinettä kohtaan. Aiempi reviiritutkimus paljastaa, että kiintymyksen suuruus on suoraan yhteydessä reviirikäyttäytymisen suuruuteen. Toisin sanoen, mitä enemmän yksilöllä esiintyy psykologista kiintymystä jostakin asiasta kohtaan, sitä enemmän hän kokee sen omakseen ja sitä enemmän reviirikäyttäytymistä esiintyy. (Pierce et al. 2001, s. 302)

Pierce et al. (2001, s. 299) esittelevät myös käsitteen yhteisöllinen psykologinen omistajuus. Heidän mukaansa psykologista omistajuutta esiintyy myös ryhmätason ilmiönä. Kirjoittajat rakentavat ajatusta psykologisen omistajuuden esiintymisestä ryhmätason ilmiönä siihen, että psykologista omistajuutta esiintyy yksilötasolla, ja että ryhmä on kokonaisuus, jolla on psykologista merkitystä. Tällöin esiintyvät käsitteet ”me” ja ”meidän”, sekä omistajuuden kohde. Omistajuuden kohde voi olla esimerkiksi projekti, idea tai tuote. Psykologisella omistajuudella yksilö- ja ryhmätasolla on paljon yhteistä ja on epätodennäköistä, että psykologista omistajuutta ilmenisi ryhmätasolla, jos henkilö ei koe itseään omistajaksi yksilötasolla (Pierce & Jussila 2009, s. 2).

### **Psykologisen omistajuuden syntymekanismit**

Yksilötason henkilökohtaiset omistajuudentunteet syntyvät vuorovaikutuksessa henkilön ja kohteen välillä (Pierce et al. 2001, s. 299). Jaetun omistajuuden syntyyn vaikuttavat henkilö - kohde, toinen - kohde ja henkilö - henkilö vuorovaikutukset. Tarkemmin ottaen kahden tai useamman yksilön täytyy olla vuorovaikutuksessa saman kohteen kanssa ja heidän tulee olla tietoisia toistensa vuorovaikutuksesta. Lisäksi heidän tulee saavuttaa yhteisymmärrys siitä, että he yhdessä ovat kohteen psykologisia omistajia. Poiketen psykologisen omistajuuden kehittymisestä yksilötasolla, yhteisöllisen psykologisen omistajuuden kehittymiseen oletetaan vaikuttavan keskinäinen riippuvuus, yhteisöllinen samaistuminen, ryhmäkiinteys ja ryhmäkemia. (Pierce & Jussila 2009, s. 7 )

### **Psykologisen omistajuuden motiivit**

Brown et al. (2005, s. 586) löytävät kolme syytä, miksi ihmisillä on psykologista omistajuutta. Ensinnäkin psykologinen omistajuus täyttää tarvetta olla tehokas ja pätevä, jolloin tarve hallita ympäristöään voi edesauttaa omaa tehokkuutta. Toiseksi psykologinen omistajuus on juurtunut tarve omaan henkilöllisyyteen. Kolmanneksi psykologinen omistajuus on luontainen tarve kokea jokin paikka omakseen. Nämä motiivit helpottavat omistajuuden kehittymistä.

Pierce & Jussila (2009, s. 8) puolestaan uskovat, että tarve sosiaaliselle identiteetille voi olla tärkeässä motivoivassa osassa psykologisen omistajuuden kehittymiseen ryhmätasolla. Sosiaalisen identiteetin motiivi johtaa juurensa yksilön käsitykseen itsestään, eli tarpeeseen kuulua johonkin arvostamaansa ryhmään ja saada sen avulla kaipaamaansa arvostusta ja statusta (Helkama et al. 2005, s. 311). Sosiaalisen identiteetin olemassaolo ei yksin aiheuta yhteisöllistä psykologista omistajuutta. Ellei yksilö pidä itseään psykologisena omistajana, on epätodennäköistä, että hän voi olla osallisena omistajuuden yhteisöllisessä tuntemuksessa. Tämän vuoksi sosiaalisen identiteetin motiivin täytyy yhdistyä ainakin yhden henkilökohtaisen omistajuuden tuntemuksen kanssa (tehokkuus ja vaikuttavuus, oma identiteetti ja paikka elää). (Pierce & Jussila 2009, s. 8) Näitä motiiveja pidetään tärkeimpinä syinä yhteisöllisen psykologisen omistajuuden olemassaololle, mutta ne eivät ole ilmiön suoraa aiheuttajia (Pierce et al. 2001, s. 303 ).

## Reitit psykologisen omistajuuden synnylle

On olemassa kolme tärkeää kokemusta, joiden kautta psykologinen omistajuus kehittyy yksilötasolla (taulukko 2). Nämä ovat omistettavan kohteen hallinta, kohteen tarkka tunteminen ja itsensä panostaminen kohteeseen. Näiden kokemusten kautta henkilökohtainen omistajuus kehittyy, mikäli samalla myös yksi tai useampi henkilökohtaisen omistajuuden tunteen motiivi täyttyy. (Pierce et al. 2001, s. 301)

Reitit yhteisölliseen psykologiseen omistajuuteen syntyvät saman mekanismin kautta kuin yksilötasollakin. Pidetään välttämättömänä, että ryhmän kokemukset ovat sellaisia, että jokainen ryhmän jäsen tunnistaa ryhmätasolla kohteen jaetun hallinnan, kohteen tarkan tuntemisen ja ryhmän jäsenten jaetun panostamisen omistamisen kohteeseen. On päätelty, että mitä enemmän toimintoja ja kokemuksia on jaettu, sitä todennäköisempää on, että yksilön sosiaalisen identiteetin motiivi kytkeytyy yhden tai useamman yksilötason psykologisen omistajuuden motiivin kanssa ja henkilökohtainen tunne jonkin pitämiseen ”meidän” omanamme syntyy. (Pierce & Jussila 2009, s. 9)

**Taulukko 2.** Psykologisen omistajuuden osa-alueet (Brown et al. 2005, Pierce & Jussila 2009, Pierce et al. 2001).

	YKSILÖTASO	RYHMÄTASO
Tunne	Omistushalu Kiintymys	Yksilötason omistushalu Yksilötason kiintymys
Motiivit	Tehokkuus, pätevyys Identiteetti Paikka elää	Sosiaalinen identiteetti + jokin yksilötason motiiveista
Kokemukset	Kohteen hallinta Kohteen tarkka tunteminen Itsensä panostaminen kohteeseen	Kohteen yhteinen hallinta Kohteen tarkka tunteminen yhdessä Ryhmän panostaminen kohteeseen
Muut tärkeät seikat omistamisen kohteesta	Kyky kiihottaa motiiveja Kyky luoda kokemuksia Kyky erottautua Kyky olla näkyvä ja kiinnostava	Kyky kiihottaa motiiveja Kyky luoda kokemuksia Kyky erottautua Kyky olla näkyvä ja yhteisesti kiinnostava

