
KOULUTUSPALVELUN TUOTTEISTAMINEN

Hyria koulutus Oy



Ammattikorkeakoulun opinnäytetyö

Liiketalouden koulutusohjelma

Visamäki, kevät 2015

Matti Kymäläinen



VISAMÄKI
Liiketalouden koulutusohjelma
Markkinointi

Tekijä	Matti Kymäläinen	Vuosi 2015
Työn nimi	Koulutuspalvelun tuotteistaminen Hyria koulutus Oy	

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tuotteistaa uusi turvallisuusalan koulutuspalvelu Hyria koulutus Oy:lle. Tavoitteen taustalla oli toimeksiantajan strateginen tahtotila myyntityön ja asiakassuhteiden kehittämiseksi. Työ toteutettiin tutkimuksellisenä kehittämistyönä. Käytännön toteutuksessa hyödynnettiin sekä konstruktivisen tutkimuksen että palvelumuotoilun menetelmiä.

Teoriaosuudessa tarkasteltiin palvelutuotteen kehittämistä tuotteistamisen ja palvelumuotoilun keinoin. Lisäksi käsiteltiin asiakas- ja tuotejohtamisen näkökulmia, joilla oli keskeinen yhteys tuotteistamiseen. Lopuksi kiinnitettiin huomiota projektinhallintaan, jonka tavoitteena oli varmistaa kehittämistyön onnistunut läpivienti.

Kehittämistyön käytännön osuus toteutettiin alkuvuoden ja kevään aikana 2015. Ensin analysoitiin toimeksiannon kohteena olleen turvallisuusalan osaston palvelutarjonta. Sen perusteella tarkennettiin kehittämistyön kohde ja tavoitteet. Seuraavaksi suoritettiin sisäisen toimintaympäristön analysointi ja kilpailevien tuotteiden kartoitus. Asiakaslähtöisyyden varmistamiseksi toteutettiin teemahaastattelut viidelle kohderyhmän edustajalle.

Kerätyn tiedon pohjalta suunniteltiin kaupan alalle suunnatun turvallisuus-koulutuksen palvelukonsepti. Työn konkreettisena tuotoksena syntyi koulutuspalvelusta kertova tuote-esite. Työ luovutettiin toimeksiantajalle tuotteen käyttövalmiina testiversiona. Jos asiakkaat kokevat tuotteen hyödylliseksi, kannattaa toimeksiantajan jatkaa tuotteen kehittämistä ja toteuttaa pilotointi ennen lopullista tuotelanseerausta.

Avainsanat Tuotteistus, palvelumuotoilu, palvelut, asiakaslähtöisyys

Sivut 63 s. + liitteet 2 s.

VISAMÄKI

Degree Programme in Business Economics

Marketing

Author	Matti Kymäläinen	Year 2015
Subject of Bachelor's thesis	Productization of Educational Service Hyria Education Ltd	

ABSTRACT

The purpose of this thesis was to productize a new security related educational service for Hyria Education Ltd. The assignment was linked to the employer's strategic will to develop sales and customer relationships. This thesis applied the method of research-based development. The empirical part was carried out by using methods of constructive research and service design.

The theoretical part examined the development of service product through the means of productization and service design. Additionally customer relationship and product management were viewed since they had an important link to productization. Finally project management was taken into account, which was to make sure that the implementation of the development process would be successful.

The empirical part of this thesis was carried out between the beginning of the year and spring 2015. The first step was to analyze the offering of services provided by the employer's security training unit. The target and the aim of the development process was assessed and defined accordingly. The next phase covered analyzing of the internal operational environment and surveying of competitive products. Also five representatives from the target group took part in theme interviews, which was to ensure customer oriented approach.

The planning of the service concept was based on gathered information and the new security training product was targeted to the sector of commerce. The actual result was the service presented in a form of a brochure. The product was handed over to the employer as a test version, which was ready to put into use. If the customers would show interest in it, it would be recommendable for the employer to continue developing the product and conducting a product pilot before final launching.

Keywords Productization, service design, services, customer oriented approach

Pages 63 p. + appendices 2 p.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Toimeksiantajan esittely.....	1
1.2	Kehittämistyön tarkoitus ja tavoitteet	2
1.3	Työn rakenne ja rajaus	3
1.4	Kehittämistyön menetelmät.....	4
2	LIIKETOIMINNAN KEHITTÄMINEN TUOTTEISTAMALLA.....	5
2.1	Tuotteistaminen.....	5
2.1.1	Tavoitteet.....	6
2.1.2	Tuotteistamisen asteet	6
2.1.3	Tuotteistaminen prosessina	8
2.1.4	Modulointi	11
2.2	Palvelumuotoilu	11
2.2.1	Ominaispiirteet	12
2.2.2	Palvelumuotoilun prosessi.....	12
2.2.3	Tutkimusvaihe	13
2.2.4	Suunnitteluvaihe	14
2.2.5	Tuotantovaihe ja arviointi.....	15
2.3	Asiakas- ja tuotejohtaminen	16
2.3.1	Asiakassuhteet yrityksen pääomana	17
2.3.2	Palveluiden markkinointi.....	18
2.3.3	Uuden palvelutuotteen lanseeraus	19
2.3.4	Laadun varmistus.....	20
2.3.5	Palvelutuotteen kannattavuus	21
2.4	Projektinhallinta	22
3	KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS	25
3.1	Kehittämiskohteen valinta ja tavoitteiden asettaminen.....	25
3.2	Teoriatiedon kokoaminen ja toimintaympäristön analysointi	29
3.2.1	Kehittämistyön tietoperustan rakentuminen.....	29
3.2.2	Sisäinen toimintaympäristö	30
3.2.3	Kilpailevien tuotteiden kartoitus	32
3.3	Kehittämisprojektin tarkentaminen ja toteutussuunnitelman laatiminen	34
3.4	Menetelmien valinta ja hyödyntäminen projektin eri vaiheissa.....	36
3.5	Kehittämistyön seuranta ja mittarit	37
4	AINEISTON KERÄÄMINEN HAASTATTELUILLA	39
4.1	Tavoitteet.....	39
4.2	Haastatteluiden suunnittelu ja rajaus.....	39
4.3	Haastattelumenetelmä	41
4.4	Kohdehenkilöiden valinta	42
4.5	Haastatteluiden toteutus	43
4.6	Aineiston käsittely ja analysointi	44
4.7	Haastatteluiden tulokset	45
4.7.1	Tulokset.....	46
4.7.2	Johtopäätökset	47

4.7.3 Tulosten luotettavuus.....	48
5 UUSI KOULUTUSTUOTE	51
5.1 Tarjottavan koulutuspalvelun sisältö ja toteutustapa	51
5.2 Hinnoittelu.....	53
5.3 Markkinoinnin suunnittelu	54
5.4 Tuotteen valmius pilotointiin	54
6 POHDINTA.....	56
6.1 Kehittämistyön prosessi	56
6.2 Sisäinen palaute tuote-esitteestä.....	58
6.3 Ehdotukset jatkotoimenpiteiksi	58
7 YHTEENVETO	60
LÄHTEET	61

Liite 1	Haastattelukysymykset
Liite 2	Tuote-esitteen luonnos

1 JOHDANTO

Maailmantaloutta viime vuosina koetellut taantuma on kiristänyt myös Suomen tilannetta. Yhteiskunnan eri toimintoihin kohdentuukin tällä hetkellä huomattavia säästöpaineita. Tämä on heijastunut osaltaan myös ammatillisen koulutuksen järjestäjiin, joiden toiminta perustuu pääosin valtionrahoituksen varaan. Opetushallituksen (2014) tilastojen mukaan ammatillisen koulutuksen paikkakohtainen määräraha on noussut vuoteen 2012 asti. Sen jälkeen vastaavia yleiskorotuksia ei ole enää tehty, ja vuosien 2014 ja 2015 keskimääräistä yksikköhintaa on jopa leikattu pienemmäksi.

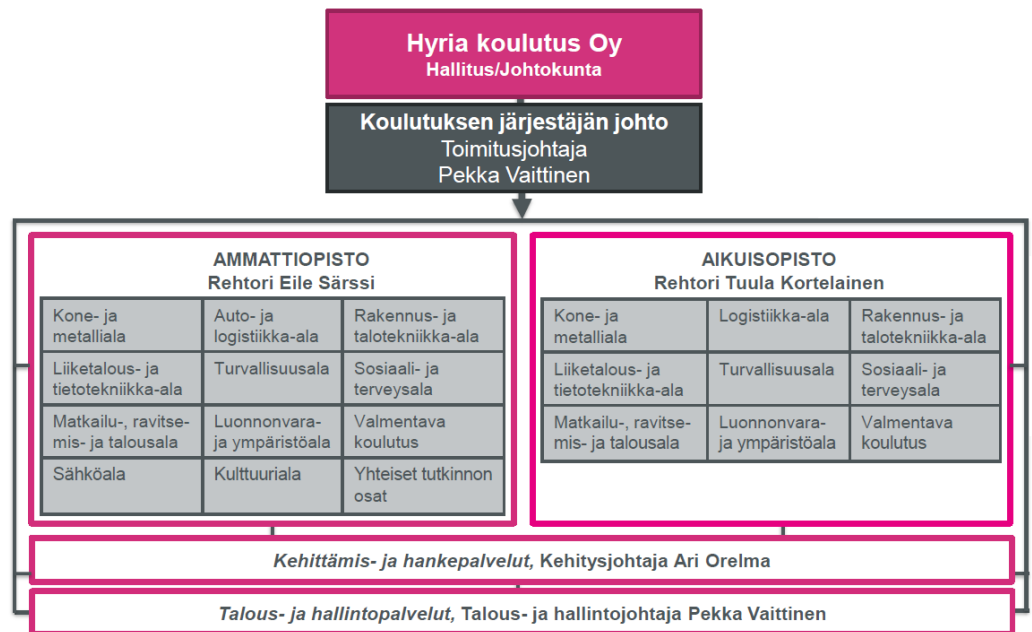
Laskeva suuntaus valtionrahoituksessa on ohjannut koulutuksen järjestäjiä organisoimaan toimintaansa uudelleen. Käytössä olevien resurssien tehostamisen lisäksi on kiinnitetty huomiota myös myynnin ja asiakassuhteiden kehittämiseen. Tämä tarjoaa mahdollisuuden liikevaihdon omatoimiseen kehittämiseen ja vähentää toiminnan riippuvuutta koulutuspoliittisista päätöksistä. Liiketoiminnallisen ajattelun ja toimintamallien merkitys oppilaitoksissa kasvaa.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää toimeksiantajana toimivan Hyria koulutus Oy:n palvelutarjontaa suunnittelemalla uusi koulutustuote. Työ toteutetaan tutkimuksellisenä kehittämistyönä, koska päämääränä on konkreettinen tuote ja tekeminen eikä niinkään uuden tiedon tuottaminen. Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden (2014, 19) mukaan tutkimuksellinen kehittämistyö sisältää käytännön ongelmien ratkaisua sekä uusien ideoiden, käytäntöjen tai tuotteiden synnyttämistä ja viemistä käytännön toteutukseen.

1.1 Toimeksiantajan esittely

Hyria koulutus Oy on Uudellamaalla ja Kanta-Hämeessä toimiva koulutuskeskus, joka toteuttaa sekä nuorten että aikuisten ammatillista koulutusta. Tutkintotavoitteisten koulutusohjelmien lisäksi Hyria tarjoaa myös muita koulutuspalveluita alueensa yrityksille ja yhteisöille. Hyria työllistää noin 450 henkilöä, ja sen liikevaihto vuonna 2014 oli 41,8 miljoonaa euroa. Vuosittainen opiskelijamäärä on noin 10 000. Toimipisteet sijaitsevat Hyvinkäällä, Riihimäellä, Helsingissä, Hämeenlinnassa, Lahdessa ja Järvenpäässä. (Hyria Yhteiset palvelut 2015.)

Hyrian organisaatio rakentuu karkealla tasolla kolmesta toiminta-alueesta, jotka ovat nuorten koulutus, aikuiskoulutus sekä hallinto- ja tukipalvelut. Sekä nuorten että aikuisten koulutus on jaettu edelleen osastoihin ammattialoittain kuvan 1 osoittamalla tavalla. (Hyria Yhteiset palvelut 2015.)



Kuva 1. Hyria koulutus Oy:n organisaatio 1.1.2015 (Hyria Yhteiset palvelut 2015).

Tämän opinnäytetyön toimeksianto on lähtöisin aikuisopiston puolelta. Työ toteutetaan turvallisuusalan yksikössä, jossa työskentelee yksi koulutuspäällikkö ja kahdeksan päätoimista kouluttajaa. Suurin osa turvallisuusalan yksikön toteuttamasta koulutuksesta on tutkintotavoitteista, ja valtionosuusrahoitus muodostaa noin 70 % sen liikevaihdosta. Jäljelle jäävä vajaa kolmannes koostuu opiskelijamaksuista ja palvelumyynnistä. Turvallisuusalan tutkintojen lisäksi tärkeimpiä tuotteita ovat erilaiset kortti- ja pätevyyskoulutukset, kuten esimerkiksi työturvallisuuskortti ja tulityökurssi, sekä asiakaskohtaisesti tarjottavat toteutukset. (Kortelainen, haastattelu 13.1.2015.)

1.2 Kehittämistyön tarkoitus ja tavoitteet

Toimeksiannon taustalla on tavoite myynnin edistämiseksi. Siihen tähtääväksi toimenpiteeksi on valittu uuden koulutuspalvelutuotteen suunnittelu ja lisääminen Hyrian tarjontaan. Päätös tuotteistamisen tekemisestä ja kannattavuudesta organisaatiolle on tehty jo aiemmin, eikä tässä työssä ole tarkoitus selvittää tai perustella sen tarpeellisuutta.

Kehittämistyön hahmotteluvaiheessa toimeksiantajan kanssa sovittiin, että uusi koulustuote tulitaisiin suuntaamaan kaupan alalle. Ala on merkittävä työllistäjä nyt ja odotettavasti myös tulevaisuudessa. Kaupan liiton (2014) mukaan se on elinkeinoelämän yksittäisten alojen suurin työllistäjä, ja vuoden 2020 mennessä alalle odotetaan avautuvan eniten työpaikkoja Suomen toimialoista. Näin ollen kohderyhmä tulisi olemaan kooltaan merkittävä myös jatkossa ja tarjoaisi laajan asiakaspotentiaalin.

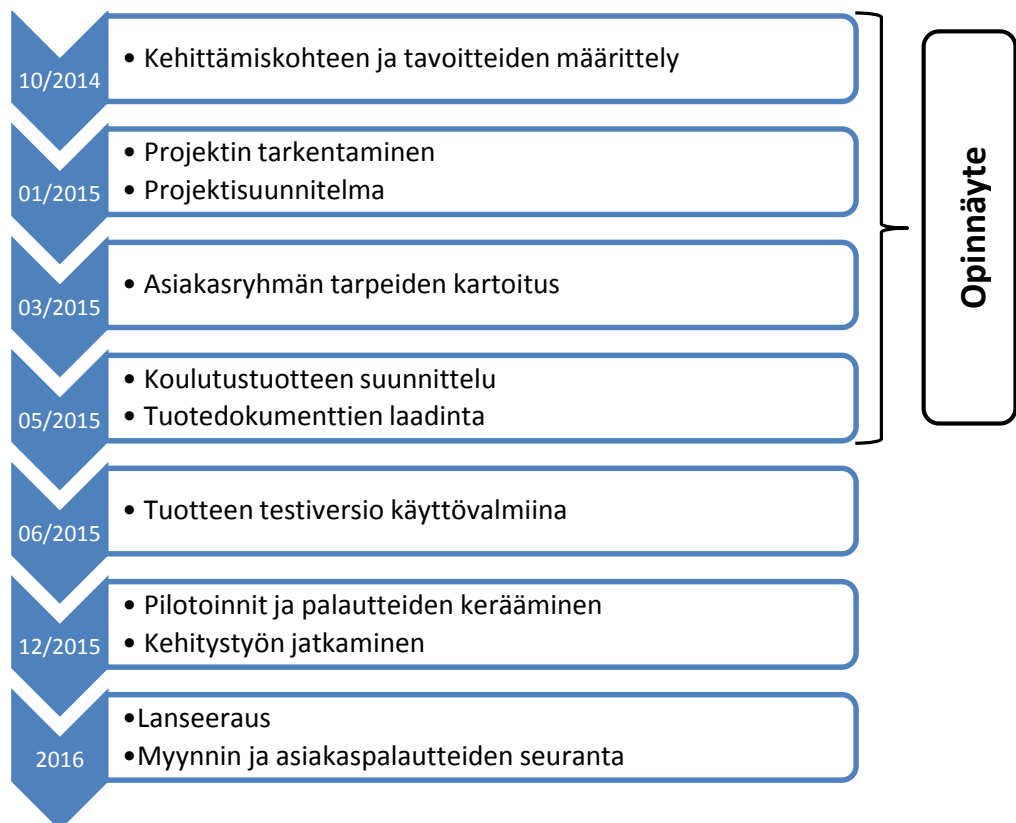
Työn tavoitteet ovat:

- Tunnistaa asiakasryhmälle yhteiset ongelmat ja tarpeet, jotka voidaan ratkaista suunnittelemalla ja tarjoamalla sopivaa koulutuspalvelua.
- Kytkeä tunnistetut asiakastarpeet uuden koulutuspalvelun suunnitteluun ja luoda uusi asiakaslähtöinen palvelutuote, joka voidaan myöhemmin lisätä toimeksiantajan tarjontaan.

Kehittämistyön konkreettisena tuotoksena laaditaan koulutusesite. Se toimii palvelun tuote-esitteenä ja on julkista materiaalia. Esitteen käyttötarkoituksia ovat markkinointi ja muu tiedon jakaminen. Opinnäytetyön yhteydessä syntyvistä konkreettisista tuotoksista voidaan käyttää myös nimitystä produkti (Vilkkä & Airaksinen 2003, 51, 129).

1.3 Työn rakenne ja rajaus

Kehittämistyö tehdään työsuhteessa osana nykyisiä työtehtäviä. Kuviossa 1 on esitetty koko kehittämistyötä koskevan projektin alustava aikataulu sekä opinnäytetyön rajautuminen suhteessa tähän kokonaisuuteen. Opinnäytetyön osuus on valmis, kun koulutustuote on luovutettavissa toimeksiantajalle testikäyttöön. Näin ollen tuotteen edelleen kehittäminen, lanseeraus sekä myynnin ja asiakaspalautteiden seuranta rajautuvat työn ulkopuolelle.



Kuvio 1. Kehittämistyön kokonaisuus ja siihen liittyvän opinnäytetyön osuus.

Tämä opinnäytetyö koostuu kehittämistyön johdannosta, kehittämistyössä hyödynnetystä teoreettisesta viitekehyksestä, käytännön toteutuksen raportoinnista ja sen jälkeisestä pohdinnasta. Käytännön toteutuksen raportointi

on jaettu kolmeen pääluukuun: Luvussa 3 käsitellään kehittämistyön toteutuksen suunnittelua ja etenemistä. Luvussa 4 tarkastellaan asiakastarpeiden kartoittamiseen tehtyjä haastatteluja, ja luku 5 käsittelee lopullisen tuoteidean muodostumista.

1.4 Kehittämistyön menetelmät

Työ tehdään tutkimuksellisenä kehittämistyönä, ja siitä voidaan käyttää myös nimitystä toiminnallinen opinnäytetyö. Tutkimuksellinen kehittämissyö sijoittuu perinteisen tieteellisen tutkimuksen sekä ns. arkisen ajattelun ja tekemisen välimaastoon. Tavoite on käytännön kehittämistehtävän saavuttamisessa eikä ainoastaan uuden tiedon tuottamisessa tai teorian testauksessa. Samalla kehittämisessä kuitenkin noudatetaan tutkimuksellisuuden hyviä periaatteita. Tämä tarkoittaa, että kehittämistä tehdään järjestelmällisesti, analyttisesti, kriittisesti ja dokumentoiden. Tällöin kehittämissyöhön vaikuttavat tekijät voidaan ottaa tavallista kattavammin huomioon. Tulokset ovat riippumattomampia esimerkiksi työyhteisössä vallitsevista asenteista, ja ratkaisut perustuvat huolellisesti valittuun tietoperustaan omien uskomusten sijaan. Lisäksi työn tuloksena syntynyttä tietoa jaetaan. (Ojasalo ym. 2014, 17–22; Vilka & Airaksinen 2003, 5.)

Työ toteutetaan hyödyntäen sekä konstruktivisen tutkimuksen että palvelumuotoilun menetelmiä. Ojasalon ym. (2014, 51) mukaan kehittämistyön lähestymistapaa ei ole aina tarkoituksellista lukita tiukasti yhteen menetelmään, vaan eri lähestymistavoista voi valita omaan kehitystyöhön parhaiten sopivat piirteet. Tällöin on kuitenkin tärkeää perustella tehdyt valinnat ja kyetä erittelemään kunkin lähestymistavan ominaispiirteet osana omaa työtä. Eri menetelmien käyttöä ja soveltamista kehittämistyön eri vaiheissa käsitellään tarkemmin luvuissa 3–5.

2 LIIKETOIMINNAN KEHITTÄMINEN TUOTTEISTAMALLA

Tuotteistaminen muodostaa keskeisen osan työn tietoperustaa ja teoreettista viitekehystä. Sillä voidaan viitata ajattelutapaan, ja se on tuote- ja tuotekehitysstrategian toteuttamista käytännössä (Sipilä 1996, 12). Parantainen (2014, 11) kiteyttää tuotteistamisen oman kokemuksensa pohjalta työksi, jonka seurauksena asiantuntemus ja osaaminen muutetaan markkinoitavaksi, myytäväksi ja toimituskelpoiseksi palvelutuotteeksi. Tavoitteena on siis liiketoiminnan edistäminen ja kannattavuuden parantaminen tuoteajattelun avulla. Sen avulla voidaan kehittää jo olemassa olevia palveluita tai luoda kokonaan uusia palveluinnovaatioita (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 1).

Palvelumuotoilu puolestaan perustuu vahvasti asiakaslähtöiseen ajatteluun, ja sen keskeisin ominaispiirre onkin käyttäjäkeskeisyys (Ojasalo ym. 2014, 71–72). Asiakaslähtöisyys ja sen myötä palvelumuotoilu nostettiin kehittämistyössä esiin, koska ne koetaan tärkeiksi myynnin kehittämisen näkökulmasta. Sipilän (1996, 62) mukaan asiakas hakee tuotetta ostaessaan hyötyä, olipa se tiedostettua tai ei. Tästä syystä asiakkaan tulisi kyetä mahdollisimman hyvin arvioimaan tuotteen tarpeellisuutta omassa toiminnassaan, jotta hän voi nähdä sijoituksen kannattavana. Myös Parantainen (2014, 151) lähestyy asiakastarpeen määrittelyä asiakkaan näkökulmasta: Ennen kuin voidaan tarjota oikeaa ratkaisua, tulee asiakkaan kokemat ongelmat pystyä tunnistamaan ja rajaamaan.

Koska iso osa toimeksiantajan toiminnasta perustuu pidempikestoisiin asiakassuhteisiin, pidetään myös asiakas- ja tuotejohtamisen näkökulma esillä uutta koulutustuotetta suunniteltaessa. Näin varmistetaan, että kehittämis-työ tukee toimeksiantajan asiakassuhteiden hallinnan strategiaa. Jo yksittäinen tapaaminen voi muodostaa perustan palveluntuottajan ja asiakkaan väliselle suhteelle. Jos kontakteihin syntyy jotain erityistä ja arvokasta, voi se lujittaa asiakassuhdetta ja siten parantaa asiakasuskollisuutta. Uskolliset asiakkaat puolestaan ovat usein kerta-asiakkaita kannattavampia. (Grönroos 2003, 32–33; Kortelainen, haastattelu 13.1.2015.)

Projektinhallinnan osuus tukee kehittämistyön aikaista käytännön toimintaa ja tuotteistamishankkeen systemaattista läpiviemistä. Projektin johtaminen perustuu myös tekijän aiempaan esimies- ja projektityöskentelyn kokemukseen 9 vuoden ajalta. Teorian avulla pyritään tunnistamaan olemassa olevia hyviä käytänteitä ja samanaikaisesti vähentämään henkilökohtaisten uskosten vaikutusta.

2.1 Tuotteistaminen

Hyria koulutus Oy:n tapauksessa koulutuspalvelulla tarkoitetaan asiakkaalle myytävää ja tuotettavaa osaamisen kehittämistä. Palvelun keskiössä on usein koulutustapahtuma tai -tilanne, mutta käsitteenä koulutuspalvelu pitää sisällään koko palveluprosessin ja siihen liittyvät tukitoiminnot, kuten koulutustodistusten laadinta ja laskutus. Luonteeltaan asiakkaalle toimitettava palvelukokonaisuus on pääosin aineetonta ja vahvasti kouluttajan asiantuntijuuteen perustuvaa. (Kortelainen, haastattelu 13.1.2015.)

Sipilä (1996, 24) määrittelee palvelun asiakkaan ja palveluntuottajan väliseksi vuorovaikutustilanteeksi. Tuulaniemi (2011, 59) puolestaan kuvaa palvelua prosessiksi, johon liittyy aina ihmisten välinen vuorovaikutus. Palvelu koetaan, mutta sillä ei ole omistajaa. Erilaisia palveluita yhdistääkin, että ne ovat aineettomia ja prosessimaisia, ja asiakas itse osallistuu palvelun tuotantoon (Jaakkola ym. 2009, 1). Usein palvelut myös tuotetaan ja kulutetaan samalla hetkellä (Grönroos 2003, 81). Näiden määritelmien sekä edellä esitettyjen lähtökohtien perusteella koulutuspalvelu voidaan tunnistaa asiantuntijapalveluksi.

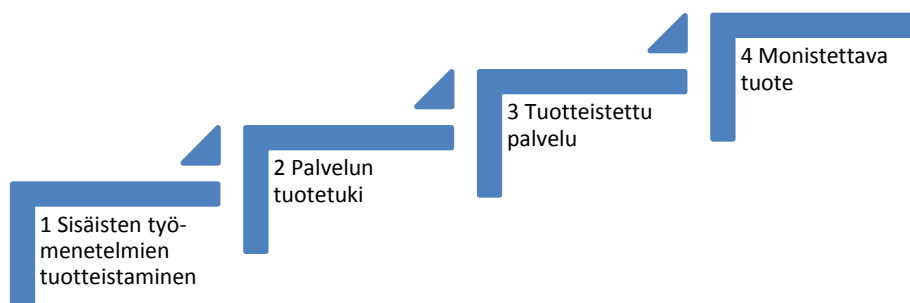
2.1.1 Tavoitteet

Yksi tuotteistamisen tavoitteista on löytää tuotteen aineettomille piirteille näkyviä, konkreettisia todisteita myynnin edistämiseksi ja paremman kate-tason saavuttamiseksi. Jako fyysisten ja aineettomien tuotteiden kesken ei kuitenkaan aina ole yksiselitteinen, vaan tuote kannattaa ajatella kokonai-suutena. Silloin se pitää sisällään sekä aineellisia että aineettomia elementtejä. Asiantuntijapalveluiden kohdalla aineettomien elementtien, kuten tieto ja osaaminen, osuus on usein suuri. (Sipilä 1996, 25–26.)

Palveluiden tuotteistamisen tavoitteena on yksiselitteisesti liiketoiminnan kehittäminen. Kun palvelu on tuotteistettu hyvin, tulee siitä helpommin os-tettava, ominaisuuksiltaan vahvempi sekä helpommin markkinoitava ja toistettava. Tuotteistaminen parantaa toiminnan laatua, tehokkuutta ja tuot-teesta saatavaa katetta. Tuoteajattelu ei myöskään pois sulje mahdollisuutta palvelun räätälöintiin eli asiakaskohtaiseen yksilöintiin, vaan se nimen-omaan mahdollistaa oikeanlaisen toimintatavan. Tuotteistamisen ansiosta asiakaslähtöistä palvelua pystytään tuottamaan kustannustehokkaammin ja nopeammin. (Parantainen 2014, 38; Sipilä 1996, 16–17, 23.)

