

Tiia Priuska

**PALVELUJEN TUOTTEISTAMISESTA UUTTA POTKUA
KALAJOEN MATKAILUN KEHITTÄMISEEN**

**Opinnäytetyö
CENTRIA AMMATTIKORKEAKOULU
Matkailun koulutusohjelma
Toukokuu 2013**

TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ

Yksikkö Ylivieska	Aika toukokuu 2013	Tekijä/tekijät Tiia Priuska
Koulutusohjelma Matkailu		
Työn nimi Palvelujen tuotteistamisesta uutta potkua Kalajoen matkailun kehittämiseen		
Työn ohjaaja Eija Huotari		Sivumäärä 49 + 1
Työelämäohjaaja Esa Takala		
<p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli Kalajoen matkailuyhdistys ry:n toimeksi antamana kartoittaa Kalajoen matkailupalvelujen nykytilaa ja mahdollisia kehittämisalueita. Tutkimuksessa perehdyttiin palvelun merkitykseen ja tuotteistuksen keinoilla saavutettaviin hyötyihin matkailun kehittämisessä. Tavoitteena oli tuottaa hyödyllistä tietoa ja määritellä tuotteistuksen tarjoamia työkaluja Kalajoen matkailuyhdistys ry:n jäsenyrityksille tulevaisuuden tuotekehitystyön tueksi.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Tutkimuksen aineistona käytettiin kesällä 2012 Kalajoella toteutettua asiakastytyväisyyskyselyä, Kalajoen matkailutilastoista tehtyjä raportteja sekä palvelualan asiantuntijoiden kirjallisia tuotoksia ja haastattelua. Kehityskohtia todettiin olevan palvelujen tuotteistuksen, tuotteiden myynnin ja markkinoinnin sekä palvelujen tuottajien yhteistyön saralla. Palvelutuotteiden laadun ja myynnin kehittämiseksi tulisi tuotteita pyrkiä konkretisoimaan, vakioimaan ja määrittelemään asiakaslähtöinen ajattelutapa mielessä pitäen ja tuotteistuksen keinoja enemmän hyödyntäen. Näin voidaan hallita palveluprosessia ja yrityksen sisäisiä prosesseja paremmin, aikaa säästyy, liiketoiminta on kannattavampaa, tuotteista tulee tasalaatuisempia ja ostaminen sekä myynti helpottuvat.</p> <p>Tämän tutkimuksen toivotaan kannustavan Kalajoen matkailupalvelujen tuottajia kehittämään entisiä ja luomaan uusia tuotteita matkailualueen palvelutason kehittämiseksi. Jatkossa Kalajoen matkailun sivustoille, matkailuinfoon ja yrityksiin toivotaan saavan lisää tuotekortteja hyvin tuotteistetuista ja houkuttelevista palveluista.</p>		
Asiasanat matkailupalvelu, palvelu, palvelutuote, tuotekehitys, tuotteistaminen		

ABSTRACT

CENTRIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES Ylivieska	Date May 2013	Author Tiia Priuska
Degree programme Tourism		
Name of thesis Boosting the development of tourism business in Kalajoki through productization of services		
Instructor Eija Huotari		Pages 49 + 1
Supervisor Esa Takala		
<p>The purpose of this thesis was to survey the current state and possible development areas of tourism services in Kalajoki. The thesis was commissioned by Kalajoki Tourism Association. The research focused on studying the importance of service and the benefits achieved by applying methods of productization in order to develop tourism business. The objective of the study was to provide useful knowledge and to define tools that productization provides for the member companies of Kalajoki Tourism Association to support their future product development work.</p> <p>The thesis was carried out as a qualitative research. The data of the research consisted of a customer satisfactory survey carried out in the summer of 2012 in Kalajoki, reports made of tourism statistics of Kalajoki and of literary works provided by experts on service sector as well as an interview of an expert. The development aspects were proven to be in the field of productizing services, sales and marketing of products and the co-operation of service providers. In order to improve the quality and the sales of service products the service providers should try to concretize, standardize and define the products more bearing in mind a customer-oriented approach and exploiting the methods of productization. This would enable to master the service processes and the company's internal processes better, to save time and to make the business more profitable. In addition, the products quality would become more consistent and the buying and selling of products would be easier.</p> <p>This research is hoped to encourage the tourism service providers in Kalajoki to develop their existing products and to create new ones in order to develop the service level of the tourist region. In the future it is hoped that more product cards of well productized and attractive services are provided on the Kalajoki tourism websites, in the Tourism info and in the companies.</p>		
Key words tourism service, service, service product, product development, productization		

**TIIVISTELMÄ
ABSTRACT
SISÄLLYS**

1 JOHDANTO	1
2 PALVELUYMPÄRISTÖNÄ KALAJOKI	3
2.1 Matkailu Kalajoella	3
2.2 Matkailusta saatu taloudellinen hyöty Kalajoella	4
2.2 Kalajoen matkailuyhdistys ry	7
3 PALVELUN TEORIAA	9
3.1 Palvelun määritelmiä	9
3.2 Hyvän palvelun osatekijät	10
3.3 Palvelun laadun merkitys	12
3.4 Hyvän palvelun tärkeys yritykselle	14
3.5 Palveluistuminen nyky-yhteiskunnassa	16
3.6 Palvelun merkitys taloudessa	17
4 TUOTEKEHITYS JA TUOTTEISTAMINEN	19
4.1 Tuotekehitysprosessi	19
4.2 Tuotteistamisen määrittely	21
4.3 Tuotteistamisen lähtökohtia	24
4.4 Palvelutarjooman määrittely ja kehittäminen	26
4.5 Palvelujen konkretisoinnilla tehokkuutta toimintaan	29
4.6 Tuotekortti apuna kohti kilpailukykyisempää liiketoimintaa	32
4.7 Tuotteistamisen asteet	34
4.8 Tuotteistamisen konkreettiset hyödyt	35
4.8.1 Tuotteistamisella kilpailuetua	35
4.8.2 Asiakkaan huomioiminen	37
4.8.3 Myynnin ja markkinoinnin helpottaminen	38
4.8.4 Palvelujen vakiointi mahdollistaa monistettavuuden	39
4.8.5 Tasalaatuisuus	40
4.8.6 Tuotteistaminen madaltaa ostokynnystä	41
5 KALAJOEN MATKAILUPALVELUJEN NYKYTILAN KARTOITUS	42
6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	46
LÄHTEET	48
LIITTEET	

KUVIOT

KUVIO 1. Palvelun kaksi laatu-ulottuvuutta (Grönroos 2000, 65)	13
KUVIO 2: Palvelun kokonaislaatu (Pakkanen ym. 2009, 49)	14
KUVIO 3. Tuotekehitystoiminnan vaiheet (Raatikainen 2008, 61)	21
KUVIO 4. Palveluliiketoiminnan kehittäminen tuotteistamisen avulla (Jaakkola ym. 2009, 6)	23
KUVIO 5. Esimerkki palvelutarjooman analysoinnista (Jaakkola ym. 2009, 9)	28
KUVIO 6. Esimerkki palveluprosessin kuvaamisesta ja analysoimisesta (Jaakkola ym. 2009, 16)	31
KUVIO 7. Esimerkki modulaarisen palvelun rakenteesta (Jaakkola ym. 2009, 20)	35

TAULUKOT

TAULUKKO 1. Kyselyyn vastanneiden loma-asukkaiden rahankäyttö Kalajoella vuonna 2010 (Kalajoen matkailun aluetaloudelliset vaikutukset 2012)	6
TAULUKKO 2. Esimerkki palveluprosessin kuvaamisesta ja analysoimisesta (Jaakkola ym. 2009, 16)	31

1 JOHDANTO

Matkailu on yksi maailman eniten kasvavia elinkeinoja maailmassa. Ihmisten lisääntynyt varallisuus sekä halu panostaa vapaa-aikaansa ovat luoneet puitteita matkailun kehittymiselle ja edelleen kehittämiselle ympäri maailmaa. Viimeiset vuosikymmenet ovat myös näyttäneet, että perinteisiä teollisuusmuotoja on siirtynyt tai on vaarassa siirtyä uusille halvemmille alueille tuotantokustannuksellisista syistä. Tämä luo paineita kehittää uusia elinkeinoja alueiden elinvoimaisuuden säilyttämiseksi. Matkailuun panostaminen on avainroolissa monien kuntien tai alueorganisaatioiden strategioissa, joilla pyritään vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin. Näin on myös Kalajoella.

Kalajoki on luonnollisten vetovoimatekijöidensä ja määrätietoisen kehittämisen avulla noussut viime vuosikymmenten aikana Suomen suosituimmaksi kesämatkailukohteeksi. Historiaa Kalajoen matkailulla on jo yli sata vuotta. Hiekkasärkät dyynialueineen on Kalajoen vetovoiman tärkein tekijä. Sen ympärille rakentuneet majoitus-, ravitsemus- ja ohjelmapalvelut ovat kasvattaneet alueen attraktiota ja luoneet Kalajoelle taloudellisesti merkittävän elinkeinon, jonka kasvuun halutaan panostaa vahvasti myös tulevaisuudessa. Tämän tutkimuksen toimeksiantaja Kalajoen matkailuyhdistys ry haluaa jäsenineen toimia osaltaan matkailun kehittämiseksi sekä Kalajoen brändin vahvistamiseksi yhteismarkkinoilla ja antamalla jäsenilleen työkaluja liiketoiminnan kehittämiseksi mm. yhteisten hankkeiden, messujen ja seminaarien muodossa.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa Kalajoen matkailun palvelutarjoaman nykytilaa ja kannustaa kehittämään vanhoja sekä luomaan uusia palvelutuotteita tuotteistamisen keinoja käyttäen. Tutkimuksen tavoitteena on myös tuottaa yrittäjille hyödyllistä tietoa palvelujen tuotteistuksesta ja sen tuomista hyödyistä taustatiedoksi heidän tulevaisuuden tuotekehitystyölle. Tavoitteena on myös luoda pohjaa yhtenäiselle tuotekortin formaatille, joka toimisi tulevaisuudessa pohjana kaikkien palvelujen ja tuotteiden markkinoinnissa Kalajoen matkailun virallisilla internet-sivustoilla sekä printtimuodossa esimerkiksi matkailuinfossa ja alueen hotellien vastaanotoissa.

Tutkimuksessa perehdytään palvelujen merkitykseen nyky-yhteiskunnassa sekä asiakaslähtöiseen ajattelu- ja toimintatapaan. Luvussa kolme käsitellään palvelun teoriaa ja

palveluprosessin käytännön haasteita. Tuotteistamiseen syvennytään tarkemmin luvussa neljä. Siinä tutkitaan tuotteistamista palvelujen kehittämisen välineenä, määritellään tuotekorttien tärkeyttä kilpailukyvyyn parantamisessa sekä pohditaan mitä etuja palvelujen vakioimisesta voi olla liiketoiminnalle. Tuotteistamisen konkreettisia hyötyjä tarkastellaan myös lähemmin eri näkökulmista.

Lopuksi pohditaan Kalajoen matkailuyritysten palvelutarjoaman nykytilaa ja tuotteiden kehitystarpeita sekä analysoidaan tutkimuksen lopputulosta, tuotekorttien tasoa ja tutkimuksen mahdollista vaikutusta alueen matkailun kehitykseen.

2 PALVELUYMPÄRISTÖNÄ KALAJOKI

2.1 Matkailu Kalajoella

Kalajoki on Pohjois-Pohjanmaan maakunnan eteläisin kunta ja yksi alueen tärkeimmistä matkailukeskittymistä. Asukkaita Kalajoella oli vuonna 2012 n. 13 000. Kalajoki sijaitsee valtatie 8:n varrella. Etäisyydet suurimpiin lähikaupunkeihin ovat Ylivieskaan 40 km, Raaheen 58 km, Kokkolaan 68 km ja Ouluun 132 km. Kalajoki on tunnettu erityisesti Hiekkasärkistään ja noin 16 kilometriä pitkistä hiekkarannoistaan. Hiekkasärkkien matkailulla on pitkät perinteet suomalaisten vapaa-ajanviettokohteena ja aluetta on kehitetty määrätietoisesti jo vuosikymmenien ajan. Hiekkasärkkien alueella on runsaasti vapaa-ajanasuntoja sekä yksityisomistuksessa että vuokrattavana. Alueella on myös muun muassa matkailuneuvonta, hotelleja, leirintäalue, viihdekeskus, ravintoloita, ulkoilureitistö ympärivuotiseen käyttöön, golfkenttä, kylpylä, meriluontokeskus, ohjelmapalveluyrityksiä sekä useita matkailua tukevia palveluita. Kalajoen keskustan matkailukohteita ovat mm. Plassin vanhan kaupungin kulttuurihistoriallinen alue. Kalajoen matkailun keskeisimpiä kohteita ovat Hiekkasärkät, JukuPark vesipuisto, Kylpylä SaniFani ja Kalajoki Golf. (Kalajoen matkailun aluetaloudelliset vaikutukset 2012.)

Kalajoki on vuoden 2012 matkailutilaston mukaan Suomen yhdeksänneksi suosituin kohde rekisteröityjen yöpymisten perusteella. Rekisteröityjä yöpymisiä oli vuonna 2012 yhteensä 224 200 kävijän edestä. Rekisteröimättömien yöpymisten huomioiminen kävijämäärissä nostaa yöpymiset arviolta yli 600 000 yöpyjään, sillä loma-asunnoissa majoittuu vuosittain merkittävä määrä matkailijoita, joiden yöpymisestä ei jää rekisteröityjä tietoja. Loma-asuntojen määrä Kalajoella on kasvanut myös viimeisen kymmenen vuoden aikana noin neljänneksellä. Kalajoella oli vuoden 2011 lopussa lähes 2000 loma-asuntoa ja määrä kasvaa tasaisesti vuosi vuodelta. Kasvua Kalajoen luvuissa oli vuoden 2012 talvikuukausien aikana noin kuusi prosenttia, mutta kesän sateiset kelit tiputtivat kesän majoituslukuja koko maan trendin mukaisesti alaspäin ennätysvuodesta 2011. Toisaalta Kalajoki on myös suosittu päiväkävijöiden kohde lähiseudulta sekä valtatie 8:n matkailijavirtojen pysähtymispaikkana. Päiväkävijät huomioituna Kalajoen vuosittainen

matkailijamäärä nousee arviolta noin miljoonaan. (Kalajoen seudun matkailustrategian välitarkastelu 2009; Kalajoen matkailu 2013.)

Vuosi 2011 oli Kalajoen huippuvuosi 264.900 yöpyjällä. Kotimaasta tulleiden yöpymismäärä (254 400) lisääntyi 3,5 prosenttia, kun taas ulkomailta saapuneiden yöpymisluku (10 500) nousi selvästi enemmän eli 19 prosenttia. Määrällisen kasvun pääpaino oli kuitenkin kotimaassa. Kasvua yöpymisissä oli vuoden 2011 kaikkina kuukausina lukuun ottamatta helmi-, maaliskuu- ja toukokuuta. Esimerkiksi elokuussa kasvua oli huikkea 31,6 prosenttia. Vilkkain kuukausi on vuodesta toiseen heinäkuu yli 100 000 rekisteröidyn yöpyjän vieraillessa Kalajoella. Huonekäyttöaste on kesäisin Kalajoella Suomen korkein, lähes 80 prosenttia. Majoituskapasiteettia oli yhteen laskemalla rekisteröity ja rekisteröimätön kapasiteetti arviolta noin 11 000 vuodepaikkaa. Kotimaisten matkailijoiden osuus yöpymisistä on 97 % ja ulkomaisten yöpyjien 3 %. Viime vuosina ulkomaisista matkailijoista norjalaisten osuus on pysynyt suurimpana, ollen liki puolet ulkomaalaisten yöpymisistä. Seuraavaksi yleisimpiä ulkomaisia vieraita ovat ruotsalaiset, saksalaiset, liettualaiset ja latvialaiset. (Kalajoen matkailun aluetaloudelliset vaikutukset 2012; Kalajoen matkailu 2013.)

Erilaisten tapahtumien osalta Kalajoki on myös varsin vilkas ja eloisa vapaa-ajanviettopaikka. Tapahtumia järjestetään vuosittain satoja. Suurin tapahtuma on Kalajoen Juhannus – festivaali noin 44 000 kävijällään. Kävijämääräseuranta on käytössä muutamissa kalajokisissa tapahtumissa, ja niistä laskettiin vuonna 2012 yli 300 000 tapahtumakävijän luku. Todellisuudessa tapahtumien kävijämäärät ovat moninkertaiset. Kalajoella toimivia matkailuyrityksiä on noin 80 kappaletta ja tukitoimialoite ne tuottavat yli 400 työpaikkaa. Koko Suomen kaupunkikohtaisessa vertailussa Kalajoki oli yöpymisissä mitattuna kahtena viime vuonna sijalla kaksitoista. Kotimaisissa yöpymisissä Kalajoen sijoitus oli parempi, eli yhdeksäs. (Kalajoen matkailu 2013.)

2.2 Matkailusta saatu taloudellinen hyöty Kalajoella

Matkailu on kasvanut merkittäväksi osaksi Kalajoen elinkeinoelämää. Se on myös tärkeä vetovoimatekijä, jonka ansiosta Kalajoella voidaan nauttia laajemmasta palvelutarjonnasta kuin asukasluvun perusteella voitaisiin olettaa. Näin myös paikalliset pääsevät hyötymään esimerkiksi matkailun ansiosta kehitetyistä liikunta-, hyvinvointi- ja ravintolapalveluista.

Matkailun tuomaa alueellista välillistä ja välitöntä tuloa määritellään säännöllisesti. Viimeksi matkailun tuomia aluetaloudellisia vaikutuksia tutkittiin Kalajoen kaupungin toimeksi antamana vuonna 2012. Vertaamalla vuoden 2010 ja vuoden 2001 tutkimusten tuloksia matkailutuloista voimme todeta, että matkailun kokonaishyöty Kalajoella olisi reilusti yli kaksinkertaistunut kymmenessä vuodessa (LIITE 1). (Kalajoen matkailun aluetaloudelliset vaikutukset 2012.)