Omistajuudentunteet voivat liittyä laajaan joukkoon kohteita, esimerkiksi työhön, työn tuloksiin, reviiriin, ihmisiin tai ideoihin (Brown et al. 2005, s. 581). Tärkeää yhteisöllisen omistajuuden kehittymiselle on omistajuuden kohteen kyky kiihottaa ja tyydyttää sosiaalisen identiteetin motiivia sekä yhtä tai useampaa motiivia, jotka pönkittävät henkilökohtaisia omistajuudentunteita. Lisäksi kohteella tulisi olla kyky luoda koke-

muksia, jotka liittyvät kohteen yhteiseen hallintaan, tuntemiseen ja ryhmän sitoutumiseen kohteeseen. Kohteen olisi hyvä olla näkyvä ja kiinnostava, koska sen pitää herättää jokaisen ryhmän jäsenen huomio. Kohteella tulee myös olla ominaisuuksia, jotka erottavat sen muista kohteista. Jotta kohde voisi tyydyttää jokaisen ryhmän jäsenen sosiaalisen identiteetin motiivia, kohteen tulee olla jokaiselle ryhmän jäsenelle yhteisesti kiinnostava, avoin ja sosiaalisesti haluttava. Lisäksi sen merkityksen tulee olla yhteisesti ymmärretty ja sen kanssa tulee olla näkyvä ja yhteistoiminnallinen toimiva suhde. (Pierce & Jussila 2009, s. 10)

### 3.2 Reviirien merkitsemistapoja

Brown et al. (2005, s. 580) osoittavat, että psykologinen omistajuus johtaa erilaisiin reviirikäyttäytymismalleihin, joita ovat identiteettipohjainen (Identity-oriented marking) ja kontrollipohjainen merkitseminen (Control-oriented marking) sekä ennakoiva (Anticipatory defences) että toiminnallinen puolustaminen (Reactionary defenses) (kuva 7). Yhdessä nämä käyttäytymismallit sosiaalisesti rakentavat ja ylläpitävät organisaationalisia tavoitteita reviiressä.



**Kuva 7.** Reviirien merkitsemistavat (Brown et al. 2005).

#### Identiteettiin pohjautuva merkintä

Yksi merkittävä näkökulma reviirien merkinnässä esittää, että merkinnän tavoitteena on viitata jonkun henkilöllisyyteen. Identiteettiin pohjautuva merkintä mahdollistaa yksilöllisyyden sekä auttaa rakentamaan ja ilmaisemaan identiteettiään sekä itselleen että muille. Tämän näkökulman mukaan yksilöt voivat ilmaista muille erilaisia puolia heidän identiteetistään. (Helkama et al. 2005, s. 366)

Erottavuusteoriat esittävät, että ihmiset määrittävät itse ne ominaisuudet, jotka erottavat heidät toisista. Tämä perspektiivi ehdottaa, että on ”Tarve nähdä yksilö ainutlaatuisena ja jatkuvana voimana yhteiskunnassamme” ja olemalla erilainen on olennainen ”perusta minä-tunteelle”. Tästä syystä äärimmäinen samankaltaisuus koetaan negatiivisena tunteena ja ihmiset pyrkivät erottamaan jollakin keinolla itsensä muista. (Brown et al. 2005, s. 579)

Läpi reviiriprosessin identiteetin ilmauksen symboleja tuotetaan, tarkistetaan, hiotaan, hyväksytään ja hylätään. Identiteetin rakentuminen ja ilmaiseminen on siten jatkuvaa vuoropuhelua ympäristön kanssa. Personalisointi on merkittävä keino, jolla henkilö ilmoittaa oman henkilöllisyytensä ja edistää yhteenkuuluvaisuuden tunnetta organisaatiossa. (Brown et al. 2005, s. 579)

### **Kontrollipohjainen merkintä**

Toinen osa reviirimerkinnästä pitää sisällään merkinnän symboleilla, jotka eivät ole personoitavissa, mutta jotka auttavat keskustelemaan reviirirajojen yli. Kontrollipohjaisen merkinnän tehtävänä on kommunikoida toisten kanssa silloin kun reviiriä kohtaa kohdistuu oikeuksien lannistamista, luvaton käyttöä tai muiden rikkomusyrityksiä. Kontrollipohjaista merkintää käytetään kontrolloimaan muiden yksilöiden oikeuksia käyttäen reviireitä. (Brown et al. 2005, s. 581)

Kontrollipohjainen merkintä jäsentää ja tuo tarkoituksen tiloille, rooleille ja muille potentiaalisille reviireille. Näin ollen epäselvyyden lisääntyminen reviireissä tulee laukaisemaan laajempaa kontrollipohjaista merkintää. Epäselvyys tulee olemaan suurempaa mikäli aikaisemmat reviirimerkinnät puuttuvat. Kun kontrollipohjaisia merkintöjä ei ole olemassa valmiiksi kohteissa, joihin yksilöt tuntevat psykologista omistusta, yksiköt tulevat työskentelemään luodakseen niitä. (Brown et al. 2005, s. 581)

### **Ennakoiva puolustaminen**

Kontrollipohjaisesta merkinnästä ennakoiva puolustaminen eroaa siten, että kontrollipohjainen merkintä osoittaa muille, ettei heillä ole oikeutta tulla merkitylle reviirille, esimerkiksi yksityisalueen kyltti. Ennakoiva puolustus taas tekee tyhjäksi todelliset loukkausyritykset tai loukkaukset, esimerkiksi lukot ovissa tai vartijat ovien edustalla. Suhde psykologisen omistuksen ja ennakoivan puolustamisen välillä tulee vahvem-

maksi silloin, kun yksilö havaitsee, että todennäköisyys reviiiriloukkaukselle on suuri, huolimatta käytetystä merkinnästä. (Brown et al. 2005, s. 581)

Samalla tavalla kuin reviirien merkintä, ennakoiva puolustaminen saattaa vähentää organisaation konflikteja estämällä organisaation jäseniä loukkaamasta muiden revii-reitä. Tämä johtunee siitä, että organisaation jäsenet voivat kontrolloida omaa ja kollegoidensa toimintaa yleisesti hyväksyttävissä olevilla tavoilla, kuten ovien lukitsemisellä, kulunvalvonnalla tai sijoittamalla sihteerit toimistohuoneen ulkopuolella. (Brown et al. 2005, s. 581)

