



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU

*Uuden edellä*

# Palvelun tuotteistaminen

---

Koski, Laura

2014 Kerava

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Kerava

## Palvelun tuotteistaminen

Laura Koski  
Liiketalous  
Opinnäytetyö  
Syyskuu, 2014

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Laurea Kerava  
Liiketalouden koulutusohjelma

Tiivistelmä

Laura Koski

### Palvelun tuotteistaminen

Vuosi 2014

Sivumäärä 41

---

Opinnäytteen tavoitteena on tutustua tuotteistamisen teoriaan ja käytäntöön tuotteistamalla kirjastossa aloitettava palvelu. Kyseessä on näin ollen toiminnallinen opinnäytetyö, jonka tavoitteena on aloittaa uusi palvelu. Työ tehdään yhteistyössä kirjaston kanssa ja sen tarkoituksena on opiskella tuotteistaminen jotta voin jatkossa työssäni käyttää oppimaani.

Työn teoriaosuus käsittelee palvelua ja sen eroja tuotteeseen nähden, tuotteistamista sekä tuotteistamisen vaihteita. Palvelun tuotteistaminen tarkoittaa sen määrittelyä, suunnittelua ja jatkuvaa kehittämistä myynnin ja ostamisen helpottamiseksi. Käytännön osuus kertoo palvelun tuotteistamisesta kirjastossa sekä tuon työn eri vaihteista.

Työn tuloksen tuotteistettiin Helsingin yliopiston kirjastolle palvelu: mainosajan myyminen info-tv -järjestelmään. Palvelu lähti hyvin käyntiin, muutama asiakas käytti palvelua heti toistamiseen.

LAUREA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES  
 Laurea Kerava  
 Degree Programme of Business Management

ABSTRACT

Laura Koski

### Commodification of Service

Year	2014	Pages	41
------	------	-------	----

---

Aim of thesis is to study the theory and practice of commodification and with that knowledge to commodify service that is planned to start at the library. It is therefore a functional study which aim is to start a new service. Work is done in cooperation with library and it's one aim is to study commodification so that I can continue to use what I have learned.

The theoretical part deals with the service and the differences of it in regard to the product, commodification and all it's steps. Commodification of service means the definition, planning and continuous development of service to ease the sales and the purchase of service. Last part is about the practice of commodification and about phases that work consisted.

Based on the results I commodified a service for the University of Helsinki library. Service is selling advertising time to the info-TV system. The service is well under way, and a few customers have used the service for the second time.

Commodification, service, pricing, specialists services

## Sisällys

1	Johdanto.....	7
	1.1 Tavoitteet .....	7
	1.2 Tutkimusmenetelmät, tutkimuksen rakenne ja rajaus .....	7
	1.3 Työn kulku ja tulos.....	8
2	Palvelu ja palvelutuote.....	8
	2.1 Palvelu .....	8
	2.2 Asiantuntijapalvelu .....	9
	2.3 Palvelutuote.....	10
3	Tuotteistaminen .....	12
	3.1 Tuotteistaminen ja sen tavoitteet .....	12
	3.2 Sisäinen ja ulkoinen tuotteistaminen.....	14
	3.3 Tuotteistuksen aste .....	14
	3.4 Tuotteistuksen hyödyt .....	15
4	Tuotteistamisen vaiheet .....	17
	4.1 Palveluidea .....	17
	4.2 Nimeäminen.....	17
	4.3 Hinnoittelu .....	18
	4.4 Konkretisointi .....	20
	4.5 Esitteen ja tuotekortin tekeminen.....	20
	4.6 Palvelukuvaus ja työohjeet .....	21
	4.7 Palvelun julkistaminen .....	22
	4.8 Laadunvalvonta .....	23
5	Case Info-tv .....	23
	5.1 Yliopisto .....	23
	5.2 Kirjasto .....	25
	5.3 Info-tv.....	25
6	Palvelun tuotteistaminen .....	26
	6.1 Aiheeseen tutustuminen.....	26
	6.2 Prosessikuvaus .....	27
	6.3 Palvelun hinnoittelu .....	29
	6.4 Asiakashankinta ja markkinointi .....	32
7	Yhteenveto .....	33
	Lähteet .....	35
	Kuvat .....	37

Taulukko .....	38
Liitteet.....	39

## 1 Johdanto

### 1.1 Tavoitteet

Työn tavoitteena on tutustua tuotteistamisen teoriaan, sen hyötyihin ja vaiheisiin sekä tuotteistaa palvelu kirjastossa. Ajatuksena on myös mahdollisuus käyttää työtä jatkossa kirjastossa pienenä oppaana tuotteistamiseen sekä käyttää oppimaani hyödyksi tulevaisuuden tuotteistamisprojekteissa.

Kyseinen tuotteistamisprojekti on yksi kirjaston tuotteistamishankkeista, joita tänä vuonna tehdään. Kirjastoon hankittiin vasta info-tv -järjestelmä omaa tiedotusta varten. Tuotteistamisen tarkoituksena on nyt hyödyntää kallista investointia, tarjoamalla yrityksille mahdollisuutta ostaa mainosaikaa. Sekä lanseerata uusi palvelu: mainostaminen info-tv -järjestelmässä.

### 1.2 Tutkimusmenetelmät, tutkimuksen rakenne ja rajaus

Opinnäyte on toiminnallinen opinnäyte, jonka tarkoituksena oli perehtyä ja raportoida tuotteistamisesta kirjastossa ja näin kehittää toimintaa. Ajatuksena oli, että raporttia voitaisiin jatkossa hyödyntää kirjaston tuotteistamisprojekteissa.

Toiminnallinen opinnäyte on aina kaksiosainen sisältäen toiminnallisen osuuden lisäksi opinnäytetyön prosessin raportoinnin (Virtuaaliammattikorkeakoulu 2013). Tämän tutkimuksen ensimmäisessä osassa tutustutaan palvelun tuotteistamisen teoriaan ja opiskellaan tuotteistaminen mahdollisimman laajasti. Tavoitteena tuotteistaa palvelu käyttäen hyväksi opittua teoriaa.

Rajausta on tehty hinnoittelun ja markkinoinnin osiin. Molemmat ovat laajoja kokonaisuuksia, joista voisi kirjoittaa oman työn. Tässä tutkimuksessa näiden läpikäyminen laajasti ei ole aiheellista.

Toinen osa käsittää raportin palvelun tuotteistamisesta kirjastossa sekä tavoitteiden onnistumisesta. Tästä osasta on rajattu pois myöhemmin tehty asiakastytyväisyyskysely ja sen tulokset sekä palautteen ja käyttökokemusten avulla tehty palvelun kehittäminen. Johtuen siitä, että palvelun kehittäminen on jatkuvaa työtä joka sekkin voisi olla kokonaan oma tutkimuksen aihe.

### 1.3 Työn kulku ja tulos

Opinnäytteen teoriaosuudessa perehdytään palvelun tuotteistamiseen, sen hyötyihin ja vaiheisiin. Työssä selvitetään, mitä on palvelu, mitkä ovat sen erikoispiirteet verrattuna tuotteeseen sekä mitä on asiantuntijapalvelu ja mitä tarkoittaa termi palvelutuote. Luvussa kolme selvitetään, mitä tuotteistaminen on ja mitkä ovat sen tavoitteet ja hyödyt ja mitä tarkoittaa tuotteistamisen aste. Lisäksi käydään tuotteistaminen läpi vaihe vaiheelta.

Toisessa osuudessa tuotteistetaan palvelu kirjastolle. Palveluna on mainostaminen info-tv -järjestelmässä. Tämä osa alkaa taustoilla yliopistosta, kirjastosta sekä info-tv -järjestelmästä ja kuinka projekti sai alkunsa. Taustojen jälkeen kuvaillaan tuotteistamisprosessia sellaisena kuin se tässä oli. Lopuksi käydään läpi prosessin tuloksia ja palvelun toimivuutta. Koko työn tarkoituksena on oppia tuotteistamaan ja tuotteistaa.

## 2 Palvelu ja palvelutuote

### 2.1 Palvelu

Palvelu syntyy kun on asiakas, joka haluaa käyttää yrityksen asiantuntemusta hyväkseen. Palvelujen kirjo on suuri, on kuluttaja- ja yrityspalveluita sekä julkisia ja vain pienellä joukolla tarjottavia palveluita. Jotkin palvelut auttavat arkiaskareiden hoitamisessa ja helpottavat näin elämää, toiset auttavat menestymään ja toiset viihtymään. (Sipilä 2003, 20.) Näiden lisäksi on ns. asiakkaalle näkymättömiä palveluja, kuten hallinnon palvelut; laskutus ja valitusten käsittely, jotka kuitenkin olennaisesti liittyvät kaikkiin palveluihin ja vaikuttavat asiakkaan kokemukseen palvelusta (Grönroos 1990, 47).

Palvelulle on olemassa monenlaisia määritelmiä. Grönroos (1998, 52) määrittelee palvelun aineettomaksi tekojen sarjaksi, jossa asiakkaan ongelma ratkaistaan asiakkaan ja palveluntuottajan vuorovaikutuksessa. Sipilä (2003, 19 ja 21) on samoilla linjoilla kuvatessaan palvelua abstraktiksi, ei käsin kosketeltavaksi, asiakkaalle hyötyä tuottavaksi toiminnaksi tai toimintojen sarjaksi. Bergström ja Leppänen (2003, 152) kirjoittavat palveluiden olevan lupauksia ja sopimuksia.



Palvelulla on monia erityispiirteitä verrattuna tuotteisiin, näiden piirteiden takia palvelun vakiointi ei aina ole ihan yksinkertaista. Palvelulle tunnusomaista on aineettomuus, tuotannon ja kulutuksen samanaikaisuus, ainutkertaisuus, omistajuus ei vaihdu sekä se, että palvelun tuottava henkilö on tekemisissä asiakkaan kanssa. Palvelua tuottaessa myös asiakkaat osallistuvat palvelutapahtumaan, jolloin palveluympäristön merkitys korostuu ja palvelun laadunvalvonta vaikeutuu. Joissain palvelutilanteissa asiakas voi olla hyvinkin vähän tekemisissä palveluntuottajan kanssa, jolloin tämä ehkä ainoa vuorovaikutustilanne on asiakkaan näkökulmasta tärkeä, se voi jopa olla ainoa, minkä perusteella asiakas palvelua arvioi.

Palvelu lakkaa olemasta kun se on toimitettu. Näin ollen palvelua ei voida varastoida, ei myydä uudelleen eikä menetettyä myyntiä varsinaisesti voida paikata. Palvelu tulee eriaikaisesti tuottaa uudestaan kullekin asiakkaalle. Tällä on merkitystä palvelun tarjoajalle, silloin kun palvelulla on kysyntää, tarvitaan palvelua tuottavaa henkilökuntaa, kun taas ei ole, ei henkilökunnallekaan ole tarvetta. (Grönroos 1982, 29, Grönroos 1987, 36-37, Grönroos 1990, 48; Kinnunen 2003,7; Äyväri, Suvanto, Vitikainen 1995, 66-68.)

Palvelujen vertaileminen ja esitteleminen, niiden aineettomuuden takia, on vaikeaa. Palvelua ei voi hypistellä, siksi asiakkaan, joka palvelua ensimmäistä kertaa ostaa, onkin vaikea tietää mistä hän todellisuudessa on maksamassa. (Sipilä 2003, 19 - 21) Palvelua ei myöskään voi kokeilla ennen ostopäätöstä, jolloin sen kuvailun ja esittelyn onnistuminen on tärkeämpää verrattuna tuotemyyntiin (Bergström & Leppänen 2003, 152).

## 2.2 Asiantuntijapalvelu

Asiantuntijapalvelut ovat pääosin erilaisia ongelmanratkaisu-, kehittämis- ja käsitteilypalveluita. Asiantuntijapalvelut sisältävät, kuten muutkin palvelut, tietoa, tunteita ja taitoa (Sipilä 1996, 31 - 32).

