

**TUOTTEISTAMINEN AMMATTIOPISTON
METALLIOSASTOLLA**

Arto Jäntti

Tekniikan ja liikenteen ala
Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelma
Insinööri (ylempi AMK)

2016

Tekniikan ja liikenteen ala
Teknologiaosaamisen johtaminen

Tekijä	Arto Jäntti	Vuosi	2016
Ohjaaja	Soili Mäkimurto-Koivumaa, FT		
Toimeksiantaja	JEDU, Haapaveden ammattioppilaitos		
Työn nimi	Tuotteistaminen ammattiopiston metalliosastolla		
Sivu- ja liitemäärä	55 + 3		

Tämän opinnäytetyön aiheena oli tuotteistaminen ammattiopiston metalliosastolla. Tavoitteena oli kuvata Jokilaaksojen koulutuskuntayhtymä JEDUn Haapaveden ammattiopiston metalliosaston tuotteistamismalli ja rakentaa metalliosaston toiminnalle ja palvelulle tuotteistusprosessikuvaus. Lisäksi tavoitteena oli se, että tuotteistamismalli helpottaisi ja yhtenäistäisi metalliosaston sisäistä toimintaa.

Opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisena opinnäytetyönä, johon lähestymistavaksi valittiin toimintatutkimus, jonka yhteydessä tehtiin haastatteluja. Tutkimuksellinen osuus työstä perustui tuotteistamista käsittelevän viitekehyksen rakentamiseen sekä erilaisten tuotteistamismallien vertailuun.

Tutkimustyön tuloksena syntyi palvelutuotteistamismalli ja tuotteistusprosessikuvaus, joita voidaan jatkossa käyttää ammattiopiston muiden palveluiden kehittämisen pohjamallina soveltavin osin. Opinnäytetyö mahdollisti jatkokehityshankkeita.

Technology, Communication and Transport
Technology of Competence Management

Author	Arto Jääntti	Year	2016
Supervisor	Soili Mäkimurto-Koivumaa, PhD		
Commissioned by	JEDU, Haapaveden ammattioppilaitos		
Subject of thesis	Productization in Metal Department of Vocational College		
Number of pages	55 + 3		

The subject of the thesis was the productization of vocational school metal department. The aim was to describe the productization model in the metal department of JEDU Haapavesi Vocational College of the Federation Of education in Jokilaaksot and build an operational and service productization process description. In addition, the aim was that the productization model would facilitate and harmonize the metal department's internal operations.

The research was conducted as a research thesis, as an action research with interviews. The research was based on the proportion of the work on the construction of the commercialization of the reference framework, as well as a variety of productization model comparisons.

The result of the research work was a department service productization model and a productization process description, which both can be used as a basic model for the development of other services in the vocational institute. The thesis enabled further development projects.

Key words

productization, process of productization

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
1.1	TAUSTA.....	7
1.2	TYÖN TAVOITTEET.....	8
1.3	RAJAUKSET.....	8
1.4	TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY	9
1.5	TUTKIMUSKYSYMYKSET.....	11
2	TUTKIMUSMENETELMÄT	12
2.1	TOIMINTATUTKIMUS TUTKIMUSMENETELMÄNÄ	12
2.2	TUTKIMUSONGELMA JA TOIMINTATUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	13
2.3	TUTKIMUKSEN ETENEMINEN	14
2.4	HAASTATTELUT	15
2.5	HAASTATTELUAINEISTON ANALYYSIMENETELMÄT	16
2.6	HAVAINNOINTI	17
2.7	HAVAINTOJEN ANALYYSIMENETELMÄT.....	18
3	TUOTTEISTAMINEN	19
3.1	MIKSI TUOTTEISTAMISTA TARVITAAN?.....	19
3.2	KOULUTUSPALVELUIDEN TUOTTEISTAMINEN	20
3.3	PALVELU JA TUOTE.....	21
3.4	PALVELULÄHTÖINEN AJATTELUTAPA	23
3.5	ASIAKKAIDEN PALVELUODOTUSTEN YMMÄRTÄMINEN	24
3.6	KÄSITTEENÄ TUOTTEISTAMINEN.....	25
3.7	TUOTTEISTAMISEN TYYPIT	26
3.7.1	<i>Sisäinen tuotteistaminen</i>	27
3.7.2	<i>Ulkoinen tuotteistaminen</i>	28
3.8	TUOTTEISTAMISEN ASTEET	29
3.9	TUOTTEISTAMINEN PROSESSINA	30
3.10	TUOTTEISTAMISEN HYÖDYT	35
3.11	PALVELUN KANNATTAVUUS	36
4	TUTKIMUSTULOKSET	38
4.1	ALKUHAASTATTELUT.....	38
4.2	TUOTTEISTUSPROSESSIMALLI	39
4.3	TEEMAHAASTATTELUT	42
4.4	PALVELUN KONKRETISOINTI	46
5	POHDINTA	48
5.1	JOHTOPÄÄTÖKSET	48
5.2	TEOREETTISEN OSUUDEN ARVIOINTI.....	49
5.3	TULOKSIEN ARVIOINTI	49
5.4	AMMATILLISEN KEHITTÄMISEN ARVIOINTI	50
	LÄHTEET.....	51
	LIITTEET	55

TAULUKKOLUETTELO

TAULUKKO 1. TUOTTEISTUN JA TUOTTEISTAMATTOMAN PALVELUN VASTAKKAINASETTELU (MOISIO, 15., MUKAILTU)	19
TAULUKKO 2. KOULUTUSOSAAMISEN TUOTTEISTAMISEN EDISTÄMINEN. (OPETUSMINISTERIÖ 2009, MUKAILTU).....	20
TAULUKKO 3. PALVELUIDEN TUOTTEISTUSPROSESSIMALLIN VAIHEET JA NIIDEN KUVAUS.....	40

KUVIOLUETTELO

KUVIO 1. JOKILAAKSOJEN KOULUTUSKUNTAYHTYMÄ JEDUN ORGANISAATIOKAAVIO (JEDUN KOULUTUSKUNTAYHTYMÄ 2015.).....	9
KUVIO 2. TOIMINTATUTKIMUKSEN SYKLIT. (LINTURI 2003, MUKAILTU)	14
KUVIO 3. PALVELUTUOTTEEN TASOT. (PESONEN YM. 2002, 30 MUKAILTU)	22
KUVIO 4. ASIAKKAAN KOKEMA KOKONAISLAATU. (GRÖNROOS 2001, 102., MUKAILTU).....	25
KUVIO 5. PALVELUN SISÄINEN JA ULKOINEN TUOTTEISTAMINEN (SIPILÄ.....	27
KUVIO 6. TUOTTEISTAMISEN ASTEET SIPILÄN (1996, 13) MÄÄRITTELEMÄNÄ (MUKAILTU).....	29
KUVIO 7. TUOTTEISTAMISEN ASTEET JAAKKOLAN YM. (2009, 19) MUKAAN (MUKAILTU).	30
KUVIO 8. MUKAILTU TUOTTEISTUSPROSESSI PARANTAISEN (2014, 134-135, 196) MÄÄRITELMÄSTÄ.....	31
KUVIO 9. TUOTTEISTUSPROSESSI SIPILÄN (1996, 37) MÄÄRITELTÄMÄSTÄ JOHDETTUNA.....	32
KUVIO 10. PALVELUN SISÄLLÖN MÄÄRITTELYÄ. (JAAKKOLA, 2009, MUKAILTU.).....	33
KUVIO 11. TUOTTEISTUSPROSESSI (ROPE 2005, 218, MUKAILTU.)	34
KUVIO 12. ONNISTUMISEN KEHÄ (SIPILÄ 1996, 22.).....	36
KUVIO 13. PALVELUIDEN TUOTTEISTUSPROSESSI.....	41

ALKUSANAT

Tämä opinnäytetyö on tehty Jokilaaksojen koulutuskuntayhtymä JEDUn Haapa-veden ammattiopistolle. Opinnäytetyön aiheeksi valittiin tuotteistaminen, sillä se tukisi mahdollisimman hyvin opistomme metalliosaston toimintaa ja sen kehittymistä. Tahdon kiittää osastomme opettajia ja ammattimiestä positiivisesta suhtautumisesta työhön tuloksien saavuttamiseksi. Lisäksi tahdon kiittää Soili Mäkimurto-Koivumaata Lapin ammattikorkeakoulusta rakentavista palautteista sekä työni ohjaamisesta.

9.10.2016

Arto Jänntti

1 JOHDANTO

1.1 Tausta

Tämän opinnäytetyön aiheena on tuotteistaminen ammattiopiston metalliosastolla. Tutkimustyön kehittämistavoitteet määräytyvät kehittämiskohteen omista ongelmista ja tarpeista, ja tuotteistamisen kehittäminen toteutetaan omana työnä. Muutostarpeet ja kirjatut tavoitteet konkretisoituvat todellisina muutoksina. Kehittämisessä osaston henkilöstö sitoutuu yhteistoiminnalliseen kehittämiseen.

Tuotteistamisen ensisijainen tehtävä ja tarve on yhtenäistää ja järkipäristää metalliosaston toimintaa siten, että osastolla työskentelevät opettajat ja ammattimies voivat työskennellä yhteisen päämäärän hyväksi riippumatta siitä, kuka työsalissa ottaa vastaan työtilauksen. Lisäksi ammattimiehen palkka tulisi saada kokonaan tai ainakin osittain tehdyistä asiakastöistä, jotta toimintaa voitaisiin ylläpitää jatkossa.

Opinnäytetyön tekijä työskentelee Haapaveden metalliopistolla metallialan opettajana. Tässä roolissa hän osallistuu aktiivisesti tuotteistamiseen ja hänen roolinsa tutkimuksessa muuttuu havainnoitsijasta muutosagentiksi. Haapaveden ammattiopisto on yksi Jokilaaksojen koulutuskuntayhtymä JEDUn ammattiopistoista.

Tällä hetkellä Haapaveden ammattiopiston metalliosastolla ei ole käytössä yhtenäistä toimintamallia. Tästä syystä päivittäinen toiminta vaikeutuu ja aiheuttaa siten käytännön ongelmia esimerkiksi töiden vastaanotossa ja niiden merkinnässä, hinnoittelussa, aikatauluissa, materiaalin valinnassa ja hankinnassa sekä toimituksessa ja laskutuksessa.

Tuotteistaminen tässä työssä käsittää tilanne- ja ongelmakartoituksen ammattiopiston metalliosaston toiminnassa, toiminnan ja työtapojen yhtenäistämisen ja järjestyttämisen sekä toiminnan toteuttamisen käytännössä. Metalliosaston palveluja on tarkoitus kehittää asiakaslähtöisesti niin, että myös asiakas tietää, mitä on

ostamassa, ja mitä palveluja hän rahallaan saa. Tuotteistamisen avulla osaaminen konkretisoituu ja koko toiminnan hallinta ja tuottaminen järkiperäistyy. Näin toiminnassa oleva tieto ei ole pelkästään yhden osaajan hallinnassa vaan siirtyy koko osastolla työskentelevien käyttöön. (Sarajärvi 2005, 1.)

1.2 Työn tavoitteet

Tuotteistamisen tarkoitus on konkretisoida metalliosaston toiminta yhtenäistään ja järkiperäistään osaaminen niin, että kaikki palveluun, toimintaan, sen suunnitteluun ja tuottamiseen liittyvä toiminta olisi hallittua ja hallittavissa. Tavoitteena oli, että tuotteistamisesta hyötyisi ensisijaisesti koko metalliosaston henkilöstö ja sitä kautta sen asiakkaat. Tuotteistamisprosessin eri vaiheet kuvaamalla lopputuloksena syntyisi osastoa tukeva palvelukokonaisuus.

Toiminnan muuttuessa järjestelmälliseksi ja hallituksi tuotteistamisesta tulisi hyötymään myös muu ammattiopisto, koska selkiintyneet ja vakiintuneet käytänteet heijastuvat koko työyhteisöön. Lisäksi tuotteistamisesta hyötyisivät opiston ulkopuoliset asiakkaat, koska vakiintuneiden toimintatapojen ja asiakaslähtöisen ajattelutavan johdosta asiakas tulisi saamaan parhaan mahdollisen hyödyn tuotteesta.

Opinnäytetyö pyrkii vastaamaan olemassa oleviin ongelmiin ja toimintatapoihin, jotka vallitsevat työsalityöskentelyssä. Työn tarkoituksena on tutkia tuotteistamisessa havaittavaa ongelmakeskeisyyttä ja pyrkiä käytännön ongelmien ratkaisuun työyhteisössä sekä olemassa olevien käytäntöjen kehittämiseen. Kysymysasettelu pyrittiin tekemään olemassa olevien menettelytapojen kartoittamisella ja ongelman tai ilmiön tarkalla kuvaamisella.

1.3 Rajaukset

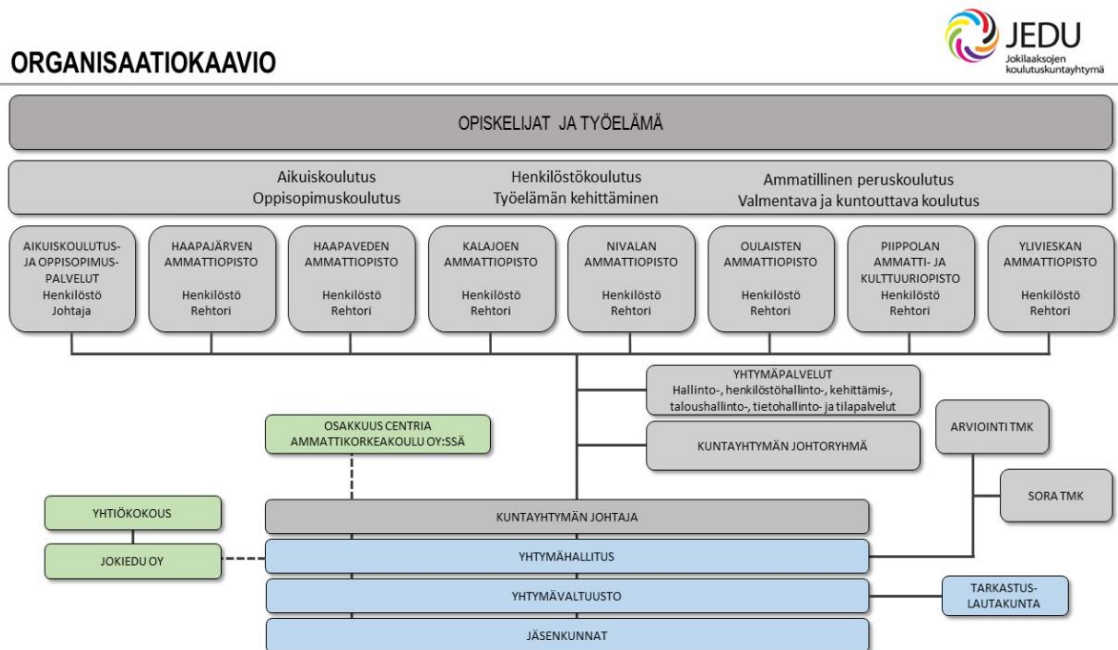
Jokilaaksojen koulutuskuntayhtymä JEDU järjestää monialaista ammatillista koulutusta usealla eri paikkakunnalla. Aihe rajattiin koskemaan pelkästään Jokilaaksojen koulutuskuntayhtymä JEDUn Haapaveden ammattiopiston metalliosastoa

ja sen toimintaa tuotteistamisen osalta. Rajauksesta huolimatta tuotteistamisprosessikuvausta voitaneen käyttää soveltuvin osin myös muiden osastojen palveluiden suunnitteluun ja toteuttamiseen. Lisäksi tuotteistamisesta saatua tietoteoriaa voitaneen käyttää hyväksi myös vastaavanlaisen palvelun tuotteistamisessa.

Tähän työhön ei otettu mukaan markkinoinnin suunnittelua ja toteutusta, jotka ovat osa tuotteistamista. Syynä tähän on se, että asian käsittely olisi laajentanut liikaa tätä työtä. Tässä työssä ei myöskään käsitelty koulutuskuntayhtymän koulutusprosesseja eikä oppimisprosesseja.

1.4 Toimeksiantajan esittely

Jokilaaksojen koulutuskuntayhtymä järjestää monialaista ammatillista koulutusta sekä tukee ja vahvistaa yksilön elinikäistä kasvua, ammatillisten valmiuksien kehittymistä ja alueen kehittymisedellytyksiä. Koulutuskuntayhtymän järjestämä koulutus on alueellisesti, valtakunnallisesti sekä kansainvälisesti arvioiden tuloksellista ja laadukasta. Opiskelijoita on noin 3000 ja henkilöstöä noin 520. Koulutusta järjestetään seitsemällä paikkakunnalla.



Kuvio 1. Jokilaaksojen koulutuskuntayhtymä JEDUn organisaatiokaavio (JEDUn koulutuskuntayhtymä 2015.)