2.1.2 Tuotteistamisen asteet

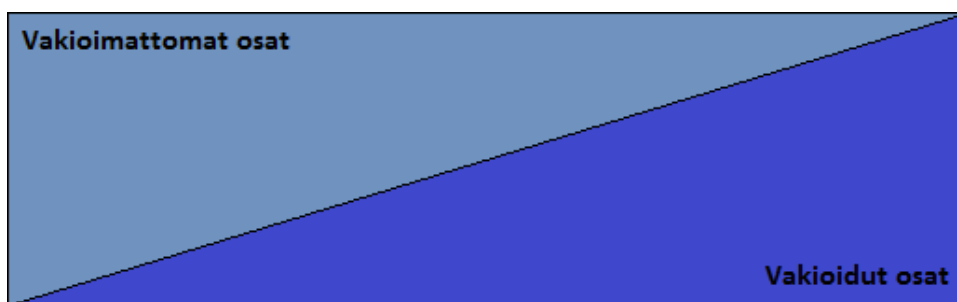
Sipilä (1996, 13) määrittelee palvelun tuotteistamiselle neljä eri astetta ku-vion 2 mukaisesti. Tavoiteltava taso riippuu palvelun luonteesta, yrityksen strategiasta, palvelun kohderyhmästä, kilpailutilanteesta sekä myös yrityk-sen mahdollisuuksista ja kyvyistä toteuttaa tuotekehitystä.



Kuvio 2. Tuotteistamisen asteet Sipilän (1996, 13) mukaan.

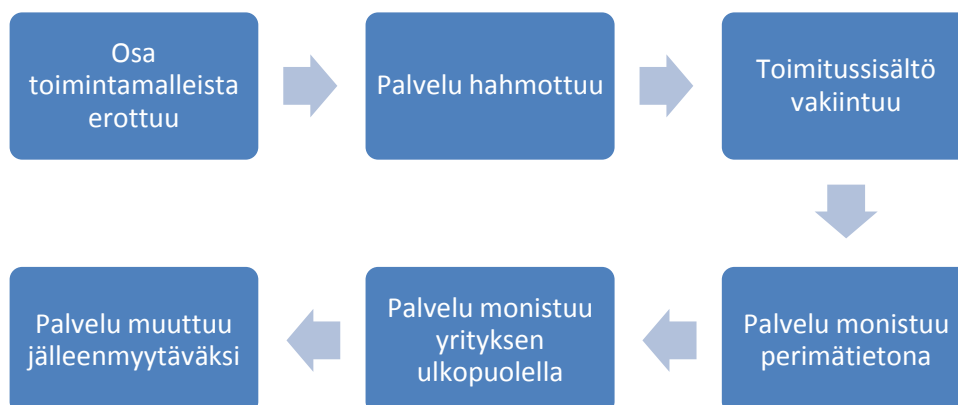
Sisäisten työmenetelmien tuotteistaminen tarkoittaa, että yrityksen sisäisiä toimintatapoja on systematisoitu. Toisella tasolla ollaan, kun palvelussa voidaan hyödyntää lisäksi tuotetukea, esimerkiksi tietokoneohjelmistoa. Seuraavassa vaiheessa kaikki palveluun liittyvät rakenteet, prosessit, menetelmät ja apuvälineet ovat tuotteistettuja. Silloin voidaan jo puhua tuotteistetusta palvelusta. Viimeisessä vaiheessa palvelu on saatettu konkreettiseen muotoon siten, että sitä on mahdollista jakaa ja monistaa. (Sipilä 1996, 13.)

Edellä esitetyssä neliportaisessa mallissa eri vaiheiden väliset rajapinnat eivät ole aina välttämättä selviä tai tarkkarajaisia, koska palvelut ja tilanteet itsessään ovat moniulotteisia. Jaakkola ym. (2009, 19) kuvaavat tuotteistamisen eri asteita yksinkertaisemmin määrittelemällä molemmat ääripäät kuvion 3 mukaisesti. Vakioitujen ja vakioimattomien osien välinen suhde vaihtelee palveluittain yrityksen strategisten valintojen mukaan. Sipilän linjasta poiketen Jaakkola ym. kokevat täysin vakioitun palvelun jopa rajaaavan asiakas- ja tapauskohtaisten tarpeiden huomioon ottamista. Sen sijaan tuotteistamisessa olisi tärkeää tunnistaa taso, joka edesauttaa parhaiten asiakkaan kokemaa arvoa.



Kuvio 3. Tuotteistamisen asteet Jaakkolan ym. (2009, 19) mukaan.

Myös Parantainen (2014, 12–13) toteaa tuotteistamisen ääripäiden ja niiden välisten asteiden yksiselitteisen määrittelyn olevan vaikeaa. Yleisellä tasolla hän toteaa palvelun olevan hyvin tuotteistettu, kun koko palvelukonsepti on tarkasti dokumentoitu. Silloin myös asiaa ennestään tuntematon henkilö kykenisi tuottamaan palvelun. Kehityskaari tähän pisteeseen muodostuu kuviossa 4 esitetyistä vaiheista.



Kuvio 4. Tuotteistamisen asteet Parantaisen (2014, 13–14) mukaan.

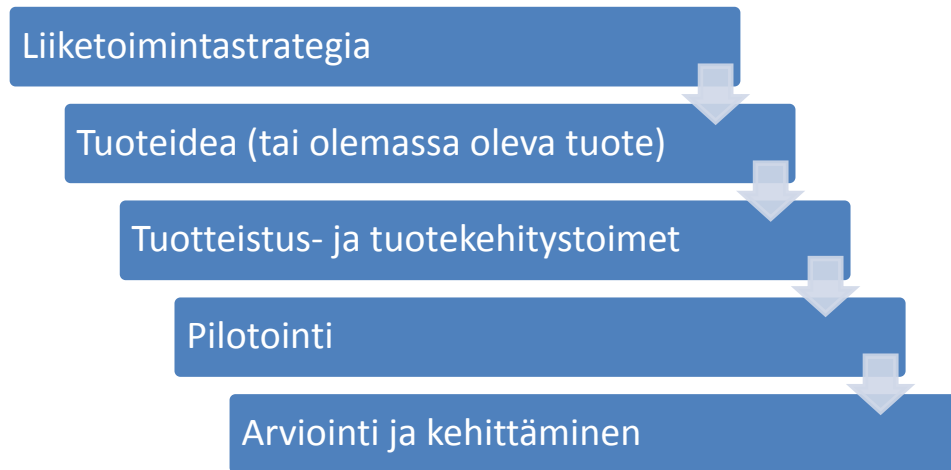
Toimintamallien erottuminen on usein osa luonnollista työskentelyä. Hyviksi havaittuja käytäntöjä aletaan toteuttaa toimeksiannosta toiseen oman työn helpottamiseksi. Tällöin osa toimintatavoista toistuu hyvin samanlaisena projektista riippumatta. Palvelun hahmottumisesta voidaan puhua, kun palvelu saa käyttönimen, ja hinnoitteluun on olemassa vakiintuneita käytäntöjä. Hinta kuitenkin vaihtelee vielä asiakaskohtaisten palvelusisältöjen mukaan. Seuraavassa vaiheessa sekä sisältö että hinta ovatkin jo selkeämmin vakioituneet, ja palvelu tarjotaan sille määritellyn formaatin puitteissa. (Parantainen 2014, 13–14.)

Kun palvelu saavuttaa riittävästi vakiintuneen tason, alkaa sen tuottamiseen tarvittava osaaminen monistua organisaation sisällä. Vakiintuneet käytännöt mahdollistavat uusien henkilöiden perehdyttämisen siten, että he voivat tuottaa palvelua yhtä hyvin kuin sen alkuperäinenkin asiantuntija. Viidennessä vaiheessa tullaan aiemmin mainittuun dokumentaatioon, eli koko palvelukonsepti talletetaan kirjalliseen tai sähköiseen muotoon. Tämä puolestaan mahdollistaa palvelun toistettavuuden jopa oman organisaation ulkopuolella ilman alkuperäisten asiantuntijoiden apua. (Parantainen 2014, 12, 14.)

Parantainen (2014, 12–18) pitää palvelun sisäisen ja ulkoisen monistamisen välistä eroa keskeisenä. Sisäisen monistamisen vaiheeseen voidaan päästä tai ajautua osin huomaamattakin. Sen sijaan kaiken kattava dokumentointi on aina tietoinen päätös eikä tapahdu itsestään. Kun ratkaisut ja niiden toteutustapa suunnitellaan ja dokumentoidaan huolellisesti, syntyy prosessin seurauksena tuotteita, joita voidaan toistaa suhteellisen helposti. Suhteessa Sipilän ja Jaakkolan ym. näkemyksiin tämä vaihe sijoittuu jo tuotteistamisen loppupäähän. Tästä seuraava mahdollinen askel on vielä vaihe, jossa palvelu lisensioidaan ja tuotetaan joko kumppaniverkoston tai jälleenmyyjien avulla. Palvelun alkuperäinen omistaja keskittyy tällöin järjestelmälliseen tuotekehitykseen ja markkinointiin. Tarvittaessa käännökset mahdollistavat myös viennin ulkomaille.

2.1.3 Tuotteistaminen prosessina

Tuotteistaminen voidaan kuvata tuotekehitysprosessina. Se voi kohdistua joko olemassa olevan palvelun kehittämiseen tai uuden idean jalostamiseen käyttökelpoiseksi tuotteeksi. Liiketoiminnan näkökulmasta tuotekehityksen tehtävä on tukea yrityksen toiminta-ajatusta ja tavoitteita. Tuotteistamisella kehitettävien palvelukonseptien tulee siis palvella yrityksen toteuttamaa strategiaa. Tässä työssä keskitytään yksittäisen uuden tuotteen suunnitteluun. Prosessin eteneminen on esitetty kuviossa 5, joka perustuu Sipilän (1996, 33–34, 37) esittämään kokonaisvaltaisempaan tuotteistusprosessiin.



Kuvio 5. Tuotteistusprosessi johdettuna Sipilän (1996, 37) määritelmästä.

Strategisten tavoitteiden lisäksi toinen keskeinen lähtökohta palvelujen kehittämiseksi ovat kyky kuunnella asiakkaita ja ymmärtää heidän ongelmiaan (Sipilä 1996, 37–38). Myös Parantainen (2014, 135, 151–155) sekä Lehtinen ja Niinimäki (2005, 45–46) lähtevät ajatuksesta, että tuotteistamisen avulla vastataan asiakkaiden kokemuksiin tarpeisiin tai ongelmiin. Näin ollen voidaan todeta, että asiakastiedolla ja -ymmärryksellä on keskeinen asema tuoteidean synnyttämisessä.

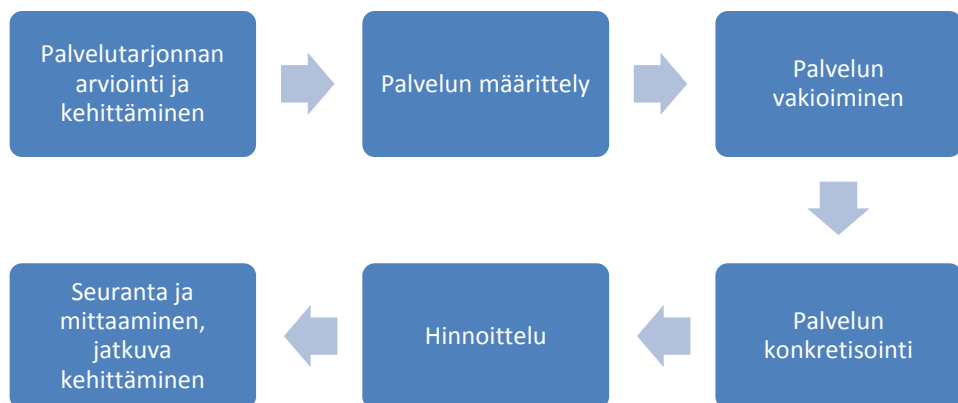
Koska tuotekehitys vaatii aina aikaa ja muita resursseja, ei siihen kannata panostaa ilman odotettavissa olevaa tuottoa. Riskiä voi pienentää, kun asiakkaat otetaan vahvasti mukaan jo kehitysvaiheessa ja tuotteesta uskalletaan lanseerata perusversio. Näin tuotetta voidaan kehittää samanaikaisesti, kun se on jo markkinoilla. Samalla kehitystyössä voidaan hyödyntää kokemusten kautta saatua palautetta. (Sipilä 1996, 38.)

Parantaisen (2014, 33, 134–135, 196–197) voidaan katsoa menevän riskin minimoinnissa vielä pidemmälle. Hän jakaa tuotteistamisen kahteen päävaiheeseen: lupausvaihe ja lunastusvaihe, jotka on esitetty kuviossa 6. Ensin asiakkaalle annetaan lupaus jonkin ongelman ratkaisemisesta. Lupauksen tarkoituksena on herättää asiakkaan mielenkiinto palvelua kohtaan ja aikaansaada ostopäätös. Sen jälkeen voidaan siirtyä lunastusvaiheeseen ja aloittaa toimenpiteet ongelman ratkaisemiseksi. Jos annettu lupaus ei herätä asiakaskunnassa mielenkiintoa, ei kyseisen konseptin kehittämiseksi ole tarvetta, eikä siihen sijoittaminen ole kannattavaa. Lunastusvaiheessa tärkein tehtävä on vaatimusmäärittelyn laatiminen. Sen avulla tunnistetaan, priorisoidaan ja dokumentoidaan asiakkaiden tarpeet, joista johdetaan palvelutuotteelta edellytettävät ominaisuudet.



Kuvio 6. Tuotteistusprosessi johdettuna Parantaisen (2014, 134–135, 196) määritelmästä.

Jaakkola ym. (2009) esittävät tuotteistamiseen mallin, joka koostuu seitsemästä eri vaiheesta. Nämä on koottu kuvioon 7, ja samalla prosessin kaksi viimeistä vaihetta on yhdistetty. Prosessi lähtee liikkeelle liiketoimintastrategiasta, jonka pohjalta analysoidaan ja arvioidaan palvelutarjontaa ja sen kehittämistarpeita. Tästä edetään palvelun ja kehittämistavoitteiden määrittelyyn, jotka toimivat pohjana palvelun vakioinnille ja muulle tuotteistamistyölle.



Kuvio 7. Tuotteistusprosessi johdettuna Jaakkolan ym. (2009) määritelmästä.

Yhteenvedona voidaan todeta, että palveluiden tuotteistamiseen liittyvää kehitystyötä voidaan tarkastella monella eri tavalla. Esitetyille malleille löytyy kuitenkin yhteisiä piirteitä, kuten toiminnan prosessimaisuus ja pyrki-

mys liiketoiminnan kehittämiseen vakioinnin ja palveluiden konkretisoinnin avulla. Lisäksi kaikkiin sisältyy palvelukonseptien testaamisen ja jatkuvan kehittämisen periaate.

2.1.4 Modulointi

Termillä moduuli tarkoitetaan isompaan kokonaisuuteen sisältyvää erillistä osaa tai palaa. Kun kokonaisuus rakentuu useammasta valmiista osasta, joita vaihtamalla, lisäämällä tai poistamalla voidaan muodostaa uudenlaisia kokonaisuuksia, puhutaan modulaarisesta rakenteesta. Esimerkiksi Sipilä (1996, 69) kuvaa tuote- tai palvelutarjouksen kokonaisuudeksi, joka sisältää standardiosan, moduuliosan ja räätälöitävän osan. Standardiosa on vakio ja toistuu aina kaikille saman sisältöisenä asiakkaasta riippumatta. Moduuliosaan valitaan tilanteen ja tarpeen mukaan sopivin vaihtoehto valmiina olevista moduuleista. Räätälöitävä eli muokattava osa puolestaan on aina asiakaskohtaisesti laadittava sisältö.

Asiakkaat kokevat usein oman tilanteensa ja tarpeensa varsin ainutlaatuisiksi ja haluavat sen vuoksi juuri heille kohdennettua palvelua. Palveluntuottajan näkökulmasta tämä muodostaa haasteen, koska räätälöinti lisää työmäärää ja nostaa samalla kustannuksia. Lisäksi asiakkaat eivät aina osaa tai halua kertoa ongelmistaan, joihin ratkaisua voitaisiin tarjota. Tällöin valmis tuote ja sen sisältämät valmiit vaihtoehdot ovat parempi lähestymistapa. Samalla asiakas saa jo heti alkuvaiheessa konkreettisemmän käsityksen palvelun tarjoamista mahdollisuuksista. (Parantainen 2014, 169; Sipilä 1996, 69–70.)

Tuotteistamisessa pyritään usein luomaan modulaarisia palvelukonsepteja, koska se mahdollistaa joustavan ja kustannustehokkaan tavan tarjota asiakaskohtaisempaa palvelua. Kun palvelukokonaisuutta voidaan muokata asiakkaan odotusten mukaiseksi valmiiden osien avulla, ei siitä aiheudu hallitsemattomasti lisätyötä. Moduulit selkiyttävät ja helpottavat myös hinnoittelua, kun palvelukokonaisuuden hinta määräytyy suoraan asiakkaan valitsemien ominaisuuksien perusteella. (Jaakkola ym. 2009, 19–20; Parantainen 2014, 14–15; Sipilä 1996, 16–17, 80.)

Muita modulaarisen palvelumallin tuomia mahdollisuuksia ovat saman palvelukonseptin levittäminen uusille asiakasryhmille ja aiempaa tehokkaampi tuotekehitys. Kun palvelukonseptista tuotetaan uusien moduulien avulla eri asiakasryhmille kohdennettuja tuotteita, puhutaan massaräätälöinnistä. Tuotekehityksen vaatima aika ja resurssit vähenevät merkittävästi, kun ei ole tarvetta rakentaa kokonaan uutta tuotetta. Sen sijaan tuotetaan uusia moduuleita jo olemassa olevaan, markkinoilla testattuun ja hyväksi havaittuun palvelumalliin. (Jaakkola ym. 2009, 19–20; Parantainen 2014, 14–15.)

2.2 Palvelumuotoilu

Tiivistetysti määriteltynä palvelumuotoilu on palveluiden kehittämistä, jossa hyödynnetään ja sovelletaan teollisen muotoilun menetelmiä. Fyysisten tuotteiden kohdalla muotoilun avulla tavoitellaan esimerkiksi parempaa

käytettävyyttä ja ulkonäköä. Samalla voi olla myös mahdollista pienentää tuotantokustannuksia. Vaikka palvelu on aineetonta, voidaan sitä samalla tavoin muotoilla ja optimoida. Tavoitteena on tuottaa asiakkaalle helposti käytettäviä, hyödyllisiä ja haluttavia palvelukokemuksia, jotka vastaavat tulevaisuuden tarpeita. Palveluntuottajan näkökulmasta näiden palvelukokemusten halutaan olevan samanaikaisesti vaikuttavia, tehokkaita, edukseen erottuvia sekä mahdollisimman kannattavia. Palvelumuotoilussa yhdistyvät siis sekä asiakas- että liiketoimintanäkökulmat (Ojasalo ym. 2014, 71–72; Tuulaniemi 2011, 104.)

2.2.1 Ominaispiirteet

Kuten tuotteistaminen, myös palvelumuotoilu on käytännössä tuotekehityksen toteuttamista. Sipilä (1996, 12) kuvaa tuotteistamisen pyrkivän asiakas-hyötyjen maksimointiin sekä palvelun vaikuttavuuden lisäämiseen ja tulostavoitteiden saavuttamiseen. Tuotteistamisen ja palvelumuotoilun tavoitteet ovat näin ollen monelta osin hyvin samansuuntaisia. Tuulaniemi (2011, 90–93) viittaaakin tuotteistamiseen suoraan puhuessaan palveluiden näkyväksi tekemisestä. Samassa yhteydessä hän nostaa esiin Jari Parantaisen, jonka blogista Tuulaniemi on poiminut kirjaansa konkreettisen tuotteistusesimerkin.

Menetelmänä palvelumuotoilu soveltuu hyvin erilaisiin tarpeisiin ja erilaisille organisaatioille. Sen avulla voidaan kehittää nykyistä liiketoimintaa sekä tuottaa uusia innovaatioita. Palvelumuotoilun keskeisiä ominaispiirteitä ovat luovuus yhdistettynä tarve- ja asiakaslähtöiseen ajatteluun. Sen tavoitteena on syvä ymmärrys asiakkaista. Asiakasymmärryksen lisäksi tarvitaan palveluprosessiin osallistuvien osapuolien ja prosessiin vaikuttavien tekijöiden tuntemista. Jotta kokonaisvaltainen ymmärrys voidaan saavuttaa, korostuu palvelumuotoilussa erilaisten menetelmien monipuolinen käyttäminen tarvittavan tiedon keräämiseksi. (Ojasalo ym. 2014, 72; Tuulaniemi 2011, 95–96.)

Ojasalo ym. (2014, 72) painottavat, että laajan tiedonkeruun lisäksi tarvitaan eri osapuolten osallistamista kehittämistyöhön. Näin on mahdollista tuottaa ja testata ideoita, jotka voisivat muuten jäädä syntymättä. Ratkaisujen yhteisölliseksi testaamiseksi palvelumuotoilussa käytetään usein visualisointia ja prototyyppejä. Nämä voivat olla esimerkiksi kuvia, karttoja tai mallikappaleita, joiden avulla pyritään havainnollistamaan itsessään aineetomia palvelutilanteita. Testaamisen avulla voidaan karsia pois huonoja vaihtoehtoja, jotta vältytään sijoittamasta niihin enempää ajallisia tai taloudellisia resursseja.

2.2.2 Palvelumuotoilun prosessi

Lähteestä riippuen palvelumuotoilun prosessia ja vaiheita kuvataan hieman eri tavoin, eikä niille ole olemassa yhtä vakiintunutta mallia. Käytännössä niissä kuitenkin toteutetaan samoja asioita ja samoin periaattein. Palvelumuotoilun täysin yhdenmukainen määrittäminen ja kuvaaminen ei ole

mahdollista, koska kehittäminen on luonteeltaan uuden luomista ja siten ainutlaatuista. Mallia tulee soveltaa tilannekohtaisesti ja kulloisenkin tarpeen mukaan. Kuviossa 8 on esitetty prosessimalli, joka etenee selkeästi ja soveltuu hyvin myös tämän työn lähtökohtiin. (Ojasalo ym. 2014, 74–75; Tuulaniemi 2011, 126–127, 130–131.)



Kuvio 8. Palvelumuotoilun prosessi (Tuulaniemi 2011, 127).

Määrittelyvaiheen keskeinen tavoite on tunnistaa ja kuvata ongelma eli suunnitteluhaaste, jota ollaan ratkaisemassa. Vaikka lopullinen tavoite tai ratkaisu ei ole vielä tiedossa, voidaan projektille kuitenkin määrittää tavoitesuunta, johon halutaan päästä. Lisäksi tässä vaiheessa otetaan huomioon palveluntuottajan muut tavoitteet ja ehdot, kuten esimerkiksi budjetti ja aikataulu. Myös palveluntuottajan liiketoimintastrategian tunteminen ja kytkeminen kehitysprojektiin heti alusta alkaen on tärkeää. Näin tuotettava ratkaisu on yrityksen tavoitteita tukeva ja sen toimintaympäristöön sopiva. (Tuulaniemi 2011, 127, 132–138.)

2.2.3 Tutkimusvaihe

Tutkimusvaiheessa muodostetaan asiakasymmärrystä. Se on palvelumuotoilun kriittisimpiä vaiheita, koska sen tulokset ohjaavat seuraavassa vaiheessa tehtävää suunnittelua (Tuulaniemi 2011, 142). Ojasalo ym. (2014, 74) puhuvat asiakas- ja toimintaympäristöymmärryksen hankkimisesta. Tähän vaiheeseen kuuluu helposti suurin osa ajasta. Se kannattaa tehdä huolellisesti, koska koko kehitysprosessi perustuu asiakkaiden ja heidän toimintaympäristönsä sisäistämiseen.

Prosessin alkuvaiheessa määritelty suunnitteluhaaste on keskeisin tutkimusmenetelmien valintaa ohjaava tekijä. Tiedonhankinta on tarkoituksenmukaista, kun sen avulla saadaan materiaalia, jota voidaan suoraan käyttää suunnittelun pohjana ja innovaatioiden kannustimena. Tieto voi olla sekä määrällistä että laadullista, mutta kokemusten perusteella laadulliset tutkimusmenetelmät tuottavat usein parempia tuloksia. Kun tiedostetaan asiakkaiden käyttäytymiseen vaikuttavia tekijöitä ja heille arvoa tuottavia asioita, on mahdollista suunnitella palvelukonsepti, josta asiakkaat ovat valmiita maksamaan. (Tuulaniemi 2011, 142–143.)

Vaikka palvelumuotoilun ytimessä on asiakas, tulee tutkimusvaiheessa koota ja analysoida tietoa tarpeen mukaan myös palveluntuottajan strategiasta, prosesseista ja toimintaympäristöstä. Kun lopullisena tavoitteena on palveluntuottajan liiketoiminnan kehittäminen, ja toisaalta palvelu tuotteenä on luonteeltaan kahden toimijan välistä vuorovaikutusta, tulee lopputuloksen olla sopiva palveluprosessin kaikille osapuolille. (Tuulaniemi 2011, 59, 172–173.) Ojasalo ym. (2014, 74) kytkevät vielä vahvasti mukaan

ennakoinnin näkökulman. Palvelua suunnitellaan tulevaisuuden asiakkaille ja tuleviin tarpeisiin.

2.2.4 Suunnitteluvaihe

Suunnitteluvaihe koostuu ideoinnista, konseptoinnista ja niiden nopeasta testaamisesta asiakkaiden kanssa. Ideoinnissa korostuvat luovuus ja mahdollisten ratkaisujen esittäminen ilman kritiikkiä. Tämä osa ideointia on luonteeltaan laajeneva eli divergenssi. Toisin sanoen tavoitteena on tuottaa paljon erilaisia ideoita, joita on tarkoitus arvioida tarkemmin vasta myöhemmin. Ideoinnin apuna voidaan käyttää monipuolisesti eri menetelmiä, ja ideointikierroksia toistetaan, jotta erilaisia ajatuksia syntyisi mahdollisimman paljon. Ideoiden määrää pyritään kerryttämään, koska suuremmassa määrässä on todennäköisemmin myös ongelman ratkaisun kannalta oleellisia asioita. (Tuulaniemi 2011, 113, 180–181.)

Jotta ideoiden luomisessa onnistutaan parhaalla mahdollisella tavalla, tulee työskentely valmistella hyvin. Käytännössä tämä tarkoittaa, että ratkaistava ongelma on ensin esitetty selkeästi ja ymmärrettävästi. Tällä varmistetaan ideoiden kohdentuminen oikeaan aiheeseen, ja tarvittaessa ongelma voidaan jakaa myös pienempiin osaongelmiin. Palvelumuotoilussa hyödynnetäänkin usein inkrementaalista kehitysmenetelmää, mikä tarkoittaa kokonaisuuden rakentumista pienemmistä osista. (Tuulaniemi 2011, 112, 181–182.)

Luovuuden ja erilaisten ratkaisujen syntymistä edistetään, kun työskentelyyn osallistuu kattava joukko ihmisiä, osallistujia motivoidaan ja esitetyt ideat ei kritisoida, vaan pikemminkin kehuaan. Esitetyt ideat on lisäksi hyvä koota, ryhmitellä ja yhdistellä, jolloin ne voivat parhaimmillaan synnyttää uusia ajatuksia ja ratkaisuja osallistujien mielissä. Tässä voi käyttää apuna visualisointia, eli ratkaisuja voidaan havainnollistaa esimerkiksi piirroksin. (Tuulaniemi 2011, 182–187)

Jos mahdollista, niin ajatukset kannattaa jättää välillä hautumaan. Aika ja lepo voivat synnyttää uusia ratkaisuja. Tämän vuoksi ideointivaiheelle on hyvä varata aikaa sen jälkeen, kun on pidetty ideointityöpaja tai muu vastaava tilaisuus. Tarvittaessa voidaan järjestää myös useampia työskentelysessioita, jolloin uusia ajatuksia päästään purkamaan yhdessä. Työskentely-ympäristössä puolestaan kannattaa kiinnittää huomiota paikanvaihdokseen. Esimerkiksi siirtyminen työpaikalta siihen ympäristöön, johon palvelua suunnitellaan, tai vaihtoehtoisesti jonnekin aivan muualle, voi toimia hyvänä innostuksen herättäjänä. (Tuulaniemi 2011, 182–189.)

Kun erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja on tuotettu riittävästi, valitaan niiden joukosta käyttökelpoisimmat, joita aletaan kehittää eteenpäin palvelukonsepteiksi. Tämä analysointia ja karsintaa koskeva osuus on luonteeltaan supistuva eli konvergenssi. Konseptoinnilla tarkoitetaan palvelumuotoilussa kehitettävän palvelun kokonaiskuvaa. Siinä kuvataan palvelun keskeinen idea sekä siihen liittyvä palvelupolku. Polussa esitetään asiakkaan kokemat pal-

velutuokiot eli kontaktipisteet, joissa asiakas ja palveluntuottaja ovat suorassa tai epäsuorassa vaikutuksessa. (Ojasalo ym. 2014, 73–74; Tuulaniemi 2011, 113, 189–190.)