Tutkimuksessa selvitettiin myös loma-asumisen tuomaa taloudellista hyötyä Kalajoella loma-asunnon omistajille suunnatun kyselyn avulla viimeksi heinä - lokakuun 2011 välisenä aikana. Kysely lähetettiin loma-asunnon omistajille sähköisesti ja lisäksi paperilomakkeita kerättiin loma-asukastapahtumassa Kalajoella heinäkuussa 2011. Kyselyyn vastasi yhteensä 229 henkilöä. Vastaajilta kerättiin tietoa loma-asunnon käytöstä sekä Kalajoella tehdyistä palvelu- ja tavaraostoista. (Kalajoen matkailun aluetaloudelliset vaikutukset 2012.)

Palveluja ostettiin keskimäärin 1 011 eurolla vuodessa mökkiä kohden. Palveluista eniten rahaa käytettiin koneiden ja kulkuneuvojen huoltopalveluihin (225€/mökki/vuosi), terveyden ja kauneuden hoidon palveluihin (222€/mökki/vuosi) sekä ravintola- ym. palveluihin (215 €/mökki/vuosi). Palveluita hankkineista mökkitalouksista harrastuspaikkamaksuja maksaneita ja terveys- ja kauneuspalveluita hankkineita oli noin 16 %. Kiinteistön huoltopalveluita hankkineiden oli 41 %. (Kalajoen matkailun aluetaloudelliset vaikutukset 2012.)

TAULUKKO 1. Kyselyyn vastanneiden loma-asukkaiden rahankäyttö Kalajoella vuonna 2010 (Kalajoen matkailun aluetaloudelliset vaikutukset 2012)

2010	€/vastaaja	Yhteissumma	Prosenttiosuus
Päivittäistavarakauppa	1440	296 385	42%
Rauta- ja sisustustavarakaupat	1123	177 570	25%
Huoltamotoiminta	598	92 190	13%
Muu erikoistavarakauppa	506	45 502	6%
Ravintolapalvelut	325	44 556	6%
Muut palvelut	458	17 950	3%
Hyvinvointipalvelut	167	15 210	2%
Tapahtumat	121	8985	1%
Matkailun ohjelmapalvelut	128	3830	1%

Vuonna 2010 Kalajoella toimivat yritykset saivat välitöntä arvonlisäverotonta matkailutuloa yhteensä noin 29 miljoonaa euroa. Majoitus- ja ravitsemistoiminnan yritykset saivat lähes puolet (46 %) Kalajoen matkailutulosta. Toiseksi eniten matkailusta hyötyivät vähittäiskaupan yritykset, joiden osuus välittömästi matkailutulosta oli 29 %. Virkistys- ja muiden palvelualan yritysten osuus matkailutulosta oli 19 % ja liikenne- ja huoltamotoiminnan yritysten 6 %. Matkailun Kalajoelle tuoma kokonaishyöty oli vuonna 2010 merkittävä eli yhteensä yli 45 miljoonaa euroa. (Kalajoen matkailun aluetaloudelliset vaikutukset 2012.)

2.3 Kalajoen Matkailuyhdistys ry

Kalajoen seudun matkailustrategian välitarkastelu-raportissa (2009) todetaan, että matkailu on liiketoimintaa, jonka kehittämisen tulee olla matkailuyrittäjien käsissä ja vastuulla. Kaupungin, oppilaitosten ja rahoittajaviranomaisten tehtävänä taas on tukea yrittäjyyttä ja elinkeinon kehittämistä ja luoda sille toimintaedellytyksiä. Matkailu on kuitenkin hyvin monialaista toimintaa, jossa on mukana erilaisia tekijöitä ja toimijoita yrityksistä oppilaitoksiin ja kaupungista rahoittajaviranomaisiin. Tästä syystä roolit ja työnjako tulee olla hyvin selkeää. (Kalajoen seudun matkailustrategian välitarkastelu-raportti 2009, 33.) Tämän tutkimuksen toimeksiantaja Kalajoen Matkailuyhdistys ry edustaa Kalajoen seudun matkailuyrityksiä. Jäseniä yhdistyksessä oli toukokuussa 2013 yli 40 ja jäsenmäärä on ollut kasvussa vuoden 2013 aikana uudistetun jäsenmaksuperustan ansiosta. Yhteismarkkinoinnissa oli toukokuussa 2013 mukana 41 yritystä. Tämäkin määrä on kasvanut kevään aikana.

Kalajoen Matkailuyhdistys ry:n tehtävänä on Kalajoen seudun matkailijamäärien kasvattaminen tehostamalla yritysten yhteistä tuotemarkkinointia. Yhdistyksen kuuluu myös ajaa jäseniensä etua sekä vahvistaa omalla toiminnallaan alueen matkailuimagoa, yhteistyötä ja yhteishenkeä. Matkailuyhdistyksen tärkeimpiä toimenpiteitä vuosina 2009–2013 ovat olleet yhteismarkkinoinnin uuden toimintamallin kehittäminen ja rakentaminen, yhteismarkkinoinnin rahoituksen järjestäminen, tuotemanuaalin ja vuosikalenterin laatiminen ja jalostaminen (yhteistyössä Kalajoki Akatemian kanssa) sekä tapahtumien kehittäminen. (Kalajoen seudun matkailustrategian välitarkastelu-raportti 2009, 33.)

Kalajoen Matkailuyhdistys ry pyrkii toiminnallaan tarjoamaan matkailuelinkeinon kanssa yhteistyössä toimiville yrityksille ja muille toimijoille laadukasta ja tehokasta näkyvyyttä niin alueellisesti, valtakunnallisesti kuin kansainvälisestikin yhteismarkkinoinnin toimenpiteissä, kuten monipuolisessa mediamixissään sekä tapahtumien kautta. Kalajoen Matkailuyhdistys on myös alueellinen matkailutoimijoiden verkosto, joka tekee yhteistyötä eri tahojen kanssa matkailun ja yritystoiminnan edistämiseksi ja kehittämiseksi. Matkailuyhdistys on aktiivinen toimija, joka tekee tiivistä yhteistyötä monipuolisesti eri toimijoiden kanssa mukaan lukien Kalajoen kaupunki sekä muut alueen kunnat ja julkisen

sektorin organisaatiot, matkailun toimielimet, matkailuyhdistykset ja –organisaatiot sekä muut yritykset ja elinkeinoelämän edustajat. Kaudella 2013 puheenjohtajana toimii Esa Takala ja varapuheenjohtajana sekä hallituksen sihteerinä Kaisa-Leena Korhonen.

Kalajoen Matkailuyhdistys ry ylläpitää Kalajoen matkailun internet-sivustoja yhdessä kaupungin toimihenkilöiden kanssa. Näkyvyys Kalajoen matkailun internet-sivustolla perustuu matkailuyhdistyksen jäsenyyden oikeuttamiin erisuuruisiin ja -hintaisiin markkinointipaketteihin, joiden mukaisesti kullakin jäsenyrityksellä on vähintään rivitiedot nettisivuilla. Isommissa paketeissa näkyvyyttä lisää oma yrityskortti ja 1-15 tuotekorttia. Yhteismarkkinointi puolestaan toteutetaan Kalajoki Matkailuyhdistys ry:n tuloilla ja Kalajoen kaupungin antamalla tuella pääosin hallituksen ja markkinointitiimin toimesta. Tuotekorttien sisällyttäminen uusiin markkinointipaketteihin onkin tärkein syy, miksi tätä tutkimusta palvelujen tuotteistamisesta on lähdetty Kalajoen Matkailuyhdistys ry:n toimesta tuottamaan. (O’Gorman 2013.)

3 PALVELUN TEORIAA

3.1 Palvelun määritelmiä

Ymmärtääkseen miten merkittävä rooli itse palvelulla on palveluyrityksessä, on hyvä avata koko käsitettä itseään. Ilmiönä palvelu on monimutkainen ja sille tuskin löytyy yhtä oikeaa määrittelyä. Sanotaan, että palvelu on aineetonta ja sitä kulutetaan samanaikaisesti kuin tuotetaan. Pakkanen, Korkeamäki & Kiiraan (2009, 10) mukaan palvelua on vaikea mitata, koska sitä ei voi konkreettisesti nähdä, kokea tai maistaa etukäteen. Se on toimintaa, joka tuotetaan vuorovaikutuksessa asiakkaan ja palvelun tuottajan kanssa. Asiakas siis osallistuu palvelun tuotantoon ja palvelun ostaminen tuo vain hetkellisen käyttöoikeuden, ei pysyvää omistajuutta palvelulle. Palvelua ei voida myöskään varastoida tai myydä eteenpäin. Palvelun tuottajalle maksetaan aina osaamisesta ja siksi myös asiakkaan tyytyväisyyteen tähtäävät vuorovaikutustaidot ovat avain asemassa palvelutilanteessa. Tästä syystä hyvä asiakaspalvelu on erityisen tärkeää palvelualan yrityksessä. (Pakkanen ym. 2009, 10.)

Palvelu on jossain määrin aina teko tai sarja tekoja, jossa ratkaistaan asiakkaan ongelma. Christian Grönroosin (2000, 51–52) mukaan palvelussa keskeistä on vuorovaikutus asiakkaan ja palveluhenkilökunnan, fyysisten resurssien ja konkreettisten tavaroiden tai tuotteiden välillä. Palvelut ovat myös tekoja tai prosesseja, joiden ydinarvo tuotetaan ostajan ja myyjän välisessä vuorovaikutuksessa. Koska palvelu on aineetonta, sitä kuvaillessa käytetään usein sanoja kokemus, luottamus, tunne tai turvallisuus. Aineettomuudesta johtuen on palvelun arvioiminen ja laadun valvonta myös hankalaa. Suuri osa palveluprosessista on asiakkaalle näkymätöntä ja siksi hän voi arvioida vain lopputuloksen. Palvelun näkyvät asiat asiakas voi arvioida hyvinkin yksityiskohtaisesti. Palvelu ei myöskään ole koskaan samanlaista, sillä palveluprosessiin vaikuttavat osapuolet ovat erilaisia ja heidän välinen sosiaalinen suhteensa on erilainen. Palvelu voi siis tuntua eri ihmisistä erilaiselta. Siksi asiakaspalvelijan on hyvä ymmärtää millaisen asiakkaan kanssa on tekemisissä ja osata eri tilanteissa muuntautua ratkaisemaan juuri hänen ongelmansa parhaiten asiakasta miellyttävällä tavalla. (Grönroos 2000, 51–54.)

On siis muistettava, että asiakas on aina palvelun keskiössä ja tämän ajattelutavan ympärille on hyvä rakentaa koko tuotettava palveluprosessi. Asiakkaan ollessa aina osa palvelutapahtumaa, muodostaa hän kokemuksensa palvelusta joka kerta henkilökohtaisesti uudestaan. Palvelukokemus sinänsä on subjektiivinen ja tapahtuu asiakkaan pään sisällä. Siksi sitä ei voi ennalta suunnitella, mutta palvelun tuottajan voi silti ottaa tavoitteekseen optimoida asiakkaan palvelukokemus. Palvelukokemuksen optimoimisella tässä tapauksessa tarkoitetaan keskittymistä asiakaskokemukseen vaikuttaviin kriittisiin pisteisiin, joita ovat palveluprosessi, työtavat, tilat eli palveluympäristö sekä vuorovaikutus. Pyritään myös poistamaan kaikki palvelua mahdollisesti häiritsevät asiat niin että asiakkaalle muodostuisi mahdollisimman positiivinen palvelukokemus. (Tuulaniemi 2011, 26.)

3.2 Hyvän palvelun osatekijät

Palveluyrityksessä on järkevää pysähtyä välillä miettimään mistä asiakkaan kokema hyvä palvelu kokonaisuudessaan muodostuu. Pelkkä ystävällisyys ja hymy ei aina riitä jos järjestelmässä ei ole muut puitteet kunnossa. Isoviidan ja Lahtisen (2004, 40) mukaan juuri palvelujärjestelmä on se kokonaisuus, josta hyvä palvelu muodostuu. He määrittelevät palvelujärjestelmään kuuluvaksi neljä hyvän palvelun osatekijää: palveluilmapiiri, palvelupaketti, palvelun tuotanto ja palvelun laatu. (Isoviita & Lahtinen 2004, 40.)

Palveluilmapiirillä tarkoitetaan kaikkea sitä mitä asiakas kokee, aistii tai näkee palveluympäristössä. Yrityksen arvot heijastuvat siellä vallitsevaan palvelukulttuuriin, joka on sama asia kuin palveluilmapiiri. Palvelukulttuuri on ikään kuin sanaton sopimus siitä, mikä on yrityksessä sallittua, kiellettyä tai jopa toivottua. Henkilöstöpolitiikan avulla voidaan vaikuttaa palvelukulttuuriin, mutta yleensä se muotoutuu ajan myötä. Asiakas aistii helposti millainen ilmapiiri yrityksessä vallitsee ja kuinka sitoutunutta henkilökunta on ratkaisemaan asiakkaan ongelmia. Siksi työnantajien tulisi muistaa, että henkilökunnan tyytyväisyys työhönsä ja tämän kautta motivoituneisuus on erityisen tärkeää palveluyrityksessä. (Isoviita & Lahtinen 2004, 41–42.)

Palvelupaketista puhuttaessa tarkoitetaan sitä kokonaisuutta, joka muodostuu useista palveluista. Paketti kootaan ydinpalvelun ympärille ja siihen liitetään lisäksi muita

oheispalveluita. Perustehtävänä yrityksessä on ydinpalvelun tuottaminen. Käytännössä siis heidän perusammattitaitonsa hoitamista. Oheispalveluiden tuottaminen puolestaan on erityisosaamista, jota räätälöidään eri asiakkaiden tarpeiden mukaan. Juuri oheispalveluiden avulla yritys voi erottua kilpailijoistaan. Joskus ydin- ja oheispalvelut ovat nivoutuneet niin vahvasti yhteen, että ydinpalvelua on mahdotonta tuottaa ilman oheispalveluita. Matkailualalla oheispalveluita voivat olla esimerkiksi opastukset, koulutukset, kyyditykset, varausjärjestelmät tai vaikkapa huonepalvelu. (Isoviita & Lahtinen 2004, 42.)

Hyvän palvelun kolmas osatekijä on itse palvelun tuotanto. Tällä tarkoitetaan sitä vaiheittaista tapahtumasarjaa, joka syntyy kun asiakas on vuorovaikutuksessa palveluympäristön, henkilöstön sekä muiden asiakkaiden kanssa. On tärkeää muistaa miettiä koko palvelun tuotantoa vaihe vaiheelta asiakaslähtöisesti, asiakkaan silmin. Palveluympäristöllä on merkittävä rooli viihtyvyyteen ja sen kautta koko palvelukokemukseen. Asiakas luo mielikuvansa yrityksestä pitkälti näkemänsä perusteella. Siksi sisustuksen väreihin, kalusteisiin, valoihin ja muihin somisteisiin kannattaa paneutua huolella. Yritys on onnistunut valinnoissaan jos palveluympäristö on asiakkaiden mielestä viihtyisä ja se on yhtenevä koko yritysilmään sekä tavoitellun imagon kanssa. Kaikki palvelukokemukseen vaikuttavat tekijät eivät kuitenkaan aina ole pelkästään yrityksen käsissä, sillä myös muiden asiakkaiden käyttäytyminen vaikuttaa kokonaisuuteen. Palvelun tuottajalta vaatii erityistä pelisilmää vaikuttaa myös asiakkaidensa käyttäytymiseen suotuisalla tavalla ja hallita mahdollisia häiriötilanteita. (Isoviita & Lahtinen 2004, 43.)

Palvelun laatu on palvelujärjestelmän viimeisin osatekijä. Koska palvelu on aineetonta, on sen laadun arvioiminen vaikeampaa kuin fyysisen tuotteen. On hyvä silti muistaa, että asiakas arvioi palvelun laatua koko palvelutapahtuman ajan. Arvioiminen perustuu asiakkaan itselleen muodostamaan laatumielikuvaan. Mielikuvat nojautuvat enemmän tunteisiin kuin todelliseen tietoon. Niihin vaikuttavat asiakkaan asettamat ennakkoodotukset palvelusta ja yrityksen imago. Asiakkaan odotusten täyttäminen tai mielummin niiden ylittäminen tulisi olla yrityksessä ensisijaisena tavoitteena. Ei kannata luoda liian korkeita odotuksia markkinoinnissa jos palvelu ei todellisuudessa vastaa sen luomaa mielikuvaa. Laatumielikuvat ovat asiakkaalle todellisuutta ja siksi niitä ei kannata aliarvioida. Palvelun laatuun keskitytään enemmän seuraavassa luvussa. (Isoviita & Lahtinen 2004, 45.)

3.3 Palvelun laadun merkitys

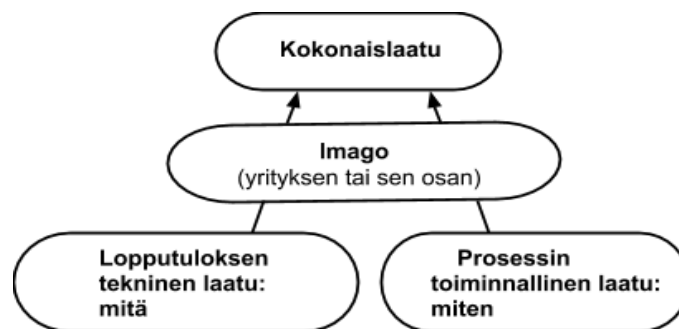
Grönroos (2000, 62) kiteyttää oman arviointinsa laadusta osuvasti: ”Laatu on sitä, mitä asiakkaat kokevat.” Tulkinta kuulostaa yksinkertaiselta, mutta tulkinnan varaa jää sille, miten voidaan kattavasti selvittää mitä asiakas todella kokee. Grönroosin mukaan yritykset sortuvatkin määrittelemään laadun liian suppeasti. Asiakkaan laatukokemukset ovat yleensä luultua laajemmat ja perustuvat usein kaikkeen muuhun kuin teknisiin seikkoihin. Laadun arviointia ei helpota myöskään se, että eri yksilöt kokevat laadun kukin erilaisina henkilökohtaisina kokemuksina, erilaisissa tilanteissa. Vuorovaikutus asiakkaan ja yrityksen edustajan välillä on avainasemassa myös asiakkaan palvelun laadun kokemisessa. Näitä palvelutilanteita Grönroos kutsuu totuuden hetkiksi. Laatukokemuksilla on hänen mukaansa asiakkaan näkökulmasta kaksi ulottuvuutta: tekninen eli lopputulosulottuvuus ja toiminnallinen eli prosessiulottuvuus. Lopputuloksen tekninen laatu on se mielikuva, joka asiakkaalle jää palvelutilanteen jälkeen. Kokonaisuutena koettuun laatuun vaikuttaa teknisen laadun lisäksi kuitenkin myös koko vuorovaikutustilanteiden kirjo ja se kuinka palveluprosessin lopputulos on hänelle välitetty. (Grönroos 2000, 62–63.)