Koulutuspalveluiden tulosaluetta johtaa koulutuskuntayhtymän nimeämä kuntayhtymän johtaja. Ammattiopistot ovat yhtymän tulosalueita, joita rehtorit johtavat. Jokilaaksojen koulutuskuntayhtymän jäsenkuntia ovat: Alavieska, Haapajärvi, Haapavesi, Kalajoki, Kärämäki, Nivala, Oulainen, Pyhäjärvi, Pyhäntä, Reisjärvi, Sievi, Siikalatva ja Ylivieska.

Koulutuskuntayhtymän tehtävänä on ylläpitää Haapajärven ammattiopistoa, Haapaveden ammattiopistoa, Kalajoen ammattiopistoa, Nivalan ammattiopistoa, Oulaisten ammattiopistoa, Piippolan ammatti- ja kulttuuriopistoa, Ylivieskan ammattiopistoa, Aikuiskoulutus ja oppisopimuspalvelua ja Nivalan autokoulua.

Ammattiopistot, aikuiskoulutus- ja oppisopimuspalvelut, kuntayhtymäpalvelut ja Nivalan autokoulu muodostavat kukin omat tulosalueensa. (Jokilaaksojen koulutuskuntayhtymän henkilöstökertomus 2014.)

Jokilaaksojen koulutuskuntayhtymä JEDUn strategiset painopisteet ovat:

- toiminnallinen ja vastuullinen johtajuus
- osaamisperusteisuus
- syrjäytymisen ehkäisy
- työelämäyhteyksien vahvistaminen laadullisella ja määrällisellä ennakkoinnilla
- henkilöstön osaamisen ja työhyvinvoinnin kehittäminen
- vastuu ympäristöstä ja kestävä kehitys
- yrittäjyyden ja yrittäjyyskasvatuksen kehittäminen
- kansainvälisyys
- henkilöstökyselyjen keskeiset kehittämiskohteet; palautteen antaminen, kehityskeskustelut, perehdyttäminen ja kuntayhtymän kehittäminen
- kilpailutoiminta
- asiakaslähtöisyys. (Jedu strategia 2015-2017. Enemmän yhdessä.)

Jokilaaksojen koulutuskuntayhtymä JEDUn arvoja ovat vastuullisuus ja avoimuus. Visiona on, että Jokilaaksojen koulutuskuntayhtymä on vetovoimainen, arvostettu, alueen hyvinvointia ja yrittäjyyttä edistävä, osaamista uudistava ja verkottunut ammatillisen osaamisen sekä elinkeino- ja työelämän kehittäjä. Yhteistyö kattaa alueen koko toisen asteen koulutuksen vuoteen 2020 mennessä. (Jedu strategia 2015-2017. Enemmän yhdessä.)

1.5 Tutkimuskysymykset

Tuotteistamisesta on saatavissa tutkimustietoa laajasti eri yritysnäkökulmista sekä myös julkiselta sektorilta. Tutkimukset on usein toteutettu tapaus- tai toimintatutkimuksina. Tutkimustavoista ja tutkimuskohteista johtuen, jo aikaisemmin tehdyt tuotteistamistutkimukset eivät olleet hyödynnettävissä tässä tutkimuksessa, mutta niistä saatua tietoa voitiin käyttää joiltain osin tämän tuotteistamistutkimuksen apuna.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli analysoida tuotteistamista metalliosaston toiminnassa. Tavoitteen tutkimiseksi tutkimuskysymyksiksi muodostuivat seuraavat:

1. Millaiset ovat tuotteistamisen tavoitteet osaston toiminnassa?
2. Miten tuotteistamista voidaan tarkastella prosessina?
3. Millaisia vaikutuksia tuotteistamisella saavutetaan osaston toiminnassa?

Ensimmäisen kysymyksen avulla pyrittiin ymmärtämään, mitä tavoitteista tuotteistamiselle osaston toiminnassa voitaisiin asettaa. Toisen kysymyksen avulla paneuduttiin tarkemmin tuotteistamisprosesseihin, käytännön toteutuksiin ja siihen millainen tuotteistamisprosessimalli metalliosastolle soveltuisi parhaiten. Kolmannen kysymyksen avulla selvitettiin, millaisia vaikutuksia tuotteistamisella voitaisiin saavuttaa osaston toiminnassa ja mitä hyötyjä sillä olisi mahdollista saavuttaa.

2 TUTKIMUSMENETELMÄT

2.1 Toimintatutkimus tutkimusmenetelmänä

Tämä opinnäytetyö on toteutettu toimintatutkimuksena. Tutkimusmenetelmän valintaa voidaan perustella sillä, että toimintatutkimuksen avulla etsitään ongelmiin ratkaisuja tutkimalla ja muuttamalla vallitsevia käytäntöjä. Tutkittavat ihmiset otetaan tutkimukseen mukaan aktiivisiksi toimijoiksi, jolloin tutkimusprosessissa on mahdollista saada aikaan konkreettisia tuloksia. Toimintatutkimuksen arvon sanotaan piilevän siinä, miten tutkimus johtaa käytäntöjen paranemiseen tutkimukseen osallistuneiden ihmisten toiminnassa. (Corey 1953, 8-12.)

Hopkinsin (1985, 1-12) mielestä toimintatutkimuksen yksi tärkeimmistä osa-alueista on teorian ja käytännön yhdistäminen toimivaksi kokonaisuudeksi. Elliot (1991, 52) tähdentää, että toimintatutkimus on ennen kaikkea sosiaalinen prosessi, jossa yksilö ja sosiaalinen yhteisö tekevät yhteistyötä. Siksi toimintatutkimukseen kuuluu olennaisesti aina yhteistä toimintaa ja vuorovaikutusta. Toimintatutkimukseen osallistujat ovat kokonaisvaltaisesti mukana kaikissa toiminnan vaiheissa. (Carr & Kemmis 1986, 164.)

Toimintatutkimukseen liitetään Hartin (1996, 454-455) mukaan ilmaisuja toimintakeskeinen, ongelmakeskeinen, vuorovaikutteinen, prosessinomainen, osallistava, muutosta tavoitteleva sekä kontekstuaalisuus. Näille toiminnoille on yhteistä suunniteltujen toimintastrategioiden havainnointi, reflektio ja käytäntöjen muuttaminen.

Työ koostuu tuotteistamisen tietoteoriasta viitekehystasolla sekä toimintatutkimusosuudesta, joka toteutettiin kyselytutkimuksena. Tutkimukseen osallistui aktiivisena toimijana myös itse tutkija, ja se tuo tutkimukseen oman haasteensa, sillä ihminen voi aktiivisena toimijana tulkita omalla tavallaan todellisuutta. Grönfors 1982, 173.)

Tutkimuksessa tehtiin haastatteluita, joiden avulla selvitettiin tuotteistamiseen liittyviä näkökohtia JEDUn Haapaveden ammattiopistolla.

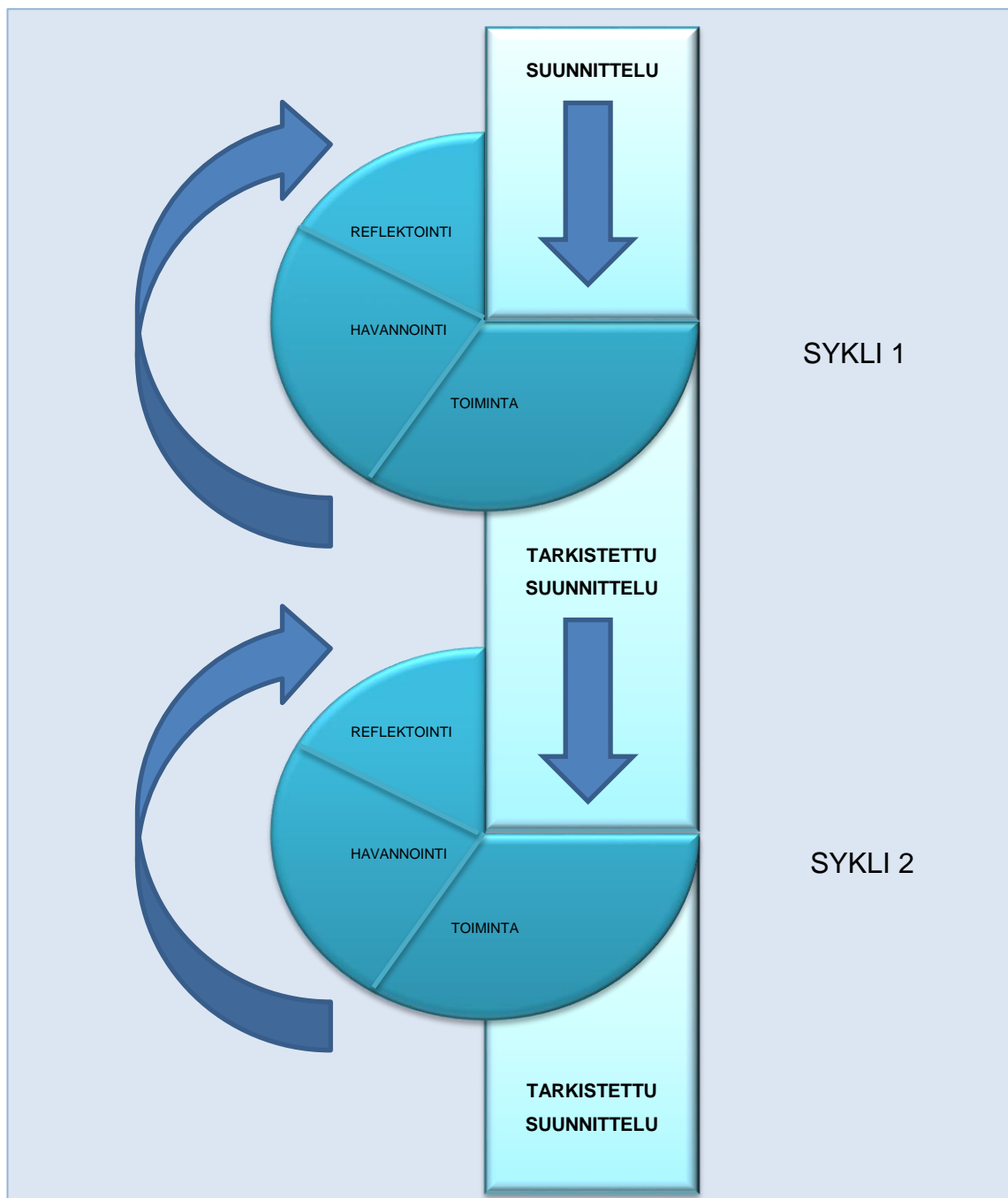
2.2 Tutkimusongelma ja toimintatutkimuksen toteuttaminen

Tutkimusongelmana oli selvittää, mitä käsite tuotteistaminen konkreettisesti pitäisi sisältää Haapaveden ammattiopiston metalliosastolla, jossa päätavoite on ensisijaisesti antaa opetusta opiskelijoille. Lisäksi tarkoituksena oli selvittää, mitä hyötyä tuotteistamisesta olisi, ja jos olisi, mitä se kokonaisuudessaan pitäisi sisältää ja kuinka sen voisi toteuttaa. Tuotteistamisen tavoitteena oli ennen kaikkea kehittää yhtenäinen toimintamalli, jossa tuotteistamisen eri vaiheet kuvattaisiin prosessimaisesti.

Tuotteistamisessa oli havaittavissa ongelmakeskeisyyttä ja käytännön ongelmia pyrittiin ratkaisemaan työyhteisössä. Lisäksi olemassa olevia käytäntöjä pyrittiin kehittämään. Toimintatutkimuksella pyrittiin kokeiluihin ja saamaan aikaan muutos toiminnassa. Opinnäytetyön tekijän roolin toiminta oli havainnoitsijasta muutosagentiksi. Carrin ja Kemmisin (1986, 147-162) mukaan toimintatutkimus on itsereflektion muoto, jonka suorittavat sosiaalisessa tilanteeseen osallistujat päämääränään parantaa käytäntöjensä järkevyyttä ja oikeudenmukaisuutta sekä saavuttaa parempi ymmärrys näistä käytännöistä ja niiden olosuhteista.

Tutkimuksessa haastateltiin metalliosaston opettajia ja ammattimiestä. Käytännön syistä haastatteluja oli useampia. Haastattelujen lisäksi tuotteistamisesta keskusteltiin mm. linjakokouksien yhteydessä. Toimintatutkimus mahdollisti tavan tutkia sitä, kuinka asioiden tulisi olla, jotta muutos saataisiin aikaan.

Toimintatutkimuksen syklisyys vaikutti myös tutkimusasetelman suunnitteluun. Testattavat ongelmat voitiin määritellä selvästi, tarkasti ja käytännöllisesti. Tutkimusprosessissa vuorottelivat suunnittelu, toiminta, havainnointi ja toiminnan arviointi (Kuvio 2).



Kuvio 2. Toimintatutkimuksen syklit. (Linturi 2003, mukailtu)

2.3 Tutkimuksen eteneminen

Opinnäytetyö toteutettiin tutkimustyönä, jonka tilaajana oli Haapaveden ammattiopilaitos. Tutkimustyöhön saatu idea juontaa ammattiopiston aikaisempaan tuotteistamisprojektiin, jossa tuotteistamisen päätavoite oli myydä mahdollisim-

man paljon tuotteita ulos ja sitä kautta kerätä rahaa toimintaa varten. Tämän kyseisen tutkimustyön valintaan on vaikuttanut tutkimuksen tekijän kiinnostus tuotteistamisesta osaston työtoiminnan kannalta sekä siitä, miten ammattiopiston metalliosaston toimintamalleja voitaisiin kehittää.

Tutkimustyö aloitettiin marraskuussa 2014, kun toimeksiantaja, oppilaitos ja tutkimustyön tekijä sopivat opinnäytetyösuunnitelmasta. Työ aloitettiin tutkimalla tuotteistamisen viitekehyksiä. Samalla selvitettiin metalliosaston toiminnan taustatekijöitä, jotka täytyi ottaa huomioon tuotteistamisessa. Kirjallisuutta tutkimalla perehdyttiin tuotteistamismalleihin, ja sitä kautta selvitettiin peruskysymystä siitä, mitä käsite tuotteistaminen lopulta tarkoitti tässä tutkimustyössä. Työn laajuuden vuoksi tutkimustyö oli järkevä rajata käsittämään Haapaveden ammattiopiston metalliosastoa ja sen toimintaa tuotteistamisen osalta. Edellä mainittujen syiden vuoksi tuotteistamismallia lähdettiin kehittämään palvelujen tuotteistamismallien pohjalta.

2.4 Haastattelut

Alkuhaastattelun avulla haluttiin kartoittaa, millainen tuotteistusprosessi sopisi metalliosaston toimintamalliksi ja mitä tuotteistamisella halutaan saavuttaa. Haastattelut tallennettiin kirjoittamalla ne muistiin. Alkuhaastattelun aiheajaukset olivat väljätköt, koska tavoitteena oli selvittää todellisia tarpeita ja ongelmia ja siten selvittää varsinaiset tutkimuskysymykset. Tutkimustyö eteni toimintatutkimuksen mukaan syklisesti eli suunnittelu-, toiminta-, havainnointi-, reflektointiperiaatteella. Reflektointien eli toiminnan arviointien yhteydessä tehtiin haastatteluja ja uudelleen suunnittelu tehtiin haastattelujen analysointien jälkeen. Syklejä tehtiin kaikkiaan kolme kevään 2015 aikana.

Varsinaiset haastattelut olivat strukturoituja eli etukäteen jäsenneiltyjä ja suunniteltuja haastatteluja sekä teemahaastatteluja, joissa kysymysaiheet olivat rajattuja. Haastattelutyypin valintaan vaikutti suuresti tutkimustyön lähestymistapa,

joka oli laadullinen. Haastatteluissa kysymyksiä oli enemmän kuin niitä työn tavoitteiden saavuttamiseksi tarvittiin. Tutkimuksen kannalta tarpeettomat haastattelukysymykset karsittiin. (Ojasalo ym. 2009, 115.)

Tuotteistamiseen sopiva tuotteistamismalli saatiin aikaan haastatteluista saatujen tuloksien sekä tuotteistamista käsittävien kirjallisten viitekehyksien perusteella. Näiden avulla tehtiin tuotteistusprosessikuvaus, jota voidaan pitää tämän opinnäytetyön konkreettisena tuotoksena.

2.5 Haastatteluaineiston analyysimenetelmät

Haastattelut ovat Hirsjärven ja Hurmeen (2000, 34) mukaan yleisesti käytetty tutkimusmenetelmä useilla eri tieteenaloilla. Haastattelussa tutkija on suorassa vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa. Tämä on tutkimuksen kannalta hyvä, koska tutkija voi varmistaa ymmärtävänsä haastateltavan vastaukset ja että haastateltava on ymmärtänyt kysymykset oikein.

Haastatteluaineiston analyysiin on Eskolan ja Suorannan (1998, 151) mielestä kolme mahdollisuutta. Ensimmäisenä vaatimuksena tai tapana on se, että saatu aineisto voidaan purkaa ja analysoida tutkijan intuitioon luottaen. Toinen mahdollinen tapa on koodata aineisto purkamisen jälkeen ja tehdä siltä pohjalta analyysi. Kolmas mahdollinen tapa on yhdistää purkamis- ja koodaamisvaiheet ja siirtyä sitten analyysiin.