Asiantuntijapalvelujen keskeinen piirre, jolla se erottuu muista palveluista, on ainutlaatuinen osaaminen. Asiantuntijapalveluita käytetään, kun luodaan uutta tai ratkotavana on vaikea ongelma. Asiantuntijapalveluiden tuottajilta vaaditaan, niihin kohdistuvien suurten vaatimusten takia, laaja-alaista näkemystä, pitkää kokemusta sekä

luovuutta ja toteutuskykyä. Harvoin näitä kaikkia löytyy yhdestä henkilöstä, jolloin palvelu on tuotettava tiiminä.

Asiantuntijapalveluita tuotettaessa asiakkaan ja palvelun tuottajan voi olla vaikea kommunikoida, palvelun monimutkaisuuden takia, samasta syystä palvelun tilaaminen voi olla hankalaa. Asiakas ei välttämättä osaa tehdä suoraa tilausta, eikä palveluntuottaja tarjoamaan suoraa pakettia ja hintaa ilman asiakkaan ongelmien analysointi. Tämä hankaluus korostaa entisestään palvelun myynnin ja markkinoinnin vaativuutta ja siten siinä tarvittavia erikoistaitoja.

Asiakas on usein täysin asiantuntijan armoilla, tällöin on tärkeää olla rehellinen, auttaa asiakasta ymmärtämään ja säästää asiakas tulevilta murheilta. Palvelun tuottajan on tavallaan osattava ottaa asiakkaan rooli. Asiantuntijapalvelun lopputulos on asiakkaalle hyvin tärkeä, näin ollen asiantuntijapalveluissa kannattaa keskittyä kuvaamaan sen asiakkaalle tuottamia hyötyjä ja arvoa; palvelun lopputulosta. (Sipilä 1996, 26-30.)

### 2.3 Palvelutuote

Palvelutuote on se kokonaisuus, jonka asiakas saa palvelun ostaessaan. Kokonaisuus pitää sisällään henkilöpalvelun lisäksi itsepalvelua eli jo mainittua asiakkaan osallistumista, sekä monia asiakkaan kokemukseen vaikuttavia pieniä asioita, kuten tietoa, taitoa, tunteita ja tunnelmaa. Myös palvelun toimittajan imagolla on aineettoman palvelun myynnissä suuri merkitys. Nämä kaikki yhdessä tekevät palvelusta asiakkaalle hyödyllisen ja tuottavat asiakkaan arvon. (Grönroos 1987, 36 - 37; Raatikainen 2008, 71 - 72; Simula, Lehtimäki, Salo & Manninen 2010, 24; Sipilä 2003,21.)

Palvelutuote on kerroksellinen (kuva 1.). Ydinpalvelu tai -palvelut on se palvelu jota yritys ensisijaisesti asiakkailleen tarjoaa, yrityksen markkinoilla olon syys. Ydinpalvelun ympärille tarvitaan lisä- sekä tukipalveluita jotta asiakkaat käyttäisivät ydinpalvelua.

Lisäpalvelu on yleensä palvelun onnistumiselle välttämätön osa tai sen käyttöä helpottava, kuten esimerkiksi lentomatkan lähtöselvitys. Ilman lisäpalveluita ei ydinpalvelua voi kuluttaa. Lisäpalvelut tulisi suunnitella sellaisiksi, että niistä on kilpailullista etua.

Tukipalvelut ovat puhtaasti kilpailullinen osa, jolla erotutaan kilpailijoista ja lisätään asiakkaalle tuotettavaa arvoa. Tukipalvelu voi olla esimerkiksi jokin kanta-asiakasetu tai muu vain asiakkaille tarkoitettu etu tai lisähyöty. Tukipalveluita lisäämällä voidaan parantaa asiakkaan laatumielikuvaa palvelusta. Palvelutuote ei ole se, mitä asiakas näkee, se on se mitä asiakas kokee. (Bergström & Leppänen 2003, 155 - 157, Grönroos 1990, 103, Sipilä 1996, 64.)



Kuva 1. Palvelutuotteiden kerrokset (Bergström & Leppänen 2003, 157).

Parantaisen (2010, 95) mukaan ydinpalvelusta muodostuu palvelutuote vasta tuotteistuksen myötä. Tuotteistuksessa ydinpalvelun ympärille luodaan edellä mainitut lisä- ja tukipalvelut, joiden avulla palvelu erottuu kilpailijoista. Lisäksi näiden kerrosten avulla samasta palvelusta saadaan luotua erilaisia versioita eri asiakasryhmille. Vasta hyvin tuotteistettua palvelua voidaan monistaa kustannustehokkaasti, mikä myös on yksi palvelun ja palvelutuotteen eroista.

Toinen tapa nähdä palvelutuote on tuotteistuksen tulos palvelupaketti, joka voidaan myydä asiakkaalle osapalvelujen muodostaman kokonaisuutena, tai osina, jolloin paketti on lähinnä markkinoinnin keino helpottamaan asiakkaan ostopäätöstä. (Sipilä 1996, 65.)

### 3 Tuotteistaminen

#### 3.1 Tuotteistaminen ja sen tavoitteet

Parantaisen (2010, 11) mukaan ”tuotteistaminen on käsite, jolla ei ole vain yhtä oikeaa määritelmää”. Tuotteistamista on kaikki se työ, jonka tuloksena asiantuntemus tai osaaminen jalostuu myynti-, markkinointi- ja toimituskelpoiseksi palvelutuotteeksi.

Sipilä (1996, 12) kuvaa tuotteistamista palvelun suunnitteluksi, kehittämiseksi, määrittelyksi ja kuvaamiseksi sekä tuottamiseksi siten, että sen asiakashyödyt maksimoituvat ja yrityksen tulostavoitteet täyttyvät. Edelleen Sipilän (1996, 12) mukaan tuotteistus on ”ajattelutapa ja tuote- ja tuotekehitysstrategian käytännön toteutusta”. Jaakkola, Orava ja Varjonen (2009, 1) kuvaavat tuotteistamista uusien ja olemassa olevien palvelujen määrittämiseksi, systematisoimiseksi ja vakioimiseksi. Toivosen (2012) mukaan tuotteistaminen on palvelun vakiointia ja paketointia, niin ettei palvelun kokonaisuutta tarvitse joka myynnin yhteydessä miettiä erikseen.

Palvelun standardisointia tuotteistaminen ei kuitenkaan ole, sillä sen tarkoitus ei ole poistaa räätälöintiä vaan vähentää sen tarkoituksenmukaiselle tasolle. Tuotteistamalla valmistetaan palvelun kannattava räätälöinti, sekä liiketoiminnan kustannustehokkuus. Simula, Lehtimäki, Salo ja Malinen (2010, 38) kirjoittavat: ”tuotteistus tulisi nähdä toimintana, jolla rutiininomaisilta asioilta vapautetaan aikaa ja resursseja tuoteparannusten ja uusien tuotteiden/palveluiden innovoinnille”.

Hyvän tuotteistamisen lähtökohta on aina asiakas. Hyvin tuotteistetun palvelun ostaminen ja kuluttaminen on ongelmaton. Tuotteistaminen antaa yrityksen omalle toiminnalle raamit, jolloin asiakkaan on helppo ostaa ja luottamus asiakkaan ja palveluntuottajan välillä kasvaa. Vakioitu toteutustapa ei tuota yllätyksiä asiakkaalle, eikä palveluntuottajalle ja lisää näin sekä kannattavuutta että asiakastyytyväisyyttä. (Kurvinen 2008.)

Tuotteistaessa tulee pohtia kuinka erotut kilpailijoista, miten paketoit palvelusi asiakkaalle sekä kuinka poistat asiakkaan riskin tunteen (Parantainen 2010, 38 - 39; Parantainen 2013, 20).

Tuotteistamisen ydin ovat palvelun rakenteen ja prosessin selkiyttäminen. (Toivonen 2012) Tuotteistaminen lähtee usein halusta konkretisoida hankalasti miellettyä, ja myytävä palvelu. Tavoitteena on saada aikaan palvelu, joka asiakkaan on helpompi käsittää ja joka ratkaisee asiakkaan ongelman. Asiakkaan on helpompi tarkastella tuotteistettua palvelua omien tarpeidensa valossa. (Simula ym. 2010, 25 - 27.)

Tuotteistamisen päätavoitteet ovat kannattavuuden kasvu palvelun helpon myymisen ja ostamisen sekä läpinäkyvien prosessien kautta ja palvelun hyvä laatu. Kun sisältö on valmiiksi mietitty ja hinnat päätetty, on myyjän helppo kiteyttää asiakkaalle tämän palvelusta saama hyöty. Lisäksi tarkoin kuvattu sisältö parantaa asiakkaan saamaa käsitystä palvelusta ja tekee sen ymmärrettäväksi. Toiminta on tehokkaampaa, kun palvelu on helposti monistettavissa. Monistettavuus lisää palvelun tasalaatuisuutta ja siten asiakastytyvyyttä. Asiakastiedon käyttö ja asiakasyhteistyön lisääminen helpottuu ja näin palvelun uudistaminen ja kehittäminenkin helpottuu. Systemaattinen palvelukuvaus auttaa hahmottamaan innovaatiomahdollisuudet palvelussa sekä mahdolliset prosessin virheet. Systematisoinnin ansiosta toiminnan suunnittelu paranee, kiire vähenee ja laatu kriteerit täsmentyvät. (Parantainen 2010, 38 - 39 ja 48 - 49, Sipilä 1996, 19 - 20; Toivonen 2012.)

Tuotteistaminen on myös osaamisen kehittämisen väline joka helpottaa ns. hiljaisen tiedon siirtämistä yrityksen sisällä. Myynti, ja osto helpottuvat, kun myyjä osaa kertoa tuotteesta asiakkaan riskin tunteen poistaen. Asiakkaan on helpompi perehtyä palveluun ja verrata sitä kilpailijoiden vastaaviin. (Parantainen 2010, 38 - 39 ja 48 - 49, Sipilä 1996, 19 - 20; Toivonen 2012.)

Tuotteistamisen edetessä palvelu saa nimen, hinta voidaan ilmoittaa asiakkaalle heti kysyttäessä ja toimitussisältö vakiintuu. Samoin palvelun hyödyt ja ominaisuudet voidaan kertoa asiakkaalle selkeästi. Tuotteistettu palvelu on dokumentoitu, monistettavissa ja myytävissä. (Parantainen 2010, 13 - 14.)

Yhteenvetona voidaan todeta, tuotteistamisen olevan palvelun sisällön määrittelyä niin, että sen markkinointi, myynti, ostaminen ja tuottaminen helpottuu ja kustannukset pysyvät kurissa. Tuotteistaminen on yrityksen kannattavuuden ja työn tehostamisen kannalta järkevää, päättymätöntä työtä asiakastytyvyyden ja palvelun laadun varmistamiseksi. Tuotteistaminen tulisikin nähdä laadunvarmistuksen kannalta prosessina, joka ei koskaan valmistu. (Simula ym. 2010, 37.)

### 3.2 Sisäinen ja ulkoinen tuotteistaminen

Tuotteistaminen voidaan jakaa kahteen osaan: sisäiseen ja ulkoiseen tuotteistukseen sen mukaan, miten sen tulos näkyy asiakkaalle. Sisäinen tuotteistaminen on nimensä mukaan sisäistä toimintaa koskettavaa, eikä siten varsinaisesti näy ulospäin, kun taas ulkoinen tuotteistus on kaikki se, mikä näkyy asiakkaalle. (Simula ym. 2010, 28 - 29).

Tuotteistus alkaa loogisesti sisäisestä tuotteistuksesta, vaikka tätä ei terminä käytettäisi. Sisäinen tuotteistuksen tarkoituksena on yhtenäistää ja tehostaa yrityksen suunnittelussa, markkinoinnissa ja myynnissä jo olevia toimintatapoja, tai luoda uusia jos kyseessä on uuden palvelun tuotteistaminen. Sisäistä kykyä voidaan luonnehtia kyvyksi tehdä. Sisäinen tuotteistus pitää sisällään palvelun määrittelyn sekä päätöksen siitä, kuinka pitkälle ollaan valmiita tuottamaan palvelua asiakkaan ehdoilla, eli räätälöinnin taso. Lisäksi sisäistä tuotteistusta ovat asiakassegmentin valinta sekä markkinapotentiaalin tutkiminen. (Simula ym. 2010, 32.)