### **Toiminnallinen puolustaminen**

Toiminnallisen puolustamisen on toimia organisaation jäseniltä, joiden aluetta on loukattu ja sen tehtävä on todistaa loukkaus tapahtuneeksi, ilmoittaa siitä ja puhdistaa reviiiri tunkeilijasta. Toiminnallisella puolustuksella on useita tarkoituksia. Ne muun muassa todistavat mahdollisuutta hämmästyksen tai kauhun tunteen purkautumiseen sekä saattavat antaa mahdollisuuden vaatia loukattua reviiiriä takaisin. Joka tapauksessa reviiirin psykologinen omistuksentunne vaikuttaa positiivisesti toiminnalliseen puolustamiseen, kun yksilö havaitsee loukkaamisen tapahtuneen. Loukkaukset yleensä herättävät tunteellisen vastauksen, jota seuraa kognitiivinen rationalisointi ja yksilö alkaa etsimään syytä tapahtuneelle. Mikäli loukkaus on ollut tahaton, tapahtunut tekijän ymmärtämättömyyttään tai reviiiri on ollut huonosti merkitty, yksilön on helpompi hyväksyä se. Toisen ääripään loukkaukset ovat tahallisesti tehtyjä. Tahallisesti tehdyt loukkaukset aiheuttava vahvan reaktion yksilössä, mikäli se ei ole tapahtunut äärimmäisessä hädässä tai avunantotarkoituksessa. (Brown et al. 2005, s. 581)

### ***3.3 Psykologisen omistajuuden ja reviiirikäyttäytymisen seuraukset organisaatiossa***

Yhteisöllinen psykologinen omistajuus aiheuttaa vaikutuksia sekä yksilö-, että ryhmätasolla. Yksilötason positiivisia vaikutuksia ovat mm. laadukkaat työsuoritukset, hyvän kansalaisuuden teot, organisaatiopohjainen itsetunto, työstä saatava tyydytys ja sitoutuminen organisaatioon. Oletetaan myös, että psykologinen omistajuus liittyy positiivisesti vastuun ottamiseen, johtamiseen ja henkilökohtaiseen uhrautumiseen.



Ryhmätasolla psykologisen omistajuus aiheuttaa psykologista turvallisuutta, ryhmäoppimista, ryhmätehokkuutta ja ryhmävoimaa. (Pierce & Jussila 2009, s. 11)

Sitoutuminen organisaation toimintaan vahvistaa reviireitä positiivisesti. Organisaation kannalta yksilöt, jotka tekevät suuremmalla suorituskyvällä työtänsä, ovat vähemmän poissa ja heidän vaihtuvuus on pienempi. Reviirit vähentävät niin kutsuttuja ”prosessi konflikteja” (Process conflict) organisaation jäsenten välillä. Prosessi konflikteja ovat esimerkiksi vastuun, suhteiden ja resurssien jakamiseen liittyvät asiat. Näiden konfliktien eliminointi on todettu parantavat moraalia, organisaation tehokkuutta sekä tuottavuutta. Reviirien merkintä mahdollistaa yksilön välttämään konflikteja, koska he pystyvät tekemään rajoja ja ”paaluttamaan” ympäristönsä pitääkseen muut poissa. Ilman selvästi merkittyjä ja aktiivisesti puolustettuja reviireitä, lailliset oikeudet ja kontrolli niihin, saattavat jäädä yleisen taistelun alle. (Brown et al 2005, s. 581)

Huolimatta selvästä positiivisesta vaikutuksesta, reviirit voivat aiheuttaa myös merkittäviä negatiivisia seurauksia organisaatiossa, esimerkiksi itsekeskeisyyttä. Nämä johtavat siihen, että yksilön energia kuluu oman toimintansa suojaamiseen, eikä hän pysty toimimaan organisaation päämäärien tai annettujen tehtävien eteen. Yksilötason negatiivisia vaikutuksia ovat mm. organisaation muutosvastarinta, stressi- ja väsymisreaktiot, liiallinen suojeleva käyttäytyminen ja uhrausten tekeminen omistamisen kohteen puolesta. Yksilölliset taipumukset itsekkyyteen, haluttomuus jakamiseen, pakkomielle hallinnasta ja irti päästämisen puute ovat taipumuksia, joita odotetaan esiintyvän ryhmän suhteissa ryhmän ulkopuolisiin yksilöihin ja muihin ryhmiin. (Brief & Weiss 2002, s. 283) Tämä vähentää samalla organisaation tuottavuutta ja innovatiivisuutta. (Brown et al. 2005, s. 582)

## 4 REVIIRIT ASiantuntijapalveluiden tuotteistamisessa

Tässä luvussa tarkastellaan sitä, kuinka tuotteistamisen avulla on mahdollista luoda reviirit asiantuntijapalveluille. Luvussa luodaan konstruktio eli ajatusrakennelma siitä, kuinka reviireitä tulisi hyödyntää asiantuntijapalveluiden tuotteistamisessa siten, että samalla saavutettaisiin kilpailuetua. Reviirien luomista ei käsitellä vain yksilötasolla, vaan tässä työssä perehdytään siihen, kuinka reviireitä voidaan luoda myös organisaatio- ja jopa tuotetasolla. Reviireitä pyritään luomaan siten lopulta tuotteistetulle asiantuntijapalvelulle. Luvussa myös perehdytään erilaisiin keinoihin, joiden avulla asiantuntijapalveluita voidaan suojata ja siten saavuttaa kilpailuetua.

### ***4.1 Psykologisen omistajuuden merkitys asiantuntijapalveluiden tuotteistamisessa***

Tuotteistaminen alussa psykologisen omistajuudentunteen ja sen vaikuttamismekanismien ymmärtäminen ovat ensiarvoisen tärkeitä. Reviirien merkitys perustuu nimenomaan siihen, että on jokin kohde, jota halutaan korostaa, suojella ja puolustaa (Pierce & Jussila 2009, s. 2). Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen on prosessi, johon liittyy monenlaisia vaiheita, jolloin toivottu kohde voi olla esimerkiksi jokin esine, asia, toimintamalli tai vaikka idea, mielellään useampi näistä yhtä aikaa.

Tuotteistamisen onnistumiseksi tarvitaan omistushalua ja kiintymystä toivottuun kohteeseen, jolloin ensimmäinen tehtävä on määritellä ne kohteet, joihin kiintymys halutaan suunnata. Mitä voimakkaampi kiintymyksen tunne on ja mitä useampi yksilö, sidosryhmä ja taho saadaan omistushalun kantajaksi, sitä merkittävämmäksi myös reviiri muodostuu (Brown et al. 2005, s. 581).