Toimintatutkimus on luonteeltaan käytännönläheinen. Sen vuoksi teemahaastatteluaineisto päätettiin analysoida teemoittelua apuna käyttäen. Teemoittelu soveltuu hyvin käytännöllistä ongelmaa käsittelevien aineistojen analyysitavaksi, koska haastatteluista voi poimia tutkimusongelman kannalta olennaista tietoa kätevästi. (Eskola & Suoranta 1998, 179.)

2.6 Havainnointi

Tutkimuksessa havaintojen tekeminen on suunnitelmallista, järjestelmällistä, johdonmukaista, luokiteltua ja eriteltyä. Usein tutkimushavaintojen tekeminen on rajattua ja tietoisesti valikoitunutta. Tutkimuksen onnistumiseen vaikuttaa se, että tutkimusongelman huolellinen rajaaminen on tutkimuksen yksi vahvuustekijä. (Vilkkä 2005, 44-46.)

Havainnointitapa vaihtelee sen mukaan, kuinka paljon tutkija on osallisena itse tilanteessa. Hän voi havainnoida pelkkänä tarkkailijana tai osallistua täydellisesti tutkimukseen. Fieldin ja Morsen (1985, 90-91) mukaan tutkija on tarkkaillessaan passiivinen eikä välttämättä ole suoraan vuorovaikutuksessa tutkimusympäristön kanssa. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija on osana ryhmässä havaintojen tekijänä. Täydellisessä osallistumisessa tutkija toimii ryhmän jäsenenä. (Hirsjärvi ym. 2010, 212-217.)

Toimintatutkimuksessa havainnoijan ja tutkittavien tulee Kuulan (1999, 148-150) mukaan tarkastella kriittisesti omaa toimintaansa. Hänen mukaansa toimintatutkimuksesta tehtävästä havainnoinnista tulee myös havainnoijan henkilökohtainen oppimisprosessi, sillä havainnoinnissa on kysymys vuorovaikutustilanteessa tutkimisesta ja tutkimuskohteen ymmärtämisestä.

Havaintoja tehdessään tutkijan tulee suunnata mielenkiintonsa kaikkeen, mitä tutkimuskohteen jäsenet ovat tuottaneet toiminnallaan. (Hirsjärvi ym. 2005, 183.) Tutkimushavaintoja voidaan tehdä teksteistä, tilanteista, tapahtumista, esineistä, ihmisen puheesta tai käyttäytymisestä kuten eleistä, ilmeistä, asennoista, liikehinnästä. (Plowman 2003, 32–33.)

Tässä tutkimuksessa havainnointitapana oli pääasiassa osallistuva havainnointi. Havaintotilanteet olivat myös pääasiassa reflektiivisiä huomioita tutkimukseen osallistujien kesken. Reflektiiviset huomiot syntyvät Kankkusen ym. (2013, 165) mukaan tutkijoille tutkimusprosessin aikana. Havainnot kirjattiin ylös käytännön

syistä vasta myöhemmin havaintojen jälkeen. Havaintoja tehtiin ja kirjattiin ylös koko tutkimuksen ajan eli marraskuun 2014 ja toukokuun 2015 aikana.

2.7 Havaintojen analyysimenetelmät

Analyysin valintaan vaikuttavat tutkimusongelmat. Tutkimuksen ydin tulee esille aineiston analyysin, tulinnan ja johtopäätösten tekemisen vaiheessa. Vastaukset tutkimusongelmiin selviävät tässä vaiheessa. (Hirsjärvi ym. 2010, 221.) Havaintojen tuottamisessa, yhdistämisessä ja tulkitsemisessä tärkeimmät kysymykset ovat mitä, miten, kuinka ja miksi, koska tutkimusprosessi etenee näiden kysymysten avulla. (Silverman 2001, 99.)

Teoriat antavat uusia näkökulmia tutkittavaan aineistoon ja auttavat tutkijaa suuntaamaan kiinnittämään huomioita sellaisiin asioihin, joihin ei muutoin tulisi kiinnittämään huomiota. Teorioiden avulla tuotetaan myös uusia havaintoja, ja samalla teoria antaa mahdollisuuden löytää sellaisia näkökulmia ja tulkintamahdollisuuksia, joita tutkija ei muuten tulisi ajatelleeksi. (Siitonen 2004, 273.)

Havainnoissa käytettiin teoretiedon lisäksi apuna vertailua. Vertailua tehtiin saatavilla oleviin tuotteistamista käsitteleviin tutkimusaineistoihin osissa. Vertailua tehdään eri tutkimusaineistoissa, kuten havainnoissa, haastatteluissa ja tutkittavien tuottamisessa teksteissä ja niiden välillä. (Silverman 2000, 85.)

Havaintojen osiin jakamiseen käytettiin teemoittelua. Teemoittelun käyttäminen analysointimenetelmänä oli perusteltua myös sillä, että haastattelut olivat teema-haastatteluja ja niiden analysointi tehtiin teemoittelua apuna käyttäen. Lisäksi teoretietoon tukeutuminen oli helpompaa ja suoraviivaisempaa teemoittelua apuna käyttäen. Teemoittelun käyttö koko tutkimuksessa oli lisäksi johdonmukaista, koska aineiston jakamisella osiin sen myöhempi käsittely, analysointi ja niiden ymmärtäminen olivat helpompaa.

3 TUOTTEISTAMINEN

3.1 Miksi tuotteistamista tarvitaan?

Tuotteistamaton palvelu tai asiantuntijapalvelu on hyvin ainutlaatuinen palvelu, joka on tehon tuottaja, koska jokaiselle asiakkaalle keksitään pyörä käytännössä uudelleen. Tuotteistamisella voidaan saavuttaa useita eri hyötyjä. Ensinnäkin toimintatapojen yhtenäistäminen ja osaamisen jakaminen luovat perustan tasalaatuisemmalle palvelulle. Palvelusta tulee lisäksi toistettava ja sisäinen tiedonjako ja yhteistyö tehostuvat. Tuotteistamisen seurauksena kehittyy myös ymmärrys palvelun roolista ja siitä, miten se linkittyy yrityksen muihin palveluihin ja strategiaan. Tämä johtaa palvelun markkinoinnin ja myynnin helpottumiseen. (Tuominen ym. 2015, 6-7.)

Tuotteistamisen avulla tuottavuus, laatu ja markkinoitavuus kasvavat. Sipilän (1996, 22) mukaan ne ovat edellytyksiä paremmalle katteelle, suuremmalle volyymille, vahvemmalle imagolle ja toiminnan jatkuvuudelle ja siten edesauttavat toiminnan kannattavuutta. Parantaisen (2009, 41-42) mukaan palvelutuotteen tulisi olla vertailukelvoton muihin kilpailijoihin nähden, sillä tuotteistamisella voi erottua kilpailijoista.

Taulukko 1. Tuotteistun ja tuotteistamattoman palvelun vastakkainasettelu (Moi-sio, 15., mukailtu)

Tuotteistamaton palvelu	Tuotteistettu palvelu
Hinta vaihtelee	Hinta on kiinteä
Toteutus vaihtelee	Toteutus on vakioitu
Vaikea myydä	Helppo ostaa
Rutiinit toistuvat	Asiantuntemus kehittyy
Tieto menee tekijän mukana	Tieto jää työpaikalle
Resurssit eivät riitä kasvuun	Tehokkuus nousee
Aineeton	Aineellisempi

3.2 Koulutuspalveluiden tuotteistaminen

Tuotteistamista on tutkittu koulutuspalveluiden osalta jonkin verran, ja ylemmän ammattikorkeakoulun tasoisia opinnäytetöitä aiheesta valmistuu jatkuvasti. Aihealueena koulutuspalveluiden tuotteistamista käsittelevissä opinnäytetöissä ovat olleet erilaiset työpajat, koulutuspalvelut, koulutussuunnittelut ja muiden koulutukseen liittyvien palvelujen kehittämishankkeet muutamia mainitakseen. Tutkimusmenetelminä opinnäytetöissä ovat olleet pääasiassa tapaustutkimus ja toimintatutkimus. Palvelumuotoiluja ja empiirisiä tutkimuksista on muutama. Tutkimuksiin on sisällytetty yleensä tietoteoriaa tuotteistamisen viitekehyksestä tutkitavan aihealueen mukaisesti. Tutkimukset on toteutettu usein erilaisina kyselytutkimuksina ja/tai haastatteluina.

Koulutuspalveluiden tuotteistamistutkimuksen tuloksena on ollut usein selvitys, palvelukonsepti tai koulutuksesta tai koulutuspalvelusta on syntynyt esimerkiksi esite tai muu markkinoinnin väline. Koulutuspalveluiden tuotteistamisen ohella tuotteistamistutkimus voi käsittää muutakin tuotteistamiseen liittyvää toimintaa, kuten tämän työn aiheessa, jossa tuotteistamista tutkitaan metalliosaston toiminnan ja ulkopuolisten asiakkaiden välisessä kontekstissa.

Taulukko 2. Koulutusosaamisen tuotteistamisen edistäminen. (Opetusministeriö 2009, mukailtu)

Toimenpiteet	Vastuutaho(t)	Aikataulu
Järjestetään koulutusalan toimijoille koulutusta tuotteistamisessa ja liiketoimintaosaamisen vahvistamisessa.	TEM, ELY-keskukset, Tekes, Finpro	Jatkuva
Tuetaan taloudellisesti ja toiminnallisesti koulutusalan tuotteistamista ja luomalla olemassa olevien tuotteiden tunnistamista.	TEM, ELY-keskukset, Tekes	Jatkuva
Vahvistetaan asiakastarpeiden tuntemusta ja seurataan eri kohdealueilla potentiaalisia asiakasryhmiä.	Finpro	Jatkuva

Opetusministeriön tekemän strategisen linjauksen mukaan (taulukko 2) kansainvälisillä koulutusalan markkinoilla menestyminen edellyttää huolellista tuotteistamista. ”Suomalaiset koulutusalan mahdolliset vientitoimijat tarvitsevat lisää osaamista ja resursseja tuotteistamiseen. Tuotteistamiseen täytyykin osoittaa etenkin toiminnallista tukea mutta myös osittaisrahoitusta. Vientitoimijoiden täytyy myös itse kantaa selkeää taloudellista riskiä. Korkeakoulujen ja muiden julkisten oppilaitosten tulee pystyä kohdentamaan omaa rahoitustaan myös tuotteistamiseen ja siten kansainväliselle koulutusmarkkinalle pääsyn edellytyksiin.” (Opetusministeriö 2009, 32.)

3.3 Palvelu ja tuote

Ensimmäiseksi tuotteistaminen tulisi selvittää täsmällisemmin ja tarkemmin sanoista palvelu ja tuote. Tuote käsitetään yleensä tuotannossa fyysisesti tuotetuksi tavaraksi tai vastaavaksi. Kivistön (2003, 8) mukaan tuote on toimintayksikön toimintojen ja prosessien tulos eli tarkemmin kuvailtuna tuote on tavara tai palvelu, jonka avulla asiakkaan tarve tyydytetään.

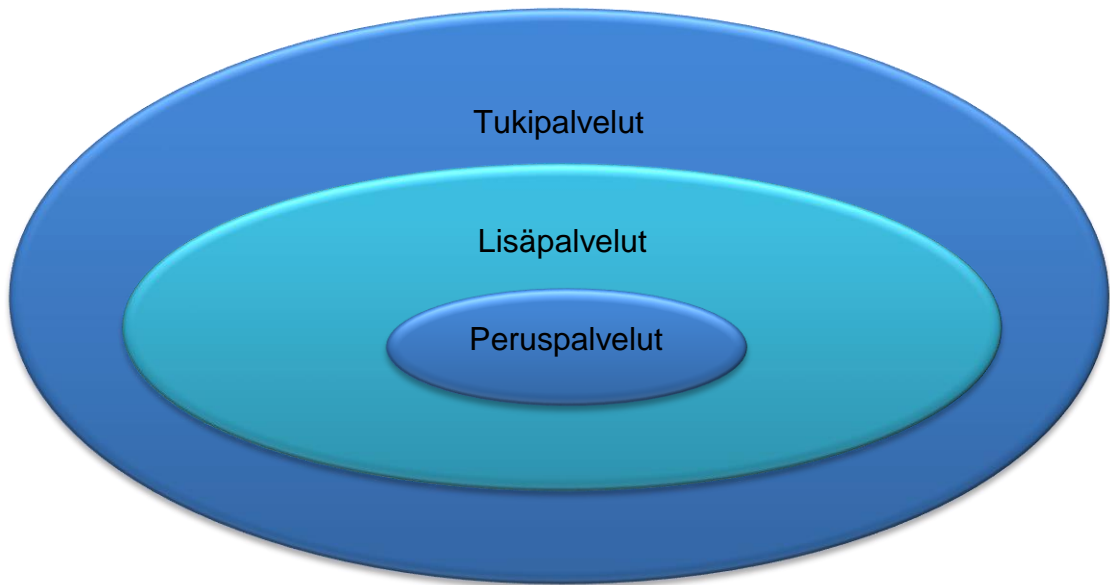
Palvelu on puolestaan aineetonta. Se ei johda varsinaisesti minkään asian omistukseen. Sipilän (1996, 24-25) mukaan palvelu voi olla mikä tahansa toiminta tai suorite, jota yksi osapuoli tarjoaa toiselle osapuolelle. Palvelu on teko, toiminta tai suoritus, jossa asiakkaalle tarjotaan jotain aineetonta, joka tuotetaan tai kulutetaan samanaikaisesti ja joka tuottaa asiakkaalle lisäarvoa, ajansäästöä, helpoutta, mukavuutta, viihdettä tai terveyttä. Ylikoski (2001, 20). Puhdasta tuotetta tai palvelua ei ole olemassakaan (Lehtinen & Niinimäki 2005, 9).

Metalliosastolla järjestäytyneet ja organisoidut toimintatavat voidaan mieltää palveluksi, jotka ovat luonnollisesti aineettomia suoritteita ja toimintoja. Näiden palveluiden tuotoksena asiakkaalle saadaan valmistettua hänen tarpeitaan vastaava tuote.

Palveluun kuuluu hallita tuoteosaaminen. Tuotetietous on tuotteen ominaisuuksien hallintaa. Sen voidaan katsoa olevan osa palvelua, jossa asiakkaan tarpeet

ja alan teknologian pystytään yksinkertaistamaan ja siten keskustelemaan asiakkaan kanssa tämän omalla tyylillä ja kielellä. Tarvittaessa palveluun kuuluu myös se, että kirjallista materiaalia ja tietoutta voidaan käyttää asioiden esittämiseen selkeästi ja ymmärrettävästi. Jokinen ym. (2000, 136-137).

Palvelutuote esitetään usein kolmena eri tasoina. Näitä tasoja ovat ydin- eli peruspalvelut, lisä- eli liitännäispalvelut ja tukipalvelut. Kuviossa 3 esitetään palveluiden eri tasot.



Kuvio 3. Palvelutuotteen tasot. (Pesonen ym. 2002, 30 mukailtu)

Palvelutuotteessa keskeisin asia on peruspalvelu. Sitä asiakas tarvitsee ja sen hän yritykseltä ostaa. Peruspalvelu on siis ratkaisu asiakkaan tarpeeseen, jolla asiakkaan tarve tyydytetään. Lisäpalvelut ovat välttämättömiä peruspalvelun tuottamiseksi, sillä ne täydentävät peruspalveluita. Lisäpalvelut ovat olennainen osa palvelukokonaisuutta, sillä asiakkaan saama hyöty konkretisoituu saadusta palvelusta. Tukipalvelut eivät ole peruspalvelun kannalta välttämättömiä, mutta ne helpottavat palvelun käyttöä ja siten lisäävät asiakkaan mukavuutta. (Pesonen ym. 2002, 29-32).

3.4 Palvelulähtöinen ajattelutapa

Palvelulähtöinen ajattelutapa Service Dominant Logic on Stephen L. Vargon ja Robert F. Luschin näkökulma (2004, 1-17), jossa perinteistä tuotekeskeistä mikrotaidellista maailmaa tarkastellaan taloudellisesta näkökulmasta. Tässä ajattelutavassa keskeistä on palvelukeskeinen lähestymistapa markkinointiin, missä korostetaan arvon yhdessä luomista sekä palvelun roolia taloudellisen kanssakäymisen perustana. Palvelupainotteisen liiketoimintateorian ytimessä on asiakas, jonka rooli yritysten toiminnassa on keskeisempi kuin on yleisesti ajateltu. Palvelupainotteista ajattelua voidaan soveltaa yhtä hyvin yksityisellä kuin julkisella sektorilla.