Ulkoinen tuotteistaminen saadaan käyntiin vasta kun sisäinen tuotteistus on valmistunut. Ulkoista tuotteistusta voidaan kuvata sanoilla mahdollisuus myydä. Ulkoinen tuotteistus käsittää ne asiat, jotka näkyvät asiakkaalle, kuten esimerkiksi palvelun nimi, palvelukuvaus ja mainokset, esitteet ja muu palvelun näkyväksi tekevä materiaali sekä hinnat ja toimitusehdot. (Lehtinen, Niinimäki 2005, 43; Simula ym. 2010, 29 - 36; Sipilä 1996, 48.) Ulkoinen tuotteistus helpottaa kommunikointia asiakkaan kanssa. Sen avulla saadaan näkyviin asiakkaan saamat hyödyt. Asiakas pystyy muodostamaan hinta-laatuarvion ja vertaamaan palvelua muihin vastaaviin. (Simula ym. 2010, 33 - 34.)

Ulkoisella tuotteistuksella luodaan asiakkaalle lisäarvo, sen ansiosta palvelun ympärille muodostuu kokonaisuus, josta asiakas on valmis maksamaan. Ulkoiseen tuotteistukseen kuuluu monia strategisia päätöksiä, kuten mikä on asiakaskohderyhmä ja mitkä ideoista on mahdollista toteuttaa. (Simula ym. 2010, 33 - 34.)

### 3.3 Tuotteistuksen aste

Tuotteistus voi olla eriasteista tai tuotteistus voidaan lopettaa jonkin vaiheen jälkeen. Ensimmäinen vaihe on sisäistä tuotteistamista; toimintatapojen ja menetelmien kehittämistä. Toisessa vaiheessa kehitetään asiakastilanteisiin apuvälineitä, kuten

manuaali, jonka avulla tuotetuki osaa vastata asiakkaan vaikeisiinkin kysymyksiin heti. Vasta kolmannessa vaiheessa palvelu on kehitetty niin pitkälle, että voidaan puhua tuotteistamisesta. Tässä vaiheessa palvelun prosessi ja apuvälineet on kehitetty mahdollisimman pitkälle. Neljännessä eli viimeisessä vaiheessa palvelu on valmis monistettavaksi ja siinä muodossa jossa sitä on tarkoitus asiakkaille tarjota ja siten täysin valmiiksi tuotteistettu. (Sipilä 1996, 12 - 13.)

Palvelun luonteesta riippuu, minkä tuotteistamisen asteista yritys valitsee. Tuotteistamisen aste (kuva 2.) riippuu siitä, haluaako yritys rakentaa palvelunsa täysin vakioiduksi, vai onko tarkoitus räätälöidä palvelua asiakkaiden toiveiden mukaiseksi, ja kuinka paljon. Räätälöinti on tärkeää, jos asiakkaiden tarpeet vaihtelevat, vaikka vähänkin. Räätälöinti on myös keino erottua kilpailijoista. (Jaakkola, Orava, Varjonen 2009, 19.)



Kuva 2. Tuotteistuksen asteet (Sipilä 1996, 13).

### 3.4 Tuotteistuksen hyödyt

Tuotteistaminen ei tarkoita, etteikö palvelua voisi räätälöidä, vaan sitä että tarvittaessa sen räätälöintikin helpottuu ja asiakkaille pystytään tarjoamaan nopeammin laadukkaampaa ja asiakaslähtoisempää palvelua (Parantainen 2010, 48 - 49 ja Sipilä 1996, 19 - 20).

Tuotteistukseen liittyy läheisesti termi massaräätälöinti. Massaräätälöinnin tavoitteena on saada mahdollisimman monelle asiakkaalle sopivaa palvelua mahdollisimman pienillä kustannuksilla. Asiakkaalla on mahdollisuus valita runsaastakin tarjonnasta itselleen sopiva paketti, kuitenkin valmiiksi mietittyjen reunaehtojen sisällä. (Simula ym. 2010, 30.)

Asiakas pelkää aina virheinvestointia, ja varmuudella ja läpinäkyvyydellä tuo pelko voidaan poistaa. Kunnon itseluottamusta huokuva esim. ”rahat takaisin, jos et ole tyytyväinen” -lupaus poistaa asiakkaan pelkoja ja riskin parhaiten (Parantainen 2013, 4 ja 14). Kun kohderyhmä on mietittynä käy kauppa paremmin, myynti on helpompaa eikä turhaan markkinointiin kulu aikaa tai rahaa. Hinnoittelu helpottuu, kun sisältö on määritelty. Näin saadaan palvelun vaatima työaika ja kustannukset selville helposti ja voidaan arvioida kateprosentti. Samalla palvelun hinnoittelu erikoistilanteissa, esim. räätälöidessä palvelua asiakkaalle, helpottuu. (Parantainen 2010, 85 - 86, 2013, 24.) Hyvin tuotteistetun palvelun kehittäminen on asiakaspalautteen tai muiden ideoiden pohjalta helppoa.

Tuotteistus helpottaa palvelun ostamista, koska sen sisällöstä muodostuu asiakkaalle helposti selkeä kuva, asiakas tietää mitä odottaa. Kun asiakas näkee mistä osista palvelu muodostuu, pystyy hän helposti toteamaan lisäpalvelujen tarpeen sekä esittelemään palvelun ja perustelemaan sen oston omassa organisaatiossaan. (Toivonen 2012.)

Tuotteistuksesta on sisäistä hyötyä. Kun palvelu on tuotteistettu hyvin, pystyy sen tuottamaan kuka vain yrityksen työntekijöistä. Näin asiantuntijan itsensä työaika vapautuu muuhun, kun vaikka harjoittelija, hyvien dokumenttien ja opastuksen ansiosta voi tuottaa palvelun. Tuotteistaminen on tiedonsiirron hyvä apuväline. Se ansiosta ammattilaiset voivat käyttää aikansa uuden kehittämiseen sillä välin kun muut työntekijät tuottavat dokumenttien avulla palvelua. (Sipilä 1996, 18.) Tuotteistus on näin myös sekä osaamisen kehittämistä että ns. hiljaisen tiedon siirtämistä.

Kun palvelun tuottaminen on vakioitu jaa tuotekehitykselle ja muulle uutta luovalle toiminnalle aikaa. Tuotteistuksen muita hyötyjä ovat kustannuksien pieneminen, yrityksen tehostunut toiminta ja oppiminen, monipuolisemmat hinnoittelumahdollisuudet sekä parempi asiakastyytyväisyys. (Simula ym. 2010, 28.) Tuotteistetun palvelun kustannukset ovat helposti pienemmät kuin tuotteistamattoman, koska tuotteis-



tamalla nähdään selkeästi, mitä vaiheita työhön kuuluu ja täten osataan tehdä ne tehokkaammin ja hinnoitella tarkemmin. Tuotteistettua palvelua on halvempi markkinoida ja myynti on helpompaa. Yrityksen kannattavuus paranee pienempien kustannusten ansiosta. (Parantainen 2010, 81, 85-86; Sipilä 1996, 20-21.)

Laadun ja tuottavuuden parantuessa paranee yrityksen kannattavuus ja asiakkaan saama hyöty (Parantainen 2013, 20).

## 4 Tuotteistamisen vaiheet

### 4.1 Palveluidea

Ensimmäinen vaihe on vastata kysymykseen ”Mitä haluat myydä? tai ”Mitä asiakas haluaa ostaa?” Palvelun myynti on asiakkaan ongelman ratkaisemista; asiakkaalla on ongelma, hänen näkökulmastaan aina yksilöllinen ja ainoa laatuaan, jonka ratkaiseminen tuottaa asiakkaalle hyötyä. Tuotteistaja miettii, minkä tällaisen ongelman hän palvelullaan voi ratkaista.

Siihen, mitä sinä haluat myydä ja mitä asiakas haluaa ostaa, on kytköksissä se, kenelle sinä myyt. Helppointa ehkä kuitenkin on aloittaa siitä, millaisia, ja siten kenen, ongelmia haluat ratkaista. (Parantainen 2010, 143 - 144.) Tässä vaiheessa valitaan oman palvelun kohderyhmä, kuka voisi olla kiinnostunut, kenellä on tarvetta palvelullesi. Määrittele palvelun hyöty asiakkaalle. Muotoile lupaus, mainoslause, asiakkaalle; minkä hänen ongelmansa aiotaan ratkaista. Lupauksen tulee saada kohderyhmä pysähtymään. (Parantainen 2010, 164.) Kohderyhmän valinta on tärkeää siksi, ettei voi laatia kunnon myyntipuhetta jos ei ole tiedossa kenelle aiot myydä, koska silloin asiakkaan tarvekaan ei ole tiedossa. Älä erehdy pitämään kaikkia asiakkaita tasarvoisina. On mahdotonta tarjota palvelua, joka olisi kaikkien mielestä paras, tai joka täyttäisi kaikkien tarpeet ja toiveet, keskity kohderyhmääsi. (Parantainen 2013, 9-11.)

### 4.2 Nimeäminen

Palvelun nimen keksiminen on tärkeä vaihe. Mitä abstraktimpi tuote, sitä suurempi rooli nimellä on (Sipilä 1996, 94). Nimet luovat mielikuvia, hyviä ja huonoja. Hyvä nimi kuvaa palvelua ja on jatkettavissa tai muunneltavissa, jos kehitetään palveluperhe tai räätälöidään palvelutarjontaa. Kannattaa ottaa huomioon, että nimi tuskin

on vaihdettavissa, tai ainakin se tulisi kalliiksi. Nimen tulee myös olla lyhyt, helppo lausua ja mieleenpainuva.

Nimen lisäksi palvelulle voidaan suunnitella kokonaan oma brändi. Brändit lisäävät asiakasuskollisuutta sekä helpottavat myyntiä, ja poistavat pelkoa virheostoista asiakkaan saadessa tunnetusta brändistä lisäarvoa. Brändin rakentamisen kannalta on tärkeää, että kaikki siitä kertova viestintä on yhdenmukaista, kaikissa asiakaskohtaamisissa on viestittävä samalla tavalla. (Jaakkola ym. 2009, 27.)

### 4.3 Hinnoittelu

Sipilän (2003, 25 - 27) mukaan hinnalla on monia rooleja. Hinta on ensinnäkin korvaus palvelusta ja näin sillä on suoraan vaikutus palvelun, ja koko yrityksen, kannattavuuteen. Palvelun hinta on tärkein yrityksen kannattavuuteen vaikuttava tekijä.

Hinta luo laatumielikuvaa asiakkaalle, eikä sen vaikutusta yrityksen imagoon siksi-kään pidä aliarvioida. (Jaakkola ym. 2009, 29.) Kannattavuuteen ja kilpailuun hinta vaikuttaa myyntivolyyminkin kautta. Matala hinta saattaa ehkäistä muiden yrittäjien markkinoille tulon, liian korkea hinta taas karkottaa asiakkaat. Hinta on kilpailukeino asiakkaiden vertaillessa hintoja. Kilpailukeinona hinta toimii kun asiakkaalle ilmoitetaan hinta, mitä avoimemmin hinta ja sen perusteet on ilmoitettu, sitä luotettavampana asiakas sitä pitää.

Hinnalla voidaan tehdä asiakasohjausta. Hinnoittelemalla saadaan asiakas osallistumaan palvelun tuottamiseen, tai ohjataan asiakkaita keskittämään ostoksensa.

Ropen (1998, 93) mukaan hinta on tuotteen arvon ja laadun mittari. Asiakkaan näkökulmasta hyvä ei voi olla halpaa, kalleinta pidetään usein laadukkaimpana. Jos yrityksen imago on asiakkaiden mielissä huono, tai ns. halpa, ei kyseinen yritys voi saada myytyä tuotteitaan kalliilla hinnalla. Hinta siis vaikuttaa tunteisiin ja jättää mielikuvia.