Kontaktipisteiden avulla voidaan tunnistaa palveluprosessin eri vaiheet, joissa asiakas kokee jotain kyseisestä palvelusta ja muodostaa mielikuvansa sen hyödyllisyydestä. Palvelupolku auttaa ymmärtämään palvelun luonnetta ja sen tuottamista. Lisäksi sen avulla voidaan paremmin arvioida palvelun vastaavuutta asiakastarpeeseen, ja mitä se edellyttää palveluntuottajalta. Tämä puolestaan mahdollistaa palvelun ja siihen liittyvien prosessien kehittämisen siten, että sillä on myönteistä vaikutusta sekä asiakkaalle että palveluntuottajalle. (Ojasalo ym. 2014, 73–74; Tuulaniemi 2011, 189.)

Palvelumuotoilulle on ominaista ratkaisujen nopea ja toistuva testaaminen. Testaamisesta voidaan käyttää termiä prototypointi ja toistosta termiä iterointi. Saatujen palautteiden ja kokemusten pohjalta ratkaisu vaihdetaan kokonaan toiseen, tai sitä kehitetään edelleen, kunnes tavoite on saavutettu. Prototypointi on tuotteen kehittämistä vuorovaikutuksessa ryhmän kanssa, ja sen avulla voidaan tunnistaa palvelukonseptin toimivuus käytännössä. Testausta toteutetaan läpi projektin, ja se voidaan kohdentaa palvelukonseptin tai -prosessin eri elementteihin. Erilaisten prototyypin etuna on niiden konkreettisuus, jolloin kehittämisen kohteesta voidaan viestiä muutenkin kuin vain verbaalisesti. Näin voidaan paremmin osallistaa ihmisiä, joiden henkilökohtaiset vahvuudet ovat visuaalisessa tai avaruudellisessa hahmottamisessa. Prototyypit voivat olla esimerkiksi havainnollistavia kuvia, piirroksia tai sarjakuvia, karkeita pienoismalleja, digitaalisia malleja tai simuloituja eli näyteltyjä koetilanteita. (Ojasalo ym. 2014, 76; Tuulaniemi 2011, 112, 194–196.)

Suunnitteluvaiheeseen sisältyy myös palvelun kehittämiseen tarvittavan mittariston määrittely. Mitä varhaisemmassa vaiheessa mittaristo voidaan suunnitella, sitä tehokkaammaksi iterointi ja jatkuva kehittäminen muodostuvat. Yhteinen ymmärrys tavoitteista, kehittämisen kohteesta ja mitattavista asioista määrittävät suunnittelutyölle yhteisen suunnan. Palvelukonsepti elää ja kehittyy suunnittelun edetessä, mutta alkuperäinen päämäärä pysyy lähes muuttumattomana. (Tuulaniemi 2011, 224–226.)

Jotta kehittämistyössä onnistutaan optimoimaan sekä asiakaskokemus että liiketoiminnan tavoitteet, tulee molemmille määrittää seurantakohteet erikseen. Vaikka seurattavat kohteet ovat erilliset, tulee ne voida kytkeä toisiinsa. Näin voidaan mitata palveluelementtien todellista vaikutusta liiketoimintaan. Jos esimerkiksi kehitetään asiakaspalvelijoiden osaamista, tulisi sen näkyä sekä parempana asiakastyytyvyytenä että lisääntyneenä myyntinä. (Tuulaniemi 2011, 227.)

2.2.5 Tuotantovaihe ja arviointi

Tuotantovaiheessa palvelukonsepti tuodaan markkinoille. Tuulaniemi (2011, 230–231, 237) nimittää tätä pilotointivaiheeksi tai esilanseraukseksi ja korostaa, että palvelu on jatkuvaa kehittämistä. Prototypoinnin

ja pilotoinnin keskeinen ero on, että pilotointivaiheessa palvelu on jo kehitetty markkinointikelpoiseksi, ja yrityksellä on valmius sen tuottamiseen. Ensimmäisistä käytännön kokemuksista saadaan arvokasta palautetta, ja ilmi tulleita puutteita ja epäkohtia korjataan. Pilotoinnin taso voi vaihdella tuotteesta riippuen. Esimerkiksi digitaalisissa palveluissa asiakkaille voidaan antaa käyttöön ns. beta-versio, kun taas toisilla aloilla markkinoille esitellään ensin pelkkä tuote-esitys. Jälkimmäisessä tapauksessa varsinainen tuote tehdään vasta, jos sille on kysyntää. Tämä tarkoittaa, että myös myynnillä ja markkinoinnilla on keskeinen rooli kehitysprojektin aikana.

Pilotoinnin ja siitä seuranneen kehityksen jälkeen tuote on valmis lopulliseen lanseeraukseen. Käytännössä tämä tarkoittaa aktiivisen markkinoinnin ja viestinnän aloittamista. Palvelun tietoisuutta ja tunnettuutta lisätään suunnitellun kohderyhmän keskuudessa. Markkinoinnissa kannattaa hyödyntää kehitystyön aikana muodostunutta asiakasymmärrystä. Sitä kautta voidaan tunnistaa kohderyhmälle käyttökelpoisimmat viestinnän tavat sekä korostaa heille merkityksellisiä asioita. (Tuulaniemi 2011, 237–238.)

Viimeisen eli arviointivaiheen tavoitteena on ylläpitää palvelun kilpailukykyä jatkuvan kehittämisen periaatteella. Tässä vaiheessa kyse on kuitenkin lähinnä palvelun hienosäätämisestä. Tuotettavan palvelun mittaamista jatketaan, ja lisäksi seurataan myynnin toteutumista markkinoilla. Myös läpi viety palvelumuotoilun kehittämisprojekti ja sen vaikuttavuus kannattaa arvioida. Tämä auttaa kasvattamaan kehittämistyössä tarvittavaa osaamista, kehittämään siihen liittyviä prosesseja ja arvioimaan tehdyn työn kannattavuutta. (Tuulaniemi 2011, 128, 239–240, 243.)

Arvioinnin onnistumisen kannalta olisi tärkeää, että yrityksen menestymistä seurattaisiin sekä ennen kehittämistyötä että sen jälkeen. Tyypillinen työkalu palvelumuotoilun vaikuttavuuden arviointiin on ROI eli return on investment. Sen avulla voidaan mitata kehitystyöhön sijoitetun investoinnin tuotto prosenttia. Kehitystyön vaatimia kuluja verrataan suhteessa sen avulla saavutettaviin tuottoihin. Odotettavissa olevat tuotot voivat olla seurausta sekä lisääntyneestä myynnistä että pienentyneistä tuotantokustannuksista. Samalla pystytään arvioimaan, millä aikavälillä sijoitus muuttuu kannattavaksi, ja saavutettu tuotto ylittää kehitystyön aiheuttamat kustannukset. (Tuulaniemi 2011, 227, 240.)

2.3 Asiakas- ja tuotejohtaminen

Grönroos (2003, 26–27) lähtee ajatuksesta, että yritykset tuottavat ja tarjoavat aina palvelua riippumatta varsinaisen myytävän tuotteen olemuksesta. Ostotapahtuma liittyy nimettyyn palveluun tai fyysiseen tuotteeseen, mutta tosiasiaasi asiakas ostaa tuotteiden tuomia hyötyjä. Asiakkaan saama arvo syntyy pääasiassa kokemuksesta, kun tuotetta hyödynnetään tarkoitukseen, johon se on hankittu. Tuotejohtamisen kannalta onkin tärkeää ymmärtää mahdollisimman monipuolisesti asiakkaiden arvontuotantoprosesseja eli asioita, joista asiakkaat kokevat saavansa hyötyä. Tällöin on mahdollista rakentaa tuote- ja palvelukokonaisuuksia, jotka sisältävät kaikki asiakkaan arvomuodostuksen kannalta tärkeät asiat.

Asiakas tulisi nähdä yrityksen arvon tuottajana. Toimenpiteet kohdistetaan asiakkaisiin ja yrityksen tilaa arvioidaan asiakassuhteiden, asiakaskannan ja niiden kehittymisen perusteella. Tavoitteena on asiakasarvon lisääminen. Johto asettaa asiakastavoitteet, luo asiakasstrategian ja kehittää yrityksen asiakaskantaa sekä asiakastuloksia seuraavat mittarit. (Hellman & Värilä 2009, 26–27.) Kun yritys huomioi asiakassuhteet strategisena voimavarana ja analysoi säännöllisesti niiden merkitystä ja kehittymistä, voidaan resurssit kohdentaa tehokkaammin yrityksen kannalta merkittäviin asiakkaisiin. Tällöin panostukset kohdentuvat varmimmin asiakkaisiin, joilla on hyvä tuotto-odotus myös tulevaisuudessa. (Kaario, Pennanen, Storbacka & Mäkinen 2003, 113–120.)

2.3.1 Asiakassuhteet yrityksen pääomana

Yritysten taloudellinen arvo rakentuu varakkuuden, kuten taloudellinen tilanne, omaisuus ja muu varallisuus, lisäksi brändistä ja olemassa olevista asiakkaista. Kahden jälkimmäisen osuutta ei kuitenkaan voida mitata absoluuttisen tarkasti. Voidaan kuitenkin ajatella, että myös asiakassuhteet ovat tavallaan yrityksen omaisuutta, jolloin niitä tulisi myös tarkastella ja johtaa kuten muuta varallisuutta. (Kaario ym. 2003, 155–156.)

Grönroos (2003, 33) toteaa, että asiakassuhteiden hallinta on kannattavaa käytännössä kaikille yrityksille, joiden tarjontaan sisältyy palveluja. Kaario ym. (2003, 113–120) vertaavat asiakassuhteita sijoitustoimintaan, jossa sijoituksen kohteen analysoinnilla on iso merkitys päätöksenteossa. Samalla tavoin myyntistrategian toteutuksessa tulisi arvioida, mihin asiakkaisiin on taloudellisesti järkevää sijoittaa: Kenen kanssa haluamme tehdä yhteistyötä myös jatkossa? Ketkä olisivat meille tärkeitä uusia asiakkaita ja alansa merkittäviä vaikuttajia tulevaisuudessa? Johdon suorittaman seurannan tulisi-kin keskittyä ensisijaisesti myynnin saavuttamiin tuloksiin ja asiakassuhteiden laatuun.

Asiakassegmentoinnilla tarkoitetaan asiakkaiden ja asiakassuhteiden ryhmittelyä erilaisten yhdistävien tekijöiden perusteella. Jaottelua voidaan tehdä monin eri perustein riippuen yrityksen kulloisestakin tarpeesta. Sen avulla voidaan analysoida ja tunnistaa erilaisia asiakastarpeita, myynnin ja markkinoinnin kohderyhmiä sekä kehittämiskohteita yrityksen palvelutarjonnan uudistamiseksi. Jaottelua voidaan tehdä esimerkiksi asiakassuhteiden kannattavuuden ja keston perusteella, tai ryhmittelemällä asiakkaita tyytyväisyyden, uskollisuuden, toimialan ja tarpeiden mukaan. (Grönroos 2003, 211; Isohookana 2007, 43–44, 102–105.)

Asiakkaiden ryhmittelyllä on tärkeä merkitys, kun kehitetään yrityksen palvelutarjontaa. Sipilä (1996, 26) korostaa asiantuntijapalvelun kohdalla työn ainutlaatuisuutta, kun ratkaistaan asiakkaan monimutkaisia ongelmia. Eri-alaisten asiakkaiden tarpeet vaihtelevat, ja samasta syystä Parantainen (2014, 143–146) neuvoo rajaamaan asiakkaat täsmällisesti osana tuotteistamistyötä. Vasta kun asiakas on tiedossa, voidaan selvittää ja tutkia kyseisen asiakasryhmän liiketoiminnassa esiintyviä tarpeita riittävän tarkalla tasolla. Muuten kehitettävästä ratkaisusta tulee helposti liian yleisluontoinen, jolloin se ei vastaa oikein kenenkään tarpeita.

2.3.2 Palveluiden markkinointi

Palveluyritykset tarjoavat asiakkailleen prosesseja fyysisten tuotteiden sijaan. Tämä tuo mukanaan ominaispiirteitä, jotka tulee ottaa huomioon niin johtamisessa kuin markkinoinnissa. Palveluun liittyy aina vahvasti palveluntuottajan ja palvelun ostajan välinen vuorovaikutus. Tästä syystä asiakassuhteella on keskeinen merkitys palvelujen markkinoinnissa. Myyntiä edistävien toimenpiteiden tulee keskittyä asiakassuhteiden synnyttämiseen, ylläpitoon ja kehittämiseen. Suhteita tulee kehittää ja vaalia siten, että ne tuottavat asiakkaille laatua ja arvoa, joihin he ovat tyytyväisiä. Tavoitteena on, että molempien osapuolten niin taloudelliset kuin muutkin tavoitteet täyttyvät. (Grönroos 2003, 49, 56, 94.)

Verrattuna perinteiseen massamarkkinointiin palvelujen markkinointi on vuorovaikutteisempaa ja tapahtuu yhteistyössä osapuolten kesken. Myynnin edistäminen tapahtuu, kun palvelun tuottaja ja asiakas vaihtavat tietoa toiminnoistaan ja tunnustelevat mahdollisuuksia molempia osapuolia hyödyttävään kumppanuuteen. Markkinointia ei siis suunnata anonyymeille ryhmille, vaan asiakassuhteen syntyminen edellyttää toimijoiden välistä henkilökohtaista yhteistyötä. (Grönroos 2003, 53–56.) Storbackan ja Lehtisen mukaan asiakassuhteissa pyritään luomaan syvällistä asiakastuntemusta (Isohookana 2007, 45).

Kuten tuotteistamista käsittelevän luvun yhteydessä todettiin, pyritään tuotteistamisen avulla konkretisoimaan ja tekemään muuten aineetonta palveluprosessia näkyväksi ja helpommin ymmärrettäväksi. Asiakassuhteeseen perustuva markkinointi painottaa osapuolten välistä vuorovaikutusta. Asiakassuhteen muodostumisen kannalta on tärkeää saada asiakkaan luottamus heti alusta alkaen (Grönroos 2003, 32–33). Tuotteistamisen avulla luotu palvelukonsepti selkiyttää palvelutarjonnan kertomista ja kuvaamista asiakkaalle. Toisin sanoen se parantaa mahdollisuuksia onnistuneeseen vuorovaikutukseen ja edistää siten asiakassuhteen kehittymistä haluttuun suuntaan.

Onnistuneen tuote-esityksen ohella referenssit ovat hyvä markkinoinnin keino. Asiantuntijapalveluiden kohdalla Sipilä (1996, 87) pitää niitä jopa kaikkein parhaimpana palvelun konkretisoinnin välineenä. Samalla hän korostaa, että pelkkien asiakaslistojen sijaan tarkemmat referenssikuvaukset ovat hyödyllisempiä. Parantainen (2014, 54–55) toteaa saman ja kertoo tehokkuuden kasvavan entisestään, jos kuvaukseen saadaan suoria lainauksia ja asiakkaan edustajan valokuva. Referenssit ovat uusille asiakkaille viesti palvelun laadusta ja luotettavuudesta.

Palveluiden tuottamisessa korostuvat prosessimaisuus, asiakassuhde ja toistuvat vuorovaikutustilanteet. Lisäksi asiakasarvo muodostuu vasta palvelun käyttöhetkellä. Nämä ominaispiirteet nostavat markkinoinnissa esiin kokonaisviestinnän tärkeyden. Ei riitä, että vain keskeisin osa-alue hoidetaan hyvin, vaan kaikkien toimintojen tulee tukea haluttua mielikuvaa sekä yrityksestä että palvelusta. Grönroos (2003, 350–355) ja Isohookana (2007, 9–11) pitävät tärkeänä ymmärrystä, että kaikki yrityksen suorittama kanssakäyminen on viestintää ja siten osa markkinointiviestintää.

2.3.3 Uuden palvelutuotteen lanseeraus

Tuotelanseeraus tarkoittaa uuden tuotteen tuomista markkinoille. Vaihtoehtoisesti voidaan puhua myös tuotejulkistuksesta. Tuote on silloin julkisesti yrityksen tarjonnassa kaikkien asiakkaiden saatavilla ja ostettavissa. Se on todennäköisesti ollut valmiina jo aiemmin, ja sitä on mahdollisesti testattu jollain tapaa yrityksen sisällä. Pilottivaiheessa tuotetta on saatettu koekäyttää myös yrityksen ulkopuolella rajatun asiakasryhmän kanssa. Vaikka lanseeraus itsessään tarkoittaa hetkeä, jolloin tuote lisätään yrityksen tarjontaan, tulee sen tarkastelu ottaa huomioon jo tuotekehityksen alkuvaiheessa. Tällä tavoin voidaan paremmin tukea lanseerauksen onnistumista tavoitteiden mukaisesti. (Gorchels 2003, 143–146, 157.)

Uusi tuote edellyttää luonnollisesti markkinointitoimenpiteitä, jotta asiakas voidaan ylipäättään saada tietoiseksi siitä. Pelkkä markkinointi ei kuitenkaan yksin riitä, vaan Gorchels (2003, 143–144) korostaa kokonaisvaltaisen lähestymistavan merkitystä. Tuotteen pitää ensinnäkin sopia yrityksen strategiaan tavoitteisiin ja lanseeraushetken markkinaympäristöön, jotka molemmat ohjaavat tuotekohtaisten tavoitteiden asettamista. Tavoitteiden ja kohderyhmän pohjalta voidaan edelleen johtaa tuotelanseerauksen ajankohtaan, mittakaavaan ja markkinointiviestinnän keinoihin liittyviä toimenpiteitä. Myös tuotteeseen kytkeytyvien tukitoimien tulee toimia julkistushetkellä mahdollisimman moitteettomasti, jotta tuotelupaukset eivät jää sen vuoksi lunastamatta.

Isohookanan (2007, 23) mukaan palvelukuvalla tarkoitetaan mielikuvaa, joka palvelusta syntyy heti, kun siitä kuullaan ensimmäisen kerran. Tämä mielikuva puolestaan todentuu, kun palvelua ostetaan ja käytetään. Tässä vaiheessa asiakkaan kokema arvonmuodostus on keskeinen sekä asiakassuhteen kehittymisen että palvelun uudelleen myymisen kannalta. Palveluntuottajan kannalta on tärkeää, että asiakas kokisi palvelun erottuvan positiivisesti kilpailevista tuotteista, ja että kokemus vastaisi ennakkoon syntyntä mielikuvaa tai jopa ylittäisi sen. Tämä vahvistaa edellä esitettyä Gorchelsin näkemystä lanseerausvaiheen tärkeydestä.

Yhteenvedona voidaan todeta, että moni tuotelanseerauksen onnistumiseen vaikuttavista tekijöistä on kytköksissä tuotekehityksen aikaiseen prosessiin. Sekä tuotteistaminen että palvelumuotoilu ovat asiakaslähtöistä tuotekehitystä, ja myös Gorchels (2003, 158–159) korostaa asiakkaista kumpuavan, tarve- ja ratkaisulähtöisen myyntitavan tärkeyttä.

Uusi tuote on aina altis kilpailijoiden kopioinnille. Koska palvelutuote perustuu kehitetyn toimintatavan ja organisaatiossa olevan osaamisen yhdistämiseen, ei sen patentoiminen ole mahdollista. Myös mallisuoja on suunnattu teollisille tavaroille. Tavaramerkki sen sijaan on mahdollista rekisteröidä 10 vuodeksi kerrallaan. Rekisteröinti voidaan tehdä käytännössä mille tahansa merkille, joka on erottautumiskykyinen ja voidaan esittää graafisesti. Näin ollen esimerkiksi uudelle tuotteelle annettava nimi ja logo on mahdollista suojata tavaramerkillä. (Patentti- ja rekisterihallitus 2014; Sipilä 1996, 101–103.)

Tavaramerkki ei suojaa suoranaisesti tuotteen sisältöä tai ominaisuuksia, mutta se kuitenkin parantaa tuotteen oikeudellista suojaa. Tuotteistamisen yhteydessä tuotetut kirjalliset dokumentit puolestaan ovat Suomessa usein tekijänoikeuden suojaamia. Tekijänoikeudet perustuvat lakiin eikä erillistä rekisteröintiä tarvita. Edellytyksenä on, että materiaali merkitään tekijänoikeussuojasta kertovalla merkinnällä mukaan lukien tekijänoikeuden haltija ja julkaisuvuosi. (Sipilä 1996, 104.)

2.3.4 Laadun varmistus

Palvelun tuotekehitykselle voidaan määritellä tavoitetila ja -suunta, mutta kehitystyön yksityiskohtaisesta lopputuloksesta ja sen toimivuudesta ei silti ole saatavissa täyttä varmuutta etukäteen. Konkreettisten tuotteiden kohdalla laatuun liittyviä tekijöitä voidaan tarkastella ja tarvittaessa korjata ennen jakelua, mutta aineettoman palveluprosessin kohdalla vastaava menettely ei ole mahdollista. Lisäksi palvelutuotteeseen liittyvä käyttökokemus on altis asiakkaan inhimillisille tunnetiloille, kuten esimerkiksi masennus, ilo, suru tai toiveikkuus. Tilanteesta riippuen tunteet ja mieliala voivat siis vaikuttaa, miten palvelun laatu koetaan. (Grönroos 2003, 80–84, 112–113.)

Kuten palvelumuotoilua käsittelevän luvun kohdalla aiemmin todettiin, voidaan asiakkaan ja palveluntuottajan välisten kontaktipisteiden avulla tunnistaa palveluprosessin eri tilanteet, joissa asiakas on vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa. Normann nimittää näitä vuorovaikutustilanteita totuuden hetkiksi, koska ne ovat ratkaisevassa asemassa asiakkaan laatukokemuksen kannalta (Grönroos 2003, 112).

Palveluprosessin vuorovaikutustilanteiden kattava tunnistaminen on avainasemassa laadun varmistamiseksi ja kehittämiseksi. Suunnittelu ja panostaminen näiden hetkien onnistumiseen on tehokkain tapa huolehtia palvelun laadusta. Lisäksi se auttaa ennakoimaan mahdollisia ongelmatilanteita, jolloin niiden ennalta estäminen ja korjaaminen prosessin aikana on tehokkaampaa. (Grönroos 2003, 112, 173.)

Vaikka virheiden ja muiden laatuongelmien estäminen on ensisijainen tavoite, on tärkeää ymmärtää, että kaikki ongelmat eivät ole aina vältettävissä. Tämän vuoksi huomiota kannattaa kiinnittää myös erilaisten poikkeustilanteiden korjaamiseen liittyviin toimenpiteisiin. Yleensä puhutaan reklamaatioiden käsittelystä, mutta asiaa voidaan tarkastella myös palveluiden normalisointina. Termin englanninkielinen muoto service recovery kuvaa hyvin sen sisältämää toiminta-ajatusta, eli palvelun elvyttämistä tai palauttamista. Tavoitteena on ulkoinen tehokkuus, joka tähtää asiakkaan tyytyväisyyteen saamiseen mahdollisesta epäonnistumisesta huolimatta. Kaikki toimet perustuvat asiakassuhteen säilyttämiseen. (Grönroos 2003, 161–164, 173.)

Koska palvelutuotteen keskiössä on vuorovaikutus asiakkaan kanssa, on laadun varmistaminen ennen kaikkea palveluprosessiin liittyvien työntekijöiden tiedottamista ja kouluttamista. Toisin sanoen henkilöstön osaamista ja palveluasennetta pyritään kehittämään haluttuun suuntaan, jotta asiak-

kaan kokemat vuorovaikutustilanteet olisivat hänelle mahdollisimman onnistuneita. Isohookana (2007, 222) toteaa, että ulkoisen viestinnän onnistuminen edellyttää hyvin hoidettua viestintää yrityksen sisällä. Sen vuoksi jo sisäisen viestinnän tavoitteeksi, ja tavallaan myös vastaanottajaksi, tulee nostaa asiakkaat ja muut ulkoiset sidosryhmät. Sisäisellä viestinnällä on siis keskeinen merkitys organisaation palvelukulttuurin kehittymiseen, joka on palveluyritykselle kriittisen tärkeä menestystekijä (Grönroos 2003, 467).

2.3.5 Palvelutuotteen kannattavuus

Hinnoittelulla on kolme ulottuvuutta: Hintataso voidaan nähdä kilpailuetuna ja mielikuvien herättäjänä. Lisäksi sillä on yksittäisen myyntitapahtuman näkökulmasta suora vaikutus kannattavuuteen ja tuotteesta saatavaan katteeseen. Asiantuntijapalveluiden kohdalla hintakilpailu on huono vaihtoehto, koska silloin kehitystyölle kohdennettavia resursseja jää vähemmän. Tällä voi olla negatiivinen vaikutus pidemmän aikavälin kilpailukykyyn. Kalliimpi hinta mielletään myös parempaan laatuun. Toisin sanoen korkeampi hinta tukee positiivista laatumielikuvaa, jota voidaan pitää etenkin asiantuntijapalvelun kohdalla myönteisenä asiana. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 54–55; Parantainen 2014, 90; Sipilä 1996, 80.)

Mitä enemmän palvelutuote sisältää vakioituja kokonaisuuksia, sitä paremmin se mahdollistaa kiinteän hinnoittelun. Kiinteä hinnoittelu voi tarkoittaa joko yhtä hintaa tai hinnan muodostumista asiakkaan valitsemien moduulien perusteella. Tämän tyyppisen kiintohinnoittelun etuja ovat selkeys asiakkaalle ja käytettävyys markkinoinnissa. Lisäksi se säästää palveluntuottajan aikaa ja nopeuttaa tarjousprosessia, kun hintoja ei tarvitse laskea aina asiakaskohtaisesti erikseen. Toisaalta kiinteät hinnat voivat helpottaa asiakkaalle eri toimittajien välistä vertailua, mikä voi edelleen lisätä hintakilpailua. (Sipilä 1996, 20–21, 80.) Parantainen (2014, 86–88) painottaa kiinteän tai muuten erittäin selkeän hinnoittelun käyttämistä. Hän näkee sen asiakas-tyytyväisyyttä ja myyntiä edistävänä tekijänä.

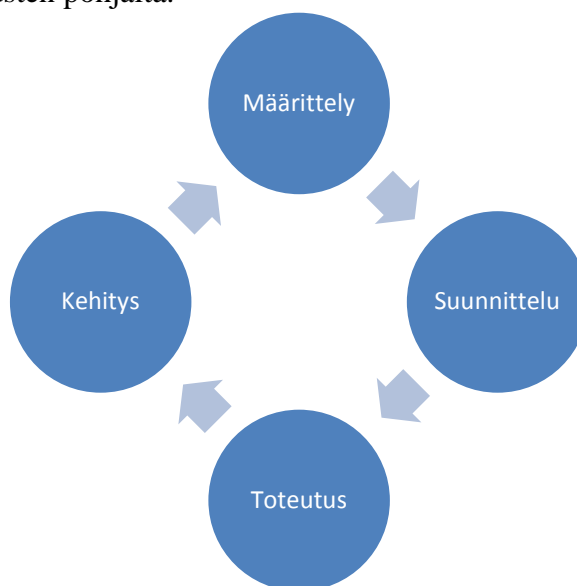
Hinnan määrittämisen hyviä lähtökohtia ovat yrityksen noudattama hintastrategia sekä tuotteen aiheuttaminen tuotantokustannusten laskeminen. Tuotantokustannusten laskennassa tulee ottaa huomioon myös kiinteät ja muut välilliset kulut, jotta tuote pysyy yritykselle kannattavana myös pitkän aikavälin tarkastelussa. Yleisen hintastrategian lisäksi katetason asettamista voivat ohjata tuotekohtainen markkinatilanne ja asiakasryhmän odotukset. (Gorchels 2003, 171–172.)

Tuntiveloitus tai muu vastaava resurssipohjainen hinnoittelu on varsin yleinen asiantuntijapalveluiden hinnoittelumuoto. Sekä Sipilä (1996, 79, 82) että Parantainen (2014, 86–87) kuitenkin neuvovat välttämään tätä mallia ja nostavat tuotteistamisen hyödyksi nimenomaan irtautumisen tuntiveloituksesta. Tuntihinnoittelu ohjaa asiakasta automaattisesti hintavertailuun ja työaikalähtöiseen ajatteluun, vaikka palvelusta saatavan hyödyn pitäisi olla myyntitapahtuman keskipisteessä.