Palvelulähtöinen ajattelu perustuu ymmärrykseen ja sisäistämiseen. Ajattelu on sitoutunut filosofisesti yhteistyöprosesseihin kuluttajien, kumppaneiden ja työntekijöiden välillä haastaen johtamisen kaikilla tasoilla palvelemaan kaikkia sidosryhmiä. (Lusch ym. 2007, 5-6.) Palvelulähtöisen ajattelun keskeinen totuus on se, että vastavuoroinen palvelu on keskeinen taloudellisen vaihdannan perusta. (Gummesson ym. 2010, 10.) Palvelulähtöisen ajattelun Vargo ym. (2008, 5) nostavat ensisijaiseksi periaatteeksi palvelun käsitteellistämisen prosessina. Huomio tulee kohdistaa dynaamisiin voimavaroihin kuten tietoon ja taitoon, sekä arvon ymmärtämisen tuottajan ja asiakkaan yhteisprosessina.

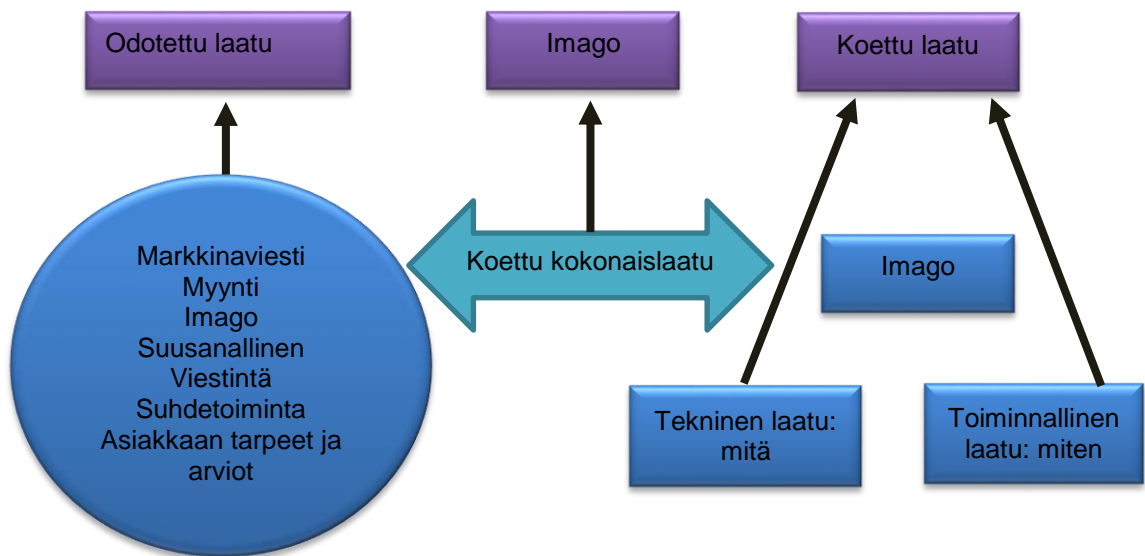
Aineettomat voimavarat ovat keskeinen käsite palvelulähtöisessä ajattelussa. Aineettomat voimavarat edustavat Vargon ym. (2004, 9) mukaan kykyjä eli tietotaitoa, joka voidaan heidän mukaansa määritellä yksilön aineettomien voimavarojen soveltamiseksi toisen hyödyksi. Yksilön tietotaidot ilmenevät ydinosaamisena. Sen vuoksi yksilö voidaan nähdä aineettomana voimavarana, koska hänellä on aineetonta tietotaitoa, jota voidaan käyttää luomaan yhdessä arvo toimiessa muiden voimavarojen kanssa. Aineettomat voimavarat nähdään ensisijaisina voimavaroina palvelulähtöisessä ajattelussa, koska niiden avulla voidaan luoda vaikutuksia ja yritykselle kilpailukykyä. (Lusch ym. 2007, 6.)

3.5 Asiakkaiden palveluodotusten ymmärtäminen

Asiakkaiden odotukset palvelujen suhteen eivät Parasuramanin ym. (1991, 40) mukaan ole ylivoimaisia. Heidän mielestään asiakkaille riittää hyvä perustaso, joka täyttää heidän odotuksensa. Palvelun hinnalla on todettu olevan vaikutusta hintatasoon niin, että korkealla hinnalla odotetaan saatavan parempaa palvelua. Toisaalta halpa hinta ei oikeuta huonoon palveluun. Palvelujen laatua tulee mitata sen mukaan, miten asiakkaat laadun kokevat. Asiakkaisen kokemus laadusta liittyy siihen, miten tyytyväisiä saamaansa palveluun he ovat. Asiakas vertaa kokemustaan saamastaan palvelusta suhteessa odotuksiinsa. (Parasuraman, Zeithaml, Berry 1988, 13-15.)

Palvelun laatu voidaan jakaa tekniseen ja toiminnalliseen osaan. Tekninen osa muodostuu laadusta, jonka asiakas konkreettisesti saa esimerkiksi tuotteen muodossa. Toiminallinen osa muodostuu asiakkaan saamasta palvelusta ja siitä, miten hän sen kokee. Toiminallinen osa sisältää palvelun sujuvuuden ja joutuisuuden. Laatuun vaikuttaa myös asiakkaan saama mielikuva eli odotus siitä, millaista palvelua hän on mielestään saamassa. (Eräsalo 2011, 17-18, 20.)

Asiakkaiden odotuksien ymmärtäminen on Laakson (2004, 255) määrittelemänä hyvän laadun varmistamisessa tärkeää, koska tekniseen laatuun keskittymisellä ei ole merkitystä, jos asiakkaan odotuksia tuotteesta tai palvelusta ei ymmärretä. Asiakkaan kokema laatu voi jäädä kapea-alaiseksi, jos yrityksen oma määritelmä laadusta on vain tuotettavaan tuotteeseen tai palvelun tekniseen osaan kohdistuva. Asiakkaat kiinnittävät huomioita muihin kuin teknisiin seikkoihin ja määrittelevät laadun paljon laaja-alaisemmin. (Grönroos 2001, 100.)



Kuvio 4. Asiakkaan kokema kokonaislaatu. (Grönroos 2001, 102., mukailtu)

Asiakkaan kokemaan kokonaislaatuun (kuvio 4) vaikuttavat paitsi asiakkaan laatu- ja kokemukset myös asiakkaan odotukset. Yrityksen merkitys korostuu, koska asiakas pystyy usein miten näkemään yrityksen, sen resurssit ja toimintatavat. Jos asiakkaalla on myönteinen mielikuva palveluntarjoajasta, antaa asiakas luultavasti pienet virheet anteeksi. Jos virheitä sattuu usein, imago kärsii ja jos imago on kielteinen, mikä tahansa virhe vaikuttaa suhteellisesti enemmän. (Grönroos 2001, 101.)

3.6 Käsitteenä tuotteistaminen

Huomion arvoista tuotteistamisessa on se, että tuotteistuksen keskiössä on tuote, jota asiakkaille myydään ja tarjotaan. Tuote voi olla muutakin kuin hyödyke tai tavara, kuten esimerkiksi myytävä palvelu, etu tai aktiviteetti. Tästä on seurauksena se, että ostetusta tuotteesta ei välttämättä seuraa minkään konkreettisen asian omistusta. (Kotler & Armstrong 2004, 6.) Tästä johtuen tuotteistaminen voidaan nähdä palvelujen täsmentämisenä, spesifioimisena ja profiloitina. Holman (1998, 12) mukaan tuotteistus on tuotteiden määrittelyn lisäksi myös koko palvelutuotannon täsmentämistä ja jäsentämistä hallittavampaan muotoon.

Tuotteistamisen idea on lähtöisin yritysmaailmasta. Sitä on myös sovellettu julkisen sektorin puolelle, jossa siitä saadut tulokset ovat olleet vaihtelevia. Tämä on osaltaan johtunut siitä, että ei ole täysin ymmärretty sitä, mitä tuotteistaminen voisi omassa työympäristössä tai työyhteisössä käytännön tasolla olla. Lehtisen ja Niinimäen (2005, 30) näkemyksen mukaan tuotteistamisella tarkoitetaan eräänlaista ajattelutapaa, jolla tuote- ja tuotekehitysstrategiaa toteutetaan käytännössä. Tuotteistus ei siis ole vain tuotteiden määrittelyä vaan koko palvelutuotannon täsmentämistä ja jäsentämistä hallittavampaan tapaan. Laajasti ymmärrettynä tuotteistus on palvelujen kehittämistä vastaamaan paremmin asiakkaiden tarpeita.

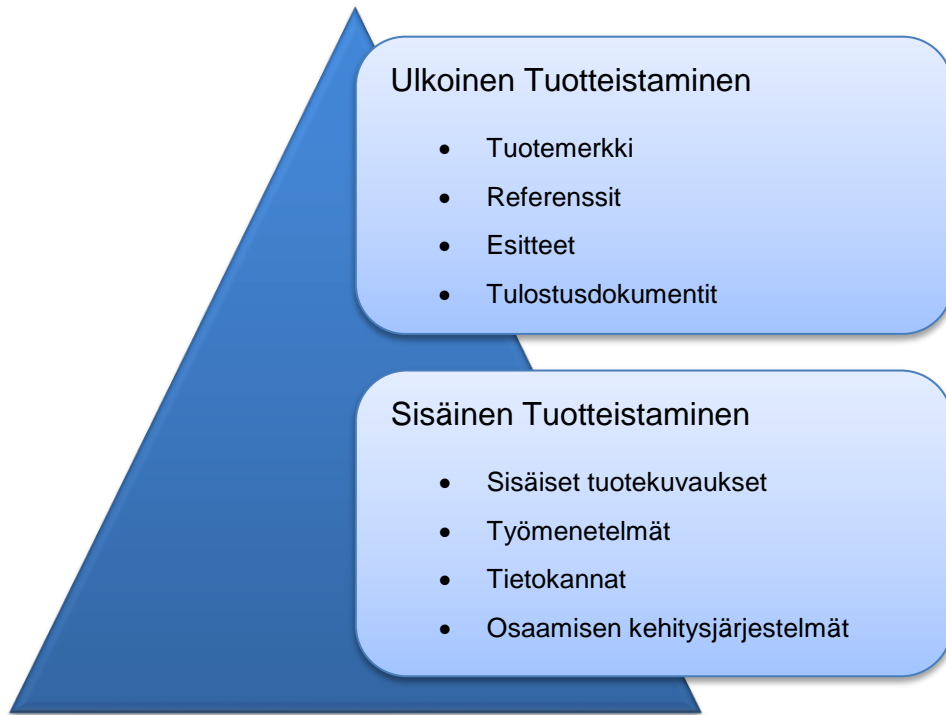
Tuotteistaminen nähdäänkin usein prosessina eli sarjana loogisesti eteneviä ja toistuvia toimintoja. Sen vuoksi tuotteistaminen voidaan esittää useimmiten prosessikaaviona. Prosessikuvaamisen hyöty tulee Tuulaniemen (2011, 126) mukaan siitä, että tapahtumaketjua ei tarvitse joka kerta kehittää uudelleen. Tuotteistetun palvelun hyöty tai etu onkin juuri siinä, että palvelu voidaan toistaa kerasta toiseen lähes samanlaisena, jolloin sen laadukkuutta voidaan myös mitata.

3.7 Tuotteistamisen tyypit

Palvelujen tuotteistaminen voidaan jakaa kahteen kokonaisuuteen (kuvio 5), koska mukana on aina myös asiakas ulkopuolisena tekijänä.

- Sisäinen tuotteistaminen
- Ulkoinen tuotteistaminen

Sisäinen tuotteistaminen ei näy asiakkaalle, koska se käsittelee ja koostuu organisaation sisäisistä asioista. Ulkoisessa tuotteistamisessa on vastaavasti kyse asiakkaille tarjottavien palvelujen konkreettisesta suunnittelusta ja kuvailemisesta. Se siis on asiakkaille konkreettisesti näkyvää toimintaa. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 43.)



Kuvio 5. Palvelun sisäinen ja ulkoinen tuotteistaminen (Sipilä 1999, 48., mukailtu)

3.7.1 Sisäinen tuotteistaminen

Sisäinen tuotteistaminen on Vahvaselän (2004, 46) määrittelemänä tehtävä ennen ulkoista tuotteistamista. Se on edellytys ja vaatimus onnistuneelle ulkoiselle tuotteistukselle, sillä sisäisten työmenetelmien tuotteistamisella tarkoitetaan yksinkertaisesti työmenetelmien ja toimintatapojen systematisointia. Sisäisessä tuotteistuksessa voidaan edetä yleensä nopeammin kuin ulkoisessa tuotteistuksessa. (Sipilä 1996, 47.)

Sisäinen tuotteistaminen muodostaminen muodostaa standardin tai selkärangan palvelun tuotteistamiselle ja tehostaa siten yrityksen toimintaa. Sisäistä tuotteistamista tehdään ennen kaikkea palvelutuotteelle, koska perinteisen palvelun ajatteleminen standardoituna tuotteena on ollut vaikeaa ja tuotanto siksi ollut tehotomampaa. (Nieminen 2015, 14.)

Sisäisten toimintatapojen onnistunut kehittäminen lisää yrityksen ammattimaisuutta, kun sisäisessä tuotteistamisessa yritetään konkretisoida ja selventää palvelujen tuottamiseksi tarvittavia prosesseja, kuten:

- Palveluprosessin kuvaus
- Sisäiset tuotekuvaukset
- Työmenetelmät
- Tietokannat
- Osaamisen kehitysjärjestelmät.

(Lehtinen & Niinimäki 2005.)

Työmenetelmien vakioinnin tarkoituksena voi olla esimerkiksi palvelun nopeutuminen tai operatiivisen tehokkuuden lisääminen, kun on tunnistettu, systematisoitu ja dokumentoitu suurelta osin samanlaisina toistuvat prosessit. Sipilän (1996, 47) mukaan sisäinen tuotteistus ja sisäiset prosessit ovat tärkeitä siinäkin mielessä, että niiden avulla palvelusta tulee tehokkaampaa siinä vaiheessa, kun sisäisiä prosesseja on voitu edelleen systematisoida ja kehittää.

3.7.2 Ulkoinen tuotteistaminen

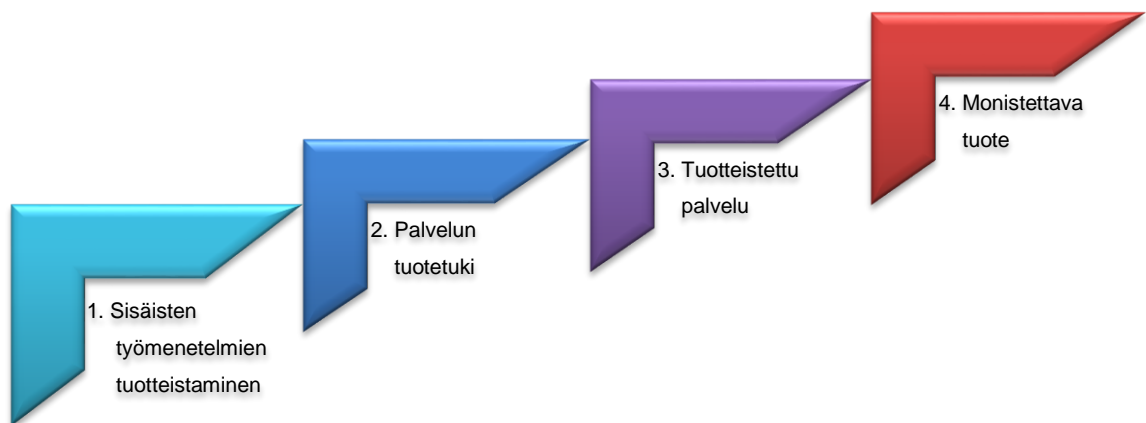
Konkreettiset ja havainnollistavat mallit tavoittavat asiakkaita ja niiden ansiosta viestiä saadaan välitettyä tehokkaasti. Ulkoinen tuotteistaminen on Lehtisen ja Niinimäen (2005, 43) näkemyksen mukaan asiakkaalle näkyvää toimintaa. Perusideana on luoda positiivisia mielikuvia yrityksestä, sen tuotteista ja niiden tuomista hyödyistä. Ulkoinen tuotteistaminen tarkoittaa asiakasrajapinnassa tapahtuvan palveluprosessin konkretisointia ja kuvaamista esimerkiksi seuraavasti:

- Tuotteen konkretisointi (esitteet, referenssit, tulosedokumentit)
- Tuotemerkki
- Versiot.

(Lehtinen & Niinimäki 2005)

3.8 Tuotteistamisen asteet

Kun kyseessä on palvelu, tuotteistamiselle voidaan esittää neljä eri astetta (kuvio 6). Sipilän (1996, 13) määrittelemänä tavoiteltava taso riippuu palvelun luonteesta, yrityksen strategiasta, palvelun kohderyhmästä, kilpailutilanteesta sekä myös yrityksen mahdollisuuksista ja kyvyistä toteuttaa tuotekehitystä.