Palvelun teknistä ja toiminnallista laatua määrittelee tarkemmin teoksessaan myös Pakkanen ym. (2009, 47). Heidän mukaansa tekninen laatu liittyy koko palveluympäristöön ja sen toimivuuteen, siisteyteen, opasteisiin, koneisiin ja laitteisiin ja kaikkeen, minkä asiakas konkreettisesti kohtaa tullessaan asioimaan yritykseen. Tekniseen laatuun lukeutuu myös työntekijöiden tiedot ja taidot, asiantuntemus ja osaaminen. Toiminnallisella laadulla tarkoitetaan palvelutapahtumia, ilmapiiriä sekä vuorovaikutusta yrityksen henkilöstön ja muiden asiakkaiden välillä. Asiakaspalvelijan piirteistä mm. itsetunto, ammattilypeys, käyttäytyminen, aktiivisuus, innostuneisuus sekä asiakaspalvelutaidot vaikuttavat toiminnallisen laadun kokemiseen. (Pakkanen ym. 2009, 47.)

Palveluyrityksessä on erityisen tärkeää panostaa siihen, että palveluympäristö on rakennettu asiakasystävälliseksi ja viihtyisäksi. Sekä siihen, että henkilökunta käyttäytyy aidon innostuneesti ja oma-aloitteisesti asiakasta palvellen. Juuri toiminnallisen laadun osa-alueilla voidaan ylittää asiakkaan odotukset, saada kilpailuetua markkinoilla ja hankkia yritykselle kallisarvoisia kanta-asiakkaita. Erinomainenkaan toiminnallinen laatu ei

kuitenkaan pelasta laatukokemuksen kokonaisuutta jos tekninen laatu ei ole yrityksessä kunnossa. Maailman paras ja osaavinkaan asiakaspalvelu ei voi pelastaa kokonaislaadun kokemista hyvänä jos esimerkiksi majoitusliikkeessä sängyt ovat koin syömiä ja huoneet liian kylmiä. Kun tekninen laatutaso pystytään takaamaan, voidaan kilpailijoista erottua erinomaisella toiminnallisella laadulla. Jos asiakkaan odotukset ovat ylittyneet ja hän kokee saaneensa elämyksellistä palvelua, paranee mahdollisuus saada heidät kanta-asiakkaaksi huomattavasti. (Pakkanen ym. 2009, 48.)

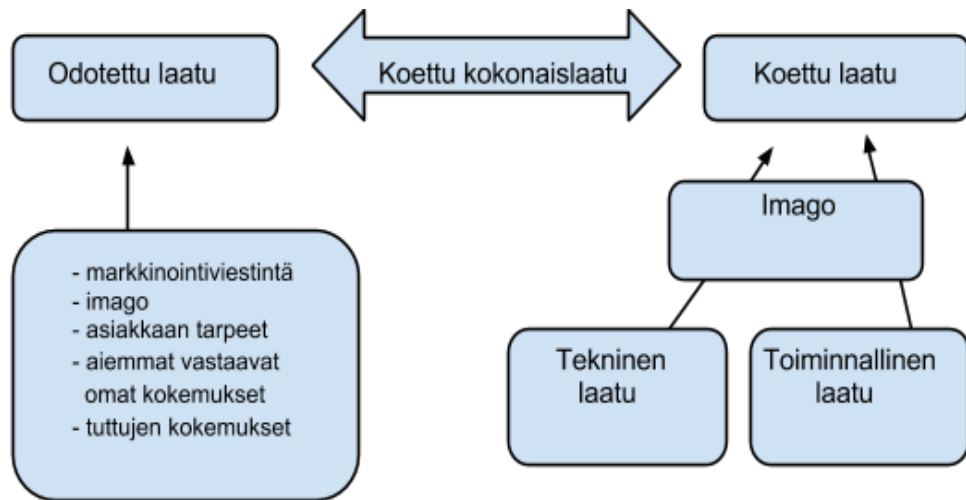
Yrityksen imago vaikuttaa myös laadun kokemiseen monin tavoin. Asiakas voi esimerkiksi antaa pieniä virheitä helpommin anteeksi, jos hänellä on myönteinen mielikuva yrityksestä. Grönroos (2000, 64) muistuttaa kuitenkin, että jos virheitä sattuu usein, imago kärsii. Päinvastaisessa tilanteessa, asiakkaalla ollessa jo valmiiksi negatiivinen mielikuva yrityksestä, voivat pienetkin virheet vaikuttaa suuremmilta kuin ne todellisuudessa ovat. Imagoa voidaankin täten pitää eräänlaisena laadun suodattimena. Mahdollisesti muuttunut imago vaikuttaa seuraavalla kerralla jälleen odotettuun laatuun ja toimii suodattimena seuraavassa palvelutapahtumassa (Kuvio 1). Imago siis vaikuttaa asiakkaan palvelukokemukseen, kun palvelukokemus puolestaan vaikuttaa imagoon. (Grönroos 2000, 64, 67.)



KUVIO 1. Palvelun kaksi laatu-ulottuvuutta (Grönroos 2000, 65)

Palvelun laatu on yrityksille tärkeä kilpailuetu. Ennen kuin ryhdytään laadun parantamisen toimenpiteisiin, on oleellista määritellä, kumpi palvelun ulottuvuuksista on yritykselle erinomaisen laadun tärkeämpi osa. Jos tätä ei tiedetä, saatetaan ryhtyä väärin toimenpiteisiin ja laadun parantaminen ei johdakaan tavoitellun kilpailuaseman vahvistamiseen. Ei pidä myöskään unohtaa, että molempien laatu-ulottuvuuksista saatujen kokemusten lisäksi kokonaislaatuun vaikuttavat myös markkinointitoimet ja asiakkaan

odotukset. Odotettuun laatuun vaikuttavat useat tekijät: markkinointiviestintä, yrityksen imago, suusanallinen viestintä sekä tietysti asiakkaan tarpeet. Suoranaisesti yritys voi vaikuttaa vain markkinointiviestintään, muihin vaikuttaminen onnistuu vain epäsuorasti. Grönroos toteaaakin vielä, että laatu on hyvä, kun koettu laatu vastaa asiakkaan odotuksia eli odotettua laatua. (Grönroos 2000, 65–67.)



KUVIO 2: Palvelun kokonaislaatu (Pakkanen ym. 2009, 49)

3.4 Hyvän palvelun tärkeys yritykselle

Asiakaspalvelija saattaa olla asiakkaan ensimmäinen ja ainoa kontakti yritykseen, joten kohtaaminen asiakaspalvelijan kanssa voi olla ratkaiseva asiakassuhteen syntymisen tai jatkumisen suhteen. Asiakas muodostaa käsityksensä yrityksestä sekä omien että muiden välittämien mielikuvien ja kokemusten perusteella. Asiakkaiden mielikuvat hyvistä palvelukokemuksista ovat yritykselle erityisen tärkeitä myös siksi, että uskollinen ja sitoutunut asiakaskunta on yritykselle merkittävä aineeton arvo. Tyytyväiset asiakkaat ovat yritykselle asiakaspääomaa ja hyvällä palvelulla voidaan kasvattaa myös mainepääomaa. Isoviidan ja Lahtisen mukaan (2004, 38) yrityksen mainetta voidaan parantaa myös keräämällä aktiivisesti asiakaspalautetta, toimimalla palautteiden mukaan ja korjaamalla virheet mahdollisuuksien mukaan parhaalla mahdollisella tavalla. (Isoviita & Lahtinen 2004, 38.)

Asiakastyytyväisyydestä on pidettävä siis huolta monestakin syystä. Jokseenkin painavia syitä tulisi olla esimerkiksi pari markkinoinnin perussääntöä joiden mukaan asiakas kertoo saamastaan hyvästä palvelusta keskimäärin kolmelle henkilölle. Tyytymätön asiakas kertoo puolestaan huonosta palvelukokemuksestaan keskimäärin yhdelletoista henkilölle. Tämän kiteyttää jo vanha sanontakin ”hyvä kello kauas kuuluu, paha paljon kauemmaksi”. Sana leviää siis sekä hyvässä että pahassa. Isoviita ja Lahtinen (2004, 3) muistuttavat vielä, että negatiiviset kokemukset säilyvät asiakkaan mielessä kauemmin kuin hyvät kokemukset. Suomessa tehdyn tutkimuksen mukaan yhden kielteisen kokemuksen korjaamiseksi tarvitaan 12 myönteistä kokemusta. Tässä mielessä asiakas onkin pitkävihainen, eikä aina välttämättä edes anna yritykselle mahdollisuutta korjata tilannetta, vaan saattaa äänestää jaloillaan ja vaihtaa asiointipaikkaa. (Isoviita & Lahtinen 2004, 2–3.)

Kun palvelu on hyvää ja asiakas on tyytyväinen, asioi hän mielellään yrityksessä uudelleenkin. Asiakassuhde tiivistyy, jos yritys onnistuu ylittämään asiakkaan odotukset. Hyvin onnistunut palvelu on yritykselle parasta markkinointia. Asiakassuhteiden säilyttäminen on myös erityisen tärkeää siitäkin syystä, että suomalaisen tutkimuksen mukaan menetetyn asiakkaan takaisinsaaminen on 27 kertaa kalliimpaa kuin kanta-asiakassuhteen ylläpitäminen. Uusien asiakkaidenkin hankkiminen tulee yritykselle noin kymmenen kertaa kalliimmaksi kuin myyminen kanta-asiakkaille. Aina asiakasmenetyksiltä ei silti voida välttyä ja siksi uusien asiakkaiden hankkimistakaan ei pidä unohtaa. (Isoviita & Lahtinen 2004, 3.)

Palveluun panostaminen antaa yritykselle myös etua kilpailijoihinsa nähden. Hyvä palvelu on yritykselle valttikortti ja tehokas kilpailukeino, jota ei voida tavaran lailla kopioida. Myönteistä huomiota saadaan varmasti jos henkilökunta on palveluhaluinen, koulutettu ja innostunut. Jos palvelu koetaan hyvänä, sana leviää ja yrityksen maine paranee. Mikään ei voita onnistunutta palvelua ja tyytyväinen asiakas onkin edullisin tapa saada parasta mahdollista mainosta. Tämä vaikuttaa positiivisesti yrityksen imagoon ja täten menestysedellytykset kasvavat. (Isoviita & Lahtinen 2004, 39, 2.)

3.5 Palveluistuminen nyky-yhteiskunnassa

Termillä “palveluistuminen” tarkoitetaan palvelujen merkityksen kasvua. Yhteiskuntamme on elänyt viimeisten muutaman sukupolven ajan tavarayltäkylläisessä maailmassa, mikä on hiljalleen johtanut siihen, että tavaroiden omistamisella ei olekaan enää yhtä suurta merkitystä kuin aikaisemmin on ollut. Nyky-yhteiskunnassa tavoitellaan elämää helpottavia ratkaisuja enemmän kuin tavaroita. Nämä ratkaisut ilmenevät useimmiten palveluina. (Tuulaniemi 2011, 16.)

Ihmiset eivät enää koe, että heidän tarvitsisi omistaa kaikkia resursseja, vaan tärkeämpää on päästä näiden resurssien luo muun muassa palveluiden kautta. Esimerkiksi kaupungin keskustassa asuvan ihmisen ei välttämättä tarvitse omistaa autoa, vaan hän voi tarpeen tullen vaikkapa lomalle lähtiessään vuokrata sellaisen. Tai moottoriurheilua satunnaisesti harrastavan ei tarvitse omistaa motocross-pyörää tai moottorikelkkaa, vaan sellaisen voi halutessaan vuokrata. Tämä ilmiö avaa uusia mahdollisuuksia alalle kuin alalle ja palvelujen kehittämiseen konkreettisten tavaroiden sijaan panostetaan nyt enemmän kuin koskaan. Tuulaniemen (2011, 16) mukaan palvelumarkkinat siirtävät mielenkiinnon tavaroiden valmistamisesta niiden käyttämiseen. Hyödyntämällä alati kehittyvää tekniikkaa ja uusia ansainta- tai liiketoimintamalleja, on lähes millä tahansa yrityksellä myös mahdollisuus kehittää toimivia globaaleja palvelukonsepteja. Tätä auttaa, jos omaa tarvittavat verkostot, henkistä pääomaa ja riittävästi mielenkiintoa panostaa palvelujen kehittämiseen. (Tuulaniemi 2011, 16.)

Palvelujen merkityksen kasvu yhteiskunnassamme on kulkenut käsi kädessä ihmisten ympäristövastuun ja ekologisuuden kasvun kanssa. Palvelut kuluttavat yleisesti vähemmän energiaa kuin tavaroiden valmistaminen. Niillä on myös ylivoimaisia etuja tavaraan verrattuna: on siirrytty resurssien kuluttamisesta resurssien jakamiseen, tavaroista prosessien hyödyntämiseen ja vaihdannasta vuorovaikutukseen. Palvelujen tuottamiseen ei myöskään tarvita yhtä merkittäviä pääomasijoituksia kuin fyysisen tuotteen valmistamiseen ja se ei kuluta luonnonvaroja samassa määrin. Parhaimmillaan tarkoituksenmukaisimmat palvelut vastaavat ihmisten todellisiin tarpeisiin ja ne voidaan

tuottaa ekologisesti ja kustannustehokkaasti monistaen. Ne ovat kuluttajalle ja tuottajalle hyvän katteen tuottavaa liiketoimintaa. (Tuulaniemi 2011, 17, 20.)

Palvelumuotoilu-teoksessaan Tuulaniemi (2011, 18) muistuttaa, että palvelut tarjoavat yrityksille merkittäviä uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Palveluistuminen tarjoaa sekä uusia ja kiinnostavia näkökulmia liiketoimintaan että mahdollisuuden uusien liiketoimintamallien hyödyntämiseen. Uudenlainen mahdollisuus kasvuun ja uudet toimintamallit niin asiakkaiden kuin kilpailijoidenkin kanssa ovat mahdollisia palvelujen merkityksen kasvaessa yhteiskunnassamme. Yritykset voivat myös löytää uusia markkinoita, jotka kasvavat nopeammin kuin perinteiset tavaramarkkinat. Palvelutalous on tullut pysyvästi keskuuteemme, mutta se on vielä kehitysvaiheessa, eikä läheskään vielä valmiiksi suunniteltu. (Tuulaniemi 2011, 18.)

Palvelu ja tavara ovat muodostumassa kiinteäksi ratkaisukokonaisuudeksi. Esimerkiksi useat yritykset ovat vuokranneet tai ”liisanneet” tietotekniikkalaitteistonsa, jolloin ei laskuteta vain kertamaksuna pelkästä koneesta, vaan jatkuvana laskutuksena niin koneista kuin ylläpidosta, huollosta tai muista tukipalveluista. Tuulaniemen (2011, 19) mukaan aineettomiin palveluihin voi lisätä tavaroita ja tavaroiden ympärille voi aina lisätä palveluita. Palveluprosessia tukemaan voidaan tuoda tavaroita tai vaikkapa muistotuotteita tuomaan lisäarvoa palvelusta nauttijalle. Pysyäkseen pelissä mukana, on yrityksen tärkeää ymmärtää palvelujen tarjoamat mahdollisuudet ja hyödyntää sen tarjoamia ratkaisuja. Palvelujen arvioidaan olevan lähitulevaisuudessa globaalisti suurin innovaatioalusta ja siksi kaikkien toimijoiden on hyvä jatkossa ymmärtää palveluiden logiikkaa ja hyödyntää sen tarjoamia mielenkiintoisia mahdollisuuksia. (Tuulaniemi 2011, 19.)

3.6 Palvelujen merkitys taloudessa

Tarkastellessamme talouden tärkeitä lukuja ja toimialaraportteja, voimme todeta, että palvelualalla toimiva ei ole todellakaan yksin. Palveluiden osuus bruttokansantuotteesta (BKT) on sitä suurempi, mitä kehittyneempi on maan talous. Suomessa palveluiden osuus BKT:sta on jo 66 prosenttia. Muissa läntisissä EU-maissa luku liikkuu 70–75 prosentin välillä. Palvelumarkkinat ovat suurimmat Yhdysvalloissa ja Australiassa, missä palveluiden osuus BKT:sta on jo ylittänyt 80 prosenttia. Suomessa yli 70 prosenttia

työvoimasta, mikä on 1,7 miljoonaa kaikista 2,4 miljoonasta työtä tekevästä, työskentelee palveluiden parissa. Palvelualalla toimii myös noin 70 prosenttia kaikista Suomen 250 000 yrityksestä. Tuulaniemen (2011, 21) mukaan tämän perusteella voidaan arvioida, että yli 90 prosenttia kaikista perustettavista yrityksistä toimii palvelualoilla. Vertailukohtana kehityksen suunnasta kerrotaan, että palvelualojen kehitys ei ole kuitenkaan ihan uusi asia, vaan jo vuonna 1980 palveluista sai palkkansa yli puolet suomalaisista työssä käyvästä väestöstä. (Tuulaniemi 2011, 21.)