Palvelun hinnoittelu on usein vaikeaa, koska palvelu sisältää varsinaisen toiminnan lisäksi tietoa ja taitoa, sekä tuottaa asiakkaalle hyötyä jonka arvoa voi olla vaikea rahassa mitata (Sipilä 1996, 32, 79). Oma vaikeutensa on löytää perusteet palvelun hinnalle, koska hintaa ei useinkaan voida, eikä kannata, laskea suoraan kustannuksista. Monesti on parempi pohtia mitä hyötyä palvelu asiakkaalle tuottaa ja laskuttaa siitä.

Yhtä oikeaa tapaa hinnoitteluun ei ole, hinnoittelumenetelmiä on kymmeniä erilaisia (Parantainen 2010, 85). Yrityksen tulisi valita yksi malli ja käyttää sitä johdonmukaisesti. Tuotteistamisen myötä yhden hinnan tai hintahaarukan antaminen palvelulle helpottuu (Sipilä 1996, 80).

Tarjoukseen perustuva hinnoittelu on perinteisin malli monimutkaisten palveluiden hinnoittelussa. Tuotteistamisen myötä tarjousten tekeminen selkiytyy, niiden laatu parantuu ja tarjouksessa voidaan antaa hinnoitteluperiaatteet mukana. (Sipilä 1996, 80.)

Aikaveloitus on ollut asiantuntijaorganisaatioiden perinteinen veloitus tapa, tuotteistamisen ideana on kuitenkin päästä eroon tästä ei niin tuottavasta veloitusmallista. Aikaveloitusta käytetään tuotteistetussa palvelussa vain lisäveloituksiin. Silloinkin palvelun tarjoajan pitää osata hinnoitella asiantuntijoidensa aika oikein. (Sipilä 1996, 81 - 83.)

Kapasiteettiveloituksella katetaan varatun kapasiteetin kulut, asiakas maksaa sen vaikka ei käyttäisi kapasiteettia hyväkseen. Esimerkkinä varattu, mutta käyttämättä jätetty lääkäriaika. Kapasiteettihinnoittelu sopii sellaisiin palveluihin, joissa asiakkaan osuus on tärkeä palvelun onnistumisen kannalta. (Sipilä 1996, 81 - 83.)

Kattohinnoittelussa asiakkaalle annetaan maksimihinta, josta poiketaan jos työ sujuukin oletettua nopeammin. Tällainen hinnoittelu sopii hyvin monimutkaisiin palveluihin, joissa voi tulla tehdessä yllätyksiä, ja joiden kesto on vaikea arvioida. Näin ei minimoidaan tappion riski. (Sipilä 1996, 81 - 83.)

Success fee -hinnoittelu tarkoittaa menestysperusteista hinnoittelua, jossa asiakas maksaa omien tuottojensa perusteella. Esimerkkinä prosenttiosuus tuotoista. Mahdollinen on myös sopimus, jossa palvelun tuottaja ei veloita mitään, jos palvelu ei onnistu. (Sipilä 1996, 81 - 83.)

Parantainen (2010,87) ja Sipilä (1996, 20 - 21, 79) suosittelevat tuotteistetulle palvelulle kiintohinnoittelua, jolla päästään liiankin vertailukelpoisista tuntihinnoista, joita asiakas myös helposti vertaa esim. omaan tuntipalkkaansa. Kiintohinnoilla palvelusta on mahdollista saada parempi kate ja laskutus sekä tarjousten tekeminen ja

myynti helpottuu kun hintoja on vain yksi. Kiintohinnan ei tarvitse aina olla kannattava, riittää, että se on sitä keskimäärin. Näin hinnoittelu on vapaampaa, ja sitä voidaan käyttää asiakashankinnassa esim. myymällä jollekin ryhmälle halvemmalla, ja toiselle sitä vastoin hieman kalliimmalla.

Palvelun hinnoittelun perusteina käytetäänkin itse palvelun tuottamisen kustannusten lisäksi palvelun mainetta sekä yrityksen imagoa ja näiden asiakkaalle tuottamaa lisäarvoa (Sipilä 2003, 20).

#### 4.4 Konkretisointi

Viimeinen vaihe ennen esitteen tekoa ja palvelun julkistamista on konkretisointi, jossa kootaan palvelusta näkyviä asioita asiakkaan ostopäätöksen tueksi. Ostamisen helpottamiseksi palvelu konkretisoidaan ja siihen voidaan lisätä aineellisiakin osia. (Sipilä 2003, 21.) Aineettoman palvelun ostamiseen liittyy aina asiakkaan näkökulmasta riski, jota edes osittainen aineellisuus helpottaa, kuten myös sisällön tarkka kuvaaminen.

Asiakas haluaa näkyvää vastinetta rahoilleen, vaikkakin ostaa aineetonta palvelua. Asiakas voi perustaa käsityksensä palvelun laadusta näille näkyville todisteille. Näkyvät asiat helpottavat palvelun ostamista, sekä myymistä, kun asiakkaalle voidaan esitellä jotakin. Palvelun näkyväksi tekemiseksi on monia keinoja, kuten esimerkiksi esitteet ja muu tukimateriaali, kokeilukerta, palveluun liittyvät mapit ja raportit tai vaikka kurssitodistus. (Jaakkola ym. 2009, 27.) Jos palvelusta ei ns. jää asiakkaalle mitään käteen, on tehokkain keino markkinoida omilla referensseillään ja jo olemassa olevalla asiakaskunnalla. Asiakaspalautteen kerääminen on siksikin hyvin tärkeää.

#### 4.5 Esitteen ja tuotekortin tekeminen

”Tuote-esitteen laadinnassa kulminoituu koko tuotteistaminen” (Sipilä 1996, 97). On muistettava, että esite laaditaan asiakkaita varten. Esitteessä on esitettävä asiat lyhyesti ja ytimekkäästi, sen on luotava asiakkaalle asiantunteva ja selkeä kuva palvelusta ja sen olisi tietenkin toivottavaa johtaa myyntiin. Yksityiskohdat kerrotaan myöhemmin myyntitilanteessa niistä oikeasti kiinnostuneelle ostajalle.

Esitteen kannen tulee herättää kiinnostus tutkimaan esitettä lähemmin. Kannessa tulisi kertoa lyhyesti ja ytimekkäästi esim. houkuttelevalla otsikolla, mistä on kyse, sisäsivuilla voidaan palvelua avata yksityiskohtaisemmin kertomalla asiakkaalle palvelun hyödyt ja ominaisuudet. Takakanteen laitetaan tarkemmat yksityiskohdat, jotka on tarpeen tulla ilmi jo esitteessä, sekä yhteystiedot. (Sipilä 1996, 98 - 99.) Esitteen houkuttelevuutta ja kiinnostavuutta lisäävät hyvät kuvat.

Esitteen lisäksi laaditaan sisäistä käyttöä varten tarjouspohja ja palvelusopimus, jos sellaiselle on tarvetta, sekä muut mahdolliset palvelun myyntiin liittyvät dokumenttipohjat.

Tässä vaiheessa laaditaan myyntipuhe ja lupaus. Myyntipuheen tulee olla vakuuttava, asiakkaan pelot poistava ja tietenkin myyvä. Myyjän tärkein tehtävä on auttaa asiakasta päättämään (Parantainen 2013,13). Myyntipuheen sisällön on oltava kaikille myyjille sama, jokainen voi kuitenkin esittää sen omalla tyylillään.

Tuotekortti, johon kootaan informaatio palvelusta, tekee palvelusta asiakkaalle näkyvän, mutta toimii valmistuksen ja myynnin apuvälineenä (Raatikainen 2008, 73).

#### 4.6 Palvelukuvaus ja työohjeet

Palvelukuvauksen tarkoituksena on kuvata palvelu, ja sen kaikki eri muodot, joko sanallisesti tai esim. prosessikaaviona. Palvelukuvaus laaditaan useimmiten itselle, ei asiakkaille jaettavaksi. Palvelukuvauksesta voidaan tosin tehdä lisäksi nopeasti palvelua selkeyttävä suppeampi versio asiakkaille julkaistavaksi. (Sipilä 1996, 50.)

Palvelukuvauksen tarkoituksen on tuoda esille palvelun sisältö. Palvelukuvaukseen kirjataan mm. palvelun nimi, kenelle palvelu on tarkoitettu, mitä palvelulla halutaan saada aikaan ja millaisia hyötyjä se asiakkaalle tuottaa, mitä palvelu pitää sisällään, palvelun laatuvaatimukset, palvelun tuottamisen kustannukset ja sen vaatimat resurssit sekä palvelun hinnan perusteet. (Terveystieteiden ja hyvinvoinninlaitos 2013.)

Palvelun tuottamiseen osallistuville tehdään yksityiskohtaiset työohjeet, jokaiselle omansa, kaikki kuitenkin yhteen nivottuna, koska palvelu on yhteistyötä. (Parantainen 2010 ,221, 245.) Työohjeisiin liitetään myyntipuheen pääkohdat. On tärkeää, että jokainen myyjä puhuu omalla tavallaan, kuitenkin samasta asiasta, samat asiat kertoen, ja sen mitä yksittäisen asiakkaan tarvitsee kuulla. Jokaiselle asiakkaalle ei voi tai tarvitse kertoa samoja asioita. Myyjän on muistettava, että asiakkaat eivät ole

samanlaisia. Jokainen asiakas kuvittelee juuri hänen ongelmansa olevan ainutlaatuisen, ja tätä ongelmaa myyjä on ratkaisemassa.

Tässä vaiheessa on hyvä tehdä koko palvelusta prosessikuvaus, joka palvelee palvelun tuottamiseen osallistuvien lisäksi johtoa sekä muuta henkilöstöä. Prosessikuvaus on kuvio, esimerkiksi yksinkertainen toimintakaavio. Kaavion lisäksi tarvitaan sanallinen selitys palvelusta, joka voidaan kirjoittaa niin tarkaksi, että siitä saa samalla työohjeet. Prosessikuvaus tekee näkyväksi työn kulun ja siihen vaadittavat työvaiheet ja resurssit. Prosessikuvauksessa kuvataan ainakin työvaiheet, niiden järjestys ja tekijät. Kuvauksen ansiosta palvelun suunnittelu, kehittäminen ja kustannusten arviointi helpottuu. Lisäksi on hyvä pohtia ja kirjata ylös, miltä palvelu näyttää asiakkaan näkökulmasta, mikä on palvelun saatavuus ja mitkä ovat toimitusajat. Vaatiiko palvelu asiakaan paikalla oloa ja miten palvelu asiakkaalle toimitetaan? Hoitaako asiakas mahdollisesti itse joitakin vaiheita, nykyisen teknologian avulla sekin on mahdollista ja joissakin palveluissa edellytyskin.

Palveluprosessi sisältää ydintoimintojen lisäksi tukitoimintoja, jotka eivät näy asiakkaalle, kuten esimerkiksi tiedostojen tallennus, ylläpito ja laskutus. Tukitoimintojen vaikutus palvelun onnistumisen kannalta on tärkeä, ne on otettava huomioon prosessikuvauksessa sekä sisäisessä suunnittelussa ja kehittämisessä. (Jaakkola ym. 2009, 15 - 17.)

#### 4.7 Palvelun julkistaminen

Palvelun julkistamisvaiheessa lanseerataan palvelu ensin yrityksen sisällä koko henkilöstölle, aloittaen palvelun tuottamiseen osallistuvista henkilöistä. Kun palveluun osallistuvat henkilöt on ohjeistettu, on vuorossa muu henkilöstö. Samalla voi pyytää henkilöstöltä palvelusta arviota ja parannusehdotuksia, näin kaikki saavat osallistua. Lisäksi prosessin ulkopuolinen voi nähdä ongelman jota et itse ole huomannut. Sisäinen markkinointi on yhtä tärkeää, ellei tärkeämpääkin kuin ulkoinen. Jos yrityksen sisällä kukaan ei ota vastuuta hartioilleen, eikä kukaan lähde markkinoimaan ja myymään tuotteistettua palvelua on kaikki työ turhaa. Sisäinen markkinointi on myös vaikeaa, työt on tehty ehkä jo vuosia tietyllä tavalla, on vaikeaa muuttaa opittuja käytäntöjä ja rutiineja toisenlaisiksi. (Parantainen 2010, 225 - 227.) Sisäisen markkinoinnin tavoitteena on valjastaa koko henkilöstö sekä tietoisella että asenteellisessa tasolla markkinamiehiksi (Rope 1998, 162).

Henkilöstön jälkeen palvelu lanseerataan ulkopuolelle, mahdollisille asiakkaille tai ensin pilottiasiakkaille, jos sellaisia on (Parantainen 2010 , 225 - 227).

#### 4.8 Laadunvalvonta

Palvelun laadun valvonta on olennainen osa tuotteistusta, se on jatkuvaa toimintaa, jolla palvelua kehitetään. Palvelun laatu on edellytys arvon luomiselle. Laatu on sitä miten asiakkaat palvelun kokevat. Laatu syntyy ylittämällä asiakkaan odotukset, pelkkä odotustentasoinen palvelu ei vielä riitä. Asiakkaiden saaman palvelun laatua voidaan mitata tyytyväisyyskyselyillä. (Jaakkola ym. 2009, 33.) Asiakaspalautetta on syytä kerätä säännöllisesti, ja siihen tulee myös tutustua. Reklaamaatiot ja niiden taustat tulee tutkia, ja käyttää hyödyksi palvelun parantamiseksi, ei vain korvata virhettä reklamoineella asiakkaalle. Henkilöstöltä voi tulla hyviä vinkkejä palvelun parantamiseksi, kuuntele heitä, ja tutustu jokaiseen ehdotukseen.

Asiakkaan osallistuminen palvelun tuottamiseen tuo siihen hallitsemattoman lisän. Se, miten sujuvaa palvelu asiakkaan näkökulmasta on, muodostaa olennaisen osan siitä, kuinka asiakas palvelun kokee. Tämä vaikuttaa asiakkaan näkemykseen palvelun laadusta. Saman palvelun laatu vaihtelu voi olla edellä mainituista syistä suurtaakin. (Grönroos 1987, 36 - 37; Kinnunen 2003,7; Äyväri, Suvanto, Vitikainen 1995, 66 - 68.)

”Tuotteistaminen on tuotekehitystä” (Parantainen 2013, 20.)

## 5 Case Info-tv

### 5.1 Yliopisto

Helsingin yliopisto toimii Helsingissä neljällä kampuksella; Keskustassa, Kumpulassa, Meilahdessa ja Viikissä, sekä 17 muulla paikkakunnalla Suomessa. Yliopistolla on opiskelijoita 36 500 sekä opetus- ja tutkimushenkilöstöä noin 4 500 ja muuta henkilökuntaa reilut 3 700 henkilöä.

Helsingin yliopiston organisaatorakenne on kolmiportainen. Yliopistotasoon kuuluvat yliopistokollegio, hallitus, rehtori, kansleri ja keskushallinto. Yliopiston ylin päättävä elin on hallitus, jonka jäsenet valitsee yliopistokollegio. Hallituksessa on 13 jäsentä,

joista seitsemän valitaan yliopiston sisältä ja kuusi ulkopuolelta. Hallituksessa käsiteltävien asioiden valmistelu, esittely ja täytäntöönpano kuuluu yliopiston rehtorille. Rehtorin toimikausi on viisivuotinen, rehtori valitaan hakuilmoituksella, valinnan tekee hallitus. Edellisten lisäksi yliopistotasolla toimii kansleri, jonka toimikausi on sekin enintään viisi vuotta ja haku tapahtuu hakuilmoituksella, valinnan tekee yliopistokollegio. Kanslerin tehtäviin kuuluu mm. päättäminen professorin tehtävän täyttämisestä, sekä myöntää professorin arvonimen ja dosentin arvon. Keskushallintoon kuuluvat rehtorin kanslia sekä yliopistopalvelut. Rehtorin kansliassa hoidetaan toiminnan ohjausta ja strategisia toimintoja. Yliopistopalvelut turvaava toimintaedellytykset tarjoamalla tukipalveluita, kuten henkilöstö- ja talouspalvelut sekä opetus- ja opinto- ja tutkimuspalveluita. (Helsingin yliopiston tilinpäätös ja toimintakertomus 31.12.2012.)

Toisella tasolla ovat yliopiston 11 tiedekuntaa ja 20 erillislaitosta. Tiedekuntien vastuulla on tutkimuksen ja opetuksen järjestäminen sekä niiden laatu. Erillislaitokset hoitavat sellaisia yliopiston päämäärää tukevia tehtäviä, joissa resurssien keskittäminen yhteen yksikköön on tarkoituksenmukaista. Suurin osa erillislaitoksista on tutkimusyksiköitä, ja osa näistä on yhteisiä muiden yliopistojen kanssa. Kolmannen tason muodostavat 24 tiedekuntien ja erillislaitosten alaista laitosta ja yksikköä. Lisäksi yliopistossa toimii erilaisia verkostoja ja kampusyksiköitä. (Helsingin yliopiston tilinpäätös ja toimintakertomus 31.12.2012.)

Helsingin yliopiston päätehtävät ovat opetus ja tutkimus sekä yhteiskunnallinen vuorovaikutus. Opetusta yliopisto tarjoaa noin 300 oppiaineessa ja koulutusohjelmassa, sekä tutkinto- että aikuisopetuksessa. Tutkimuksessa yliopiston tavoitteena on korkea laatu ja hyvä kansainvälinen taso. Yliopisto pyrkii edistämään perustutkimuksen asemaa yhteiskunnassa. Helsingin yliopisto on yhteiskunnallinen vastuunkantaja ja tieteen puolestapuhuja. Aktiivinen yhteiskunnallinen vuorovaikutus vahvistaa yliopiston, mutta myös ympäröivän yhteiskunnan, elinkeinoelämän ja kumppaneiden toimintaedellytyksiä. (Helsingin yliopiston tilinpäätös ja toimintakertomus 31.12.2012.)

Yliopisto on julkisoikeudellinen laitos, jonka rahoitus muodostuu pääosin valtiolta saatavasta perusrahoituksesta (vuonna 2012 59,2%), yleisavustuksista, yliopiston appteekin sekä muista konsernituotoista, ja sijoitus- ja rahoitustoiminnasta sekä täydentävästä rahoituksesta (vuonna 2012 35,1%) jota saadaan tutkimukseen ja hankkeisiin



mm. Suomen Akatemialta, ministeriöiltä, EU:lta, yrityksiltä ja säätiöiltä. (Helsingin yliopiston tilinpäätös ja toimintakertomus 31.12.2012.)

HY-konserniin kuuluvat yliopiston lisäksi Helsingin yliopistokiinteistöt Oy ja Helsingin yliopiston rahastot sekä Kumpulän liikuntahallisäätiö ja Helsingin yliopiston tiedesäätiö. Koko konsernin palveluksessa on noin 10 000 työntekijää ja budjetti on lähes miljardi euroa. (Helsingin yliopiston tilinpäätös ja toimintakertomus 31.12.2012.)

## 5.2 Kirjasto

Helsingin yliopiston kirjasto on Helsingin yliopiston erillislaitos ja Suomen suurin monitieteellinen kirjasto joka on avoinna kaikille. Kirjasto toimii niin ikään neljällä kampuksella: keskustassa, Kumpulassa, Meilahdessa sekä Viikissä. ”Kirjaston tavoitteena on tarjota osaavaa kumppanuutta tutkimuksen ja oppimisen parhaaksi, tarjota yliopiston tutkimustulokset ja kirjaston osaamisen yhteiskunnan käyttöön, olla innostava ja hyvinvoiva yhteisöä sekä rakentaa taloutensa kestäväälle pohjalle.” Kirjastossa käy vuosittain noin 1,5 miljoonaa asiakasta. Painettuja kirjoja kirjastossa on noin 73,5 hyllykilometriä ja e-ainestoja 365 500 nimekettä.

Kirjaston on yliopiston erillislaitos, jolla on oma johtosääntö. Kirjastoa johtaa ylikirjastonhoitaja Kimmo Tuominen (3.6.2013 alkaen) tukenaan kirjaston johtokunta. Lisäksi jokaisella kampuskirjastolla on oma johtajansa, ja kirjaston keskitetyillä palveluilla kolmen yksikön päälliköt. Kirjaston toimintaa ohjaa yliopiston strategia ja strategiaan perustuva kirjaston oma tavoiteohjelma, jonka pohjalta laaditaan vuosittain toimintasuunnitelma.

## 5.3 Info-tv

Keskustakampuksen kirjasto muutti vuonna 2012 uusiin tiloihin, ja samalla kirjastoon hankittiin info-tv -järjestelmä tiedotusta varten. Käytössä on koko kirjaston tiloissa yhteensä 16 näyttöä, joista kaksi on suuria aula-näyttöjä, kahdessa eri sisääntulossa. Neljä näyttöistä sijaitsee muissa toimipisteissä, yksi kussakin. Loput ovat päätoimipisteessä eri kerroksissa sekä viereisessä oppimiskeskuksessa.

Järjestelmä on kaiken kaikkiaan hyvin yksinkertainen: se käsittää näyttöjen lisäksi tietokoneen jolla on info-tv:n soitin. Soitin on tietokoneohjelmisto jolla sisältö syöte-

tään järjestelmään. Käyttäjä voi itse määritellä soittoajan, eli ajan jonka mainos tai tietoiskun näytöllä näkyy, sekä koko soittolistan pituuden ja toistoajat ja kerrat. Tällainen soitin on jokaisessa kampuskirjastossa. Kaikkien kampusten soittolistoja voidaan ohjata myös pääkirjaston soittimella koko järjestelmän vastuuhenkilön toimesta.

Alkuun soittolista oli noin 60 - 70 minuutin pituinen. Sehän on selvä, että ei asiakas jaksaa katsoa näyttöä tuntia tai yli, vaan kertaalleen nähdyn kiinnostavan mainoksen tai muun tiedon pitää tulla pian uudestaan näkyviin. Samoin on tietysti järkevää näyttää tietoiskuja mielellään lyhyesti ja useita kertoja peräkkäin, kertaushan on opintojen äiti. Näin asiakas huomaa katsoneensa koko soittolistan läpi kun sama kuva toistuu, jos nyt joku todella seuraisi näyttöä näin. Toisaalta jos asiakas on nähnyt kiinnostavan mainoksen tai tietoiskun vilaukselta ja haluaa nähdä sen uudestaan, ei hänen tarvitse odottaa kuin muutamia minuutteja nähdäkseen saman uudestaan. Tämän pidempään tuskin kukaan jaksaa mainosta odottaa. Tässä on myös syy siihen miksi mainosten tulee olla mahdollisimman mieleen painuvia; kukin mainos näkyy ruudulla 10 - 20 sekuntia, siinä ajassa mainostajan pitää saada asiakas kiinnostumaan mainoksesta.

## 6 Palvelun tuotteistaminen

### 6.1 Aiheeseen tutustuminen

Aloitin tutustumisen aiheeseen etsimällä internetistä screen-mainosaikaa myyviä yrityksiä sekä etsimällä konsernin sisältä laitosta jolla olisi kyseinen palvelu tarjolla. Tarkoitukseni oli kartoittaa hintoja, koska minulla ei ollut minkäänlaista käsitystä siitä mitä mainostaminen screeneillä yleensä maksaa. Löysin monia eri tyyppistä mainosaikaa/-paikkaa myyviä yrityksiä. Ehkä lähinnä kirjastoa vastaava oli yliopiston apteekki, joka myy mainosaikaa omaan info-tv:oon, näyttöjä sillä on 1-5 jokaisessa toimipisteessä. Mainos pyörii apteekin kaikissa toimipisteissä. Yliopiston apteekin lisäksi löysin yrityksiä, jotka myyvät mainosaikaa isoille kauppakeskuksissa tai toreilla oleville näytöille, jotka eivät sijoituspaikkojensa ja kontaktimääriensä vuoksi ole vertailukelpoisia kirjaston kanssa. Näistä sain kuitenkin vinkkiä siitä minkä tasoisia hinnat ovat. Myöskään lentoasemilla mainostaminen ei ole vertailukelpoista kirjaston kanssa, mutta siitäkin sain osviittaa kontaktihinnoista. Näiden lisäksi löysin Scandic -hotellien hinnaston sekä messujen aikaisen mainostamisen hinnat messukeskuksessa.