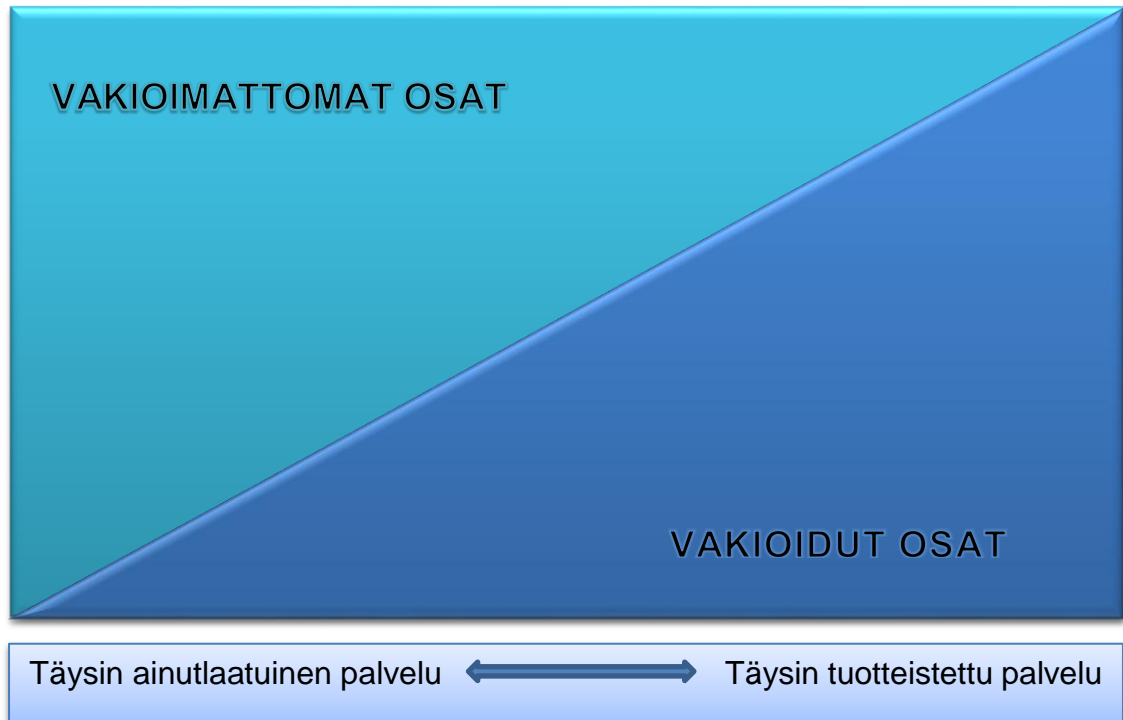


Kuvio 6. Tuotteistamisen asteet Sipilän (1996, 13) määrittelemänä (mukailtu).

Ensimmäisellä asteella tai tasolla sisäisten työmenetelmien tuotteistaminen tarkoittaa, että yrityksen sisäisiä toimintatapoja on systematisoitu. Toinen taso saavutetaan, kun palvelussa voidaan hyödyntää lisäksi tuotetukea, esimerkiksi tietokoneohjelmistoja. Seuraavassa vaiheessa kaikki palveluun liittyvät rakenteet, prosessit, menetelmät ja apuvälineet ovat tuotteistettuja mahdollisimman pitkälle. Silloin voidaan jo puhua tuotteistetusta palvelusta. Lisäksi palvelu on asiakkaan tarpeen mukaan räätälöitävissä, mutta kustannustehokkaasti toteutettavissa. Viimeisessä vaiheessa eli neljännellä tasolla palvelu on saatettu konkreettiseen muotoon siten, että sitä on mahdollista jakaa ja monistaa. (Sipilä 1996, 13.)

Silloin kun palvelut ja tilanteet itsessään ovat moniulotteisia, ei neljiportainen malli anna välttämättä totuuden mukaista kuvaa. Eri vaiheiden väliset rajapinnat eivät aina ole selviä tai tarkkarajaisia. Jaakkola ym. (2009,19) ovat päätyneet kuvaamaan tuotteistamisen eri asteita määrittelemällä molemmat ääripäät (kuvio 7).

Tämän mallin mukaan on tärkeää osata tunnistaa se taso, joka edesauttaa parhaiten asiakkaan kokemaa arvoa.



Kuvio 7. Tuotteistamisen asteet Jaakkolan ym. (2009, 19) mukaan (mukailtu).

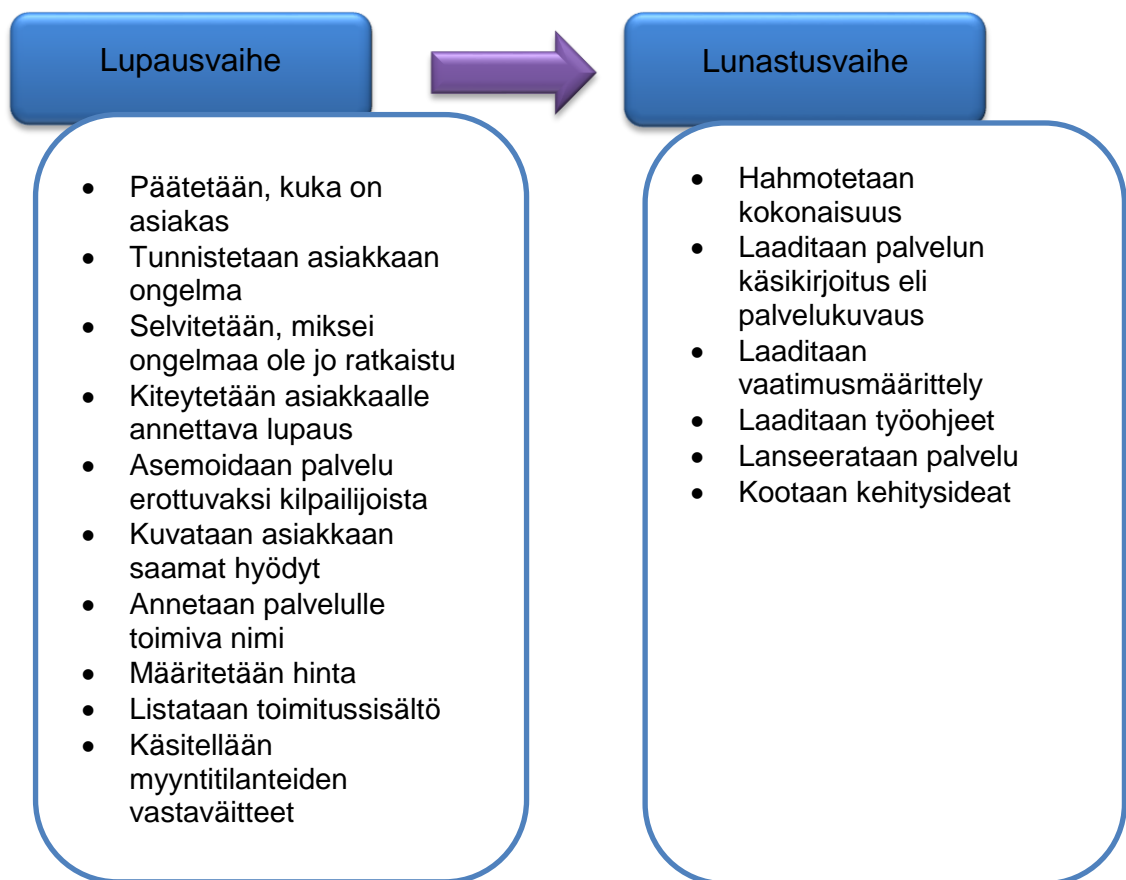
Tuotteistamisen ääripäiden ja niiden välisten asteiden yksiselitteinen määrittely on Parantaisen (2014, 12-14) toteamana vaikeaa. Kun palvelu alkaa hahmottua, käytäntöihin ja hinnoitteluun tulee vakiintuneita käytäntöjä vaikka asiakaskohtaiset palvelusisällöt vaihtelevatkin. Näin palvelun sisältö ja hinta alkavat vakiintua käytännön tasolle.

3.9 Tuotteistaminen prosessina

Tuotteistaminen voidaan kuvata ja myös kuvataan usein tuotekehitysprosessina. Tuotekehitysprosessi voi kohdistua olemassa olevan palvelun kehittämiseen. Toisaalta tuotekehitysprosessissa uusi idea jalostetaan käyttökelpoiseksi tuotteeksi. Tärkeintä kuitenkin on, että tuotekehitysprosessi tukee yrityksen tavoit-

teita ja toiminta-ajatusta, ja siten palvelee yrityksen toteuttamaa strategiaa. Toinen strategisten tavoitteiden lähtökohta palvelujen kehittämiseksi on, että tuotteistamisen avulla voidaan vastata asiakkaiden tarpeisiin. (Parantainen 2014, 135, 151-155.)

Parantainen (2014, 134-135, 196-197) jakaa tuotteistamisen kahteen päävaiheeseen, jotka ovat lupausvaihe ja lunastusvaihe (kuvio 8) Lupausvaiheessa lupauksen tarkoituksena on herättää mielenkiinto palvelua kohtaan esimerkiksi antamalla lupaus jonkin ongelman ratkaisemisesta, ja siten saada aikaan ostopäätös. Tämän jälkeen voidaan siirtyä lunastusvaiheeseen ja aloittaa tarvittavat toimenpiteet ongelman ratkaisemiseksi. Lunastusvaiheessa vaatimusmäärittelyn laatiminen on tärkein tehtävä, koska sen avulla tunnistetaan, priorisoidaan ja dokumentoidaan asiakkaan tarpeet.



Kuvio 8. Mukailtu tuotteistusprosessi Parantaisen (2014, 134-135, 196) määritelmästä.

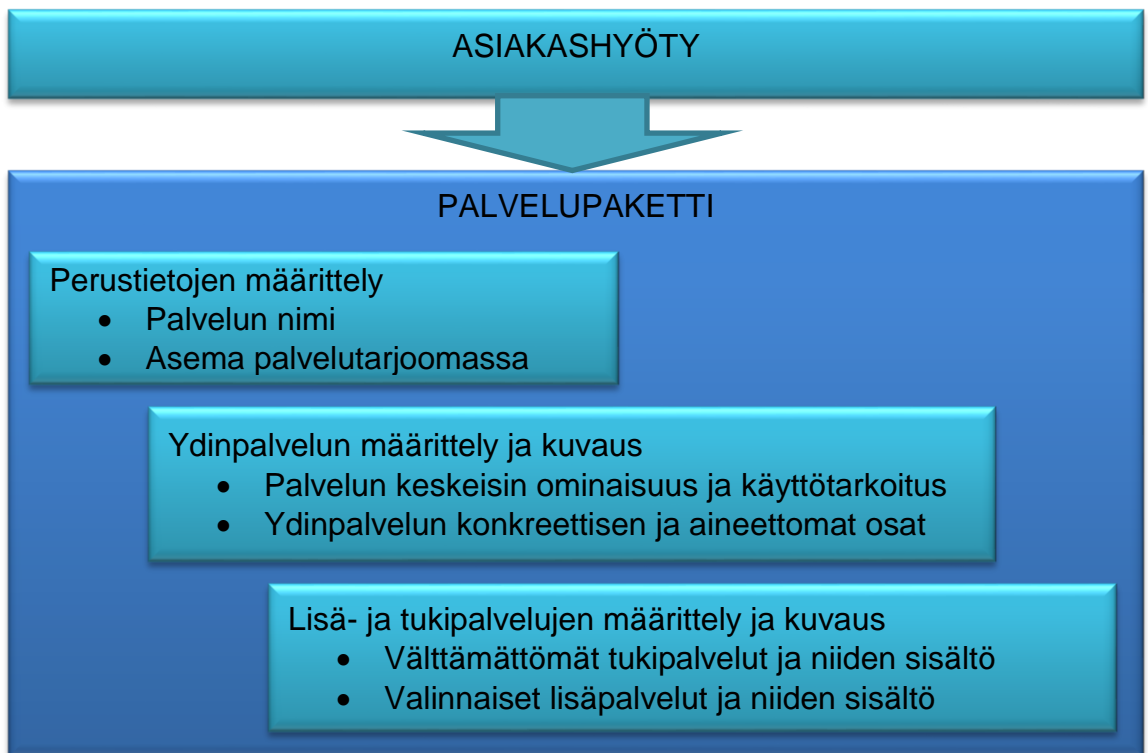
Palveluiden tuotteistamiseen liittyvää kehitystyötä voidaan tarkastella monin eri tavoin. Yhteisiä piirteitä eri malleille on löydettävissä toiminnan prosessimaisuudessa ja pyrkimyksestä kehittää liiketoimintaa. Esimerkiksi Sipilä (1996, 37) määrittelee tuotteistusprosessin kokonaisvaltaisena prosessina (kuvio 9).



Kuvio 9. Tuotteistusprosessi Sipilän (1996, 37) määriteltämästä johdettuna.

Tuotteistamisprosessi voidaan esittää Jaakkolan (2009, 11-14) mukaan esimerkiksi palvelupakettina (kuvio 10). Tässä prosessimallisissa tuotteistamisprosessi alkaa palvelutarjooman arvioimisella ja kehittämisellä. Tätä varten yrityksen tulee laatia strategia, joka vastaa tavoitteellista palvelutarjoomaa. Palvelun sisältö tulee rakentaa vastaamaan asiakkaan tavoittelemaa hyötyä. Palvelupaketti koostuu ydinpalvelusta ja sen lisäksi tarjotuista tuki- ja lisäpalveluista.

Palvelupaketin määrittelyn yhteydessä laaditaan palveluprosessikuvaus ja määritellään palvelun vaiheet sekä niihin tarvittavat resurssit ja osallistuvat tahot. Samalla arvioidaan markkinapotentiaali, tuleva myyntivolyymi, pahimmat kilpailijat ja mahdolliset yhteistyökumppanit sekä verkostosuhteet. (Jaakkola ym. 2009, 12-13.)

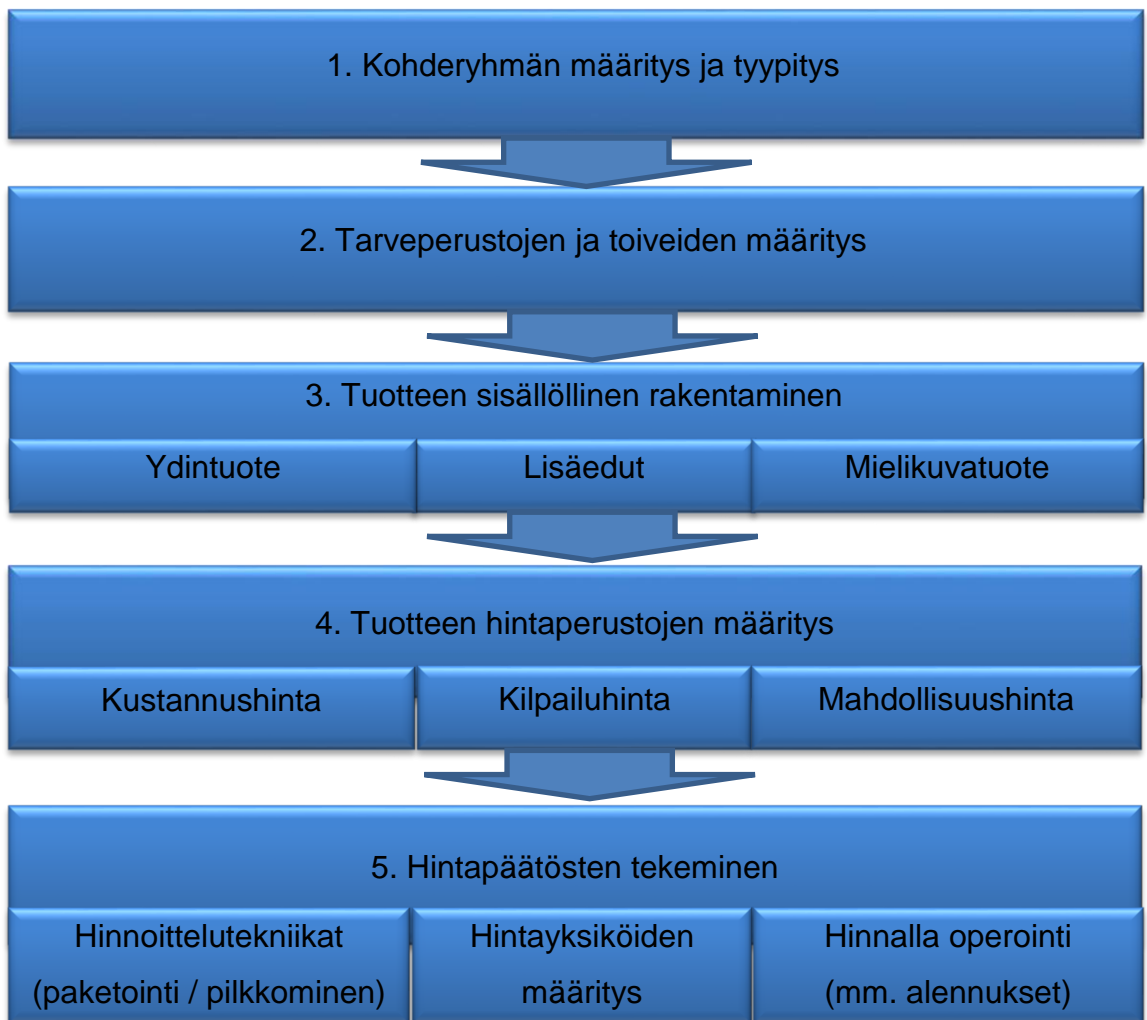


Kuvio 10. Palvelun sisällön määrittelyä. (Jaakkola, 2009, mukailtu.)