Suurin osa taloudestamme tulee siis palveluista ja niiden kysyntä ja sen myötä myös tarjonta kasvaa vuosi vuodelta. Syinä tälle ilmiölle ovat kulttuuriset ja sosiaaliset muutokset. Globalisaation, internetin ja matkailun kasvun myötä maailmamme on supistunut, elämänrytmimme on nopeutunut ja kokemuspöyrimme laajentunut. Tarve palveluille kasvaa samalla kun väestömme keski-ikä nousee vääjäämättä, kilpailu on läsnä joka puolella ja enemmistö kehittyneissä yhteiskunnissa vaurastuu. Palveluita tarvitaan enenevässä määrin muun muassa liikkumiseen, kommunikointiin, asioiden mahdollistamiseen tai avuksi moneen asiaan, kuten osaamisen kasvattamiseen, vapaa-aikaan tai asiointiin eri tahoilla. Teknologia, vaurastuminen ja yhteiskuntamme rakenteelliset muutokset luovat edellytyksiä talouden siirtymille ja uusille ansainta- ja liiketoimintamalleille. Kyse on usein vain uudelleenjärjestelyistä tai uusien mallien rakentumisesta vanhojen rinnalle. Palvelun tuottajien on siis hyvä ymmärtää alansa potentiaaliset kasvumahdollisuudet ja panostaa tuotteidensa kehittämiseen menestyäkseen kilpailussa markkinoista. Koska palvelut ovat taloutemme kasvava perusta, voimme todeta elävämme jälkiteollisessa ajassa: palveluiden maailmassa. (Tuulaniemi, 2011, 22–23.)

4 TUOTEKEHITYS JA TUOTTEISTAMINEN

4.1 Tuotekehitysprosessi

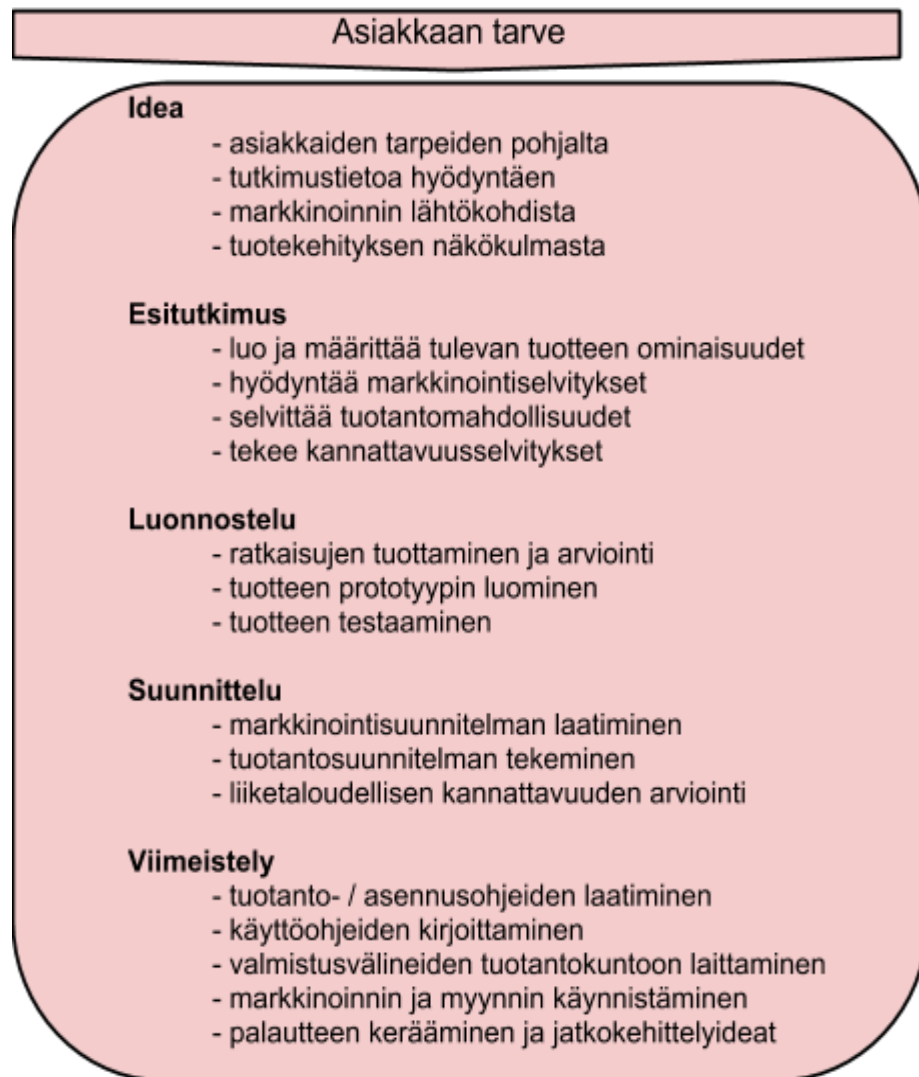
Tuotekehitys on yksi yrityksen tärkeimmistä toiminnoista ja vain sen avulla voidaan pysyä markkinoilla. Raatikainen (2008, 59) toteaaakin hieman kärjistäen, että tuotekehittely on saneerauksen vastakohta. Tuotekehityksen tavoitteena on kehittää uusia, asiakkaiden tarpeita tyydyttäviä ja kilpailukykyisiä tuotteita nopeasti ja taloudellisesti ottaen huomioon olemassa oleva markkinatilanne. Ilman tuotteita (fyysisiä tai palveluita) ei myöskään ole markkinointia. Suurin osa uusista innovaatioista onkin palvelutuotteita tai paranneltuja versioita vanhoista työmenetelmistä. Tuotekehittely voi olla siis joko kokonaan uuden tuotteen suunnittelua tai jo markkinoilla olevan tuotteen parantelua asiakkaan tarpeita vastaavaksi. Tämän takia on tärkeää seurata markkinoita ja niiden kehitystä sekä kerätä asiakaspalautetta. (Raatikainen 2008, 59–60.)

Tuotekehityksen taustalla on yleensä asiakkaan tarpeet ja niiden tyydyttäminen. Joskus kuitenkin tuotekehityksen myötä saattaa syntyä täysin uusia innovatiivisia tuotteita, jotka olemassaolollaan luovat tarpeen tuotteen käytölle. Kokonaisvaltaisesta näkökulmasta tuotekehitystyö voi onnistua vain jos tuotekehityksen, markkinoinnin ja tuotannon yhteistyö on toimivaa. Tärkeänä taustatekijänä prosessissa on taloushallinto. Tuotekehitystyön avainasemassa on tietysti myös asiakkaat ja henkilöstö, sillä he toimivat ideoijan roolissa usein parhaiten. Henkilöstön rooli on myös palvelun tuotannon osajana erityisen tärkeä. (Raatikainen 2008, 60.)

Tuotekehitystoiminnan vaiheita ovat ideointi, esitutkimus, luonnostelu, suunnittelu ja viimeistely. Uuden tuotteen kehittämiseen voi syntyä ideoita eri tavoilla: asiakaspalautteen perusteella, markkinarako voi löytyä tutkimustoiminnan avulla, markkinoinnin tai myynnin ammattilaiset havaitsevat puutteita tuotteiden tai palveluiden saatavuudessa tai innovaatio uuden tuotteen luomiseen löytyy tuotekehittelyn avulla. Sopivan idean löydyttyä tutkitaan sen soveltuvuutta markkinoille. Esitutkimus-vaiheessa selvitetään tuotteen tai palvelun ominaisuudet. Samalla määritellään myös, mitä lisäarvoa tuotteella on asiakkaalle annettavana, kun verrataan sen tarjoamia uusia ominaisuuksia jo ennestään markkinoilla

oleviin tuotteisiin. Tuotekehityksen tässä vaiheessa on tärkeää lisäksi selvittää tuotannon kanssa miten vaivatonta uutuustuotetta on tuottaa asiakkaille. Tärkeintä on kuitenkin tehdä kannattavuusselvitykset. Kannattavuuslaskentavaiheessa selvitetään tuotteen tuotantoon liittyvät kustannukset mahdollisimman tarkasti. Tämä vaatii kustannustietoisuutta ja laaja-alaista markkinoinnillista näkemystä. Kannattavuuslaskenta toimii pohjana myös valmiin tuotteen hinnoittelulle. (Raatikainen 2008, 61–62.)

Tuotekehityksen käytännönläheisin vaihe on luonnosteluvaihe. Tällöin tuotteesta luodaan prototyyppi, jota testataan esimerkiksi asiakkaan, markkinoinnin, tuotannon ja jatkokehittelyn näkökulmista. Luonnosteluvaiheessa pohditaan alustavia tuotantomahdollisuuksia ja parhaita keinoja sen tuottamiseen. Samalla luodaan ratkaisuja mahdollisiin ongelmiin ja arvioidaan niiden toimivuutta. Suunnitteluvaiheessa laaditaan toimenpiteille sopiva järjestys. Tässä vaiheessa otetaan huomioon, kuinka tuotetta saadaan markkinoitua, tuotettua ja kuinka paljon sen tulisi tuottaa yritykselle tulosta. Suunnitelmat on hyvä tehdä kirjallisina, mikä helpottaa niiden seuraamista myöhemmässä vaiheessa. Viimeistelyvaiheessa tuote hiotaan valmiiksi markkinoille tuotavaksi. Tässä kohtaa laaditaan tuotannon eri osapuolia, myyntiä ja markkinointia helpottavat tuotekortit (sisäiset ja ulkoisesti näkyvät), varmistetaan että tuotantoon tarvittavat resurssit, toimintaympäristö ja työvälineet ovat kunnossa sekä käynnistetään markkinointi ja myyntityö. Tuotekehittelyn kaikista tuloksista on tärkeää kirjata merkintöjä palautepäiväkirjaan, jotta mahdollisia virheitä ei toisteta seuraavassa uutuustuotteen kehittely- ja lanseerausprosessissa. (Raatikainen 2008, 62–63.)



KUVIO 3. Tuotekehitystoiminnan vaiheet (Raatikainen 2008, 61)

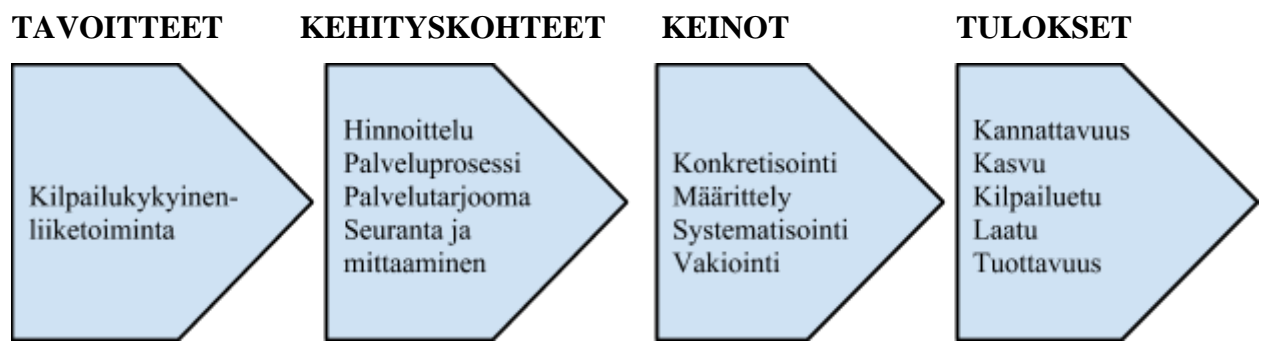
4.2 Tuotteistamisen määrittely

Tekesin (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 1) mukaan palvelujen rooli on kasvanut merkittävästi sekä kansallisen että kansainvälisen kilpailukyvyyn edistäjänä nyky-yhteiskunnassa. Siksi on tärkeää, että niiden kehittämiseen panostetaan. Tuotteistaminen on yksi tärkeä työkalu palvelujen kehittämisessä. Jos tuotetta ei ole suunniteltu tarkoin ja tietyllä asteella vakioitu, resursseja menee hukkaan kun palvelu joudutaan rakentaa alusta asti jokaisen asiakkaan toiveiden mukaan. Silloin aikaa ei välttämättä riitä liiketoiminnan

kasvattamiseen. Palvelujen tuotteistaminen on keino säästää aikaa ja resursseja sekä kasvattaa yrityksen kilpailukykyä. (Jaakkola ym. 2009, 1). Tuotteistusta voi tarkastella mielestäni vieläkin laajemmin, sillä se tehostaa myös yrityksen sisäisiä prosesseja helpottamalla koko ketjua tuotannosta, myyntiin ja markkinointiin asti.

Tuotteistamiselle kuitenkin on tuskin olemassa yhtä yleisesti hyväksyttyä määritelmää. Tuotteistamiseen liittyvistä prosesseista puhutaan myös palvelujen konseptointina tai systematisointina. Sillä voidaan tarkoittaa palvelun standardoimista tuotteen kaltaiseksi, täysin vakioiduksi hyödykkeeksi. Tuotteistaminen käsittää usein uusien ja olemassa olevien palvelujen määrittelyä, systematisoimista ja ainakin osittaista vakiointia, joka voi kohdistua sekä yrityksen sisäisiin että asiakkaalle näkyviin prosesseihin. Useimmiten palveluyritysten suurimmat liiketoiminnalliset haasteet liittyvät kysynnän vaihteluun, laadunhallintaan, tehottomuuteen, kasvuun ja kannattamattomuuteen. Tuotteistamisen avulla voidaan konkretisoida myytävät palvelut, kehittää palveluliiketoiminnan laatua ja tuottavuutta niin, että asiakkaan saama hyöty maksimoituu ja yrityksen kannattavuus paranee. Tämän mahdollistaa tuotantovaiheen nopeutuminen, myynnin helpottuminen ja palvelun monistettavuus. (Jaakkola ym. 2009, 1.)

Yritysten tavoitteena on yleensä kasvattaa liiketoiminnallista kilpailukykyä. Tuotteistaminen on työkalu, joka kehittää ja tehostaa liiketoimintaa. Kehityskohteita voivat olla esimerkiksi palvelun hinnoittelu, palveluprosessi ja -tarjoama (tuotantovaiheiden määrittely), seuranta (laatu), mittaaminen sekä viestintä. Tuotteistamisen tarjoamia keinoja tavoitteiden saavuttamiseen ovat konkretisointi (dokumentointi ja hyödykkeen ominaisuuksien rakentaminen), määrittely (toimitussisältö), systematisointi ja vakiointi. Tuotteistaminen on siis työkalu, joka johtaa yrityksen kannattavuuteen, kasvuun, kilpailuetuun, laadun parantumiseen ja tuottavuuteen. Asiakkaan näkökulmasta tuotteistaminen konkretisoi palvelua ja sen tarjoamaa lisäarvoa ja tekee palvelun arvioimisesta ja ostamisesta helpompaa. (Jaakkola ym. 2009, 5–6.)



KUVIO 4. Palveluliiketoiminnan kehittäminen tuotteistamisen avulla

(Jaakkola ym. 2009, 6)

Tuotteistaminen voidaan myös nähdä standardointiprosessina, joka määrittelee, dokumentoi ja tyydyttää asiakastarpeet niin, että myös yrityksen asettamat tavoitteet toteutuvat. Kun palvelua lähdetään tuottamaan, on olemassa kolme vaihtoehtoa: tuotteen kehittäjä on päättänyt ratkaista valikoimansa asiakaskunnan tietyn ongelman etukäteen, liiketoimintamalli perustuu jokaiselle asiakkaalle erikseen räätälöitävään ratkaisuun tai parhaassa tapauksessa, yhdistelmä molemmista. Viimeksi mainittu vaihtoehto on Parantaisen (2007, 21) mukaan se, mihin palvelun tuottajan pitäisi pyrkiä menestyäkseen. Tähän yhdistelmään asiantuntija tarvitsee formaatin. Hänen on tuotteistettava asiantuntijapalvelunsa niin, että se noudattaa monistuvaa formaattia. Formaatin on vain oltava niin vahva tai niin väljä, että se pystyy tuottamaan kelvollisia ratkaisuja moniin erilaisiin ongelmiin. (Parantainen 2007, 21.)

Tuotteistamisprosessin tarkoituksena on maksimoida asiakkaalle tarjottava hyöty ja yrittäjän näkökulmasta oppia hallitsemaan oma tuotteensa täydellisesti. On hyvä myös muistaa, että kaikkea ei aina tarvitse tai kannata tehdä itse. Matkailualalla palvelutuotepaketti koostuu usein monien yrittäjien yhteistyöstä. Tuotteistamisprosessi käsittää Raatikaisen (2008, 65) mukaan seuraavat osaprosessit, jotka eivät välttämättä etene lineaarisesti vaan jotkut osiot voivat edetä myös rinnakkain:

1. Tuoteaihio (idea tuotteeksi tai palveluksi)
2. Asiakaskohderyhmän määrittely (kuka ostaa)
3. Tarve/hyöty asiakkaalle
4. Tuotteen/palvelun rakentaminen (tuotteen kerrokset)
5. Prototyyppi ja testaukset sekä lopullisen tuotekortin tekeminen
6. Hinnoittelu (mitä asiakas on valmis maksamaan)
7. Jakelukanavan rakentaminen
8. Brändin rakentaminen (Raatikainen 2009, 65.)

4.3 Tuotteistamisen lähtökohtia

Palvelujen tuotteistamisen tulee pohjautua yrityksen strategiaan ja todennettuihin asiakkaiden tarpeisiin. Palvelujen kehittämisen lähtökohtana on näkemys siitä, miten yrityksen osaaminen ja resurssit saadaan parhaiten kytkettyä toimialan mahdollisuuksiin niin, että saavutetaan kasvua ja kannattavuutta. Tunne siis liiketoimintastrategiasi, toimialasi, alalla vallitsevat trendit, kilpailijasi ja kohderyhmäsi tarpeet, jotta voit tuotteistaa menestyviä palveluita. Yrityksen osaaminen ja resurssit ovat myös sidoksissa palvelujen suunnitteluun ja kehittämiseen. Keskeisiä yrityksen toimintaa määrittäviä kysymyksiä ovat esimerkiksi:

1. Millaisia asiakkaita ja asiakassuhteita tavoitellaan?
2. Millaisia tuotteita ja palveluja tuotetaan ja miten ne tuotetaan?
3. Mikä on erikoistumisen ja tuotekehityksen aste? (Jaakkola ym. 2009, 3.)

Tuotteistusprosessin tärkeänä lähtökohtana on tunnistaa oman yrityksen tarjonta ja omat vahvuudet. Järkevintä on kirjata yksityiskohtaisesti ylös, millaisia palveluja yritys tarjoaa. Esimerkiksi montako vuode- tai asiakaspaikkaa on tarjolla. Montako kelkkaa, kanoottia, polkupyörää ym. on vuokrattavana ja niiden merkki, malli ja istumapaikat. Kokoustiljoja tarjottaessa on hyvä kertoa yksityiskohtaisesti tilojen varustus (langaton internet-yhteys, kopiointimahdollisuus, äänentoisto, videotykki jne.), tilojen muunneltavuus (luokka-,

diplomaatti, U-muodot ja kunkin kapasiteetti) sekä mahdollisten ryhmätyötilojen määrä kapasiteetteineen. Lisäksi tulisi rehellisesti pohtia, millaista osaamista yritys pitää sisällään ja miettiä, mitä halutaan tehdä itse ja mitä (tiloja, palveluja, osaamista) voi ostaa muualta. (Ortju 2013.)

Tuotteistamisen keinoin tehtävän kehitystyön päätarkoitus on luoda edellytykset palveluille, jotka tuottavat asiakkaan mielestä houkuttelevaa lisäarvoa. Siksi asiakaslähtöisyys on tärkeä lähtökohta tuotteistusprosessissa. Ortju (2013) kehottaaakin valitsemaan yrityksen resursseihin ja osaamiseen parhaat liiketaloudellisen tuloksen mahdollistavat kohderyhmät eli segmentit, joille tarjonta ja markkinointi kohdistetaan. Asiakkaita voidaan jakaa ryhmiin, joilla on erilaiset tarpeet ja toisistaan poikkeava ostokäyttäytyminen ja ideoida tuotteita sen mukaan. Usein on tarpeellista ottaa asiakkaita mukaan testaamaan ja arvioimaan palvelua kehitysprojektin ajaksi. On myös mahdollista koota asiakaspaneeli testaamaan tuotetta. Tällä tavoin voidaan varmistaa, että kehitystyön tulos todella vastaa asiakastarpeita. Asiakaslähtöinen kehitystyö ei kuitenkaan tarkoita asiakasvetoisuutta. Asiakastarpeiden lisäksi yrityksen tulisi havaita myös markkinoilla piilevät tarpeet ja mahdollisuudet pohjaksi kehitystyölle jo ennen kuin valtaosa asiakkaista on niitä tiedostanut. (Jaakkola ym. 2009, 3.) Asiakaskohderyhmä määrittelee enimmäkseen, millaisen tuotteen loppukäyttäjryhmä haluaa. Asiakkaan näkökulmasta on tärkeää selvittää seuraavia asioita:

- Mihin asiakas tarvitsee yrityksen uutta tuotetta/palvelua?
- Miten hän tällä hetkellä ilman uutta tuotetta/palvelua tyydyttää tämän tarpeen? Eli mistä vastaava tai korvaava tuote nyt ostetaan?
- Mihin suuntaan tarpeet kehittyvät?
- Mitä lisähyötyä/arvoa asiakas saisi ostamalla uuden tuotteen?
- Mistä asiakas haluaa ostaa uuden tuotteen?
- Kuka tekee lopullisen ostopäätöksen?
- Onko tuotteelle olemassa jatkuvia markkinoita ja ostouskollisuutta?
- Onko tuotteelle mahdollista teettää markkinointitutkimus, ellei tietoa saa muuten selville? (Raatikainen 2008, 66.)

Ennen tuotteistusprosessiin laajemmin ryhtymistä on yrityksen kannalta mietittävä, onko tuoteidealla lähtökohtaisesti potentiaalia menestyä. Selvitä siis, onko idealla varmasti

kysyntää ja onko toiminta kannattavaa. Apuna tämän selvittämiseksi voi olla esimerkiksi seuraavanlaiset kysymykset:

- Mitä mahdollisuuksia yrityksellä on markkinoilla, mahtuuko se kilpailutilanteeseen?
- Millainen on tyypillinen yrityksen asiakas? Kuvaile häntä. Löytyykö tuotteelle useammantyyppisiä asiakaskohderyhmiä?
- Kuinka paljon niitä on? Kuinka paljon asiakkaita on kussakin ryhmässä?
- Paljonko he ovat valmiita käyttämään rahaa ostoksiin?
- Kuinka usein tuotetta/palvelua ostetaan?
- Miten asiakkaat tavoitetaan?
- Mikä on yrityksen toimialan taloudellisen kehityksen tulevaisuuden ennuste? (Raatikainen 2008, 67.)

4.4 Palvelutarjooman määrittely ja kehittäminen

Palvelutarjoomalla tarkoitetaan yrityksen tarjoamien palvelujen kokonaisuutta. Yrityksen palvelutarjooman määrittäminen on perustana palvelujen kehityshankkeille. Täytyy siis miettiä, mitä palveluja todella tarjotaan ja mitä palveluja pitäisi tarjota, jotta päästäisiin asetettuihin tavoitteisiin. Kartoittamalla ja arvioimalla palvelutarjooman kokonaisuutta saadaan selkeä käsitys siitä, millaisista palveluista yrityksen liiketoiminta koostuu arviointihetkellä. Kehitystyötä ohjaamaan on hyvä määritellä tavoitteellinen palvelutarjooma, johon pyritään esimerkiksi viiden vuoden kuluessa. Vertaamalla nykytilannetta yrityksen strategiaan ja tavoitteisiin, selviää miten liiketoimintaa tulisi uudistaa ja kehittää. Palvelutarjooman arvioinnin ja strategian mukaisesti tavoitteisiin vertailun tarkoituksena on havaita, mitkä ovat kehittämistä vaativat palvelut ja miten nykyisiä tai uusia palveluita tulisi kehittää. (Jaakkola ym. 2009, 7.)

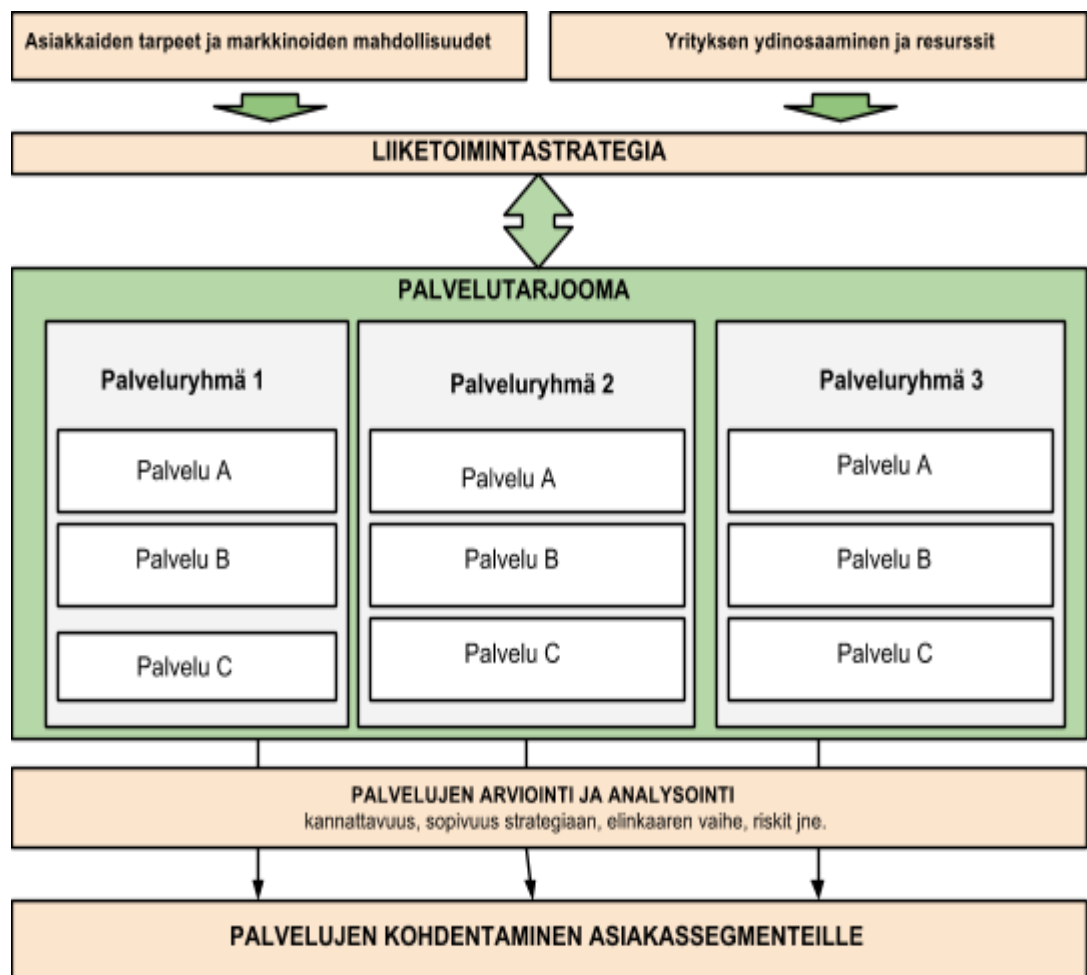
Yrityksen palvelutarjooman tulee kehittyä markkinoiden ja asiakkaiden tarpeiden mukana sekä niitä ennakkoiden. Nopea reagointi markkinoilta kantautuviin signaaleihin voi olla keskeinen kilpailutekijä. Palvelutarjoomaa kannattaakin arvioida säännöllisesti, jotta voidaan ohjata jatkuvaa palvelujen kehitystyötä ja tunnistaa kehitystarpeet. Uusienkin palveluideiden tulee sopia yrityksen laajempaan strategiseen tavoitteeseen sekä

tahtotilaan. Arviointityön tuloksena voidaan havaita tarve laajentaa palvelutarjoomaa kehittämällä uusia palveluita. Ideoita syntyy yleisesti normaaliliiketoiminnan ohessa esimerkiksi henkilöstön, asiakkaiden, kilpailijoiden tai kumppaneiden toimesta. Henkilöstöllä voi olla näkemyksiä uusien palveluiden tarpeesta ja menestymismahdollisuuksista työn kautta saatujen käytännönkokemusten kautta. Yksittäisten asiakkaiden ongelmaan löytyneitä onnistuneita ratkaisuja kannattaa hyödyntää myös uusien toimeksiantojen suorittamisessa. Joskus uuden palvelun kehittäminen voi tulla jopa toimeksiantona asiakkaalta ja tästäkin syystä asiakkaiden rooli kehitystyössä on erityisen vahva. Tietoisuus ja arviointi kilpailijoiden palvelutarjoomasta voi olla hyvä lähde omien ideoiden syntymiselle. Kilpailijoista voi tulla joskus myös kumppaneita tuotekehitykseen. Palveluideaa voidaan kehittää myös yhteistyössä muiden tahojen, kuten toisten yritysten, tutkimuslaitosten tai koulujen kanssa. Innovatiivisia palveluideoita voidaan saada aikaan yhdistämällä kumppaneiden erilaista osaamista. (Jaakkola ym. 2009, 8–9.)

Uutta palveluideaa kannattaa arvioida kriittisesti ennen mittavamman tuotteistusprosessin aloittamista. Analysoinnin kohteina voi olla esimerkiksi palvelutuotteen strateginen sopivuus, markkinat, kannattavuus ja kehittämistyön vaatimukset. Strategisen sopivuuden osalta voidaan miettiä toteuttaako palvelu varmasti yrityksen strategiaa tai täydentääkö vai ehkä jopa kannibalisoiko uusi palvelu nykyistä tarjoomaa. Onko yrityksessä riittävästi osaamista ja resursseja toteuttaa palvelua ja millaisia riskejä siihen mahdollisesti liittyy? Pohdi myös millaisia vaikutuksia palvelulla voi olla yrityksen kasvuun, kilpailukykyyn tai imagoon. Markkinoiden ja samalla myös kilpailijoiden nykytilan ja tulevaisuuden arviointi on myös järkevää ennen kuin ryhdytään lanseeraamaan uutta palvelua. Tunnista siis asiakkaidesi lisäksi myös kilpailijasi ja pyri erottumaan heidän tarjoamista palveluistaan. (Jaakkola ym. 2009, 9–10.)

Kannattavuus on liiketoiminnassa aina avaintekijä. On siis analysoitava tarkasti mitä kustannuksia palvelun tuottaminen aiheuttaa ja millainen on palvelun odotettu elinkaari. Yrityksessä arvioidaan, paljonko asiakkaat ovat todellisuudessa valmiita maksamaan palvelusta ja kuinka tehokkaasti palvelua voidaan yrityksessäsi tuottaa. Kehittämistyö itsessäänkin voi olla vaativaa ja sen suunnittelulle ja organisoinnille on suotavaa uhrata riittävästi aikaa ja resursseja. Ennen kehitystyöhön ryhtymistä tulee analysoida miten nämä osa-alueet on järkevintä yrityksessä järjestää ja tarvitaanko mahdollisesti lisää osaamista tai resursseja. On hyvä miettiä löytyykö palvelulle sopivia pilottiasiakkaita ja kannattaisiko

palvelun kehittämisessä ja tuottamisessa hyödyntää kumppaneita. Riittävän pohjatyön tekeminen ennen kehityshankkeeseen ryhtymistä on tarpeellista, jotta palveluidean kehittämisestä syntyisi kannattavaa liiketoimintaa ja vältettäisiin kalliita virheinvestointeja. Markkinoiden ymmärryksen avulla voidaan paitsi valita ideoista lupaavin kehittämisen kohteeksi, myös ohjata palvelun kehitystyötä. (Jaakkola ym. 2009, 10.)



KUVIO 5. Esimerkki palvelutarjooman analysoinnista (Jaakkola ym. 2009, 9)

Markkinatilanteen kartoitus, myyntivolyymien arviointi sekä kilpailutilanteen selvittäminen auttavat oman tuotteen positioinnissa. Palvelun positioinnilla tarkoitetaan mielikuvaa, joka tuotteesta halutaan antaa asiakkaalle ja tapaa, jollaisena hän kuvittelee tuotteen mielessään. Onnistuneen positioinnin avulla on mahdollista uutta tuotetta lanseeratessa määrittää sopiva strategia, jota lähdetään järjestelmällisesti toteuttamaan. Kun tiedetään, mihin suuntaan ollaan menossa, voidaan laatia prosessikuvaus, jakaa vastuualueet sekä valjastaa ennalta määritetyt resurssit käyttöön. (Jaakkola ym. 2009, 27.)

4.5 Palveluprosessin konkretisoinnilla tehokkuutta toimintaan

Tuotteistamisella voidaan tarkoittaa palvelun vakioimista tuotteen kaltaiseksi, konkreettiseksi hyödykkeeksi (Jaakkola ym. 2009, 1). Jotta ostaja saa mahdollisimman hyvän käsityksen palvelun sisällöstä, se on kuvattava hänelle selkeästi. Palvelun sisällön tarkka määrittely auttaa häntä esittelemään ja perustelemaan hankintaa omassa organisaatiossaan. Tuotteesta tulisi käydä ilmi mistä osista kiinteä palvelu koostuu ja mitä lisäpalveluita on mahdollista valita kiinteän osuuden lisäksi. Palvelun lisäosat kannattaa hinnoitella erikseen, sillä myyntitilanteessa hinnasta tinkivän asiakkaan voi ohjata riisumaan lisäpalvelujen määrää. Tällöin myydään vähemmän, muttei halvemmalla, joten katteesta ei tarvitse tinkiä. (Jaakkola ym. 2009, 14.)

Palvelun sisällön lisäksi täytyy määritellä miten palvelu käytännössä toteutetaan ja tuotetaan. Toisin kuin tavaroiden tuotannossa, asiakas on yleensä mukana palvelun tuotantoprosessissa ja kuluttaa palvelun prosessin aikana. Asiakasrajapinnassa tapahtuva vuorovaikutusprosessi on siksi ulkoisesti näkyvää. Jaakkola ym. (2009, 15) kutsuu tätä osaa palveluprosessista ”front office” -osaksi, kun taas yrityksen sisäiset prosessit kuvaillaan ”back office” -osaksi. Sekä sisäiset että näkyvät palveluprosessin osat kannattaa kuvailla ja dokumentoida kirjallisesti mahdollisimman tarkasti. Palveluprosessin tarkka kuvaileminen auttaa selvittämään, ketä osallistuu palvelun tuottamiseen, missä vaiheessa ja kuinka pitkäksi aikaa. Toimintaa voidaan suunnitella ja aikatauluttaa tehokkaammin kun tunnetaan yksittäisen palvelun tuottamiseen tarvittavat resurssit. Myös kustannusvaikutuksia voidaan arvioida näin tarkemmin. (Jaakkola ym. 2009, 15.)

Pääasia prosessin kuvaamisella on, että ymmärretään kaikki palveluun tarvittavat työvaiheet, kulutetut resurssit ja voidaan näin hallita tuotantoa paremmin. Palveluprosessin kuvailemiseen voidaan käyttää apuna esimerkiksi yksinkertaista toimintakaaviota, joka sisältää prosessiin liittyvät työvaiheet ja niihin osallistuvat henkilöt (Taulukko 2). Kaavioon voidaan merkitä eri vaiheiden kesto aika, suorituspaikka, kulloinkin tarvittavat resurssit ja mahdolliset kriittiset kohdat. (Jaakkola ym. 2009, 15) mukaan kannattaa analysoida palveluprosessista ainakin seuraavia asioita:

- Mistä työvaiheista palvelun tuottaminen koostuu?
- Missä järjestyksessä työvaiheet pitää tehdä?
- Ketä osallistuvat eri vaiheisiin?
- Mitä työpanoksia ja muita resursseja (esim. teknologiat, menetelmät) tarvitaan eri vaiheissa?
- Ovatko jotkut työvaiheet yhteisiä eri palveluille?
- Miltä palveluprosessi näyttää asiakkaan näkökulmasta?
- Mitkä ovat prosessin kriittisiä kohtia? Onko prosessissa “pullonkauloja”, jotka aiheuttavat viivästyksiä? Liittyykö asiakkaiden antama palaute juuri tiettyihin vaiheisiin palveluprosessissa?
- Mitä palvelun saatavuus ja toimitusaika merkitsevät asiakkaalle ja tuovatko ne asiakkaalle lisäarvoa?
- Vaatiiko palvelun toimittaminen suoraa kontaktia asiakkaiden ja yrityksen henkilökunnan tilojen ja laitteiden välillä?
- Täytyykö asiakkaan tulla yrityksen tiloihin, vai voiko palvelun toteuttaa asiakkaan luona?
- Voiko palvelun toimittaa sähköisten tai muiden kanavien kautta?
- Miten prosessi eroaa kilpailijoiden tarjoamista palveluista?
- Onko jokaiseen vaiheeseen kehitetty suunniteltuja, omaleimaisia ratkaisuja?
(Jaakkola ym. 2009, 15.)

	VAIHE 1 →	VAIHE 2 →	VAIHE 3 →	VAIHE 4 →	VAIHE 5
Vaiheen kesto:					
Osallistujat:					
Suorituspaikka:					
Tarvittavat resurssit:					
Kriittiset kohdat:					

TAULUKKO 2. Esimerkki palveluprosessin kuvaamisesta ja analysoimisesta (Jaakkola ym. 2009, 16)

Palveluprosessin voi kuvata yksityiskohtaisemmin myös niin sanotulla blueprinting-menetelmällä. Tämän menetelmän avulla saadaan konkreettisesti näkyville palveluprosessin eri vaiheet, vastuut, tiedonkulku sekä asiakkaan prosessi. Prosessin kuvaaminen erottaa asiakkaan ja palvelutarjoajan prosessin selkeästi ja tunnistaa asiakkaan roolin eri vaiheissa. (Valminen 2010). Blueprinting-menetelmällä palveluprosessin vaiheet kuvataan visuaalisesti vuokaaviona, jossa asiakkaalle näkyvät (front office) ja yrityksen sisäiset (back office) toiminnot erotetaan toisistaan. Palvelun vaiheet kuvataan tarkkaan ja objektiivisesti. Menetelmän tarkoituksena on kiinnittää huomiota palvelun laadun kannalta kriittisiin hetkiin sekä kehittämistä ja tarkempaa analysointia vaativiin vaiheisiin. Blueprinting-kaaviossa koko palveluketju hajotetaan osiin ja kuvataan ne keinot, joilla kukin palvelun vaihe suoritetaan. Kaavion avulla on helppo hahmottaa, missä kohdin asiakkaan ja palveluntuottajan prosessit kohtaavat. Vastaavanlaista blueprinting-analyysia voidaan soveltaa myös työtapojen ja toimintaohjeiden suunnitteluun. (Jaakkola ym. 2009, 16-17.)

Kokonaisuutena palveluprosessi ei koostu pelkästään asiakasvuorovaikutuksesta ja sisäisistä toiminnoista. Lisäksi tarvitaan myös palvelun tukitoimintoja, jotka eivät näy asiakkaalle, mutta vaikuttavat palvelun sujuvuuteen, kustannuksiin ja lopputuloksen

laadukkuuteen. Tukitoimintoja voivat olla esimerkiksi laskutus, IT-toiminnot, tietojen tallennus ja tarkistus. On tärkeää, että palvelua tuotteistettaessa kiinnitetään huomiota kaikkiin lopputulokseen vaikuttaviin tekijöihin. Palveluprosessien määrittelyssä on siis kyse palvelun sisällön ja toteutustavan täsmentämisestä ja systematisoimisesta yrityksen strategian ohjaamalla tavalla. Pitämällä mielessä asiakkaalle annettu palvelulupaus ja toimimalla systemaattisesti kohti lupauksen toteuttamista voidaan saavuttaa kaivattua tuloksellisuutta. (Jaakkola ym. 2009, 17.)

4.6 Tuotekortti apuna kohti kilpailukykyisempää liiketoimintaa

Tuotekortin laatiminen on tehokas keino kuvata selkeästi palvelun sisältöä. Tuotekortti voi olla esitteen tapainen yksisivuinen selkeä informaatiopaketti, sähköinen tai painettu paperiversio. Tuotekortin avulla asiakkaalle kerrotaan: tuotteen nimi, saatavuus, keli-/sääräjoitteet, osallistuvien henkilöiden minimi- ja maksimimäärä, tuotteeseen sisältyvät varusteet ja asiat, tapahtumapaikka, kesto, hinta, vaativuus ja tietysti tuotteen sisältö sekä toteuttamisen voimassaoloaika. Tuotteen luonteesta riippuen on hyvä mainita sisältykö hintaan myös tapaturmavakuutus ja millaisia lisäpalveluita on mahdollista liittää tuotepakettiin. Tuotekorttiin kannattaa myös kirjata muutama lyhyt, mutta osuva myyntiargumentti. Kortista tulee tietysti tulla ilmi myös yrityksen osoite- ja yhteystiedot ja mistä tuote on varattavissa. Houkutteleva tuotteeseen liittyvä kuva ei varmasti myöskään ole haitaksi myynnin kannalta. (Raatikainen 2008, 73–74.)

Lapin korkeakoulukonsernin alaisen Matkailualan tutkimus- ja koulutusinstituutin tuottaman Matkailun tuotekehittäjän käsikirjan (2010) työkalu-osiosta löytyy ohjeistusta muun muassa tuotekorttien laatimiseen. Heidän mukaansa yrityksen sisäinen tuotekortti voi olla tehty vaikka Excel-taulukon muotoon ja se sisältää sekä kaupalliset että operatiiviset tiedot tuotteesta ja palveluntuottajista. Kokonaisuutena kortti koostuu eri välilehdistä, joissa on kullekin tuotteen tekijälle tarkoitettut tiedot. Erillisiä välilehtiä on esimerkiksi asiakkaalle, yritykselle, oppaalle ja alihankkijoille. (García-Rosell, Kylänen, Pitkänen, Tekoniemi-Selkälä & Vanhala 2010.)

Tuotekortin "Asiakkaalle"-välilehti sisältää tiedot jotka ovat julkisia, näitä tietoja käytetään tuotteen myynnissä ja lopullisessa kaupallisessa esitteessä. "Yritykselle" välilehdellä on

tuotteen myyntihinnan työkalu jossa huomioidaan myyntikomissio ja määritellään tarkka ulosmyyntihinta. Tätä välilehtiä käytetään ainoastaan yrityksen sisällä. Välilehti "Oppaalle" sisältää yksityiskohtaisen ohjeistuksen ja aikataulutuksen oppaalle sekä yrityksen operatiivisia muistiinpanoja. Tähän ei kirjata tietoja joita asiakkaat tai alihankkijat eivät saisi nähdä, joten opas voi ottaa tämän välilehden mukaansa kun lähtee asiakkaiden kanssa tuotetta toteuttamaan. Mahdollisten alihankkijoiden (yhden tai useamman) välilehdet näyttävät kunkin alihankkijan tuottamaan osioon liittyvät tiedot ja näitä välilehtiä voidaan käyttää alihankintojen tilaamiseen. Kaikki hinnat on hyvä näyttää sisältäen arvonlisäveron (ALV) sekä yrityksen oman myyntikatteen. Yritys, eli tuotteen vastuullinen toteuttaja, täyttää korttiin kaikki tiedot. Lasten hintoja määritellessä täytyy muistaa huomioida, että kaikilla alihankkijoilla on samat ikäraajat lapsihinnoille. Tämän voi myös huomioida resurssien hankintahintaosiossa. (García-Rosell ym. 2010.)

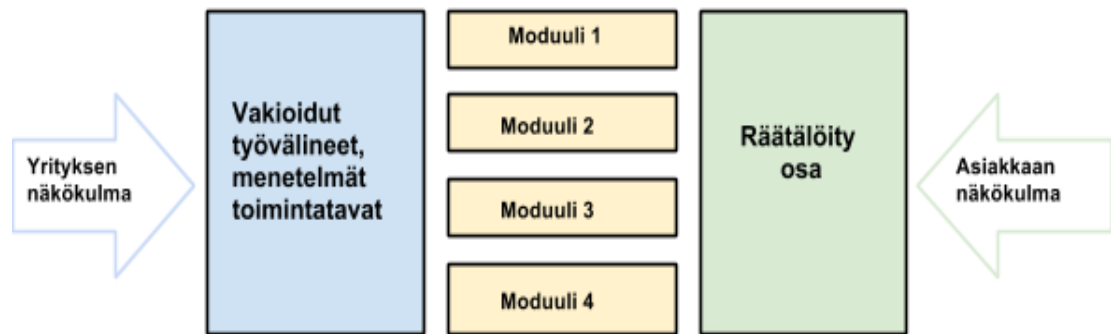
Tuote koostuu aina resursseista, eli osista, jotka rakentavat kokonaisuuden. Resurssit voivat olla joko yrityksen omaa tuotantoa tai kuten matkailualalla on yleistä, alihankkijoiden tai yhteistyökumppaneiden toteuttamia osia tuotekokonaisuudesta. Jokaisella resurssilla on määritelty sisältö ja hankintahinta. Tuotekorttiin kerätään jokaisen tuotteessa mukana olevan näkökulmasta nämä tiedot. Tällä tavalla toimien, tuotteen hallitseminen ja siitä kommunikointi eri tahojen kanssa helpottuu. Tuotekorttien avulla on helpompaa myös arvioida eri tekijöiden vaikutusta muun muassa tuotteen hintaan. (García-Rosell ym. 2010.)

Tuotekortin laatimisella saadaan aikaan aineettomasta palvelusta konkreettisesti näkyvä tuote. Palveluista kannattaa paketoita mahdollisimman konkreettista myytävää. Ostopäätöksen tekeminen on huomattavasti helpompaa, kun asiakkaalla on selkeä kuva siitä, mitä hän on ostamassa. Tuotteistamisen avulla palvelu tuodaan lähelle asiakasta, mahdollisimman selkeänä ja yksinkertaisena. Tätä kutsutaan tuotteistamisen ohella myös palvelujen konseptoinniksi tai kaupallistamiseksi. (Parantainen 2008, 10.) Tuotteistetun palvelun markkinointi on myös tehokkaampaa, koska se muistuttaa enemmän hyödykkeen markkinointia. Parantainen (2008, 13) on määritellyt markkinoinnin näkökulman tuotteistamiseen seuraavasti: ”Tuotteistajan tärkein tavoite on muokata palveluista, hyödykkeistä tai niiden yhdistelmistä markkinointi- ja myyntikelpoinen täsmäratkaisu asiakkaan polttavaan ongelmaan”.

4.7 Tuotteistamisen asteet

Vaikka tuotteistettu tuote onkin tarkoin määritelty, ei se tarkoita, ettei sitä voida enää räätälöidä eri asiakkaille sopivammaksi. Vakioidun perusmallin ohella voidaan tarjota lisähintaan lisäpalveluja tai rakentaa tuotetta niin, että siitä on saatavilla palvelun perusmallin lisäksi erilaisia liitännäispalveluita, eli moduuleja (Kuvio 6). Joskus asiakkaat ajattelevat omien ongelmiansa olevan niin ainutlaatuisia, ettei kenelläkään voi olla vastaavia. Tällöin liiallisesta tuotteistamisesta voi olla jopa haittaakin. Asiakkaat voivat kokea etteivät hyödy haluamallaan tavalla ennalta määritellyistä ratkaisuksista ja sen vuoksi vierastavat tuotteistettua palvelua. Modulaarisen palvelun mallissa moduulit voidaan koota samaan pakettiin, josta asiakas voi karsia pois hänelle tarpeettomat osat. Modulaarinen rakenne on keino massaräätälöidä palvelu. Vaikka asiakas räätälöi palvelun ostotilanteessa itselleen sopivaksi, voidaan palvelu tuottaa standardoidun palvelun hinnalla ja menetelmillä. Tämä malli on joustavaa, nopeaa ja kustannustehokasta. (Jaakkola ym. 2009, 19–20.)

Parantainen (2008, 18) ohjeistaa, että asiakkaiden kannattaa antaa ymmärtää, että hän saa täysin ainutkertaisen palvelun. Tuotteistettukin palvelu täytyy olla räätälöitävissä asiakkaan tarpeiden mukaan. Näin kaikki ovat tyytyväisiä: asiakas saa tarpeisiinsa muokatun ratkaisun ja palvelun tarjoaja tuottaa palvelun tehokkaasti, koska hän on omaa toimintaansa helpottaakseen tuotteistanut sen. Asiakkaat arvostavat räätälöityä palvelua usein siksi, että sen koetaan vastaavan paremmin heidän yksilöllisiä tarpeitaan. On lisäksi olennaista pohtia voisiko palvelua tai sen osia yhdistää jonkun muun palvelun kanssa: sopisiko palvelu jonkin toisen palvelun lisäosaksi tai toisinpäin? Palveluprosessin jakaminen osiin puolestaan edesauttaa aikataulutusta ja vastuiden jakamista. Parhaassa tapauksessa organisaation sisällä kehitetty menetelmä monistaa palveluprosessin vaiheita tuo yritykselle selkeän kilpailuedun muihin nähden esimerkiksi palvelun nopeuden tai laadun avulla. Vaikka menetelmät ja toimintatavat olisivat vakioituja, voi asiakkaalle palvelun tuloksena tarjottu ratkaisu olla silti ainutkertainen. Vakioidut osat viestivät yleensä asiantuntemuksesta ja kokemuksesta, vaikka asiakkaan näkökulma korostaakin räätälöityjä osia. (Parantainen 2008, 18; Jaakkola ym. 2009, 20.)



KUVIO 7. Esimerkki modulaarisen palvelun rakenteesta (Jaakkola ym. 2009, 20)

4.8 Tuotteistamisen konkreettiset hyödyt

Tuotteistettuja palveluja on helpompi ja nopeampi tuottaa kuin tuotteistamattomia palveluja. Aikaa riittää muuhunkin, kun jokaisen projektin tai palvelutoimituksen kohdalla ei tarvitse miettiä erikseen sisältöä, hinnoittelua ja toimintatapoja. Jokakertainen palvelun alusta saakka suunnittelu on paitsi hidasta niin myös epäkannattavaa. Sen sijaan, että joka kerta lähtisi keksimään pyörää uudestaan, voi yli jäävän ajan käyttää uusien tuotteiden, palvelujen tai projektien kehittämiseen ja myymiseen. Uuden oppiminen tai vanhan tiedon kehittäminen on yrityksen jatkuvan kehityksen kannalta oleellista. Palveluja tuotteistamalla voi olemassa olevia resursseja kohdentaa paremmin ja samalla taloudellinen tulos paranee. (Parantainen 2008, 20; Jaakkola ym. 2009, 19.)

4.8.1 Tuotteistamisella kilpailuetua

Kotlerin, Kellerin, Bradyn, Goodmanin ja Hansenin (2012) mukaan kilpailuedulla tarkoitetaan yrityksen etulyöntiasemaa muihin yrityksiin verrattuna, mikä on saavutettu tarjoamalla asiakkaille enemmän arvoa. Tilanteeseen on voitu päästä joko halvemmilla hinnoilla tai toimittamalla enemmän saatuja hyötyjä kuin muut, mikä oikeuttaa korkeampaan hinnoitteluun. Yrityksellä on kilpailuetua kilpailijoihinsa nähden, jos sen kyky suoriutua liiketoimistaan on muita alan toimijoita parempi. Kilpailuedun lähteenä on yrityksen sisällä vallitseva ydinosaaminen, jota kilpailijoiden on vaikeaa imitoida. Ydinosaaminen ja sen vaaliminen on yrityksessä fyysisiä resursseja tärkeämpää, jotta

kilpailuetua saavutettaisiin. Pysyvää kilpailuetua voi saavuttaa vain jatkuvalla palvelujen kehittämisellä ja erottautumalla edukseen kilpailijoiden tarjoamista palveluista. Tuotteistetuilla palveluilla voidaan erottua muista niiden selkeyden ja houkuttelevuuden avulla. (Kotler ym. 2012, 90, 395, 966.)

Tuotteistetun ja tuotteistamattoman palvelun ero on huomattava. Tuotteistamaton palvelu on määrittelemätön, eikä välttämättä vakuuta ostajaa. Tuotteistetusta palvelusta taas käy heti ilmi mistä siinä on kysymys, mitä se lupaa ostajalle ja paljonko se maksaa. Tutkimusten mukaan palveluja kehittävien yritysten menestykselle ja kilpailukyvyille keskeistä on jatkuva innovointi, hyvin suunniteltu ja johdettu tuotekehitysohjelma, asiakaslähtöisyys sekä kustannustehokkuus. Systematisoimalla palvelujen kehittämistä ja toteuttamista, nämä tavoitteet voivat toteutua. Systemaattisen kehittämisen tavoitteena on luoda kilpailukykyistä, kannattavaa ja innovatiivista liiketoimintaa, jolla on mahdollisuuksia menestyä myös kansainvälisillä markkinoilla. (Jaakkola ym. 2009, 3.)

Parantaisen (2007, 167) mukaan palveluyrityksessä kannattaa miettiä seuraavia keinoja suunniteltaessa erottautumisstrategiaa:

- Palvelujen poikkeuksellinen yhdisteleminen tavoilla, joita muut eivät tarjoa.
- Palvelun muista poikkeava paketointi ja tärkeän lupauksen kertominen.
- Muista poikkeava hinnoittelu.
- Eri kanavien hyödyntäminen palvelun jakelussa.
- Palvelun muokkaaminen muita helpommin ostettavaksi. (Parantainen 2007, 167.)

Palvelun tuotteistaminen jo itsessään luo kilpailuetua suurinta osaa kilpailijoita kohtaan. Oma erottautumisstrategia on syytä hahmotella valmiiksi jo tuotteistamisprosessin alkuvaiheessa, jotta saavutettaisiin mahdollisimman hyvät tulokset kilpailun kovetessa alati kiristyvillä markkinoilla. (Parantainen 2007, 167–168.)

4.8.2 Asiakkaan huomioiminen

Yksi tuotteistamisen tärkeimpiä tavoitteita on tehdä ostamisesta asiakkaalle mahdollisimman helppoa. Tuotteistettu palvelu kertoo asiakkaalle suoraan: mitä hänelle luvataan,

mikä on riski (hinta), mitä palvelu sisältää ja voiko hän hävitä jotain, onko ostaminen ja tuotteen kokeilu vaivatonta. Tuotteistamisella käytännössä helpotetaan päätöksentekoa, vastataan useimpiin asiakkaan kysymyksiin jo ennen niiden esittämistä sekä eliminoidaan hänen riskintunteensa. (Parantainen 2007, 39–40.) Parantaisen (2007, 39) mukaan tuotteistajan tulee miettiä vastauksia kolmeen seuraavaan kysymykseen:

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

Asiakkaan näkökulmasta yritystä tai palveluja kuvailevat laatusanat kuten “luotettava, dynaaminen, osaava tai johtava” eivät kerro itse palvelun sisällöstä mitään. Parantaisen (2007, 40) mukaan asiakas ei halua kuulla tällaisia kuvauksia, eikä niillä erotuta muista palveluntarjoajista. Asiakas haluaa tietää, miten palvelu eroaa muista samanlaisista: mitä uutta tai erilaista se tuo hänelle. Turha kerskuminen saattaa etäännyttää myyjän asiakkaastaan. Kaupanteon kannalta on parempi keskittyä kertomaan, mitä sellaista lupaat asiakkaallesi, jota kukaan muu ei lupaa. Ostajan tulee saada tietää heti kenelle palvelu on tarkoitettu ja minkä mahdollisen ongelman se ratkaisee. Onnistuneesti tuotteistettu palvelu kertoo myös, mistä myyjäsi voidaan tavoittaa, milloin yrityksesi on auki ja mistä toimipiste löytyy, paljonko asiakkaalla on oltava rahaa, tarjoatko mahdollisia maksujärjestelyjä sekä miten ja milloin toimitat palvelusi ja miten käsittelet mahdolliset ongelmat. Asiakas ei kuitenkaan saa ehtiä kyllästyä, joten kaikki tämä tieto tulee supistaa mahdollisimman kompaktiin ja yksinkertaiseen muotoon. (Parantainen 2007, 40–41, 53.)

Siinä missä tuotteistamisesta on hyötyä asiakkaille, on myös asiakkaiden osallisuudesta hyötyä tuotteistajalle. Joskus on järkevää ottaa asiakkaita mukaan testaamaan ja kehittämään palvelua alusta alkaen. Näin asiakkaat kokevat, että heidän näkemyksiään arvostetaan ja he kokevat tuotteen positiivisemmassa valossa. Asiakkaiden osallistumisen laajuus riippuu palvelun ja yrityksen luonteesta. Asiakaslähtöisellä toiminnalla varmistutaan myös siitä, että tuote varmasti vastaa asiakastarpeisiin ja se tuottaa hänelle mahdollisimman paljon arvoa. Tuotteista voidaan myös pyytää suosituksia vanhoilta asiakkailta, sillä suositukset madaltavat uusien asiakkaiden ostokynnystä. (Jaakkola ym. 2009, 3.)

4.8.3 Myynnin ja markkinoinnin helpottuminen

Parantaisen (2008) mukaan palvelu on järkevää tuotteistaa ensin ja vasta sitten markkinoida. Valmiiksi tuotteistettua pakettia on huomattavasti helpompi markkinoida kuin määrittelemätöntä, epäselvää palvelua. Hyödykkeeseen verrattuna palvelua on hankalampi kuvailla ja sen myötä vaikeampi myydä: hyödykettä on mahdollista kokeilla etukäteen, mutta palvelu ei ole yhtä helposti testattavissa. Palvelua ei voi hypistellä, haistella ja maistella. Asiakas pitää vakuuttaa siitä, että hän saa rahalleen vastinetta. Jo pelkän konkreettisen hyödykkeen markkinointikin voi olla työlästä, palvelujen markkinointi tätäkin vaikeampaa. Tuotteistamalla ja paketoimalla palveluista saadaan konkreettista myytävää, mitä markkinoijan on huomattavasti helpompaa saada myytyä. Kilpailijoista ja massasta tulee erottua joko tuotteella, oheispalveluilla tai markkinoinnilla. (Parantainen 2008, 9.)

Jos palvelu on tuotteistettu hyvin, myyntihenkilöstö tietää tarkalleen, mitä ollaan myymässä ja lähes kuka tahansa pystyy myymään sitä. Tuotteistamisen avulla yritykselle rakentuu yhteinen sopimus siitä, mitä asiakkaalle voi luvata. Koska tuotteistettua palvelua on helpompi markkinoida, pienentää se myös myyntityön kustannuksia ja kate pysyy paremmin kohdillaan. Samalla myytävät tuotteet ovat massaräätälöitävissä tehokkaammin asiakastarpeen mukaan. Tässä yhteydessä massaräätälöinnillä tarkoitetaan yksilöllisten palvelutuotteiden tuottamista yleisesti massatuotannossa käytettyjen vakioitujen menetelmien avulla. Tuotteistamattoman palvelun sisältö voi jäädä epäselväksi ja saattaa vaihdella jokaisen asiakkaan toiveiden mukaisesti, jolloin myynti vaatii aina paljon aikaa ja resursseja. Tällöin tavoitellussa katteessa voi olla vaikeaa pysyä ja se vaihtelee eri asiakkaille esitetyn myyntihinnan mukaisesti. (Parantainen 2007, 81.)

Palvelun markkinointi helpottuu, kun tuotteistamisen aikana laaditusta markkinointimateriaalista tehdään riittävän yksinkertainen ja palvelu paketoidaan helposti ymmärrettävään muotoon. Näin markkinointimateriaalia suunniteltaessa sisältöä ei tarvitse kirjoittaa joka kerta uudestaan vaan asia, joka asiakkaiden tulee ymmärtää, on jo olemassa. Myynnin ja markkinoinnin työ helpottuu heidän voidessa esitellä jokaiselle asiakkaalle saman markkinointimateriaalin, palvelukuvauksen, toimitussisällön ja selkeän hinnoittelun. Parhaassa tapauksessa, perusteellisen ja tarkkaan suunnitellun tuotteistamisprosessin

seurauksena tuotetta ei edes tarvitse myydä vaan se halutaan ostaa. (Parantainen 2007, 81–82.)

4.8.4 Palvelun vakiointi mahdollistaa monistettavuuden

Palvelun vakioimisella tarkoitetaan palvelun vaiheiden ja toimintatapojen suunnittelua, mallintamista ja dokumentointia niin, että palveluprosessi on monistettavissa asiakkaalta toiselle samalla tavalla. Palvelun monistaminen puolestaan tarkoittaa vakioitujen osien toistamista kerta toisensa jälkeen. Monistaminen helpottuu, kun aina ei tarvitse kertoa kaikkia yksityiskohtia uudestaan vaan ne löytyvät jo valmiiksi dokumentoituina. Monistettavuus lisää tehokkuutta ja laatua sekä vähentää palvelun henkilösidonaisuutta. Onnistuneesti tuotteistetun palvelun suunnitteluvaihe, palvelun vaiheet, sovitut myyntimenetelmät, markkinointimateriaali, hinnoittelu, sopimukset, graafinen ilme ja kaikki muu prosessiin liittyvä on tallennettu sähköiseen tai kirjalliseen muotoon niin yksityiskohtaisesti, että kuka tahansa pätevä henkilö voi niiden perusteella ryhtyä palvelun tuottajaksi. Dokumentoinnin ansiosta jokaista palvelun tuottajaa ei tarvitse täysin kouluttaa erikseen, vaan periaatteellisesti he voivat kouluttaa myös itse itsensä seuraamalla ennalta laadittuja ohjeita. (Jaakkola ym. 2009, 19, 21.)

Aluksi dokumentointi tuottaa lisätyötä, mutta perustyön ollessa tehty, säästetään jatkossa aikaa ja resursseja. Vakioituja osia on mahdollista toistaa usealle asiakkaalle samalla tavalla, jolloin palvelun tuotantoprosessi tehostuu, laatu paranee ja liiketoiminnasta tulee kannattavampaa. Vakioiminen tehostaa myös yrityksen sisäistä työnjakoa ja esimerkiksi kokoneiden asiantuntijoiden työaika voidaan keskittää paremmin heidän asiantuntemustaan vaativiin tehtäviin, kuten uusien tuotteiden kehittämiseen, markkinointiin ja myyntiin. Vakioimisella yrityksen sisäisiin rutiinimaisiin tehtäviin kuluu vähemmän aikaa ja pystytään panostamaan enemmän esimerkiksi räätälöitävien palvelun osien suunnitteluun ja tuottamiseen. (Jaakkola ym. 2009, 22.)

Palvelun vakioimisen suunnittelua (Jaakkola ym. 2009, 22) voi auttaa esimerkiksi seuraavat kysymykset:

- Voiko palvelun jakaa monistettaviin moduuleihin?
- Onko palvelulla yhteisiä osia muiden palvelujen kanssa?

- Mihin samankaltaisina toistuviin vaiheisiin palveluprosessin voi jakaa?
- Millä menetelmillä eri vaiheita voitaisiin tehostaa ja parantaa?
- Mihin teknologioihin tai menetelmiin monistaminen perustuu?
- Miten teknologioiden ja menetelmien käyttö tuo kilpailuetua?
- Mitä osaamista monistettavuuden rakentamiseen tarvitaan?
- Kannattaako osaamista lisätä yrityksen sisällä vai ostaa ulkopuolelta? (Jaakkola ym. 2009, 22.)

Palvelun vakioimisen suunnittelun alkuvaiheessa on hyvä selvittää, mitkä kaikki palvelun osat on mahdollista monistaa ja mitkä jätetään asiakaskohtaisesti räätälöitäviksi. Mielestäni tärkeintä on, että toiminta on sujuvaa ja monistumisesta tulee automaatio. Yrittäjän ei kannata olla mukana jokaisen toimituksen tuotannossa, jos hän haluaa luoda kasvuyrityksen. Kun tuotantovaihe pystytään siirtämään muiden vastuulle, yrittäjä pystyy keskittymään tuotteen kehittämiseen ja myyntiin. Myynnin tehostuessa, voidaan kasvattaa työntekijöiden määrää ja nostaa kapasiteettia ja näin päästä kasvattamaan liiketoimintaa.

4.8.5 Tasalaatuisuus

Tuotteistetut palvelut ovat vakioitujen menetelmiensä ansiosta tasalaatuisempia kuin tuotteistamattomat palvelut. Ongelmien ennakointi ja eliminointi on helpompaa, kun jokainen toimitus on samanlainen. Kuten palvelun tuotantoprosessi, myös toiminta ongelmatilanteissa, voidaan vakioida jatkuvaksi käytännöksi. Tämä edellyttää toimintatapojen suunnittelua, mahdollisten ongelmien ennakointia sekä kaikkien työntekijöiden sitoutumista toimimaan niiden mukaisesti. Kun palvelu tuotetaan joka kerta vakioidun toimintatavan mukaisesti, saadaan luotettavaa tietoa siitä, millaisia tuloksia asiakkaalle on odotettavissa. Näin asiakkaalle voidaan antaa luotettava arvio palvelun onnistumisesta. Tämä alentaa myös asiakkaan kokemaa riskiä ja parantaa palvelun laatua. Mahdollisten virheiden paikallistaminen palvelun tuotantovaiheessa helpottuu ja niihin voidaan puuttua tehokkaasti. (Jaakkola ym. 2009, 19, 21.)

4.8.6 Tuotteistaminen madaltaa ostokynnystä

Tuotteistamisen yhtenä tavoitteena on poistaa asiakkaalta kaupantekoa haittaava tunne. Asiakas ostaa palvelusi vain siinä tapauksessa, jos hänellä on turvallinen mieli ostamisesta. Jos hän on huolissaan, että hänelle aiheutuu ylimääräisiä kuluja tai menetyksiä, hän jättää mieluummin ostamatta. Mitä kalliimpaa palvelua asiakkaalle tarjotaan, sitä tarkemmin hän tarkkailee mahdollisia ostamiseen liittyviä varoitusmerkkejä. Koetut varoitusmerkit voivat vaihdella eri asiakkailla. Jotkut kiinnittävät huomiota eri seikkoihin kuin toiset. Parantaisen (2007) mukaan seikkoja, joihin pitäisi kiinnittää huomiota asiakkaan kanssa toimiessa, ovat muun muassa epäsiisti olemus, sotkuinen työpöytä, vetelä kädenpuristus, vastaamattomat puhelut, ylimääräiset selittelyt sekä epäselvyydet yrityksen luottotiedoissa. (Parantainen 2007, 48–50.)

Parantaisen mukaan tuotteistamisessa on pohjimmiltaan kyse kahdesta vaiheesta, lupauksen antamisesta asiakkaalle ja annetun lupauksen lunastamisesta. Jos lunastusvaihe ei tyydytä asiakasta, hän ei osta koskaan toista kertaa ja kertoo hyvin todennäköisesti vielä asiasta ystävilleenkin. Hän varmasti kertoo myös eteenpäin jos kokemus oli hyvä. Erityisesti lupausvaihe on tärkeä, sillä jos lupausta ei saada myytyä asiakkaalle, lunastusvaihetta ei tarvitse edes miettiä. Hyvin tuotteistetusta palvelusta asiakkaalle käy välittömästi ilmi tuotteen lopullinen hinta, toimitussisältö, miten ja mistä hän voi ostaa tuotteesi, mahdolliset referenssit sekä tuotteen mahdollinen takuu. Ostaja arvostaa yritystä, joka ottaa vastuun oman tuotteen virheistä. Siksi kaikista näistä riskinpoistajista toimivin on takuu. Takuun tehokkain muoto on ”rahat takaisin jos et ole tyytyväinen” – palvelu. Parhaimmillaan tämä poistaa asiakkaan kokeman riskin kokonaan ja ostokynnys madaltuu mahdollisimman alas. Mikäli se vain on mahdollista, palvelun tuottajan kannattaakin harkita tuotteelle täydellisen rahallisen takuun asettamista. (Parantainen 2007, 51–56.)

5 KALAJOEN MATKAILUPALVELUJEN NYKYTILAN KARTOITUS

Kesällä 2012 tehdyn tutkimuksen avulla kartoitettiin kokonaiskuvaa siitä, kuinka matkailijat kokivat Kalajoen matkailualueen ja sen eri palvelutuotteet. Kyselyyn vastasi 263 Kalajoella lomailevaa matkailijaa ja asteikkona eri palveluilla oli 1-5 (1=huono, 5=erinomainen). Keskiarvoltaan hyväksi (4,0) koettuja palveluja olivat sekä majoitus- että ravintolapalvelut. Myös alueen yleiset tekijät kuten imago, siisteys ja tunnelma koettiin hyväksi. Alueen tarjoamista aktiviteeteista kärkeen nousivat ulkoilu ja retkeily luontopoluilla (ka. 4,2). Aktiviteetit saivat yhteensä arvosanan 3,9. Muista palveluista kärjessä olivat hoito- ja hyvinvointipalvelut (ka. 3,9) ohittaen myös kokouspalvelut. Eniten pettymystä aiheuttivat ostosmahdollisuudet (ka. 3,1). Lasten ja nuorten palvelut saivat myös hyvän arvostelun (ka. 3,9). Parhaaksi arvioitiin henkilökunnan kyky antaa tietoa (ka. 4,2) kun taas alueen yrityskohtainen tiedottaminen sai tätä heikomman arvostelun (ka. 3,6). Kaiken kaikkiaan alueen palvelut koettiin siis suhteellisen hyväksi ja jopa 95% matkailijoista suosittelisikin Kalajokea tuttavilleen. Vastaajista kolmanneksella (33%) alue ylitti odotukset ja suurimmalle osalle Kalajoki oli ennakkokuvan mukainen. (Kalajoki Green DQN Asiakastyytyväisyys 2012).

Matkailupalvelujen tarjonta on kehittynyt tasaisesti Kalajoella vuosikymmenten aikana matkailijamäärien kasvun, vakiintuneen loma-asumisen ja uusien toimijoiden myötä. Palvelutarjoama alueella on suhteellisen kattavaa ja eri kohderyhmille suunnattuja palveluja löytyy, mutta tarjonta on vielä osaltaan melko sesonkiluontoista ja keskittyy enimmäkseen kesäaikaan, jolloin matkailuyritysten liikevaihdosta tehdään edelleen noin 80%. Matkailun ympärivuotisuus ja sen myötä palvelujen laajempi tarjonta myös kesäsesongin ulkopuolella on ollut esillä jo vuosia, mutta toistaiseksi on panostettu lähinnä koulujen loma-aikoihin. Kalajoen matkailuyhdistyksen puheenjohtajan mukaan tulevaisuudessa olisi toivottua, että palveluita voitaisiin tarjota esimerkiksi jaotellusti yritysten yhteistyön kautta. Esimerkiksi kaikkien ravintoloiden ei ole välttämättä kannattavaa olla päivittäin avoinna tai kaikkien tarjota lounasta hiljaiseen aikaan, kun asiakkaita ei riitä kaikille. Alueen palvelujen saannin ja kannattavuuden takaamiseksi voisi olla järkevää harkita esimerkiksi aukiolopäivien jakamista kilpailijoiden kesken. Asiakkaan kannalta on tärkeää, että etenkin kaikki peruspalvelut ovat saatavilla vuodenajasta riippumatta, vaikka niitä olisikin rajoitetummin. Tiedottamisella on suuri rooli tällaisessa työjaossa, jotta

asiakkaalle saadaan varmasti tieto siitä mitkä paikat palvelevat minäkin päivänä tai kellonaikoina. (Takala 2013.)

Yritysten yhteistyö on parantunut viime vuosien aikana mm. yhteisten hankkeiden, työpajojen ja benchmark-matkojen ansiosta, mutta kehitettävää toki vielä on. Esimerkiksi eri yritysten kesken tuotettuja pakettikokonaisuuksia voisi olla Kalajoella enemmän. Alueen yhteisestä myyntipalvelusta ja sen tarpeesta on keskusteltu jo joitain vuosia, mutta toistaiseksi asia on vielä keskusteluasteella. Myynnin keskittäminen voisi helpottaa yksittäisten asiakkaiden tai isompien ryhmien ostoprosessia ja samalla edistää palvelujen saatavuutta ja niistä tiedottamista. Yhteisen myyntiorganisaation tarve jakaa kuitenkin mielipiteitä ja sen organisoiminen vaatisi vielä isoja ponnistuksia tai matkailun kehitystyön uudenlaista organisoimista. (Takala 2013.)

Palvelutarjooman riittävydestä ei Takalan (2013) mukaan ole tullut suuremmin ainakaan negatiivista palautetta matkailuyhdistyksen tietoon. Palvelujen tuotteistukseen toivotaan kuitenkin lisää kehitystä. Kalajoella on potentiaalisia vetovoimatekijöitä, joita ei ole hyödynnetty ja tuotteistettu riittävästi. Esimerkiksi meri, luonto, ulkoilureitit ja Kalajoelta lähtöisin oleva sauvakävely ovat vielä harmillisen vähän tuotteistettuja. Alueen resurssit ovat tällä hetkellä riittävät, mutta tuleviin kasvusykähdyksiin, kuten kesällä 2014 Kalajoella järjestettäviin loma-asuntomessuihin, tulisi matkailutoimijoiden varautua riittävän ajoissa. Yhdessä ja yksin tekemistä ja kehittämistä riittää siis paitsi kesäaikojen että hiljaisempien kuukausien matkailijavirtojen kasvattamiseksi ja tyytyväisinä pitämiseksi. (Takala 2013.)