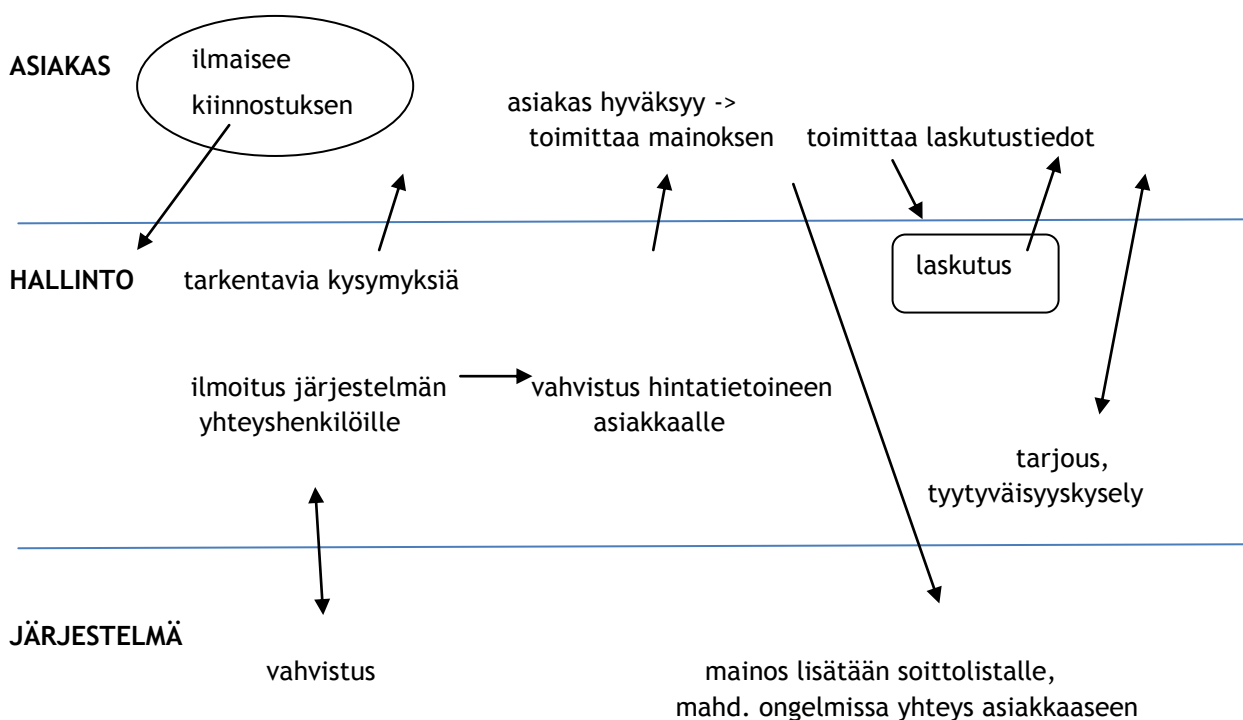
Löysin konsernin sisältä yhden laitoksen joka myy mainosaikaa. Sovin tapaamisajan ja menin katsomaan, miten siellä toimitaan. Selvisi, että toiminta on kuitenkin hyvin erilaista kuin mitä kirjaston toiminta tulisi olemaan. Tässä kyseisessä paikassa mainosaikaa ei markkinoitu, vaan toiminta oli lähtenyt liikkeelle ulkopuolisten yritysten kiinnostuksesta ja kyselyistä. Lisäksi laitoksen päivittäinen kävijämäärä on pienempi kuin kirjastossa ja väki enimmäkseen sisäistä. Joten senkään suhteen tuo laitos ei ollut vertailukelpoinen kirjastoon nähden. Sain kuitenkin paljon hyödyllistä tietoa, vaikkakaan en kaipaamistani asiakashankinnasta ja markkinoinnista. Tärkeitä saamiani tietoja olivat mm. kyseisen laitoksen mainonnan hinnoittelutiedot, sekä perusteet hinnoille. Näitä voin käyttää omassa työssäni, palvelun hinnoittelussa, ohjenuorana. Lisäksi sain tietoa järjestelmää ylläpitävältä henkilöltä ja lyhyen perehdytyksen itse järjestelmään ja sen ominaisuuksiin ja vaatimuksiin. On tärkeää tuntea järjestelmä, jotta voi kertoa asiakkaalle tarpeellista tietoa sekä vastata mahdollisiin kysymyksiin. Vaikkakin itse järjestelmästä vastaavat eri henkilöt, joiden on myös tarkoitus vastata asiakkaiden mahdollisiin järjestelmiin liittyviin kysymyksiin. Kuitenkin jokaisen palvelun kanssa tekemisissä olevan on hyvä tuntea palvelu ja siihen liittyvät työvaiheet ja osata vastata eteen tuleviin kysymyksiin. Asiakas saa aina paremman ja varmemman kuvan kun hänelle osaa vastata, luottamus palveluntarjoajaan kasvaa.

## 6.2 Prosessikuvaus

Laamanen ja Tinnilä (2009) kuvaavat prosessia joukoksi toisiinsa liittyviä toimintoja ja niiden toteuttamiseksi tarvittavia resursseja. Jokainen prosessi koostuu joukosta tehtäviä eli toimintoja. Usein laaja prosessi, pääprosessi, jaetaan toimintojen sijaan useampiin prosessikokonaisuuksiin, tällöin käytetään käsitteitä osaprosessi ja aliprosessi. Tässä tapauksessa mainosajan myyminen sisältää tilauksen vastaanoton ja varauksen lisäksi mainoksen syötön soittolistalle sekä laskutuksen, joita kaikkia voidaan katsoa olevan pääprosessin osia. Käsittelen näitä kaikkia kuitenkin yhtenä prosessina prosessikuvauksessa.

Moisio ja Ritola (2002) kuvaavat prosessin mallinnusta toimintokaavioilla, tietovirtakaavioilla, prosessikartoilla sekä prosessikaavioilla. Kuvan tai kaavion lisäksi tarvitaan sanallinen kuvaus, jossa kerrotaan prosessin alkuunpanija, tavoite ja yleiskuvaus prosessista. Lisäksi jokaisesta tehtävästä esitetään resurssien kulutus ja prosessin kesto. Kuvauksessa esitetään myös muita prosessin ymmärtämisen kannalta tärkeiksi katsottuja asioita.

Prosessikuvauksen tarkoitus on selkiyttää palvelua muulle henkilöstölle, niillekin jotka eivät ole varsinaisia palvelun tuottajia. Näin kuvaus auttaa heitä näkemään mistä on kyse ja kertomaan asiasta kiinnostuneille, vähintäänkin sen keneltä asiasta voi tiedustella lisää. Isossa yrityksessä tämä on erityisen tärkeää. Prosessikuvauksen tarkoituksena on lisäksi tehdä näkyväksi palveluntuottamiseksi tarvittavat resurssit ja siihen osallistuvat henkilöt, sekä prosessin vastuuhenkilö. Prosessikuvaus auttaa palvelun kehittämisessä jatkossa. Kun prosessi on selvillä, on helpompi löytää mahdollinen hidaste tai virhe palvelusta ja näin muuttaa palvelua asiakas- tai henkilöstöpalautteen johdosta.



Kuva 3. Prosessikaavio, mainosajan myyminen Helsingin yliopiston kirjastossa.

Prosessi alullepanija on aina asiakas, joka ilmaisee kiinnostuksensa, joko pyytämällä tarjousta tai ilmoittamalla muuten halukkuudesta mainostaa info-tv:ssa, nähtyään mediakortin (liite 1.) kirjaston kotisivulla. Hallinnossa asiakkaalta kysellään tarkemmin minkä tyyppisestä mainoksesta on kyse, ja missä muodossa asiakas sen toimittaa sekä minä ajankohtana mainoksen halutaan pyörivän, ja kuinka pitkän ajan. Asiakkaalle kerrotaan, ettei kirjastossa voida näyttää poliittisia, uskonnollisia eikä aatteellisia mainoksia. Sekä että kirjastolla on oikeus olla näyttämättä mainosta, jos se si-

sältää aineistoa jonka ei katsota sopivan kirjastossa näytettäväksi. Kun nämä asiat ovat selvillä, ilmoitetaan hallinnosta järjestelmän vastuuhenkilöille asiasta, ja varmistetaan että mainoksen esittäminen asiakkaan toivomana ajankohtana onnistuu. Kun asia on varmistettu voidaan asiakkaalle lähettää varmistus sekä pyyntö toimittaa laskutustiedot ja aineisto sähköpostilla. Aineisto toimitetaan suoraan molemmille järjestelmän vastuuhenkilöille, jotta mainos varmasti tulee perille. Kyseiset vastuuhenkilöt katsovat mainoksen läpi ennen sen esittämistä, varmistaakseen sen sopivuuden yrityksessämme näytettäväksi. Asiakas toimittaa laskutustiedot hallintoon. Järjestelmän vastuuhenkilöt lisäävät mainoksen soittolistalle toivottuna ajankohtana. Kun mainostaminen on alkanut, lähtee hallinnosta asiakkaalle lasku. Lopuksi, kun mainos on meillä sovittun ajan pyörinyt, lähetetään asiakkaalle muutama kysymys palvelun sujuvuudesta ja asiakkaan kokemuksista, joihin asiakkaalta toivotaan vastausta. Näin saadaan arvokasta tietoa jonka avulla palvelua on mahdollista kehittää koko ajan.

### 6.3 Palvelun hinnoittelu

Hinnoittelua sitoo konsernitason ohjeet ja säännöt, vaikka yksiköt saavatkin määritellä itse hinnat, jotka yksikön johtaja sitten hyväksyy. Hinnoitteluohjeen mukaisesti sisäiset hinnat ovat omakustannehintoja. Omakustannehinta ei sisällä katetta vaan on välittömien kustannusten yhteismäärä, eli niiden kustannusten jotka kohdistuvat suoraan palvelulle tai tuotteelle. Palvelussa tämä tarkoittaa välittömiä palkkakustannuksia, mutta ei sivukuluja. Sisäistä hintaa laskettaessa tässä käytetään todellisia palkkakustannuksia, ulkoista hintaa laskettaessa tehollisen työajan kustannuksia.

Laitekustannuksina veloitetaan suoritteiden tuottamisessa käytettävän laitteiston tuntihintaa. Tuntihinta saadaan jakamalla ostetun laitteen laskennallinen kuukausivuokra (hankintahinta jaettuna poistoaajan kuukausimäärällä) luvulla 130. Tuntihinnan lisäksi huomioon otetaan laitteen käytöstä aiheutuvat välittömät kustannukset, joita tässä ovat laitteiston ylläpidosta maksettava kuukausimaksut. Näin saatu tuntihinta kerrotaan suoritteiden tuottamiseksi tarvittavalla käyttöajalla. Muita huomioon otettavia kustannuksia ovat suoritteiden tuottamisesta johtuvat välittömät kustannukset, kuten aineet ja tarvikkeet ja tilat. Nämä otetaan huomioon täysimääräisinä. Henkilösivukustannukset ulkoiseen hintaan lasketaan henkilösivukustannuskertoimen mukaan. Tämän kertoimen kautta huomioiduksi tulevat lakisääteiset sivukulut, lomarahat, loma-ajanpalkat ja sairausajan palkat. Yleiskustannukset periään niin ikään laskennallisesti kertoimella, joka vaihtelee toimipisteen sijainnin mukaan. Lisäksi lai-

tokset maksavat tuloistaan konsernille pienen prosenttiosuuden. Ulkopuolisissa hinnoissa tulee olla välittömien kustannusten lisäksi otettu huomioon myös laskennalliset välilliset kustannukset sekä määrätty prosentuaalinen kate.

Laskin hinnan konsernin ohjeiden mukaisesti. Laitteiston laskennallinen tuntivuokra on 9,47 euroa. Sovelsin samaa laskukaavaa ja laskin laitteiston käytön tuntihinnan maksamistamme ylläpitokustannuksista, tuntihinnaksi tulee 7,98 euroa. Konsernin valmista hintalaskuria käyttäen sain palvelulle sisäiseksi tuntihinnaksi 42,07 euroa ja ulkoiseksi hinnaksi 91,57 euroa tunnilta. Lasketut hinnat ovat siis tuntihintoja, joita on lähes mahdoton soveltaa mainosajan myymiseen. Yksi mainos kestää 10 - 20 sekuntia, eikä laitteisto näin ollen yhden mainostajan käytössä koko tuntia. Tunnin aikana näytöillä pyörii mahdollisesti useita mainoksia sekä kirjaston omia tiedotteita.

Useinkaan palvelun hinnoittelu laskemalla ei ole toimivin keino. Sipilä (2003) kirjoittaa palvelujen hinnoittelussa korostuvan enemmän markkinoinnin kuin laskentatoimen näkemykset. Myös Rope (1998, 94) kirjoittaa kuinka on oleellista erottaa hinnoittelu ja kustannuslaskenta, jota yllä oleva esimerkki pitkälti edustaakin. Edelleen Ropen (1998, 94) mukaan hinta tulee ensisijaisesti suhteuttaa toisten samoilla markkinoilla toimivien yritysten tuotteisiin tai palveluihin. Hänen mukaansa hinta määräytyy markkinoilla. Parantainen (2010, 88) kirjoittaa kustannusperusteisen hinnoittelun olevan yleisin, mutta usein huonoin vaihtoehto. Parantaisen mukaan on järkevää pohdita, mitä hyötyä palvelusta on asiakkaalle, ja minkä arvoista tämä hyöty on, ja sitten hinnoitella sen mukaan mikä palveluntarjoajan osuus hyödystä olisi. Hyötyperusteinen hinta tulee suhteuttaa kilpailijoiden hintoihin. Tämä ei tosin tarkoita automaattisesti samaa hintatasoa kilpailijoiden kanssa, vaan hinta voi olla korkeampi tai matalampi. Jonkun on oltava kallein.

Konsernin ohjeiden mukaan laskettu hinta ei muun epäkäytännöllisyytensä lisäksi vastaa markkinahintaa. Konsernin hinnoitteluohjeessa sanotaan, että jos kyseessä on palvelu jota on yleisesti markkinoilla tarjolla, on hinnoittelussa käytettävä markkinahintaa. Kaikkien näiden syiden takia hylkäsin kustannusperusteisen hinnoittelun ja hinnoittelin palvelun markkina- ja arvoperusteisesti.

Tutustuin vastaavaa palvelua tarjoaviin toimijoihin ja heidän hintoihinsa. Suurin osa, joilta hintoja löytyi, eivät olleet vertailukelpoisia toimijoita kirjaston kanssa. Hinnoitteluja oli erilaisia, kuten toimijoitakin. Valitsin ja laskin vertailukelpoiseksi hin-

naksi kontaktihinnan. Muiden palveluntarjoajine kontaktihinnat vaihtelivat 0,002 - 0,056 € välillä. Kirjastossa käy asiakkaita noin 6 000 joka arkipäivä ja lauantaisin reilut 1 000 asiakasta päivässä. Yhteensä viikossa kontaktien määrä on siis 31 000. Tällä asiakasmäärällä ja vertailukohteiden kontaktihinnoilla laskettu mainosajan hinta voisi olla 62 - 1 736 €viikolta. Tämäkään ei siis paljon auttanut hintojen määrittelyssä.

Toinen vertailukohde oli löytämieni toimijoiden viikkohinnat, jotka sijoittuvat 225 ja 884 euron välille. Näiden hintojen perusteella laadin kaksi hintaehdotusta, jotka esittelisin kirjaston johtoryhmälle. Koska kirjaston asiakaskunta on melko yksipuolisesti nuoria aikuisia, ja toimintamme kapea-alaista, hinnoittelin palvelun markkinahintojen halvimpien hintojen mukaan. Näen, että emme ehkä voi tarjota B to B -asiakkaille täysin samaa arvoa kuin muut vastaavat toimijat, tai ainakaan yhtä laajaa otantaa kontakteista. Tästä johtuen päädyin hintoihin, jotka ovat markkinahintojen alarajoilla.

Hintaehdotukseni ovat ns. hatusta vedettyjä. Kuten aikaisemmin luvussa on huomattu, ei hintojen mekaaninen laskeminen aina ole järkevää. Markkina- tai arvoperusteista hintaa taas ei voi määrittellä pelkästään laskemalla. Laskeakin tietysti pitää. Jokaisen palvelun tarjoajan pitää pystyä kattamaan palvelusta aiheutuneet kulut sen tuloilla. Koska aikaisemmin laskin palvelulle tuntihinnat ja näin selvitin kirjastolle palvelusta aiheutuvat kulut, tiedän, mikä on minimi, jolla palvelua voidaan myydä. Markkinoilla toimivien muiden vastaavien palveluiden hintojen perusteella taas selvitin ylärajan. Kirjaston ollessa kuitenkin erilainen toimija ja sen asiakkaiden rajoituksessa lähinnä yhteen mahdolliseen kohderyhmään päätin hintojen kuuluvan markkinahintojen alarajoille. Hinnat, joihin päädyttiin näkyvät seuraavan sivun taulukossa (taulukko 1.), johon on laskettu tavoitemääriä asiakkaille. Hinnoittelun on palvelun toimiessa muuttunut sen verran, että ensimmäinen viikko maksaa tuon hinnastossa näkyvän euromäärän verran ja seuraavat viikot sata euroa vähemmän.

Toiminnan vuotuinen tuottotavoite on 5 000 - 10 000 euroa. Ylläpitokustannukset ovat vuodessa noin 12 000 euroa. Lopullisten hintojen perusteella laadin laskelman, kuinka monta asiakasta tarvitsisimme, jotta tuohon tavoitteeseen voitaisiin päästä.

Tavoite / € vuodessa	5 000	10 000
<i>Yhden kuvan mainos</i>		
Sisäinen, 160	36	71
Säätiöt, 230	36	71
Ulkoisen, 300	24	48
<i>Power point tms.</i>		
Sisäinen, 190	29	58
Säätiöt, 290	29	58
Ulkoisen, 390	19	37

Taulukko 1. Asiakastavoitteet. Hinnat ovat tässä ilman arvonlisäveroa. Laitoksella on ollut tapana hinnoitella valtionapulaitokset erikseen (tässä säätiöt), hinta on sama kuin sisäinen hinta, mutta siihen lisätään alv.

#### 6.4 Asiakashankinta ja markkinointi

Lähdin liikkeelle asiakashankinnassa tiedustelukirjeellä (liite 2). Kirjeen muodon tarkisti kirjaston viestintäpäällikkö. Valitsin muutaman mahdollisesti kirjaston asiakkaille mainostamisesta kiinnostuneen yrityksen. Etsin näiden yritysten viestinnästä vastaavan henkilön nimen ja lähetin heille tarkoitin mietityn kirjeen, jossa tiedustelin mahdollisesta kiinnostuksesta mainostaa kirjaston asiakkaille. Kirje lähetettiin valituille viestinnän vastuuhenkilöille sähköpostilla. Lähetin näitä tiedustelu / ennakkoilmoituskirjeitä yhteensä 13 eri taholle. Kirje oli muotoiltu niin, että ylhäällä oli kuva, jonka jälkeen asia. Kirjeessä kerroin, että olemme aloittamassa toimintaa, jossa tarjoamme mainosaikaa info-tv -järjestelmään ja että teen aiheesta opinnäytetyötä. Kirjeessä kysyttiin vastaanottajan mahdollista kiinnostusta asiasta ja luvattiin lisätietoja.

Sain kirjeeseen vastauksen viideltä eri taholta. Yksi näistä tosin ei ollut valmis maksamaan, vaan tarjosi konsernin sisäistä yhteistyötä, josta molemmat hyötyisivät. Tähän ei lähdetty, koska tarkoituksena on kerätä lisärahoitusta sekä kattaa järjestelmästä aiheutuvia kuluja. Lisäksi olisi outoa tarjota palvelua maksutta toisille ja pyytää maksu toisilta. Tällä yhteistyötä ehdottaneella taholla ei myöskään ollut tarjota meille mitään. Myöhemmin on tehty päätös tarjota palvelua yliopiston sisäisille asiakkaille myös vaihtokaupan ehdoin, kunhan molemmat osapuolet siitä hyötyvät.



Kun hinnat oli johtoryhmässä päätetty, lähetin ne tiedoksi kaikille vastanneille. Sain kaksi vastausta. Toinen vastaajista oli iso monikansallinen yritys, jonka viestinnän yhdyshenkilö ilmoitti heidän pohtivan asiaa. Toinen oli laitos konsernimme sisältä, joka oli sitä mieltä, että hinnat ovat liian korkeat. Tälle sisäiselle asiakkaalle lähetin vielä kokeilutarjouksen, joka oli voimassa konsernin laajuisesti toukokuun loppuun. Kokeilutarjoukseen ei ilmeisesti ollut tarpeeksi houkutteleva, koska siihen en koskaan saanut vastausta.

Ennen seuraavaa asiakashankintaa tein mediakortin (liite 1) joka laitettiin kirjaston kotisivulle näkyviin. Mediakortti sisältää info-tv:ssa mainostamisen hinnat, sekä tärkeimmät tiedot aineistosta esim. millaisessa muodossa aineisto tulee toimittaa. Mediakortista löytyvät lisäksi yhteystiedot. Mediakorttia myös jaettiin kirjaston sisällä tiedotuksen omaisesti, jotta henkilöstö osaisi ohjata kysyjät kysymään oikeilta henkilöiltä. Käytännön myötä mediakorttia on päivitetty hieman. Hintoja on muutettu, kuten edellä mainitaan, sekä mainostaminen kampuskirjastoissa on eroteltu pääkirjastosta. Alkuun ajatuksena oli, että mainos pyörisi automaattisesti jokaisessa kampuskirjastossa.

Mediakortin valmistumisen ja esille saamisen jälkeen on vuorossa uuden sähköpostikirjeen muotoilu ja lähetys näille joille jo lähetin tiedustelukirjeen, sekä mahdollisille uusille asiakkaille. Olen kerännyt kollegani kanssa listaa mahdollisesti kiinnostuneista yrityksistä, joiden yksi kohderyhmä näkökulmastamme olisi kirjaston asiakkaat, tai jotka voisivat olla kiinnostuneita mainostamaan kirjaston asiakaskunnalle, joka koostuu pääasiallisesti nuorista kaupunkilaisista, joukkoon mahtuu kuitenkin laidasta laitaan kaupunkilaisia. Myöhemmin pyysin kampuskirjastoista listan heidän yhteistyökumppaneistaan sekä mainonnasta mahdollisesti kiinnostuneista. Näille tahoille on tarkoitus lähettää mainoskirje uudesta palvelusta.

## 7 Yhteenveto

Ensimmäisessä vaiheessa etsin vertailukohteita ja tutustun alaan yleensä. Vertailukohteiden etsinnän lisäksi tutustun kirjallisiin lähteisiin tuotteistamisesta, hinnoittelusta, markkinoinnista ja asiakashankinnasta.

Aiheeseen yleisesti tutustuttuani valikoin toisessa vaiheessa mahdollisia yhteistyökumppaneita, sellaisia joiden kohderyhmä olisi mahdollisesti sama kuin kirjastolla, ja

siksi olisivat kiinnostuneita mainostamaan kirjaston asiakkaille. Muotoilen kirjeen, jolla kerron näille valituille pian avautuvasta mahdollisuudesta mainostaa kirjastossa.

Kolmas vaihe on esitellä palvelu, prosessikuvaus ja hintaehdotukseni kirjaston johtoryhmälle. Johtoryhmän hyväksynnän jälkeen voin lähettää ennakkokirjeeseen vastan-  
neille hintatiedot ja muutenkin tarkemmat tiedot mainostamisesta.

Neljäs vaihe on luoda mediakortti kotisivulle ja kirjoittaa uusi asiakashankintaan tähtäävä kirje uudelle ryhmälle mahdollisia asiakkaita. Tälläkin kertaa valikoin yrityksiä, joilla on sama kohderyhmä kuin kirjastolla.

Viides, ns. jatkuva toiminta, on lähettää jokaiselle mainostaneelle mainonnan päätteeksi muutamia kysymyksiä, joilla selvitetään palvelun onnistumista ja toimintaa yleensä asiakkaan näkökulmasta.

Koska tuotteistaminen on jatkuva prosessi, jatkuu työ kirjastossakin kehittämällä ja parantamalla palvelua niin, että se ei vain vastaa asiakkaan odotuksia vaan ylittää ne. Aihetta voisi myös tutkia lisää markkinoinnin ja hinnoittelun osalta, koska kumpikin yksistään on laaja, ja tuotteistamisen kannalta tärkeä, aihealue.

Tuotteistaminen on onnistunut kun palvelun myyminen ja ostaminen on helppoa. Vielä kirjastolla on parantamisen varaa tässä, mutta asiakaspalautteen avulla ja sen ansiosta voimme kehittää palvelua. Asiakaspalautteen mukaan palvelu kuitenkin on kaiken kaikkiaan onnistunut.

Työn tuloksen saavutettiin palvelupaketti, jota voi kuka vain kirjastossa myydä ja markkinoida asiakkaille, vaikkakin nyt palveluun liittyvät henkilöt ovat tarkoin määritellyt. Lisäksi työn tuloksena saatiin tämä raportti palveluntuotteistamisen teoriasta ja tuotteistamisesta itsessään, jonka avulla jatkossa toivottavasti muut voivat viedä läpi tuotteistamisprosesseja. Tavoitteisiin päästiin ja olen hyvin tyytyväinen palveluun ja sen toimintaan. Työ tosin jatkuu vielä. Tarkoituksena on tehdä vielä laajemmin asiakashankintaa sekä kehittää palvelua kerättyjen asiakaspalautteiden avulla.

## Lähteet

### Kirjat:

Apunen, A. & Parantainen, J. 2011. Gurumarkkinointi. Helsinki: Talentum.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2003. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita.

Grönroos, C. 1985. Miten palveluja markkinoidaan. *Ekonomia-sarja*; 82. 3. painos. Espoo: Weilin+Göös.

Grönroos, C. 1988. Miten palveluja markkinoidaan. *Ekonomia-sarja*; 82. 4. uudistettu painos. Espoo: Weilin+Göös.

Grönroos, C. 1990. Nyt kilpaillaan palveluilla. Suomentanut Tillman M. Espoo: Weilin+Göös.

Grönroos, C. 1998. Nyt kilpaillaan palveluilla. Suomentanut Tillman M. 4. uudistettu painos. Espoo: Weilin+Göös.

Hinnoittelun ABC 2005. Opas tietotuotteiden ja palveluiden hinnoitteluun. HIMA Hinnoittelumallit asiakassuhteessa -hanke (2004 - 2005) ja TIEKE Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus ry. Helsinki: Tekes.

Jaakkola, E., Orava, M. & Varjonen, V. 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua. Opas yrityksille. Helsinki: Tekes

Kinnunen, R. 2004. Palvelujen suunnittelu. Vantaa: Dark.

Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. 4. uudistettu painos. Teknologiateollisuuden julkaisu 2/2009. Helsinki: teknologiainfo Teknova.

Lehtinen, U., Niinimäki, S. 2005. Asiantuntijapalvelut: tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu. Helsinki: WSOY.

Moisio, J. & Ritola, O. 2002. Liiketoimintaprosessien tunnistus, mallintaminen ja uudistaminen. Helsinki: Qualitas Fennica.

Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2005. Johdon laskentatoimi. Business Edita. 6. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Ojasalo, J. & Ojasalo, K. 2010. B-to-B -palvelujen markkinointi, Helsinki: WSOYPro.

Parantainen, J. 2010. Rakenna palvelusta tuote 10 päivässä. Helsinki: Talentum.

Parantainen, J. 2013. Tuotteista palvelusi, tuplaa katteesi. Tuotteistusopas johtajille & asiantuntijoille. Espoo: Noste.

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

Rope, T. 2004 Business to business -markkinointi. Porvoo: WS Bookwell.

Simula, H., Lehtimäki, T., Salo, J. & Malinen, P. 2010. Uuden B2B-tuotteen menestyksessä kaupallistaminen. Helsinki: Kopio Niini.

Sipilä, J. 2003. Palvelujen hinnoittelu. Porvoo: BookWell.

Sipilä, J. 1996. Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. Helsinki: WSOY.

Äyväri, A., Suvanto, P. & Vitikainen, M. 1995. Markkinoi palveluja. Markkinointi-instituutin kirjasarja. 2. uudistettu painos. Espoo: Weilin+Göös.

#### Artikkelit:

Kurvinen J. 2008. Tuotteistaminen lisää kannattavuutta. Hämeen taloussanomat 1/2008, 15.

#### Sähköiset lähteet:

Helsingin yliopisto. 2013. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2012. Viitattu 28.5.2013  
<http://www.helsinki.fi/lyhyesti/toimintakertomus/>

Helsingin yliopiston kirjasto. Kirjaston toiminta. Viitattu 28.5.2013.  
<http://www.helsinki.fi/kirjasto/fi/yhteystiedot/kirjaston-toiminta/>

Kulmala, H. I. Hinnoittelu - mitä se on käytännössä? Viitattu 28.5.2013.  
[http://www.vtt.fi/proj/leanver/files/hinnoittelu\\_stateoftheart.pdf](http://www.vtt.fi/proj/leanver/files/hinnoittelu_stateoftheart.pdf)

Terveys- ja hyvinvoinninlaitos. 2011. Tuotteistaminen. Viitattu 13.6.2013.  
[http://www.thl.fi/fi\\_FI/web/fi/tutkimus/tyokalut/neuvontapalvelut/kehittaminen/toiminta/tuotteistus/paketointi](http://www.thl.fi/fi_FI/web/fi/tutkimus/tyokalut/neuvontapalvelut/kehittaminen/toiminta/tuotteistus/paketointi)

Toivonen, M. 2010. Asiantuntijapalvelun tuotteistaminen. Teknillinen tutkimuskeskus VTT. Viitattu 13.6.2013.  
[http://www.cimo.fi/instancedata/prime\\_product\\_julkaisu/cimo/embeds/cimowwwstructure/24934\\_Asiantuntijapalveluiden\\_tuotteistaminen\\_Toivonen\\_05062012.pdf](http://www.cimo.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/cimo/embeds/cimowwwstructure/24934_Asiantuntijapalveluiden_tuotteistaminen_Toivonen_05062012.pdf)

Virtuaaliammattikorkeakoulu. Opinnäytetyön ohjausprosessi. Viitattu 3.6.2013.  
<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/030906/1113558655385/1154602577913/1154670359399/1154756862024.html>

#### Julkaisemattomat:

Palvelutoiminnan hinnoittelu Helsingin yliopistolla. Kvestorin ohje 28.3.2012

## Kuvat

Kuva 1. Palvelutuotteiden kerrokset (Bergström & Leppänen 2003, 157). .....	11
Kuva 2. Tuotteistuksen asteet (Sipilä 1996, 13). ....	15
Kuva 3. Prosessikaavio, mainosajan myyminen Helsingin yliopiston kirjastossa..	28

Taulukko

Taulukko 1. Asiakastavoitteet ..... 32

## Liitteet

Liite 1. Mediakortti .....	40
Liite 2. Sähköpostikirje .....	41

Liite 1. Mediakortti



## INFO-TV MEDIAKORTTI 2013

Mainoksesi näkyy ruudulla vähintään 6 kertaa tunnissa eli 366 kertaa viikossa. Päivässä pääkirjastossa asioi keskimäärin 5 000 asiakasta.

Näyttöjä on pääkirjastossa 16 kappaletta. Pääkirjaston sisääntuloaulassa ja Aleksandrian aulassa on 55- ja muualla 47- ja 42-tuumaiset näytöt. Kysy mahdollisuutta mainostaa myös muilla kampanjoilla.

### Aineistovaatimukset:

Mainos voi olla kuva, kuvasarja tai video.

Kuvat ja kuvasarjat toimitetaan png-, jpg- tai gif-formaatissa. Niiden tulee olla Full HD -resoluutiossa eli 1920\*1080 pikseliä 16:9 -kuvasuhteella. Jos kyse on kuvasarjasta, on määriteltävä myös kuvien järjestys ja kunkin kuvan näyttöaika.

Videoiden kuvasuhteen tulee myös olla 16:9. Resoluutio saa olla enintään 1280\*720 pikseliä. Tuettuja videoformaatteja on useita, mm. avi, mov, mpg ja wmv.

Mainoksen voi tallentaa myös PowerPoint-tiedostoksi; sivukooksi määritellään tällöin 47,98\*27,09 cm.

*Huomaathan, että info-tv:ssa ei ole ääni käytössä.*

### Ilmoitushinnat:

*Yhden kuvan mainos:*

Sisäinen hinta (HY + HUS): 160 € / viikko

Julkisoikeudelliset, valtionapua saavat (hintoihin lisätään alv 24%): 230 € / viikko

Ulkoinen hinta (hintoihin lisätään alv 24%): 300 € / viikko

*Kuvasarja tai video:*

Sisäinen hinta (HY + HUS): 190 € / viikko

Julkisoikeudelliset, valtionapua saavat (hintoihin lisätään alv 24 %): 290 € / viikko

Ulkoinen hinta (hintoihin lisätään alv 24%): 390 € / viikko

**Kirjasto vastaanottaa vain valmiita aineistoja.** Aineisto tulee toimittaa kirjastolle kahta työpäivää ennen sovittua mainosaikaa.

Kirjastolla on oikeus jättää mainos julkaisematta jos se ei sovi kirjastossa näytettäväksi.

**Ota yhteyttä jos sinulla on kysyttävää:** aineistoon liittyviin kysymyksiin vastaa [samu.kytojoki@helsinki.fi](mailto:samu.kytojoki@helsinki.fi) ja [teijo.kuvaja@helsinki.fi](mailto:teijo.kuvaja@helsinki.fi) muut kysymykset, laskutus ja mainosajan varaus [laura.r.koski@helsinki.fi](mailto:laura.r.koski@helsinki.fi)



## Liite 2. Sähköpostikirje mahdollisille asiakkaille



Näkyvyyttä palkitussa Kaisa-talossa!

Helsingin yliopiston pääkirjasto, Kaisa-talo, on World Design Capital Helsinki 2012 – pääkaupunkivuoden näyttävin hanke, joka houkuttelee opiskelijoiden lisäksi arkkitehtuurista kiinnostuneita kaupunkilaisia ja turisteja.

Kaisa-talo, sen suunnittelijat, rakennuttaja ja rakentajat, ovat saaneet useita palkintoja. Rakennus onkin sekä ulkoa, että sisältä, todella upeaa katseltavaa.

Tartu nyt tilaisuuteen, mainosta kirjaston info-tv -näytöillä pääkirjastossa sekä kampuksilla ja oppimiskeskus Aleksandriassa. Tarkemmat tiedot ja hinnat mediakortistamme:

<http://www.helsinki.fi/kirjasto/yhteystiedot/medialle/info-tv/>

Kävijämäärämme on noin 5 000 ihmistä päivässä. Asiakkaitamme ovat pääasiassa yliopiston opiskelijat, opettajat ja tutkijat. Kirjasto on myös kaupunkilaisten olohuone.

Pääkirjaston tiloissa käy paljon kansainvälisiäkin vierailijoita ja järjestetään tapahtumia. Kirjasto toimii Vuoden 2014 *LIBER*in arkkitehtuuriseminaari isäntänä.

Kaisa-talossa toimivat myös:

American Resource Center

EU-tietokeskus

Tilastokeskuksen palvelupiste

Gaudeamuksen Kirja & Kahvi

Lisätietoa kirjastosta ja Aleksandriasta saa alla olevista linkeistä:

<http://www.helsinki.fi/kirjasto/>

<http://www.helsinki.fi/aleksandria/>

Yhteistyöterveisin,

Laura Koski

taloussihteeri