Palvelupaketin palvelut kannattaa vakioida niiltä osin kuin mahdollista. Sen vuoksi vakioinnin aste tulee selvittää tarkoin. Kun vakioinnin astetta määritetään, otetaan huomioon se, mikä on omaa palvelua eli mitä palvelun osia voidaan vakioida ja mitä osia on tarve räätälöidä. Tämä on yrityksen kannalta tärkeää, koska vakioiminen tehostaa yrityksen sisäistä työnjakoa, kun esimerkiksi rutiinomaisiin tehtäviin kuluu vähemmän aikaa ja pystytään panostamaan tehtäviin, jotka todella vaativat räätälöintiä. (Jaakkola ym. 2009, 21-22.)

Jaakkola (2009, 27, 29-31, 33-39) pitää välttämättömänä sitä, että edellä mainittujen asioiden lisäksi onnistuneeseen tuotteistamisprosessin tulee huomioida palvelun hinnoittelu, palvelun konkretisointi sekä onnistumisen seuranta ja mitaaminen. Palvelun laatu ja tuottavuus ovat keskeisiä tuotteistamisprossiin seuranta- ja arviointialueita. Palvelun jatkuvan kehittämisen edellytyksiin kuuluu olennaisena osana myös laatuauditoinnit.

Koko tuotteistusprosessi on Ropen (2005) mukaan koostettu aina asiakkaiden tarpeista, toiveista ja odotuksista. Kuviossa 11 tuotteistusprosessi kuvataan ylhäältä alaspäin. Prosessi alkaa kohderyhmän määrittelyllä, jonka jälkeen asiakkaiden tarveperustat ja toiveet määritellään. Näiden perusteella prosessi jatkuu tuotteen sisällön rakentamisella, jossa määritellään palvelutarjooman sisältö. Palvelutarjooman sisällöllä käsitetään ydintuote ja sen lisäpalvelut. Prosessi jatkuu hintaperustan määrittelyllä. Tämän jälkeen tuotteelle voidaan tehdä sen markkinoinnillinen kuvaus. (Rope 2005, 218.)



Kuvio 11. Tuotteistusprosessi (Rope 2005, 218, mukailtu.)

3.10 Tuotteistamisen hyödyt

Tuotteistamisen hyödyt riippuvat siitä, mitä tuotteistamisella tavoitellaan. Sipilä (1996, 23) kuvaa tuotteistamisen ohjaavan huomiota tuotteisiin ja asiakkaisiin, ja siten samalla kasvattaen yrittäjäkeskeistä tuotos- ja hyötykeskeistä ajattelutapaa. Tuotteistamisella voidaan Jaakkolan ym. (2009) mukaan tavoitella tiivistetysti seuraavia asioita:

- Asiakastyytyväisyyden parantamista
- Palvelun laatuvaihtelujen vähentämistä
- Palvelun markkinoinnin ja myynnin helpottamista
- Palvelun kannattavuuden parantamista.

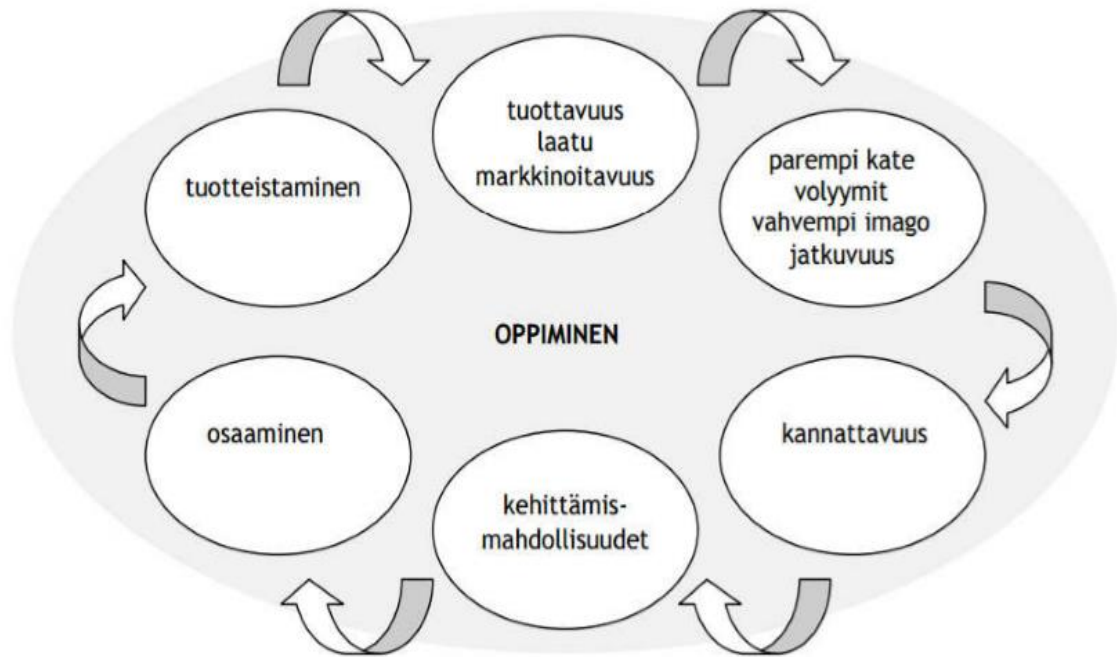
(Jaakkola ym. 2009)

Yksi tuotteistamisen etuna on se, että sen avulla erilaiset työprosessit systematisoituvat. Lisäksi vaikutukset ovat yleensä taloudellisesti positiivisia. Tuotteistus merkitsee suunnitelmallisempaa toimintaa ja voimavarojen keskittämistä, jolloin ylimääräinen toisto katoaa ja riippuvuus yksittäisistä asiantuntijoista vähenee. Se parantaa siten myös tehokkuutta. (Sipilä 1999, 21.)

Tuotteistamisesta on hyötyä organisaatiolle, koska toiminnasta saadaan systemaattisempaa ja tavoitteellisempaa. Tämän seurauksena arviointi, seuranta ja kehittyminen helpottuvat ja osaaminen siirtyy tekijöiltä organisaatiolle. Näin organisaation sisällä saadaan selkeä kuva oman toiminnan sisällöistä ja hyvien käytäntöjen jakamisesta organisaation sisällä tulee helpompaa. Lisä etuna laadun ylläpitäminen ja sen kehittäminen helpottuu. (Nieminen 2015, 19.)

Tuoteajattelu ja tuotteistus palvelevat Sipilän (1996, 22-23) mukaan asiakkaan lisäksi omistajia, yritysjohtoa ja työntekijöitä. Palvelun tai yritystoiminnan kannattavuus kuuluu konkreettisena osana Sipilän kuvaamaan onnistumisen kehään (kuvio 12). Tuotteistaminen ohjaa huomiota tuotteisiin ja asiakkaisiin, ja siten kasvattaa tuottavuutta, laatua ja markkinoitavuutta. Nämä edesauttavat paremman

katteen, volyymin ja vahvemman imagon saavuttamisessa, ja siten luovat toiminnalle jatkuvuutta. Tästä seuraa yritykselle kannattavuutta, joka puolestaan luo sille kehittymisen mahdollisuuksia, ja siten edelleen luo sille osaamista. Onnistumisen kehän keskiössä on oppiminen, johon kaikki kehän osa-alueet vaikuttavat.



Kuvio 12. Onnistumisen kehä (Sipilä 1996, 22.)

Hyvään asiakkuusosaamiseen kuuluu ja liittyy vahvasti vuorovaikutus asiakkaan kanssa. On osattava keskustella aidosti asiakkaan kanssa. Tyytyväiset asiakkaat takaavat menestystä ja siten jatkuvuutta toimintaan. Lisäksi hyvä asiakkuusosaaminen on vahva kilpailuetu muihin nähden. Palvelu ei saa olla liian myyntihakuista, sillä asiakkaiden kuuntelun avulla ja heidän kanssaan keskustelemalla, voidaan yritykselle hankkia ainutlaatuista tietoa. (Mattinen 2006, 8-9.)

3.11 Palvelun kannattavuus

Palvelun kannattavuus riippuu hintatasosta. Hintatasolla on suora vaikutus kannattavuuteen ja katteeseen. Parantainen (2014, 86-88) painottaa selkeän hinnoittelun käyttämisen tärkeyttä. Hänen mukaansa se on asiakastyytyvyyttä ja

myyntiä edistävä tekijä. Tuotantokustannuksiin ja niiden päälle lisättävään kate-
tasoon perustuva hinnoittelu on selkeä ja turvallinen menetelmä, kun tuotteen
myyntihintaan määritetään. Kun tiedetään kustannukset, tiedetään myös mikä on
raja kannattavan ja tappiollisen välillä tuotteen myyntihintaa määritettäessä.
(Gorchels 2003, 172.)

Kun palvelulla tai tuotteella on vakioituja kokonaisuuksia, voidaan käyttää parem-
min kiinteää hinnoittelua. Hinta voi tarkoittaa yhtä hintaa tai se voi muodostua
asiakkaan valitsemista moduuleista. Tällaisessa kiintohinnoittelussa on etuina
selkeys asiakkaalle ja käytettävyys markkinoinnissa. Lisäksi tarjousprosessi no-
peutuu, kun aikaa säästetään ja hintoja ei tarvitse laskea välttämättä asiakaskoh-
teisesti erikseen. (Sipilä 1996, 20-21.)

Lähtökohtana hinnan määrittämiseen on yrityksen noudattama hintastrategia.
Tuotantokustannusten laskennassa on otettava huomioon kiinteät ja muut välilli-
set kulut. Yrityksen asettamaan katetasoon voivat ohjata markkinatilanne ja asia-
kasryhmän odotukset. (Gorchels 2003, 171-172.)

4 TUTKIMUSTULOKSET

4.1 Alkuhaastattelut

Alkuhaastattelun tarkoituksena oli kartoittaa osaston nykytilanne. Alkuhaastatteluun vastasi kolme henkilöä metalliosastolta, joita olivat kaksi opettajaa ja ammattimies. Alkuhaastattelulla pyrittiin selvittämään tuotteistamisen nykytilaa. Samalla saatiin selville, mitä tuotteistaminen haastateltavien mielestä pitää sisällään. Alkuhaastattelun kysymyksiä selvitettiin kolmella seuraavalla pääkysymyksellä:

1. Mitä mielestäsi tuotteistaminen on metalliosastolla?
2. Miten metalliosaston tuotteistamista pitäisi kehittää?
3. Mille tuotteistamistasolle metalliosaston toiminta on tuotteistettu?

Ensimmäinen kysymys oli kaikkien haastateltavien mielestä hankala, koska heille oli jo muodostunut käsite tuotteistamisesta aikaisemmin vireillä olleesta tuotteistamisprojektista, joka ei ollut toteutunut siinä määrin kuin oli odotettu. Tuotteistaminen miellettiin lähes yksinomaan liukuhihnatyöskentelyksi tai tuotantolinjaksi, jolta tuotteita odotettiin tuotettavaksi vähintään vuosivaatimusten mukainen määrä myytäväksi. Tuotteistamisen käsite vaati kaikkien haastateltavien kanssa keskustelua ja syvempää pohdintaa tuotteistamisen olemuksesta ja sen antamista mahdollisuuksista.

Haastateltavat kommentoivat alkuhaastattelujen ensimmäistä kysymystä mm. seuraavasti:

Valmistethan tietty määrä tuotteita myyntiin. Ne oottaa meidän tekevän tuloista.

Tuotteiden myynnillä pitäis kattaa ainakin puolet ammattimiehen palkasta. Miten se o mahdollista, ku pitää hypätä kiinteistöhommissa vähän väliä...

Toiseen, kehittämiseen liittyvään kysymykseen saatiin seuraavia pohdintoja:

Tuotteistamisessa tulis palavella sitä asiakasta ja saada omaa toimintaa järkevämmäksi. Pitäs kuunnella asiakasta enemmän ja keskustella sen kaa miten kannattas toimia.

Meijän pitäs saada tää oma toiminta organisoitua paremmin nii, että tiijetäis, mitä töitä on otettu vastaan, kuka ne on ottanu vastaan ja millon ne on luvattu olevan valamiina.

Työt pitäs kirjata niin selvästi ylös, että kuka tahansa meistä voi olla selvillä mitä asiakkaalle on luvattu.

Kolmanteen tuotteistamistasoon liittyvään kysymykseen vastattiin seuraavasti:

Eipä juuri millään tasolla. Koitetaan vaan tehdä niitä savustimia ja jotaki, että saatas tulosta...

En tiää. En oikee oo perehtyny tuohon tuotteistamiseen...

Yhteenvetona opettajien ja ammattimiehen alkuhaastattelusta voidaan todeta, että odotukset tuotteistamisesta olivat yksipuolisia ja suppeita. Tuotteistamisen ajateltiin olevan lähinnä tuotteiden valmistamista ja myymistä asiakkaille pienellä voitolla. Alkuhaastattelut olivat hyödyllisiä, sillä tuotteistamisen kehittämiseen liittyvillä kysymyksillä ja keskusteluilla esiin nousi oman toiminnan organisointi, järkipäistäminen ja asiakkaan tarpeiden kuuntelu sekä palvelu.

4.2 Tuotteistusprosessimalli

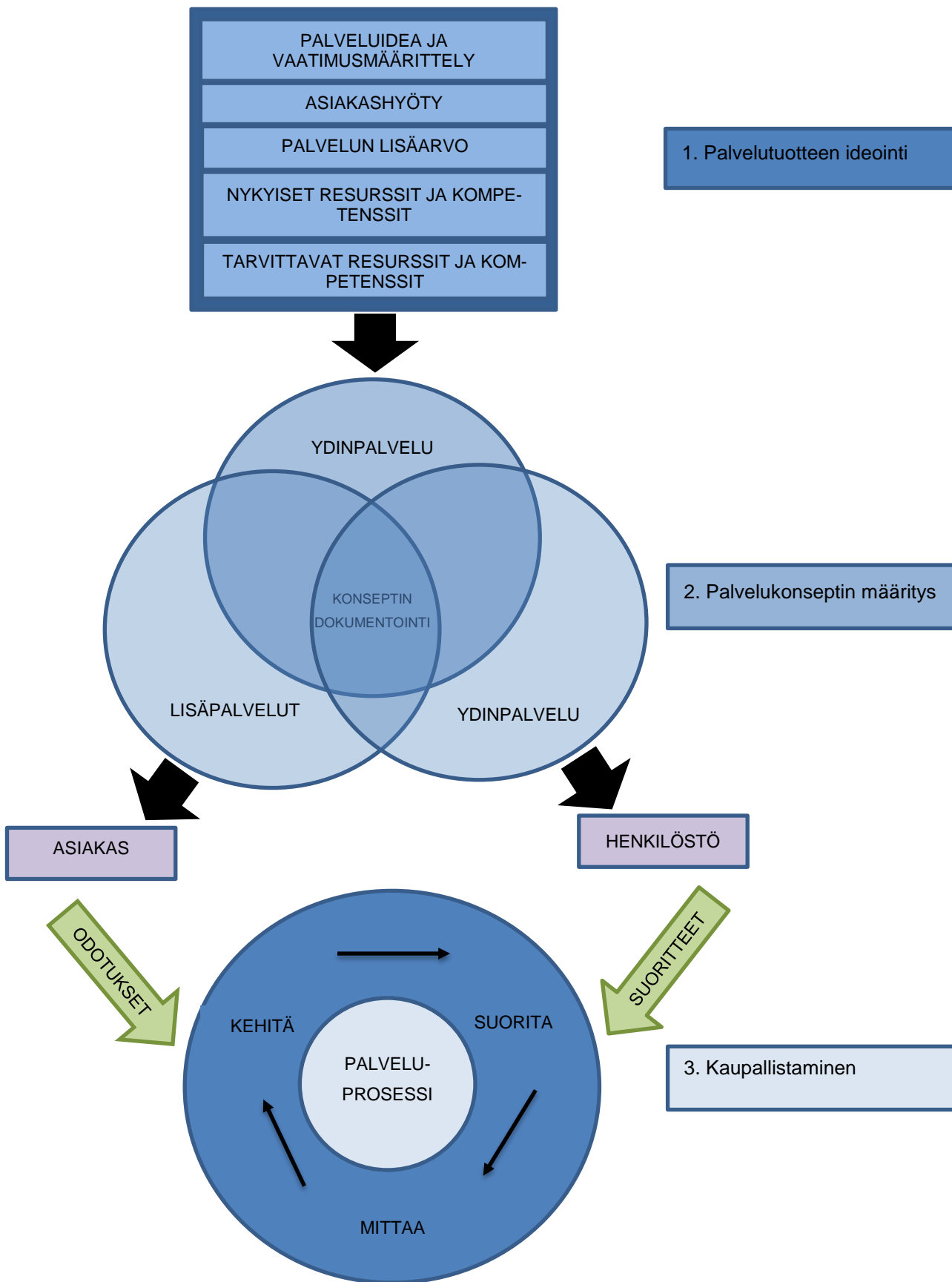
Tuotteistusprosessimalli kehittyi tutkimuksen aikana teorian tiedon, havaintojen ja haastatteluiden tuotoksena. Tuotteistusprosessimalliin (taulukko 3) luotiin kolme päävaihetta, joita olivat palvelutuotteen ideointi, palvelukonseptin määrittäminen ja

kaupallistaminen. Kaupallistaminen kuviossa 3 esittää valmista tuotteistusprosessia toiminnassa. Tuotteistusprosessin lopputulokseen vaikutti yllättävän paljon palvelulähtöinen ajattelutapa, sillä se nähtiin osana palvelutoiminnan perustaa. Asiakas on huomioitava tarpeineen koko prosessin läpi. Jotta asiakas saisi palvelusta kaiken hyödyn, tulee osaston henkilöstön ja asiakkaan tehdä yhteistyötä koko prosessin ajan. Osaston tulevan toiminnan kannalta on ensisijaisen tärkeää, että toimintaan juurtuu asiakaskeskeinen ajattelutapa.