Omistushalua voi tietoisesti synnyttää. Jotta omistushalu ja kiintymys toivottua ominaisuutta kohtaan voisi syntyä, täytyy kohteella olla kyky erottautua, kyky olla näkyvä ja kiinnostava, kyky luoda kokemuksia ja osallistaa sekä kyky kiihottaa reviirikäyttäjien motiiveja (Pierce & Jussila 2009, s. 6). Näitä motiiveja ovat tarve olla tehokas ja pätevä, oman tai sosiaalisen identiteetin luominen sekä tarve kokea jokin paik-

ka omakseen (Brown et al. 2005, s. 580). Näiden motiivien ymmärtäminen ja niiden hyödyntäminen tuotteistusprosessin eri vaiheissa on tärkeää. Lisäksi tuotteistusprosessin eri vaiheissa olisi hyvä miettiä sitä, kuinka luoda kokemuksia ja osallistaa eri tahoja (Pierce & Jussila 2009, s. 7). Esimerkiksi ottamalla asiakkaat, henkilökunta ja muut sidosryhmät mukaan tuotteistusprosessin suunnitteluun ja toteuttamiseen voi parhaimmillaan saavuttaa pitkäaikaisia ja sitoutuneita ”liittolaisia”, jotka kokevat asiantuntijapalvelun eri vaiheet omakseen ja haluavat olla mukana kehittämässä näitä tulevaisuudessakin.

Omistushalun luominen on erityisen tärkeää yrityksen henkilöstön keskuudessa, sillä heidän sitoutumisensa ja asenteensa tuotetta kohtaan vaikuttaa merkittävästi asiakkaan kokemaan arvoon (Ahonen & Rautakorpi 2009, s. 46). Organisaation menestymisen kannalta on myös tärkeää, että tuotteistamisen ulkoiset ja sisäiset hyödyt ovat selkeästi esillä ja motivoimassa koko henkilökuntaa sitoutumaan tulevaan tuotteistusprosessiin (Bergström & Leppänen 2009, s. 221). Erityisesti osaamispääomaan liittyvien hyötyjen tiedostaminen voi saada yrityksen sisällä muutosvastarinnan vähentymään ja psykologisen omistajuuden tunteen itse reviiirit huomioivaa asiantuntijapalveluiden tuotteistamista kohtaan lisääntymään. Osaamispääomaa tulee myös hallita ja sen täytyy olla koko organisaation yhteinen panostamisen kohde. (Ojala 2008, s. 85)

Asiakashyöty on koko tuotteistamisen ydin ja sen näkyvyys sekä asiakkaille, sidosryhmille että organisaation työntekijöille on merkittävä kilpailuetu. Mitä enemmän eri tahot yhdessä pääsevät jakamaan ja jalostamaan asiakashyötyä, sitä merkittävämmäksi kilpailueduksi ja tuotekehitysvoimaksi asiakashyöty yritykselle muodostuu (Ahonen & Rautakorpi 2009, s. 52).

Palvelupaketti koostuu ydinpalvelusta, avustavista palveluista ja tukipalveluista. (Grönroos 2000, s. 120). Näiden tehtävät ja niihin osallistuvat tahot ovat palvelupaketin eri vaiheissa erilaisia. Lisäksi palvelupaketti voi muodostua erilaisista moduuleista, eritasoisista standardi- ja räätälöintiosista (Sipilä 1996, s. 20). Tällöin tulee myös huomioida, että kohderyhmä psykologisen omistajuuden synnyttämiselle on erilainen. Esimerkiksi asiantuntijapalveluidentuotteistamisessa standardiosa ja moduulit selkeyttävät laatua ja luovat kustannusetua, mutta usein räätälöintiosa on se, joka sine-

töi asiantuntijoiden motivaation, asiakkaan kokeman arvon ja lopulta koko yrityksen menestymisen ja liikevaihdon kasvun. (Grönroos 2000, s. 120, Sipilä 1996, s. 20)

## **4.2 Asiantuntijapalveluiden identifioiminen**

Identiteetin luomista voisi verrata brandin luomiseen. Tavoitteena on synnyttää jokin mielikuva yrityksestä tai tuotteesta (Ahrnell & Nicou 1991, s. 17). Menestyksellisen brandin luominen vie usein monia vuosia, mutta identiteetti tuotteelle alkaa rakentua jopa ennen tuotteen syntymistä. Identiteetti ei ole pysyvä ominaisuus, vaan se elää ja käy jatkuvaa vuoropuhelua ympäristöstä tulleiden siihen kohdistuvien viestien ja odotusten kanssa (Helkama et al. 2005, s. 311). Tämän takia halutun identiteetin järjestelmällinen luominen ja ohjaaminen ovat ensiarvoisen tärkeitä. Tällöin tavoitteet ja visiot on hyvä olla näkyvillä, sillä ne ovat kuin tieviittoja matkalla haluttuun kohteeseen.

Identiteetti muodostuu useista pienistä ominaisuuksista. Jo pienillä asioilla ja parannuksilla voi vaikuttaa positiivisesti tuotteen imagoon (Ahrnell & Nicou 1991, s. 17). Kannattaakin tarkkaan miettiä minkälaisia asioita ja arvoja haluaa tuotteellaan viestiä. Yrityskulttuuria ja yrityksen arvoja voi identifioida mm. tarinoilla, viestinnällä ja erilaisilla tapahtumilla. Myös sponsorointi ja yhteiskunnallinen aktiivisuus viestivät yrityksen kulttuurista ja arvoista. Erilaisilla julkaisuilla, palavereilla, tarinoilla, sloganeilla ja suusta suuhun viestinnällä voidaan yrityksen strategia ja visio identifioida omanlaisekseen. (Juholin 2009, s. 22-27) Mikäli tarinoista ja sloganeista tulee erityisen tunnettuja, voivat ne toimia myös kontrollipohjaisena merkintänä strategialle ja visiolle ja näin estää muita hyödyntämästä niitä.

Asiakasarvo on arvo, joka pitäisi olla jokaisen tuotteistajan tärkein voima, sillä vahva ja arvokas brandi syntyy aina asiakkaiden kokemusten ja tarinoiden pohjalta (Ahonen & Rautakorpi 2009, s. 37). Asiakashyötyä voi identifioida yrityksen referensseillä, erilaisilla saavutetuilla sertifikaateilla, web-sivujen ulkoasulla, käytettävyydellä ja informaatiolla, yrityksen tai tuotteistetun palvelun ympärille muodostetuilla blokeilla ja wiikeillä sekä käyttämällä perinteisiä markkinointikeinoja, kuten viestintää ja mainontaa (Karjaluo 2010, s. 35).

Merkit identiteetin luomisessa voivat olla joko fyysisiä tunnuksia, kuten logot, internetsivut ja erilaiset sertifikaatit tai sitten sosiaalisia merkkejä, kuten tittelit tai muut sosiaaliset rituaalit (Brown 2005, s.582). Esimerkiksi organisaation hyötyjä voi identifioida erilaisin tiedottein ja julkaisuin sekä organisaation sisäisissä palavereissa. Yrityksen osaamispääoman identifioimista tapahtuu mm. kehityskeskusteluissa, joissa jokainen asiantuntija voi tuoda omat yksilölliset taitonsa ja tulevaisuuden haasteensa esille. Myös erilaiset osaamispääoman raportit ja niiden markkinoiminen sekä sisäisesti että ulkoisesti identifioivat ja selkiyttävät yrityksen osaamispääomaa.

Identiteettiä luodaan ja merkitään tuotteen ominaisuuksien lisäksi myös sidosryhmäsuhteilla, osaamispääomalla, asiakasymmärryksellä sekä erilaisilla yrityksen sisäisillä prosesseilla. Myös äänet, värit, tuoksut, maut ja tuotteen muodot sekä organisaation fyysiset tilat luovat jatkuvasti identiteettiä. Viestien tulee aina olla toisiaan tukevia ja samansuuntaisia, sillä ristiriitaiset viestit vaikuttavat negatiivisesti kokonaismielikuvaan.

### ***4.3 Kontrollipohjaisen merkinnän vaikutus asiantuntijapalveluiden tuotteistamisessa***

Kun identiteetti on luotu, vuorossa on reviirin kontrollointi ja varjeleminen. Kontrollipohjaisen merkinnän tehtävänä on kommunikoida toisten kanssa silloin kun reviiriä kohtaa kohdistuu oikeuksien lannistamista, luvatonta käyttöä tai muiden rikkomusyri-tyksiä (Brown et al. 2005, s. 581). Käytännössä tämä tarkoittaa asiantuntijapalveluis- sa sitä, että luodaan kilpailijoille mahdollisimman korkea kynnyks tulla samalle markki- na-alueelle.

Kynnyksen luomiseksi ja korottamiseksi on olemassa useita keinoja. Osa näistä kei- noista on samoja, joilla identiteettiä luodaan. Esimerkiksi tuotteistaminen itsessään konkretisoi eli identifioi tuotetta, mutta toimii myös kynnyksenä kilpailijoille tehostu- neiden prosessien ja parantuneen kustannustehokkuuden myötä (Parantainen 2005, s. 198). Jo pelkkä kynsien teroittaminen voi siten säikäyttää reviirin valtaajat.

Myös hyvillä ja luottamuksellisilla yhteistyökumppaneilla ja sidosryhmillä voi parantaa merkittävästi asemaansa markkinoilla. Kontrollipohjaista merkintää asiakashyödyissä voi olla esimerkiksi vakaa ja luottamuksellinen kumppanuusverkosto, joka vaikeuttaa kilpailijoita tulemasta täysin samanlaisella asiakashyötykonseptilla markkinoille. Asiakashyödyn avulla saavutettu kilpailuetu voi toimia myös kontrollipohjaisena merkintänä, sillä se voi viestiä kilpailijoille ylivoimaisesta haasteesta, jota ei ole mielekästä kohdata. (Ahonen & Rautakorpi 2009, s. 37)

Vahva imago on jo itsessään kynnyksellä tulla samalle reviirille. Mitä merkittävemmän aseman olet markkinoilla tuotteellesi saanut, sitä valtavamman panoksen kilpailijat joutuvat käyttämään reviirisi valtaamiseksi ja tämä jo pudottaa monta kilpailijakandidaattia heti alkumetreillä (Rope 2006, s. 115). Toisaalta internetissä pienikin yritys voi olla suuri. Ammattitaitoisen ja älykkään digitaalisen markkinoinnin avulla pienikin yritys voi luoda merkittävän aseman ja suojan tuotteelleen. Esimerkiksi oikeaoppisesti toteutettu hakukoneoptimointi tai liiketoiminnan kannalta keskeisten domainien ostaminen voivat nostaa tuotteen näkyvyyden internetissä useita isompia yrityksiä edelle ja näin vallata reviiriä isoilta kilpailijoilta. (Karjaluo 2010, s. 114)

Toimintaohjeet ja oppivan organisaation malli toimivat osaamispääoman kontrollipohjaisena merkintänä. Niiden avulla identifioitu osaamispääoma pidetään paketissa ja vaikeutetaan yksittäistä "sooloilua".

Tärkeää on huomata, että yrityskulttuurin ja arvojen kontrollipohjaisen merkinnän tai puolustuksien avulla ei saavuteta positiivisia tuloksia, vaan huomio tulisi kiinnittää negatiivisten vaikutusten minimointiin. Kontrollipohjaisen merkinnän negatiivisia vaikutuksia voivat olla mm. erilaiset organisaation sisälle ilmestyvät kuppikunnat, jolloin yhteisöllisyys särkyä ja erilaiset lieveilmiöt, kuten stressi, työuupumus ja poissaolot lisääntyvät (Brown et al. 2005, s. 581). Kuppikuntia voi syntyä myös organisaation ja sen sidosryhmien välillä, millä voi olla negatiivisia seurauksia esimerkiksi yrityksen maineeseen (Pierce et al. 2001, s. 302). Reviirit saattavat myös vaikuttaa muiden mielikuvaan yksilöstä. Vahvasti reviirinsä rajaavat henkilöt saatetaan nähdä vähemmän yhteistyökykyisinä ja vaikeasti lähestyttävänä. (Brief & Weiss 2002, s. 287)

#### **4.4 Ennakoivan puolustamisen keinot suojata asiantuntijapalveluita**

Aina ei pelkästään reviiirin merkitseminen riitä vaan tarvitaan järeämpiä toimia oman tontin varjelemiseen. Ennakoivan puolustuksen tarkoituksena on tehdä tyhjäksi todelliset reviiirin loukkausyritykset tai loukkaukset eli estää reviiirille pääsy (Brown et al. 2005, s. 580).

Esteet voidaan jakaa joko fyysisiin tai henkisiin esteisiin. Fyysiset esteet ovat usein itsestään selvyyksiä ja helppoja toteuttaa. Vartijat, kulunseuranta, salasanat tai lukot ovissa estävät tehokkaasti ei-toivotut tunkeilijat. Tekijänoikeus, patentit, tavaramerkki, toiminimioikeus, hyödyllisyysmalli ja mallioikeudet ovat taas kaksijakoinen asia. Vaikka ne antavat laillisen suojan osaamiselle, niin niihin kohdistuvia loukkausyrityksiä täytyy itse vahtia. Usealle yritykselle mahdollisten loukkausyritysten jatkuva seuraaminen käy ajallisesti rahallisesti mahdottomaksi. Myös sopimusperäiset suojausmenetelmät vaativat loukkausyrityksen toteennäyttämistä. Näitä suojausmenetelmiä ovat kilpailukielto, rekrytointikielto, salassapito, työsuhdekeksinnöt sekä omistus ja käyttöoikeus. (Päällysaho & Kuusisto 2006, s. 7)

Pääasiassa henkiset esteet, kuten ei-muodolliset suojaamiskeinot ovat vaikeammin hahmoteltavissa ja niiden suojaaminen vaatii usein luovuutta. Onnistuessaan ne voivat luoda pitkäaikaisen ja pysyvän kilpailuedun. Ei-muodollisiin suojaamiskeinoihin kuuluvat esimerkiksi tuotteistetut palvelupaketit, hyvät asiakassuhteet, salassapito, luottamuksellisuus, dokumentointi, tekniset suojaamiset, henkilöstön sitouttaminen, tehtävien kierrättäminen ja ammattijärjestön jäsenyys. (Päällysaho & Kuusisto 2006, s. 33)

Lähes mikä tahansa asia tai toimintamalli voi muodostua suojaamiskeinoksi, kun se oikein ja tehokkaasti toteutetaan. Näin ollen hyvin tehty kynnyks toimii myös täydellisenä esteenä markkinoille tuloon. Esimerkiksi tehokas verkosto, vahva kilpailuetu tai ylivoimainen kustannusetu voivat olla todellinen este mahdollisille kilpailijoille. Reviiirille pääsyn tehdään kaikista parhaiten mahdottomaksi, kun yhdistellään useita yksinkertaisia ja selkeitä asioita. Pienistä yksityiskohdista muodostuvaa kokonaisuutta on vaikeinta kopioida.

#### **4.5 Asiantuntijapalveluiden toiminnallinen puolustaminen**

Toiminnallinen puolustaminen on toimenpiteitä organisaation jäseniltä, joiden aluetta on loukattu. Sen tärkein tehtävä on todistaa loukkaus tapahtuneeksi, ilmoittaa siitä ja puhdistaa reviiri tunkeilijasta (Brown et al. 2005, s. 584). Usein riittää pelkästään ilmoitus tai asian julkiseksi nostaminen, mutta toisinaan tarvitaan myös oikeudellisia toimia. Esimerkiksi jos kilpailukieltoa rikotaan, toiminnallisena puolustuksena toimivat erilaiset sakot ja oikeudelliset toimet.

Asiantuntijapalvelu on tuotteistettu ja suojattu silloin hyvin, kun toiminnallista suojaamista ei tarvita. Toisin sanoen reviiriloukkauksia ei pääse syntymään. Tähän päätäkseen reviirien luominen ja varjeleminen on jatkuva prosessi. Psykologisen omistajuudentunnetta luotaessa ja reviiriä rakennettaessa, tuotteistusprosessin jokaisessa vaiheessa tulisikin olla jatkuvasti mielessä neljä näkökulmaa, joiden pohjalta asioita, ominaisuuksia ja toimintatapoja tarkkaillaan. Toisin sanoen, kuinka paalutetaan tuotteen reviirin siten, että

1. Saavutetaan innostuneita asiakkaita
2. Saavutetaan motivoitunut henkilöstö
3. Saavutetaan laadukas ja luotettava verkosto
4. Saadaan kilpailijoille ruoho näyttämään myrkylliseltä aidan toisella puolella

= *TYYYTYVÄISET OMISTAJAT*



## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

Tämä luku on yhteenveto Lappeenrannan teknillisen yliopiston kandidaatintyöstä: Reviirit asiantuntijapalveluiden tuotteistamisessa. Työssä on pyritty löytämään vastauksia siihen, kuinka reviiireitä voisi hyödyntää asiantuntijapalveluiden tuotteistamisen yhteydessä. Tässä työssä on siten integroitu kahta erilaista teoriaa, reviiirikäyttäytymistä ja asiantuntijapalveluiden tuotteistamista. Luvun lopussa pohditaan aiheen ajankohtaisuutta ja annetaan muutama jatkotutkimusehdotus.

### 5.1 Yhteenveto

Tuotteistamisella on paljon positiivisia vaikutuksia. Hyvin tuotteistettu palvelu on tehokkaammin myytävissä ja markkinoitavissa ja sen monistaminen on helpompaa, jolloin kustannussäästöjä syntyy (Parantainen 2005, s. 198). Huolella tehty ja tarkkaan suunniteltu tuotteistus parantaa myös useita laadullisia tekijöitä, kuten työhyvinvointia ja asiakastyytyväisyyttä. Toisin sanoen, tuotteistamalla helpottuu sekä asiakkaan että palveluntarjoajan työ ja molemmat saavat todellista taloudellista hyötyä. Parantunut kannattavuus mahdollistaa jatkuvan osaamisen kehittämisen, jolloin uusia innovaatioita syntyy ja uutta tuotteistamista riittää tulevaisuudessakin. Näin yritys säilyttää jatkuvan kilpailuedun ja kannattavuutensa. (Sipilä 1996, s. 20)

Huolimatta tuotteistamisen monista positiivista vaikutuksista, erityisesti asiantuntijapalveluiden tuotteistamisessa on esiintynyt paljon ongelmia. Resursseihin ja vastuunjakamiseen liittyvät ongelmat, motivaation puute ja asiantuntijapalveluiden erityispiirteet ovat vaikuttaneet siihen, että nämä palvelut on koettu vaikeaksi, ellei peräti mahdottomaksi tuotteistaa (Leskelä 2002, s. 52).

Reviirit huomioiva asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen tarkastelee tuotteistamista perinteistä näkökulmaa syvällisemmin. Siinä pyritään hyödyntämään kaikille lajeille tyypillistä reviiirikäyttäytymistä. Tutkimukset ihmisten reviiireistä ovat osoittaneet, että reviiireillä on merkittävä vaikutus organisaation jäsenten ja koko organisaation suorituskykyyn ja hyvinvointiin. Reviirien on todettu mm. vähentävän konflikteja, joita syn-

tyy esimerkiksi vastuun, suhteiden ja resurssien jakamiseen liittyvissä yhteyksissä. Parhaimmillaan reviirikäyttäytyminen sitouttaa, motivoi ja näin myös lisää liiketoiminnallista kannattavuutta. (Brown et al. 2005, s. 587)

Kun reviierejä lähdetään luomaan, on ensimmäisenä luotava omistushalua haluttuun kohteeseen. Omistajuuden tunteet voivat liittyä muun muassa työhön, työntuloksiin, reviiiriin, ihmisiin tai jopa ideoihin, siis lähes mihin vain. Tärkeää omistajuudentunteen synnylle on kohteen kyky tyydyttää henkilökohtaista psykologisen omistajuuden syntymisen motiivia, joita ovat tehokkuus, identiteetti ja oma paikka elää. Lisäksi kohteen tarkka tunteminen, hallinta ja panostaminen kohteeseen sekä kohteen kyky erottautua ovat reittejä psykologisen omistajuudentunteen synnylle. (Pierce & Jussila (2009, s. 9)

Kun Psykologinen omistajuudentunne toivottuun kohteeseen on saatu synnytettyä, johtaa se yksilö ja ryhmätasolla reviirikäyttäytymismalleihin. Näitä malleja on neljänlaisia: 1) identiteettipohjainen merkintä, 2) kontrollipohjainen merkintä, 3) ennakoiva puolustus ja 4) toiminnallinen puolustus (Brown et al 2005, s. 581). Näiden käyttäytymismallien avulla tuotteistusprosessia on tarkoitus suojata ja saavuttaa kilpailuetua.

Edellä mainittujen teorioiden pohjalta lähdettiin rakentamaan konstruktioita, jonka avulla asiantuntijapalveluiden tuotteistamisessa olisi mahdollista huomioida reviiirit siten, että tuloksena olisi kilpailukykyisempi ja suojatumpi tuote. Kahta eri teoriaa integroimalla luotiin ajatusrakennelma, joka auttaa asiantuntijapalveluiden tuotteistajaa tarkastelemaan tuotteistusprosessia hieman eri näkökulmasta. Reviiirit huomioiva tuotteistaminen ei tapahdukaan, kuten perinteisesti mainostoimiston tai markkinointivastaavan käden kautta, vaan siinä halutusta kohteesta lähdetään luomaan psykologista omistajuudentunnetta eri sidosryhmien keskuuteen. Mitä enemmän kiintymystä koetaan (psykologista omistajuudentunnetta) ja mitä useampi taho sitä kokee, sitä voimakkaampaa on myös reviirikäyttäytyminen (Pierce & Jussila (2009, s. 8) .

Tämän työn myötä syntynyt konstruktio tuo esille erilaisia asioita, keinoja ja toimintamalleja, joiden avulla asiantuntijapalvelu on mahdollista tuotteistaa siten, että lopputuloksena saavutetaan kilpailukykyisempi asiantuntijapalvelu. Tärkeää on huomioida se, että mitä tahansa keinoja milloinkin käytetään, syy-seuraussuhteet tulee

ymmärtää. Toisin sanoen eri keinoilla on aina eri kohderyhmiin erilaiset vaikutukset. Reviirit huomioivan asiantuntijapalvelun tuotteistamisessa tarkoituksena on luoda tuotteen ympärille innostuneet asiakkaat, motivoitunut henkilöstö, luotettavat kumppanit ja samalla rakentaa esteitä kilpailijoille.

Asiantuntijapalveluiden suojaamiseksi tarvitaan siten erilaisten ominaisuuksien, prosessien ja kulttuurin yhteensovittamista, jota on lähes mahdoton matkia. Tämä ei tapahdu hetkessä, vaan reviirit huomioiva tuotteistusprosessi on jatkuvaa vuoropuhelua ympäristön kanssa ja siinä yhä uudelleen luodaan, palautetaan ja puolustetaan reviiriä, unohtamatta psykologisen omistajuuden syntymekanismeja ja vaikutuksia.

## 5.2 Johtopäätökset

Tämä työssä on käytetty konstruktivistista tutkimusotetta. Tämä tarkoittaa sitä, että olemassa olevaan ongelmaan lähdettiin etsimään vastauksia siten, että lopputuloksena syntyisi mahdollisimman hyvä "ajatusrakennelma" ongelman ratkaisemiseksi. Tässä tutkimuksessa konstruktiota peilattiin ja testattiin Etula Group Oy:n asiakkaiden kanssa. Reviirit huomioivaa tuotteistusprosessia on siten testattu kolmessa yrityksessä. Tuotteistaminen reviierejä hyödyntämällä on tarjonnut näille yrityksille selkeän markkinointistrategian, ellei jopa toimintastrategian. Asioita ei enää vain tehdä, vaan tekeminen pohjautuu reviirien vahvistamiseen eli siihen, kuinka synnyttän omistajuudentunnetta, millaista identiteettiä haluan luoda, miten siitä viestin ja kuinka sitä puolustan.

Kokemukset näissä yrityksissä ovat osoittaneet, että reviirit huomioiva tuotteistaminen on itseään ruokkiva kehä, jossa tuotteen ennakoivan puolustamisen toimenpiteet vapauttavat energiaa uuteen psykologisen omistajuuden synnyttämiseen ja identiteetin kirkastamiseen. Esimerkiksi yksi näistä yrityksistä sai oikeilla domainien ostamisella ja hakukoneoptimoinnilla moninkertaisen tarjouspyyntikannan, jolloin aikaa jäi markkinoinnin sijasta koko tuotantoketjun kehittämiseen ja uusien tuotteiden innovointiin. Tällä hetkellä uudet tuotteet on tuotteistettu ja jälleenmyyntikumppanien kanssa sopimukset saatu aikaiseksi, jolloin energia ja luovuus yrityksen jatkokehitykselle on ollut käsin kosketeltavissa.

Tämän tutkimuksen seurauksena julkaistiin myös Tuotteistajan Reviiriopas, joka on vapaasti internetistä ladattavissa ja jaettavissa ilmaiseksi. Tuotteistajan reviirioppaan tarkoituksena on antaa vinkkejä ja herättää lukijan miettimään, millaisia keinoja on paaluttaa tuotteen reviiri ja estää mahdolliset aluevaltaukset. Julkaisun jälkeen opasta on ladattu toista sataa kertaa useaan eri yritykseen, yrityshautomoon ja tutkimuslaitokseen. Oppaasta saatu palaute on ollut hyvää.

Aihe on mielestäni erittäin mielenkiintoinen. Tutkimuksen alussa oli vielä epäselvää voidaanko kahta täysin eri alan teoriaa sekoittaa näin keskenään. Mielestäni tässä onnistuttiin kohtuullisesti. Useat asiat, jotka tässä työssä on yhdistetty reviirit huomioivan asiantuntijapalvelun piiriin ovat ennestään tuttuja asioita eri alojen kirjallisuudesta ja siten ”uutta” tietoa tämä työ ei antanut. Tämän työn konstruktio on tuoda asiantuntijapalveluiden tuotteistamiseen uudenlainen ja innovatiivinen näkökulma. Mielestäni suurin saavutus tässä työssä onkin se, että se antaa yrityksen toiminnalle suunnan ja syvällisemmän ymmärryksen. Eli kaikkien prosessien ja asioiden eteenpäin viemiseksi tulisi ymmärtää psykologisen omistajuustunteen synty- ja vaikuttamismekanismit sekä reviirikäyttämismallit. Näitä kaikkia yhdistämällä reviireitä voi merkitä, puolustaa, ylläpitää ja palauttaa.

Työ eteni mielestäni konstruktivisen tutkimusotteen asettamien tehtävien mukaisesti. Alussa löydettiin mielenkiintoinen ja relevantti tutkimusongelma. Tämän jälkeen syvennettiin teorian tietämystä asian tiimoilta, jonka jälkeen luotiin itse konstruktio teorian ja osin case -yritysten palautteen pohjalta. Varsinaisesti konstruktion oikeaksi osoittaminen jää tässä työssä vielä keskeneräiseksi. Tarvittaisiin lisää empiiristä tutkimusta siitä, kuinka pitkällä aikavälillä saavutettu konstruktio toimii. Lisäksi tutkimuksen laajuus eli tutkittavien yritysten ja organisaatioiden määrä tulisi olla suurempi, jotta saavutettaisiin tarpeeksi yleistettävä otos.

Uskon, että reviirikäyttämisen psykologia ja asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen vielä syvemmin integroituna sekä empiirisesti tutkittuna voisi tarjota informatiivisen ja ajankohtaisen tutkimusaiheen. Nykypäivän työelämässä työmotivaatio ja sitoutuminen koetaan haasteeksi, johon kaivataan välineitä. Toisaalta tuottavuus ja pro-

sessien tehokkuus yhä edelleen korostuu yrityksen toimintamallien valinnoissa. Näin ollen aihe voisi tuoda vastauksia näihin molempiin työelämän haasteisiin.

## Lähdeluettelo

Ahonen, J. & Rautakorpi, P. 2009. Arvoketjun johtaminen. Totuuksia tuloksellisuudesta. Porvoo, WS Bookwell.

Ahrnell, B-M. & Nicou, M. 1991. Osaamisen markkinointi: Asiantuntijayrityksen 7 avainta menestykseen. Jyväskylä, Gummerus Kirjapaino. 190 s.

Apilo, T., Kulmala, H., Kärkäinen, H., Lampela, H., Mikkola, M., Nevalainen, M., Pappiniemi, J., Ruohomäli, I. & Valjakka, T. 2008. Tuotekehitysverkostojen uudet toimintamallit. Teknoliogiateollisuuden julkaisuja 1/2008. Tampere, Tammer-Paino. 180 s.

Armstrong, G. & Kotler, P. 2009. Marketing : an introduction. The Ninth Edition. Upper Saddle River, Pearson Education. 644 s.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki, Edita Publishing. 519 s.

Brief, A. & Weiss, H. 2002. Organizational behaviour: Affect in the workplace. Annual Review of Psychology. vol. 53. 279 – 307 s.

Brown, B., Lawrence, T. & Robinson, S. 2005. Territoriality in Organizations. Academy of Management Review, vol. 30, No 3. 577 – 594 s.

Grönroos, C. 2000. Nyt kilpaillaan palveluilla. Porvoo, WSOY. 360 s.

Helkama, K., Myllyniemi, R. & Liebkind, K. 2005. Johdatus sosiaalipsykologiaan. Helsinki, Edita Prima . 432 s.

Juholin, E. 2009. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. Inforviestintä. 413 s.

Kasanen, E., Lukka, K. & Siitonen, A. 1993. The Constructive Approach in Management Accounting Research. *Journal of Management Accounting Research*. 243-264 s.

Karjaluoto, H. 2010. Digitaalinen markkinointiviestintä. - Esimerkkejä parhaista käytännöistä yritys- ja kuluttajamarkkinointiin. Porvoo, WSOY. 224 s.

Kotler, P. 2003. *Marketing Management. The Eleventh Edition*. Upper Saddle River, Prentice-Hall. 707 s.

Lecklin, O. 2002. Laatu yrityksen menestystekijänä. 4. painos. Jyväskylä, Gummerus Kirjapaino. 464 s.

Lehtinen, U. Niinimäki, S. 2005. Asiantuntijapalvelut: Tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu. Helsinki, WSOY. 282 s.

Leskelä, J. 2002. Motivaatiojohtaminen. Ihmistuntemuksen ja itsetuntemuksen kehittäminen matkalla kohti oppivaa organisaatiota. Hämeenlinna, Hämeen ammattikorkeakoulu. 140 s.

Nonaka, I., Toyama, R. & Konno, N. 2000. SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. Elsevier Science Ltd. *Long Range Planning* 33. 5 – 34 s.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaisia osaamista liiketoimintaan. Porvoo, WSOY. 181 s.

Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Porvoo, WS Bookwell. 362 s.

Parantainen J. 2005. Sissimarkkinointi. Hämeenlinna, Karisto. 313 s.

Parantainen J. 2007. Tuotteistaminen: rakenna palvelusta tuote 10 päivässä. Hämeenlinna, Karisto. 290 s.

Pierce, J. & Jussila, I. 2009. Collective psychological ownership within the work and organizational context: Construct introduction and elaboration. *Journal of Organizational Behavior*. John Wiley & Sons, Ltd. Published online in Wiley Inter Science. 25 s.

Pierce, J., Kostava, T. & Dirks, K. 2001. Toward a theory of psychological ownership in organizations. *Academy of Management Review*. Vol. 26. 298 – 310 s.

Päällysaho, S. & Kuusisto, J. 2006. Osaamisen suojaaminen palveluja kehittävässä yrityksissä. Tekes. Helsinki, Libris. 48 s.

Rope, T. 2006. Menesty konsulttina. Konsultoinnista kukoistavaa liiketoimintaa. Helsinki, Talentum. 204 s.

Rope, T. & Pyykkö, M. 2003. Markkinointipsykologia. Väylä asiakasmieleiseen markkinointiin. Jyväskylä, Talentum Media. 381 s.

Sipilä, J. 1992. Asiantuntijapalveluiden markkinointi. *Ekonomia-sarja* Porvoo, WSOY-pro 386 s.

Sipilä, J. 1996. Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen. Porvoo, WSOY. 115 s.

Torkkeli, M., Salmi, P., Ojanen, V., Länkinen, H., Laaksolahti, A. Hänninen, S. & Hallika, J. 2005. Asiantuntijapalvelun johtamisen haasteet: Opas suunnittelu- ja konsultointiyri-tysten liiketoimintaosaamisen kehittämiseen. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Tuotantotalouden laitoksen tutkimusraportti 168.

Valtonen, J. 2007. Suorituskyvyn johtamisen asiantuntijapalvelun tuotteistaminen. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Lahden yksikkö, Liitu-tutkimusraportti 16. 65 s.