Yritysten välinen yhteistyö on noussut myös viimeisimmän Kalajoen matkailustrategian välitarkastelutyön (2009) yhteydessä yhdeksi tärkeimmäksi kehittymisen avaimeksi. Kalajoen seudun matkailun vetovoima syntyy useiden eri yritysten tarjoamista palveluista (Kalajoen matkailustrategian välitarkastelu 2009.). Täytyy muistaa, että matkailukeskus on kokonaisuus, joka sisältää palveluita, tuotteita ja toimintoja, jotka asiakkaalle kuitenkin näyttäytyvät kuin ne olisivat yhden tahon tuottamia. Kun yksi yritys onnistuu, onnistuu koko matkailukohde. Ja päinvastoin: kun yksi yritys pahoittaa asiakkaan mielen, koko kohde on epäonnistunut. Resursseja yhdistämällä voidaan olla yksittäistä toimijaa isompia.

Mielestäni Kalajoella eri yritysten tarjoamat kärkiaktiviteetit kannattaisi tuotteistamalla vakioida siihen muotoon, että niitä voitaisiin markkinoida houkuttelevasti viikko-ohjelman muodossa. Tarjoamalla päivittäin eri yritysten huolellisesti suunniteltuja ohjelmapalveluja tiettyinä kellonaikoina auttaisi luomaan matkailijoille mielikuvan, että alueella tosiaan riittää tekemistä. Näin myös yksittäiset matkailijat voisivat osallistua aktiviteetteihin, joita muuten järjestetään vain ryhmille. Uskon, että toimivan viikko-ohjelman avulla yritykset saisivat myytyä palvelujaan enemmän ja huomattavasti helpommin. Tämä vaatisi yrityksiltä sitoutumista palvelun järjestämiseksi laadukkaasti ja viikko-ohjelman mukaisesti, jotta yleiskuva Kalajoen palveluista säilyisi matkailijoiden mielestä hyvänä.

Kalajoen matkailustrategian mukaan yksi tärkeimmistä toimenpiteistä Kalajoella on alueen matkailutarjonnan kokoaminen tuotemanuaaliin ja vuosikalenterin muotoon niin, että siinä huomioidaan Kalajoella tärkeimmäksi koetut kohderyhmät. Vuosikalenterin kokoamisen tavoitteena on nostaa esiin nykyisestä Kalajoen seudun matkailutarjonnasta tuotteita ja palveluita, joita voidaan tarjota eri kohderyhmille ja kehittää entisiä sekä ideoida uusia tapahtumia strategisesti tärkeisiin ajankohtiin täydentämään hiljaisia sesonkeja. Samalla tulisi käynnistää tuotteiden ja palveluiden teemoittelu ja paketointi niin, että ne muodostavat asiakkaille helposti saavutettavan ja houkuttelevan kokonaisuuden. (Kalajoen matkailustrategian välitarkastelu 2009.) Selkeän tuotemanuaalin avulla voitaisiin myös helpommin todeta puutteet ja kehittämistarpeet nykyisessä palvelutarjonnassa sekä jäsentää Kalajoen matkailutarjonnan kokonaisuutta. Manuaalin avulla palvelutarjonta voidaan tuoda myös helpommin kaikkien toimijoiden tietoon ja näin osataan ohjata asiakkaita paremmin eri palvelujen pariin.

Tuotemanuaalin laatiminen on jo osaltaan toteutumassa uusilla Kalajoen matkailun internet-sivustoilla (www.visitkalajoki.fi) kevään 2013 aikana ja sen kautta löytyykin jo suurin osa palveluympäristön tarjonnasta. Sivustoilla näkyviä palveluja on teemoitettu ja jaoteltu kohderyhmittäin, mutta selkeästi listattua manuaalia esimerkiksi alueen yritysten ja sen henkilöstön käyttöön ei ole tuotettu myyntiä ja matkailijoiden opastusta tukemaan. Yritysten palvelutuotteiden päivittäminen sivustoille on käynnissä ja prosessi elää jatkuvasti. Toukokuussa 2013 yrityskortteja sivustoilla on yli 40 kappaletta ja heidän päivittämiään tuotekortteja jo yli kaksisataa (O’Gorman 2013). Tuotekorttien määrä kuitenkin vaihtelee toimijoiden omista tarpeista ja yhteismarkkinointiin tulevien uusien toimijoiden ja vastaavasti poisjäävien tuotekorttimäärän mukaan.

Palvelujen tuotteistamisessa sisällöltään riittävän selkeäksi ja helposti ostettavaksi on mielestäni vielä toivomisen varaa. Yhtenäinen tuotekortti-formaatti selkeyttäisi ostajan kannalta oleellista informaatiota. Jotkut tuotteet myös toistuvat useasti eri teemojen alla, mikä saattaa tuntua tietoa hakevan turistin mielestä turhauttavalta sivustojen selailun lomassa. Selkeämpi listaus tuotenimien mukaan teemoittain ilman, että kaikkien koko sisältöä tarvitsisi heti nähdä, nopeuttaisi asiakkaiden tiedonsaantia palvelutarjooman kokonaisuudesta. Tällä hetkellä esimerkiksi “Aktiviteetit”-valikon alla olevia tuotekortteja on niin pitkästi, että loppua kohden saattaa jo unohtaa, mitä kaikkea olikaan tarjolla. Tiedonhaku uudestaan seuraavalla kerralla voi tästä syystä myös tuntua työläältä.

Palvelujen luonteesta riippuen kaikille ei sovi sama selkeä informatiivinen tuotekorttimalli, jota tämän tutkimuksen tuotteistuksen teoriassa on käsitelty. Tuotekortti-malli soveltuukin parhaiten ohjelma-, liikunta- ja muille virkistyspalveluille, mutta esimerkiksi tapahtumista tehdyistä tuotekorteista ei voida muokata saman formaatin mukaisia. Näkyvyyttä Kalajoen matkailun sivustoilla on tarjolla nyt erihintaisten markkinointipakettien mukaisesti ja kuhunkin pakettiin kuuluu 1-15 tuotekorttia eli käytännössä info-laatikkoa, joita yrittäjät voivat itse päivittää haluamallaan tavalla. Ennen julkaisua tuotteiden sisältö ja mahdolliset kirjoitusvirheet kuitenkin tarkistetaan ja julkaistaan Kalajoen matkailuyhdistyksen toimesta. Tämän opinnäytetyön myötä toivon, että yrittäjät saavat vielä lisää potkua palvelujensa tuotteistamiseen ja tuottavat sivustoille entistä laadukkaampia ja selkeämpiä tuotteita tai tuotepaketteja, joiden ostaminen on asiakkaalle helppoa ja mieluisaa. Palvelun laadun merkitystä ei myöskään voi korostaa liiaksi. Kaikkien alueen toimijoiden parhaaksi onkin, jos Kalajoella matkailevat asiakkaat kokevat saavansa hyvää palvelua yrityksestä riippumatta. Asiakaspalveluun, palvelun tuotantoon, palveluilmapiiriin ja -ympäristöön tulisi mielestäni kiinnittää yrityksissä erityistä huomiota. Omaksumalla tuotteistamisen periaatteita voidaan liiketoiminnasta saada aiempaa ammattimaisempaa, tehokkaampaa ja taloudellisesti kannattavampaa.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tässä tutkimuksessa on perehdytty palvelun merkitykseen ja tuotteistuksen avulla saavutettaviin hyötyihin Kalajoen matkailun liiketoiminnassa. Tavoitteena on ollut luoda teoriapohjaa ja määritellä tuotteistuksen tarjoamia työkaluja tulevaisuuden tuotekehitystyölle. Tutkimuksessa on myös kartoitettu Kalajoen matkailupalvelujen nykytilaa ja todettu tarjonnan ja laadun olevan suhteellisen hyvää. Kehityskohtia on todettu olevan vielä tuotteistuksen, myynnin ja markkinoinnin sekä toimijoiden yhteistyön saralla. Toivon työni kannustavan matkailualan toimijoita kehittämään entisiä sekä luomaan uusia palvelutuotteita. Palvelun tarjoajien toivon saavan inspiraatiota kehitystyöhön osoittamalla heille tutkimukseni avulla, mistä hyvä palvelu koostuu ja miten tuotteistuksen eri keinoja voidaan käytännössä soveltaa matkailupalveluihin.

Palvelut ovat nyky-yhteiskunnassa taloutemme kasvava perusta ja niiden merkitys sekä kysyntä ovat kasvaneet jo niin merkittävästi, että voimme todeta elävämme jälkiteollisessa ajassa eli palvelujen maailmassa. Alan kasvupotentiaali on niin suuri, että mielestäni palvelutuotteiden kehittämiseen täytyy panostaa myös Kalajoella, jotta menestyään kilpailussa markkinoista. Matkailualalla asiakaspalvelun tulee olla ensisijaisen tärkeää. Alan toimijoiden tulee mielestäni rakentaa koko palveluprosessi ajatustavan ympärille, jossa asiakas on aina palvelun keskiössä ja pyrkiä optimoimaan hänen kokemansa palvelukokemus. Hyvin onnistunut palvelu on sekä yritykselle että koko Kalajoen matkailulle parasta markkinointia. Palvelun laadun merkitystä ei myöskään voi korostaa liiaksi. Kaikkien alueen toimijoiden parhaaksi onkin, että Kalajoella matkailevat asiakkaat kokevat saavansa hyvää ja laadukasta palvelua yrityksestä riippumatta.

Tuotteistaminen on työkalu, jonka avulla yrityksen kannattavuutta voidaan parantaa ja samalla maksimoida asiakkaan saama hyöty. Siksi palvelun tuottajien kannattaisi mielestäni pyrkiä konkretisoimaan, määrittelemään ja vakioimaan tuotteitaan niin, että tuotantoa voidaan nopeuttaa ja hallita paremmin samalla kun ostamisesta ja myynnistä tulee helpompaa. Omaksumalla asiakaslähtöinen ajattelutapa ja tuotteistamalla palveluista tehokkaasti toteutettavia kokonaisuuksia, voidaan saavuttaa tärkeää kilpailuetua kiristyvillä markkinoilla, vakioida tuotteista tasalaatuisempia ja näin säästää enemmän aikaa myös muihin tehtäviin.

Tämän opinnäytetyön myötä toivon, että yrittäjät saavat vielä lisää potkua palvelujensa tuotteistamiseen ja tuottavat Kalajoelle entistä laadukkaampia ja selkeämpiä tuotteita tai tuotepaketteja, joiden ostaminen on asiakkaalle helppoa ja mieluisaa. Tarkkaan määritellyt ja yhtenäiset tuotekortit sekä tuotteista koottu monipuolinen viikko-ohjelma olisivat mielestäni askel kohti paremmin tuotteistettua palvelutarjontaa Kalajoella. Tuotekorttien laatimisen myötä ostopäätöksen tekeminen olisi helpompaa, tuotetta voisi myydä myös ulkopuoliset tahot ja yrityksen sisäisten palveluprosessiin liittyvien toimintojen määrittely auttaisi hallitsemaan tuotetta paremmin. Vaikka tuotteen perusmalli olisikin vakioitu, ei se tarkoita ettei sitä voida enää räätälöidä eri asiakkaille sopiviksi. Tuotteen perusmallin ohella voidaan tarjota lisähintaan lisäpalveluja tai erilaisia liitännäispalveluja, eli moduuleja. Modulaarisesta palvelusta asiakas voi räätälöidä itselleen sopivan paketin ja hinnat voivat silti olla standardoituja. Näin tuotteistettukin palvelu olisi silti joustavaa, nopeaa ja kustannustehokasta. Omaksumalla tuotteistamisen periaatteita voidaan liiketoiminnasta saada ammattimaisempaa, tehokkaampaa ja taloudellisesti kannattavampaa.

Opinnäytetyön tekeminen oli antoisaa ja opin mielestäni paljon sekä tuotteistuksesta että asiakaslähtöisestä ajattelutavasta. Asioiden tarkastelu asiakkaan silmin voi tuoda esille paljon näkökulmia, joita palvelutyön rutiineihin juurtuneena ei aina tule ajatelleeksi. Siksi palvelun tuottajien on mielestäni hyvä välillä herätellä itseään ja analysoida yrityksen sisäisiä prosesseja, itse palveluprosesseja, ilmapiiriä ja ympäristöä sekä niiden kehittämisen tarpeita. Työn aikataulu oli liian tiivis, jotta olisin ehtinyt tehdä kaikkea mitä olin aikonut. Joitain osa-alueita, kuten palvelujen markkinointia, hinnoittelua ja alan tulevaisuuden trendiä palvelumuotoilua olisin halunnut tutkia myös työssäni, mutta työn laajuuden vuoksi ne jäivät odottelemaan tulevaa. Olisin mielelläni tehnyt enemmän tuotteistustyötä myös käytännössä Kalajoen matkailuyhdistykselle ja sen jäsenille, jos aikaa olisi ollut riittävästi. Tulevaisuuden näkymät alueella ovat kuitenkin hyvät ja työ matkailun ja sen kehittämisen parissa varmasti jatkuu vielä käytännössäkin. Yhdessä Kalajoesta voidaan tehdä kaupungin sloganin mukaisesti “piirun verran parempi paikka”.

LÄHTEET

García-Rosell, J., Kylänen, M., Pitkänen, K., Tekoniemi-Selkälä, T., Vanhala, A., Korhonen, R. 2010. Matkailun tuotekehittäjän käsikirja. Matkailualan tutkimus- ja koulutusinstituutin julkaisu. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.matkailu.luc.fi/Tuotekehitys>. Luettu 10.2.2013.

Grönroos, C. 2000. Nyt kilpaillaan palveluilla. Porvoo: WSOY.

Isoviita, A., Lahtinen, J. 2004. Asiakaspalvelun ja markkinoinnin perusteet. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Jaakkola, E., Orava, M., Varjonen, V. 2009. Palvelujen tuottamisesta kilpailuetua - Opas yrityksille. 4. painos. Tekes- teknologian ja innovaatioiden kehittämiskeskuksen Serve - Innovatiiviset palvelut-ohjelman tuottama julkaisu. Www-dokumentti. Saatavissa: http://www.tekes.fi/fi/document/43010/palvelujen_tuotteistamisesta_kilpailuetua_pdf. Luettu 25.1.2013.

Kalajoen matkailu. 2013. Www-sivusto. Saatavissa: <http://www.visitkalajoki.fi>. Luettu 3.5.2013.

Kalajoen matkailun aluetaloudelliset vaikutukset. 2012. Loppuraportti. Kalajoen kaupunki; Kalajoen matkailun ympäristö- ja laatuohjelma-hanke (ESR). Tuottanut FCG Finnish Consulting Group Oy. Kalajoki.

Kalajoen seudun matkailustrategian välitarkastelu. 2009. Raportti. Kalajoen matkailualueen kasvun turvaaminen ja sähköiset yhteistyökonseptit-projekti. Tuottanut FCG Finnish Consulting Group Oy. Kalajoki.

Kalajoki Green DQN Asiakastyytyväisyys. 2012. Kalajoen matkailuyrittäjien ja Haaga-Perhon yhdessä teettämä kysely.

Kotler, P., Keller, K., Brady, M., Goodman, M., Hansen, T. 2012. Marketing Management. 2. painos. Essex, Iso-Britannia: Pearson Education Limited.

Ortju, J. 2012. Näin tuotteistat palveluja matkailualalla - Osa 1. Sähköinen Liiketoiminta Suomi Oy. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.liiketoiminta.info/nain-tuotteistat-palveluja-matkailualalla-osa-i/>. Luettu 16.4.2013.

O’Gorman Heidi. Kalajoki Akatemia. Henkilökohtainen tiedote. 14.5.2013.

Pakkanen, R., Korkeamäki, A., Kiiras, H. 2009. Palvelun taitajaksi. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Parantainen, J. 2007. Tuotteistaminen. Helsinki: Talentum.

Parantainen, J. 2008. Tuotteistajan pikaopas 3.0. Www-dokumentti. Saatavissa: http://www.tiimiakatemia.files.wordpress.com/2009/10/tuotteistajan_pikaopas3.pdf. Luettu 4.4.2013.

Raatikainen, L. 2008. Asiakas, tuote ja markkinat. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Takala, Esa. 2013. Kalajoen matkailuyhdistyksen puheenjohtaja. Henkilökohtainen haastattelu. 16.5.2013 Kalajoella.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Valminen, K. 2010. Tuotteistaminen keinona kehittää palveluja. Innovation Management Institute, BIT Tutkimuskeskuksen julkaisu. Www-dokumentti. Saatavissa: http://www.kuntatekniikka.fi/toimijat/kehto/KEHTO-foorumit/nokia-kehto-foorumi/Documents/KEHTO-Forum_Palvelujen%20tuotteistaminen_Valminen%2018%203%202010.pdf. Luettu 3.5.2013.

Toimiala	V. 2001	V. 2010
Matkailutulo		
Majoitus- ja ravitsemistoiminta	6 645 322	13 100 000
Vähittäiskauppa	2 666 399	8 400 000
Virkistys- ja muut palvelut	1 789 984	5 500 000
Korjaamo- ja huoltamatoiminta	1 652 951	1 800 000
Liikenne	1 587 157	
Välitön matkailutulo yhteensä	14 341 813	28 800 000
Välillinen matkailutulo	490 200	3 000 000
Matkailutulo yhteensä	14 832 013	31 800 000
Palkkatulovaikutukset	2 405 900	11 300 000
Verotulovaikutukset	433 062	2 100 000
Matkailun kokonaishyöty	17 670 975	45 200 000

Toimiala	V. 2001	V. 2010
Henkilötyövuodet		
Majoitus- ja ravitsemistoiminta	139	183
Vähittäiskauppa	9	142
Virkistys- ja muut palvelut	33	61
Korjaamo- ja huoltamatoiminta	8	20
Liikenne	28	
	217	406