Taulukko 3. Palveluiden tuotteistusprosessimallin vaiheet ja niiden kuvaus.

VAIHE	KUVAUS
1. Palvelutuotteen ideointi	Idea palvelutuotteesta
Ydinhyöty	Minkä ydinhyödyn palvelu tarjoaa
Asiakas	Asiakkaan määrittäminen - kuka palvelun ostaa
Lisäarvo	Mikä palvelun lisäarvo on
Nykyiset resurssit	Mitkä ovat nykyiset resurssit ja kompetenssit
Tarvittavat resurssit	Mitä resursseja ja/tai kompetensseja tarvitaan
2. Palvelukonseptin määrittäminen	Palvelutuotteen suunnittelu ja dokumentointi
Ydinpalvelun määrittäminen	Mikä on palvelun ydin
Lisäpalveluiden määrittäminen	Mitä lisäpalveluja tulee palveluun liittää
Toiminnan määrittäminen	Palveluprosessin määrittäminen
Mittariston kehittäminen	Miten palvelun onnistumista ja laatua mitataan
3. Kaupallistaminen	Suunnitelman toteutus ja markkinointi
Resurssien varaaminen	Tarvittavien resurssien varaaminen
Konkretisointi	Palvelun konkretisointi
Markkinointi	Tuotteen lanseeraus ja markkinointi asiakkaille
Palveluprosessi	Palveluprosessin toteuttaminen
Suorittaminen	Palvelun toteuttaminen
Toiminnan mittaaminen	Toteutuneen palvelun mittaaminen
Konseptin kehittäminen	Konseptin kehittäminen

Tuotteistusprosessimallin rakentaminen lähti liikkeelle Ropen (kuvio 11) tuotteistusprosessimallin pohjalta. Ropen kehittämä malli toimii hyvin tuotteen, palvelun tai yhdessä molempien tuotteistusprosessimallina. Tutkimustyön aikana tuotteistusprosessimalli muuttui ja se sai lopulta vaikutteita useammasta eri prosessimallista. Kuvio 13 kuvaa tutkimuksessa luotua prosessimallia, jota taulukko 3 selventää.



Kuvio 13. Palveluiden tuotteistusprosessi.

4.3 Teemahaastattelut

Alkuhaastattelujen jälkeen tutkimus kohdentui tuotteistamisprosessien tutkimiseen. Syvällisempi tarkastelu erilaisiin tuotteistamisprosesseihin ja aikaisempiin tutkimuksiin auttoi tämän tutkimusprosessin etenemisessä ja suuntaviivojen määrittämisessä yhdessä alkuhaastattelujen kanssa. Koska tuotteistaminen voidaan nähdä hyvin monella eri tavalla, oli myös tämän tutkimuksen määrittely, suuntautuminen ja rajaaminen tärkeää. Tuotteistamisprosessimallien vertailun ja alkuhaastattelun jälkeen oli selvää, että tutkimus suuntautuu toimintaan ja palveluun.

Ensimmäinen teemahaastattelu

Ensimmäisen teemahaastattelun avulla selvitettiin, millaisia tuotteistamisen tavoitteet osaston toiminnassa olisivat. Haastattelujen perusteella asiakkaan parempaan palveluun tarvittaisiin yhtenäistä otetta ja toimintaa, koska osa ammatillisista opettajista opettaa myös muita ammattiaineita, ja siitä johtuen tiedonsiirtoatkoksia voi syntyä. Asiakkaan tilaukseen ja sen käsittelyyn tulisi kiinnittää enemmän huomiota. Tilauksen yhteydessä tulisi asiakkaan tarpeet selvittää perusteellisesti ja kirjata ne selkokielisesti ylös tarvittavine piirustuksineen. Tilauksesta tulisi vähintäänkin ilmetä mm. tilaaja, tilaajan yhteystiedot laskutusosoitteineen, tilauksen vastaanottaja, tilauspäivämäärä ja valmistumispäivämäärä. Lisäksi olisi toivottavaa, jos tilaukselle voitaisiin nimetä tekijä, joka sitoutuisi vieämään tilauksen loppuun asti valmiiksi. Myös tilauksen arkistoinnin katsottiin olevan tärkeää laskutuksen kannalta.

Osaston toiminnassa haastateltavat löysivät ongelmakohtia asiakkaan tilauksen kirjaamisessa. Suurin puute oli kuitenkin kommunikoinnissa – varsinkin työläämpien tilausten kanssa, koska opettajat eivät välttämättä tienneet, mitä tilauksia oli sisällä, mikä tilauksien prioriteetti oli, ja mitä asiakkaalle oli luvattu. Asiakasta halettiin aina palvella kunnolla. Siinä myös onnistuttiin, jos työn vastaanottanut opettaja kykeni teettämään tilauksen omilla työsalivuoroillaan. Jos työn vastaanottaneella opettajalla oli työsalivuoroja vähän, työ loppuun saattaminen saattoi venyä

kohtuuttoman pitkäksi aikaa, koska muut eivät tienneet mitä ja millaista työtä tilauksen loppuun saattamiseen tarvittiin. Metallin ammattimiehen rooli oli myös hyvin samankaltainen. Ammattimiehen työhön kuului osaksi kiinteistöpalveluiden varamiesjärjestely, joka vaikutti samankaltaisiin kommunikaatio-ongelmiin kuin opettajilla.

Osaston toimintaa haluttiin kehittää niin, että opettajien ja ammattimiehen asiantuntijuutta käytettäisiin koko toiminnassa ja asiakkaan palvelussa hyväksi. Asiantuntijuus nousi esiin siksi, että kaikilla metalliosastolla työskentelevillä oli hyvin erilainen ja monipuolinen työhistoria. Kaikille oli kertynyt kokemusta ja tietotaitoa usealta eri toimialalta, jota voitaisiin käyttää toiminnassa hyväksi. Sen vuoksi työtä vastaanottaessa, työn vastaanotto voitaisiin ohjata asiantuntijuuden mukaisesti.

Teemahaastattelussa oli myös henkilökohtaisia kysymyksiä. Yhteen näistä haluttiin saatavan vastaus siitä, mitä odotuksia haastateltavilla itsellään oli toivomuksista toiminnan ja palvelun suhteen. Vastauksista kävi ilmi, että toiminnan kannalta olisi parasta, jos kaikki toimisivat samoin ja yhdenmukaisesti asiakkaiden kanssa. Myös tilauskäsittelyn tulisi olla yhdenmukaista kaikissa tapauksissa. Yhtenä ongelmana pidettiin sitä, että asiakkaiden tarpeet olivat hyvin erilaiset ja siitä syystä joissakin tapauksissa toiminta voisi olla liian jäyhää ja joustamatonta. Tuotteistamista toiminnan ja palvelun muodossa pidettiin joka tapauksessa hyvänä asiana, ja sen toteuttamista kannatettiin kaikkien haastateltavien puolesta. Yksi haastateltavista pelkäsi sitä, että kaikki eivät halua sitoutua tuotteistamiseen ja se voisi vaarantaa koko hankkeen. Haastateltavilla oli eri näkemyksiä tilausten toimitusajoista. Mielenpitoet jakoutuivat nopeuden ja laadun puolesta, mutta kompromissina keskusteluissa oli se, että tehdään mieluummin hitaammin hyvää laatua kuin pilataan kiireellä. Toisaalta oppilastöinä toteutetut työt vaativat lähes poikkeuksetta oppilaan ohjaamista ja neuvontaa, ja senkään vuoksi ei töiden kiirehtimisellä välttämättä olisi käytännössä mitään hyötyä.

Asiakkaiden tarpeiden ja toiveiden toteuttamiseen liittyvään kysymykseen haastateltavilla oli hyvin erilaisia mielipiteitä. Tämä oli toisaalta hyvä, mutta toisaalta

kompromissiratkaisuun pääseminen saattaisi käytännön tasolla olla hankalaa. Yksi haastateltavista oli järkähtämättä sitä mieltä, että tilaukset voidaan toteuttaa lähes poikkeuksetta siten, kuin ne olisi yksinkertaisinta ja helpointa toteuttaa osaston kannalta. Muut olivat sitä mieltä, että asiakkaiden kanssa tulisi aina keskustella ja sopia työn yksityiskohdista riittävästi, jotta tilaus täyttäisi asiakkaan vaatimukset. Tarvittaessa asiakkaalle tulisi aina soittaa ja sopia mahdollisista ongelman ratkaisuun tai muutoksiin liittyvistä asioista. Kaikilla haastateltavilla oli kuitenkin yhteneväinen mielipide siitä, että asiakkaiden mielipiteitä tulisi aina alussa kuunnella ja asiakkaan kanssa tulisi siinä yhteydessä miettiä ja harkita myös vaihtoehtoisia työtapoja ja työmenetelmiä työtilauksen suorittamiseen, jos sen katsottiin olevan tarpeen. Lisäksi materiaalivalintoihin ja pinnoitukseen liittyvistä asioista tulisi asiakkaan kanssa kommunikoida riittävästi. Yksi haastateltavista ehdotti kysymyksen esittämistä myös asiakkaille. Kysymyksestä voitaisiin keskustella vaikkapa kanta-asiakkaiden kanssa, koska heille oli muodostunut käsite meidän toiminnastamme ja palvelustamme.

Toinen Teemahaastattelu

Toinen teemahaastattelu käytiin noin kaksi kuukautta ensimmäisen teemahaastattelun jälkeen. Sitä ennen oli käyty ensimmäinen toimintatutkimuksen syklisyys kertaalleen läpi eli suunnittelu, toiminta, havainnointi ja toiminnan arviointi.

Ensimmäisen syklin suunnittelu perustui alkuhaastatteluiden analysointituloksiin ja teoriaosuuden alustaviin tutkimustuloksiin, jonka perusteella toimintaosuus toteutettiin. Toimintaosuus lähti käyntiin tilausrekisterin luomisella sekä tilauskäsittelyn päivittämisellä. Yhteisistä toimintatavoista asiakkaiden kanssa toimisesta sekä tiedottamiseen liittyvistä asioista, kuten asiakastöistä ja töiden priorisoinnista sovittiin. Asiakaspalveluun luvattiin kiinnittää entistä enemmän huomiota.

Havaintojen tekeminen rajoittui sovittujen asioiden toteuttamiseen, kuten asiakkaiden kanssa toimimiseen, tilausten vastaanottoon ja rekisteröintiin, töiden teetämiseen ja osaston henkilöstön omaan kommunikointiin. Työsalissa toimiminen opetustilanteessa ei ole havaintojen kirjaamisen kannalta paras mahdollinen,

mutta havainnot kirjattiin ylös muistiin heti, kun se oli mahdollista. Havaintoja tehtiin usean viikon ajalta, jolloin havainnot eivät olleet yhden havainnon varassa. Näin havainnoista oli mahdollista päätellä olivatko ne tutkimusongelman ja tutkimuksen välillä samansuuntaisia ja oikeita.

Ensimmäisen syklin toiminnan arvioinnin perusteella tehtiin toisen teemahaastattelun kysymykset. Haastateltaville oli tutkimuksen tuotteistamisprosessi tullut jo jonkin verran tutuksi, koska osastolla oli tehty konkreettisia muutoksia ja saatu niistä tuloksia tuotteistamisen yhteydessä kahden kuukauden ajalta.

Kysymykseen millaisia vaikutuksia tuotteistamisella saavutetaan osaston toiminnassa, haastateltavien vastaukset olivat melko yksimielisiä ja samankaltaisia. Asiakkaan kohtaaminen ja tilauksen vastaanotto koettiin helpommaksi, koska siihen oli saatu kehitettyä joitain työkaluja. Tilauksen vastaanottamisen selkiytyttyä ja yhtenäistyttyä, sen katsottiin olevan hieman rutiininomaisempaa. Sitä pidettiin hyvänä. Etuna oli parempi kommunikaatio ja motivoituneempi ajattelutapa osaston henkilökunnan sisällä. Työskentelyn koettiin olevan lisäksi tehokkaampaa.

Toimintoja ja palveluita haluttiin vakioida siten, että asiakkaalle voidaan antaa luotettavampi hinta-arvio ja työn valmistumisaika heti tilauksen yhteydessä. Yhtenä ehdotuksena oli, että tilauksen vastaanottoon kehitetään lomake, jonka avulla työtä vastaanottaessa voidaan määrittää viitteellinen hinta-arvio. Tämä tarkoitti käytännössä eri työtehtävien hinnoittelua ja tarkempaa määrittelyä. Näin vakioiduilla palikoilla voitaisiin asiakkaalle antaa tarkempi kuva hinnan muodostumisesta.

Haastateltavien mielestä kaikkea toimintaa tai asiakkaan palvelua ei voida eikä kannata vakioida. Asiakkaiden tarpeet ovat hyvin erilaisia, ja siitä syystä jotkut työtilaukset joudutaan käytännössä räätälöimään kokonaan. Tuotteistamisesta katsottiin kuitenkin olevan hyötyä esimerkiksi silloin, kun kehityksen alla olevalla tilauslomakkeella voitaisiin määrittellä eri työvaiheiden avulla suuntaa antava hinta-arvio.

Lisäpalveluita koskevaan kysymykseen haastateltavilla ei vielä haastattelun yhteydessä ollut mielipidettä. Haastattelun yhteydessä ajatuksina mahdollisista lisäpalveluista nousi kuitenkin esiin seuraavia ehdotuksia: nouto ja toimitus, lähettäminen, vakiotuotteiden myynti netissä, maalaus, sinkitys tai muu pinnoitus, rakenne kuvien piirtäminen Solid Works-ohjelmalla esim. plasmaleikkausta tai CNC-työstöä varten, hitsausrobotin käyttö alihankintatöihin ja materiaalin myynti asiakkaille.

Erikoisosaamista tulisi haastattelujen mukaan käyttää monipuolisemmin asiakkaiden hyväksi. Erikoisosaamista tulisi siksi mainostaa esimerkiksi tilauksien yhteydessä, vaikka se osaltaan saattaisi johtaa tuotteiden räätälöintiin joissain tapauksissa. Erikoisosaamisen ylläpitämisellä opettajien ja ammattimiehen ammatitaitoa voidaan kätevästi pitää yllä. Erikoisosaamista olisivat esimerkiksi erilaiset työstöpalvelut, eri hitsausmenetelmin valmistetut tuotteet tai vaikkapa suunnittelusta toteutukseen toimitetut tilaukset.

4.4 Palvelun konkretisointi

Tuotteistusprosessin viimeinen vaihe on sen konkretisointi. Jaakkolan (2009, 27) mukaan palvelun konkretisoinnin avulla palvelusta tehdään uskottava, erottumiskykyinen ja helposti ymmärrettävä. Sen avulla viestitään asiakkaalle palvelun sisällöstä ja laadusta. Kaikista tehokkain keino on oman asiakaskunnan esittely ja referenssit, koska ne osaltaan todistavat kuinka päästään hyviin tuloksiin. Tällä on suurin merkitys asiakkaalle, joka ostaa palvelua ensimmäistä kertaa. Palveluiden on oltava aina laadukkaita ja helposti asiakkaan käytettävissä. (Weingand 1999, 120-121.)

Tuotteistusprosessin valmistuttua metalliosaston konkretisoinnin toteuttamisesta viimein asiakkaiden tietoisuuteen on viestittävä heille esimerkiksi taitajakisamenestyksistä ja muista referensseistä, joita on saavutettu. Tämä on helppo tehdä asiakkaiden kanssa kommunikoitaessa, avoimien ovien päivänä tai muiden suu-

rempien tapahtumien yhteydessä. Muitakin konkretisoinnin välineitä, kuten palveluesite, hinnasto, verkkosivut, lehdistömateriaali ja henkilöstön esittelyä voitaisiin käyttää konkretisoinnin toteuttamiseen.