Tuotantokustannuksiin ja niiden päälle lisättävään katetasoon perustuva hinnoittelu on selkeä ja turvallinen menetelmä tuotteen myyntihinnan määrittämiseen. Sillä voidaan varmistaa, ettei tuotetta myydä ainakaan tappiollisena. Kustannukset määrittävät myös alimman mahdollisen hinnan, eli palveluntuottajan on tärkeää olla tietoinen, missä kohden raja kannattavan ja tappiollisen tuotteen myyntihinnan välillä kulkee. Tuotteen hintatasoa voidaan lähestyä myös asiakashyödyn näkökulmasta. Tämä on hyvä menetelmä, jos hyöty voidaan laskelmien avulla muuntaa konkreettisiksi euro-määriksi. Se voi mahdollistaa normaalia huomattavasti paremman katetasoon. Asiakkaan on helppo maksaa palvelusta enemmän, jos hän voi nähdä sijoituksen tuottavan omalle yritykselleen voittoa, kun palvelun kautta saatavat hyödyt realisoituvat. (Gorchels 2003, 172; Parantainen 2014, 88–90; Sipilä 1996, 83–84.)

2.4 Projektinhallinta

Maylor (2010, 32–33) kuvaa projektien kululle yleispätevän mallin, joka on esitetty kuviossa 9. Kyseessä on niin sanottu 4-D-malli, joka muodostuu vaiheiden englanninkielisistä termeistä define it, design it, do it ja develop it. Määrittelyvaiheessa tarkastellaan ratkaistavaa ongelmaa, asetetaan tavoitteita ja ideoidaan erilaisia toteutusvaihtoehtoja. Suunnitteluvaiheessa valitaan sopivimmaksi arvioitu vaihtoehto ja laaditaan tarkempi toteutussuunnitelma. Kolmas vaihe on suunnitellun projektin käytännön toteuttaminen. Viimeisessä vaiheessa pyritään vielä kehittämään käytössä olevia menetelmiä saatujen kokemusten pohjalta.



Kuvio 9. Projektien kulku ja vaiheet (Maylor 2010, 32).

Projektit voidaan luokitella yhden tai useamman henkilön projekteiksi (Gorchels 2003, 22). Usein kuitenkin vaaditaan useamman kuin yhden henkilön työpanosta suoraan tai välillisesti, ja Maylor (2010, 6–7) määrittelee kin projektien yhdeksi ominaispiirteeksi sosiaalisuuden. Tarvitaan monenlaisia osaamista ja sen myötä hyvin erilaisia ihmisiä. Lisäksi projekteihin

liittyy aina muutoksia ja epävarmuutta, mutta toisaalta myös ainutlaatuisuutta ja päämäärätietoisuutta. Projektityöskentelyssä korostuvatkin projektia vetävän henkilön vuorovaikutustaitojen tärkeys.

Gorchels (2003, 22) toteaa, että projekti on kertaluonteinen toteutus, jolla on alku ja loppu. Maylor (2010, 4–5) lähestyy samaa asiaa tilapäisyyden näkökulmasta. Tarkan alku- ja loppuhetken määrittäminen voi olla vaikeaa etenkin isoissa ja monimutkaisissa kokonaisuuksissa, mutta vähintäänkin projektin parissa työskentelevän ryhmän kokoonpano vaihtelee tilannekohtaisesti. Ryhmät ovat aina tilapäisiä.

Edellä esitettyjen, projektityöskentelylle tyypillisten piirteiden ymmärtäminen on tärkeää, koska niiden huomioon ottaminen ohjaa jo suunnitteluvaiheessa oikeaan suuntaan. Esimerkiksi oikeiden ihmisten kokoaminen, ohjaus ja motivointi ovat kriittisimpiä tekijöitä onnistumisen kannalta. Tässä tulee ottaa huomioon toisaalta ihmisten ammatilliset taidot ja osaaminen, mutta myös sopivuus kyseiseen projektiin. Sopivuus voi liittyä projektin kannalta toissijaisiin asioihin, kuten organisaation rakenteeseen tai samaan aikaan työn alla oleviin muihin hankkeisiin. Projektia johtava henkilö ei voi siis välttämättä suoraan määrätä ja päättää asioista. Hänen tulee neuvotella ja sopia asioista yhteisymmärryksessä muiden osastojen kanssa. Johtajan ei kuitenkaan pidä turhautua tämän tyyppisistä esteistä liikaa. Melkein mikä tahansa ryhmätyöskentelyn muoto on mahdollista saada toimimaan, kun sitä johdetaan hyvin. (Annacchino 2007, 248; Gorchels 2003, 23.)

Projektille asetettuihin tavoitteisiin liittyy tulosten ohella aina myös ajan ja muiden resurssien tarkoituksenmukainen käyttö. Maylor (2010, 102–103) esittää, että jo ensimmäisten vaiheiden suunnittelutyössä on hyvä hakea tasapaino tuotoksen ja käytettyjen resurssien väliselle suhteelle. Toisin sanoen projektisuunnitelmasta saatavien hyötyjen tulisi olla mielekkäässä suhteessa esimerkiksi suunnitteluun käytettyyn aikaan. Muuten kyseinen resurssi olisi voitu säästää varsinaiseen toteutusvaiheeseen suunnittelun sijaan. Tavoitteena ei siis ole mahdollisimman kattava ja täydellinen projektisuunnitelma, vaan kokonaisuuden kannalta mahdollisimman hyödyllinen suunnitelma.

Myös Parantainen (2014, 27–28) nostaa resurssinäkökulman esiin. Hänen mukaansa yksi tuotteistamishankkeiden yleisimmistä heikkouksista on alimitoitettu budjetti. Kehitysprojektin laajuus ja kulut arvioidaan helposti liian pieniksi, tai varsinaiseen kehitystyöhön ei irroteta tarpeeksi aikaa, jolloin kiireellisemmät tehtävät priorisoidaan kehittämisen kustannuksella. Sipilä (1996, 19) tunnistaa osin saman ongelman viitatessaan kysynnän vaihteluihin. Hän neuvookin hyödyntämään yrityksen kausivaihteluita, eli sijoittamaan tuotekehitystyön hiljaisempiin ajankohtiin.

Projektikohtaisen aikataulun suunnittelussa kokonaisuus kannattaa jakaa yksittäisiin työvaiheisiin. Valmis suunnitelma puolestaan on hyvä esittää graafisessa muodossa, jolloin siitä tulee havainnollistavampi ja helpommin esitettävä. Lisäksi on syytä muistaa, että hyvin tehdystä suunnittelusta huolimatta eriaisteiset muutokset ja yllätykset ovat projekteille luonteenomaisia. Jos ajateltu aikataulu ei ole toteutumassa, tulee siitä tiedottaa johdolle ja

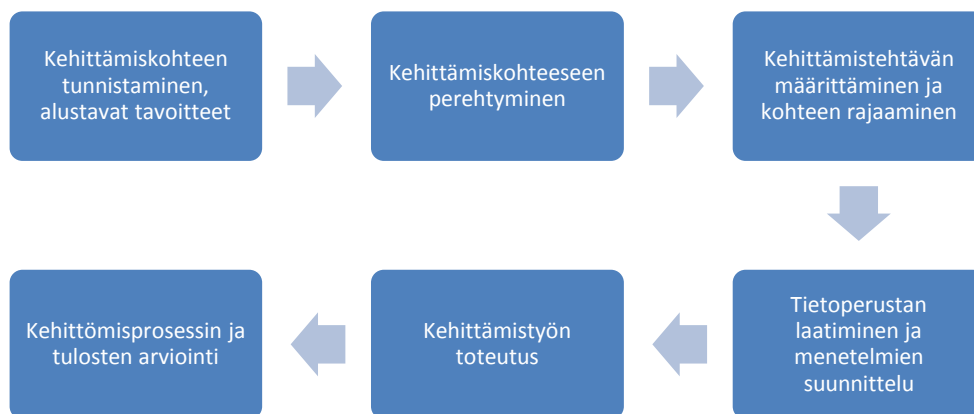
muille osapuolille. Aktiivista tiedottamista voidaan muutenkin pitää projektin kannalta tärkeänä tehtävänä, ja etenkin muutostilanteissa sen merkitys korostuu. Raportointia on suositeltavaa tehdä ennakoivasti, jotta johto voi tarvittaessa arvioida tilannetta ennen sen konkretisoitumista. (Annacchino 2007, 270–271; Gorchels 2003, 23; Maylor 2010, 130, 143–146.)

Projektijohtamisen tavoitteena on, että työvaiheiden etenemistä ja niistä syntyviä tuotoksia pystytään seuraamaan suhteessa aikatauluun, budjettiin ja muihin ehtoihin. Jotta tämä on mahdollista, tulee suunnitteluvaiheessa tiedostaa asiat, joiden toteutumista projektin aikana on tärkeää seurata. Sen jälkeen voidaan valita ja määritellä mittarit ja raja-arvot, joiden avulla seuranta suoritetaan. Tarkkailtavien asioiden ja niistä saatavien tietojen avulla projektin johtajan on mahdollista tiedottaa työn etenemisestä, antaa työntekijöille ohjaavaa palautetta sekä toteuttaa tarvittaessa korjaavia toimenpiteitä. Tietojen käytettävyyden vuoksi niiden tulisi olla helposti ymmärrettäviä, eikä seuranta itsessään saisi muodostaa esteitä projektin työntekoon. (Maylor 2010, 291–305.)

3 KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS

Kehittämiprojektin ideointi aloitettiin syyskuussa 2014 yhteistyössä toimeksiantajan kanssa. Tähän vaiheeseen osallistuivat toimeksiantajan puolelta aikuiskoulutusjohtaja Tuula Kortelainen sekä asiakasvastaava Kirsi Niskala. Samalla selvisi, että myynnin ja markkinoinnin puolella oli käynnistymässä tuotteistamiseen liittyvä kehitystyö. Tämän toisen projektin tavoitteena olisi kehittää Hyrian tuotteistamisprosessia. Kortelainen ehdotti, että turvallisuusalan osastolle suunniteltaisiin uusi koulutustuote. Samalla nämä kaksi projektia voisivat hyötyä toisistaan, eli ne kytkettäisiin tiiviisti yhteen.

Tässä luvussa kuvataan kehittämistyön eteneminen edellä esitetyn lähtötilanteen jälkeen. Tarkasteltava jakso kattaa näin ollen syyskuun 2014 ja toukokuun 2015 välisen ajan. Toteutus etenee mukailien kuviossa 10 esitettyä tutkimuksellisen kehittämistyön prosessia, joka perustuu Ojasalon ym. (2014, 24) käyttämään malliin.



Kuvio 10. Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi (Ojasalo ym. 2014, 24).

3.1 Kehittämiskohteen valinta ja tavoitteiden asettaminen

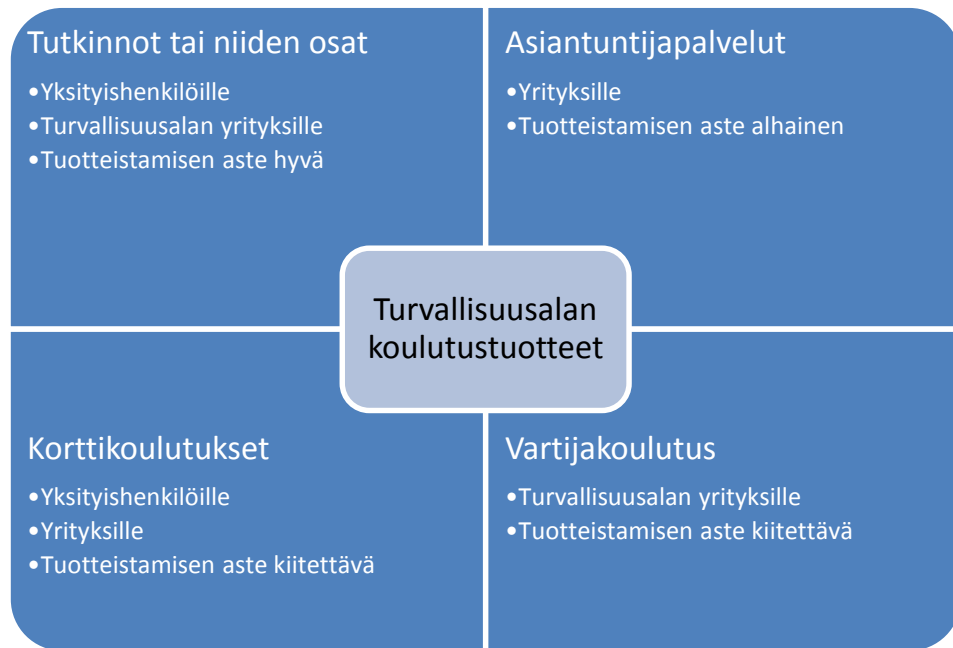
Kuten teoriaosuudessa todettiin, projektit ovat alttiita muutoksille. Tämän työn osalta ensimmäinen iso muutos tapahtui jo lokakuussa, kun Niskala siirtyi toisen työnantajan palvelukseen. Koska Hyrian tuotteistamisprosessin kehittämiseen tähtäävä projekti oli ensisijaisesti hänen vastuullaan, eikä se ollut vielä alkanut, päätti toimeksiantaja luopua siitä toistaiseksi. Turvallisuusalan tuotekehitys jatkui itsenäisenä projektina. Muutoksella ei ollut tämän projektin kannalta tuntuvaa vaikutusta, koska se ei ollut vielä käytännössä edennyt ideointia pidemmälle. Näin ollen muutokset oli mahdollista ottaa huomioon myöhemmässä suunnittelussa.

Opinnäytetyötä koskeva toimeksiantosopimus allekirjoitettiin Hyvinkäällä 13.11.2014. Sopimukseen kirjattiin tavoitteeksi myynnin edistäminen uuden koulutuspalvelutuotteen avulla. Tavoite kuvaa hyvin tämän työn tarkoitusta, vaikka käytännön tekemisen kohteena on tuotekehitys. Työ sovittiin toteutettavaksi osana nykyistä työsuhdetta muiden tehtävien ohessa. Projektiin oli näin ollen mahdollista varata työaika, mutta ei kokopäiväisesti.

Sopimusta seuranneessa suunnitteluvaiheessa keskeiseksi kysymykseksi nousi oikean kohderyhmän löytäminen. Asiaa haluttiin lähestyä asiakkaan näkökulmasta. Tätä tarkoitusta varten suoritettiin kaksivaiheinen koulutus-tuotteiden tarkastelu, joka kohdennettiin osaston jo olemassa oleviin koulutuspalveluihin. Ensimmäisessä vaiheessa koulutukset ryhmiteltiin niiden ominaispiirteiden perusteella. Toisessa vaiheessa suoritettiin koulutustuotteiden ja asiakasryhmien välinen vertailu. Tarvittavat taustatiedot kerättiin Hyrian opiskelija- ja asiakashallintajärjestelmästä (StarSoft multiPrimus 2015). Käytännössä aineistoa kerättiin ja analysoitiin osin samaan aikaan, mikä voi olla tyypillistä laadullisen materiaalin käsittelylle (Metsämuuronen 2005, 233).

Luokittelussa otettiin ensin huomioon koulutuksen laajuus, rahoitusmuoto, kohderyhmät ja tuotteistamisen aste. Rahoitusmuotoon ja laajuuteen liittyvät ominaisuudet rajattiin kuitenkin ryhmittelyvaiheessa pois. Koulutuksen rahoitukseen liittyvä kysymys jätettiin pois, koska se ei ole kaikissa tapauksissa tuotesidonnainen ja voi vaihdella tilanteesta riippuen. Koulutuksen keston kohdalla muodostettiin ensin alakategorioita, joita olivat 1 päivä, 1–5 päivää, alle kuukausi, 1–6 kuukautta, 6–12 kuukautta ja yli 12 kuukautta. Tässä ongelmaksi muodostuivat kokonaiskuvan liiallinen hajonta sekä tulkintakysymykset. Esimerkiksi yritysten henkilöstökoulutukset voivat olla kertaluonteisia tai pitkän aikavälin kokonaisuuksia. Pian huomattiinkin, ettei laajuuteen perustuva ryhmittely tuonut tässä kohtaa lisäarvoa. Näin ollen sen käytöstä luovuttiin.

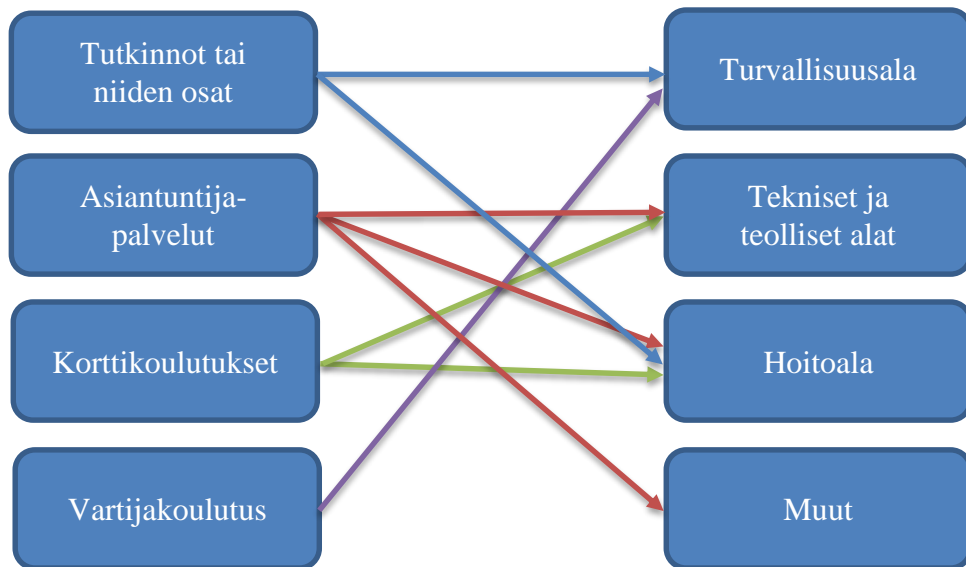
Karsinnan jälkeen tarkasteluperusteiksi valittiin kohderyhmät ja tuotteistamisen aste. Kohderyhmiksi määriteltiin yksityishenkilöt, turvallisuusalan yritykset ja muut yritykset. Tarkempi jaottelu näiden osalta tehtäisiin seuraavassa vaiheessa. Tuotteistamisen astetta puolestaan arvioitiin soveltaen Sipilän ja Parantaisen esittämiä tasomalleja ja niissä esitettyjä kriteerejä. Tasoportaiksi määriteltiin alhainen, kohtalainen, hyvä ja kiitettävä. Kuviossa 11 on esitetty koulutustuotteiden lopullinen ryhmittely, joka koostuu neljästä kategoriasta.



Kuvio 11. Turvallisuusalan yksikön koulutustuotteiden ryhmittely.

Tarkastelun yhteenvedona voidaan todeta, että korttikoulutukset ja vartijakoulutus ovat käytännössä valmiita tuotteita. Korttikoulutukset sisältävät työturvallisuuskortin, tulityökurssin sekä sosiaali- ja terveysalan turvakortin. Lakisääteisen vartijakoulutuksen tavoin korttikoulutukset ovat muiden tahojen tiukasti ohjaamia, joten ne ovat jo luontaisesti hyvin pitkälle vakioituja. Tutkintotavoitteiset koulutukset ovat laajempia kokonaisuuksia, ja niissä on selkeästi enemmän vaihtelua esimerkiksi kouluttajakohtaisista näkemyksistä riippuen. Toisaalta niiden hinnoittelu, prosessit ja keskeinen sisältö toistuvat aina hyvin samanlaisina. Sen sijaan kaikki asiantuntijapalveluiksi luokiteltavat vapaamuotoisemmat koulutuspalvelut ovat tapauskohtaisia, ja ne sisältävät vain vähän vakioituja osia.

Seuraavassa vaiheessa syvennettiin asiakasryhmittelyn näkökulmaa. Tätä varten luovuttiin henkilöiden ja yritysten välisestä jaottelusta ja muodostettiin uusia ryhmiä ammattialoittain. Näistä muodostettiin edelleen isompia kokonaisuuksia perustuen alan työtehtävien luonteeseen. Tämän jälkeen suoritettiin vertailu, jossa tuotteet ja niiden pääasialliset käyttäjäryhmät yhdistettiin kuvion 12 mukaisesti. Yhdistäminen perustui nykyisiin asiakassuhteisiin eli palveluiden todellisiin käyttäjiin. Tällä haluttiin pois sulkea mahdolliset mielikuvat kohderyhmistä ja oletukset tuotteiden soveltuvuudesta.



Kuvio 12. Turvallisuusalan yksikön koulutustuotteiden käyttäjät ryhmittäin.

Tuotteiden ja asiakasryhmien yhdistämisen myötä huomattiin, että tuotteistamisen asteen ja asiakasryhmän välillä oli selkeä yhteys. Korkeampi tuotteistamisen aste tarkoitti, että asiakasryhmä oli helpommin tunnistettavissa ja rajattavissa. Kuviossa 12 tämä näkyy asiantuntijapalveluiden monipuolisena jakautumisena. Se on myös ainoa tuote, joka on yhteydessä kategoriinaan muut. Kyseinen luokka sisältää esimerkiksi palvelualan, julkishallinnon ja opetusalan organisaatioita. Kokonaisuuden tarkempi tutkiminen johti lisäksi havaintoon, että muissa tuotekategorioissa jakaantuminen oli usein seurausta modulaarisesta rakenteesta. Toisin sanoen koulutustuotteen eri osille oli johdettavissa omat kohderyhmänsä.

Tähän asti koulutustuotteita oli tarkoituksellisesti käsitelty ilman taloudellista näkökulmaa, jotta se ei asettaisi niitä arvojärjestykseen. Turvallisuusalan tutkinnot sekä vartijakoulutus muodostavat liikevaihdollisesti suurimmat tuoteryhmät. Jaottelun jälkeen todettiin, että nämä ydintuotteet ja tavoiteltava asiakasryhmä kohtasivat. Korttikoulutusten osalta tuotteistamisen aste oli jo kiitettävällä tasolla ja markkinatilanne suhteellisen vakaa. Asiantuntijapalveluissa tuotteistamisen aste oli sen sijaan alhainen, ja tuotteella oli vähäinen kysyntä. Toisaalta asiakaskategoria muut piti kuitenkin sisällään potentiaalisia asiakkaita, joita ei ole tavoitettu muiden koulutustuotteiden kautta. Näin ollen kehittämistyö päätettiin kohdentaa asiantuntijapalveluiden tuoteryhmään. Tavoitteeksi tuli luoda uusi koulutustuote, jonka alustavaksi kohderyhmäksi valittiin kaupan ala. Kyseisen alan arveltiin sisältävän suurimman asiakaspotentiaalin henkilömäärässä mitattuna.

Kehittämistyön ajalliseksi tavoitteeksi sovittiin vuoden 2015 joulukuu. Sen myötä uuden koulutustuotteen myynti käynnistettäisiin alkuvuodesta 2016. Tuotekehitykselle ei katsottu toimeksiantajan puolelta tarpeelliseksi laatia erillistä budjettia. Merkittävin resurssi tulisi olemaan kehitystyöhön käytettävä aika. Kulut pysyvät kiinteinä niin kauan, kun projektin suorana tai välillisenä vaikutuksena ei osteta ulkopuolista työtä. Koska tämä opinnäytetyö tehdään yksikön budjettivastaavan toimesta, voitiin mahdolliset muut kulut sopia kohdennettavaksi suoraan osastolle.

3.2 Teoriatiedon kokoaminen ja toimintaympäristön analysointi

Kehittämiskohteen tunnistamisen jälkeen alettiin koota lähdeaineistoa tuotteistamisprojektin tueksi. Tämän vaiheen tarkoituksena oli tunnistaa ja ottaa käyttöön tämän projektin kannalta keskeisiä tuotteistamisen käytänteitä. Teoriatiedon avulla voitaisiin myös suunnitella työssä tarvittavien erilaisten menetelmien käyttöä ja hahmotella tarkempi projektisuunnitelma. Teoreettisen viitekehyksen muodostamisen lisäksi päätettiin kerätä tietoa myös sisäisestä toimintaympäristöstä ja kilpailevista tuotteista. Näin kehittämistyö ei perustuisi puhtaaseen teoriatietoon ja sopisi paremmin vallitsevaan toimintaympäristöön.

3.2.1 Kehittämistyön tietoperustan rakentuminen

Ensimmäisenä toimenpiteenä haettiin varmistus aiemmin esitetylle ajatukselle kaupan alan sopivuudesta uuden tuotteen kohderyhmäksi. Oletuksena oli, että ala tarjoaa hyvän asiakaspotentiaalin. Tähän saatiin vahvistus Kaupan liiton yleisiltä verkkosivuilta, jotka katsottiin tämän asian osalta riittävän luotettavaksi lähteeksi. Ala on suuri työllistäjä sekä nyt että tulevaisuudessa. On toki muistettava, että liiton yhtenä tehtävänä on korostaa oman alansa merkitystä. Toisaalta kyseisessä yhteydessä esitetyt tiedot perustuvat Suomen Tilastokeskukseen tilastoihin, joita voidaan pitää puolueettomina ja luotettavina.

Jari Parantainen on aktiivinen tuotteistamisen puolestapuhuja, ja hänen nimensä nousee usein asian yhteydessä esiin. Tämän myötä yksi hankinta olikin hänen tuotteistamisnäkemystään esittelevän kirjan uusin painos. Parantaisen ajatukset nojaavat kuitenkin vahvasti hänen omiin kokemuksiinsa. Näin ollen rinnalle valittiin myös muita asiantuntijapalveluiden tuotteistamista käsitteleviä teoksia sekä Tekesin julkaisu, joissa noudatetaan enemmän tieteelliseen lähestymistapaan soveltuvia periaatteita. Näistä Jorma Sipilän teos on jo lähes 20 vuotta vanha, mutta edelleen aktiivisesti esimerkiksi tutkimuksellisissa töissä lainattu. Sisältö on kestänyt hyvin aikaa, mikä osaltaan kertoo tiedon soveltuvuudesta ja hyödyllisyydestä.

Kehittämistyön aihe ja alustavat tavoitteet esiteltiin turvallisuusalan yksikön työntekijöille osaston yhteisessä henkilöstökokouksessa 28.1.2015. Eräs osaston työntekijöistä ehdotti, että asiakaslähtöisessä työssä voitaisiin hyödyntää palvelumuotoilua. Asiaa päätettiin tutkia tarkemmin, ja lähdeaineistoa täydennettiin aihetta käsittelevillä kirjoilla. Palvelumuotoilun juuret ovat 1990-luvun alkupuolella, ja sitä käsitteleviä teoksia on toistaiseksi suhteellisen vähän (Tuulaniemi 2011, 61–63). Kirjallisuuslähteiden lisäksi löydettiin englanninkielinen ajankohtaisartikkeli sekä Kölnin yliopistossa tehty tutkielma. Näiden ei lopulta katsottu tuovan tämän työn kannalta merkittävää lisäarvoa, joten ne jätettiin pois. Molemmat kuitenkin talletettiin myöhempää käyttöä varten, eli ne koettiin hyödyllisiksi muussa tarkoituksessa.

Tuotteistamiseen ja palvelumuotoiluun keskittyvät teokset muodostivat hyvän perustan kehitystyölle. Koska niissä tarkasteltiin ensisijaisesti omaa eri-

tyisaluettaan, haettiin niiden rinnalle vielä tuotekehitystä ja projektinhallintaa yleisesti tarkastelevia teoksia. Lisäksi asiakassuhteilla tiedettiin olevan keskeinen merkitys Hyrian palveluiden myynnin kannalta, joten myös asiakas- ja tuotejohtamisen näkökulman huomioon ottaminen nähtiin tärkeäksi. Tämän aiheen keskeisimmäksi teokseksi valittiin Christian Grönroosin kirjoittama kirja palveluiden markkinoinnista ja johtamisesta. Siinä aihetta tarkastellaan kattavasti ja erilaisiin lähdeteoksiin sekä tutkimuksiin perustuen.

Tuotteistamisen ja palvelumuotoilun teorioiden kohdalla todettiin, että ne painottavat asiakaslähtöistä tuotekehitystä. Etenkin palvelumuotoilussa korostuu monipuolinen tiedonhankinta osana kehitystyön valmistelua. Tämä johti päätökseen, että tietoa kerättäisiin sekä asiakkailta että sisäisestä toimintaympäristöstä. Lisäksi kartoitettaisiin kilpailevia tuotteita. Sisäisen toimintaympäristön analysointi ja kilpailevien tuotteiden kartoitus päätettiin tehdä ennen asiakasymmärryksen kartuttamista. Näin niistä saatuja tietoja voitaisiin ottaa tarpeen mukaan huomioon jo aiemmin.

Kehittämistyön asiakaslähtöisyyden varmistamiseksi päätettiin toteuttaa haastattelut. Menetelmänä niitä voidaan käyttää sekä konstruktiivisessa tutkimuksessa että palvelumuotoilussa (Ojasalo ym. 2014, 68, 75). Jotta haastatteluiden suunnittelussa, toteutuksessa ja tulosten analysoinnissa onnistuttaisiin mahdollisimman hyvin, täydennettiin lähdeaineistoa vielä laadullista tutkimusta käsittelevillä teoksilla. Vaikka projektissa ei toteuteta kokonaisvaltaista laadullista tutkimusta, voidaan haastatteluiden kohdalla hyödyntää tieteellisessä tutkimuksessa hyväksi havaittuja käsittelytapoja laadun varmistamiseksi.

3.2.2 Sisäinen toimintaympäristö

Kuten tuotteistamiseen liittyvien prosessien kohdalla esitettiin, on yrityksen strategia keskeinen tuotekehitystä ohjaava tekijä. Hyrian strategian lisäksi tarkastelun kohteeksi päätettiin ottaa turvallisuusalan yksikössä työskentelevän henkilöstön osaaminen. Tämä nähtiin tärkeäksi, koska kyseiset henkilöt, tai ainakin osa heistä, tulisivat olemaan osana uuden tuotteen käytännön toteutusta. Tällä on merkitystä etenkin asiakkaalle annettavan tuotelu-pauksen suunnittelussa. Jotta uusi koulutustuote vastaisi asiakkaan laatuodotuksia myös sisällön osalta, tulee palveluntarjoajalla olla käytössään palvelun edellyttämää asiantuntijuutta.

Strategiaa käsittelevät dokumentit kerättiin Hyrian henkilökunnan intrasta (Hyria Ohjeet ja suunnitelmat 2015) ja niitä käsiteltiin soveltaen laadullista sisällönanalyysia, josta voidaan käyttää myös nimitystä dokumentti-analyysi. Sen avulla käsiteltävä aineisto pyritään saattamaan tiiviiseen ja selkeään muotoon. Tavoitteena on laajan materiaalin käytettävyyden lisääminen, jolloin johtopäätösten tekeminen helpottuu. Menetelmä soveltuu käytännössä minkä tahansa kirjallisen materiaalin tarkasteluun. Se perustuu käsittelevän suorittamaan loogiseen päättelyyn ja tulkintaan. Analysointia varten aineisto jaotellaan osiin, joista muodostetaan käsitteitä. Sen jälkeen osista voidaan muodostaa uusia loogisia kokonaisuuksia. (Ojasalo ym. 2014, 136–137.)

Intrassa (Hyria Ohjeet ja suunnitelmat 2015) suoritettuna tuloksena löydettiin 5 kpl eri dokumentteja, joissa käsiteltiin Hyrian strategiaa vuosille 2015–2017. Materiaalista eriytettiin ensin organisaation toiminta-ajatus, arvot, visio sekä strategian painopisteet ja avaintavoitteet. Näiden oikein ymmärtämiseksi jokainen kohta sisälsi myös organisaation itsensä määrittelemän lyhyen kuvauksen sen tarkoituksesta. Seuraavaksi materiaalia tiivistettiin karsimalla siitä pois tämän kehittämistyön kannalta epäoleellisiksi tulkitut asiat, kuten esimerkiksi oppilaitoksen kansainvälistymiseen liittyvät tavoitteet. Lopuksi jäljelle jääneet asiat ja lauseet tiivistettiin muuttamalla sanan pituisiksi asiakokonaisuuksiksi eli käsitteiksi.

Seuraavassa vaiheessa samaa tarkoittavat tai samaan tavoitteeseen viittaavat käsitteet yhdistettiin ja ryhmiteltiin. Eri ryhmiä muodostui yhteensä viisi, ja kullekin ryhmälle luotiin oma yläkäsitteensä. Tarkastelu osoitti, että strategiassa painotetaan tavoitetta yritysten ja yhteisöjen kehittämisestä. Tähän kategoriaan liitettiin yhteensä 6 käsitettä. Toisin sanoen Hyrian strategian keskeisimmässä sisällöissä puhutaan asiakkaan toimintojen kehittämisen tärkeydestä kuudessa eri asiayhteydessä. Tuotettavan palvelun ominaisuuksista nousi esiin asiakkaiden tarpeiden huomioon ottaminen eli pyrkimys vahvaan asiakaslähtöisyyteen.

Muita mainittavia havaintoja strategiasta ovat onnistumisen tärkeys Hyrian sisäisissä toiminnoissa sekä tahtotilaa kuvaavat käsitteet, kuten ennakkoluulottomuus, vaikuttavuus ja ketteryys. Toimintaympäristön muutokset voivat olla nopeita. Etenkin silloin uusien innovaatioiden synnyttäminen edellyttää organisaatiolta ketteryyttä, jota palvelumuotoilu edistää (Ojasalo ym. 2014, 73).

Strategian analysoinnin jälkeen tarkasteltiin vielä turvallisuusalan yksikön henkilöstön osaamista. Koska tekijä työskentelee itse kyseisten henkilöiden esimiehenä, voitiin tarkastelussa hyödyntää työntekijöiden ansioluetteloita sekä vuosien 2013 ja 2014 kehityskeskusteluiden muistioita (ePOPULUS 2015). Tavoitteena oli tunnistaa erityisesti kaupan alaan liittyvä osaaminen. Tätä tarkoitusta varten sekä ansioluettelot että kehityskeskusteluiden muistiot tulostettiin ja lajiteltiin henkilöittäin. Tämän jälkeen dokumentit luettiin läpi, ja kaupan alaan liittyvä koulutus ja työkokemus merkittiin korostuskynällä.

Osaamisen tasoa ei katsottu tarpeelliseksi arvioida tai selvittää tarkemmin, koska kehitettävän tuotteen vaatimuksia ei voitu vielä ennakoita. Tarkastelun yhteenvedon todettiin, että yhteensä 6 henkilöllä on työkokemusta myymäläturvallisuuden parissa työskentelystä. Sen sijaan koulutusta tai kokemusta nimenomaan kaupan alan tehtävistä, eli tulevan tuotteen loppukäyttäjän näkökulmasta, ei ollut kenelläkään. Asiaa ei kuitenkaan koettu ongelmaksi, koska mahdollista osaamisvajetta voitaisiin tarvittaessa täydentää tekemällä sisäistä yhteistyötä liiketalousalan kanssa.

3.2.3 Kilpailevien tuotteiden kartoitus

Koska kehittämistyön kohteeksi valittiin uuden koulutustuotteen luominen turvallisuusalan tarjontaan, rajattiin kilpailevien tuotteiden kartoitus koskemaan erityisesti kaupan alalle suunnattuja turvallisuuskoulutuksia. Toisin sanoen yleisemmän tason turvallisuuskoulutukset, kuten työturvallisuuskortti ja erilaiset alasta riippumattomat turvallisuuskurssit, jätettiin tarkastelun ulkopuolelle. Myös nämä koulutukset voivat olla kilpailutekijä, mutta niiden merkitys arvioitiin tässä tapauksessa vähäiseksi. Tuotteistamisen avulla pyritään tunnistamaan ja ryhmittelemään asiakkaat riittävän tarkasti, mikä tuo kilpailuetua (Parantainen 2014, 143–146). Tavoitteena on siis profiloitua pienemmälle kohderyhmälle ja siten erottautua edellä mainituista koulutuksista. Näin ollen kohderyhmien voidaan katsoa poikkeavan toisistaan, jolloin kilpailutilanne ei muodostu yhtä merkittäväksi.

Kartoitusmenetelmäksi valittiin tiedonhaku internetistä. Hakukoneena käytettiin Googlea (2015), ja lisäksi tietoa etsittiin suoraan toisten oppilaitosten kotisivuilta. Työmenetelmän valintaa ohjasivat resurssien tarkoituksenmukainen käyttö ja kehittämistyön tavoite. Työn tavoitteena on kehittää uusi, asiakkaan tarpeeseen perustuva palvelutuote. Tämän perusteella tehtiin ratkaisu, että resursseja keskitetään enemmän asiakasymmärryksen muodostamiseen kuin kilpailevien tuotteiden etsimiseen ja analysointiin. Esimerkiksi palvelumuotoilun näkökulmasta tiedonhankintaa pidetään merkityksellisenä, kun siitä on hyötyä suunnittelussa tai innovaatioiden tuottamisessa (Tuulaniemi 2011, 142–143). Vaikka kilpailevien tuotteiden tuntemisella ei välttämättä ole suurta merkitystä varsinaisen tuotekehityksen kannalta, katsottiin sen kuitenkin hyödyttävän kokonaiskuvan muodostamista. Jos kilpailutilanteesta ei ole mitään tietoa, on tuotteen suunnitelmallinen asemointi markkinoille lähes mahdotonta.

Käytettävä hakukone ja toisten oppilaitosten kotisivut valittiin arkiajatteluun perustuen. Tehtiin olettaus, että koulutustuotteita pidetään esillä internetissä, kuten myös toimeksiantajan organisaatio tekee. Google on maksuton ja yleisimmin käytetty, joten sen arveltiin olevan todennäköisin valinta myös asiakasryhmän edustajille etsittäessä tietoa eri koulutusvaihtoehdoista. Oppilaitokset valittiin perustuen tekijän henkilökohtaiseen kokemukseen toimintaympäristöstä. Menetelmä ei mahdollista kilpailijoiden suorittaman myyntityön, kohdennetun markkinointiviestinnän tai voimassa olevien palvelusopimusten huomioon ottamista. Näiden tutkiminen edellyttäisi huomattavaa työpanosta, jolloin saatava hyöty suhteessa käytettyihin resursseihin olisi todennäköisesti liian vähäinen.

Hakusanoina käytettiin seuraavia sanoja tai sanayhdistelmiä: asiakaspalvelun turvallisuus, kassatyöskentelyn turvallisuus, kaupan alan turvallisuus, kaupan turvallisuus, myyntityön turvallisuus, turvallinen asiakaspalvelu, turvallinen kauppa, turvallisuuskoulutus, turvallisuuskoulutus kauppoille, turvamyyjä. Sanamuotojen muutoksilla, kuten turvallisuuskoulutus kauppoille tai turvallisuuskoulutusta kaupalle, ei ollut ratkaisevaa merkitystä hakutulosten kannalta.

Lisäksi tietoa etsittiin lukemalla seuraavien oppilaitosten kotisivuja: AEL, Amiedu, Edupoli, Faktia, Kiipula, Koulutuskeskus Salpaus, Koulutuskuntayhtymä Tavastia, Laurea ammattikorkeakoulu, Rastor Oy, Stadin ammattiopisto, Tampereen Aikuiskoulutuskeskus, Turun Aikuiskoulutuskeskus ja Valkeakosken ammatti- ja aikuisopisto. Edellä mainitut ovat Laureaa lukuun ottamatta toisen asteen oppilaitoksia, kuten Hyria. Laurea valittiin tarkasteluun, koska siellä toteutetaan turvallisuustradenomin tutkintoa, joka yhdistää liiketalouden ja turvallisuuden opintoja. Muuten muut koulutusasteet sekä yritykset rajattiin tarkastelun ulkopuolelle, koska otannan katsottiin olevan nykyisellään riittävä.

Tarkastelun tuloksena selvisi, että kaupan alalle suunnattuja turvallisuuskoulutuksia on löydettävissä helposti. Niitä tuottavat sekä yksityiset yritykset että osa oppilaitoksista. Näiltä oppilaitoksilta löytyi myös muuta turvallisuusalan koulutusta. Pääsääntöisesti tuotteistamisen aste oli kuitenkin kaikilla tarjoajilla matala. Tuotekuvaukset olivat luonteeltaan hyvin yleisiä eikä hintaa ollut ilmoitettu. Myös koulutuksen toteutustapa oli usein avoin. On silti mahdollista, että taustalla on pitkälle vakioitu toimintatapa. Sitä voi kuitenkin perustellusti epäillä, koska hyvin tuotteistetun ja kohdennetun tuotteen tunnusmerkkeihin kuuluu myös täsmällisempi markkinointi.

Poikkeuksia edellä esitettyyn kokonaiskuvaan löydettiin kaksi. Ensimmäinen oli koulutusesite (Turvallisuuskoulutus kaupan alan asiakaspalveluhenkilöille n.d.), jossa mainostettiin kolmen päivän kestoista, kaupan asiakaspalvelijoille suunnattua turvallisuuskoulutusta alkuvuodelle 2012. Siinä on kuvattu kohderyhmä, sisällöt ja tarkka hinta. Esite on hakukoneen löytämä eikä sitä, tai mitään muuta vastaavaa koulutusta, enää löydy oppilaitoksen nykyisestä koulutustarjonnasta. Vaikuttaisi, ettei koulutukselle ole ainakaan tällä hetkellä erityisen suurta kysyntää. Muuten voisi olettaa, että tuote löytyisi koulutustarjonnasta tasaisin väliajoin, kuten muut lyhyet koulutukset.

Toisessa tapauksessa kyseessä on Alertum Oy:n (n.d.) tarjoama koulutuspalvelu, joka voidaan tunnistaa suoraan kilpailevaksi tuotteeksi. Kyseinen palvelu on suunnattu turvallisuuslähtöisesti kaupan alalle ja täyttää tuotteistamisen tunnusmerkit, kuten asiakaslupauksen, laatulupauksen, selkeän hinnoittelun, sisältökuvauksen ja modulaarisen rakenteen. Laatulupaus tuodaan ilmi sekä asiakashyötyinä että asiakaskohtaisilla referensseillä. Myös ostamista on helpotettu, sillä sivulla voi suoraan valita haluamansa moduulit ja lähettää tilauksen. Kuva 2 on otettu tuotteen esittelysivulta ja siitä ilmenee hyvin modulaarisen palvelun ajattelumalli ja hinnoittelu.

Kokoa itse koulutuspäivä myymälähenkilökunnallesi

Enemmän turvallisuutta. Parempaa palvelua. Vähemmän hävikkiä.

Kasvata henkilökuntasi ammattitaitoa yhden päivän tehokoulutuspaketilla, jonka sisällöstä päätät itse. Tutustu koulutusmoduuleihin, valitse sopivimmat ja lähetä tilaus lomakkeella. Tämän helpompaa ja tehokkaampaa ei kouluttautuminen voi olla.

<p>Mitä hyödyt myymälähenkilökunnan kouluttamisesta?</p> <ul style="list-style-type: none"> Vähemmän hävikkiä Parempaa asiakaspalvelua Tapaturmien ja uhkien ennaltaehkäisy Työmoraali kohenee Tiivistää työyhteisöä 	<p>Miksi valita kouluttajaksi Alertum?</p> <ul style="list-style-type: none"> Osaaminen kuntoon yhdessä päivässä Meitä myös koulustustilat ja tarjoilut Laaja koulustarjonta Selkeä ja läpinäkyvä hinnoittelu Toimitusvarmuus 	<p>Koulutuspaketin hinta riippuu valitsemiesi moduulien määrästä</p> <table border="1"> <tr> <td>2h koulutusta</td> <td>400 €</td> </tr> <tr> <td>4h koulutusta</td> <td>600 €</td> </tr> <tr> <td>6h koulutusta</td> <td>750 €</td> </tr> <tr> <td>8h koulutusta</td> <td>900 €</td> </tr> </table> <p>Kaikkiin hintoihin lisätään arvonlisävero 24% sekä mahdolliset matkakulut.</p>	2h koulutusta	400 €	4h koulutusta	600 €	6h koulutusta	750 €	8h koulutusta	900 €
2h koulutusta	400 €									
4h koulutusta	600 €									
6h koulutusta	750 €									
8h koulutusta	900 €									

Kaikki myymäläturvallisuuden koulutusmoduulit

Valitse haluamasi koulutukset (korkeintaan 8 tuntia) raahamalla ne oikeaan reunaan. Lisätietoja koulutuksesta, saat klikkaamalla koulutuksen nimeä.

<p>Turvallisuuskävely, 2h</p> <p>Työpaikan turvallisuus ja riskit. Henkilökunta kävelee kouluttajan kanssa kauppaliikkeessä huomioiden mahdollisia vaaratekijöitä ja olemassa olevia turvallisuusratkaisuja.</p>	<p>Uhkatilanteiden hallinta, 2h</p> <p>Uhkatilanteiden psykologiaa ja käytännön toimintatapoja uhkatilanteissa toimimiseen. Opetellaan menetelmiä haastavissa asiakastilanteissa toimimiseen ja uhkaavasti käyttäytyvien asiakkaiden kohtaamiseen.</p>
<p>Asiakaspalvelu ja hävikintorjunta, 2h</p> <p>Mitä hävikki on, mistä sitä syntyy ja miten sitä voi torjua? Koulutuksessa perehdytään varkaushävikin ehkäisyyn asiakaspalveluhenkisyttä korostaen.</p>	<p>Paloturvallisuus kauppaliikkeessä, 2h</p> <p>Perustiedot paloturvallisuudesta ja eri sammutusvälineistä. Koulutuksessa käsitellään sekä tulipalojen ennakointia että toimintaa palohälytystilanteissa. Voidaan täydentää alkusammutusharjoituksella.</p>
<p>Kriisin kohtaaminen työyhteisössä, 2h</p> <p>Kriisipsykologian perusteita esimiehille:</p>	<p>Kassa ja rahaliikenteen turvallisuus, 2h</p> <p>Rahan käsittely, maksuvälineisiin liittyvät</p>

Valitsemasi moduulit

Valitut koulutukset (0 h) yhteensä 0 €

+

Kuva 2. Esimerkki modulaarisesta turvallisuuskoulutuksesta kaupan alalle (Alertum Oy n.d.).

Yhteenvedona voidaan todeta, että suoria kilpailevia tuotteita löytyi jopa yllättävän vähän. Tähän voi olla kaksi eri syytä. Jos muut toimijat eivät ole tuotteistaneet palveluitaan tai muuten tunnistaneet potentiaalisia asiakastarpeita, tarjoaa tämä kehitystyö hyvän mahdollisuuden lisätä toimeksiantajan kilpailukykyä. Toisaalta tuotteiden puuttuminen voi olla signaali myös markkinoiden haasteellisuudesta ja vähäisestä kysynnästä. Edellä mainittu esimerkki vanhasta koulutusesitteestä tukisi osaltaan tätä teoriaa. Lisäksi tulee muistaa, että kartoitus tehtiin lyhyellä aikavälillä ja se perustui pelkästään internetin kautta suoritettuun tiedon hakuun. Tuloksia ei näin ollen voida luonnehtia kattaviksi, vaan ainoastaan suuntaa antaviksi.

3.3 Kehittämiprojektin tarkentaminen ja toteutus suunnitelman laatiminen

Teoriatietoon perehtymisen, kehittämiskohteen tunnistamisen ja toimintaympäristön analysoinnin jälkeen laadittiin tuotteistamista koskeva projektisuunnitelma. Projektin tarkempi suunnittelu tehtiin tarkoituksellisesti vasta näiden vaiheiden jälkeen, koska aikaisempaa suunnittelutyötä olisi jouduttu tekemään pitkälti olettamusten varassa. Silloin riskinä on suunnitelman huono käytettävyys ja huonompi vastaavuus tavoitteista. Sen sijaan nyt oli muodostettu ensin käsitys, mitä projektin aikana tulee tehdä ja mitä

se edellyttää. Tämä mahdollisti sekä tarkemman tason suunnittelun että realistisemman näkemyksen projektin kulusta. Projektisuunnitelman tekeminen tällä tavoin vaiheissa perustui Maylorin (2010, 102–103) ajatukseen projektijohtamisesta. Sen mukaan ajan tehokkaaseen käyttöön ja työn tuloksiin tulee kiinnittää huomiota heti suunnitteluvaiheesta lähtien, eikä vasta varsinaisen toteutusvaiheen alettua.

Koska suurin osa projektin työvaiheista toteutetaan tekijän itsensä toimesta, ei yksityiskohtaisesti kirjoitetulle projektisuunnitelmalle ollut tarvetta. Sen sijaan aikataulu ja eri työvaiheet olivat keskeisiä, joten projektisuunnitelma laadittiin visuaaliseen muotoon. Kehittämiprojektia koskeva kokonaisuus jaettiin työvaiheisiin ja kullekin vaiheelle arvioitiin ajallinen kesto viikkotasolla. Sen jälkeen vaiheet koottiin Excel-taulukkoon, ja kunkin vaiheen kesto esitettiin piirtämällä ajallisen keston ilmaiseva jana. Lisäksi taulukkoon tehtiin lyhyitä kirjallisia muistiinpanoja.

Valmiista projektisuunnitelmasta nähtiin, että työvaiheet etenevät selkeästi aikajärjestyksessä, eli projektin kulku on kronologinen. Eri vaiheiden väliset päällekkäisyydet olivat vähäisiä. Suunnitelma sisälsi useita pienempiä vaiheita ja huomioita, joilla oli merkitystä lähinnä työn tekijän näkökulmasta. Viestinnän selkiyttämiseksi projektin kulusta laadittiin vielä erillinen versio raportointitarkoituksiin. Siinä kokonaisuus on kuvattu tiiviimmin nimeämällä päävaiheet ja esittämällä ne ilman aikajanoja, kuten kuviossa 1 sivulla 3. Muu toimeksiantajalle suoritettava raportointi sovittiin tehtäväksi pääasiassa suullisesti.

Toimeksiannon ideointivaiheessa tuotteistamisprojektin tavoitteeksi määriteltiin uuden koulutustuotteen luominen ja lisääminen palvelutarjontaan. Tuolloin tuotekehitys nähtiin prosessina, jonka tuotoksena syntyy suoraan täysin valmis tuote. Teoriatiedon tarkastelu kuitenkin osoitti, että resurssien mielekkään käytön ja tuotteen laadun kehittämiseksi siitä on kannattavaa tuottaa ensin testiversio. Sen avulla voidaan kokeilla asiakkaiden vastaanottoa, kerätä palautetta ja jatkaa kehitystyötä asiakkaiden toivomaan suuntaan. Lisäksi on hyvä ottaa huomioon, että toiminnalliset opinnäytteet voivat helposti kasvaa työmäärältään aiottua suuremmiksi (Vilkkä & Airaksinen 2003, 18).

Tuotteen ensimmäisen version valmistumisesta tuli projektisuunnitelman keskeinen välitavoite. Kyseinen välitavoite rajattiin tämän opinnäytetyön päätepisteeksi. Tämä oli mahdollista, koska tekijän työsuhte jatkuu myös opinnäytteen valmistuttua, ja toisaalta siinä vaiheessa työtä olisi tarvittaessa mahdollista jatkaa toisen henkilön toimesta. Samalla haluttiin varmistaa, ettei opinnäytetyön kokonaisuus muodostu liian laajaksi. Tämän työn kohdalla uuden tuotteen pilotointivalmius tarkoitti siihen sisältyvän palvelukonseptin suunnittelua ja tuote-esitteen laatimista. Ajallisesti tämä tavoite asetettiin kesäkuuhun 2015.

3.4 Menetelmien valinta ja hyödyntäminen projektin eri vaiheissa

Tuotteistaminen itsessään ei ole menetelmä, vaan sitä voidaan tarkastella isompana kokonaisuutena. Se kuvaa ajattelutapaa ja tuotekehityksen tekemistä yleisemmällä tasolla. Tämän opinnäytetyön kohdalla tuotteistaminen on kokonaisuus, jonka sisällä käytetään eri menetelmiä asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Lisäksi tutkimukselliseen kehittämistyöhön sisältyy keskeisenä ajatus, että menetelmiä ei rajata suunnitteluvaiheessa liian tiukasti. Sen sijaan pyritään vallitsemaan kulloiseenkin tilanteeseen parhaiten soveltuva menetelmä. (Ojasalo ym. 2014, 51.)

Palveluprosessien optimointiin pyrkivä palvelumuotoilu sopii hyvin organisaatioille, kun halutaan kehittää ratkaisuja esimerkiksi toiminnan taloudellisiin haasteisiin (Ojasalo ym. 2014, 71; Tuulaniemi 2011, 95). Tätä taustaa vasten menetelmä on hyvä lähtökohta Hyrian kaltaiselle palveluorganisaatiolle, jonka strategisena tavoitteena on kehittää koulutusmyynnistä saatavia tuottoja. Lisäksi se on menetelmänä hyvin lähellä käytännön ongelmien ratkaisemiseen tähtäävää konstruktivistista tutkimusta, joka on toinen keskeinen lähestymistapa tämän kehittämisprojektin toteutuksessa (Ojasalo ym. 2014, 37–38).

Tuotteen loppukäyttäjien osallistuminen tuotekehitykseen on oleellinen osa palvelumuotoilua. Muita osallisia voivat olla palveluun liittyvät eri sidosryhmät, mutta asiakasnäkökulma on tärkein. Tässä työssä asiakasymmärrystä päädyttiin muodostamaan ensisijaisesti haastatteluihin perustuen. Tiedon keräämisen metodina haastattelu sopii sekä palvelumuotoiluun että konstruktivistiseen tutkimukseen. Palvelumuotoilu kuitenkin korostaa monipuolista ja kattavaa tiedonkeruuta, mikä ei tässä tapauksessa toteudu. Tietoa on toki kerätty sisäisestä ja osin ulkoisestakin toimintaympäristöstä, mutta enemmän muihin tarkoituksiin. Näin ollen tiedon kerääminen ja haastattelut ovat olleet ensisijaisesti osa konstruktivistista tutkimusta.

Konstruktivistiseen tutkimukseen päädyttiin, koska asiakkaiden osallistaminen projektiin palvelumuotoilun edellyttämässä laajuudessa muodostui ongelmaksi. Kehittämiskohteen määrittelyn yhteydessä tehtiin päätös uusien kohderyhmien tavoittelusta. Näin ollen yksikön nykyisistä asiakassuhteista ei ollut löydettävissä sopivia yhteistyökumppaneita. Lisäksi palvelumuotoilulla ei ole terminä vielä vakiintunutta tunnettuutta Suomessa (Tuulaniemi 2011, 62–63), joten se voi olla monelle yritykselle täysin vieras. Tähän asetelmaan perustuen tehtiin päätös, että kohdehenkilöitä lähestyttäisiin alkuvaiheessa ainoastaan haastattelun merkeissä. Näin he eivät joutuisi tekemään ajallisesti isoa sijoitusta, mikä edesauttaisi uusien suhteiden muodostumista.

Sen sijaan tuote-esitteen laadinnassa hyödynnettiin palvelumuotoilun ajatusta prototyyppien tuottamisesta. Kun ideoita esitteen mahdollisesta sisällöstä oli muodostunut, hahmoteltiin ensin kynällä piirtäen karkeita versioita. Sen jälkeen valittiin sopivaksi koettu kehitysversio, jonka pohjalta alettiin valmistella esitettä sähköiseen muotoon. Lopuksi valmis malli lähetettiin toimeksiantajan markkinointiosastolle viimeisteltäväksi. Esitteestä ei teetetä painosta, vaan sitä tullaan käyttämään ensin sähköisenä tai tulostettuna. Testiversiota aiotaan kokeilla sisäisesti ja myöhemmin pilotointivaiheessa

asiakkaiden kanssa, joten muutosten tekemisen haluttiin olevan helppoa. Myös tämän tyyppinen toistuva testaaminen ja kehittäminen ovat palvelumuotoilulle tyypillisiä.

Tietoa kerättiin monipuolisesti, ja se tuotti suuren määrän analysoitavaa aineistoa. Jotta aineiston käsittely olisi järjestelmällistä ja tuottaisi mahdollisimman hyvälaatuaista ja puolueetonta tietoa, hyödynnettiin soveltuvin osin kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen käytäntöjä. Näillä oli suuri merkitys etenkin haastatteluiden kautta saatujen tulosten ja johtopäätösten muodostamisessa. Haastatteluihin liittyy kokonaisuutta käsitellään tarkemmin luvussa 5.

3.5 Kehittämistyön seuranta ja mittarit

Konstruktiiivisen tutkimuksen tavoitteena on tuottaa uusi ja teoreettisesti perusteltu käytännön ratkaisu, joka edesauttaa toiminnan kehittämistä. Kehittämistyön synnyttämien konkreettisten tulosten arviointi perustuu niiden hyödyllisyyteen. Konstruktiiivista menetelmää käytettäessä pyritään siis aina mittaamaan, miten hyvin tuotetut ratkaisut saadaan toimimaan käytännössä niiden todellisissa toimintaympäristöissä. (Ojasalo ym. 2014, 65.)

Tässä opinnäytetyössä käsitellään asiakaslähtöisen koulutuspalvelun tuotteistamista. Työn konkreettisena lopputuloksena eli produktina syntyy tuote-esite, jota tullaan hyödyntämään koulutuksen myynnissä ja markkinoinnissa. Koska työn tavoitteeksi rajattiin uuden palvelun testiversion tuottaminen, ei tuote-esitteen toimivuutta asiakasrajapinnassa ole mahdollista mitata. Tämän vuoksi kehittämistyön onnistumisen mittarit valittiin ja kohdennettiin ensisijaisesti projektinhallinnan näkökulmasta.

Ensimmäiseksi seurannan kohteeksi valittiin tuotteistamisprojektin pysyminen sille määritetyssä aikataulussa. Koska kehittäminen tehdään muiden työtehtävien ohessa, on olemassa todellinen riski työn viivästymiselle. Akuutit ja lyhyen aikavälin työtehtävät on helppo priorisoida isompien ja joustavampien kokonaisuuksien edelle. Riskiä haluttiin pienentää kytkeväällä aikataulu keskeiseksi onnistumisen edellytykseksi. Aikataulussa pysyminen nähtiin tärkeäksi kahdestakin syystä. Testiversion valmistuminen toukokuun loppuun mennessä antaisi mahdollisuuden kesäajan hyödyntämiseen. Toimeksiantajan sesongin ulkopuolella voitaisiin tehdä tuotteen sisäistä testausta ja jatkokehitystä. Kausiajattelu on hyvä keino parantaa toiminnan käyttöastetta sekä tasata sesonkien ja hiljaisempien kausien välistä työmäärää (Sipilä 1996, 65). Lisäksi opinnäytteen valmistuminen tässä aikataulussa koettiin sekä tekijän että toimeksiantajan yhteiseksi intressiksi.

Vaikka tuotteistamisprojekti sisältyy tässä tapauksessa pääosin kiinteisiin kuluihin, vaatii se kuitenkin huomattavan investoinnin työajassa mitattuna. Jotta tuotekehityksen kannattavuutta voitaisiin arvioida, päätettiin projektin laskennallisia kuluja verrata odotettavissa oleviin tuottoihin. Tämä tehtiin testiversion valmistuttua. Sen avulla voidaan arvioida esimerkiksi tuotteen tarvittavia myyntimääriä, jotta ne kattavat tuotekehityksen kulut. Samalla tuotetaan tietoa, jonka avulla organisaatio voi tarkemmin arvioida

vastaavien tuotekehitysprojektien vaatimia resursseja tulevaisuudessa. Aikataulun ja kustannuslaskennan ohella tuloksia arvioitaisiin myös keräämällä sisäistä palautetta. Palaute tullaan pyytämään toimeksiantajan edustajalta sekä turvallisuusalan ja markkinointiosaston työntekijöiltä.

4 AINEISTON KERÄÄMINEN HAASTATTELUILLA

Asiakaslähtöisyys ja asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen muodostuivat keskeisimmäksi kysymykseksi, jotta tuotteistamisessa saavutettaisiin mahdollisimman käyttökelpoinen lopputulos. Asiakasymmärryksen muodostamiseen tarvittavaa aineistoa kerättiin haastatteluilla. Menetelmään päädyttiin, koska valitusta asiakasryhmästä haluttiin kerätä tarkkaa ja yksityiskoh- taista tietoa. Samalla henkilökohtaisen haastattelutilanteen katsottiin jo tässä vaiheessa edistävän mahdollisen asiakassuhteen muodostumista. Pelkkä yksittäinen tapaaminen voi olla hyvinkin merkityksellinen palvelun- tuottajan ja asiakkaan välisen suhteen kehittymiselle (Grönroos 2003, 32).

4.1 Tavoitteet

Päätavoitteena oli kerätä aineistoa, jonka avulla voidaan tunnistaa haasta- teltaville yhteisiä tarpeita ja näkemyksiä koskien koulutuspalveluiden käyt- töä kaupan alalla. Vastaukset perustuvat yksittäisten henkilöiden esittämiin mielipiteisiin ja tiedossa oleviin faktoihin. Tulokset eivät siis ole suoraan yleistettävissä haastatteluille tyypillisen pienen otannan vuoksi, mutta nii- den oletettiin kuitenkin kuvaavan asiakasryhmässä vallitsevia kokemuksia. Lähestymistapa ja sen tuottama aineisto on luonteeltaan kvalitatiivista eli laadullista.

Toinen haastatteluille asetettu tavoite oli kontaktien luominen toimijoihin, jotka edustavat turvallisuusalan yksikölle uutta asiakasryhmää. Asia koet- tiin tärkeäksi etenkin myöhemmin toteutettavaksi suunnitellun pilotointi- vaiheen kannalta. Silloin on helpompi lähestyä henkilöitä, jotka ovat jo aiemmin olleet jollain tasolla tekemisissä asian kanssa.

4.2 Haastatteluiden suunnittelu ja rajaus

Vaikka lähtökohtaisena ajatuksena oli turvallisuusteemaan perustuva kou- lutuspalvelu, ei haastatteluita haluttu kohdentaa pelkästään tälle osa-alu- eelle. Haastatteluissa ei haluttu antaa liian tarkkaa aihe-rajauksia, koska ta- voitteena oli selvittää todellisia tarpeita ja ongelmia. Liian tiukasti rajattu aihe voisi ohjata haastattelun kulkua, jolloin mahdollisesti arvokasta tietoa jäisi saamatta. Lisäksi koettiin tärkeäksi pitää esillä myös mahdollisuus, ettei turvallisuuskoulutusta koettaisi lainkaan tarpeelliseksi. Näin siitäkin huolimatta, että siinä tapauksessa koko tuotekehityksen tavoite ja lähtö- kohta pitäisi määritellä uudestaan. Toteutuessaan se kuitenkin säästäisi suu- ren määrän turhaa työtä. Ei kannata kehittää tuotetta, jos sille ei löydy ky- syntä.

Lehtiartikkeleihin perustuvan ajankohtaiskatsauksen perusteella oletamus kaupan alan turvallisuustarpeista vaikutti kuitenkin perustellulta. Esimer- kiksi Kauppakeskus Sellon toimitusjohtaja Matti Karlsson toteaa Turvalli- suus ja Riskienhallinta -lehden artikkelissa (Lahtinen 2015, 13), että kaup- pakeskuksesta on osallistunut 1 200 henkilöä ulkopuolisen palveluntuotta- jan pitämään turvakoulutukseen. Hän toteaa koulutuksen olleen suosittua.

Tampereen paikallislehti Tamperelainen puolestaan uutisoi 4.2.2015 urheilukauppiaan kokemista myymälävarkauksista (Rämö 2015). Ilta-Sanomat julkaisi uutisen pohjalta oman artikkelinsa seuraavana päivänä, jolloin uutinen sai vielä huomattavasti laajemman medianäkyvyyden. Kuvassa 3 on esitetty kyseisen uutisen otsikointi. Artikkelista selviää, että kyseinen kauppa on muuttanut sovituskopit lukollisiksi, eli asiakas saa ne käyttöönsä vain pyytämällä avaimen henkilökunnalta. (Vesa 2015.) Tarvittaessa artikleihin voitaisiin viitata myös haastatteluiden aikana.



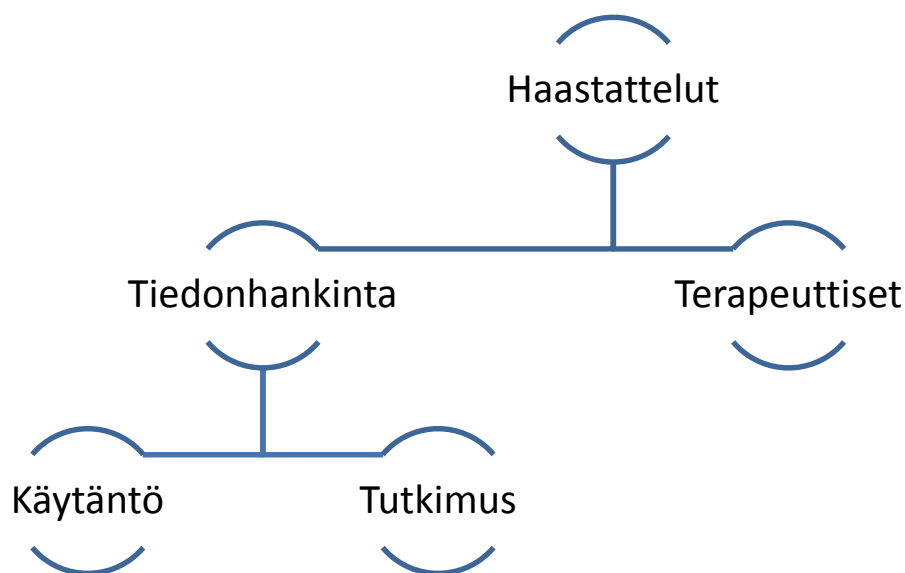
The image is a screenshot of a news article from the Finnish newspaper Ilta-Sanomat. The page header includes the newspaper's name 'ILTA-SANOMAT' and the section 'KOTIMAA'. Below the header is a navigation bar with categories: ETUSIVU, UUTiset, VIIHDE, URHEILU, LIFESTYLE, SÄÄ, and ISTV. The main headline reads: 'Teinitytöt varastelevat merkkituotteita Tampereella - kauppa otti järeät keinot käyttöön'. Below the headline is a photograph of a street at night with various shop signs like 'Seppälä', 'ANDIAMO', 'McDonald's', 'VAPAA VALINTA', 'INFO', and 'Koski'. A car is blurred in the foreground. Below the photo is a caption: 'Koskikeskuksen Intersport-myyvälässä otettiin järeät keinot käyttöön. (KUVA: Reijo Hietanen)'. There is also a timestamp 'Julkaistu: 5.2. 20:35' and social media sharing icons for Facebook, Twitter, Email, Pinterest, and Google+. At the bottom, there is a red box with the text: 'VARKAUDET Tampereen Koskikeskuksessa sijaitsevassa urheilutarvikekaupassa on törmätty huolestuttavaan ilmiöön.'

Kuva 3. Ilta-Sanomissa julkaistu uutinen koskien myymälävarkauksia (Vesa 2015).

Kohdehenkilöltä kuluva aika yhteen haastattelu päätettiin rajata 60 minuuttiin. Haastattelupyyntöihin olisi vaikeampi saada myöntäviä vastauksia, jos niistä aiheutuva vaiva nousisi liian suureksi. Aiemmista asiakastapaamisista saatuun kokemukseen perustuen tiedettiin, että suurin osa ensitapaamisista tapahtui tässä ajassa. Asiakkaiden ajankäytön kunnioittaminen koettiin tärkeäksi.

4.3 Haastattelumenetelmä

Käytettyä haastattelumenetelmää voidaan luonnehtia käytännön haastatteluksi, jossa hyödynnetään tutkimushaastattelun periaatteita soveltuvin osin. Käytännön haastattelussa korostuu tiedon kerääminen tarpeen mukaan, kun taas tutkimushaastattelu on järjestelmällisempää ja kattavampaa. Siinä tiedon kerääminen kytkeytyy tutkimusongelmaan ja siihen liittyvään taustateoriaan tai muuhun aineistoon. Kuviossa 13 on esitetty käytännön haastattelun sijoittuminen suhteessa muihin haastattelun lajeihin. (Metsämuuronen 2005, 222–223.)



Kuvio 13. Haastattelun lajit Hirsjärven ja Hurmeen mukaan (Metsämuuronen 2005, 223).

Käytännön toteutustavaksi valittiin kasvokkain tapahtuva henkilökohtainen yksilöhaastattelu. Haastattelukysymykset valmisteltiin etukäteen ja järjesteltiin teemoittain. Kysymysten suunnittelua tehtiin vaiheittain. Ensimmäisessä määriteltiin taustalla oleva pääkysymys, johon haastattelulla haluttiin saada tietoa. Laadullisessa tutkimuksessa ohjaava tekijä olisi tutkimusongelma ja siihen liittyvät apukysymykset. Konstruktiivisessa tutkimuksessa ei ole samalla tavalla varsinaista tutkimusongelmaa, vaan tietoa kerätään kulloisenkin tarpeen mukaan. Tässä tapauksessa tarve oli kuitenkin käytännöllistä kuvata kysymyksen muodossa, jolloin haastattelussa voidaan hyödyntää laadullisen tutkimuksen menetelmiä. Haastattelun taustalla olevaksi pääkysymykseksi muotoutui: Millaisia ovat kohteena olevan asiakasryhmän ongelmat tai muut tarpeet, joita uuden tuotteen tulisi ratkaista? Lisäksi muodostettiin kaksi tukikysymystä: Millainen uusi tuote palvelisi asiakasta parhaiten ja miten uusi tuote palvelisi asiakasta parhaiten?

Pääkysymyksen pohjalta laadittiin joukko tarpeellisiksi arvioituja haastattelukysymyksiä. Tämän jälkeen kysymykset lähetettiin toimeksiantajan edustajalle ja yhdelle ulkopuoliselle henkilölle kommentoitavaksi. Saadun palautteen perusteella poistettiin yksi kysymys sekä selkiytettiin sanamuotoja ja kysymysten järjestystä. Valmiit kysymykset on esitetty liitteessä 1. Kysymykset etenivät teemoittain seuraavan luettelon mukaisesti.

- | | |
|--------------------|---|
| – Kysymys 1 | Taustatiedot ja vastaajan orientointi |
| – Kysymykset 2–4 | Nykytilanne koulutuspalveluiden suhteen |
| – Kysymys 5 | Aiemmat kokemukset koulutuspalveluista |
| – Kysymykset 6–9 | Kauppan alan arki ja osaamisen kehittäminen |
| – Kysymykset 10–11 | Koulutuspalvelun valintakriteerit |
| – Kysymykset 12–14 | Koulutuspalvelun tuotetuki |
| – Kysymys 15 | Sopiminen jatkosta ja haastattelun päätös |

Kaikki kysymykset olivat avoimia, ja tarvittaessa niihin voitaisiin tehdä myös tarkentavia lisäkysymyksiä. Kysymysten muotoa tai vastaamisjärjestystä ei lukittu tiukasti, vaan haastattelutilanteet voisivat edetä vapaamuotoisena keskustelutilanteena. Tällä pyrittiin vapautuneempaan ja luottamuksellisempaan keskusteluun, jotta itse haastattelutilanne ei mahdollisesti häiritseisi ja estäisi oleellisten tietojen saamista. Vapaamuotoinen haastattelu, jossa käytetään valmiita kysymyksiä, on puolistrukturoitu eli puoliavoin haastattelu. Se sopii esimerkiksi tilanteisiin, joissa halutaan käsitellä heikosti tiedostettuja asioita, kuten arvostuksia, ihanteita ja perusteluja. Siitä voidaan käyttää myös nimitystä teemahaastattelu. (Metsämuuronen 2005, 226.)

4.4 Kohdehenkilöiden valinta

Laadullisiin tutkimuksiin perustuvissa haastatteluissa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin, ja otokset ovat tyypillisesti pieniä. Tavoitteena on ilmiön tai tapahtuman kuvaaminen, ymmärryksen hankkiminen tai teoreettisen tulkinnan muodostaminen. Tämän vuoksi on tärkeää, että haastatteluun osallistuvilla henkilöillä olisi mahdollisimman laajat tiedot tutkittavasta aiheesta. Tulosten käytettävyyden kannalta tiedon laatu ja syvällisyys ovat laadullisessa tutkimuksessa määräävä tärkeitä. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 87–88.)

Kerättävän aineiston laajuudeksi määriteltiin saturaatiopiste. Tällä tarkoitetaan aineiston kylläntymistä eli tilannetta, jossa uusi aineisto ei enää tuota tutkittavan aiheen kannalta uutta tietoa (Tuomi & Sarajärvi 2003, 89–90). Tässä tapauksessa uusia haastatteluja sovittaisiin, kunnes saturaatio olisi saavutettu tuotekehityksen kannalta keskeisten asioiden osalta. Etukäteen arvioitiin, että tähän vaadittaisiin vähintään neljästä viiteen haastattelua.

Kohderyhmäksi oli määritelty kaupan ala ilman tarkempaa jakoa esimerkiksi päivittäistavara- tai käyttötavara-kaupan kesken. Näin ollen haastatteluja pyrittiin sopimaan erilaisten toimijoiden kanssa, jotta voitaisiin tunnistaa nimenomaan kaupan alalle yhteisiä ongelmakohtia. Muita huomioon otettavia lähtökohtia olivat maantieteellinen hajonta, kaupan koko, toiminnan luonne sekä taustalla oleva kauppaketju. Kauppaketjujen kohdalla painotettiin kotimaisia yhtiöitä, jotka yhdessä muodostavat suurimman osan asiakaspotentiaalista.

Haastattelut kohdennettiin kaikissa tapauksissa henkilöihin, joiden uskottiin edustavan päätöksentekijän roolia organisaation koulutuspalveluiden hankinnan suhteen. Toisin sanoen haastateltavat henkilöt eivät välttämättä edustaisi palvelun loppukäyttäjiä, mutta olisivat ostopäätöksen tekijöitä tai

siihen oleellisesti vaikuttavia. Tämä nähtiin tärkeäksi, koska tuotteen menestymisen kannalta sen tulisi olla hyödyllinen ennen kaikkea hankintapäätöksen tekijän eli ostajan näkökulmasta.

4.5 Haastatteluiden toteutus

Ensimmäiset haastattelupyynnöt lähetettiin sähköpostilla helmikuussa 2015. Tässä vaiheessa lähetettiin viisi kutsua, joista kolmeen vastattiin myönteisesti. Myöhemmin haastatteluista sovittiin vielä kaksi lisää ja kokonaismääräksi muodostui näin ollen viisi haastattelua. Käytännössä viimeinen haastattelu ei enää tuottanut merkittävästi uutta tietoa, mutta sen avulla saatiin vahvistus saturaation saavuttamisesta. Vastaajat valittiin sekä kysymällä sopivia tahoja toimeksiantajalta että hyödyntämällä tekijän henkilökohtaista verkostoa. Lisäksi yksi haastattelu sovittiin kuvassa 3 esitetyn uutisen perusteella, koska kyseisessä liikkeessä turvallisuusteema oli todistustusti ajankohtainen.

Haastattelut toteutettiin ajalla 27.2. – 17.3.2015. Kaikki haastattelut pidettiin vastaajien omalla työpaikalla. Näin haastatteluista aiheutui vastaajille mahdollisimman vähän vaivaa, ja toisaalta aidossa toimintaympäristössä oleminen tuottaa usein parempia vastauksia (Ojasalo ym. 2014, 106). Puolistrukturoitu toteutus mahdollisti kysymysten lähettämisen kaikille haastatteltaville etukäteen sähköpostilla. Se myös helpotti haastatteluiden läpi viemistä suunnitellussa aikataulussa. Käytännössä tämä tavoite toteutui kaikissa paitsi yhdessä tapauksessa, ja silloinkin lisäajan käytöstä sovittiin yhteisymmärryksessä ennen määräajan täyttymistä.

Haastattelun alussa vastaajalta pyydettiin lupa keskustelun äänittämiseen. Hänelle kerrottiin lyhyesti Hyriasta, opinnäytetyön tavoitteesta ja haastattelun tarkoituksesta. Myös haastattelun luottamuksellisuus ja aineiston käyttöön sekä säilytykseen liittyvät asiat käytiin läpi. Tällä haluttiin edistää luottamuksen syntymistä, joka on tärkeää haastattelun onnistumisen kannalta (Ojasalo ym. 2014, 108). Lisäksi vastaajalle luovutettiin tulostettu kopio kysymyksistä, josta haastattelun kulkua oli helppo seurata.

Tämän jälkeen kysymykset käytiin läpi järjestyksessä. Tarkentavia kysymyksiä ja selvennyksiä esitettiin tarpeen mukaan. Esimerkiksi hävikkiä ja turvallisuutta koskevista asioista kysyttiin erikseen kysymyksen 6 kohdalla, jos vastaaja ei ottanut niihin muuten kantaa omassa vastauksessaan. Haastattelun päätteeksi vastaajalle luovutettiin kiitoksena pienimuotoinen Hyrian liikelahja. Tämä tehtiin tarkoituksella vasta keskustelun jälkeen, vaikka sillä ei oletettavasti olisikaan ollut merkittävää vaikutusta vastausten kannalta. Huhtikuun alussa vastaajille lähetettiin vielä henkilökohtainen kiitoskortti.

Saturaation määrittely ja oleellisen tiedon saaminen edellyttävät kerätyn aineiston aktiivista seuraamista. Ei ole niinkään oleellista, että vastauksia kerätään ennalta määritetty määrä ja kaikilta kysytään tarkalleen samat kysymykset. Sen sijaan esimerkiksi yhdessä haastattelussa saatua tietoa voi olla hyödyllistä käyttää tulevissa haastatteluissa. Tämän työn kohdalla tällaisia huomioon otettavia tietoja syntyi suhteellisen vähän. Ne olivat luonteeltaan

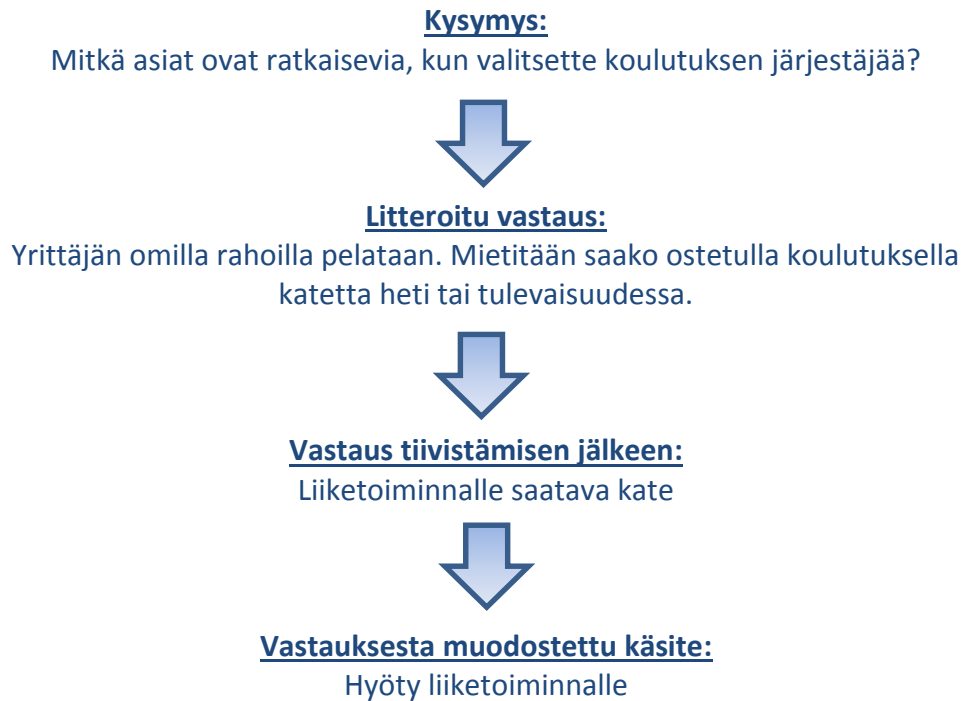
enemmänkin haastattelijan ymmärrystä lisääviä. Esimerkiksi joidenkin kaupan alaan liittyvien termien tarkentaminen lisäkysymysten avulla ei ollut enää myöhemmissä haastatteluissa tarpeen. Lisäksi mainittiin jonkin verran aiemmissa haastatteluissa esiin nousseita käytännön esimerkkejä. Näin oli mahdollista varmistaa muiden vastaajien näkemys saman asian suhteen.

4.6 Aineiston käsittely ja analysointi

Haastattelujen tallenteet kirjoitettiin auki eli litteroitiin. Näin aineisto saatiin muutettua käsiteltävään muotoon sisällön analyysia varten. Litteroinnin tasoksi valittiin asiakaskeinen ja yleiskielellä kirjoitettu teksti. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto (Kvalitatiivisen datatiedoston käsittely 2015) kuvaa menetelmää referoivaksi litteroinniksi. Siinä haastattelua ei pureta sanatarkasti, vaan lopputulosta voidaan kuvata enemmänkin muistiinpanoiksi. Se ei täytä laadullisen tutkimuksen kriteeriä hyvästä aineiston käsittelystä, mutta on tämän työn tavoitteiden kannalta riittävä taso.

Tälle kehittämistehtävälle on oleellista haastattelujen asiasisältö, mutta tunteet ja ilmaisun tapa eivät. Tällöin voidaan käyttää yleisemmän tason litterointia (Ojasalo ym. 2014, 107). Lisäksi sanatarkka litterointi vaatisi huomattavasti suuremman työajan. Resurssien järkevän käytön näkökulmasta valittiin siis taso, joka vastaa tavoitteeseen ja on samaan aikaan kustannustehokas.

Litteroitua aineistoa syntyi yhteensä 25 sivua. Koska keskustelut olivat edenneet osin vapaamuotoisesti, oli osa tiedoista annettu eri kysymysten yhteydessä. Ensimmäisessä vaiheessa aineisto järjesteltiin siten, että tiedot luokiteltiin kysymyksittäin. Tämän jälkeen aineistoa tiivistettiin, eli tekijä arvioi subjektiivisesti tiedon tarpeellisuutta kehittämistyön tarpeiden ja taustalla olleen pääkysymyksen näkökulmasta. Epäoleellinen tieto poistettiin ja jäljelle jääneet ilmaisut muutettiin pelkistetympään muotoon. Vaihetta toistettiin useampaan kertaan, kunnes koko aineisto taustatietoja lukuun ottamatta voitiin esittää käsitteiden muodossa. Kuviossa 14 on esitetty esimerkki käsitteen muodostamisesta. Käsittelyä tehtiin sähköisesti ja kukin työvaihe tallennettiin omaksi tiedostoksi. Näin alkuperäinen materiaali aina äänitteistä lähtien oli käytettävissä tarpeen mukaan. Tällä varmistettiin, että kunkin käsitteen alkuperäinen asiayhteys voidaan tarvittaessa tarkistaa.



Kuvio 14. Esimerkki haastatteluaineiston käsitteellistämisestä.

Käsitteellistämisen jälkeen vastauksia verrattiin toisiinsa. Tavoitteena oli tunnistaa toistuvat asiat ja ilmiöt, eli useammalle vastaajalle yhteiset mielipiteet. Tuotekehityksen kannalta on oleellista ottaa huomioon, että uusi koulutustuote vastaa etenkin näihin yhteisesti jaettuihin näkemyksiin. Puolistrukturoidun rakenteen ansiosta vastaukset olivat tässä vaiheessa valmiiksi jäsennehtyinä teemoittain. Näin ollen voitiin helposti tarkastella esimerkiksi kriteerejä, joilla koettiin olevan vaikutusta koulutuspalveluiden tuottajan valintaan.

4.7 Haastatteluiden tulokset

Haastatellut henkilöt kuuluvat S-ryhmään, Keskkoon ja Suomen Lähikauppaan, jotka ovat kaikki suomalaisia kauppaketjuja. Vastaajien edustamat liikkeet sijaitsevat Hyvinkäällä, Riihimäessä, Lahdessa, Hämeenlinnassa ja Tampereella. Kaikilla on useiden vuosien kokemus kaupan alalta ja merkittävä rooli koulutushankintojen päättäjänä tai esittäjänä. Kaikki vastaajat ovat miehiä. Kaikki vastaajat olivat myös kiinnostuneita kuulemaan tämän opinnäytetyön tuloksista.

Liikkeet edustavat sekä päivittäistavara- että käyttötavarakauppoja. Kaupoista kaksi sijaitsee kauppakeskuksissa ja loput ovat omia kiinteistökokonaisuuksiaan. Aukioloajat vaihtelevat jonkin verran, mutta yleisesti ottaen niitä voi luonnehtia laajoiksi. Pienin kauppa työllistää 5 henkilöä, ja suurimmassa on yli 100 työntekijää.

4.7.1 Tulokset

Kaikki vastaajat kokivat osaamisen kehittämisen erittäin tärkeäksi. Asian merkitys korostui käyttötavaroiden myynnissä, jossa tarvitaan enemmän tuotetietoutta ja asiakasta palvellaan todennäköisesti muutenkin enemmän. Asiakaskokemuksen edistäminen koettiin tärkeimmäksi tavoitteeksi. Myös työhyvinvointiin liittyvät asiat nousivat selvästi esiin. Samalla selvisi, että koulutuksen pääasiallinen toteutusmuoto on sisäinen koulutus. Sisäisellä koulutuksella viitattiin kauppaketjujen omaan koulutusjärjestelmään, esimiesten pitämään koulutukseen sekä ketjun sisällä tehtävään kokemusten vaihtoon. Myös ulkopuolisia koulutuksen järjestäjiä käytetään, mutta selvästi vähemmän.

Kokemukset erilaisten koulutuspalveluiden käytöstä ovat olleet pääasiassa hyviä. Niillä nähtiin olevan myönteisiä vaikutuksia, mutta hyötyjen mitattavuus koettiin haastavaksi. Huonoina kokemuksina mainittiin tapauksia, joissa koulutus on ollut vailla konkreettisuutta ja kosketuspintaa kaupan todelliseen arkeen. Yksi vastaajista toi esiin hyvän havainnon, että hyväkin koulutus on tuloksiltaan huono, jos henkilö ei sen jälkeen toteuta oppimaansa omassa työssään.

Kaupan arkea ja sen suhdetta osaamisen kehittämiseen käsittelevät kysymykset olivat tavoitteen kannalta oleellimmat kysymykset. Sen vuoksi ne oli asetettu haastattelun keskivaiheille, jolloin myös vastaajan keskittymisen oletettiin olevan parhaimmillaan. Kaikki vastaajat toivat ilmi kaupan alan hektisyyden. Tämä näkyi suoraan myös ajatuksissa koskien koulutusten toteutustapaa. Kaikki kokivat lyhyet ja paikan päällä suoritettavat koulutukset parhaaksi vaihtoehdoksi.

Ketjujen sisällä hyödynnetään jonkin verran digitalisaation tuomia mahdollisuuksia koulutukseen ja muihin toimintoihin. Mahdollisuuksien lisäksi toimintaympäristön muutos on tuonut myös uudenlaisia ongelmia. Kolme vastaajaa otti puheeksi sosiaalisen median ja sen tuoman maineriskin, kun tyytymättömät asiakkaat voivat levittää mitä tahansa tietoa nopeasti ja suurille massoille. Tämä kytkeytyy vahvasti asiakaskokemukseen, ja siksi myös pettymyksen kokeneet asiakkaat halutaan palvella hyvin ja asiakassuhde säilyttää.

Koulutusten hankintaa rajoittavat eniten taloudelliset ja henkilösidonnaiset resurssit. Työntekijöiden irrottaminen koulutuksen ajaksi omasta työstään voi olla vaikeaa, ja pahimmillaan se voi jopa haitata kaupan arjen sujuvuutta. Näistä syistä johtuen koulutuksiin suhtauduttiin varauksellisesti, vaikka osaamisen kehittäminen sinällään koettiin tärkeäksi. Oleelliseksi nousi kysymys koulutusinvestoinnin kannattavuuden arvioinnista. Koulutukselle halutaan selkeät mittarit, jotta koulutuksen tuottamia hyötyjä voidaan seurata ja todentaa.

Yleisin suunnittelujakso koulutuksia koskien on kalenterivuosi. Aiempina vuosina toteutettujen massakoulutusten sijaan trendi on ollut viime aikoina siirtyminen tiimi- ja yksilökoulutuksiin. Koulutus on muuttunut luonteeltaan lähemmäs valmennusta. Koulutusta toivotaan toteutettavaksi kohderyhmittäin ja osaamistason mukaan. Kaksi vastaajaa piti oleellisena, että

henkilöiden lähtötasoa arvioidaan joko esimiehen toimesta tai kyselyllä, jotta koulutus osataan kohdentaa oikeaan tarpeeseen.

Turvallisuus ja siihen liittyvät haasteet koettiin vaihtelevasti. Vastaajista kaksi otti asian puheeksi omatoimisesti ja loput vasta erikseen kysyttäessä. Toisaalta kaikki totesivat esimerkiksi hävikin hallinnan tärkeyden osana kilpailukyistä liiketoimintaa. Tämä piti sisällään niin itse aiheutetun kuin ulkoisenkin hävikin. Ulkoinen hävikki tarkoittaa tuotteiden menettämistä varkauksien seurauksena. Itse aiheutetut tuotemenetykset puolestaan voivat olla esimerkiksi varastoinnin aikana rikkoontuneita tai pilaantuneita tuotteita. Turvallisuus tuntui myös olevan kaikissa organisaatioissa ainakin jollain tasolla aktiivisesti esillä. Asian merkitys korostuu etenkin pienien liikkeiden kohdalla, joissa työskennellään useammin yksin.

Osaamisen seurannan ja muiden vastaavien tukipalveluiden merkitys koettiin vähäisemmäksi. Kauppaketjuilla on jo pitkälti olemassa järjestelmät, joihin tiedot tallennetaan. Pakollisten koulutusten, kuten esimerkiksi päivittäistavarakaupassa hygieniapassi, kohdalla koulutuksen todentaminen siitä saatavalla kortilla tai todistuksella on tärkeää. Todentaminen liittyy sekä omaan että viranomaisten suorittamaan valvontaan. Muuten pidettiin ratkaisu-sevampana, miten koulutusten vaikuttavuutta voidaan mitata.

4.7.2 Johtopäätökset

Löydettyjen lehtiartikkeleiden perusteella voisi olettaa, että turvallisuuslähtöiselle koulutustuotteelle on kysyntää. Yksi vastaajista myös totesi, että henkilökunnan kokema uhkailu on lisääntynyt. Siitä huolimatta haastatteluaineisto osoitti, ettei henkilöstön turvallisuuskoulutukselle nähty tarvetta ainakaan ulkopuolisen palveluntuottajan kautta. Tarvittavat perusteet ovat hallinnassa ketjujen omien koulutusjärjestelmien kautta, tai sitten koulutukselle ei ole tunnistettu kriittistä tarvetta. Tätä voi osaltaan selittää, että vastaajat eivät itse edustaneet koulutuksen loppukäyttäjiä.

Tunnistettuja ja tuotekehityksessä huomioon otettavia asioita ovat koulutuksen toteutusmuoto ja mitattavuus. Koulutus tulee järjestää asiakkaan luona tiiviinä 1–2 tunnin pakettina. Lisäksi ajankohta tulee ajoittaa asiakkaan toiminnan mukaan, eli kellonajan lisäksi esimerkiksi vuodenaikojen mukaisilla sesongeilla on vaikutusta. Tätä ei ole pakko tietää etukäteen, mutta se on asia, joka pitää selvittää palvelun myyntitilanteessa. Samalla se osoittaa asiakaslähtöisyyttä, johon tuotteella aidosti pyritään. Koulutus voi pyöriä asiakkaan luona koko päivän, jolloin työntekijät voivat osallistua siihen pienempinä ryhminä.

Mitattavuus tarkoittaa, että tarjottavalla koulutustuotteella pitää olla selkeä yhteys asiakkaan omiin prosesseihin. Tämä yhteys pitää kyetä realisoimaan, eli sen toteutumista pitää pystyä seuraamaan. Jos esimerkiksi turvallisuuskoulutuksen kerrotaan parantavan työntekijöiden työhyvinvointia, tulee tämän näkyä myös työpaikan henkilöstön työtyytyväisyyskyselyn tuloksissa. Mittarit voivat olla palveluntuottajan tai kohdeorganisaation omia. Seurannan osalta on muistettava riittävän pitkistä seurantajaksosta sopiminen, koska näkyviä tuloksia on vaikea saavuttaa hyvin lyhyessä ajassa. Lisäksi

on oleellista kyetä arvioimaan myös muita mahdollisia, tuloksiin vaikuttavia tekijöitä.

Koulutusten keskeinen suunnittelujakso oli yksi vuosi. Haastatteluissa ei erikseen kysytty, mutta voidaan olettaa, että kaupan alalla tyypillinen tilivuosi on kalenterivuosi. Tämän perusteella voidaan puolestaan olettaa, että koulutukseen varattavat määrärahat suunnitellaan pääosin edellisen syksyn aikana budjetoinnin yhteydessä. Näin ollen myyntityön päätöksentekovaihe kannattaa ajoittaa viimeistään kesälomien jälkeiseen aikaan.

Taloudelliset tekijät ohjaavat vahvasti koulutuspalveluiden käyttöä. Hinnan merkitys on kuitenkin vähäisempi, jos koulutukselle voidaan ennustaa investoinnin kattava hyöty. Lisäksi mielenkiintoinen havainto on, että kaikki vastaajat kertoivat joutuvansa maksamaan koulutuksista, vaikka ne tulisivat oman ketjun kautta. Empatia on varmasti oman ketjun käytössä, mutta kilpailuasetelma on silti olemassa. On inhimillistä, että koulutuksen hankkija kokee kuluttavansa oman tulosalueensa rahaa, vaikka raha liikkuu ketjun sisällä yksiköltä toiselle. Tästä näkökulmasta tarkasteltuna on mahdollista tehdä tarjous, joka on ostajalle parempi.

Kaupan alalla vaikuttaisi olevan aktiivinen sisäisen koulutuksen käyttö. Vastaajat tarkoittivat tällä myös tilanteita, joissa esimies tai muu henkilö kouluttaa työntekijöitä. Nämä henkilöt voisivat olla yksi keskeinen kohderyhmä. Toisin sanoen uusi koulutustuote voitaisiin suunnata suoraan kauppojen organisaatorakenteen keskivaiheille. Vastaajat näkivät yksilö- ja tiimivalmennuksen varteen otettavana vaihtoehtona, joten pieni kohderyhmä voisi olla tässä tapauksessa jopa eduksi. Kauppiaiden näkökulmasta tämä puolestaan tarjoaisi kustannustehokkaan vaihtoehdon osaamisen monistamiseen oman organisaationsa sisällä. Tuotteen loppukäyttäjinä toimivat esimiehet puolestaan saattaisivat kaivata tukea, miten heidän kannattaa omia työntekijöitään kouluttaa.

Erityisen akuutteja ongelmia haastatteluissa ei tullut suoraan esiin. Toisaalta se oli odotettavissa, koska hektisessä ja kilpaillussa toimintaympäristössä selkeät ongelmat on jo yleensä ratkaistu. Kokonaisuudessaan turvallisuus ja siihen liittyen etenkin euromäärällisesti merkittävä hävikin hallinta ovat ajankohtaisia. Ne ovat kuitenkin kaupan näkökulmasta ainoastaan tukitoimintojen roolissa. Asiakasta ja sen myötä onnistunutta asiakaskokemusta pidettiin kaikkein tärkeimpänä menestystekijänä. Uuden koulutus-tuotteen ja siihen liitettävän mittariston hahmottelussa kannattaa näin ollen ottaa huomioon, miten sen avulla edistetään tätä tavoitetta.

4.7.3 Tulosten luotettavuus

Saatujen vastausten laatua pyrittiin parantamaan lähettämällä kysymykset haastateltaville etukäteen. Tuomi ja Sarajärvi (2003, 75) pitävät menettelyä perusteltuna ja jopa suositeltavana, koska tavoitteena on kerätä tietoa mahdollisimman paljon. Tällöin on tärkeää, että vastaajilla on mahdollisuus tutustua kysymyksiin hyvissä ajoin ennakoon.

Kaikki haastattelupyynnöt ja kysymykset lähetettiin tekijän työ sähköpostista, eli lähestyminen tapahtui Hyrian ja turvallisuusalan yksikön nimissä. Tähän ratkaisuun päädyttiin, koska puolueettomuutta tältä osin ei pidetty tuloksiin ratkaisevasti vaikuttavana tekijänä. Sen sijaan sen arveltiin edistävän haastatteluiden toteutumista ja myös lisäävän toimeksiantajan tunnettuutta. Turvallisuusalan esillä oleminen on toki voinut ohjata ajattelua tähän näkökulmaan, mutta toisaalta se ei kuitenkaan noussut kaikissa haastatteluisissa esille automaattisesti.

Laadultaan saadut tulokset ovat hyviä. Haastatteluilla onnistuttiin keräämään kehittämistyön kannalta oleellista tietoa, mikä mahdollistaa johtopäätösten tekemisen ja niiden huomioon ottamisen uuden koulutustuotteen suunnittelussa. Samalla haastattelut lisäsivät ymmärrystä kaupan alan toiminnasta, eli asiakasymmärrys on syventynyt. Haastatteluiden suunnittelu ja käytännön toteutus vietiin läpi huolellisesti. Keskustelutilanteet koettiin onnistuneiksi ja vastaajien arvioidaan sen perusteella kertoneen omat näkemyksensä rehellisesti. Vastaukset olivat paikoin jopa kriittisiä oman kaupan tai ketjun toimintaa kohtaan, mikä vahvistaa näkemystä vastausten aitoudesta.

Kaikki vastaajat olivat sattumalta miehiä, vaikka kaupan alalla työskentelee paljon naisia. Tällä ei kuitenkaan oleteta olleen erityistä vaikutusta vastausten sisältöön. Sen sijaan merkittävämpi tekijä on, että vastaajat eivät itse edustaneet koulutuspalvelun loppukäyttäjiä. Palvelumuotoilun periaatteisiin kuuluu vahvasti myös loppukäyttäjien osallistaminen palvelun kehittämiseen, mikä ei tässä tapauksessa toteutunut. Kyseessä oli kuitenkin tietoinen valinta, koska tiedon keräämisessä haluttiin keskittyä ostopäätöksiä tekevien henkilöiden näkemyksiin. Loppukäyttäjien palaute otettaisiin mukaan vasta toimeksiantajan suorittamassa pilotointivaiheessa.

Vastaajien asema organisaation esimiehenä näkyi erityisesti siinä, miten henkilöstön osaamisen kehittäminen ja liiketoiminta kytkettiin välittömästi toisiinsa. Koulutukset ovat sijoitus, josta pitää saada liiketoiminnalle mitattavissa oleva hyöty. Työntekijät olisivat mahdollisesti keskittyneet arvioimaan asioita oman työnsä ja työympäristönsä kautta ilman yhtä vahvaa liiketoiminnallista näkökulmaa.

Puolistrukturoidun rakenteen ansiosta tiedon kerääminen on helposti toistettavissa tai laajennettavissa koskemaan uusia kaupan alan toimijoita. Valmiiden kysymysten käyttämisen etuna koettiin haastattelijan vaikutuksen kontrollointi. Kysymysten avulla varmistettiin esimerkiksi kaikkien tarvittavien asioiden käsittely vastaajan kanssa. Sen katsottiin myös lisäävän vastausten vertailukelpoisuutta, mikä on tärkeää etsittäessä aineistossa samanaikaisena toistuvia ilmiöitä. Lisäksi selkeä haastattelurunko ja kysymysten valmistelu helpottivat haastatteluihin valmistautumista, mikä voidaan katsoa eduksi, kun aiempi kokemus haastatteluiden tekemisestä on vähäistä.

Osa haastatteluista sovittiin henkilökohtaisten kontaktien avulla, mutta kaupan vastaajista ei kuitenkaan ole tekijälle entuudestaan erityisen tuttu. Vastaavasti ei ole tiedossa, että haastellut henkilöt tunsivat toisiaan hyvin tai

olisivat aktiivisesti tekemisissä. Näin ollen voidaan olettaa, että kunkin vastaajan mielipiteet ovat olleet toisistaan irrallaan. Kokonaisuudessaan kerättyä haastatteluaineistoa ja siitä johdettuja tuloksia voidaan pitää tavoitteen mukaisina ja luotettavina.

5 UUSI KOULUTUSTUOTE

Tutkimuksellisenä kehittämistyönä toteutettavan opinnäytteen tuloksena syntyy usein jokin konkreettinen tuotos, josta voidaan käyttää myös nimitystä produkti. Tässä työssä tavoitteena on kehittää ja tuotteistaa uusi koulutuspalvelu, joka konkretisoidaan tuote-esitteeksi. Liitteessä 2 on esitetty tekijän laatima luonnos tuote-esitteeksi, joka lähetettiin toimeksiantajan markkinointiosastolle muokattavaksi ja viimeisteltäväksi. Näin haluttiin varmistaa, että käyttöön otettava esite täyttää Hyrian markkinointiviestinnän laatukriteerit sekä viestinnän yhdenmukaisen ilmeen. Esitteessä käytetyt kuvat valittiin Hyrian kuvapankista.

5.1 Tarjottavan koulutuspalvelun sisältö ja toteutustapa

Kehitetyn koulutustuotteen ajatuksena on hyödyntää modulaarista rakennetta kahdessa tasossa. Ensimmäinen taso on nähtävissä tuote-esitteessä, eli asiakkaan on mahdollista valita haluamansa koulutuksen taso ja kohde-ryhmä kolmesta eri vaihtoehdosta. Tällä pyritään helpottamaan koulutuksen kohdentamista ja ostopäätöksen tekemistä. Alalla on paljon erilaisissa tehtävissä toimivia työntekijöitä, joiden kokemus alalta vaihtelee. Tämä vaikeuttaa yksittäisen koulutuksen sovittamista kaikille.

Perusasioiden käsittely ei palvele kokeneempia, mutta on tärkeää uraansa aloitteleville. Kahden ääripään välimaastoon voitaisiin muodostaa jonkinlainen kompromissiratkaisu, mutta todennäköisesti koulutuksen vaikuttavuus jäisi myös siinä tapauksessa heikommaksi. Esitteessä oleva kolmen tason ratkaisu ohjaa tavallaan automaattisesti asiakasta miettimään, kenelle koulutus halutaan kohdentaa. Samalla pettymyksen riski pienenee, kun os-tajan ja palveluntuottajan ajatukset koulutuksen tavoitetasosta ovat jo läh-tökohtaisesti lähempänä toisiaan.

Modulaarisuuden toinen taso liittyy taustalla olevaan palvelukonseptiin. Sen avulla koulutuksessa voidaan ottaa huomioon asiakaskohtaisia tarpeita. Käytännössä tämä tapahtuu siten, että palvelusta kiinnostuneen asiakkaan kanssa keskustellaan, mitä kehitystarpeita erityisesti heidän toiminnassaan on ilmennyt. Jos esimerkiksi halutaan kehittää reklamaatioiden käsittelyä, keskitytään koulutuksessa tähän aiheeseen. Muita aiheita voivat olla esimerkiksi hävikintorjunta, toiminta uhkaavasti käyttäytyvän asiakkaan kanssa, yhteistyö vartijoiden ja viranomaisien kanssa, palo- ja pelastusturvallisuus ja niin edelleen. Toisin sanoen asiakkaalle valitaan valmiista paketeista hänelle parhaiten sopiva kokonaisuus.

Tuote-esitteessä käytetään koulutuksen sijaan termiä valmennus. Tällä halutaan viestittää palvelun luonteesta ja samalla erottua koulutus-sanaan helposti liitettävistä perinteisistä mielikuvista. Tavoite on olla seuraamassa ja ohjaamassa toimintaa aidossa työympäristössä, mitä valmennus kuvaa sa-nana paremmin.

Kerätyn aineiston perusteella tiedetään, että massakoulutusten sijaan tämän-hetkisenä kehityssuuntana kaupan alalla ovat entistä kohdennetummat kou-

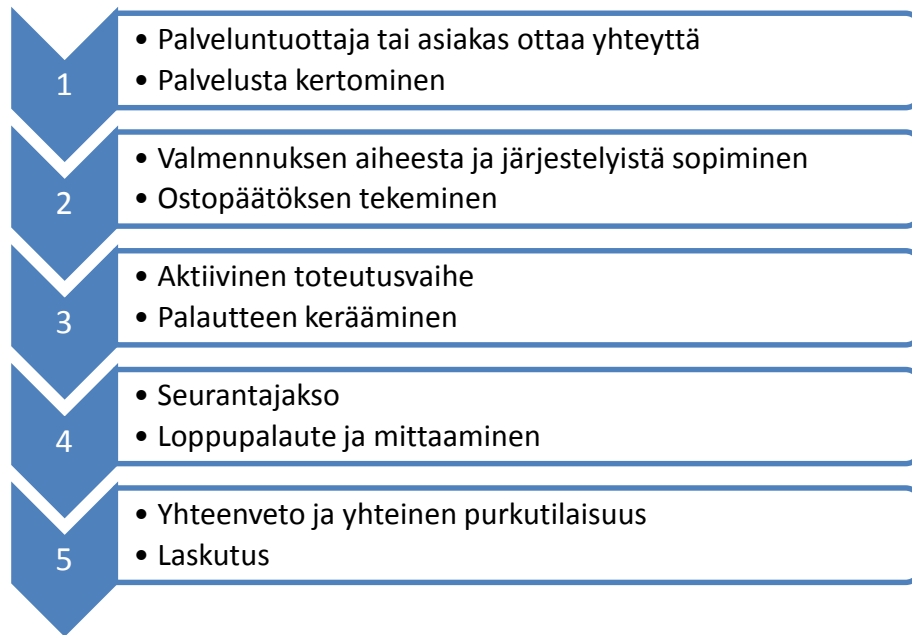
lutukset jopa yksilötasolla. Tähän tietoon perustuen tuote uskallettiin suunnata koulutuksen järjestäjien normaalista tavasta poiketen pienille ryhmille ja yksilöille. Massakoulutusten kustannustehokkuuden sijaan tuloksellisuus koetaan tärkeämmäksi. Muuten kustannustehokkuus asiakkaan näkökulmasta otetaan huomioon siinä, että kaikki koulutukset toteutetaan työntekijöiden omilla työpaikoilla, työajalla ja kerrallaan vain 1–2 tunnin kestoisina kokonaisuuksina.

Palvelun ensimmäinen moduuli, eli Hyvää ja turvallista asiakaspalvelua, on suunnattu myyjille ja muille asiakaspalvelijoille. Esitteessä ei ole erikseen mainittu, mutta tämä osa on suunnattu ensisijaisesti uusille ja vähän kokemusta omaaville työntekijöille. Koska kauppojen sisäisen turvallisuuskoulutuksen laajuudesta ei ole tarkkaa tietoa, päätettiin kohderyhmä kuvata esitteeseen yleisemmällä tasolla. Näin ollen moduulia voidaan hyödyntää helpommin kokeneempienkin työntekijöiden kohdalla, jos se koettaisiin tarpeelliseksi.

Toinen moduuli on nimetty Turvallisen asiakaspalvelun mentoriksi. Tämän osan keskeisenä ajatuksena on hyödyntää alalla paljon käytettyä sisäistä koulutusta. Toinen osa onkin suunnattu erityisesti kauppojen esimiehille ja osastojen vastaaville, jotka ovat todennäköisiä kouluttajia omille työntekijöilleen. Osion toteutus on vaativampi, ja sen vuoksi myös kerrallaan koulutettavien henkilöiden määrä rajattiin pienemmäksi. Käytännössä esitteessä mainittu pienryhmä tarkoittaa enintään kolmea henkilöä.

Viimeinen valittava osa on vaativin sekä asiakkaan että palveluntuottajan näkökulmasta. Se edellyttää toimijoiden välistä vahvaa kumppanuutta, jotta esimerkiksi palvelun vaatima tiedon jakaminen liiketoiminnan mittareista on mahdollista. Odotusarvona on, että tämän tason valitsevia asiakkaita on suhteellisen vähän. Moduuli koettiin kuitenkin tärkeäksi, koska valmius sen tuottamiseen katsottiin myös muita kokonaisuuksia vahvistavaksi. Se viestii asiantuntijuutta ja uskottavuutta, millä voi olla ratkaiseva merkitys ostopäätöksen kannalta, vaikka valinta kohdistuisikin eri moduuliin.

Koulutustuotteeseen liittyvä yleisen tason palvelupolku on esitetty kuviossa 15. Palvelupolun määrittäminen on yksi palvelumuotoilussa käytettävistä menetelmistä. Sen avulla voidaan hahmottaa palvelun kulku, mikä toimii myös myyntitilanteiden tukena. Asiakkaan on helpompi ymmärtää, mitä hän on mahdollisesti ostamassa, kun palvelun kulku voidaan esittää prosessina. Lisäksi asiakaslähtöisyyttä haluttiin korostaa myös tuote-esitteen tekstisisällöissä. Kuvauksissa on pyritty esittämään palvelulle hyötyjä, jotka ovat oleellisia asiakkaan oman ydintoiminnan kannalta. Palveluun sisältyy oleellisena osana näiden hyötyjen esiin tuominen ja arviointi. Tämä pitää sisällään ajatuksen asiakkaalle annettavasta lupauksesta ja sen lunastamisesta. Asiakasryhmä kokee erittäin tärkeäksi, että koulutuksiin sisältyy heidän toimintansa kannalta oleellinen hyöty ja mahdollisuus sen mittaamiseen.



Kuvio 15. Kaupan alalle kehitetyn koulutustuotteen yleisluontoinen palvelupolku.

5.2 Hinnoittelu

Kuten tuotteistamista tarkasteltaessa todettiin, on järkevää pyrkiä välttämään tunti hinnoittelua. Kehitetyn koulutustuotteen kannalta haasteeksi muodostui työmäärän arviointi. Esimerkiksi turvallisuusjohtamisen moduuli on laaja kokonaisuus, johon kytkeytyy huomattava määrä erilaisia muuttujia organisaatiosta ja lähtötilanteesta riippuen. Tavoitteeksi asetettiin kuitenkin kiinteä hinta, jonka etuja ovat selkeys, viestinnän helppous ja kevyempi tarjousprosessi.

Palvelusta saatavan hyödyn arvioimiseen ei ollut tässä kohtaa mahdollisuutta sellaisella tarkkuudella, että hinnoittelun voisi perustaa siihen. Näin ollen lähestymistavaksi valittiin työmäärään perustuva kustannusten laskenta. Eri moduulien tarvitsema työmäärä ja muut kulut, kuten kouluttajien matkakulut, arvioitiin aiempiin kokemuksiin perustuen. Sen jälkeen kustannuksiin lisättiin Hyrian taloushallinnon määrittämä sivukulujen osuus ja lopuksi voittoa tuottavan katteen osuus. Riskin pienentämiseksi palkkakulun perustana käytettiin korkeinta turvallisuusalan yksikössä maksettavaa palkkausta. Näin ollen kannattavuus ei olisi riippuvainen palvelun tuottamiseen osallistuvasta henkilöstä.

Kiintohinnoittelun riskinä on, että palvelu ei ole kaikkien asiakkaiden kohdalla kannattavaa. Toisaalta yksittäiset tapaukset eivät ole vaaraksi, jos palvelumyynnin keskiarvo pysyy selkeästi voittoa tuottavana (Parantainen 2014, 87). Lisäksi katsottiin, että hintoja voidaan tarvittaessa myös muuttaa myöhemmin. Pilotointivaiheessa kerätään arvokasta tietoa sekä asiakkaiden näkemyksistä että palveluprosessin vaatimasta työmäärästä. Näin ollen hinnan tarkistus on luontevaa tehdä joka tapauksessa uudelleen ennen varsinaista tuotelanseerausta.

5.3 Markkinoinnin suunnittelu

Uudelle koulutuspalvelulle annettiin työnimeksi KASSI – Kaupan alan turvapassi. Nimen ensimmäinen osa koettiin positiivisella tavalla hauskaksi ja mieleen jääväksi. Samalla se sopii hyvin erityisesti kaupan alalle suunnattavaan tuotteeseen. Nimen jälkimmäinen osa kuvaa tuotetta tarkemmin ja kertoo, minkä asian kanssa ollaan tekemisissä. Nimi ja siihen liittyvä graafinen ilme on suositeltavaa rekisteröidä, vaikka niille ei olisikaan lopullista käyttöä. Tällä varmistetaan, ettei mahdollisesti hyvä tuotenimi päädy sellaisenaan kilpailijoiden käyttöön.

Vaikka palveluiden markkinointi keskittyy asiakassuhteisiin, ei se tee tyhjäksi massamarkkinointia, joka on edelleen merkittävä osa tehdasvalmisteteisten tuotteiden myynnin edistämistä. Grönroos (2003, 54) kuvaa tätä vaihtomarkkinoinniksi, jossa tavoitteena on kärjistetysti vain tuotteen myyminen ilman asiakassuhteen näkökulmaa. Kun palvelusta kehitetään konkreettinen tuote-esite, voidaan sen myynnissä hyödyntää erilaisia massamarkkinoinnin keinoja. Näin voidaan tavoitella suurempia kohderyhmiä kustannustehokkaasti ja edistää tuotteen tunnettuutta.

Koulutuspalvelu on suunnattu yrityksille, joten sen markkinointi tapahtuu ensisijaisesti yritysmarkkinoinnin kentässä. Erona kuluttajamarkkinointiin ostajia on määrällisesti vähemmän, mutta ne ovat kooltaan suurempia. Lisäksi ostaminen tapahtuu usein kohdeyrityksen määrittelemän ostoprosessin mukaan. Koulutustuotteen myynnissä korostuvat näin ollen henkilökohtainen myyntityö ja asiakaspalvelu. Eri vaiheissa tapahtuvan viestinnän ja vuorovaikutuksen tavoitteena on ylläpitää ostajan ja palveluntuottajan välistä asiakassuhdetta. (Isohookana 2007, 81–84.)

Tuotteen tärkein myynti- ja viestintäkanava on henkilökohtainen myyntityö. Sen ohella tuote pidetään esillä Hyrian kotisivuilla. Tuotteen laatu- edistämisen vuoksi on tärkeää, että palvelulle pyritään keräämään asiakasreferenssejä mahdollisimman pian. Tämä on hyvä ottaa huomioon esimerkiksi pilotointivaiheessa. Arvokkaan testikokemuksen lisäksi voidaan ensimmäiset asiakassuositukset kysyä jo tässä vaiheessa.

5.4 Tuotteen valmius pilotointiin

Tuote-esitteen luonnos on kokonaisuudessaan käyttövalmis. Myös palvelukonsepti on hahmoteltu ja saatettu sellaiseen muotoon, että se voidaan luovuttaa toimeksiantajalle jatkokäyttöä varten. Koulutuspalvelun kehitysaste ei kuitenkaan vielä mahdollista sen siirtämistä suoraan tuotantoon. Se on tarkoitettu esiteltäväksi ensin valituille asiakkaille, joiden kanssa voidaan testata tuotteen kiinnostavuutta. Jos kysyntää ilmenee, kannattaa palvelukonseptin kehittämistä jatkaa eteenpäin ja saattaa ensimmäinen tuoteversio sisältöineen valmiiksi.

Koska palvelun sisältämien moduulien laajuudet ovat hyvin erilaisia, kannattaa kullekin määritellä erikseen oma ja yksityiskohtainen palvelupolku. Menetelmän keskeinen idea on tunnistaa kaikki vaiheet, joissa asiakas eli palvelun käyttäjä on jollain tavalla tekemisissä palvelun kanssa. Kuviossa

15 esitetty yleisen tason palvelupolku toimii hyvänä lähtökohtana, jonka alle eri vaiheet voidaan avata tarkemmin. Näin toimimalla voidaan varmistaa, että tuotekehityksen jatkaminen kohdentuu asiakkaan kannalta merkityksellisiin asioihin. Samalla palveluprosessi tarkentuu, ja tarvittavat työvaiheet ja niiden kesto voidaan arvioida tarkemmin.

Ennen lopullista tuotelanseerausta toteutetaan vielä valmiin version pilotointijakso. Valmiin palveluprosessin testaaminen on erittäin tärkeää laadun kehittämisen ja mahdollisten ongelmakohtien tunnistamisen kannalta. Etenkin toisen ja kolmannen tason moduulien testaaminen kannattaa toteuttaa huolellisesti, koska niihin liittyy enemmän tapauskohtaisia tekijöitä. Saadut kokemukset ja niiden hyödyntäminen ovat keskeisiä tekijöitä onnistuneessa palvelumuotoilussa, ja tuotekehityksessä ylipäättään. Tämän lisäarvon vuoksi pilotointivaiheeseen mukaan lähteville asiakkaille voidaan antaa esimerkiksi huomattava alennus palvelun normaalista hinnasta.

6 POHDINTA

Tutkimuksellisen kehittämistyön viimeinen vaihe on arviointi. Loppuvaiheessa suoritettavan arvioinnin tarkoituksena on tarkastella, miten kehittämistyön tekemisessä ja tavoitteiden saavuttamisessa on onnistuttu. Jotta kehittämisprosessia ja sen eri vaiheita voidaan arvioida tarkasti, pyritään kirjoittamista tekemään läpi prosessin. Ihanteellista olisi, että työn etenemistä raportoitaisiin kirjallisesti koko kehittämisprosessin ajan, jolloin se mahdollistaa tiedon samanaikaisen jakamisen organisaation sisällä. Vähimmäisvaatimuksena puolestaan voidaan pitää muistiinpanojen tekemistä, jotta eri työvaiheet ja valittuihin ratkaisuihin vaikuttaneet tekijät pystytään raportoimaan. (Ojasalo ym. 2014, 46–47.)

Arviointivaihe on myös prosessista oppimista, joka mahdollistaa osaamisen ja menetelmien käytön kehittämisen. Vastaavalla tavalla kaikissa projekteissa on suositeltavaa tehdä saavutettujen tulosten arviointi sekä pohdinta, miten saatuja kokemuksia voidaan hyödyntää tulevilla projekteilla. Arviointi kohdennetaan tulosten hyödyllisyyteen ja suunnitteluvaiheessa määriteltyihin kriteereihin, joiden seuraamista pidetään tärkeänä. (Maylor 2010, 33, 292; Ojasalo ym. 2014, 47.)

Tuotteistamisprojektin seurattaviksi kohteiksi oli määritelty aikataulussa pysyminen ja tuotekehityksestä aiheutuvat kulut. Näiden lisäksi tässä luvussa arvioidaan kehittämistyön eettisyyttä. Tuotekehityksen konkreettisen lopputuloksen eli tuote-esitteen arviointi perustuu kerättyyn sisäiseen palautteeseen. Lopuksi annetaan ehdotuksia hyödyllisiksi katsotuista jatkotoimenpiteistä.

6.1 Kehittämistyön prosessi

Aikataulua koskeva tavoite saavutettiin, ja päävaiheet etenivät pääasiassa suunnitellusti ilman isoja muutoksia. Aikataulussa pysyminen vaati kuitenkin ajoittain työskentelyn tehostamista. Suurimmaksi haasteeksi muodostuikin tasapainoilu työn etenemisen ja luovan työn vaatiman vapauden välillä. Aikataulu ja muut pakottavat tekijät luovat paineita ideoiden synnyttämiseen, mutta toisaalta ilman reunaehtoja eteneminen voi pysähtyä (Tuulaniemi 2013, 182). Ongelmaa pyrittiin helpottamaan työvaiheiden priorisoinnilla. Esimerkiksi haastatteluiden tekeminen, aineiston käsittely ja sitä kautta muodostuvan asiakasymmärryksen syntyminen jaksotettiin pidemmälle aikavälille. Tällä tavoin ideoiden syntymiselle ja kypsyttelylle pyrittiin järjestämään vähäisempi aikapaine.

Lopullisen tuoteidean muodostumisesta voi tämän työn kohdalla kuvata josain määrin lähes koko projektin kestoiseksi työvaiheeksi. Modulaarisen rakenteen tuomat edut ja mahdollisuudet tunnistettiin jo teoreettisen viitekehityksen tarkastelussa. Haastatteluiden myötä ajatus turvallisuuspainotteisesta koulutustuotteesta jopa kyseenalaistettiin hetkeksi, koska kohderyhmässä painotettiin asiakassuhteita ja asiakaskokemusta. Eräänlaisena läpimurtona puolestaan voidaan pitää hetkeä, kun syntyi idea asiakaskokemuksen ja turvallisuuskoulutuksen välisestä yhteydestä. Pitäytyminen omassa asiantuntijuudessa on tärkeä osa laadunvarmistusta. Tuotekehityksen kautta

löydettiin tapa, miten sitä voitaisiin hyödyntää asiakaslähtöisesti kaupan alalla. Nopeasti tämän jälkeen syntyi myös idea kolmitasoisen tuotteen rakentamisesta, joka palvelisi eri kohderyhmiä valitun asiakassegmentin sisällä.

Yrityksen strategia ohjaa asiakasstrategiaa, johon taas tuote- ja markkinointistrategiat kytkeytyvät. Tuotteistaminen lähtee asiakkaan kokeman ongelman ratkaisemisesta, mutta sitä ennen tulee valita yrityksen kannalta oikeanlainen asiakas. Tämä pyrittiin ottamaan kehittämistyössä huomioon, ja työn vahvuutena voidaan pitää kehittämisen kohteen valinnan ja määrittämisen perusteellisuutta. Vaikka alkuperäinen, intuitioon ja kokemukseen perustuva toimeksiantajan näkemys oli oikea, maltettiin asiaa tarkastella ennen toteutusvaiheeseen siirtymistä. Myös tietoperustan monipuolisuus ja sen kytkeminen käytännön toimintaan koettiin onnistuneeksi.

Tutkimuksellisuuden arvioidaan toteutuneen tässä työssä tasolla, joka takaa työn riittävän riippumattomuuden sekä toimeksiantajan että tekijän henkilökohtaisista näkemyksistä. Menetelmien ja tietoperustan valinnoissa pyrittiin kriittisyyteen ja eri menetelmiä hyödynnettiin monipuolisesti. Raportointi on tehty tarkkuudella, joka mahdollistaa kehittämissuorituksen eri vaiheiden toistamisen tai uudelleen tarkastelun. On kuitenkin selvää, että esimerkiksi aineiston valinta ja käsittely on aina osin subjektiivista. Toisaalta tavoitteena ei ole, eikä voikaan olla, täysi objektiivisuus. Projektin johtaminen on työtä, jossa henkilöllä ja toimintaympäristöllä on merkittävä vaikutus lopputuloksen syntyymiseen (Maylor 2010, 267–270).

Eettisyys työelämälähtöisessä kehittämissuorituksissa tarkoittaa, että työtä tehdään noudattaen sekä tieteellisyyden että työelämän hyvän moraalisen sääntöjä. Toisin sanoen työtä tulee tehdä rehellisesti, huolellisesti ja totuudenmukaisesti raportoiden. (Ojasalo ym. 2014, 48–49.) Tämän opinnäytetyön aikana erityisiä eettisiä ongelmakohtia ei ilmennyt. Tuotteistamisen kohdalla keskeisiä eettisiä riskejä ovat esimerkiksi kilpailevien tuotteiden kopioiminen tai asiakasnäkemysten tulkinta toimeksiantajan näkemyksiä mukailevaksi. Nämä vältettiin käytännössä tekemällä kilpailevien tuotteiden kartoitus sekä sallimalla mahdollisuus kehitystyön suuntautumiseen alkuperäisen aiheen ulkopuolelle.

Tuotekehityksessä ja ylipäättään projektityöskentelyssä on keskeistä eri osapuolien osallistaminen ja motivointi. Vaikka työhön osallistui useita henkilöitä ja myös asiakkaiden edustajia haastatteluiden muodossa, tehtiin suurin osa työstä yksin. Asiaan on varmasti vaikuttanut projektin toteutus opinnäytetyönä, jolloin yksin tekeminen tuntuu luontevalta. Opinnäytetyöskentely ei kuitenkaan aseta tällaista ehtoa. Aktiivisempi ja monipuolisempi työskentely eri tahojen kanssa olisi voinut tuottaa enemmän erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja. Toisaalta on hyvä muistaa, että tavoitteena oli testiversion tuottaminen, joka toimii pohjana jatkossa tehtävälle yhteisölliselle kehittämiselle. Resurssien käytön näkökulmasta tiivis työskentely tähän vaiheeseen pääsemisessä on nopeampaa ja kustannustehokkaampaa.

Kehittämistyön lopulliset kustannukset sivukuluineen olivat noin 6 500 euroa, josta lähes 97 % muodostui projektiin osallistuneiden henkilöiden työajan palkoista. Suurin osa oli siis kiinteitä kuluja, kuten etukäteen arvioitiin. Kehittämistyö ei muodosta näin ollen riskiä talousarvion kannalta, vaikka toki siihen kohdennettu työaika on pois muusta työstä. Vaikka taloudellista riskiä ei muodostu, on tärkeää tarkastella kehitystyöhön kohdennettuja resursseja myös kustannuslaskennan keinoin. Tuote on nyt kokeiluvalmiudessa, joten seuraavat kehitysvaiheet etenevät vasta, jos tuotteelle löytyy kysyntää. Jos markkinoille päästään, tulee palvelua myydä karkeasti noin 15 000 euron edestä, jotta tuotekehityksestä tähän mennessä aiheutuneet kulut saadaan katettua. Tavoitetta pidetään toimeksiantajan näkökulmasta realistisena.

6.2 Sisäinen palaute tuote-esitteestä

Tuote-esitteen luonnos otettiin heti ensimmäisellä palautekierroksella hyvin vastaan. Toimeksiantajan ja markkinointiosaston yhteinen näkemys oli, että sen pohjalta voidaan valmistella lopullinen ja viimeistelty tuote-esitys. Näin ollen luonnos täytti sille asetetun tavoitteen. Lisäksi markkinoinnin puolelta kiitettiin Hyrian kuvapankin käyttöä sekä esitteen hyvää rytmitystä. Myös tekstisisällöt koettiin naseviksi ja käyttökelpoisiksi.

Kritiikkiä annettiin eniten tuotteen nimestä sekä koulutuspalvelun vaatiman ajan puuttumisesta. Kassi-nimen ongelmaksi koettiin sen huono yhdistettävyyden turvallisuuteen. Toisaalta se sai myös kehuja ja jakoi mielipiteitä. Koulutuksen keston arveltiin kiinnostavan ostajaa, joten sen lisääminen koettiin tärkeäksi. Lisäksi turvallisuusalan työntekijöiden palautteissa pohdittiin mahdollisuutta kohderyhmien tarkentamiseen. Kokonaisuudessaan esitteestä saatu palaute oli kuitenkin hyvää ja sävyltään innostunutta. Myös tarkka ja perusteltu kritiikki voidaan tulkita eräänlaiseksi kiinnostukseksi. Tuotetta ei ole koettu yhdentekeväksi. Tämä antaa hyvän perustan tuotekehityksen tuleville vaiheille.

6.3 Ehdotukset jatkotoimenpiteiksi

Uusi koulutustuote on tavoitteen mukaisessa pilotointivalmiudessa. Koska kyseessä on ensimmäinen versio, tulee sen sisäiseen lanseeraamiseen ja kehittämiseen panostaa riittävästi. Samalla tuotteen kanssa myynti- ja markkinointitarkoituksissa tekemisissä olevat ihmiset saavat aikaa palvelukonseptin huolelliseen sisäistämiseen. Tiedottamisessa kannattaa käyttää tuote-esitystä ja esimerkiksi Hyrian intraa. Samalla voidaan myös kerätä laajemmin palautetta esitteen herättämistä mielikuvista ja kehittämis ehdotuksista. Kun tuotteen nimi ja graafinen ilme on saatu pysyväksi, kannattaa sille tehdä tavaramerkin rekisteröinti tuotesuojan parantamiseksi.

Palvelusisällön kehittämisen menetelmänä kannattaa käyttää palvelupolkujen tarkempaa kuvausta. Siinä tuotteen jokaiselle kolmelle moduulille suunnitellaan ja kuvataan yksityiskohtainen eteneminen sekä asiakkaan ja palvelun väliset kontaktipisteet. Tähän vaiheeseen kannattaa ottaa mukaan use-

ampia henkilöitä. Henkilöiden orientoinnissa voi käyttää visuaalisena välineenä tuote-esitettä sekä kuviossa 15 esitettyä mallia palveluprosessin etenemisestä.

Tämän jälkeen hahmotellaan eri kontaktipisteet, ja kootaan ne yhdeksi kokonaisuudeksi etenemisjärjestyksen mukaan. Seuraavassa vaiheessa voidaan jokainen yksittäinen kontaktipiste purkaa tavoitteiksi ja työsuoritteiksi. Toisin sanoen mitä asiakas kyseisessä tilanteessa odottaa, tai miten tilanne synnyttäisi hänelle mahdollisimman positiivisen kokemuksen? Sen jälkeen tunnistettu tarve voidaan muuttaa tehtäväksi työksi, eli mitä tulee tehdä kuvatus tavoitteen saavuttamiseksi. Järjestelmällinen eteneminen ja yksittäisten palvelukokemusten optimointi tällä tavoin on käytännössä palvelumuotoilun toteuttamista. Samaa menetelmää voidaan hyödyntää myöhemmin pilotointivaiheessa myös asiakkaiden edustajien kanssa. Heidät voidaan ottaa mukaan suunnitteluun, tai vaihtoehtoisesti palautteen kerääminen voidaan kohdentaa haluttuihin kontaktipisteisiin.

7 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää uusi koulutuspalvelu Hyria koulutus Oy:lle. Työ toteutettiin tutkimuksellisenä kehittämistyönä, jonka tuloksena suunniteltiin kaupan alalle suunnattu turvallisuuskoulutus. Tuote-idea konkretisoitiin tuote-esitykseksi. Tuotekonsepti luovutettiin toimeksiantajalle käyttövalmiina testiversiona.

Toimeksiantaja koki kehittämistyön täyttäneen sille asetetun tavoitteen hyvin. Sekä palvelukonsepti että tuote-esitys vastasivat odotuksiin, ja niitä tullaan jatkossa hyödyntämään osana organisaation myyntityötä. Toimeksiantannon lähtökohtana oli myynnin edistäminen, joka saavutettaisiin kehittämällä palvelutarjontaa. Uusi palvelukokonaisuus on nyt pisteessä, jossa sen kysyntää markkinoilla voidaan kokeilla ilman merkittäviä liiketoimintariskejä.

Kehittämistyön tuloksena on syntynyt uusi koulutuspalvelu. Samalla projektin toteutus on lisännyt toimeksiantajan osaamista. Jatkoa ajatellen osaamisen kehittymisellä voi olla isompi merkitys kuin uudella tuotteella. Prosessin aikana kokeiltuja menetelmiä voidaan hyödyntää tulevaisuudessa tuotteistuksissa. Lisäksi menetelmistä saatu kokemus auttaa parantamaan niiden laatua ja tehokkuutta. Saavutettuja tavoitteellisia tuloksia ei välttämättä voida hyödyntää laajemmin tämän työn ulkopuolella, mutta läpi vietyä kehittämistyön prosessia voidaan toistaa ja kehittää. Käytetyt menetelmät eivät ole organisaatio- tai alasiidonaisia.

Uuden koulutuspalvelun menestyminen on aina epävarmaa. Mahdollisuuksia voidaan kuitenkin parantaa, kun sisäinen markkinointiviestintä tehdään huolellisesti ja varmistetaan tuoteosaamisen riittävä taso. Tämä luo hyvän pohjan henkilökohtaiseen myyntityöhön. Toinen kriittinen menestystekijä on testausvaiheen onnistuminen, eli palautteen aktiivinen vastaanottaminen ja siihen reagoiminen. Tuotekehitys on jatkuva prosessi, vaikka sen osuus pienenee tuotteistamisen edetessä kohti vakiintuneempaa toimitussisältöä. Lanseerauksen jälkeen tulee asiakaspalautteiden ohella seurata myös tuote- ja moduulikohtaisia myynnin tuloksia. Tämä mahdollistaa tuotteen kannattavuuden arvioinnin ja ohjaa palvelutarjonnan kehittämisen suuntaa.

LÄHTEET

- Alertum Oy. n.d. Asiantuntijapalvelut. Myymäläturvallisuus. Viitattu 8.5.2015. <http://www.alertum.fi/asiantuntijapalvelut/myymalaturvallisuus>
- Annacchino, M. 2007. Pursuit of New Product Development: The Business Development Process. Burlington: Butterworth-Heinemann. Viitattu 25.4.2015. Saatavissa Ebrary-tietokannassa: <http://site.ebrary.com.ezproxy.hamk.fi/lib/hamk/reader.action?ppg=1&docID=10160332&tm=1430332437430>
- ePOPULUS. 2015. Kehityskeskustelut. [Henkilöstöhallinnon ohjelmisto]. Hyria koulutus Oy. Viitattu 9.2.2015.
- Google. 2015. Hakukone. Viitattu 8.5.2015. <https://www.google.fi>
- Gorchels, L. 2003. The Product Manager's Field Guide : Practical Tools, Exercises and Resources for Improved Product Management. USA: McGraw-Hill.
- Grönroos, C. 2003. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. 2. painos. Helsinki: WSOY.
- Hellman, K. & Värilä, S. 2009. Arvokas asiakas. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Hyria Ohjeet ja suunnitelmat. 2015. Strategiasta enemmän. Hyria koulutus Oy, Intra. [intranet]. Viitattu 2.4.2015. http://www.hyria.fi/etusivu_intra/ohjeet_ja_suunnitelmat/strategiasta_enemmän
- Hyria Yhteiset palvelut. 2015. Hyrian yleisesittely. Hyria koulutus Oy, Intra. [intranet]. Viitattu 2.4.2015. http://www.hyria.fi/etusivu_intra/yhteiset_palvelut/viestinta_ja_markkinointi/yleiset_ppt-esitykset
- Isohookana, H. 2007. Yrityksen markkinoinviestintä. Helsinki: WSOY.
- Jaakkola, E., Orava, M. & Varjonen, V. 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua. Opas yrityksille. Helsinki: Tekes.
- Kaario, K., Pennanen, R., Storbacka, K. & Mäkinen, H. 2003. Selling Value. Maximize Growth by Helping Customers Succeed. Helsinki: WSOY.
- Kaupan liitto. 2014. Kauppa lukuina. Viitattu 27.3.2015. http://www.kauppa.fi/tietoa_kaupasta/kauppa_lukuina
- Kvalitatiivisen datatiedoston käsittely. 2015. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 15.5.2015. <http://www.fsd.uta.fi/tiedonhallinta/osa6.html>

Lahtinen, T. 2015. Näin luodaan kauppakeskuksen turvallisuus. Turvallisuus ja Riskienhallinta 1/2015, 12–13.

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

Maylor, H. 2010. Project Management. Fourth Edition. United Kingdom: PEARSON.

Metsämuuronen, J. 2005. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 3. laitos. Helsinki: International Methelp Ky.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Opetushallitus. 2014. Opetus- ja kulttuuritoimen rahoitusjärjestelmän raportit. Viitattu 27.3.2015. <http://vos.uta.fi/rap/>

Parantainen, J. 2014. Tuotteistaminen. Rakenna palvelusta tuote 10 päivässä. 6. painos. Helsinki: Talentum Media Oy.

Patentti- ja rekisterihallitus. 2015. Tavaramerkit. Viitattu 24.4.2015. <http://www.prh.fi/fi/tavaramerkit.html>

Rämö, M. 2015. Tyttöjengi piinaa, XS-koko katoaa – Urheilukauppa lukitsi sovituskopit. Tamperelainen. Viitattu 5.2.2015. <http://www.tamperelainen.fi/artikkeli/263984-tyttojengi-piinaa-xs-koko-katoaa-urheilukauppa-lukitsi-sovituskopit>

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

StarSoft multiPrimus. 2015. Opiskelijat. [Opiskelijahallinnon ohjelmisto]. Hyria koulutus Oy. Viitattu 4.2.2015.

Tuomi, J. ja Sarajärvi, A. 2003. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 1.-2. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Turvallisuuskoulutus kaupan alan asiakaspalveluhenkilöille. n.d. Edupoli. Viitattu 8.5.2015. http://estudio.edupoli.fi/esitteet/kaupan_ja_myyntin_ala/Kaupan%20turva%201%202012.pdf

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum Media Oy.

Vesa, M. 2015. Teinitytöt varastelevat merkkituotteita Tampereella - kauppa otti järeät keinot käyttöön. Ilta-Sanomat. Viitattu 5.2.2015. <http://www.iltasanomat.fi/kotimaa/art-1423154185712.html>

Vilka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

HAASTATTELUT

Heinonen, M. 2015. Kodin Terra johtaja. Osuuskauppa Hämeenmaa, Kodin Terra Hämeenlinna. Haastattelu 11.3.2015.

Kortelainen, T. 2015. Rehtori. Hyria koulutus Oy. Haastattelu 13.1.2015.

Kuusisalo, A. 2015. Kauppias. K-citymarket Hyvinkää. Haastattelu 27.2.2015.

Lehikoinen, P. 2015. Myymäläpäällikkö. Suomen Lähikauppa Oy. Siwa Hämeenkatu Riihimäki. Haastattelu 17.3.2015.

Niklas-Salminen, R. 2015. Kauppias. Intersport Tampere Koskikeskus. Haastattelu 28.2.2015.

Rusila, L. 2015. Prisma-ketjujohtaja. Osuuskauppa Hämeenmaa, Prisma Laune. Haastattelu 12.3.2015.

HAASTATTELUKYSYMYKSET

1. Kerrotko lyhyesti itsestäsi, työpaikastasi ja työtehtävistäsi?
2. Miten tärkeäksi henkilöstön osaamisen kehittämisen ja sitä kautta koulutus omassa organisaatiossasi koetaan?
3. Millaiseen tarpeeseen koulutuksia käytetään, mitä tavoitteita niiden avulla halutaan saavuttaa?
4. Kuinka paljon olette käyttäneet ulkopuolisia koulutuspalveluita tai kouluttajia?
5. Millaisia kokemuksia sinulla tai organisaatiollasi on koulutuspalveluiden käytöstä? Mitkä asiat ovat jääneet mieleen todella positiivisina kokemuksina ja minkälaiset asiat ovat tuottaneet pettymyksiä?
6. Millaiset asiat tuottavat ”harmaita hiuksia” kaupan arjessa? Mihin tai millaisiin asioihin toivoisit muutosta ja voidaanko niihin mielestäsi vaikuttaa osaamisen kehittämisellä?
7. Millaiset koulutukset tukisivat toimintaanne parhaiten, esim. millaiset aiheet, ajankohdat, toteutustavat jne. olisivat teille parhaita?
8. Mitkä tekijät rajoittavat henkilöstölle järjestettävää koulutusta eniten?
9. Kuinka pitkälle henkilöstön osaamisen kehittämistä ja koulutuksia suunnitellaan eteenpäin?
10. Mitkä asiat ovat ratkaisevia, kun valitsette koulutuksen järjestäjää?
11. Suositaanko osaamisen kehittämisessä mieluummin lyhyitä ja yksittäin hankittavia koulutuksia vai kokonaisvaltaisempia ratkaisuja, ja minkä vuoksi?
12. Miten seuraatte ja dokumentoitte suoritettuja koulutuksia?
13. Miten tärkeää on suoritettujen koulutusten todentaminen esimerkiksi todistuksin tai lupakortein?
14. Miten tärkeäksi koet, että koulutuksen järjestäjä mahdollistaisi henkilöstön osaamisen seurannan? Onko alalla esimerkiksi paljon määräajoin suoritettavia lupa- tai lisenssikoulutuksia?
15. Oletteko kiinnostuneita kuulemaan tämän projektin etenemisestä ja mahdollisesti myös osallistumaan koulutustuotteen pilotointiin ja kehittämiseen jatkossa?

TUOTE-ESITTEEN LUONNOS

KASSI - Kaupan alan turvapassi



Hyvää ja turvallista asiakaspalvelua

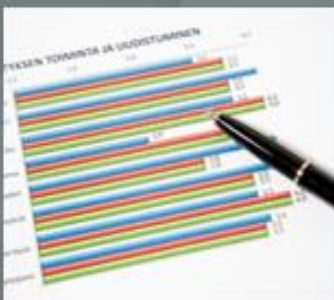
Tiesitkö, että myymäläturvallisuuden tarkoituksena ei ole varautua kaiken maailman uhkakurviin? Tavoitteena sen sijaan on tyytyväinen ja maksava asiakas. Kun työtä tehdään turvallisista ja iloisista mielin, näkyy se myös asiakkaille.

Kenelle: Myyjät ja asiakaspalvelijat
Toteutus: Yksilö- tai ryhmävalmennus
Hinta: 390 € / ryhmä + alv 24 %

Turvallisen asiakaspalvelun mentor

Asiakaskokemuksen kehittäminen ja asiakaslähtöisen turvallisuuskulttuurin edistäminen vaativat jatkuvaa työtä. Oman organisaatiosi avainhenkilöt ovat tämän työn tärkein voimavara.

Kenelle: Esimiehet ja osastojen vastaavat
Toteutus: Yksilö- tai pienryhmävalmennus
Hinta: 1 490 € / ryhmä + alv 24 %



Turvallisuusjohtamisella kannattavaa liiketoimintaa

Kaiken liiketoiminnan tavoitteena on tuottaa voittoa. Kaupan turvallisuutta voidaan johtaa tuloksellisesti, kun se kytetään oikealla tavalla osaksi liiketoiminnan mittareita.

Kenelle: Kauppiaat ja päälliköt
Toteutus: Henkilökohtainen valmennus
Hinta: 3 900 € / henkilö + alv 24 %