5 POHDINTA

5.1 Johtopäätökset

Tuotteistamisesta saatiin hyvä alkusysäys toimintatapojen jatkuvalla kehittämiseksi. Kehitystyön tuotoksena saatiin vakioitua toimintoja ja rutiineja, ja siten osaston toimintoja saatiin käytännöllisimmiksi ja järkipärisimmiksi. Olemassa olevien käytänteiden ja prosessien dokumentoinnin lisäksi tuotteistamisen aikana kohdattiin sellaisia asioita, jotka vaativat välitöntä kehitystä. Tuotteistaminen eteni monin osin sysäyksittäin ja muutoksista saatu kokemus voitiin analysoida suhteellisen nopeasti ja ottaa sitten käyttöön. Koko osaston toiminnot kehittyivät kokonaisuudessaan parempaan suuntaan.

Tuotteistaminen ei poista kokonaan palveluun liittyvää räätälöinnin tarvetta. Toisaalta kaikkea palvelua ei voida tai ei kannata tuotteistaa. Vaikka asiakkaan tarve olisi kokonaan räätälöivä, voidaan siitä erikoisosaaminen asiantuntijapalveluna monin osin tuotteistaa. Ehkä yksi tärkeimmistä tuotteistamisen hyödyistä onkin metalliosastolla työskentelevien opettajien ja ammattimiehen erikoisosaamisen käyttö asiantuntijuudessa. Asiakas hyötyy siten osaston ammattitaidosta ja toiminnasta merkittävästi, vaikka ei sitä itse välttämättä suoraan havaitsekaan.

Tässä opinnäytetyössä ei otettu huomioon markkinointia eikä hinnoittelua, koska ne olisivat laajentaneet työtä liikaa. Jatkotutkimusaiheena tuotteistamisen osalta voisi olla tuotteistamispalveluiden, markkinoinnin ja hinnoittelun kartoitus, toteutus ja konkretisointi. Jakokehityshankkeessa voisi olla mukana myös metalliosaston hinnoittelumallin kehittäminen, jolloin todellisten kustannuslaskelmien avulla toiminnan kannattavuus voitaisiin varmistaa.

Tuotteistaminen voidaan käsittää monin eri tavoin. Yksi konkreettinen tuotteistamiseen liittyvä jatkotutkimus voisi sisällöllisesti käsittää opetukseen, opetusympäristöihin ja/tai opetusmenetelmiin liittyviä vaatimuksia ja kysymyksiä, kuten esimerkiksi sen, kuinka opetussuunnitelmaa voitaisiin tuotteistaa ja siten osittain

myös räätälöidä tasapuolisesti nuoriin ja aikuisopiskelijoihin. Tällä tavoin opinnoissaan nopeammin edistyvät, tai jo aikaisempia opintoja suorittaneet voisivat seurata itse oman opiskelunsa etenemistä ja siten huolehtia opintojensa aikataulusta paremmin.

5.2 Teoreettisen osuuden arviointi

Opinnäytetyön teoreettinen osuus koostui tuotteistamista käsittelevästä kirjallisuudesta, tuotteistusteorioista ja tuotteistusmalleista. Teoreettisen viitekehyksen rakentamisen ja toimintaympäristön kuvaamisen avulla saatiin kehitettyä metalliosastolle tuotteistamismalli, joka perustui palveluun. Toimintatutkimusmenetelmä osoittautui tässä tutkimuksessa oikeaksi ratkaisuksi tutkia, tarkastella ja kehittää osaston toimintaa, koska ongelmiin ja kehittämistarpeisiin voitiin käytännön tasolla aktiivisesti toimia. Toimintatutkimuksessa tutkijan ja muiden tutkimukseen osallistuvien henkilöiden aktiivinen ja sosiaalinen vuorovaikutus vaikutti merkittävästi työn onnistumisen.

5.3 Tuloksien arviointi

Tutkimustuloksien luotettavuuden arvioinnissa tulisi Tynjälän (1991, 388-393) mukaan kiinnittää huomiota eri menetelmien, aineistojen ja näkökulmien hyödyntämiseen ja niiden yhdistämiseen. Tutkijan reflektiivinen ote tutkimustilanteen arvioinnissa edellyttää tutkijan tekemien rajausten ja valintojen tekemistä näkyväksi. Grönforsin (1982, 11, 178) mielestä tutkimus on tieteellistä silloin, kun tutkimusraportti kertoo yksityiskohtaisesti kaikki, minkä oletetaan selventävän tutkimuksen arviointia.

Tutkimukseen valittu toimintatutkimusmenetelmä sekä siihen valitut lähestymistavat osoittautuivat tässä työssä toimiviksi. Toimintatutkimuksen reflektiivinen luonne, jossa tutkimus kohdistuu käytäntöihin ja tutkijoihin itseensä yksilöinä ja myös ryhmänä, auttoi tutkimusta etenemään käytännön ja teorian vuorovaikutuk-

sessä. Lisäksi toimintatutkimukselle ominainen syklisyys ja prosessimaisuus salivat metalliosaston henkilöstölle mahdollisuuden kasvaa ja kehittyä tutkimuksen mukana, jolloin osaston toimintatilanne kehittyi toivotulle tasolle.

Varsinaiset haastattelut olivat strukturoituja eli etukäteen jäsenneiltyjä ja suunniteltuja teemahaastatteluja, joissa kysymysaiheet olivat rajattuja. Haastatteluiden suurin anti oli se, että se antoi mahdollisuuden pohtia ja keskustella asioista rauhassa kaiken tekemisen ja toiminnan ohessa. Haastatteluissa haastateltavien henkilökohtaiset näkemykset pääsivät yksilötasolla pinnalle ja siksi moneen ongelmaan löydettiin hyviä kompromissiratkaisuja. Järvisen ja Järvisen (2000) mukaan tutkijan persoona ja hänen laatimansa tutkimusasetelma muodostavat ikkunan kulloinkin havainnoitavaan ilmiöön. Siksi tutkimus voi tuottaa tietyn näkökulman ikkunasta eikä objektiivista totuutta.

Opinnäytetyölle asetetut tavoitteet saavutettiin ja osaston toimintaan saatiin toivottu muutos aikaiseksi. Toimintaa täytyy edelleen kehittää, jotta tuotteistamisesta saatua etua ja hyötyä voidaan vähintäänkin ylläpitää. Se, kuinka osaston toiminta ja palvelu lopulta ajan saatossa kehittyi, riippuu täysin henkilöstön aktiivisuudesta.

5.4 Ammatillisen kehittymisen arviointi

Opinnäytetyö kehitti metalliosaston toimintaympäristön kehittämisosaaamista ja tuotteistamisprosessimalli saatiin kehitettyä. Tutkimuksellinen ote toiminnan kehittämisessä kehitti myös henkilöstön osaamista, ja antoi perspektiiviä tuotteistamistyöhön. Onnistuminen tässä työssä antaa itsevarmuutta toimia tulevilla jatkohankkeissa.

LÄHTEET

- Carr, W. & Kemmis, S. 1986. *Becoming critical: Education, knowledge and action research*. London: Falmer.
- Corey, S. 1953. *Action research to improve school practices*. New York: Bureau of Publications, Teachers College, Columbia University, 1953.
- Elliot, J. 1991. *Action Research for Educational Change*. Open University Press, Bristol, PA.
- Eräsalo, U. 2011. *Palvelu ammattina*. Vantaa: Restamark Oy.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Jyväskylä: Gummerus.
- Field, P. & Morse, J. 1985. *Hoitotyön kvalitatiivinen tutkimus*. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Gorchels, L. 2003. *The Product Manager's Field Guide: Practical Tools, Exercises and Resources for Improved Product Management*. USA: McGraw-Hill.
- Grönfors, M. 1982. *Kvalitatiiviset kenttätutkimusmenetelmät*. Porvoo: WSOY.
- Grönroos, C. 2001. *Palvelujen johtaminen ja markkinointi*. Juva: WS Bookwell Oy.
- Gummesson, E., Lusch R. & Vargo, S. 2010. Transitioning from service management to service-dominant logic. *International Journal of Quality and Service Sciences* 2: 8-22.
- Hart, E. 1996. Action research as a professionalizing strategy: issues and dilemmas. *Volume 23, Issue 3, March 1996, Pages 454–461*.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. *Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 2005. *Tutki ja kirjoita*. 11. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. *Tutki ja kirjoita*. 15.-16. painos 2010. Helsinki: Tammi.
- Holma, T. (toim.) 1998. *Tuotteistus tutuksi. Idea ja työvälineet. Esimerkkinä kuntoutuspalvelut perusterveydenhuollossa*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Hopkins, D. 1985. *A Teacher's Guide to Classroom Research*, Philadelphia: Open University Press.

- Jaakkola, E., Orava, M. & Varjonen, V. 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua. Opas yrityksille. 4. p. Helsinki: Tekes. Viitattu 7.3.2016. https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/palvelujen_tuotteistamisesta_kilpailuetua.pdf .
- Jedu strategia 2015 – 2017. Enemmän yhdessä. Viitattu 4.3.2016. http://www.jedu.fi/documents/10157/301061/lyhytstrategia+2015-2017_web.pdf/2e59933e-7c96-4e3c-aab5-60854af99e52.
- Jokilaaksojen koulutuskuntayhtymän henkilöstökertomus 2014. Viitattu 4.3.2016. <https://www.jedu.fi/documents/10157/301235/Henkil%C3%B6st%C3%B6kertomut+2015/7dca8cf4-98de-4195-81eb-3dba2939eecc>.
- Jokinen, T., Heinämaa, L., Heikkonen, I. 2000. Tervetuloa asiakas. Myyntityön ja asiakaspalvelun taito. Edita: Helsinki.
- Järvinen, P. & Järvinen, A. 2000. Tutkimustyön metodeista. Tampere: Opinpa-jan kirja.
- Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. 2013. Tutkimus hoitotieteessä. 3. uudistettu painos, Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Kivistö, A. 2003. Talousohjaus ja tuotteistaminen sosiaali- ja terveydenhuollossa. Pirkanmaan ammattikorkeakoulun julkaisusarja C. Oppimateriaalit. Nro 5. Tampere.
- Kotler, P & Armstrong, G. 2004. Principles of marketing. 10th ed. Upper Saddle River (N.J.): Pearson Prentice-Hall.
- Kuula, A. 1999. Toimintatutkimus. kenttätyötä ja muutospyrkimyksiä. Tampere: Vastapaino.
- Laakso, H. 2004. Brändit kilpailuetuna. 6. painos. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Lehtinen, U. & Niinimäki, S. (2005) Asiantuntijapalvelut. Tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Linturi, H. 2003. Toimintatutkimus. Verkkoartikkeli/NexusDelfix. Viitattu 4.4.2016. http://nexusdelfix.internetix.fi/sv/sisalto/materiaalit/2_metodit/5_activix?C:D=61566&C:selres=61566.
- Lusch, R., Vargo, S. & O'Brien, M. 2007. Competing through service: Insights from service-dominant logic. Journal of Retailing 83: 5-18.
- Mattinen, H. 2006. Asiakkuusosaaminen. Kuuntele asiakastasi. Helsinki: Talentum Media Oy.

- Moisio, J./Qualitas Fennica 2005. Tuotteista palvelusi - tiedät mitä ostat ja myyt. Viitattu 5.10.2016. http://www.ims.fi/sites/default/files/Tuotteista_palvelusi_tiedat_mita_myyt_ja_o_stat.pdf.
- Nieminen, A. 2015. Tuotteistaminen. Verkkoartikkeli. Viitattu 12.5.2016. https://askel.wikispaces.com/file/view/Askel+Sis%C3%A4inen+tuotteistaminen_Salpaus-webi_20150421.pdf.
- Ojasalo, J., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistehtävän menetelmät. Helsinki: WSOY Oy.
- Opetusministeriö. 2009. Kiinnostuksesta kysynnäksi ja tuotteiksi. Suomen koulutusvientistrategia. Viitattu 5.10.2016. <http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/artikkelit/koulutusvienti/liitteet/koulutusvientistrategia.pdf>.
- Parantainen, J. 2008. Pölli tästä, 101 rusinaa bisnespullasta. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Parantainen, J. 2014. Tuotteistaminen. Rakenna palvelusta tuote 10 päivässä. 6. painos. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Parasuraman, A., Zeithaml, Valerie A. and Berry, Leonard L. 1998. SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, Spring 1988, 64, 1. 12-40.
- Parasuraman, A., Zeithaml, Valerie A. and Berry, Leonard L. 1991. Understanding Customer Expectations of Service. *Sloan Management Review*, Spring 1991, 32,3. 39-48.
- Pesonen, H-L., Lehtonen, J. & Toskala, A. 2002. Asiakaspalvelu vuorovaikutuksena. *Markkinointia, viestintää, psykologiaa*. Helsinki: Gummerus Kustannus Oy.
- Plowman, T. 2003. "Ethnography and Critical Design Practice". Teoksessa *Design Research*.
- Rope, T. 2005. *Suuri Markkinointikirja*. 2. painos. Helsinki: Talentum.
- Sarajärvi, M. 2005, HAMK 2005. Perustietoa tuotteistamisesta. Viitattu 9.3.2016. http://eosaja.hamk.fi/oppimisaihiot/tuotteistamis_kompetenssit/index.html.
- Siitonen, A. 2004. "Ammatillisuus ja taidon käsite". Teoksessa *Tutkiva ja kehittävä ammattikorkeakoulu*. Toimittaneet Hannu Kotila ja Arto Mutanen. Helsinki: Edita, 266-278.
- Silverman, D. 2000. *Doing Qualitative Research. A Practical Handbook*. Lontoo: Sage Publications.

- Silverman, D. 2001. *Interpreting Qualitative Data. Methods for Analysing Talk, Text and Interaction*. 2. painos. Lontoo: Sage Publications.
- Sipilä, J. 1996. *Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen*. Helsinki: WSOY.
- Sipilä, J. 1998. *Asiantuntija ja asiakas*. Helsinki: WSOY.
- Sipilä, J. 1999. *Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen*. 2. painos. Helsinki: WSOY.
- Tuominen, T. Järvi, K. Lehtonen, M. Valtanen, J & Martinsuo, M. 2015. *Palvelujen tuotteistamisen käsikirja*. [Verkkokirja]. Helsinki. Aalto-yliopisto. Viitattu 3.10.2016. https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/16523/isbn978952606218_1.pdf?sequence=1.
- Tuulaniemi, J. (2011) *Palvelumuotoilu*. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Tynjälä, P. 1991. Kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien luotettavuudesta. *Suomenkasvatustieteellinen aikakauskirja Kasvatus* 22, 5-6, ss. 387-398.
- Vahvaselkä, I. 2004. *Asiantuntijan myyntitaito. Onnistuneen markkinoinnin ja myyntityön perusteita*. Helsinki: Oy Finn Lectura Ab.
- Weingand, D. 1999. *Marketing/Planning library and information services*. 2nd ed. Englewood: Libraries Unlimited.
- Vargo, S. & Lusch, R. 2004. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing* 68, 1-17.
- Vargo, S. & Lusch, R. 2008. Service –dominant Logic: continuing the evolution. *Journal of Academic Marketing Science* 36: 1-10.

LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset

JEDU, Haapaveden ammattioppilaitos

Haastattelu tehty: xx.xx.2015

Haastateltavan nimi ja tehtävä:

Alkuhaastattelu

1. Mitä mielestäsi tuotteistaminen on metalliosastolla?

Vastaus:

2. Miten metalliosaston tuotteistamista pitäisi kehittää?

Vastaus:

3. Mille tuotteistamistasolle metalliosaston toiminta on tuotteistettu?

Vastaus:

JEDU, Haapaveden ammattioppilaitos

Haastattelu tehty: xx.xx.2015

Haastateltavan nimi ja tehtävä:

1. Teemahaastattelu

1. Millaiset ovat tuotteistamisen tavoitteet osaston toiminnassa?

Vastaus:

2. Mitä ongelmakohtia löydät toiminnassamme ja miten arvioisit sitä?

Vastaus:

3. Miten haluaisit kehittää osastomme toimintaa?

Vastaus:

4. Mitä henkilökohtaisia toivomuksia Teillä on toiminnan ja palvelun suhteen?

Vastaus:

5. Miten asiakkaan tarpeet ja toiveet voidaan toteuttaa?

Vastaus:

JEDU, Haapaveden ammattioppilaitos

Haastattelu tehty: xx.xx.2015

Haastateltavan nimi ja tehtävä:

2. Teemahaastattelu

1. Millaisia vaikutuksia tuotteistamisella saavutetaan osaston toiminnassa?

Vastaus:

2. Mitä toimintoja ja/tai palveluja haluaisit vakioida?

Vastaus:

3. Mitä toimintoja ja/tai palveluja mielestäsi ei voi vakioida?

Vastaus:

4. Millaisia lisäpalveluita voisimme tarjota?

Vastaus:

5. Kuinka erikoisosaaminen voitaisiin käyttää parhaiten asiakkaan hyödyksi?

Vastaus: