



<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

Oppiaine	Markkinointi	Päivämäärä	6.5.2010
Tekijä(t)	Mika Oksanen	Matrikkelinumero	12252
		Sivumäärä	73
Otsikko	Asiantuntijapalveluiden markkinointi ja tuotteistaminen. Case: OP-Private		
Ohjaaja(t)	KTT Rami Olkkonen, KTT Hannu Makkonen		

Tiivistelmä

Tutkimuksessa kuvataan, miten asiantuntijapalveluita markkinoidaan ja miten asiantuntijapalvelujen markkinointia voidaan tehostaa tuotteistamisen avulla. Tutkimuksen tarkoituksena on siis analysoida asiantuntijapalveluiden markkinoinnin luonnetta. Tutkimuksen osaongelmat ovat: 1) miten asiantuntijapalveluita markkinoidaan, 2) miten asiantuntijapalvelut tuotteistetaan ja 3) mitä hyötyjä tuotteistamisella saavutetaan. Tutkittavaksi kohteeksi on valittu OP-Private Turku varainhoitoyksikkö sen vahvan aseman vuoksi alueellaan. Tutkimus on kvalitatiivinen tutkimus, jonka aineisto on kerätty haastattelemalla OP-Privaten edustajaa. Tutkimuksessa on myös hyödynnetty OP-Privatesta saatua kirjallista dokumenttimateriaalia.

Luvussa kaksi ja kolme esitetään tutkimuksen teoriaosat, jonka keskeisessä osassa ovat Jorma Sipilän teokset ”Asiantuntijapalveluiden markkinointi” ja ”Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen”. Sipilä käsittelee laajasti kumpaakin aihetta ja tarjoaa käsitteellisen pohjan tutkimukselle. Tutkimuksen teoreettisessa taustassa kuvataan asiantuntijapalveluiden markkinoinnin ominaispiirteitä, palvelujen tuotteistamisprosessi sekä siihen liittyvä palvelutuotteen rakentaminen. Myös sijoitusrahastopalvelujen luonnetta kuvataan asiantuntijapalvelujen tuotteistamista käsittelevässä teorialuvussa.

Asiantuntijapalvelujen markkinointia Op-Privatessa analysoidaan teoreettisessa viitekehyksessä esiintuvia jäsenyyksiä ja käsitteitä apuna käyttäen. Sijoitusrahastopalvelujen markkinoinnissa korostuu suhdemarkkinoinnin merkitys. Asiakkaasta tulee pitää hyvää huolta ja kontakteja on oltava riittävästi. Lisäksi toiminnan räätälöitävyys asiakkaan näkökulmasta on kulmakivi asiakkuuksien luomiseen ja säilyttämiseen. OP-Private huolehtii pitkälle asiakkaan toiveiden mukaisesta varojen hoidosta mm. erilaisten asiakkuusprofiilien luomisella ja oman henkilökuntansa kouluttamisella erityisiin tiimeihin sijoitusinstrumentikohtaisesti. Tärkeitä ovat myös henkilökohtaiset kontaktit asiakkaisiin, joista sovitaan jo sijoitussopimusta tehdessä. Kontakteja asiakkaan kanssa pyritään järjestämään tämän toivomusten mukaisesti, mutta kuitenkin vähintään kaksi kertaa vuodessa. Sisäisellä markkinoinnilla OP-Private paitsi kouluttaa henkilökuntaansa uusista tuotteista, myös ”myy” ne henkilökunnalle, jotta jatkossa toimiminen näiden tuotteiden kanssa olisi motivoivaa ja mielekästä. Markkinoinnin rooli tulee jatkossa entisestään korostumaan kaikilla edellä mainituilla tasoilla vastaavien palvelujen tarjonnan alati kasvaessa.

OP-Privaten tapauksessa tuotteistamisen on koettu selkeyttävän yrityksen toimintoja. Tuotteistamisella on saavutettu molemminpuolisia hyötyjä niin asiakkaan kuin yrityksenkin kohdalla. Asiakkaan valinnat ovat helpottuneet, ja samalla OP-Privaten asiantuntijoiden työ on helpottunut. Tämä on taas puolestaan mahdollistanut uusien työntekijöiden paremman sopeutumisen organisaatioon ja vapauttanut kokeneempia työntekijöitä vaativampiin tehtäviin. Tuotteistamisella on myös pystytty konkretisoimaan asiakkaalla paremmin sijoitusrahastoja ja niiden sisältöä. Tuotteistamisella on pystytty myös varmistamaan, että yrityksen koko kompetenssi saadaan hyödynnettyä ja tarvittaessa myös ulkopuolisten kumppanien kyvyt tulevat täysimääräiseen käyttöön.

Asiasanat	asiantuntijapalvelut, markkinointi, tuotteistaminen, sijoitusrahastot
Muita tietoja	



TURUN KAUPPAKORKEAKOULU
Turku School of Economics

**ASiantuntijapalveluiden
Markkinointi ja tuotteistaminen**

Case: OP-Private

Liiketaloustiede, markkinoinnin pro
gradu -tutkielma

Laatija
Mika Oksanen 12252

Ohjaajat
KTT Rami Olkkonen
KTT Hannu Makkonen

6.5.2010
Turku

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	4
1.1	Tutkimuksen tarkoitus ja rakenne	4
1.2	Käsitteiden määrittely	5
2	ASiantuntijapalveluiden markkinointi.....	6
2.1	Asiakassuhteen syntyprosessi	7
2.2	Markkinointi asiantuntijapalveluissa.....	9
2.2.1	Suhdemarkkinointi.....	10
2.2.2	Sisäinen markkinointi	12
2.3	Asiakaskeskeinen laatuajattelu.....	14
2.3.1	Palvelun laadun osatekijät.....	15
2.3.2	Palvelun laadun kannattavuus.....	17
2.4	Vuorovaikutus neuvotteluissa	17
2.5	Asiakassuhteiden säilyttäminen	19
3	ASiantuntijapalveluiden tuotteistaminen	22
3.1	Asiantuntijapalvelu tuotteena.....	22
3.2	Palveluprosessin tuotteistaminen	24
3.3	Tuotekehitysprosessi	27
3.4	Tuoteratkaisut ja palvelupaketit	28
3.4.1	Standardointi ja räätälöinti.....	28
3.4.2	Palvelupaketit.....	29
3.5	Tuotteistamisen hinnoittelu	31
3.6	Asiantuntijapalvelun konkretisointi ja tuote-esitteet.....	34
3.6.1	Konkretisoinnin keinoja.....	34
3.6.2	Tuote-esite.....	36
3.7	Rahastot.....	37
3.7.1	Mikä on sijoitusrahasto?	37
3.7.2	Sijoitusrahaston toimintaperiaatteet.....	38
3.7.3	Sijoitusrahastotyyppit	39
3.7.4	Korkorahastot.....	40
3.7.5	Osakerahastot	42
3.7.6	Yhdistelmärahastot	42
3.7.7	Erikoissijoitusrahastot.....	43
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	45
4.1	Tutkimusstrategia ja -menetelmät	45

4.2	Aineiston keruu	47
4.3	Aineiston analyysi	48
4.4	Tutkimuksen luotettavuus	49
5	SIJOITUSRAHASTOJEN MARKKINOINTI JA TUOTTEISTAMINEN OP-PRIVATESSA	52
5.1	OP-Pohjola ja Private banking Turku	52
5.2	Markkinoinnin asema OP-Privatessa	53
5.2.1	Asiakassuhteen syntyminen	55
5.2.2	Suhdemarkkinoinnin merkitys	57
5.3	Rahastosijoituspalveluiden tuotteistaminen OP-Privatessa	58
5.3.1	Tuotteistamisen edut	59
5.3.2	Räätälöinti	61
5.3.3	Tuotteistettu asiakassuhde	62
6	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	64
	LÄHDELUETTELO	67
	LIITE 1 HAASTATTELUKYSYMYKSET	72

1 JOHDANTO

Suomalaisten vaurastuminen on kasvattanut rahastosäästämistä voimakkaasti Suomessa viime vuosien aikana. Rahastoihin säästämällä pääsee hyötymään asiantuntijoiden osaamisesta ja sijoitusstrategioista pienelläkin panoksella. Rahastoyhtiöitä on ilmestynyt markkinoille runsaasti, ja niiden erottaminen toisistaan on ollut melko haastavaa. Siksi sijoitusrahastoja ja niitä tarjoavia asiantuntijapalveluita on pyritty voimakkaasti tuotteistamaan kuluvalle vuosituohannella. Tämän hetkessä tilanteessa käytännössä kaikilla Suomessa toimivilla pankeilla ja pankkiiriliikkeillä on useita erilaisia rahastoyhtiöitä, jotka tarjoavat kiinteän kontaktipinnan varakkaisiin ihmisiin (Karttunen 2001, 54). Asiantuntijapalveluiden osalta vaatimukset osaamisen ja ammattitaidon suhteen kasvavat varallisuuden myötä. Asiakkaat ovat joiltain osin hyvinkin vaativia, mikä on pakottanut alan yritykset miettimää vaihtoehtoja tehokkaan ja laadukkaan palvelun tarjoamiseen. Tuotteistamisella on pyritty vastaamaan markkinoiden alati kasvaviin tarpeisiin laadukkaista asiantuntijapalveluista.

Tässä tutkimuksessa pyritään löytämään vastauksia kysymyksiin asiantuntijapalveluiden tuotteistamisen hyödyistä sijoitusrahastotoiminnassa sekä miten ja kenelle niitä pyritään markkinoimaan. Tuotteistamista pidetäänkin yhtenä asiantuntijapalveluita tuottavan yrityksen kilpailukeinona. Tarkoituksena on antaa lukijalle kuva yleisimmistä sijoitusrahastotyypeistä sekä niiden toimintaperiaatteista. Myös asiakkuuksien hallintaa kuvataan tutkimuksessa, koska se kuuluu kiinteänä osana sijoitusrahastojen markkinointiin.

1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja rakenne

Tutkimuksen tarkoituksena on analysoida OP-Privaten sijoitusrahastokonseptin avulla asiantuntijapalveluiden markkinointia. Alla on selitetty tutkimuksen kolme osaongelmaa.

1. Miten asiantuntijapalveluja markkinoidaan OP-Privatessa?
2. Miten rahastot ovat tuotteistettu OP-Privatessa?
3. Mitä hyötyjä tuotteistamisella saavutetaan rahastojen markkinoinnissa?

Tutkimus on kvalitatiivinen tapaustutkimus, joka tehdään haastattelemalla OP-Privaten johtajaa Veikko Karhulahtea sekä hyödyntämällä OP-Pohjolan tuottamaa materiaalia ja ohjeistusta liiketoimintamallia varten.

Luvussa kaksi ja kolme esitetään tutkimuksen teoriatausta, jonka keskeisessä osassa ovat Jorma Sipilän teokset ”Asiantuntijapalveluiden markkinointi” (1999) ja ”Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen” (1999). Sipilä käsittelee laajasti kumpaakin aihetta ja tarjoaa käsitteellisen pohjan tutkimukselle. Tutkimuksen metodiset valinnat kuvataan luvussa neljä. Luvun viisi empiriaosassa kuvataan OP-Privaten sijoitusrahastopalvelujen markkinointikäytäntöjä sekä niitä etuja, joita OP-Private on saavuttanut tuotteistamalla asiantuntijapalvelunsa. Luvussa kuusi esitetään tutkielman yhteenveto ja johtopäätökset.

1.2 Käsitteiden määrittely

Luvussa kolme kuvataan yleisimmät Suomessa esiintyvät sijoitusrahastotyypit ja niiden keskeiset toimintaperiaatteet. Tässä tutkimuksessa sijoitusrahastolla voidaan tarkoittaa erityyppisiä rahastoja niitä enempää erottelematta. Toisaalta, jos asiayhteys sitä vaatii, myös tarkempi rahaston määrittely on kerrottu.

Tämän työn keskeisin aihealue on asiantuntijapalvelut. Nimensä mukaisesti kyseessä ovat tietyt erityispiirteiden omaavat palvelut. Grönroos määrittelee palvelun yleisesti seuraavasti:

”Palvelu on ainakin jossain määrin aineeton teko tai tekojen sarja, jossa asiakkaan ongelma ratkaistaan yleensä siten, että asiakas, palveluhenkilökunta ja/tai fyysisten resurssien tai tavaroiden ja/tai palvelun tarjoajan järjestelmät ovat vuorovaikutuksessa keskenään.” (Grönroos 1998, 52.)

Myös asiantuntijapalvelua voidaan tarkastella tämän määritelmän kautta.

Lisäksi Sipilä (1999b) määrittää asiantuntijapalvelujen erottumisen muista palveluista seuraavasti:

”Luovuus ja ainutlaatuinen osaaminen on asiantuntijatyön keskeisin piirre, joka erottaa sen muista palveluista. Asiantuntijapalveluita tarvitaan, kun kehitetään uutta tai ratkotaan monimutkaisia ongelmia. Asiantuntijapalvelujen tuottajalta vaaditaan laajaa yleisnäkemyttä, pitkää kokemusta, hyviä käsitevalmiuksia ja inhimillistä luovuutta. Tarvitaan myös toteutuskykyä, ammattimiestaitoja. (Sipilä 1999b, 26.)”

2 ASIANTUNTIJAPALVELUIDEN MARKKINOINTI

Sijoitusrahastotoiminnassa, kuten missä tahansa asiantuntijapalvelussa, markkinoinnilla ja asiakassuhteiden luomisella on tärkeä rooli. Asiantuntijalla on usein korkea status ja sen mukanaan tuomaa valtaa (Eklund 1992, 30). Sijoitusrahastopalveluiden markkinoinnin tehtävänä on ollut välittää tietoa ja informaatiota asiakkaille, saada aikaan myönteistä suhtautumista ja ennen kaikkea, luoda kysyntää yrityksen tuotteille (Lindberg-Repo 2005, 161 – 162). Asiantuntijapalveluissa myydään lisäksi vaikuttavuutta, jonka saavuttaminen vaatii suuria ponnistuksia ja hyvää osaamista (Karhu et al. 2005, 14). Osaaminen on selkeästi tärkein kriteeri asiantuntijapalvelun valinnassa (Hill – Garner – Hanna 1989, 66).

Asiantuntijapalveluissa palvelun tuottajan ja asiakkaan välillä on useita vuorovaikutustilanteita eli interaktioita ennen palvelua, palvelun aikana ja sen jälkeen. Esimerkiksi ennen palvelun tuottamista asiantuntija saattaa joutua todistamaan pätevyytensä ja esittämään suosituksia. Jos asiakas on vakuuttunut asiantuntijan kyvyistä, tämä usein myös johtaa toimeksiantoon. (Skaates – Seppänen 2002, 430.)

Jotta hyvin tuotteistettu palvelu saadaan myytyä asiakkaalle, tulee asiantuntijan hallita asiakassuhteeseen keskeisesti vaikuttavat prosessit. Usein teknisesti hyvin tuotteistettua asiantuntijapalvelua ei saada myytyä asiakkaalle juuri asiakaskeskeisen palveluajattelun puuttuessa. Asiantuntija saattaa tuntea tuotteensa läpikotaisin, mutta ei osaa asettua asiakkaan osaan ja kuunnella hänen yksilöllisiä tarpeitaan. Palvelua tuotetaan tällöin myyjän omista lähtökohdista ja asiakkaan todellisia motiiveja ei haluta tai kyetä selvittämään.

Asiantuntijat eivät ole itseoppineita henkilöitä, vaan yksilöitä, jotka ovat valikoituneet ammattitaitonsa ansiosta (Teece, 2003, 895). Asiantuntija hallitsee oman ammattialansa lisäksi myös myyntityön. Myyntityö on paitsi asiantuntijatyötä myös ammatti. Kun asiantuntija haluaa olla myyntityön ja markkinoinnin ammattilainen, hänen on oltava kiinnostunut palvelujen markkinoinnin opeista. Markkinakilpailun kovuus pakottaa Suomessakin kohottamaan markkinointi- ja myyntityön osaamista. (Karhu et al. 2005, 59.)

Markkinoinnin tulisi tukea myös yrityksen valitsemaa kilpailustrategiaa. Markkinoinnin visuaalisimmalla työkalulla, mainonnalla voidaan luoda monenlaisia mielikuvia. (Lindberg-Repo 2005, 162.) Myös sijoitusrahastotoiminnassa mainonnalla pyritään luomaan voimakkaita mielikuvia, jotka vaikuttavat palveluntarjoajan ja asiakkaan suhteeseen. Yrityksen on kommunikoitava asiakkaiden lisäksi nykyisten ja potentiaalisten sidosryhmien sekä suuremman yleisön kanssa. Maineesta on tullut eräs

tärkeä haaste, jota yritykset pyrkivät rakentamaan markkinointiviestintänsä kautta (Lindberg-Repo 2005, 162).

Asiakassuhteeseen voidaan suhtautua myös itsestäänselvyytenä. Asiakas kuitenkin haluaa nähdä, että asiakassuhteen säilyttämiseksi yrityksessä todellakin tehdään töitä. Hyvä yhteistyö ei saisi hämähäyttää sitä käsitystä, että asiakas on aina asiakas – ei mikään kaveri.

2.1 Asiakassuhteen syntyprosessi

Asiantuntijapalvelun abstraktius, suuret riskit ja luottamuksen luonne johtavat pitkien asiakassuhteiden tavoitteluun. Myös asiakasyritykset käyttävät tästä syystä paljon aikaa asiantuntijayrityksen valintaan ja pyrkivät löytämään kumppanin, joka tuntuu miellyttävimmältä ja sopivimmalta yrityksen tarpeisiin (Day – Barksale 2003, 572).

Alkuvaiheen neuvottelut tulee nähdä koko asiakassuhteen käynnistämisen prosessina. (Karhu et al. 2005, 36.) Kun asiakas valitsee palveluntarjoajaa, hän yleensä valitsee sen tuntemiensa vaihtoehtojen pohjalta. Mitä abstraktimpi palvelu tai tarjonta on, sitä enemmän asiakkailta on taipumus luottaa henkilökohtaisiin suosituksiin. Joskus kuitenkin riittää se, että yhteystiedot ovat oikeassa paikassa oikeaan aikaan. Asiakkaan kannalta asiantuntijapalvelun valinta on eräs tärkeimmistä päätöksistä ja väärä valinta saattaa olla jopa kallein virhe yritykselle. Myös asiantuntijayrityksen tulisi käyttää aikaa perehtymällä uusien asiakkaidensa taustoihin. Tällä voidaan välttyä väärinkäsityksiltä, konflikteilta ja pettymyksiltä. (Day – Hiram 1994, 44 – 50.)

Yhteydenotto eli ensikontakti syntyy useimmiten puhelimen välityksellä. Puhelimessa sovitaan tapaaminen ja siirrytään tutustumisvaiheeseen. Suuremmissa hankkeissa tapaamisia voi olla useita ennen kuin siirrytään varsinaisesti neuvottelemaan asioista. Oma-aloitteisilla toimilla voidaan pohjustaa asiakassuhdetta, jos yrityksellä on potentiaaliselle asiakkaalle jotain todella kiinnostavaa ja konkreettista esiteltävää. (Sipilä 1999a, 236; Ahrnell – Nicou 1991, 42.)

Asiakkaat poikkeavat toisistaan sen suhteen, mitä kanavaa pitkin he haluavat yrityksen hoitavan heidän asiakassuhtettaan. Osa haluaa henkilökohtaista palvelua, toiset palvelua puhelimitse ja kolmannet haluavat hoitaa asiansa Internetin välityksellä. (Ahonen – Rautakorpi 2008, 104.) Esimerkiksi sijoituspalveluissa varsinkin Internetin merkitys on korostunut asiakaspalvelukanavana. Asiakkaan on mahdollista valita varsin vapaasti markkinoilla olevista rahastoista palveluntarjoajan tuottamilla välineillä.

Sipilä (1999a) korostaa tunnettuuden merkitystä niille asiantuntijapalvelujen tarjoajille, jotka haluavat uusia asiakassuhteita. Mikäli asiantuntijayrityksen olemassaoloa ei tunnisteta, ei sitä markkinoinnillisesti ole olemassa. Asiakkaan käsitystä yrityksestä on tapana kutsua yrityksen imagoksi. Asiantuntijayrityksen tapauksessa tunnettuuden ja imagon välillä on vahva yhteys. Imagoa voidaan mitata ja tehdä yleensä kahden muuttujan tiedon ja asenteen avulla. Tieto on tietoa yrityksestä, asenne on tunne yritystä kohtaan, ja nämä muuttujat liittyvät yhteen ja vaikuttavat toisiinsa. (Ahrnell – Nicou 1991, 27 – 28.)

Tunnettuutta voidaan luoda monella tavalla, kuten referensseillä, uutiskynnyksen ylittävillä töillä tai tekemällä töitä asiakkaille, joilla on laaja kontaktiverkosto. Jos on jo omalla alallaan suuri tai suurimpien joukossa, tuo se jo sellaisenaan julkisuutta ja nk. institutionaalista roolia. Jos asiakkaalla ei ole henkilökohtaisia kokemuksia yrityksestä ennestään, tunnettuus muuttuu arvioijan mielessä luotettavuudeksi. Mitä uudemmassa ja pienemmässä yrityksestä on kyse, sitä tärkeämmiksi muodostuvat puitteet luottamuskuvaan synnyttämisessä (Karhu et al. 2005, 24 – 37). Usein lähestytään entuudestaan tuttuja yrityksiä, koska ”vanha nimi” luo luotettavaa mielikuvaa.

Asiakas, jolla ei ole tietoa tarvitsemistaan asiantuntijayrityksistä eikä tietoa henkilöistä joilta kysyä, turvautuu muihin tietolähteisiin, kuten hakemistoihin tai Internetiin. Varsinkin kuluttajille suunnatuissa asiantuntijapalveluissa yleiset tiedostot ovat keskeinen markkinointikeino.

Monet yritykset pitävät, kuten itse sanovat, ”matalaa profiilia”. Nämä yritykset eivät kerro mitään yrityksestä eivätkä sen toiminnasta ja tekevät näin karhunpalveluksen itselleen ja ympäristölleen. Yritys tulee tavalla tai toisella saamaan jonkinlaisen imagon markkinoilla, ja jos yritys ei kerro itsestään mitään, on olemassa vaara, että imago perustuu huhuihin ja oletuksiin. Hiljaa oleminen jättää muille vastuun siitä mitä puhutaan. (Ahrnell – Nicou 1991, 29.)

Tiedon levittäminen on siis keskeinen tapa auttaa asiakasta ymmärtämään, mitä mahdollisuuksia on olemassa, ja valitsemaan siten sopivin toimittaja. Asiantuntijayrityksen on levitettävä tietoa myös siksi, että asiakas voisi valita oikean tarjouksen ja että hän voi käyttää palvelun hyödyn hyväkseen. (Ahrnell – Nicou 1991, 30.)

Asiakassuhde voi syntyä myös uuden työntekijän mukanaan tuomista asiakkaista. Asiakassuhde on aina henkilösuhde ja suhde asiantuntijaan on voimakkaampi kuin yritykseen. Monissa asiantuntijayrityksissä asiakkaiden pakoa kilpailijayritykseen henkilövaihdosten seurauksena on pyritty rajoittamaan erilaisin sopimuksin, ovathan asiakassuhteet aina yrityksen kalleinta omaisuutta

Asiakkaan ja asiantuntijan kohtaaminen on palveluorganisaation totuuden hetki. Silloin mitataan koko organisaation toimivuus. Siinä joko luodaan laadukasta palvelua tai esitellään organisaation palvelun laadun heikkoutta. Tuotettu laatu siirtyy suoraan asiakkaalle, eikä palvelutapahtumaa pystytä koskaan uusimaan. (Sipilä 1999a, 244.)

Onnistunut totuuden hetki edellyttää, että yritys on tavoittanut kohderyhmäänsä kuuluvan asiakkaan ja että hänellä on oikeansuuntaiset ja -tasoiset odotukset tarjottavasta palvelusta. Asiakkaan tulisi asennoitua myönteisesti palvelua tuottavaan yritykseen ja tuntea yrityksen toimintatapoja riittävästi, jotta hän itse menettelisi oikein. Vaikka tämä on yrityksen suoranaisten vaikutusmahdollisuuksien ulkopuolella, pystyy yritys kuitenkin hienovaraisella ohjauksella vaikuttamaan moneen seikkaan. (Sipilä 1999a, 236 – 255.)

2.2 Markkinointi asiantuntijapalveluissa

Grönroosin (1998) mukaan asiantuntijapalveluiden markkinointitoimintoon kuuluu neljä pääosaa:

1. markkinoiden ymmärtäminen markkinatutkimuksen ja segmentointianalyysin keinoin,
2. jotta voidaan valita markkinaraot ja segmentit,
3. joita varten suunnitellaan, toteutetaan ja valvotaan markkinointiohjelmia,
4. ja organisaation valmistelu markkinointiohjelmien ja – toimien menestyksellistä toteutusta varten (Grönroos 1998, 175.)

Tämä lähestymistapa perustuu markkinointiajatuksen, joka määrittää markkinoinnin filosofiana. Ajatuksen mukaan yrityksen tulisi pohjata kaikki toimensa valittujen kohdemarkkinoiden asiakkaiden tarpeisiin ja heidän toiveisiinsa. Samalla on muistettava ympäröivän yhteiskunnan, kuten lakien, toimialasopimusten, normien yms. asettamat rajoitukset. Tätä kutsutaan myös markkinakeskeiseksi näkemykseksi vastakohtana tuotantokeskeisyydelle, jossa yrityksen toiminnot sopeutetaan olemassa olevaan tekniikkaan, tuotteisiin tai tuotantoprosesseihin. (Grönroos 1998, 175.)

Tavallisesti pidetään itsestään selvänä, että kun markkinointipäätökset on kerran tehty, ne myös toteutetaan kunnolla. Varsinkin asiantuntijapalveluiden markkinoinnissa markkinointiohjelmat ja – toimet olisi markkinoitava myös sisäisesti niille, joiden odotetaan toteuttavan niitä ulkoisesti tai joiden odotetaan toimivan markkinointihenkisesti. Asiantuntijayritys voi lisätä markkinointinsa tehokkuutta

rohkaisemalla työntekijöitään suhtautumaan positiivisemmin markkinointiin, hyödyntämällä markkinointikoulutusta, ja ylimmän johdon säännöllisillä katsauksilla kilpailutilanteesta ja markkinanäkemyksistä (Bloom – Smith Jr. – Blackburn 1990, 129).

Perinteinen käsitys markkinoinnista on, että siitä huolehtii joukko markkinointi- tai myynti- ja markkinointiosaston asiantuntijoita. Muulla organisaatiolla muutamaa ylimmän johdon edustajaa lukuun ottamatta ei ole vastuuta asiakkaista ja yrityksen markkinoinnista. Tällaisessa lähestymistavassa ainoastaan markkinointiosaston asiantuntijat vaikuttavat asiakkaiden käsitykseen yrityksestä heidän ostokäyttäytymiseensä. (Grönroos 1998, 175 – 176.) Tämä saattaa olla toimiva malli, mikäli markkinointiasiantuntijoiden tekemät päätökset markkinatutkimuksista, mainoskampanjoista, palvelupaketeista ja hinnoittelusta ovat hyviä. Yleensä kuitenkin pidetään tärkeänä, että yrityksissä on ns. kokoaikamarkkinoijien lisäksi myös ns. osa-aikamarkkinoijia. Tämä tarkoittaa sitä, että markkinointiajattelun yleisiä periaatteita pyritään levittämään koko organisaatioon.

2.2.1 Suhdemarkkinointi

Grönroosin (1998) mukaan on varsin luonnollista, että palvelujen markkinointia koskevien teorioiden, mallien ja käsitteiden perustana käytetään suhteita. Suhdemarkkinointiteorian keskeisimpiä väittämiä on mahdollisuus luoda arvoa niin asiakkaalle kuin yrityksellekin ylläpitämällä aktiivista vuorovaikutusta ja yhteyttä asiakkaisiin ja parantamalla jatkuvasti laatua toimintojensa kautta (Lindberg-Repo 2005, 45).

Palvelun käyttäjä joutuu aina tekemään yhteistyötä palvelun tuottajan kanssa. Kyse voi olla hyvinkin pitkästä kanssakäymisestä tai vastaavasti lyhyemmästä kontaktista, mutta aina se on kuitenkin olemassa. Tiiviit ja pitkäaikaiset suhteet asettavat aivan toisenlaisia vaatimuksia kuin pinnalliset ja lyhytaikaiset. Niinpä asiantuntijayrityksen asiakkaista tulee paljon enemmän kuin asiakkaita. Heistä tulee asiantuntijan yhteistyökumppaneita ja kollegoja, rahoittajia, tuotekehittäjiä, ystäviä ja uskottuja. (Ahrnell – Nicou 1991, 179.) Asiantuntijayrityksen kyky vastata asiakkaidensa vaatimuksiin onkin vahvasti sidoksissa sen kykyyn toimia eri sidosryhmien kanssa (Awuah 2007, 1078).

Monissa asiantuntijapalveluissa palvelun tuotanto on pitkä prosessi, jossa tarvitaan runsaasti kontakteja, ennen kuin palvelu on tuotettu ja kulutettu. Vaikka palvelujen markkinointi on periaatteessa suhdepainotteista, on myös tilanteita, joissa kuluttajat

eivät halua solmia minkäänlaista suhdetta yritykseen. Näissä tapauksissa yrityksen on pyrittävä markkinoinnissaan yksittäisten liiketoimien mahdollistamiseen ja helpottamiseen. (Grönroos 1998, 188 – 189.) Suhdemarkkinointi loi tarpeen yrityksille ymmärtää miksi, miten ja kuinka asiakkaat haluavat luoda suhteita yritykseen ja sen tarjoamaan (Lindberg-Repo 2005, 46).

Eri kirjoittajat määrittelevät suhdemarkkinoinnin eri tavalla, mutta kaikkien määritelmien perusajatus on kuitenkin sama: markkinoinnin on pohjaututtava suhdenäkökulmaan. Grönroos (1998) määrittelee suhdepohjaisen markkinoinnin seuraavasti:

”Markkinointi tarkoittaa asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kanssa ylläpidettävien suhteiden tunnistamista, solmimista, vaalimista ja kehittämistä – sekä tarvittaessa katkaisemista – niin, että kaikkien osapuolten tavoitteet täyttyvät. Tähän päästään molemminpuolisella lupausten antamisella ja täyttämällä. (Grönroos 1998, 190.)”

Määritelmän mukaan ensin on tunnistettava mahdollinen suhde. Sen jälkeen suhde on solmittava, ja sitten sitä on vaalittava ja kehitettävä kaikkia osapuolia tyydyttävällä tavalla. Suhteen eri osapuolilla on luonnollisesti erilaisia tavoitteita. Yrityksellä on usein kannattavuuden lisäksi muitakin tavoitteita. (Grönroos 1998, 190 – 191.) Asiakkaiden tavoitteet voivat sijoitustoiminnassa liittyä myös muuhun kuin rahaan, mutta luonnollisesti voittojen tavoittelu on etusijalla.

Siirtyminen vaihdantanäkökulmasta suhdenäkökulmaan muuttaa melko radikaalisti markkinoinnin ajattelutapaa ja konkreettisia toimenpiteitä. Vaihdantanäkökulman mukaan on tärkeää kehittää markkinointia niin, että jo valmiiksi tuotettu arvo jaetaan tehokkaasti kuluttajalle. Jakelu erottaa tuotannon palvelun käytöstä ja kulutuksesta. Suhdenäkökulmassa taas lähdetään ajatuksesta, että tuottaja ja asiakas tekevät ainakin jossain määrin yhteistyötä, jonka aikana asiakkaalle tuotetaan arvoa. Asiakkaan saama arvo voidaan tuottaa osittain jo ennen yhteistyön aloittamista, ja yritys voi varautua siihen hankkimalla sellaisia resursseja, joilla voidaan tuottaa asiakkaan haluamaa arvoa. Suhdenäkökulmaan perustuvassa markkinoinnissa on siis keskeistä arvon tuottaminen yhdessä asiakkaan kanssa, eikä pelkkä arvon jakelu asiakkaalle. (Grönroos 1998, 191 – 192.)

Yritykset ovat huomanneet, ettei kilpailuilla saturoituneilla markkinoilla menesty enää pelkän hyvän tuotteen avulla. Kilpailuetua voidaankin saavuttaa tiedostamalla mahdollisimman tarkkaan asiakkaan käyttäytymistä, odotuksia ja preferenssejä. Tämä edellyttää jatkuvaa dialogia ja suhdetoiminnan harjoittamista, jotta molempien

osapuolien välille muodostuu selkeä käsitys, mitä palvelun tuottajalta odotetaan ja toisaalta, miten se voidaan mahdollisimman ”oikein” toteuttaa. (Payne 2006, 5.)

Liiketoimintaympäristön nopean muutoksen seurauksena yritykset ovat alkaneet panostaa enemmän olemassa olevien asiakkaiden tarpeiden ja ostokäyttäytymisen ymmärtämiseen. Panostuksen tavoitteena on löytää ne tietyt yksilölliset keinot palvella asiakasta ja samalla sitouttaa nämä strategisesti tärkeät yhteistyökumppanit lujemmin kiinni jo olemassa olevaan liikesuhteeseen. Toiminnan taustalla on oletus, jonka mukaan yksilöllisen huomion antaminen asiakasyritykselle paitsi vahvistaa nykyistä sidosta, myös lisää asiakkaan panosta (share of wallet) tulevaisuudessa suhteessa sen muihin yhteistyöyrityksiin. (Ivens – Pardo 2006, 470.)

2.2.2 Sisäinen markkinointi

Sisäinen markkinointi perustuu ajatukseen, että työntekijät muodostavat yrityksen ensimmäiset, sisäiset markkinat. Ellei palveluja ja ulkoisia viestintäkampanjoita kyetä markkinoimaan tälle sisäiselle kohderyhmälle, ei ulkoisille asiakkaille markkinoinninkaan voida odottaa onnistuvan. Sisäinen markkinointi on osa johtamisstrategiaa, jossa painopiste on työntekijöiden asiakaskeskeisyyden kehittämisessä. Palvelut sekä ulkoiset markkinointikampanjat on markkinoitava työntekijöille ennen kuin niitä markkinoidaan ulkopuolisille. Jokaisella organisaatiolla on omat työntekijöiden muodostamat sisäiset markkinansa, joista on pidettävä huolta. Ellei tätä tehdä, yrityksen menestys ulkoisilla markkinoilla on vaarassa. (Grönroos 1998, 280 – 282.)

Sisäinen markkinointi toimii kokonaisvaltaisena markkinointiprosessina, joka kytkee yrityksen toiminnot kahdella tavalla yhteen. Ensinnäkin se varmistaa, että jokaisen tason työntekijät, johto mukaan lukien, ymmärtävät ja kokevat liiketoiminnan asiakaskeskeisesti. Toiseksi se myös varmistaa, että kaikki työntekijät ovat valmiita ja motivoituneita toimimaan palveluhenkisesti. Sisäisen markkinoinnin peruslähtökohtana on, että organisaation ja sen työntekijäryhmien sisäisen vaihdon on toimittava tehokkaasti, ennen kuin yritys voi saavuttaa tavoitteensa ulkoisilla markkinoilla. (Grönroos 1998, 282.)

Yli kaksi vuosikymmentä on sisäistä markkinointia käsitelty keinona oman organisaation asiakasorientaation kohottamiseen, vaikka organisaation oman tuotteen tunteminen ja tavoitteiden saavuttaminen olisivatkin olleet epäselviä. Siksi sisäisen markkinoinnin tulisi noudattaa kolmen vaiheen läpikäymistä, jotta sisäinen markkinointi

olisi mielekästä myös käytännön tasolla. Ensimmäisessä vaiheessa keskitytään oman organisaation motivointiin ja mielekkyyden löytämiseen (employee motivation and satisfaction). Seuraava vaihe keskittyy esim. tekniikkojen opiskeluun, joilla asiakasorientaatio kehittyy suotuisasti (customer orientation). Viimeinen vaihe onkin sitten valitun strategian käytännön toteuttamista (strategy implementation), joka edellyttää myös muutosjohtamisen hallintaa (change management). (Vaughan 2003, 4.)

Ylimmän johdon sitoutuminen on keskeinen taie sisäisen markkinoinnin onnistumiselle ja samalla se indikoi muun henkilöstön suhtautumista asian sisäistämiseen. Läpinäkyvä ja selkeä kommunikointi oman yrityksen sisällä kulkeekin ”ylhäältä alas” jolloin ylemmän portaan asenne ja esimerkki sisäisen markkinoinnin onnistumisessa ovat avainasemassa. (Ahmed – Rafiq 2002, 22.) Ylimmän johdon sitoutuminen sisäisen markkinoinnin prosessiin mm. valvomalla strategian oikeaa ymmärtämistä yrityksen sisällä pienensi merkittävästi yleistä epävarmuutta ja epätietoisuutta sekä lisäsi koko toiminnan dynamiikkaa. (Proenca – Castro 2004, 252.)

Sisäinen markkinointi merkitsee kahdenlaisia johtamisprosesseja: asennejohtamista ja viestintäjohtamista. Ensinnäkin on johdettava työntekijöiden asenteita ja saatava heidät motivoituneiksi ja toimimaan asiakaskeskeisesti sekä palveluhenkisesti. Asennejohtaminen on usein merkittävä osa sisäistä markkinointia yritykselle, joka pyrkii saavuttamaan kilpailuedun palvelustrategian turvin. Tarvitaan ennakoivaa henkistä johtamisnäkemystä, jossa palveluyritykset luovat tulevaisuuden sen sijaan, että mukautuisivat vallitseviin oloihin. (Grönroos 1998, 283 – 284.)

Sisäisen markkinoinnin päämääränä on motivoitunut työntekijä, jonka suoritus on yrityksen käyntikortti ulospäin. Jos tyytyväisyys ja motivaatio työntekijöiden keskuudessa ovat korkealla tasolla, näkyy se suoraan myös asiakkaiden suhtautumisessa yritykseen. Näiden työntekijöiden pitäminen yrityksen palveluksessa tulee olla myös henkilöstöpolitiikan yhtenä selkeänä ohjenuorana. (Farzad 2006, 24.)

Tämän lisäksi päälliköt, kontaktihenkilöt ja tukihenkilöt tarvitsevat tietoa pystyäkseen suoriutumaan tehtävistään ja tarjoamaan palveluja sisäisille ja ulkoisille asiakkailleen. Nämä henkilöt tarvitsevat tietoa työrutiineista, palvelujen piirteistä, asiakkaille esim. mainoskampanjoissa annetuista lupauksista jne. Heidän tulee myös kertoa omista tarpeistaan ja vaatimuksistaan, työsuoritusten tehostamista koskevista käsityksistään ja asiakkaiden tarpeista saamistaan tiedoista. Tämä on sisäisen markkinoinnin viestintäjohtamista. (Grönroos 1998, 284.)

Menestyvän sisäisen markkinoinnin on alettava ylimmästä johdosta. Seuraavaksi keskijohdon ja työnjohtotason on hyväksyttävä asemansa sisäisen markkinoinnin prosesseissa ja käyttäydyttävä sen mukaisesti. Vasta tämän jälkeen voivat

kontaktihenkilöihin kohdistuvat sisäisen markkinoinnin toimet onnistua. (Grönroos 1998, 284.)

Kuten ulkoinen markkinointi, myös sisäinen markkinointi elää kommunikaatiosta. Sisäisen markkinoinnin viestin tarkoitus on rationalisoida ja kiteyttää koko yrityksen strategia yrityksen kaikille tasoille. Tärkeintä on löytää yhteinen ”sävel” ja vastaus niihin asiakaskontaktitilanteisiin, joissa tavataan vaikeuksia ja toisaalta joilla voidaan selkeimmin argumentoida yrityksen ja sen tuotteen tai palvelun puolesta. (Egan 2007, 354.)

2.3 Asiakaskeskeinen laatuajattelu

Palvelu on erottamaton osa sen tarjoajasta. Asiakas ei arvioi ainoastaan palveluntarjoajan ammatillista kompetenssia, vaan myös asiantuntijan ihmissuhdetaitoja. (Doren – Smith 1987, 68; Nam – Gruca – Tarcy 2010, 217.) Liian usein organisaation työntekijät pitävät asiakkaita abstraktina ilmiönä tai massana, joka on aina läsnä jossakin. Asiakkaat nähdään numeroina. Kun joku lakkaa olemasta asiakas, hänen tilalleen oletetaan tulevan uusia mahdollisia asiakkaita. Asiakkaat, yksilöt ja organisaatiot käsitetään vain numeroina. Todellisuudessa ei näin tietenkään ole. Jokainen asiakas luo myyjään asiakassuhteen, jota yrityksen tulee kehittää ja pitää yllä. Asiakassuhteet eivät synny itsestään, vaan ne on ansaittava. (Grönroos 1998, 179.)

Käsitteet palvelu ja asiakaspalvelu ovat usein puhekielessä toistensa synonyymejä. Palvelulla tarkoitetaan kuitenkin palvelutuotetta tai palvelutarjousta, jonka asiakas voi ostaa kokonaisuutena. Asiakaspalvelu on vain osa palvelua ja suppeimmillaan sillä tarkoitetaan vain asiakaspalvelijan käyttäytymistä asiakastilanteessa. Asiantuntijapalvelun tuottajan avainkyvykkyudet ovatkin ongelmanratkaisutaito, kommunikaatio, suunnittelu ja organisointitaito (Walker – Tsarenko – Wagstaff – Powell – Steel – Brace-Govan 2009, 254).

Palvelun ja palvelun laadut käsitteet eivät ole yksiselitteisiä. Palvelun laadun mittarina voidaan käyttää asiakkaiden subjektiivisia mielipiteitä, varsinkin pidemmällä perspektiivillä. Mittari on kuitenkin melko heikko, sillä asiakas vaikuttaa usein omilla toimillaan samaansa palvelun laatuun. Asiantuntijapalvelun kompleksisuudesta johtuen asiakkaan on vaikea arvioida palvelun laatua etukäteen, ja jälkikäteenkään asiakas ei voi olla varma siitä, saiko hän parasta mahdollista palvelua. Ammattilaisten mielestä asiakkaalla ei useimmiten ole riittävästi pätevyyttä arvioida palvelun laatua. (Sipilä 1999a, 212 – 213; Goodale – Kuratko – Hornsby 2007, 670.)

Asiakas kuitenkin ratkaisee saamansa palvelun laadun ja sen käyttäkö hän jatkossa kyseisen asiantuntijan palveluita. Kireässä kilpailutilanteessa ei organisaatiolla ole varaa tyytymättömiin asiakkaisiin, vaan asiakkaan mielipiteen hyväksyminen keskeiseksi laadun mittariksi on tarkoituksenmukaista. Ratkaisevaa on asiakkaan subjektiivinen mielipide pidemmällä aikavälillä, sillä se pitää yleensä sisällään myös palvelun absoluuttisen tai objektiivisen laadun. Objektiivinen laatu voidaan määritellä saman alan asiantuntijoiden laatuarviona – ”kollegalaatuna”. (Sipilä 1999a, 212 – 214.)

Palvelun aineettomuuden ja asiakkaan oman laatuun vaikuttavan osuuden vuoksi palvelun laatua on vaikea analysoida. Eri henkilöt kokevat palvelun laadun erilaisena ja jopa sama henkilö voi kokea palvelun eritasoiseksi eri aikana. Se, mitä asiakas kunakin aikana arvostaa, riippuu pitkälti hänen sen hetkisistä preferensseistään. Toisessa tilanteessa palvelun nopeus saa suuremman preferenssiarvon, kun taas toisessa tilanteessa taas voi palvelun hinta tai räätälöinnin aste olla korkeammassa arvossa.

Palvelun laatua voi asiantuntijayrityksessä olla vaikea ohjata. Palveluja voidaan toki esivalmistella ja tuotteistaa, mutta niitä ei voida varastoida erillisiin säilytystiloihin. Lopullinen laatu syntyy asiakkaan ja asiantuntijan vuorovaikutuksessa, missä molemmat osapuolet voivat vaikuttaa palvelun laatuun. (Sipilä 1999a, 212 – 214.)

Asiakkaan kokemaan laatuun vaikuttaa myös asiantuntijan oma työtyytyväisyys. Useat eri tutkimukset ovat havainneet positiivisen yhteyden työtyytyväisyyden ja asiakkaan tyytyväisyyden välillä. Kuitenkaan mekanismia, jolla tyytyväisyys siirtyy myös asiakkaalle, ei toistaiseksi tunneta hyvin. Asiantuntijapalveluiden monitahoisuus vaikeuttaa entisestään mekanismin tutkimista. (Brown – Shin 2004, 530.)

2.3.1 *Palvelun laadun osatekijät*

Asiakkaan subjektiivinen mielipide palvelun laadusta muodostuu ennako-odotusten ja kokemusten välisestä suhteesta. Ennako-odotukset puolestaan muodostuvat aikaisemmista palvelukokemuksista, muiden henkilöiden puheista, tiedotusvälineistä jne. Asiakkaalla on usein jo ennen palvelutilannetta joko positiivinen tai negatiivinen kuva tulevasta palvelusta.

Odotuksiin vaikuttaa voimakkaasti palveluntarjoajan yrityskuva. Sitä voidaan pitää aikaisempien palvelutapahtumien yhteenvetona. Positiivinen yrityskuva luo myönteisen yrityskuvan, mutta vastaavasti asettaa korkeita ennako-odotuksia. Alhaiset odotukset tulevasta palvelusta voivat tehdä tyytyväisen asiakkaan, mutta toisaalta hyväkään palvelu ei tyydytä ylikriittistä asiakasta. Kielteinen yrityskuva saa asiakkaan etsimään tarkoituksellisesti epäkohtia, ja samalla hän huomaamattaan alentaa oman palvelunsa

laatua. Tällaisissa tilanteissa konfliktit ja jopa riitatilanteet ovat mahdollisia, mikä ei tietenkään ole suotavaa. (Sipilä 1999a, 214.)

Yrityskuvan kehittyminen on pitkä prosessi, mutta se saattaa romuttua muutaman näkyvän epäonnistumisen seurauksena hyvinkin nopeasti. Alkavan yrityksen osaaminen on yleensä parempi kuin sen yrityskuva, mutta pitkään alalla olleen yrityksen yrityskuva saattaa olla jopa parempi kuin sen todellinen osaaminen edellyttäisi. (Sipilä 1999a, 214.)

Asiakkaan näkökulmasta laatu voidaan jakaa tekniseen ja toiminnalliseen laatuun. Tekninen laatu tarkoittaa palvelun ydinsisältöä ja teknistä osaamista, kun taas toiminnallinen laatu tarkoittaa sitä miten palvelu tuotetaan, niiden tyyliä tai tapaa. Palveluhenkilöstön tekninen ammattitaito kuuluu tekniseen laatuun, ja asiakaspalveluosaaminen toiminnalliseen laatuun. Yrityskuva muodostuu molempien laatutekijöiden yhteissummana. (Sipilä 1999a, 214 – 215, Grönroos 1998, 63.)

Asiakkaan kokema laatu muodostuu kolmesta dimensiosta – henkilökohtaisesta kontaktista, yrityksen fyysisestä ympäristöstä ja itse tuotteesta, joka jakaantuu seitsemään osa-alueeseen. Osa-alueet ovat suoritustapa, asiantuntijuus eli ekspertiivisyys, ongelman ratkaisu, aputoiminnot, ympäröivät olosuhteet, odotusaika ja arvo eli valenssi. (Caro – Carcia 2008, 706.)

Asiakkaat pitävät tärkeänä sitä, mitä he saavat vuorovaikutuksestaan yrityksen kanssa, ja sillä on suuri merkitys heidän arvioidessaan palvelun laatua. Monesti vuorovaikutuksen laatua pidetään sisäisesti koko toimitetun tuotteen laatuun. Se ei kuitenkaan ole koko totuus. Kyseessä on laadun ulottuvuus, jota kutsutaan palveluntuotantoprosessin tuloksen tekniseksi laaduksi. Se asiakkaalle jää, kun ostajan ja myyjän vuorovaikutus ja tuotantoprosessi on ohi. Usein asiakkaat pystyvät mittaamaan tätä ulottuvuutta melko objektiivisesti, onhan kyseessä ongelman tekninen ratkaisu. (Grönroos 1998, 63.)

Asiakkaaseen vaikuttaa myös se, miten hän saa palvelun ja miten hän kokee samanaikaisen tuotanto- ja kulutusprosessin. Tämä on toinen laadun ulottuvuus, joka liittyy läheisesti ns. totuuden hetkien hoitoon ja palvelun tarjoajan toimintaan. Siksi sitä kutsutaan prosessin toiminnalliseksi laaduksi. (Grönroos 1998, 64.)

Mitä asiantuntevampi asiakas on, sitä enemmän hän perustaa laatuksensa ydinpalvelun eli teknisen laadun perusteella. Jos asiakkaan on vaikea analysoida teknistä laatua, hän pyrkii arvioimaan palvelua toiminnallisen laadun kautta. Toiminnallinen laatu, jota myös asiantuntijapalveluissa kutsutaan asiakaspalveluksi, on äärimmäisen tärkeää asiakassuhteen alkuvaiheessa, koska asiakkaan on vaikea arvioida palvelun ydintä. (Sipilä 1999a, 214 – 215.)

2.3.2 *Palvelun laadun kannattavuus*

Grönroosin (1998) mukaan laadukkaat liikeyritykset pystyvät kasvattamaan markkinaosuuttaan ja nostamaan hintojaan ja hankkivat näin omistajilleen lisäarvoa. Asiakkaan kokema laatu vaikuttaa ratkaisevasti yrityksen menestykseen. Laadun kehittäminen on kiistatta erittäin tehokas keino saavuttaa kilpailuetua. Usein yritysjohtajat kuitenkin tuntevat olonsa epämurheelliseksi laadunparannusvaatimusten edessä. He kokevat, että laadun parantaminen ei loppujen lopuksi sittenkään kannata. Laadun parantamisesta luopumiselle esitetään yleisimmin kaksi toisiinsa liittyvää syytä: laadun parantaminen maksaa liikaa, enemmän kuin uuden liiketoiminnan lisätuloilla voi saavuttaa, ja laadun parantaminen merkitsee tuottavuuden laskua, johon organisaatiolla ei ole varaa.

Viimeisen viiden vuosikymmenen aikana on palvelun laadusta tullut tärkein tekijä niin käytännön, johtamisen ja tutkimuksen tasolla, koska sen on todettu olevan suoraan verrannollinen koko liiketoiminnan tulokseen, kannattavuuteen ja asiakasuskollisuuteen. (Desmukh et al. 2004, 913.)

Molemmat syyt laadun parantamisesta luopumiselle liittyvät siis kustannuksiin. Laadun kasvattaminen vie liikaa resursseja ja laskee yrityksen tuottavuutta, mikä taas johtaa kustannusten kasvuun. Molemmat syyt ovat väärinä ja perustuvat puutteelliseen tietoon yhtäältä laadun ja tuottavuuden suhteesta ja toisaalta resurssien käytöstä ja kustannusten ja tulojen lähteestä. (Grönroos 1998, 77.)

Yrityksen omat sijoitukset henkilöstöön ja tekniikkaan saattavat hyvinkin nostaa investointi- ja käyttökustannukset niin suuriksi, etteivät investoinneilla perustellut hinnan nostamiset eivätkä jossain toisessa asiassa saavutetut kustannussäästöt kata niitä. On mahdollista, että asiakas joutuu maksamaan korkeamman hinnan paremmasta palvelusta saamatta siitä kuitenkaan vastaavaa hyötyä. On kuitenkin perusteltua olettaa, ettei kumpikaan seikka pidä paikkansa. Yritykset, jotka pyrkivät alentamaan palvelujen tuotanto- ja hallintokustannuksia enemmän kuin strategisista syistä on perusteltua, unohtavat usein, mikä nykyisessä kilpailutilanteessa on suurin haaste: tarjota asiakkaille todellista arvoa. Sekä yrityksen että asiakkaan on syytä muistaa vanha viisaus, että minkä yhdessä asiassa voittaa, sen toisessa menettää. (Grönroos 1998, 78.)

2.4 **Vuorovaikutus neuvotteluissa**

Asiakkaan ja asiantuntijan välisiä neuvotteluja tarvitaan mm. päätösten tekemiseen, erimielisyyksien selvittämiseen ja yhteisymmärryksen aikaansaamiseen. Neuvottelun

tavoitteena voi olla myös myyminen tai ostaminen, sopimuksen tekeminen, ongelmien ratkaisu tai esim. tietty suunnittelutyö. Onnistunut neuvottelu nähdään yleensä vuorovaikutustilanteena, jossa molemmilla tai useammalla osapuolella on jonkinasteinen halukkuus ja intressit lopputulokseen pääsystä. Koska neuvottelussa on aina vähintään kaksi osapuolta, vain minun tai meidän näkökulma ei voi olla ainut näkökulma. Neuvottelu on siis aina myös sovittelua. (Karhu et al. 2005, 95.)

Neuvotteluosapuolten motiivit ja tavoitteet vaikuttavat neuvottelun alusta aina päätösvaiheeseen asti. Motiivien ja tavoitteiden tulee kohdata, muuten on vaarana, että neuvottelut kariutuvat jo alkumetreillä. Jos ne taas kohtaavat, neuvotteluilla on onnistumisen edellytykset. Myös neuvottelijoiden asema suhteessa toisiinsa vaikuttaa paljon. Vaikutuksensa on sillä, ovatko neuvottelijat tasavertaisia keskenään (vrt. s. 24) vai onko toisen osapuolen status korkeampi. (Karhu et al. 2005, 92 – 93.)

Neuvottelu on prosessi, joka muodostuu monesta eri vaiheesta. Koko neuvotteluprosessiin käytetty aika vaihtelee suuresti. Sen kesto on riippuvainen niin neuvoteltavista asioista kuin niiden laajuudesta ja mutkikkoudestakin. Ison tuotepaketin tai palvelusopimuksen neuvottelut voivat muodostua useista eri neuvotteluista, joita käydään usean kuukauden tai usean vuoden aikana. Joskus taas riittää yksi neuvottelu, jolla ratkaistaan jokin ongelma tai sovitaan, kuinka tiettyssä tilanteessa edetään. (Karhu et al. 2005, 95.)

Neuvottelun avauksen tekee yleensä kutsujaosapuolen jäsen, melko usein siis aloitteen tehnyt osapuoli. Avauksen tarkoituksena on myönteisen ilmapiirin luominen neuvotteluun, toisen osapuolen mielenkiinnon herättäminen asiaa kohtaan ja myös myönteisen ensivaikutelman muodostaminen puolin ja toisin. (Karhu et al. 2005, 99.)

Tulokselliseen myyntityöhön päästäkseen asiantuntijan on ymmärrettävä kaupankäynnin psykologiaa. Hänen on tunnistettava itselleen ominainen neuvottelutyyli ja kyettävä aistimaan vastapuolen neuvottelutyyli. Asiantuntijan tulee myös pystyä soveltamaan erilaisia neuvottelutyyliä erilaisten asiakkaiden kanssa. Myyntityön haastavuus, kiehtovuus ja ammattitaitoisuus on juuri siinä, miten pystyy toimimaan sekä tekemään sopimuksia hyvin erilaisten asiakkaiden kanssa. (Sipilä 1999a, 272.)

Hyvä neuvottelutaito ja kyky myydä asiantuntijapalveluja perustuvat vahvaan itsetuntoon ja persoonallisuuteen. Hyvä itseluottamus viestii asiakkaalle, että asiantuntija tekee työnsä asiallisesti. Toisaalta tulee olla niin hyvä itsetunto, että uskaltaa myös kieltäytyä toimeksiannosta, jota ei hallitse ja uskaltaa huomioda myös asiakkaan mielipiteet sekä käyttää alihankkijoita niissä asioissa, joita ei itse hallitse. (Sipilä 1999a, 283.)

Asiantuntijapalvelujen myyjä myy neuvotteluissa asiantuntemuksensa lisäksi myös omaa uskoaansa ja energiaansa. Asiantuntijapalvelu syntyy yhteistyössä asiakkaan kanssa.

On kyse vaikeista asioista, mutta myös aina ihmissuhteista. Kahdesta samantasoisesta asiantuntijasta neuvottelujen perusteella valitaan yleensä se, jonka kanssa viihdytään paremmin ja joka herättää luottamusta. Asiantuntijan pitää myös nähdä mahdollisuuksia. Hänen pitää myös uskaltaa, sillä uskaltaminen on myös persoonallisuutta. Asiakkaan mielipidettä tulee neuvotteluissa kunnioittaa, mutta asiakkaan toiveista pitää nähdä pidemmälle: mitä asiakas todella tarvitsee ja joskus vielä pidemmälle – mitä kaikkea voitaisiin asiakkaalle tai asiakkaan kanssa tehdä? (Sipilä 1999a, 283 – 284.)

2.5 Asiakassuhteiden säilyttäminen

Ammattitaitoinen työ, joka samalla täyttää sekä sopimukset että muut annetut lupaukset on keskeisin asiakassuhteen säilyttäjä. Jatkuva yksilöiden ja organisaation kehittyminen luo pohjan sille, että pystytään jatkuvasti vastaamaan asiakkaiden odotuksiin.

Luottamus määritellään toisen osapuolen optimistisiksi odotuksiksi vastapuolen käyttäytymisestä. Odotukset assosioituvat aina vastapuolen positiiviseen käyttäytymiseen (Bogdoniene – Jakstaite 2009, 361). Luotettavuutta pidetään tyypillisenä ominaisuutena asiantuntijapalveluille ja se nähdään luontaisempana osana palveluissa kuin tavaroiden kaupassa (Thakor – Kumar 2000, 71). Luotettavuus on ensiarvoisen tärkeää asiakassuhteen jatkumisen kannalta. Asiakkaan tulee tuntea, että koko työnteon tapa henkii luotettavuutta. Hänen tulee myös tuntea, että asiat ovat hallinnassa ja hän voi nukkua yönsä rauhassa. Asiakas ei aina kykene hahmottamaan missä vaiheessa työn ydinsisältö on, ja silloin hän joutuu prosessiin liittyvien vihjeiden perusteella muodostamaan käsityksensä siitä, kuinka luotettavissa käsissä yhteinen hanke on. (Sipilä 1999a, 301.) Asiantuntijan tulee muistaa, että asiakkaan sitoutuminen on positiivisesti riippuvainen luottamuksen asteesta palvelun toimittajaan (Cater – Zabkar 2007, 785).

Asiakassalaisuudeksi määriteltävää tietoa ei saa paljastaa. Asiakkaan tulee tuntea, että sopimuksen mukainen asioiden käsittelyn luottamuksellisuus säilyy. Asiakkaan on voitava luottaa siihen, että mahdollinen tiedon leviäminen asiaankuulumattomille on estetty ja että yrityksen koko henkilöstö on sisäistänyt toiminnan luottamuksellisuusasteen oikein. (Sipilä 1999a, 304.)

Luottamuksellisuuden säilyttämisessä ei koskaan voi olla liian varovainen. Epäselvyyksien välttämiseksi tulisi sopimusvaiheessa aina käydä erikseen lävitse myös luottamuksellisuuteen liittyvät kysymykset. Kuitenkin riippumatta siitä mitä kirjallisesti on sovittu, on kuitenkin varmintaa olla puhumatta asiakkaan asioista mitään. Jopa

asiakkaiden nimien maininta on asiantuntijapalveluissa kyseenalaista ilman asiakkaan henkilökohtaista lupaa. Jotta myös uudet työntekijät sisäistävät luottamusperiaatteen, voi olla syytä ottaa heiltä kirjallinen vaitiolovakuutus heti työhöntulovaiheessa. (Sipilä 1999a, 304.)

Luottamuksen lisäksi asiakkaan kuuntelu, ymmärtäminen, mielipiteiden huomioiminen ja edun ajaminen ovat asiantuntijapalvelun ydinosia. Asiantuntijoilla on monesti taipumus lähteä liian paljon omasta näkökulmastaan. Aina ei ole riittävää herkkyyttä asiakkaan kuuntelussa ja asioita katsotaan pelkästään omien intressien suunnasta. Usein unohtuu asiakkaiden tarpeiden huomioiminen, vaikka se on erittäin tärkeää, kun asiakas ei aina itsekään tiedosta mitä hän tarvitsee. Erikoistuminen saattaa johtaa ajattelun liian kapea-alaiseksi. Tämä ei kuitenkaan tarkoita että asiantuntijan tulisi luopua asiakysymyksissä siitä mikä hänen mielestään on asiakkaalle pidemmällä tähtäimellä edullista. (Sipilä 1999a, 306.)

Monet asiantuntijatyöt vaativat henkilöltä niin suurta henkistä paneutumista ja sitoutumista, että työ vaatii kutsumusmaisen paneutumisen. Virkamiesajattelulla, vain virka-aikana mekaanisesti työtä tehden ei pystytä siihen substanssilaatuun ja asiakaslaatuun, jota työltä edellytetään. Työnantajan on pystyttävä tarjoamaan puitteet, joissa henkilöt pystyvät harrastuksenomaiseen sitoutumiseen työhönsä ja asiakkaisiinsa. Perinteistä ammatinharjoittaja-ideologiaa arvostellaan paljon, mutta siinä on kuitenkin paljon niitä piirteitä, joita hyvä asiantuntijatyö edellyttää. (Sipilä 1999a, 309.)

Asiantuntijapalveluihin soveltuu mainiosti vastuuhenkilötyyppinen tapa hoitaa asiakassuhteita. Tällöin asiakas kokee säästävänsä aikaa ja saavansa luotettavamman palvelun kun hänelle on nimetty vastuuhenkilö. Tässä mallissa myös nimetty vastuuhenkilö kokee entistä selvemmin vastaavansa suoraan asiakkaalle ja tekee sen johdosta työnsä paremmin. (Sipilä 1999a, 309.)

Asiakassuhteessa on myös vaiheita, jolloin mitään varsinaista vuorovaikutusta ei ole meneillään. On akuuttivaiheita tai intensiivivaiheita ja on lepäviä tai latenteja vaiheita. Asiantuntijan on kuitenkin kyettävä ylläpitämään asiakassuhdetta myös hiljaisen kauden aikana. Yhteydenpito voi olla puhtaasti sosiaalista tai asiakkaalle tehdään pieniä palveluja, jotka osoittavat, että hänestä ollaan kiinnostuneita ja hänen etuaan ajatellaan jatkuvasti. Parhaimmillaan pystytään luomaan yhteydenpitotapoja, jotka liittyvät asiantuntijayrityksen substanssialueeseen ja ne ovat alustavia keskusteluja tulevasta yhteistyöstä. (Sipilä 1999a, 311 – 312.)

Yhteydenpitoa voidaan rationalisoida tehokkaammaksi esim. järjestämällä vuosittaisia asiakaskoulutustilaisuuksia tai informaatiotilaisuuksia. Samalla asiakkailta on mahdollisuus tutustua toisiin asiakkaisiin, ja suuri ja arvostettujen asiakkaiden joukko vahvistaa toistensa uskoa oikeista valinnoista. (Sipilä 1999a, 312.)

Asiantuntijayrityksen ja asiakkaan yhteistyötä tulisi olla monella eri tasolla: asiakaskontaktipinnalla työskentelevien, esimiesten ja johdon välillä sekä avustavien henkilöiden välillä. Kaikki nämä suhteet yhdessä voidaan nähdä tietyn verkon lankoina, joka tukee asiakassuhteen jatkumista. (Sipilä 1999a, 312.)

Tyytyväinen asiakas, joka on samalla uskollinen asiakas, tuottaa yritykselle hyötyjä monilla tavoin. Ensinnäkin uusintaostot tuottavat voittoja yritykselle säännöllisesti. Toiseksi, mainonta, promootiot ja uuden asiakkaan hankintakustannukset ovat usein huomattavasti kalliimpia kuin jo olemassa olevan asiakkaan säilyttäminen. Kolmanneksi, tyytyväinen asiakas usein levittää positiivista sanaa yrityksestä word-to-mouth -menetelmällä, joka puolestaan on parasta markkinointia asiantuntijayritykselle. (Olorunniwo – Hsu 2007, 80.) Mikään liikesuhde, oli kyseessä sitten myynti-, osto-, maksu- tai muu asiantuntijapalvelu, ei voi toimia vain omaa etua maksimoiden. Jo luonnostaan on molempien osapuolien kuunneltava toisiaan liiketapahtuman aikaansaamiseksi. Mitä syvempää on molemminpuolinen sitoutuminen, sen kannattavammaksi se voi muodostua jopa molemmille osapuolille. (Ford, Håkansson 2002, 134.)

3 ASIANTUNTIJAPALVELUIDEN TUOTTEISTAMINEN

Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen on asiakkaalle tarjottavan palvelun määrittelyä, suunnittelua, kehittämistä ja kuvaamista siten, että palvelun asiakashyödyt maksimoituvat ja asiantuntijayrityksen tulostavoitteet saavutetaan. (Sipilä 1999b, 12.) Palvelutuote on tuotteistettu, kun sen käyttö- tai omistusoikeus voidaan halutessa myydä. Tuotteistamisen keskeisenä ajatuksena on parantaa oman työn vaikuttavuutta ja asiakashyötyjä. (Sipilä 1999b, 12; Lehtinen – Niinimäki 2005, 30.) Tuotteistamisella pyritään myös sekä helpottamaan valintoja että asiantuntijatyötä.

Asiantuntijapalveluita tuotteistava yritys on aina palveluorganisaatio. Liikkeenjohdon kirjallisuudessa asiantuntijaorganisaatio nähdään hyvin usein tietoa myyvänä yrityksenä. Kyseessä on kuitenkin eräs palveluyrityksen muoto. Täysin yksilöön tai ongelmaan sovitettuja palveluita tekevät yritykset ovat useimmiten pieniä ja toisessa ääripäässä ovat valmiita palvelupaketteja tekevät yritykset. (Eklund 1992, 59 – 60.)

Asiantuntijapalvelun luonteeseen kuuluu, että niiden tulokset ovat useimmiten varsin konkreettisia, mutta itse palvelu sen tuottamishetkellä on abstraktia ja aineetonta (Karhu, Salo-Lee, Sipilä, Selänne, Söderlund, Uimonen & Yli-Kokko 2005, 16). Asiantuntijayrityksessä palvelut syntyvät asiakkaan ja palvelutuottajan välisessä interaktiossa. Palvelut mielletään työn suorittamiseksi ja niitä ei voi varastoida. Asiantuntijapalvelun luonteesta, omasta strategiasta, asiakkaista ja kilpailutilanteesta sekä omasta tuotekehityskyvystä riippuu, mihin asteeseen tuotteistuksessa halutaan ja pystytään etenemään. (Sipilä 1999b, 13.)

3.1 Asiantuntijapalvelu tuotteena

Kaupanteko asiantuntijayrityksen kanssa on yhtä epävarmaa kuin sian ostaminen säkissä. Asiakkaan ei tule vain päättää sisältöä näkemättä – usein hän ei edes voi kuvitella, mitä säkissä ylipäätään voi olla. Ja vaikka yritys avaisikin säkin, niin siellä ei välttämättä ole paljon tutkittavaa. Palveluhan syntyy vasta sitten, kun asiakas on päättänyt sen ostamisesta. Sen vuoksi asiakas voi harvoin tai ei koskaan olla täysin varma siitä, mitä oikeastaan on ostanut. Vielä vähemmän varma hän voi olla siitä, mikä hänen ostoksensa lopputulos tulee olemaan. Tyypillisesti asiantuntijapalveluiden kuten sijoitusneuvonnan vaikutukset näkyvät vasta pitkällä aikavälillä. Kuitenkin investointi on sekä suuri että oleellinen ja voi vaikuttaa pitkälle asiakkaan tulevassa elämässä. (Ahrnell – Nicou 1991, 25.)

Kun pohditaan asiantuntijapalvelua tuotteena, ensimmäinen mielikuva on pätevä henkilökunta ja sen resurssit. Asiantuntijaorganisaatiossa ei henkilöstöä voi oikeastaan sanoa organisaation tärkeimmäksi voimavaraksi, sillä muuta voimavaraahan ei olekaan. Tuotteistamisen kannalta henkilöresurssi ja organisaatio ovat yksi ja sama asia. (Eklund 1992, 114.) Tuotteistamisen tekevät mahdolliseksi usein henkilöt, joilla on vankka koulutus ja perusteellinen kokemus alalta.

Tuotteistaminen mielletään usein myös tuotteen standardoinniksi, ja käytännössä se hyvin pitkälti toteutetaan standardointina, vaikka tuotteistaminen on huomattavasti laajempi prosessi. Tuotteistus voidaan nähdä ajattelutapana, jolla toteutetaan tuote- ja tuotekehitysstrategiaa käytännössä. Tuotteistus ei ole pelkästään tuotteiden määrittelyä, vaan koko palveluntuotannon täsmentämistä ja jäsentämistä hallittavampaan muotoon. Tuotteistus on laajasti ymmärrettynä palvelujen kehittämistä, jotta ne vastaisivat paremmin asiakkaiden tarpeisiin. (Lehtinen – Niinimäki 2005, 30.)

Sipilän (1999b) mukaan asiantuntijapalveluja ei yleisesti ole totuttu kutsumaan tuotteeksi. Oman osaamisensa myyntiä ei koeta tuotteen myymiseksi. Tuote mielletään konkreettiseksi tavaramaailmaan sijoittuvaksi objektiksi ja sen katsotaan olevan standardituote. Asiantuntijapalveluissa tuote-käsitettä ei käytetä, jos omasta toiminnasta ei ole pystytty hahmottamaan tuotetta. On vain osaamista, jota hyödynnetään tilaajan toimeksiannosta. Osakerahastojen yhteydessä tuote-käsitettä käytetään varsinaisesta osakerahastosta ja niiden osuuksista, mutta omaa palvelua ei varsinaisesti mielletä tuotteeksi.

Tuoteajattelun puuttumisen seurauksena monet asiantuntijapalveluita tuottavat yritykset lähtevät aina alusta luomaan uutta mallia palvelustaan. Ei ole välttämättä oivallettu, että uuden asian tekeminen ensimmäisen kerran on luovaa ja hauskaa, mutta saman asian tekeminen uudelleen ei enää ole luovuutta, vaan kapasiteettia turhaan sitovaa toimintaa. (Sipilä 1999b, 16.)

Asiantuntijapalveluissa kohdataan ainutkertaisia tilanteita, joissa ratkaisujen tulee olla asiakaslähtöisiä. Tämä piirre vaikuttaa siihen, millä tavalla ja mitkä osat asiantuntijapalveluista ylipäätään voidaan tuotteistaa. Asiantuntijapalveluissa tuotteistaminen on usein työmenetelmien ja työprosessien kehittämistä ja erilaisten puitteiden ja struktuurien luomista yksilöllisesti luotavalle sisällölle. Tuotteistaminen vähentää stressiä sekä kiirettä asiantuntijayrityksessä. Tuotteistamattomalla mallilla toimittaessa energiaa sitoutuu liiaksi tehoittomiin prosesseihin, joiden tulisi olla jo tuotantosysteemin hallinnassa. Hyvä tuotteistustuki auttaa suunnittelemaan paremmin oman työnsä ja mahdollistaa sen, että suunniteltu aika jää vaativammalle työosuudelle. (Sipilä 1999b, 16 – 17.)

Tuotteistaminen mahdollistaa kokeneempien ammattilaisten käyttämisen vaativimmissa tehtävissä, kun nuoremmat asiantuntijat pystyvät tuotetuen avulla hoitamaan työnsä itsenäisesti nopeammin ja paremmin kuin mihin muuten pystyisivät. (Sipilä 1999, 16.) Yksilöllisissä ja vaativissa asiantuntijapalveluissa tarvitaan yleensä useiden vuosien syvälinen koulutus ja ammattikokemus (Eklund 1992, 60). Hyvä tuotteistus voi tarkoittaa esim. hyvää atk-ohjelmistoa, jonka avulla asiakasrajapinnassa työskentelevä henkilö pystyy antamaan asiantuntevaa palvelua. Hyvä palvelu syntyy henkilön osaamisen ja tuotetuen kombinaatiosta. (Sipilä 1999b, 14 – 20.)

Tuotteistaminen lisää tehokkuutta monella eri tavalla. Se parantaa kehitystyön tehokkuutta antamalla sille selkeät tavoitteet ja pakottaa sekä analysoimaan että systematisoimaan toimintaprosesseja, jolloin työvaiheet selkiintyvät ja rationalisoituvat. Tuotteistaminen mahdollistaa paremman työnjaon henkilöiden välillä sekä osaamisen tehokkaamman hyödyntämisen. (Sipilä 1999b, 14 – 20.)

Tuotteistettu palvelu erottuu paremmin tarjonnasta, siihen on helpompi ja nopeampi perehtyä ja sitä on helpompi verrata muihin palveluihin. Tuotteistettu palvelu helpottaa siten asiakkaan valintaa ja päätösprosessia. Kun palvelu on tuotteistettu, voi asiakas luottaa siihen, että hän todellakin saa valmiiksi testattua palvelua ja on myös valmis maksamaan siitä enemmän. (Sipilä 1999b, 14 – 20.)

3.2 Palveluprosessin tuotteistaminen

Tuotteistaminen lähtee liikkeelle jo heti tuotesuunnitteluprosessin alkaessa. Tuotteistamisella ei tarkoiteta olemassa olevan palvelun muuttamista tavaraksi vaan jo palvelutuotteen ymmärtämistä ja edelleen kehittämistä. Asiakasnäkökulman on oltava tarkasti mielessä koko prosessin ajan. Tuotteistaminen perustuu yrityksen valitsemiin strategioihin, ja myös markkinointinäkökulma tulisi ottaa huomioon. Tuotteistaminen liittyy keskeisesti markkinoinnin suunnitteluun, mutta markkinointia voidaan myös suunnitella ja toteuttaa erikseen. Rajanvedot tuotteistamis- ja markkinointisuunnitelman välillä ovat keinotekoisia, koska kummatkin vaikuttavat toinen toisiinsa. (Lehtinen – Niinimäki 2005, 31.)

Tuotteistamisen avulla pyritään kertomaan asiakkaalle selkokielellä, mitä palveluja tarjotaan. Sillä myös pyritään tekemään palvelusta tasalaatuisempaa, mikä helpottaa asiakkaan ostamista. Tuotteistamisen tarkoituksena on luoda konkreettisia välineitä palveluprosessin johtamiseen ja seurantaan, ja samalla tehdä raportoinnista tehokkaampaa. Tuotteistaminen auttaa palvelubrändin rakentamista ja hallintaa. Sen

avulla pyritään löytämään myös uusia markkinoita ja parantamaan katetta ja kannattavuutta. (Jaakkola – Orava – Varjonen 2007, 6.)

Asiantuntijapalvelun tuotteistamisen suunnittelun kannalta oleellisia asioita ovat mm. ydinpalvelu ja tukipalvelut, palveluprosessi, palvelustrategia mukaan lukien räätälöinti ja standardointi, tuotteistamisen vaiheet ja tasot, brändäys ja hinta-laatusuhde. Tuotteistuskysymyksiksi nousevat myös lajitelma ja valikoima, konkretisointi, kohderyhmät ja kommunikaatiokeinot, esimerkiksi esitteet. (Lehtinen – Niinimäki 2005, 31.)

Asiantuntijapalveluita tuotteistetaan sekä sisäisesti että ulkoisesti. Sisäisellä toimintatapojen tuotteistamisella tarkoitetaan palvelun tuottamiseksi vaadittavien, asiakkaalle näkymättömien prosessien systematisointia ja dokumentointia. Sisäisen tuotteistusajattelun kautta voidaan kehittää koko toimintaa yhä ammattimaisempaan suuntaan. Sisäisen tuotteistamisen tarkoituksena on, että jo kerran tehtyjä asioita ei jouduttaisi tekemään uudelleen. (Lehtinen – Niinimäki 2005, 43.)

Ulkoisen tuotteistamisen tarkoituksena on suunnitella ja konkretisoida asiakasrajapinnassa tapahtuvaa palveluprosessia. Ulkoinen tuotteistaminen toimii näkyvänä viestinä asiakkaille. Sen tarkoituksena on luoda asiakkaille kuva yrityksestä ja siitä mitä se edustaa, sekä kertoa mitä hyötyä se voi asiakkaalle tarjota. Erilaiset konkreettiset symbolit välittävät asiakkaalle tehokkaasti tietoa. (Lehtinen – Niinimäki 2005, 43.)

Sipilän (1999b) mukaan asiantuntijayrityksille on ollut tunnusomaista se, että niiden tuotteet ovat kehittyneet asiakastöissä ja onnistuneita sovelluksia on levitetty muille asiakkaille. Nykyään asiakkaat haluavat karsia kustannuksissa ja haluavat jo valmiiksi tuotteistettuja ja hyväksi havaittuja palveluja.

Tuotteistus -sana saattaa joidenkin korvissa kuulostaa siltä, että palveluja vain hienosäädetään ja nimetään, jonka jälkeen niitä aletaan kutsua tuotteiksi tai palvelupaketeiksi. Tuotteistus voidaan mieltää nopeasti tehtäväksi prosessiksi, johon ei panosteta tarpeeksi. Toisinaan kuitenkin palvelu voi kehittyä tuotteeksi vanhojen käytäntöjen pohjalta tai jonkun yksittäisen työntekijän ponnistelujen ansiosta. Näitä tilanteita on kuitenkin hyvin harvoin ja siksi käytännössä tuotteistus on parempi nähdä synonyyminä tuotekehitykselle. (Sipilä 1999b, 33 – 34.)

Tuotteistusprojektin ensimmäisenä osana kannattaa tarkistaa koko tuotestrategia. Tuotestrategian tarkastaminen edellyttää päivittyneitä tietoja markkinoista, asiakkaista, kilpailijoista, omasta osaamisesta ja teknologisista mahdollisuuksista sekä systemaattista tuoteideointiprosessia, jossa haetaan uusia tuoteideoita. Tuotestrategiassa keskeistä on päästä yksimielisyyteen tavoitteellisesta tuoteluettelosta. Tämän jälkeen

voidaan laatia tuotteistusohjelma ja ryhtyä tuotteistamaan yksittäisiä tuotteita. (Sipilä 1999b, 34 – 35.)

Tuotteistamisprosessissa voidaan apuvälineenä käyttää sisäiseen käyttöön laadittavia tuotekuvauksia. Tuotekuvaus on tekninen ja markkinoinnillinen spesifikaation tuotteesta ja sen kehittämisestä. Tuotekuvaus on investointisuunnitelma, jossa kuvataan tuotteen markkinat, kohderyhmät, asiakashyödyt, tuotteen sisältö ja sen eri versiot, tuotekehityskustannukset ja taloudelliset tulostavoitteet. Osakerahastojen markkinoinnissa tuotteen tulee sisältää myös konkreettisia juridisesti päteviä oikeuksia, joita osuudenostaja kaupassa saa. (Sipilä 1999b, 35 – 36.)

Uusien tuotteiden kehittäminen vaatii visioita, uskallusta ja innostuneisuutta. Sen lisäksi tarvitaan uskallusta ja kykyä toteuttaa ne toimenpiteet, joita visioon pääseminen edellyttää. Tuotteistusprosessi tuo yleensä ideoita myös sisäisten toimintaprosessien kehittämiseen, mutta samalla se myös edellyttää niitä. Asiantuntijapalveluiden tuoteideat ovat kehittyneet monesti yhteistyössä hyvin vaativien asiakkaiden kanssa. Asiakkaan oman työn osuus on usein ratkaisevaa, jotta palvelun lopputulos olisi halutunlainen. (Karhu et al. 2005, 41.) Asiakkaan ratkaisemattomat ongelmat ovat monesti sysäyksenä uudelle palvelutuotteelle tai sen osalle. (Sipilä 1999b, 33 – 39.)

Asiantuntijapalvelun perusluonne on asiakkaan ja asiantuntijan välinen vuorovaikutusprosessi, jossa synnytetään ainutlaatuisia ja ainutkertaisia ratkaisuja. Vuorovaikutuksen rooli on tärkeä kaikissa asiantuntijapalveluissa, mutta sen luonne vaihtelee niissäkin. Vuorovaikutustilanteet vaihtelevat sen mukaan tarvitseeko asiakas esim. diagnoosia tai suunnitteluapua, vai keskittykö palvelu käytännön toteutusapuun. Joissain asiantuntijapalveluissa kyky lähestyä asiakasta ja kommunikoida tämän kanssa on yhtä tärkeää tai jopa tärkeämpää kuin se, että asiantuntijalla on valmiina jokin tekninen ratkaisu asiakkaan ongelmaan. Analyysi ja ratkaisu tuotetaan silloin asiakkaan ja asiantuntijan välisessä yhteistyössä. Tätä kutsutaan usein prosessikonsultoinniksi. Jotkut palvelut ovat taas luonteeltaan sellaisia, että niissä tieto sopivasta ratkaisusta tai kyky tehdä asiakkaan puolesta joku toimenpide on juuri sitä mitä asiakas odottaa. (Sipilä 1999b, 72.) Asiakkaan oma käyttäytyminen ratkaisee useissa tapauksissa, saako hän palvelusta siitä saatavissa olevan hyödyn. Siksi asiakkaan toimintaa tulee kyetä ohjaamaan suuntaan, jossa asiakkaan kokemat hyödyt ovat mahdollisimman hyvällä tasolla. (Karhu et al. 2005, 42.)

3.3 Tuotekehitysprosessi

Useille asiantuntijayrityksille on ollut ominaista, että niillä ei ole ollut varsinaista omaa sisäistä tuotekehitystoimintaa. Rahoitusmarkkinoilla kuitenkin on kehitetty lukuisia hyvinkin monimutkaisia sijoitusinstrumentteja, jotka ovat tukeneet jo olemassa olevaa tuotevalikoimaa. Joskus nämä palvelutuotteet ovat kehittyneet valmiiksi ”luonnonmenetelmällä” kunnianhimoisen työntekijän tai systemaattisen johtajan ansiosta. Silloin tuotteistus on yleensä valmiina olevien elementtien trimmaamista vielä entistä selkeämmiksi tuotekokonaisuuksiksi. Näin on kuitenkin hyvin harvoin ja siksi tuotteistus onkin parempi ymmärtää tuotekehitysprosessin olennaisena osana tai sen synonyyminä. (Sipilä 1999b, 33 – 34.)

Tuotteiden muodostaminen on tuotekehitysprojektin keskeinen vaihe. Tuotteiden muodostamiseen kuuluu eri vaihtoehtojen ja mahdollisuuksien tunnistaminen, joka tarkoittaa eri tuotelajien kehittämistä. Palvelutuotannon ryhmitteleminen auttaa jatkossa valitsemaan palvelujen kuvaamisen tason. Palvelut ryhmitellään ja palvelun tuotteistamisprojekti, palvelujen sisältö, tarkoitus, määrä ja laatu määritellään keskeisten palvelujen osalta. Asiakasnäkökulmaa kuvaava palveluryhmittely voidaan nähdä hierarkkisesti tuotteistuksen yläpuolella kuvaamassa palvelutarpeiden luokitusta asiakasnäkökulmasta, kun taas varsinainen tuotteistus on ensisijaisesti palvelutuotannon ja tuotenäkökulman kuvaaja. (Lehtinen – Niinimäki 2005, 48.)

Palveluprosessin määrittely kannattaa aloittaa kuvaamalla palvelun eri vaiheet mahdollisimman tarkasti. Prosessin kuvaaminen auttaa selvittämään, ketkä osallistuvat palvelun tuottamiseen, missä vaiheessa ja kuinka pitkän ajan. Kun tunnetaan palvelun tuotteistamisessa tarvittavat resurssit, toimintaa voidaan suunnitella ja aikatauluttaa tehokkaammin ja palvelun tuotteistamisen kustannusvaikutuksia arvioida tarkemmin. (Jaakkola et al. 2007, 15.)

Tuoteideoita voi syntyä kolmella tavalla: oivalluksesta mitä mahdollisuuksia tai tyydyttämättömiä tarpeita markkinoilla on, markkinoiden systemaattisen tutkimisen tuloksena tai teknologisella tutkimuksella, joka tässä yhteydessä tarkoittaa kaikkea muuta kuin markkinoihin kohdistuvaa tutkimusta. Tuoteidean löytämisen jälkeen seuraa esiselvitysvaihe, jossa karkeasti hahmotetaan tuotteen markkinoita ja teknisiä toteutusmahdollisuuksia. Tämän jälkeen arvioidaan, kannattaako varsinaiseen tuotekehitysvaiheeseen siirtyä. Tuotekehityksessä taas eritellään kaksi puolta: tekninen ja markkinoinnillinen tuotekehitys. Prosessi on onnistunut, kun tuote saavuttaa markkinoilla omat tulostavoitteensa. (Sipilä 1999b, 35.)

Tuotteistustyön apuvälineenä voidaan käyttää ainoastaan sisäiseen käyttöön laadittavia tuotekuvauksia. Tuotekuvaus käsittää tuotteen teknisen ja markkinoinnillisen

spesifikaation sen kehittämistä. Siinä kuvataan tuotteen markkinat, varsinaiset kohderyhmät, asiakashyödyt, tuotteen sisältö ja taloudelliset tulostavoitteet. Sisäisen tuotekuvauksen tulee olla niin yksityiskohtainen ja laaja, että se sisältää myös kaiken tuote-esitteeseen tarvittavan aineiston. Tuotteistustyön asiakaslähtöisyyttä voidaan korottaa edellyttämällä, että jo sisäisen tuotekuvauksen liitteenä on esiversio tulevasta tuotteen asiakasesitteestä. (Sipilä 1999b, 35 – 36.)

Uusien tuotteiden kehittäminen vaatii visioita, uskallusta ja määrätietoista kykyä ja osaamista tehdä ne toimenpiteet, joita visioon pääseminen edellyttää. Tuotteistus tuo yleensä myös ideoita sisäisten toimintaprosessien kehittämiseen, mutta samalla myös edellyttää niitä. Sisäinen tuotokuvaus ja siihen liittyvä toimenpidesuunnitelma ohjaa tuotteistuksen ja tuotekehityksen jatkotoimenpiteiden suuntaa. Tuotekehitystoimen tulee myös kattaa sekä tuotteen markkinoinnilliset että tekniset piirteet. (Sipilä 1999b, 36 – 37.)

3.4 Tuoteratkaisut ja palvelupaketit

3.4.1 Standardointi ja räätälöinti

Menestyvät asiantuntijayritykset tarjoavat asiakkaille korkeaa arvoa hyvin diversifioidulla tuoteportfoliollaan ja tarjoamalla räätälöityjä palveluja. (Mason 1992, 33; Arora – Dreze – Ghose, – Hess, – Iyengar, – Jing – Joshi, – Kumar – Lurie – Neslin – Sajeesh – Su – Syam – Thomas, – Zhang, 2008, 314.) Tuote on se mitä yritys myy tai pikemminkin mitä asiakas haluaa ostaa. Menestyvän tuotteen taustalla on oltava selkeä tuoteidea; mitä tarjotaan ja kenelle. Ostaessaan tuotteen asiakas hakee aina jotain hyötyä itselleen. Asiantuntijapalveluille on ominaista, että niiden hyödyn arviointi on etukäteen melko vaikeaa, mutta potentiaaliset hyödyt voivat olla hyvinkin suuria. Asiakashyöty on asiantuntijatuotteen ydin, jota myös markkinoinnissa tulee korostaa. Se on myös oikea perusta suhteuttaa palvelusta maksettava korvaus. (Sipilä 1999b, 62.)

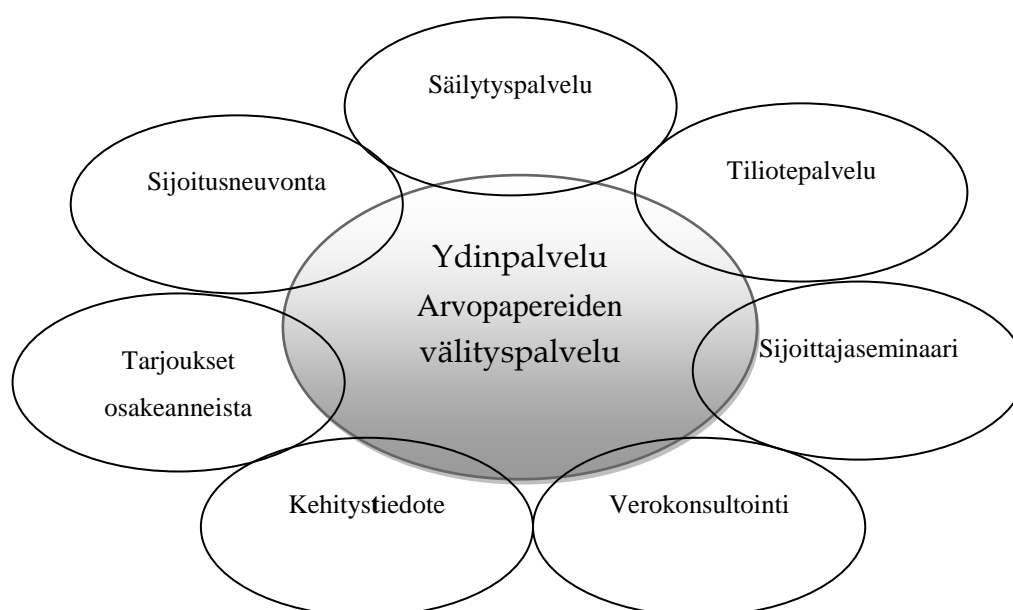
Asiantuntijayritys joutuu myös pohtimaan sitä, miten pitkälle tuotetta ollaan valmiita räätälöimään, vai käytetäänkö jo valmiiksi tuotteistettua osaa. Räätälöinti- ja standardointiasteen valinta on yritykselle strateginen valinta. Jos valintana on myydä pitkälle räätälöityjä henkilösidonnoisia palveluja, merkitsee se kokeneempien asiantuntijoiden palkkaamista ja tietynlaisia toimintatapoja. Jos taas päätetään tehdä kehitystyötä, mutta myydä sen tuotoksia myös tuotteina, on mielekästä palkata enemmän avustajia ja samalla halvempaa henkilöstöä tuotteiden levitystehtäviin.

Yleensä yrityksen kasvu edellyttää siirtymistä ainakin jossain määrin tuotokeskeisempään ja standardoidumpaan tuotestrategiaan. (Sipilä 1999b, 63.) Ihmistenväliset suhteet ovat avainasemassa asiantuntijapalveluissa.

Räätälöinnillä saadaan asiakas osallistumaan itse palveluprosessiin. Asiakkaan annetaan ”löytää” uusia ratkaisuja ja vaihtoehtoja. Samalla asiakas saadaan sitoutuneemmaksi asiantuntijapalvelun käyttöön. (Gilmore – Pine II 1997, 96.)

3.4.2 *Palvelupaketit*

Palvelun tuotteistamisvaiheessa tulee miettiä myös erilaisten palvelupakettien valintaa tuoteportfolioon. Palvelupaketilla voidaan tarkoittaa joko itse tuotetta, joka koostuu useasta osaelementistä, tai voidaan erottaa ydinpalvelut ja tukipalvelut ja kutsua niistä muodostuvaa kokonaisuutta palvelupaketiksi. Kuitenkin ydinpalvelu on se mitä asiakas haluaa ja se on tarjottavan palvelutuotteen oleellisin ominaisuus. Tukipalvelut tekevät varsinaisen ydinpalvelun käytön mahdolliseksi tai ne ovat lisäpalveluja, jotka antavat asiakkaalle enemmän valinnanmahdollisuuksia ja vaihtoehtoja. Tukipalvelut tekevät palveluprosessin mahdollisimman miellyttäväksi asiakkaan kannalta. Tukipalveluilla voidaan nostaa palvelun laatumielikuvaa asiakkaiden mielissä. Tukipalveluiden puuttuminen puolestaan pudottaa laatumielikuvaa ja karkottaa asiakkaita. (Sipilä 1999b, 64 – 65; Grönroos 1998, 117; Lehtinen – Niinimäki 2005, 39.)



Kuvio 3 Palvelutuotteen ydinpalvelu ja tukipalvelut (Sipilä 1999b, 64)

Kuviossa on esitetty sijoituspalveluja tarjoavan yrityksen ydin- ja tukipalvelut. Ydinpalveluiksi luokitellaan arvopapereiden välittäminen ja ympärillä olevat palvelut tukipalveluiksi. Huomattavaa on, että tukipalveluiden määrä on usein paljon suurempi, ja ne kattavat hyvin suuren osan yrityksen liiketoiminnasta.

Ydinpalvelu on markkinoilla olon tärkein syy. Yrityksellä voi olla yksi tai useampi ydinpalvelu. Jotta asiakkaat käyttäisivät ydinpalvelua, tarvitaan myös tukipalveluja. Tukipalvelut helpottavat ydinpalvelujen käyttöä, ja usein on myös niin, että jos tukipalveluja ei ole, ydinpalvelua ei voida kuluttaa. (Grönroos, 1998, 119.) Kuitenkin halutessaan asiakas voi käyttää vain ydinpalvelua, ja tukipalvelua tarjotaan jos se on välttämätöntä (Aurich – Wolf – Siener – Schweitzer 2009, 602).

Eräs tapa on nähdä palvelupaketti erilaisista osapalveluista muodostuvana kokonaisuutena. Osapalveluja myydään myös erikseen, eli paketti on lähinnä markkinoinnillinen keino helpottaa asiakkaan ostopäätöstä ja toisaalta pyrkimys myydä pienasiakkaalle suurempia kokonaisuuksia. Asiakaslähtöisyyden kannalta on tärkeää kuvata ensin niitä peruselementtejä, joita on tarjolla, ja sitten helpottaa asiakkaan valintapäätöstä tarjoamalla etukäteen mietittyjä kombinaatioita. Usein palvelupaketit on rakennettu siten, että pienasiakkaalle on edullinen riisuttu peruspaketti, keskikokoiselle asiakkaalle on peruspalvelupaketti, jota halutaan myydä kaikille, ja erikoispaketti, joka muodostuu peruspaketista ja lisäosista räätälöidysti eri asiakkaiden tarpeiden mukaan. (Sipilä 1999b, 65.)

Kokonaispalvelua, laajempaa palvelupakettia tai jopa palvelujärjestelmän myymistä ei itseisarvoisesti tule pitää hienompana tai arvokkaampana kuin yksittäisen tuotteen tai sen riisutun osan myymistä. Kyse on ainoastaan erilaisista tuotestrategioista.

Eräs markkinoinnin paradokseista on, että asiakkaat haluavat räätälöityä laaja-alaista palvelua, mutta haluavat maksaa vain standardoidun, riisutun massapalvelun hinnan. Erityisesti tämän kokevat ne palveluyritykset, jotka tuottavat hyvin räätälöityä palvelua, sillä ne joutuvat kilpailemaan yritysten kanssa, jotka ovat tuotekehityksessä seuraajia ja kopioijia ja joiden tukipalvelut ovat korkeintaan nimellisiä. Kilpailijat on toki tuotesuunnittelussa otettava huomioon. Jos kilpailija tarjoaa rajattua palvelua korostaen voimakkaasti hintaa, on yrityksen rakennettava vastaava riisuttu palvelu. Tällä voidaan osoittaa, että kyse ei ole hinta- vaan strategiaeroista. Yritys pystyy myös laajempaan palveluun ja tarjoamaan sellaisia elementtejä, joita kilpailija ei pysty tai halua tuottaa. (Sipilä 1999b, 65 – 66.)

3.5 Tuotteistamisen hinnoittelu

Asiantuntijapalvelujen hinnoittelu ja hinnan arviointi on yleensä vaikeaa. Vanha sanonta on, että hinta on oikealla tasolla, jos asiakkaat valittavat, mutta silti ostavat lisää (Karhu et al. 2005, 43). Asiantuntijapalvelujen hinnat ovat muihin palveluihin nähden halpoja – jos asiantuntijapalvelu tuottaa sen hyödyn mitä siltä odotetaan. Muihin palveluihin verrattuna asiantuntijapalveluissa on suurempi riski, jonka tulee näkyä hintatasossa. Monet palvelut ovat niin uusia tai niin räätälöitäviä tai niin ainutlaatuisia, ettei varsinaisen markkinahinnan määrittäminen ole helppoa. Asiantuntijapalveluiden tuottajan näkökulmasta työn voisi aina tehdä paremmin. Siksi korkeampikin hinta olisi perusteltua, koska silloin saadaan varoja hyvän laadun tekemiseen sekä tutkimukseen ja osaamisen kehittämiseen. (Karhu et al. 2005, 41.)

Asiakas muodostaa hintamielikuvansa vertaamalla ilmoitettua hintaa johonkin. Asiantuntijan tehtävänä on huolehtia, että asiakas vertaa hintaa oikeaan vaihtoehtoon: vastaavaan palveluun, hyötyyn tai riskiin, joka syntyy, jos palvelua ei käytetä. (Karhu et al. 2005, 43.) Palveluja verrataan helposti tavanomaisiin rutiinipalveluihin tai työn suorittamiseen kuluneeseen aikaan, ja ostaja voi verrata asiantuntijapalvelun hintaa jopa omaan kuukausipalkkaansa. Oikea mittari tulisi kuitenkin olla asiakkaan saama hyöty. Hinnan ilmoittaminen on usein vaikeaa myös asiantuntijalle, ja siksi hän tarvitsee sen tueksi selkeän hinnoittelustrategian. Systemaattista hinnoittelua puoltaa myös se, että usein jo toteutunutta hintatasoa on vaikea muuttaa jälkikäteen. (Sipilä 1999b, 79.)

Asiantuntijapalveluissa hinnan merkitys asiakkaiden ohjauksen välineenä on korostunut. Asiantuntijatehtävissä oma onnistuminen on myös kiinni siitä, miten asiakas itse tekee oman osuutensa, ja siksi hinnoittelun pitäisi ohjata asiakasta toimimaan oikealla, häntä itseään hyödyttävällä tavalla. Asiantuntijapalveluiden kehittäminen voi viedä vuosia ja vaatia suuria investointeja, ja siksi palveluhinnatkin ovat suuria. Asiantuntijapalvelujen myyjä joutuukin jatkuvasti kouluttamaan sidosryhmiään ymmärtämään, että korkeahintainen palvelu voi olla edullisinta ja pienihintainen kallista. (Karhu et al. 2005, 41.)

Toisin kuin monella muulla palvelualalla, asiantuntijapalveluiden hinnoittelun tulee olla aktiivista ja sen tulee elää asian uutuuden, luovuuden kilpailutilanteen ja asiakassuhteen laajuuden mukaan. Asiantuntijoiden tehtävänä on tuntea ja hallita hyvin erilaiset hinnoittelumallit ja kyetä käyttämään niitä joustavasti eri tilanteissa. On paradoksaalista, että juuri ne henkilöt, joilla on vähiten kokemusta hinnoittelusta, joutuvat hallitsemaan hyvinkin monimutkaisia hinnoittelutilanteita ja hinnoittelumallien valikoimaa. On kuitenkin tarkoituksenmukaisempaa joustaa hinnoittelumalleilla kuin

itse hinnoilla. Jos joudutaan kilpailemaan hinnalla, se syö omaa kehitysbudjettia ja siten myös tulevaisuuden kilpailukykyä. (Sipilä 1999b, 79 – 80.)

Palvelujen tuotteistamisprosessin ansiosta yhä useammalle palvelukokonaisuudelle tai osapalvelulle pystytään antamaan listahinta tai hintahaarukka. Myös tarjoukseen perustuva hinnoittelu on perinteinen monimutkaisten asiantuntijapalveluiden hinnoittelumalli. Tarjouksessa pyritään määrittelemään yleensä kiinteä hinta jollekin kokonaisuudelle ja samalla annetaan veloitusperusteet lisätöille ja lisäosille. Tuotteistaminen parantaa tarjousten laatua ja nopeuttaa myös räätälöityjen tarjousten valmistamista. Vakuuttava tarjous sisältää selkeät ja perustellut yleiset hinnoitteluperusteet, jotka voidaan laittaa tarjouksen liitteeksi. (Sipilä 1999b, 80.)

Sipilä (1999b) on erotellut erityyppisiä asiantuntijapalveluiden hinnoitteluja, jotka ovat aikaveloitus ja kapasiteettiveloitus, kattohinnoittelu sekä success fee -hinnoittelu. Asiantuntijayritysten yleisin hinnoitteluperuste on ollut aikaveloitus. Niillä voi menestyä kohtalaisesti, mutta ei koskaan erinomaisesti. Tuotteistamisen yksi perusidea onkin ollut pääsy pois aikaveloituksesta. Vaikka kuitenkin olisi kyse tuotteistetusta työstä, tarvitaan rinnalle aikaveloituseriaatteita ennakoimattomia lisätöitä varten sekä myös vaihtoehdoksi asiakkaalle, joka mieluummin ostaa työ aikaveloituksella. (Sipilä 1999b, 82 – 84.)

Asiantuntijan on määriteltävä oma aikaveloituksensa, joka korreloi henkilön osaamiseen ja kustannustasoon. Korkeapalkkaista asiantuntijaa voi käyttää ”alemmman” tason töihin, kun on valmis maksamaan hänen tasoaan vastaavan hinnan ja jopa hieman ylikin, koska samalla hänen oppimisensa kärsii. Eräs asiantuntijayrityksen haaste onkin, miten saa henkilöt työskentelemään osaamisensa ylimmällä kvartiililla ja oppimaan koko ajan lisää sellaista, mistä voidaan veloittaa enemmän. Asiantuntijapalvelujen tuottajan tulee aina ajatella henkilöiden vaihtoehtoistuohtoa ja tuottopotentiaalia hinnoittelussaan. (Sipilä 1999b, 82.)

Kapasiteettiveloitus on aikaveloitus, jossa yrityksen asiakas varaa tietyn kapasiteetin. Kapasiteettiveloitus soveltuu sellaisiin töihin, joissa asiakkaan omat toimet ovat ratkaisevia. Kilpailun kiristytessä ja palvelujen tuotteistamisen myötä myös paineet asiakkaan omalle toiminnalle korostuvat. Kapasiteettiveloitus ohjaa asiakasta systematisoimaan (tuotteistamaan) omaa toimintaansa ja on osa palvelutuotteen tuotteistamisprosessia, josta hyötyy ensisijaisesti asiakas itse. (Sipilä 1999b, 82.)

Kattohinnoittelussa asiakkaalle kerrotaan maksimihinta työstä ja mikäli työ sujuu nopeammin tai osoittautuu helpommaksi, veloitetaan vähemmän. Kattohinnoittelu sopii erinomaisesti monimutkaisiin asiantuntijapalveluihin, koska silloin asiakkaalle pystytään antamaan selkeä vastaus hinnasta ja silti hinnoittelujärjestelmä tunnustaa, että kaikkia työhön liittyviä piirteitä ei ehkä pystytä ennakoimaan. Asiakkaiden kannalta on

hyvä jo neuvotteluvaiheessa kuvata oman budjetin suuruutta, koska silloin poistetaan vaara, että työn laajuuden arvioinnissa ollaan täysin eri lukemilla. Kun käytettävät varat on määritelty, voidaan keskittyä siihen, miten rahoilla saadaan mahdollisimman hyvä tulos. (Sipilä 1999b, 83.)

Success fee -hinnoittelu tarkoittaa menestysperusteista hinnoittelua, jossa asiakas maksaa asiantuntijalle vasta omien tuottojensa perusteella. Menestysperusteisella hinnoittelulla on useita eri variaatioita. Sekin, että palvelun tuottaja ei veloita mitään, jos työ ei saavuta sille ennalta määriteltyjä tavoitteita, on jo menestysperusteista hinnoittelua. Hyvin tyypillistä on myös sopia jostain yhdistelmämallista, jossa asiakas esim. korvaa etukäteen tietyn osan työstä, mutta samalla on sovittu myös tulokseen perustuvasta palkkiosta. (Sipilä 1999b, 83 – 84.)

Tuotteistamisen myötä success fee -hinnoittelu nousee entistä kiinnostavammaksi. Jos kyseessä on tuote, jonka tuloksiin luotetaan, tulee myyjän suurempi riskinotto houkuttelevaksi sekä myyjälle että ostajalle. Yhteistyön kynnyks madaltuu ja ostajan riski pienenee, koska hänellä on mahdollisuus maksaa vasta tuloksista. Success fee -hinnoittelu voi kuitenkin johtaa tietyissä tilanteissa ristiriitatilanteisiin kun kyse on riskinottosuhteesta asiakkaan ja yrityksen välillä. (Sipilä 1999b, 79 – 84.)

Hinnoitteluperusteita ja -tapoja valitessa, palvelun hintaa tulisi miettiä asiakkaan kannalta. Asiakas ei välitä siitä, paljonko palvelu tulee asiantuntijayritykselle maksamaan. Asiakas vertaa hintaa samaansa hyötyyn ja markkinoilla oleviin kilpaileviin palveluihin. (Jaakkola et al. 2007, 30.)

Hinnoittelussa voidaan käyttää myös ns. hintadiskriminaatiota. Tällä tarkoitetaan, että eri asiakkaille sama palvelu maksaa eri verran. Hintadiskriminaatiota voidaan käyttää asiakassuhteen keston, kaupan määrän tai muun syyn perusteella. (Arora et al. 2008, 312.)

On erittäin tärkeää, että organisaation sisällä tiedetään mihin omien palvelujen hinnoittelulla pyritään saamaan hinnoittelujärjestelmä systemaattiseksi ja hinnat oikean tasoiseksi. Oma henkilökunta saattaa unohtaa, että hinnan pitää kattaa myös tekniset ja markkinoinnilliset tuotekehityskustannukset, myynti- ja markkinointi- sekä riskikustannukset ja jopa tuotteen lopettamiskustannukset. Jos oma henkilökunta ei koe tuotteen hinnoittelua oikeaksi, miten asiakas saataisiin hyväksymään hinta? Organisaation sisäinen myynti saattaa joskus osoittautua myynnin haasteellisimmaksi osaksi. (Karhu et al. 2005, 43.)

3.6 Asiantuntijapalvelun konkretisointi ja tuote-esitteet

3.6.1 Konkretisoinnin keinoja

Sipilän (1999b) mukaan tuotteistamisprosessin viimeinen vaihe on sen konkretisointi. Konkretisoinnilla tarkoitetaan niitä keinoja, joilla vaikeasti hahmotettava palvelu pyritään saamaan mahdollisimman konkreettiseksi asiakkaalle, jotta hän olisi myös valmis maksamaan palvelusta asianmukaisen hinnan. Konkretisoinnilla tarkoitetaan myös erilaisten näkyvien todisteiden ja vihjeiden keräämistä asiantuntijapalvelujen asiakkaan ostopäätöksen tueksi. Konkretisoiminen auttaa vastaanottajaa luomaan käsityksen yrityksestä ja sen palveluista. (Sipilä 1999b, 86; Ahrnell – Nicou 1991, 109.)

Referenssit ja oman asiakaskunnan esittely ovat asiantuntijapalveluissa tehokas konkretisoinnin keino. Referenssien ja suositusten arvo on siinä, että joku ”laittaa likoon” oman maineensa suositellakseen toista henkilöä tai organisaatiota ilman välitöntä omaa hyötyä (Karhu et al. 2005, 25). Esimerkit ja case -kuvaukset palvelevat myös asiakasohjausta. Niillä voidaan hienovaraisesti kertoa uudelle asiakkaalle, miten päästään hyviin tuloksiin. Referenssikuvaukset ovat usein pelkkiä asiakaslistoja. Tarkempi kuvaus saattaa olla hyödyllisempi. Asiantuntijayritykset yleisesti ottaen käyttävät liian vähän omaa toimintaa referenssinä osaamisestaan. Voidaan kysyä, miksi asiakas ostaisi asiantuntemusta sellaiselta, joka ei itse pysty elämään oppiensä mukaan? Valistunut asiakas haluaa vähintään kolme onnistunutta referenssiä uskoakseen, että asiantuntijan puheet pitävät myös käytännössä paikkansa. Omat kokemukset palvelusta ja osaamisesta ovat tärkeitä, mutta myös muiden arvostettujen suosittelijoiden mielipiteillä on merkitystä. (Karhu et al. 2005, 25.)

Useat yritykset tekevät säännöllisiä asiakastutkimuksia ja voivat käyttää asiakaspalautetta omassa markkinoinnissaan. Samaa tarkoitusta palvelevat myös erilaiset yrityskuvatutkimukset.

Philip Kotler puhuu n. flagship service –palvelujen tuottamisesta. Näiden palvelujen tekemisen yritys hallitsee todella hyvin ja niiden avulla kiinnitetään asiakkaan huomio. Tällaisena lippulaivana voi olla myös yrityksen tunnetuin asiantuntija, jonka henkilökohtaista imagoa yritys käyttää markkinoinnissaan. Luodaan kuva, että ostamalla palvelu tietyltä asiantuntijayritykseltä, asiakas saa palan huippuamattilaisten julkisuusarvosta. (Sipilä 1999b, 86 – 89.)

Eräs tapa konkretisoida palveluja on antaa asiakkaalle erilaisia vaihtoehtoisia tapoja ostaa yrityksestä. Useimmissa tapauksissa asiakkaalla on hyvin suuri valinnan vapaus,

mutta joidenkin vaihtoehtojen osoittaminen antaa asiakkaalle paremman kuvan siitä, mitä hän voi saada. (Ahrnell – Nicou 1991, 125.)

Omien taustaresurssien, esim. toimitilojen ja työvälineiden, esittely voi vakuuttaa asiakasta kumppanin luotettavuudesta ja taustavoimien riittävydestä. Jopa henkilöstön pukeutuminen voi olla osa konkretisointiohjelmaa. Erikoisinta palvelun konkretisointia on joillekin asiantuntijoille ominainen hieman töykeä suhtautuminen, mitä asiakkaatkin joskus odottavat. Ystävällisyys ja kohteliaisuus voidaan joskus kokea mielistelyksi, kun taas asiantuntijaa, joka ei mielistele pidetään riippumattomana ja luotettavana. Monet asiantuntijat myyvät itseään kertomalla, etteivät myy itseään. (Sipilä 1999b, 90.)

Omaa osaamistaan voi konkretisoida kirjoittamalla kirjoja ja artikkeleita, suorittamalla vaativia tutkintoja ja esiintymällä luennoitsijana alan arvostetuissa seminaareissa tai järjestämällä itse seminaareja. Myös eri tiedotusvälineissä annetut haastattelut ovat tehokkaita tunnettuuden levittäjiä ja samalla niihin sisältyy referenssi. Myös tekemällä asia hieman toisin kuin muut, voidaan oma työ saada paremmin näkyviin. (Sipilä 1999b, 91.)

Nuoren asiantuntijan on ehkä konkretisoitava yrittämishaluaan työskentelemällä kovemmin kuin kokeneemmat asiantuntijat. ”Hiellä ja nöyryydellä” voi saada anteeksi sen, ettei vielä täysin hallitse oman alansa kaikkein vaativimpia tehtäviä. (Sipilä 1999, 93.)

Aineetonta asiakaspalvelua konkretisoi myös sen hinta. Tutkimuksissa on todettu, että asiakkaat havaitsevat paremmin hinnan ja laadun yhteyden palvelujen välillä kuin tavaroiden välillä. Koska itse palvelun arviointi voi olla vaikeaa, hinnasta muodostuu helpommin myös laadun mittari. Tämä on seikka, joka korostaa palvelujen hinnoittelun tarkkuuden merkitystä. Oman hinnoittelujärjestelmän esittäminen voi olla keino kuvata asiakkaalle toiminnan suunnitelmallisuutta ja luotettavuutta. (Sipilä 1999b, 93.)

Konkretisointiin kuuluu myös myyntitilanteessa tarvittavien erilaisten apuvälineiden, kuten kalvojen ja esitteiden kehittäminen ja tekeminen. Hyvien esittelykalvojen ja esitteen tekeminen valmentaa hyvin esittelytilanteeseen, kaavamainen esitystapa ei sen sijaan sovi asiantuntijapalveluihin. (Sipilä 1999b, 93.)

Konkreettiset piirteet merkitsevät eniten ensiostajalle. Ne ovat erityisen tärkeitä uudelle asiantuntijayritykselle, joka etsii uusia asiakkaita. (Ahrnell – Nicou 1991, 126.)

Konkretisoinnilla on kuitenkin kaikissa muodoissaan yhteinen tarkoitus: luoda nopeasti tunne yrityksestä ja osoittaa, mitä se edustaa ja mitä hyötyä se voi markkinoilleen tarjota. Konkreettinen menee suoraan tunnemaailmaamme, käsitämme sen pikemminkin sydämellämme kuin aivoillamme. (Ahrnell – Nicou 1991, 113.)

3.6.2 Tuote-esite

Asiantuntijapalvelujen tuote-esitteen laatiminen on haastavaa. Vaikeaksi sen tekee se, että itse tuote on useimmiten toimintaa ja vieläpä niin, että jokainen asiakastilanne on erilainen. Tuote-esitteessä kulminoituu koko tuotteistamisen idea. Esitteen on oltava sellainen, että siinä on kerrottava jotain täsmällistä. Tuotesuunnitteluvaihe onkin tapahtunut joskus juuri tuote-esitettä laadittaessa. Esitteen laadinnan hyvä puoli on myös se, että se laaditaan ulkopuolisia varten ja silloin se on asiakaslähtöinen. Esitteen sivumäärä on rajallinen, jolloin asiat on pystyttävä esittämään lyhyesti. (Sipilä 1999b, 97.)

Yksi tuote-esitteiden ongelma on, että niiden katsotaan aina antavan liian rajatun kuvan omasta osaamisesta. Toinen ongelma on asiakkaiden erilaiset tarpeet. Esite, joka on tarkoitettu suurelle yleisölle yrityksen yleiseen esittelyyn ja vähemmällä asiantuntemuksella varustetuille asiakkaille, on aina erilainen kuin ammattilaisille suunnattu. Yrityksellä saattaakin olla tarve useille eri kohderyhmille tarkoitetuille esitteille.

TUOTTEEN KATSEENVANGITSIJJA	TUOTESELITYS / JÄRJESTELMÄN OSAT	KÄYTTÖTARKOITUS - ESIMERKKEJÄ	RESURSSIT JA YHTEYSHENKILÖT
TUOTENIMI - KENELLE TARKOITETTU	KUVA PROSESSIN VAIHEISTA	KÄYTTÖSOVELLUTUKSISTA	
LYHYT TUOTE- ESITTELY	ASIAKASHYÖDYT, TUOTTEEN EDUT	REFERENSSIT - KÄYTTÄJIÄ JA KÄYTTÄJIEN MIELIPITEITÄ	TEKNISET YKSITYISKOHDAT

Kuvio 4 Asiantuntijapalvelujen tuote-esitteen rakennemalli (mukaillen Sipilä 1999b)

Kuviossa neljä tuote-esite on jaettu useaan eri osa-alueeseen. Esitteestä tulee ilmetä selkeästi kenelle se on tarkoitettu ja mitä sillä halutaan viestittää. Esite sisältää kuvaukset tuotteesta tai palvelusta sekä esittää siitä saatavat asiakashyödyt. Esitteessä saattaa olla myös referenssejä tai muiden käyttäjien suosituksia. Selkeät yhteystiedot ovat edellytyksenä hyvälle tuote-esitteelle, koska silloin asiakkaalle konkretisoituu, keneen hänen tulee olla yhteydessä ostaessaan tuotetta tai palvelua.

Sipilän (1999b) mukaan hyvä asiantuntijatuotteen esite luo selkeän, luottamusta herättävän mielikuvan ja sen tulee vedota niihin piirteisiin, joita asiakas arvostaa. Mikäli

asiakkaat ovat hyvinkin asiantuntevia, esite voi olla hyvin yksityiskohtainen ja sisältää paljon asiaa.

Vaikka jokainen tuote-esite on laadittava erikseen, voidaan asiantuntijapalveluiden tuote-esitteestä tehdä perusmalli, jota voi ainakin käyttää testipohjana omia tuote-esitteitä laadittaessa. Esitteen kannen tehtävänä on herättää huomiota ja kiinnostusta sekä kertoa lyhyesti ja ytimekkäästi esiteltävä asia. (Sipilä 1999b, 98.)

3.7 Rahastot

Koska tutkimuksen tarkoituksena on käsitellä tuotteistamisen hyötyjä sijoitusrahastotoiminnassa, on hyvä tuoda esiin yleisimmät Suomessa esiintyvät sijoitusrahastotyypit ja niiden sisältö. Tätä kautta lukijalle avautuvat paremmin tutkimuksen empiriaosassa käsiteltävät asiat ja niiden merkitykset.

3.7.1 Mikä on sijoitusrahasto?

Sijoitusrahastolla tarkoitetaan osakkeista ja muista arvopapereista muodostuvaa rahastoa, jonka omistavat siihen sijoittaneet yksityishenkilöt, yhteisöt ja säätiöt. Sijoitusrahasto on siis useiden sijoittajien muodostama kollektiivinen instituutio, joka mahdollistaa myös pienille sijoittajille suursijoittamisen edut (Puttonen & Repo 2007, 30). Säästäjien rahat kerätään yhteen ja sijoitetaan diversifioituun, useasta eri arvopaperista muodostuvaan portfolioon. Rahasto jakautuu yhtä suuriin rahasto-osuuksiin, jotka antavat yhtäläiset oikeudet rahastossa olevaan omaisuuteen rahasto-osuuksien suhteessa. Rahastoa hallinnoiva yhtiö ei omista sijoitusrahastoa, vaan sen tehtävään kuuluu hallita rahastoon sijoitettuja varoja. Sijoittajan vastuulle jää vain oman rahasto-osuuden arvonkehittymisen seuraaminen ammattilaisten hoitaessa varsinaiset sijoituspäätökset.

Sijoitusrahastot voidaan luokitella esim. niiden sijoituspolitiikan tai vaikkapa sijoitusten maantieteellisen jakauman perusteella. Tämän lisäksi ne voidaan luokitella sen mukaan, jakavatko ne voitto-osuuksia tai ovatko ne ns. kasvurahastoja, jolloin ne voitot ovat kasvattamassa rahaston pääomaa. (Nikkinen, Rothovius & Sahlström 2002, 19.)

Sijoitusrahastolla on Rahoitustarkastuksen tai Valtioneuvoston vahvistamat säännöt, joista tulee selvittää minkä tyyppinen rahasto on, ja millaista sijoituspolitiikkaa se harjoittaa. Sijoituspolitiikkaa määrää, mille markkinoille rahaston varat sijoitetaan ja näiden markkinoiden kehitys määrää myös rahaston tuoton (Puttonen & Repo 2007, 31).

Osakerahaston osuuksien arvot lasketaan päivittäin, ja ne on julkaistava vähintään kaksi kertaa kuukaudessa. Yleinen käytäntö on, että ne julkaistaan päivittäin. Kun sijoitusten arvosta vähennetään hallinnointi ja säilytyspalkkiot ja jaetaan tämä luku liikkeessä olevien rahasto-osuuksien määrällä, saadaan yhden osuuden arvo. Monet rahastot laskevat tämän arvon ennen pörssipäivän päättymistä, sillä osuuksien arvot ilmoitetaan Helsingin Pörssille, joka taas välittää ne tiedotusvälineille julkaistaviksi. (Puttonen & Kivisaari 1999, 169.)

Sijoitusrahaston varat säilytetään säilytisyhteisössä, joka voi olla pankki tai pankkiiriliike. Säilytisyhteisön tulee valvoa sijoitusrahaston sijoitustoimintaa hoitavan rahastoyhtiön toimintaa. Rahastoyhtiöllä puolestaan voi olla hoidettavanaan useita sijoitusrahastoja. (Puttonen & Kivisaari 1999, 169.)

3.7.2 *Sijoitusrahaston toimintaperiaatteet*

Sijoitusrahaston toimintaperiaate on siis varsin yksinkertainen: Sijoittajien varoja kerätään yhteen ja varat sijoitetaan eri instrumentteihin, ja nämä yhdessä muodostavat rahaston. Sijoitusrahastolaki määrittelee rahastoyhtiön tärkeimmät tehtävät seuraavasti:

Sijoitusrahastolain 4 luku

Rahastoyhtiön toiminta ja tehtävät

23 §

Rahastoyhtiö voi perustaa yhden tai useamman sijoitusrahasto. Rahastoyhtiöt eivät saa perustaa yhteistä sijoitusrahastoa.

Sijoitusrahastolla on oltava säännöt. Sijoitusrahaston säännöistä ja niiden muuttamisesta päättää rahastoyhtiön hallitus.

25 §

Sijoitusrahaston varat kuuluvat rahasto-osuudenomistajille. Rahasto-osuudenomistajat eivät vastaa henkilökohtaisesti sijoitusrahastoa koskevista velvoitteista.

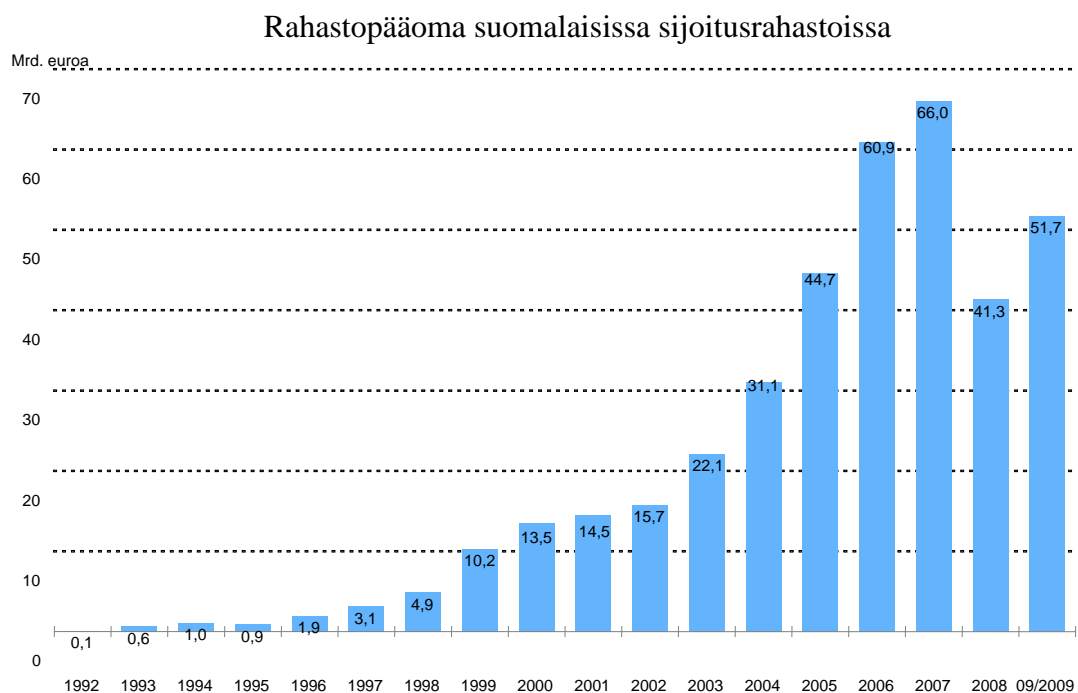
Rahastoyhtiön on pidettävä sijoitusyhtiön varat erillään rahastoyhtiön omaisuudesta antamalla ne säilytisyhteisön säilytettäväksi. Sijoitusrahaston varoja ei saa ulosmitata rahastoyhtiön velasta.

Rahastoyhtiö edustaa omissa nimissään sijoitusrahastoa. Sijoitusrahastoa koskevilla oikeustoimilla on mainittava, minkä sijoitusrahaston puolesta rahastoyhtiö toimii.

Rahastosijoittamisessa keskeistä on, että rahaston varat kuuluvat rahasto-osuuden omistajille ja rahastoyhtiön varat on pidettävä erillään rahastoyhtiön omaisuudesta. Sijoitusrahastoon sijoittava ei ota rahastoyhtiön varojen hoidosta aiheutuvaa riskiä kantaakseen, koska rahastoyhtiö ei voi ottaa rahaston varallisuutta omien vastuidensa kantamiseen. Rahastoyhtiön tehtävänä on siis vain hallinnoida rahaston varoja. (Puttonen – Repo 2007, 54 – 55.)

3.7.3 Sijoitusrahastotyytit

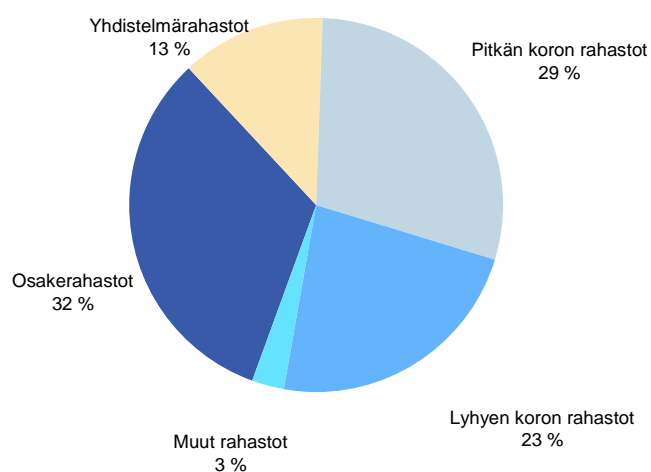
Rahastopääoma suomalaisissa sijoitusrahastoissa oli vuonna 2009 51,7 Mrd. euroa. Osuudenomistajien lukumäärä oli lähes 2,5 miljoonaa, mikä kertoo siitä, että suomalaiset ovat heränneet rahastosijoittamiseen pitkään jatkuneen pankkitalletusten alhaisen korkotason seurauksena.



Kuvio 1 Rahastopääoma suomalaisissa sijoitusrahastoissa (Suomen sijoitusrahastoyhdistyksen markkinakatsaus 2009)

Sijoitusrahastot jaetaan sijoituskohteiden perusteella osake-, korko- yhdistelmä- ja erikoissijoitusrahastoihin. Rahastojen tuotto-odotus liittyy sijoituskohteiden riskisyyteen siten, että sijoituksella asetettuun korkeampaan tuotto-odotukseen liittyy korkeampi riskitaso.

Rahastopääoman jakautuminen Suomessa 30.9.2009



Kuvio 2 Rahastopääoma suomalaisissa sijoitusrahastoissa (Suomen sijoitusrahastoyhdistyksen markkinakatsaus 2009)

Suurimman osan sijoitusrahastojen pääomista kattavat suoraan osakkeisiin sijoittavat rahastot. Lähes yhtä suuri osuus on pitkiin korkopapereihin sijoittavilla rahastoilla. Lyhyen koron rahastot ja yhdistelmärahastot kattavat 36 % ja erikoissijoitusrahastojen osuudeksi jää vain 3 %. Seuraavissa alaluvuissa käsitellään kyseisten rahastotyyppien erikoispiirteet ja niiden tuotto – riski-suhdetta.

3.7.4 Korkorahastot

Korkorahastot jakautuvat *lyhyen- ja pitkän- sekä keskipitkän koron* rahastoihin. *Lyhyen koron* rahastot eli ns. rahamarkkinarahastot sijoittavat varansa rahamarkkinasijoituksiin. Tyypillisimpiä sijoituskohteita ovat valtion tai pankkien tai yritysten liikkeelle laskemat korkoinstrumentit, joiden laina-aika on enintään vuosi. Tavoitteena on yleensä pitkällä

aikavälillä ylittää kolmen kuukauden euribor-koron tuotto. (Puttonen-Repo 2007, 65–66.)

Suurin osa sijoituksista on vaihtuvakorkoisia, minkä vuoksi sijoitusten laina-aika voi olla jopa vuosia. Yleisesti ottaen koron nousu laskee rahaston arvoa. Mitä suurempi korkoriski rahastossa on, sitä herkemmin se reagoi koron muutoksiin. Lyhyen koron rahastojen korkoriski on kuitenkin niin alhainen, että koron tulisi nousta varsin jyrkästi lyhyessä ajassa, jotta niiden arvo putoaisi. Lyhyen koron rahastosta voi siis odottaa markkinakoron suuruista tuottoa vähennettynä kuluilla.

Pitkän koron rahaston sijoitusinstrumenttien juoksuaika on yli vuosi. Ne sijoittavat varansa esim. valtion, julkisyhteisöjen tai yritysten liikkeelle laskemiin joukkovelkakirjalainoihin. Valtion tai julkisyhteisöjen lainapapereita kutsutaan obligaatioiksi ja niihin sijoittavia rahastoja obligaatorahastoiksi. (Puttonen–Repo 2007, 66.)

Pitkän koron rahastojen voidaan odottaa tuottavan pitkällä aikavälillä rahamarkkinarahastoja paremmin. Kuitenkin myös rahaston riski on suurempi, ja ne ovat lyhyen koron rahastoja herkempiä korkotason vaihteluille.

Keskipitkän koron rahasto on yhdistelmäkororahasto, joka sijoittaa sekä lyhyt- että pitkäaikaisiin korkoinstrumentteihin. Valinta tehdään sen mukaan, millaiset korkomarkkinoiden odotukset kulloinkin ovat. Käytännössä korkoinstrumenttien juoksuaika on 1-3 vuotta. (Puttonen–Repo 2007, 66, 91.)

Erikseen voidaan vielä mainita *High Yield* -rahastot, jotka ovat korkean riskitason korkorahastoja. Korrelaatio vallitseviin osakemarkkinoihin on suuri. High Yield -rahastot tunnetaan myös roskalainarahastoina, joiden luottoluokitus on luokkaa BB+ tai alhaisempi Standards & Poor's luokittelijalla. Vuoden 2008 finanssikriisin seurauksena monien High Yield -lainojen markkinat olivat lähes täysin pysähtyneet ja niiden markkina-arvot olivat laskeneet rajusti. Aikaisemmin tämän tyyppisiltä korkean riskin rahastoilta voitiin odottaa jopa 30 %:n vuosittaista tuottoa.

Korkorahastojen säännöissä on tarkkaan määritelty mihin ne voivat varojaan sijoittaa. Rahasto voi sijoittaa vain säännöissä määriteltyjen tietyn luottoluokituksen omaaviin korkopapereihin. Riski kasvaa sitä suuremmaksi, mitä heikompi on lainanantajan luottoluokitus. Varmimpina pidetään vakavaraisten kuntien ja valtion joukkovelkakirjalainoja, joissa pääoman menettämisen mahdollisuus on hyvin pieni.

Korkorahastoista vakaimman tuoton voi odottaa saavansa lyhyen koron rahastoista. Nämä sijoittavat varansa esim. juuri valtion joukkolainoihin tai muihin hyvin vähäriskisiin kohteisiin. Pitkän koron rahastoista suurimman hyödyn saa korkotason laskiessa. Vuonna 2008 obligaatorahastoista sai jopa yli 10 %:n vuosituottoja. Kun korkotaso pysyy matalana tai on nouseva, pitkän koron rahastot eivät ole tuottoisia.

3.7.5 Osakerahastot

Osakerahastot sijoittavat nimensä mukaisesti pääasiassa osakkeisiin. Sijoituskohteiden tarkat valintaperiaatteet eli sijoituspolitiikka tulee ilmi rahastoesitteestä. Osakerahastot ovat joko tuotto- tai kasvurahastoja. Tuottorahasto jakaa vuosittain osuudenomistajille osingon ja kasvurahaston tavoitteena on mahdollisimman suuri arvonnousu, johon pyritään käymällä aktiivista arvopaperikauppaa. Arvopaperisijoitusten suojaamiseksi salkunhoitajat käyvät usein kauppaa myös johdannaismarkkinoilla. Osakerahastot pyrkivät tuottamaan paremmin kuin vertailuindeksinsä. (Puttonen – Repo 2007, 67, Puttonen – Kivisaari 1997, 44.)

Osakerahastot voidaan jaotella monin eri tavoin. Rahasto voi kohdentaa sijoituksensa maantieteellisen sijainnin, yhtiöiden toimialan tai yhtiön koon perusteella. Tietylle maantieteelliselle alueelle sijoittavat rahastot jaotellaan tavallisesti kotimaahan, euroalueelle, Eurooppaan ja maailmanlaajuisesti sijoitaviin rahastoihin. Tietyntyyppeihin tai kokoihin yrityksiin sijoittavat rahastot voidaan jakaa esim. suuriin ja vakavaraisiin maailmanlaajuisesti toimiviin yrityksiin taikka pieniin ja keskisuuriin yrityksiin sijoitaviin rahastoihin. Osakerahasto voi myös erikoistua tietylle toimialalle, kuten lääke-, metsä tai vaikkapa elintarviketeollisuuteen. Uusin tapa jaotella osakerahastot on sijoitustyylin perusteella. Yritykset voidaan jakaa arvo- ja kasvuyrityksiin sen mukaan, miten markkinat odottavat yrityksen kasvattavan tulostaan. Arvoyrityksiin sijoittava rahasto pyrkii ostamaan osakkeita halvalla ja myymään ne kalliilla, kun taas kasvuyrityksiin sijoittava rahasto ostaa kalliilla ja pyrkii myymään vielä kalliimmalla. (Puttonen – Repo 2007, 67–68.)

Myös osakerahastojen säännöissä on maininta sijoituspolitiikasta. Sijoituskohteista riippuen osakerahastojen riski vaihtelee huomattavasti. Esimerkiksi teknologiateollisuuteen sijoittavan rahaston riski on korkeampi kuin pienemmän volatiliteetin omaavaan alaan sijoittavan rahaston. (Nikkinen – Rothovius – Sahström 2002, 19.)

Osakerahastot sopivat hyvin pitkäaikaiseen sijoittamiseen. Osakerahastosijoittaminen on korkorahastosijoittamista riskisempää ja sopii osakemarkkinoiden vaihtelevuutta sietävälle sijoittajalle, joka hakee sijoituksilleen korkomarkkinoita parempaa tuottoa.

3.7.6 Yhdistelmärahastot

Yhdistelmärahastot sijoittavat sekä osakkeisiin että korkopapereihin. Tämä mahdollistaa sen, että sijoitusten painopistettä voidaan muuttaa markkinatilanteen mukaan. Se miten

sijoitusten painoarvot määräytyvät, määritellään sijoitusrahaston säännöissä. (Puttonen – Repo 2007, 70.)

Yhdistelmärahasto voi olla tuotto- tai kasvurahasto. Yhdistelmärahaston tuottotavoite määritellään yleensä prosentiosuuksina rahaston sijoituspolitiikkaan sopivista korko- ja osakeindekseistä. Vertailuindeksiksi on luontevaa valita osake- ja korkoindexien painotettu keskiarvo. Yhdistelmärahaston riski on osakerahastoa pienempi, koska rahaston salkussa on sekä osakkeita että korkopapereita. Myös johdannaisia voidaan käyttää salkun suojaamiseen. (Puttonen – Repo 2007, 70, Puttonen – Kivisaari 1997, 49.)

Yhdistelmärahaston riskin tulisi olla korkorahastoa korkeampi, mutta osakerahastoa alempi. Myös tuotto on pitkällä aikavälillä tyypillisesti osakemarkkinoita pienempi, mutta korkomarkkinoita suurempi. Yhdistelmärahastossa markkinoiden muutoksista johtuva riski on vähimmillään, koska rahaston salkussa on sekä osakkeita että korkosijoituksia. Yhdistelmärahaston kulut ovat yleensä puhdasta korko- tai osakerahastoa suuremmat.

3.7.7 Erikoissijoitusrahastot

Erikoissijoitusrahastojen toiminnasta säädetään sijoitusrahastolain 12 luvussa. Myös erikoissijoitusrahastojen tulee sijoittaa useisiin eri kohteisiin ja hajauttaa siten riskiä. Erikoissijoitusrahastolla ei välttämättä ole mitään prosenttirajoja, joita yksittäiset sijoitukset eivät saa ylittää koko rahaston varojen määrästä. (Puttonen – Repo 2007, 71.)

Esimerkiksi *indeksirahastot* ovat erikoissijoitusrahastoja. Indeksirahasto sijoittaa varansa vertailuindeksin mukaiseen osakekoriin. Vertailuindeksinä voi toimia esim. OMXH25-indeksi. Indeksirahasto ei ota kantaa osakevalintoihin, vaan ostaa osakkeita samoilla painoarvoilla kuin ne ovat vertailuindeksissä. Nämä painoarvot tarkistetaan muutaman kerran vuodessa. Tarvittaessa painotuksia muutetaan vastaamaan mahdollisimman tarkasti indeksiä.

Indeksiosuusrahasto on pörssinoteerattu rahasto, josta yleensä käytetään nimitystä ETF (exchange-traded fund). ETF-rahaston osuuksilla voi käydä normaaliin tapaan kauppaa pörssissä. Kaikilla indeksiosuuksilla on markkinatakaus. Tämä tarkoittaa sitä, että liikkeeseenlaskija pitää jatkuvasti yllä osto- ja myyntitasoja. Indeksiosuusrahastot ovat kustannustehokas tapa hajauttaa sijoituksia, sillä niiden hallinnointipalkkiot ovat huomattavasti aktiivisia osakerahastoja edullisemmat. Tämä johtuu siitä, että ETF:iä hallinnoidaan passiivisesti, eli rahastonhoitaja ei itse valitse osakkeita rahastoon, vaan ostaa niitä samalla painolla kuin ne ovat indeksissä.

Vipurahastot ovat erikoissijoitusrahastoja, jotka sijoitustoiminnassaan käyttävät aktiivisesti johdannaisia. Tarkoituksena on saada keskimääräistä osaketuottoa korkeampi tuotto ennakoimalla pörssikurssien ja tiettyjen osakkeiden kurssikehitystä ja käyttää avuksi johdannaisten tuomaa vipuvaikutusta. Vipurahastot ovat selvästi riskisempiä kuin muut osakerahastot, mutta vastaavasti niillä on myös suuremmat tuotto-odotukset. (Puttonen – Repo 2007, 71 – 72.)

Hedge fund – sijoitusrahaston tavoitteena on positiivinen tuotto kaikissa markkinaolosuhteissa. Tämä ns. absoluuttinen tuotto perustuu hyvin aktiiviseen kaupankäyntiin. Hedge fund on yleisnimitys varsin erilaisille sijoitusrahastoille. Rahaston menestys on kiinni hyvin pitkälle salkunhoitajan kyvyistä. Hedge fund -rahasto voi sijoittaa niin listattujen kuin listaamattomienkin yritysten osakkeisiin, erilaisiin korkokohteisiin ja johdannaisiin.

4 TUTKIMUKSEN TOTETUTUS

4.1 Tutkimusstrategia ja -menetelmät

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten OP-Private markkinoiden sijoitusrahastoja, miten konsepti on tuotteistettu, ja mitä hyötyjä tuotteistamisella saavutetaan. Tutkimusstrategian valinta, kuten myös yksittäisten metodien valinta riippuu tutkimuksen pääongelmasta ja sen osaongelmista. Taloustieteissä tutkimusongelmaa voidaan lähestyä kolmella eri tavalla: kokeellisella, kvantitatiivisella ja kvalitatiivisella tutkimusstrategialla. (Hirsjärvi – Hurme 1997, 126 – 129.) Tutkimusongelma huomioon ottaen kaksi ensimmäistä tapaa eivät ole relevantteja, sillä kokeelliselle tutkimukselle on tyypillistä mitata yhden käsiteltävän muuttujan vaikutusta toiseen muuttujaan, kun taas kvantitatiivisessa tutkimuksessa kerätään tietoa standardoidussa muodossa joukolta ihmisiä. Tämä standardoitu muoto on usein kyselylomake tai strukturoitu haastattelu. (Hirsjärvi et al 1997, 130.)

Kvalitatiivinen tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedonhankintaa. Aineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa olosuhteissa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on yleensä ihminen tiedonkeruun instrumenttina, sillä tutkija luottaa enemmän keskusteluihin tutkittaviensa kanssa ja omiin havaintoihinsa. Täydentävän tiedon hankinnassa monet käyttävät apuvälineinä toki myös lomakkeita ja testejä. Pyrkimyksenä on tarkastella aineistopohjaa monitahoisesti ja yksityiskohtaisesti eikä lähtökohtana ole teorian tai hypoteesin testaaminen. Kvalitatiivisen tutkimuksen metodeina käytetään mm. teemahaastattelua, ryhmähaastattelua ja osallistuvaa haastattelua. (Hirsjärvi et al. 1997, 155.)

Haastatteluun osallistuvat yksilöt voidaan nähdä sanomien lähettäjinä ja vastaanottajina. Tämä on melko tavanomainen lähtökohta kommunikaatioteoreettisissa tarkasteluissa. Haastattelussa tutkija on välittömässä kontaktissa tutkittavan kanssa. Haastattelijan ja haastateltavan väliset yhteydet ovat kanavia, joita myöten lähetetään vaikutuksen aiheuttavia sanomia. (Hirsjärvi – Hurme 2009, 49.) Tällaisissa metodeissa myös tutkijan omat näkökulmat ja ääni pääsevät paremmin esille. Kohdejoukko myös valitaan kvantitatiivisesta tutkimuksesta poiketen tarkoituksenmukaisesti. Tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä ja tapauksia käsitellään ainutlaatuisina. (Hirsjärvi et al. 1997, 155.)

Kvalitatiivinen tutkimus on saanut käyttövoimansa suhteestaan kvantitatiiviseen tutkimukseen. Raja kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen välillä ei aina ole niinkään selkeä. Haastattelua voidaan käyttää sekä laadullisesti että määrällisesti sekä

myös siitä saatavaa aineistoa voidaan analysoida sekä kvalitatiivisesti että kvantitatiivisesti. (Eskola – Suoranta 1998, 13.)

Tämän tutkimuksen lähtökohdaksi on valittu laadullinen tutkimus, sillä kvalitatiivinen tutkimus soveltuu singulaarisen ilmiön eli jonkin tietyn yksilöitävissä olevan ilmiön tai tapahtuman tutkimukseen ilmiön ainutkertaisuuden vuoksi (Soininen 1995, 35). Kvantitatiivinen tutkimus pyrkii yleistettävyyteen, ennustettavuuteen sekä kausaaliselityksiin. Laadullinen tutkimus pyrkii myös todellisen toiminnan ja prosessien kuvaamiseen ja sen päämääränä on ymmärtää paremmin yksilöiden käyttäytymistä ja kokemuksia, ja siten lisätä tietoa tutkittavasta ilmiöstä (Hirsjärvi et al. 1997, 163; Soininen 1995, 35). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa valitaan yksittäinen tapaus, tilanne tai joukko tapauksia, joissa kohteena on ryhmä tai yhteisö. Laadullisen tutkimuksen kiinnostuksen kohteena ovat useimmiten prosessit, ja aineistoa voidaan kerätä useita metodeja käyttämällä mm. haastattelemalla tai dokumentteja tutkimalla. (Hirsjärvi et al. 1997, 130.) Lisäksi laadullinen tutkimus erittelee yksittäistapauksia niihin osallistuvien ihmisten näkökulmasta tai niihin osallistuvien ihmisten niille antamien merkitysten kautta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa hypoteeseja ei johdeta etukäteen suoraan teoriasta, vaan hypoteesit tuotetaan tutkimuksen mittaan. Tämä induktiivis-painotteinen eli aineistolähtöinen etenemistapa ei tarkoita kuitenkaan sitä, että tutkimus jäisi pelkäksi kuvailuksi, vaan sillä on myös sisällöllinen ja käytännöllinen merkitys. (Koskinen – Alasuutari – Peltonen 2005, 31–32.)

Hirsjärvi et al. (1997) suosittelevat kuvailevan tutkimuksen strategiaksi kvalitatiivista kenttä- tai tapaustutkimusta. Tapaus- eli case -tutkimus tarkoittaa tutkimusta, jossa tutkitaan yksi tai enintään muutamia tietyllä tarkoituksella valittuja tapauksia. Kauppatieteissä tällä tarkoitetaan yleensä yritystä tai sen tiettyä osaa, ja siksi juuri case -tutkimus soveltuu tämän tutkimuksen tarpeisiin parhaiten. Case -tutkimuksessa voidaan ottaa voimakkaastikin kantaa yrityksen käytäntöihin. Tutkittava case voi olla myös toiminnallinen tapaus, kuten prosessi tai yrityksen rakenteellinen ominaisuus. (Koskinen et al. 2005, 154.) Tutkimuksen kohteena oleva OP-Privaten sijoitusrahastotoimintamalli täyttää case -tutkimuksen sekä yrityksenosa- että toiminnallisen piirteen. Tapaustutkimus ei niinkään ole puhtaasti tieteellinen menetelmä, vaan pikemminkin tutkimusote, jonka tarkoituksena on kerätä tapauksia, analysoida niitä, sekä pyrkiä tekemään johtopäätöksiä. Menetelmä valitaan siten, että se on mahdollisimman tarkoituksenmukainen tutkimuksen kannalta. Tapaustutkimuksen tyypillisimmin käytetyt aineistot ovat haastattelut ja kirjalliset lähteet, joita tämäkin tutkimus hyödyntää. (Koskinen et al. 2005, 154 – 158.)

4.2 Aineiston keruu

Yleisin tapa kerätä laadullista aineistoa on haastattelu. Varsinkin teemahaastattelu on kasvattanut suosiotaan ja on ollut keskeinen haastattelumuoto suomalaisissa tutkimuksissa. Suosioon on vaikuttanut se, että teemahaastattelu on muodoltaan niin avoin, että haastateltava pääsee halutessaan puhumaan melko vapaamuotoisesti. Teemat takaavat myös sen, että mikäli haastateltavia on useampia, kunkin haastattelun kanssa on puhuttu jokseenkin samoista asioista. Teemojen avulla pitkiä haastatteluaineistoja on helpompi lisäksi lähestyä jäsentyneesti. (Eskola – Suoranta 1998, 86–88.) Teemahaastattelua voidaan myös kutsua puolistrukturoiduksi haastattelumenetelmäksi. Se eroaa strukturoidusta haastattelusta kuitenkin siinä, että siitä puuttuvat strukturoidulle haastattelulle luonteenomainen kysymysten tarkka muoto ja järjestys. (Hirsjärvi – Hurme 1991, 35 – 36.)

Teemahaastattelun ominaispiirteisiin kuuluu, että haastateltavan tiedetään kokeneen tietty tilanne tai ilmiö. Tutkijan on pitänyt myös alustavasti selvittää tutkittavan ilmiön tärkeitä osia, rakenteita ja prosesseja sekä kokonaisuutta. Tämän analyysin perusteella tutkija pääsee tiettyihin oletuksiin tilanteen määrävien piirteiden ominaisuuksista ja pystyy kehittämään haastattelurungon. Haastattelu suunnataan tutkittavan henkilön subjektiivisiin kokemuksiin tilanteista, jotka tutkija on analysoinut ennalta. (Hirsjärvi – Hurme 1991, 47.)

Teemahaastattelu sopi tutkimukseen avointa haastattelua paremmin, koska avoin haastattelu saattaa kokemattomalle tutkijalle olla liian haasteellinen. Se ei myöskään tutkimuksen kannalta olisi ollut tarkoituksenmukainen, sillä työn kannalta on olennaista kattaa juuri asiantuntijapalveluiden markkinointiin ja tuotteistamisen etuihin liittyvät aihealueet. Teemahaastattelun etuna nähdään myös se, että se helpottaa aineiston käsittelyä ja analysointia, sillä jo haastattelurungon rakentamisessa on käytetty teoreettisia näkemyksiä. (Eskola – Suoranta, 1998, 152.)

Haastattelurunko ei teemahaastattelussa kuitenkaan muodostu pelkästä yksityiskohtaisesta kysymysluettelosta, vaan teema-alueuettelosta. Tässä tutkimuksessa teema-alueiksi valittiin tutkimuksen jaottelun mukaisesti asiantuntijapalveluiden markkinointi ja niiden tuotteistaminen. Haastattelutilanteessa tutkijan apuvälineenä oli kysymyspatteri haastattelijan muistilistana, joka samalla ohjasi keskustelua. Teema-alueiden pohjalta haastattelija voi jatkaa keskustelua niin pitkälle kuin kiinnostusta riittää. (Hirsjärvi – Hurme 1991, 41 – 42.) (ks. liite 1)

Tämän tutkimuksen aineisto kerättiin haastattelemalla Turun Seudun Osuuspankin OP-Private Turun yksikön pankinjohtajaa Veikko Karhulahtea. Haastattelu suoritettiin OP-Privaten Turun konttorin rauhallisessa kokoustilassa. Paikalla olivat haastateltava ja

tutkimuksen tekijä. Haastattelu kesti noin 1,5 tuntia ja se nauhoitettiin. Turun Seudun Osuuspankin OP-Private valittiin pankin yksityispankkipalveluihin kohdistuvan pitkän historian ja sitä tarjoavan yksikön koon vuoksi sekä tutkijan oman henkilökohtaisten mielenkiinnon vuoksi.

4.3 Aineiston analyysi

Aineiston analyysin tarkoituksena on selkeyttää aineistoa ja tuottaa uutta tietoa tutkittavasta asiasta. Aineistoa pyritään analyysin avulla tiivistämään sen oleellisten osien osalta. Aineiston analyysissä tutkija päätyi käyttämään teemoittelua, koska haastattelukysymykset olivat jaettu kahteen eri teemaan. Koska tehdyssä tapaustutkimuksessa on vain yksi yritys ja haastattelu, kvantitatiiviset tai tyypittely eivät sopineet aineistoon. Valitun kahden teeman avulla aineistosta pystyttiin selkeästi nostamaan tutkimusongelmaa valaisevia asioita, ja tutkija pystyi keskustelussa hyödyntämään vuorovaikutusta teorian ja empirian välillä. (Eskola Suoranta 2001, 174 – 180.)

Eskola ja Suoranta (2001) esittävät, että haastatteluaineiston analyysin voi tehdä ainakin kolmella eri tavalla: 1) aineisto puretaan ja edetään suoraan analyysiin enemmän tai vähemmän tutkijan intuitioon luottaen, 2) aineisto puretaan ja koodataan ja sitä kautta edetään analyysiin, 3) purkamis- ja koodaamisvaiheet yhdistetään ja sen jälkeen siirrytään itse analyysiin.

Teemahaastattelumenetelmällä kerättyä aineistoa ei tarvitse purkaa sanatarkasti. Kun aineistoa ei pureta täysin sanatarkasti, on aineiston paras käsittelijä haastattelijä itse, koska hän tunnistaa tallenteesta teema-alueet nopeasti ja huomaa, mikäli on tarvetta sanatarkoille lainauksille. (Hirsjärvi – Hurme 1991, 141 – 142.)

Analyysi alkaa usein jo haastattelutilanteessa. Haastattelun aikana tutkija voi tehdä havaintoja ilmiöstä niiden useuden, toistuvuuden, jakautumisen ja erityistapausten perusteella. Tutkija voi tyypitellä tai hahmotella malleja syntyneistä havainnoista. Tutkija voi myös tarvittaessa kerätä lisää aineistoa teoriaosaansa varten. Aineistoa analysoidaan usein ”lähellä” aineistoa ja sen kontekstia. Kvalitatiivisen aineiston ero kvantitatiiviseen analyysiin verrattuna on siinä, että laadullinen tutkimus säilyttää aineistonsa sanallisessa muodossa. Tutkija käyttää joko induktiivista tai abduktiivista päättelyä. Keskeistä induktiiviselle päättelylle on sen aineistolähtöisyys. Abduktiivisessa päättelyssä tutkijalla on valmiina jokin teoreettinen johtoidea, joita hän pyrkii todentamaan kerätyn aineiston avulla. (Hirsjärvi – Hurme 2009, 136.)

Laadullisessa tutkimuksessa on vain vähän standardoituja tekniikoita, eikä myöskään ole yhtä tai ehdottomasti parempaa analyysitapaa. Aloitteleva tutkija voi perehtyä olemassa oleviin tutkimuksiin ja ottaa niistä oppia. Kokemattomampi tutkija voi myös itse kehittää ja kokeilla erilaisia ratkaisutapoja. (Hirsjärvi – Hurme 2009, 136.)

4.4 Tutkimuksen luotettavuus

Teemahaastattelulla kerätyn kvalitatiivisen tutkimuksen aineiston luotettavuutta on pyrittävä arvioimaan kuten muidenkin tutkimusten aineistojen luotettavuutta. Aineiston luotettavuuden arvioinnin on tarkoitus tarjota lukijalle jonkinlainen viitekehys hänen lukemiensa tulosten ja johtopäätösten yleistettävyyteen ja uskottavuuteen yleensä. Kvalitatiivista tutkimusta arvostellaan usein objektiivisuuden puutteesta. Eskolan ja Suorannan (2005) mukaan objektiivisuus syntyy ennen kaikkea tutkijan omien subjektiivisten uskomusten, asenteiden ja arvostusten tunnistamisesta ja tarpeen mukaan tutkimusraportissa tunnustamisesta, mikä on luonnollisesti ideaalinen, mutta kuitenkin tärkeä tavoite. (Eskola & Suoranta 2005, 17 – 18.)

Tutkimuksen ja tutkijan objektiivisuuden tai subjektiivisuuden lisäksi aineiston luotettavuutta on perinteisesti arvioitu aineiston reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Yleisesti reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimustulosten toistettavuutta, eli että toisen tutkijan pitäisi saada saman kohderyhmän eri vastaajilta samat tulokset käyttäessään samaa tutkimusmenetelmää. (Solatie 1997, 65.) Toistaminen voi tapahtua joko arvioitsijoiden välillä tai tutkimuskertojen välillä (Malhotra & Birks 2007, 159).

Tutkimuksen tulokset eivät saisi olla sattumanvaraisia. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston reliabiliteetti edellyttää lähinnä sitä, että tutkija on aineistoa käsitellessään noudattanut yksiselitteisiä luokittelu- ja tulkintasääntöjä (Uusitalo 1991, 84.) Tulosten luotettavuutta parantaa oikeiden tutkimustapojen valinta ja niiden soveltuvuus toistettavuuteen (Soininen 1995, 122).

Validiteetti taas kuvaa sitä, miten hyvin tutkimuksen tulokset vastaavat todellisuutta (Solatie 1997, 65). Validiteetti kuvastaa myös mitataanko sitä, mitä oli tarkoitus mitata (Heikkilä 2002, 186). Validiteetti tarkastelee ja kartoittaa, onko tutkimuksen alla ollut asia sama kuin tutkimuksen alussa määritelty ongelma ja ovatko nämä keskenään loogisessa yhteydessä (Malhotra & Birks 2007, 159). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa validiteetin käyttö ei ole yleistä, vaikkakin myös siihen kohdistuu vaatimus teoreettisten ja empiiristen määritelmien yhteensopivuudesta (Uusitalo 1991, 85).

Tämän tutkimuksen validiteetti liittyy oleellisesti sijoitusrahastojen markkinointiin ja tuotteistamiseen, ja kyselylomakkeen kysymykset laadittiin tarkasti näiden teemojen

alla oleviin ja alussa määriteltyihin ongelmaan ja osaongelmiin. Tätä taustaa vasten voitaneen todeta, että tutkimuksen validiteetti on ollut riittävällä pohjalla. Eri asia on sitten, olivatko vastaukset tarkalleen kysymyksen tarkoitusta noudattelevia. Näiden ”epäselvien” vastausten tulkinta saattaa joissain kohdissa olla ongelmallista juuri validiteetin näkökulmasta.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi ulottuu koko tutkimusprosessin luotettavuuden arviointiin (Eskola & Suoranta 2005, 77). Tutkija tekee tutkimuksen aikana valintoja oman ymmärryksensä kautta omista lähtökohdistaan käsin. Tutkijan täytyykin tuoda ajattelunsa niin läpinäkyväksi, että lukija kykenee seuraamaan, mihin lähtökohtiin tutkijan tekemät ratkaisut perustuvat (Jyrhämä 2004, 223). Lisäksi tutkijan tulee pohtia ennako-oletuksiinsa liittyviä seikkoja tutkimustulostensa muovaajina (Aira 2005, 139). Laadullisen tutkimuksen objektiivisuus syntyy siis subjektiivisuuden tiedostamisesta (Eskola & Suoranta 2005, 77).

Toisaalta on myös esitetty, että reliabiliteetti ja validiteetti eivät ole kvalitatiivisen tutkimuksen kohdalla riittäviä luotettavuuden mittareita. Toisenlaisessa ryhmittelyssä aineiston tai tutkimuksen tulosten luotettavuuden arviointiperusteeksi kvalitatiivisen tutkimuksen yhteydessä on esitetty aineiston merkittävyyttä, yhteiskunnallista kontekstia ja riittävyyttä, sekä analyysin kattavuutta, arvioivuutta ja toistettavuutta. (Mäkelä 1990, 47 – 48.) Laadullisesta tutkimuksesta puhuttaessa nousevat esiin kysymykset totuudesta ja objektiivisesta tiedosta. Yleensä metodikirjallisuudessa tutkimusmenetelmiä käsitellään validiteetin ja reliabiliteetin käsittein, joiden käyttöä on kritisoitu laadullisen tutkimuksen näkökulmasta pääosin siksi, että ne ovat syntyneet määrällisen tutkimuksen parissa (Tuomi & Sarajärvi 2002, 133).

Tutkijan on pystyttävä osoittamaan oman aineistonsa merkittävyys, eli miksi juuri tätä aineistoa kannattaa analysoida. Lisäksi tutkijan on tutkimuksessaan kerrottava lukijalle se konteksti, jossa tutkimus on toteutettu. Ainoastaan tuntemalla tutkimuksen kontekstin, voi tutkimuksen lukija ymmärtää tutkijan tekemät vertailut sekä tulkinnat ja myös luottaa niihin. Kontekstista irrotetut kommentit voivat olla pahimmillaan harhaanjohtavia. (Mäkelä 1990, 48 – 51.)

Aineiston riittävyydellä tarkoitetaan tilannetta, jossa uudet vastaajat eivät enää tuottaisi tutkimusongelman kannalta uutta tietoa. Tällöin puhutaan aineiston kylläntymisestä eli saturaatiosta. Käytännössä on havaittu, että esimerkiksi jossain vaiheessa haastateltavien vastaukset alkavat toistua. Lopullisen vastaajien määrän tulisi perustua aineiston riittävyyteen, jota tulisi puolestaan arvioida tapauskohtaisesti. (Eskoja & Suoranta 2005, 62 – 63.)

Analyysin kattavuudella tarkoitetaan tulkintojen perustamista koko aineiston huolelliseen analysointiin, sen sijaan että ne perustuisivat yksittäisiin poimintoihin

aineistosta tai sen osista. Analyysin kattavuusongelman vuoksi kvalitatiivinen aineisto pitäisi pystyä saattamaan mahdollisimman hyvin hallittavaan ja prosessoitavaan muotoon. Kattavuuden lisäksi analyysin tulee olla arvioitavaa ja toistettavaa. Analyysin arvioitavuudella tarkoitetaan sitä, että tutkimus tarjoaa lukijalleen mahdollisuuden seurata tutkijan päättelyketjua sekä mahdollisuuden joko hyväksyä tai kyseenalaistaa se. Toistettavuudella taas tarkoitetaan samaa kuin edellä esitetyllä kvalitatiivisen tutkimuksen reliabiliteetin määritelmällä. (Mäkelä 1990, 53.)

Tutkimuksen kohteena ollut OP-Private tuli kuulluksi sen pankinjohtaja Veikko Karhulahden suulla ja on ilmeistä, että hän vastaisi pääpiirteittäin samoin tavoin, mikäli kysely uusittaisiin esimerkiksi puolen vuoden kuluttua. Vaikka sijoitusmaailmassa muuttuvat päivittäin korot, valuutat, osakkeiden arvot jne., ei tutkimus pyrkinytkään kaivamaan esiin mitään ”päivän mantraa” vaan se keskittyi sijoitusrahastojen markkinoinnin ja tuotteistamisen näkökulmaan. Näistä lähtökohdista katsoen, tutkimus kestää reliabiliteetin tarkastelun sopivan mittaisen aikajanan aikana. Tutkimuksen kannalta mielenkiintoista olisi ollut verrata toisen Turun OP-Privatessa työskentelevän henkilön vastauksia samoihin kysymyksiin, mutta lainsäädännön ja konsernijohdon alaisuudessa työskentelevän yksikön toisen henkilön vastauksissa olisi oletettavasti ollut vain vähäisiä painotuseroja.

5 SIJOITUSRAHASTOJEN MARKKINOINTI JA TUOTTEISTAMINEN OP-PRIVATESSA

5.1 OP-Pohjola ja Private banking Turku

OP-Private Turku on osa OP-Pohjola ryhmittymää. OP-Pohjola on Suomen suurin instituutio-varainhoitaja ja sillä on Suomen laajin Private banking verkosto. Sillä on yli 6500 asiakasta, joista Turun alueen sopimusasiakkaita on yli 500 kappaletta. Suurin osa Turun yksikön asiakkaista asuu Turun talousalueella, mutta mukana on myös muutamia ulkomaalaisia asiakkaita. OP-Private Turku on toimialueensa merkittävin varainhoitaja ja sillä on sopimusvarallisuutta tällä hetkellä yli 450 milj. euroa. (Karhulahti, haastattelu 24.3.2010.)

Arvopaperitoiminnan voimakas kehittäminen alkoi vuonna 1987 suorakaupan käynnistämällä. Samana vuonna sijoitustoiminta eriytettiin peruspankkitoiminnasta, kun pankki perusti erillisen arvopaperi- ja sijoitusosaston. Arvopaperisalkkuja oli tuolloin 45 kappaletta ja hoidettavaa varallisuutta 60 mmk. (Turun Seudun Osuuspankki 2010, 4.)

OP-Privatella on historiansa aikana ollut monta eri nimeä. Osaston nimi oli Tukkupankki 1990-luvun puolivälissä ja saman vuosikymmenen lopussa se muutettiin Sijoituspankiksi. Vuonna 2002 Osuuspankkiryhmä otti käyttöönsä yleisnimityksen OP-Private koskemaan vastaavia sijoituspalveluja tarjoavia osastoja, ja näin OP-Private Turku oli syntynyt. (Turun Seudun Osuuspankki 2010, 4.; Karhulahti, haastattelu 24.3.2010.)

Turun OP-Private yksikkö on kasvanut kolmen salkun hoitajasta seudun suurimmaksi varainhoitoyritykseksi. Hoidettavan varallisuuden määrä on kasvanut tasaisesti 20 – 30 %:n vuosivauhdilla, ja hyvinä suhdannevuosina puolen miljardin raja rikottiin vuonna 2007.

Noin kolmannes asiakaskunnasta muodostuu institutionaalisista sijoittajista ja loput ovat yksittäisiä suursijoittajia. OP-Private on alueen ainoa sijoitusrahastopalveluja tarjoava yritys, joka on joutunut nostamaan sijoitettavan omaisuuden arvon 300 000 euroon. Tämä kertoo vahvasta kasvusta, sillä Karhulahden mukaan asiakkaita olisi tulossa enemmän kuin voidaan nykyisten resurssien puitteissa hoitaa. Nykyistä asiakaskantaa hoitaa neljä asiakasvastaavaa, yhdeksän varainhoitajaa sekä kuusi

sijoitusassistenttia. OP-Pohjolan Private banking palvelut arvioitiin Euromoney -lehden kansainvälisessä tutkimuksessa vuonna 2010 Suomen parhaiksi. (Karhulahti 2010.)

OP-Privaten palvelukonseptiin kuuluu, että asiakas saa käyttöönsä asiantuntijan, jonka kautta hoituvat kaikki asiakkaan varallisuuteen liittyvät asiat. Asiantuntija toimii asiakkaan yhdyshenkilönä ja hyödyntää tarpeen vaatiessa pankin muita asiantuntijoita. Henkilökunnalla on myös käytössään laajat kansainväliset kontaktiverkostot. (Turun Seudun Osuuspankki, 4 – 6.)

Rahastosalkunhoidon avulla asiakas voi hajauttaa sijoituksensa maailmanlaajuisesti eri markkinoille. Salkunhoitaja sijoittaa asiakkaan varat rahastojen kautta osake- ja korkomarkkinoille ennalta sovitun riskitason mukaisesti. Salkunhoito on aktiivista ja omaisuusluokkajakoja muutetaan markkinatilanteen mukaan. Jos osakemarkkinoiden kehitys näyttää heikolta, nostetaan korkosijoitusten painoa, ja toisessa tilanteessa taas päinvastoin. Rahastosalkunhoidossa OP-Private -palvelun piiriin kuuluvat yli 300 000 euron salkut, jossa yhteistyötä tehdään useamman rahastoyhtiön kanssa. (Turun Seudun Osuuspankki, 10.)

Sijoitusrahastotoiminnassa on markkinoinnin rooli yhtä tärkeä kuin missä tahansa muussa asiantuntijapalvelussa, kun tavoitteena on luoda asiakassuhde (Eklund 1992, 30). Pohjola pankin Private -toimintojen valintaa parhaaksi Suomessa helmikuussa 2010 Euromoney -lehden teettämässä tutkimuksessa on sen sijaan käytetty markkinoinnillisesti hyväksi valtakunnallisella tasolla. Lehdet, joissa tapausta on mainostettu, ovat kaupallisen alan julkaisuja, joista haastattelussa esimerkkinä mainittiin Talouselämä -lehti. Euromoney -lehden kaltaiset referenssit saattavat olla avaintekijöitä asiakassuhteen syntyyn, sillä asiantuntijapalveluissa palvelun tuottajan ja asiakkaan välillä saattaa olla useita interaktioita paitsi palvelun aikana ja jälkeen, myös ennen sitä. Ennen palvelun tuottamista asiantuntija saattaa joutua todistamaan pätevyytensä ja esittämään referenssejä. Jos asiakas on vakuuttunut asiantuntijan kyvyistä, tämä usein myös johtaa toimeksiantoon. (Skaates – Seppänen 2002, 430.) Haastattelussa esiin nousi vakuuttavimmaksi käytännön referenssiksi vertailuindeksi, joka on puolueeton ja manipuloimaton yleinen indeksi, johon asiakas omaa rahastoaan yleisesti peilaa. Tyypiesimerkkeinä mainittiin niin sanottu 50/50 salkkuindeksi, osakeindeksi ja korkoindeksi. (Karhulahti, haastattelu 24.3.2010.)

5.2 Markkinoinnin asema OP-Privatessa

Markkinoinnilla voidaan luoda monenlaisia mielikuvia, eivätkä sijoitusrahastot tee tässä suhteessa poikkeusta – tarkoituksena on luoda voimakkaita mielikuvia, jotka vaikuttavat

tuotteen ja asiakkaan suhteeseen. Yrityksen on kommunikoitava asiakkaiden lisäksi nykyisten ja potentiaalisten sidosryhmien sekä suuremman yleisön kanssa. Maineesta on tullut eräs haaste, jota yritykset pyrkivät rakentamaan markkinointinsa kautta (Lindberg-Repo 2005, 162). Mielikuvien merkitys todettiin myös haastattelussa, jossa todettiin OP-Privatenkin mainonnan olevan pitkälti imagomainontaa. OP-ryhmää ei perinteisesti ole pidetty sijoittajan pankkina samalla tavoin kuin esimerkiksi Nordeaa, joka on lisännyt markkinoinnin haasteellisuutta. OP-Privaten mainonnassa on pidetty varsin matalaa profiilia, vain harvoin on mainostettu esim. Turun Sanomissa. (Karhulahti, haastattelu 24.3.2010.)

Haastattelussa kävi ilmi, että Pohjola fuusion kautta konserniin siirtynyt osaaminen on muodostunut ratkaisevaksi tekijäksi imagon muutokseen aivan viimeisinä aikoina. Imago on muuttunut juuri toivottua sijoittajapankkinäkökulmaa paremmin korostavaksi, kuitenkin perinteistä roolia kadottamatta. Grönroosin (1998) mukaan asiantuntijapalvelujen markkinointi voidaan jakaa neljään vaiheeseen. Markkinoinnin ymmärtämiseen, markkinatutkimukseen ja segmentointianalyysiin, jotta voidaan valita markkinaraot ja segmentit, joita varten suunnitellaan, toteutetaan ja valvotaan markkinointiohjelmia, sekä organisaation valmisteluun markkinointiohjelmien ja -toimien menestyksellistä totuttamista varten. Myös OP-Privatessa on ymmärretty segmentoinnin merkitys – potentiaalisten asiakkaiden lähestyminen voi tapahtua esimerkiksi yhtiöluetteloiden osakkaisiin tai henkilöihin, joilla on Pohjolassa paljon vakuutettavaa omaisuutta. Helsingissä toimiva keskus tuottaa jatkuvasti edellä mainitun kaltaista aineistoa, joka on myös alueellisten OP-Private yksiköiden käytössä. Näiden tiedostojen lopullinen käyttö lepää jokaisen alueen oman aktiivisuuden varassa ja haastateltava myönsi, ettei ainakaan Turussa olla tehty toistaiseksi näillä datoilla kovinkaan paljoa, mutta uusien kilpailijoiden ilmaantuminen (EQ varainhoito, Sofia Pankki ja Taaleritehdas) johtanee jatkossa aineistojen tarkempaan hyväksi käyttöön. (Karhulahti, haastattelu 24.3.2010.)

Dayn ja Barksalen (2003) mukaan asiantuntijapalveluiden abstraktius, suuret riskit ja luottamuksen luonne johtavat pitkien asiakassuhteiden tavoitteluun. Myös asiakkaat käyttävät tästä syystä paljon aikaa asiantuntijayrityksen valintaan ja pyrkivät löytämään sopivimman vaihtoehdon. Jotta hyvin tuotteistettu palvelu saadaan myytyä asiakkaalle, tulee tämän saada kuva paitsi yrityksestä, myös sen henkilöistä erityisen osaamisen haltijoina. Pelkkä asiansa osaaminen ei markkinoinnillisessa mielessä kuitenkaan riitä – henkilökunnan tulee myös osata markkinoida taitojaan. Karhun et al. (2005) mukaan asiantuntijan on oltava kiinnostunut ja valmis opiskelemaan myös edustamansa palvelun markkinointia. Markkinoinnin omaksuminen ei myöskään ole mikään pikainen kirjukurssi vaan sen omaksuminen vie oman aikansa (Karhu et al.

2005, 59). OP-Privatessa koulutuksen pääpaino on ollut enemmän tuote- kuin markkinointipainotteinen. Kerran kuukaudessa on koko henkilökunnan palaveri, jossa paitsi luodaan katsaus menneeseen kuukauteen, tiedotetaan myös uusista asioista. Koulutuksen ja päivitysten tyypillisimmät aiheet ovat uudet rahastot tai rahastojen uudet säännöt, allokaatiotarkastukset ja yleiset markkinakatsaukset. Samalla mietitään, mitkä ovat OP-Privaten mielestä parhaat rahastot juuri käsillä olevaan markkinatilanteeseen tiettyyn riskistrategiaan suhteutettuna. OP-Privaten omalla henkilöstöllä on lisäksi oma vastaava palaveri kerran viikossa.

5.2.1 Asiakassuhteen syntyminen

Asiakassuhde voi syntyä monilla eri tavoilla. Asiantuntijayrityksen asiakassuhteen syntyprosessi on harvoin hetken mielijohde, varsinkin jos asiakkaana on yritystaho. Kuten Day ja Barksale (2005) asian tiivistävät, asiakasyritykset käyttävät paljon aikaa asiantuntijayrityksen valintaan ja pyrkivät löytämään kumppanin, joka tuntuu miellyttävimmältä ja sopivimmalta yrityksen tarpeisiin. Kerran tehty valinta ei heti muutu, sillä abstraktin luonteensa vuoksi asiantuntijapalveluita valittaessa molemmat osapuolet tavoittelevat yleensä pitkää asiakassuhdetta. OP-Privaten tapauksessa asiakkaan sijoittama raha näyttölee avainroolia heti suhteen alussa. Yleisin palvelukanava on kaikki ne konttorit, joiden katolla komeilee OP-ryhmän tunnukset. Niissä voivat ketkä tahansa käydä merkitsemässä rahastoja ja myös tutustumassa niihin rauhassa. Konttorien henkilökunta on saanut koulutuksen yleisimpien rahastojen esittelyyn ja niiden toimintaperiaatteiden, kuten maksujen ja riskien avoimeen tiedottamiseen. Ne asiakkaat, jotka tahtovat täyden valtakirjan rahastohoitoa ja ovat sijoittamassa rahaa runsaammin, ohjataan OP-Privateen, sillä näissä pienemmissä konttoreissa ei ole yhtä pitkälle vietyä osaamista. Myös netin kautta tulevat isommatkin sijoituspalvelukyselyt ovat 2000-luvulla olleet kasvava trendi. Asiakkaan halusta riippuu, hoidetaanko jatkossakin yhteydenpito ”vain” sähköisessä muodossa. (Karhulahti, haastattelu 24.3.2010.)

Ahonen ja Rautakorpi (2008) ovat tehneet samansuuntaisia havaintoja. Heidän mukaansa asiakkaat poikkeavat toisistaan sen suhteen, mitä kanavaa pitkin he haluavat asiakassuhdettaan hoitaa. Sijoituspalveluissa varsinkin Internetin merkitys on korostunut. Internetin kautta asiakkaan on mahdollista valita varsin vapaasti markkinoilla olevista rahastoista palveluntarjoajan tuottamilla välineillä. Suoraan OP-Privateen yhteyttä ottavat suuremmat sijoittajat ottavat kuitenkin yhteyttä yleisimmin puhelimella. Sipiläkin (1999) toteaa kirjassaan saman asian kertomalla, että

yhteydenotto eli ensikontakti syntyy useimmiten puhelimen välityksellä. Puhelimessa sovitaan tapaaminen ja siirrytään tutustumisvaiheeseen.

Kaikki suoraan OP-Privateen otetut yhteydenotot eivät aina johda asiakassuhteen syntymiseen vaan kriteerien täyttymiseen asiakkaan puolelta vaaditaan yleensä 300 000 euron sijoitettava omaisuus. Vaikka OP-Privaten mainonta haastattelun mukaan onkin suunnattu valtakunnan tasolla yli 100 000 euroa sijoittaville, on Turun konttorissa jouduttu nostamaan raja edellä mainittuun 300 000 euroon. Syyksi potentiaalisten asiakkaiden rajaamiseen mainittiin rajalliset resurssit ja haluttomuus kasvattaa henkilökunnan määrää ainakaan suurilla ”kertarysäyksillä” (Karhulahti, haastattelu 24.3.2010.) Valittu strategia ei ehkä ole niin riskialtis kuin voisi kuvitella, vaan se voi parhaimmillaan nostaa OP-Privaten profiilia ja imagoa nimenomaan suurimpien sijoittajatahojen silmissä. Tätä suuruuden mielikuvaa on käytettävä markkinoinnissa oikein, varsinkin kun taustalla vaikuttaa pitkäaikainen ja tunnettu taho (OP-ryhmä). Karhu et al. (2005) ovat samoilla jäljillä todetessaan, että tunnettuutta voi luoda monella tavalla. Tapoja voivat olla referenssit, uutiskynnyksen ylittävät työt tai oleminen suurimpien joukossa omalla alallaan. Tällöin yritys saa itselleen niin kutsuttua institutionaalista roolia. Mitä uudempi ja pienempi yritys on kyseessä, sitä vaikeampaa on luottamuskuvan synnyttäminen potentiaalisessa asiakkaassa.

Käytyjen neuvottelujen jälkeen asiakas lopulta tekee päätöksen asiakassuhteen aloittamisesta tai aloittamattomuudesta. Markkinointikirjallisuus käyttää useasti termiä ”totuuden hetki”, joka kuvastaa myös OP-Privaten ja potentiaalisen asiakkaan käymää neuvottelua ja sen tuottamaa lopputulosta. Sipilä (1999) sivuaa samaa teemaa toteamalla, että asiakkaan ja asiantuntijan kohtaamisessa on kyse totuuden hetkestä. Silloin mitataan koko organisaation toimivuus. Siinä joko luodaan laadukasta palvelua tai esitellään organisaation palvelun heikkoutta. Tuotettu laatu siirtyy suoraan asiakkaalle, eikä palvelutapahtumaa pystytä koskaan uusimaan.

Asiakkaan vakuuttamiseksi OP-Private pyrkii jatkuvalla koulutuksellaan vakuuttamaan asiakkaan. Tässä tilanteessa on eduksi, jos palveluntuottaja pystyy tarjoamaan eri variaatioita ja räätälöintimahdollisuuksia palveluissaan, jotta se vastaisi mahdollisimman tarkkaan asiakkaan tavoitteita. Tähän haasteeseen on OP-Privatella tarjota monentyyppisiä rahastoja ja toimintatapoja, joista esimerkkinä mainittakoon sijoittajan profiilin mukainen jako turvalliseen, neutraaliin ja aggressiiviseen omaisuuden hoitoon. Myös asiakkaan roolin tulee tässä kohtaa olla aktiivinen. (Karhulahti, haastattelu 24.3.2010.)

Onnistunut totuuden hetki edellyttää, että yritys on tavoittanut kohderyhmäänsä kuuluvan asiakkaan ja että hänellä on oikeansuuntaiset ja -tasoiset odotukset tarjottavasta palvelusta. Asiakkaan tulisi asennoitua myönteisesti palvelua tuottavaan

yritykseen ja tuntee yrityksen toimintatapoja riittävästi, jotta hän menettelisi oikein. (Sipilä 1999a, 236 – 255.)

5.2.2 *Suhdemarkkinoinnin merkitys*

Suhdemarkkinointi on asiakkaaseen yhteydessä olemista ja tämän huomioimista erilaisin keinoin. OP-Privaten tapauksessa yhteistyön ja kontaktien määrä vaihtelee tapauskohtaisesti paljonkin. Täyden valtakirjan vaihtoehtona on esimerkiksi konsultatiivinen salkunhoito, jossa asiakas tekee itse lopulliset sijoituspäätökset, mutta ottaa huomioon salkunhoitajan suositukset. Salkunhoitajan toiminta on sparrausluonteista ja samalla varmistusta, ettei asiakas tee päätöksiä virheellisin argumentein. Käytännössä salkun koko on eräs selittävä tekijä kontaktien määrään – 20 miljoonan euron salkun asiakkaan kanssa keskustellaan päivittäin, mutta 300 000 euron salkun omistaja saattaa tyytyä pariin kolmeen tapaamiseen vuodessa. Pitkät asiakassuhteet vaativat OP-Privateltakin eniten resursseja, mutta jokaisen kanssa pitää olla jollakin muodoin kontaktissa. (Karhulahti, haastattelu 24.3.2010.) Ahrnell ja Nicou (1991) kirjoittavat samasta asiasta todetessaan, että palvelun käyttäjä ja tarjoaja joutuvat aina olemaan jonkin verran yhteistyössä keskenään. Kyse voi olla hyvinkin pitkistä kanssakäymisestä tai vastaavasti lyhyemmästä kontaktista, mutta aina se on kuitenkin olemassa. Tiiviit ja pitkäaikaiset suhteet asettavat aivan toisenlaisia vaatimuksia kuin pinnalliset ja lyhytaikaiset. Niinpä asiantuntijayrityksen asiakkaat ovat usein paljon enemmän kuin asiakkaita. He saattavat olla asiantuntijayrityksen yhteistyökumppaneita ja kollegoja, ystäviä ja uskottuja.

Payne (2006) toteaa, että yritykset ovat huomanneet, ettei enää pelkän hyvän tuotteen avulla menesty saturoituneilla markkinoilla. Kilpailuetua voidaan saavuttaa tiedostamalla mahdollisimman tarkkaan asiakkaan käyttäytymistä, odotuksia ja preferenssejä. Tämä edellyttää jatkuvaa dialogia ja suhdetoiminnan harjoittamista, jotta molempien osapuolien välille muodostuu selkeä käsitys, mitä palvelun tuottajalta odotetaan ja toisaalta miten se voidaan mahdollisimman hyvin toteuttaa. OP-Privaten tapauksessa tämä näkökulma otetaan huomioon aivan asiakassuhteen alkamisen alkumetreilla. Haastateltava puhui tässä yhteydessä asiakaslupauskäsitteestä, vaikkei se puhtaasti tarkoita markkinointikirjallisuudessa lupaus siitä, millä tavoin asioita hoidetaan. Tässä tapauksessa asiakaslupaus nähtiin yksityiskohtaisena sopimuksena siitä, mitä asiakkaan kanssa tehdään. Samalla sovitaan strategia, jota noudatetaan sekä kontaktien muodot, määrät ja tavat. Hyvin asiakkaan tarkoitusperiä noudattaen muotoiltu tapa toimia tuottaa tulosta asiakkaan suuremman panoksen muodossa

tulevaisuudessa, jonka motiivi on yleisimmin juuri koetun yksilöllisyyden kautta tullut arvostus asiantuntijaorganisaatiota kohtaan. Ivensin ja Pardon (2006) toteamus, että liiketoimintaympäristön nopean muutoksen seurauksena ovat yritykset alkaneet panostaa enemmän asiakkaiden yksilöityjen tarpeiden ymmärtämiseen, kulkee harmoniassa myös edellä kuvatun OP-Privaten asiakassuhteen perusteiden luomisprosessissa. Toiminnan taustalla on oletus, jonka mukaan yksilöllisen huomion antaminen asiakkaalle paitsi vahvistaa nykyistä sidosta, myös lisää asiakkaan panosta (share of wallet) tulevaisuudessa, kuten Ivens ja Pardo (2006) päättelyään jatkavat ja OP-Privaten haastattelussa esiin tulleet samankaltaiset seikat vahvistavat.

Suhdemarkkinoinnin yksilöllisyys korostuu varsinkin OP-Privaten isoimpien asiakkaiden kanssakäymisessä, koska näille salkuille on määrätty tietyt yhteyshenkilöt, jotka ottavat kyseisen asiakkaan astetta enemmän omakseen. Tämä antaa enemmän arvoa asiakkaan näkökulmasta ja on malliesimerkki suhdemarkkinoinnista käytännön tasolla, jonka perustana on aina vuorovaikutteisuus. Tätä ajatusta tukee myös Lindbergin ja Revon (2005) toteama, että suhdemarkkinoinnin keskeisimpiä väittämiä on mahdollisuus luoda arvoa niin asiakkaalle kuin yrityksellekin. Tähän tavoitteeseen päästään vain ylläpitämällä aktiivista vuorovaikutusta ja yhteyttä asiakkaisiin ja parantamalla jatkuvasti laatua toimintojen kautta.

5.3 Rahastosijoituspalveluiden tuotteistaminen OP-Privatessa

Tuotteistaminen OP-Privatessa on tehty pitkälti rahastojen kautta. Asiakas voi valita, mitä rahastoja käyttää ja kuinka suuren osan varallisuuttaan niihin sijoittaa. Ydinperheen rahastosijoittamisessa muodostavat OP-Privaten omat rahastot, mutta tukipalveluja haetaan yhteistyökumppaneilta. OP-Private oli ensimmäinen pankki Turussa, joka käytti tuotteistamisideaa rahastosijoittamisessa. OP-private eriytti eri tyyppiset sijoitusrahastosalkut omiksi tuotteikseen, kuten osakerahastosalkun ja korkorahastosalkun. Tulevaisuudessa OP-Privaten tarkoituksena on rakentaa uusia tuotteita myös maantieteellisesti ja toimialakohtaisesti. (Karhulahti, haastattelu 24.3.2010.)

Tuotteistamisprosessi on jatkuva ja vaiheittainen. Organisaation luonteesta ja strategiasta riippuu, miten laajana se halutaan toteuttaa. (Lehtinen – Niinimäki 2005, 45.) Tuotteistaminen voidaan jakaa kahteen eri osa-alueeseen, sisäiseen ja ulkoiseen tuotteistamiseen, sen mukaan kohdistuuko tuotteistaminen asiakkaalle näkyvään vai

näkymättömään osaan. (Sipilä 1999b, 34.) OP-Private -liiketoimintamallissa tuotteistaminen kohdistuu sekä sisäiseen että ulkoiseen palveluun ja sen tuotantoon.

Tuotteistamisen tarkoituksena on selkiyttää asiakkaan valintoja, mutta myös omia toimintoja. Tuotteistaminen rahastosijoittamisessa voidaan nähdä myös riskin hajauttamisena. Kun käytetään useampia rahastoja ja hajautetaan sijoitukset globaalisti, asiakkaan riski pienenee ja pankin tuotto-odotukset kasvavat. (Karhulahti, haastattelu 24.3.2010.)

Yrityksen strategian tutkiminen on merkittävää, sillä tuotteistamisen tulee pohjata asiantuntijayrityksen liiketoimintastrategiaan ja siinä tulee huomioida myös asiakasnäkökulma. (Sipilä 1999b, 34.) OP-Privaten strategiana onkin olla pitkällä aikavälillä markkina-asemaltaan Suomen suurin varallisuudenhoitaja. Tavoiteltu kasvu aiotaan saavuttaa kilpailijoita paremmalla asiakassuhteiden hoidolla, myynnin tehokkaalla organisoinnilla, sekä aktiivisella osaamisen laajentamisella ja palvelu- ja tuotekehityksellä. Tavoitteena on siis johtaa paremmin asiakkuuksia segmentoimalla ja rakentamalla hoitomalleja, ja vastata asiakkaiden tarpeisiin rakentamalla eri kohderyhmille suunnattuja ja räätälöityjä palveluja. (Turun Seudun Osuuspankki, 4 – 6.)

Strategian mukaisesti entistä suurempi osa asiakkaista ohjataan sopimus pohjaisen varallisuudenhoidon piiriin, jota kutsutaan OP-Private -liiketoimintamalliksi. Mallin erottautumistekijöiksi strategia linjaa paikallisuuden, vahvan osaamisen ja tehokkaan tuotantoketjun. (Turun Seudun Osuuspankki, 4 – 6.)

Sipilän (1999a) yksi asiantuntijayrityksen strategisista valinnoista on oikeiden asioiden lisäksi halutun asiakaskunnan valitseminen. OP-Private Turun kohdalla asiakasvalintaa rajaavat sijoituksen koon lisäksi myös toimialueen rajat. Demograafista rajaamista ei OP-Privatessa ole tehty, vaan asiakkaiksi kelpaavat kaikki tietyn varallisuuskriteerin täyttävät henkilöt ja yhteisöt. OP-Privaten ensisijaisia asiakkaita ovat Osuuspankkiryhmän asiakkaat, joita pyritään ohjaamaan OP-Private -palveluja käyttäviksi asiakkaiksi. OP-Privaten asiakaskunta muodostuu keskimääräistä vaativimmista asiakkaista, jotka vaativat asiantuntevampaa ja kokonaisvaltaisempaa varainhoitopalvelua. (Karhulahti, haastattelu 24.3.2010.)

5.3.1 Tuotteistamisen edut

Tuotteistamisesta on hyötyä niin asiakkaille, omistajille, johdolle sekä asiantuntijoille (Sipilä 1999b, 16 – 23). Karhulahden (2010, haastattelu 24.3.2010) mukaan pankin kannalta merkittävin etu tuotteistamisesta saadaan toimintojen selkeytymisellä. Kun asiantuntijalla on selkeät konseptit toimia, ja valmiiksi hyvin mietitty tuote, se helpottaa

arkisten rutiinien pyörittämistä. Tuotteistamisella pyritään myös antamaan selkeämpi kuva rahastoista esim. tuote-esitteiden muodossa. Tänä päivänä OP-Privaten asiakaskunta on kuitenkin hyvin valveutunutta rahastosijoittamisen suhteen. Esitteillä pyritään konkretisoimaan uudempia tuotteita, kuten ETF -rahastoja. Niissä kerrotaan uudentyyppisten sijoitusrahastojen toimintaperiaatteista ja mikä riski niissä voi olla. Tämä helpottaa myös markkinoinnin tehtävää, koska tällöin asiakkaalla on jotain kättä pitempää sijoituspäätöksensä tueksi.

Eräs OP-Privaten konseptin vahvuuksia on, että monistettavan liiketoimintamallin avulla toiminnasta tulee ammattimaisempaa. Varakkaat asiakkaat pystytään hoitamaan paremmin tuotteistamisen seurauksena. Heille on tarjolla myös erillistä sijoituskonsultointia, jossa salkunhoitaja suosittelee tai valmentaa asiakasta, mutta varsinaiset päätökset asiakas tekee itse. Tuotteistamisen avulla tätä asiakkaan päätöksentekoprosessia on pyritty helpottamaan, ja samalla yksinkertaistamaan pankin asiantuntijoiden työtä. (Karhulahti, haastattelu 24.3.2010.)

Eräs tuotteistamisen tavoitteista on nostaa pankin profiilia ja tuoda palveluja asiakkaiden tietoisuuteen. Sijoitusrahastopalvelut ovat abstrakteja ja konkreettisten vihjeiden antaminen helpottaa palvelun käsittämistä ja arviointia. (Day – Barksdale 2003, 566 – 567.)

Turun talousalueella on runsas 20 pienempää Osuuspankkia, joilla ei ole varsinaista suurasiakkaiden vaatimaa Private -osaamista. Näiden pankkien tehtävänä on ohjata asiakkuuksia OP-Privatelle. OP-Privaten peruslähdekohtana on, että asiakas saa täyden salkunhoidon palvelut samasta paikasta helposti ja luotettavasti. Tässä OP-Private tarjoaa selkeää tuotteistettua palveluprosessia ja -konseptia, joka on valmiiksi mietitty kartoittamaan ja vastaamaan asiakkaan tarpeita. OP-Privaten on myös pystyttävä toimittamaan asiakkaalle sellaisia asiantuntijapalveluita, joihin sillä itsellä ei ole kompetenssia. Palvelupaketeilla pystytään hyödyntämään talon omia kompetensseja, yhteistyöverkostoja ja kumppanuussuhteita, ja siten palvelemaan asiakasta kokonaisvaltaisesti. Sijoittajasopimuksessa on etukäteen sovittu strategia, jota OP-Private toteuttaa asiakkaan näkemysten mukaisesti. (Karhulahti, haastattelu 24.3.2010.)

Yhtenä tuotteistamisen hyötynä ja kilpailuetuna muihin kilpailijoihin nähden on Osuuspankkien paikallisuus. OP-Private tarjoaa asiakkaalle paikallista osaamista ja antaa asiantuntijoille kasvot. Asiantuntija on tarvittaessa aina tavoitettavissa ja helposti saatavissa. (Karhulahti, haastattelu 24.3.2010.)

Onnistunut tuotteistaminen mahdollistaa kokeneemman asiantuntijan keskittymisen vaativampiin tehtäviin nuorempien pystyessä tuotetuen avulla hoitamaan itsenäisesti palvelua (Sipilä 1999a, 99). Tuotteistamisen avulla OP-Private voi aloittaa ensin esim. konsultoivalla omaisuudenhoidolla, ja vasta kokemuksen karttuessa tarjota täyden

valtakirjan omaisuudenhoitoa, jossa sijoituspäätökset tekee varainhoitaja itsenäisesti. Samalla tavalla voidaan kouluttaa uusia asiantuntijoita OP-Privaten sisällä ja antaa asteittain lisää vastuuta täyden valtakirjan omaisuudenhoidon muodossa vasta asiantuntijuuden kartuttua. (Karhulahti, haastattelu 24.3.2010.)

Myös OP-Private hyödyntää tuotteistamista ostamalla valmiita rahastoja Pohjola -varainhoidolta, joka päättää sijoitusrahastosääntöjen puitteissa niiden sisällön. OP-Pohjola tuottaa oman markkinointimateriaalinsa, jotka ovat vapaasti OP-Privaten käytettävissä ja hyödynnettävissä. Pohjola -varainhoito taas puolestaan ostaa palveluja esim. JP Morganin tapaisilta yhtiöiltä, jotka ovat tuotteistaneet omat rahastonsa. (Karhulahti, haastattelu 24.3.2010.)

5.3.2 Räättälöinti

Hyvä palvelu syntyy tuotetuen ja henkilön osaamisen yhdistelmänä (Sipilä 1999a, 100). OP-Privaten tuotetuki syntyy mallisalkun hyödyntämisestä osana varallisuudenhoitoprosessia. Koska jokaiselle asiakkaalle ei tarvitse kehittää uutta ratkaisua alusta alkaen, voidaan resursseja kohdentaa myös räätälöinnin parantamiseen.

Rahoitustarkastuksen laatima kysymyslista eli sijoittajakuvakartoitus antaa lähtökohdat sijoittajan luonteen ja kokemuksen selvittämiseen ja on jo osaltaan tuotteistamassa vuorovaikutusta. Asiantuntijan ei pitäisi kuitenkaan luottaa liiaksi valmiiksi annettuun kysymyslistaan, vaan hänen tulisi pystyä kartoittamaan asiakkaan tarpeet myös omakohtaisesti. Asiantuntijan tulee käyttää tarpeeksi aikaa asiakkaan riskiprofiilin kartoittamiseen ja asiakkaaseen tutustumiseen. Mallisalkku puolestaan taas konkretisoi asiakkaalle palvelun sisältöä ja prosesseja. (Karhulahti, haastattelu 24.3.2010.)

Asiantuntijan tehtävänä on siis kerätä asiakkaalta tietoa hänen sijoittajaprofiilistaan, ja tämän perusteella rakentaa hänelle asiakaslähtöinen räätälöity versio kerättyjen tietojen ja mallisalkun yhdistelmänä. Räätälöinnin aste on kiinni asiakkaan salkun koosta, ja isolle salkulle ollaankin valmiita räätälöimään lähes mitä tahansa. (Karhulahti, haastattelu 24.3.2010.)

Varallisuudenhoidon tavoitteet ovat aina riippuvaisia asiakkaan tarpeista ja riskiprofiilista. Asiantuntijan tehtävänä on räätälöidä mallisalkku vastaamaan asiakkaan tavoitteita. Tavoitteet voivat vaihdella hyvinkin paljon eri asiakkaiden välillä. Kun toinen haluaa vakaata ja varmaa tuottoa, voi toinen olla valmis ottamaan suuriakin riskejä ja sijoittaa aggressiivisesti. Koska tuotteistaminen on vapauttanut aikaa myös räätälöinnille, voi asiantuntija keskittyä paremmin vaativampien asiakkaiden tarpeiden

palvelemiseen ja markkinatilanteen aktiivisempaan seuraamiseen. (Karhulahti, haastattelu 24.3.2010.)

Palvelujen esivalmistelulla ja tuotteistamisella voidaan vaikuttaa tekniseen laatuun mahdollisimman pitkälle. Tällöin standardoitu osa tuotetaan periaatteessa aina samanlaisena. (Lehtinen – Niinimäki 2005, 34.) Koska OP-Privatea sitoo pankkisalaisuus, ei asiakkaalle voida esitellä muiden salkkujen menestystä. Mallisalkku onkin erinomainen työkalu esitellä palvelun perusmallia, sen sisältöä ja menestystä. OP-Privaten asiantuntijoiden tehtävänä on kuitenkin haistaa markkinoiden muutokset, ja tällöin vertailuindeksi toimii hyvänä referenssinä. (Karhulahti, haastattelu 24.3.2010.)

5.3.3 *Tuotteistettu asiakassuhde*

OP-Pohjola on brändinä ja yrityskvaltaan tutkimusten mukaan hyvämaineinen, luotettu ja arvostettu pankki. Yksityispankkipalvelujen tuominen OP-Privaten muodossa tämän brändin alle tuo myös luottamusta toimintamallia kohtaan. Tällöin hyödynnetään asiakkaan aikaisempaa kokemusta ja pankin aikaisempia suorituksia asiakkaan arvioidessa asiantuntijan kompetenssia (Day – Barksdale 2003, 574).

OP-Private ei väitäkään olevansa halvin vaihtoehto markkinoilla. Tarkoituksena on laadulla ratsastaminen ja pyrkiä antamaan asiakkaalle mahdollisimman hyvää ja kokonaisvaltaista palvelua, niin että molemmat tuntevat hyötывänsä siitä. OP-Privaten toimintamalliin kuuluu joko kiinteä palkkio tai tietty prosenttiosuus tuotosta. Merkintä tai lunastuspalkkioita ei käytetä. Tuottopalkkiota käytettäessä tämä tarkoittaa sitä, että OP-Private ei myöskään itse hyödy, jos se ei pysty tarjoamaan asiakkaalle lisäarvoa. Palkkiomalli on motivoiva sekä asiakkaan että asiantuntijan näkökulmasta. (Karhulahti, haastattelu 24.3.2010.)

Asiakkaan luottamusta voidaan vahvistaa tasaisella palvelulla ja ymmärtämällä asiakkaan käsitys palvelusta. Mallisakun tehtävänä on esitellä asiakkaalle perusmalli salkunhoidosta ja kertoa osaltaan, mitä asiakas saa varainhoitopalvelulta. Tuotteistettu varallisuudenhoitoprosessi eri vaiheineen avaa asiakkaalle palvelun sisältöä ja lupaa säännöllisen raportoinnin ja yhteydenpidon asiantuntijan taholta. Asiakkaan ja asiantuntijan välille pyritään rakentamaan avoin luottamuksellinen suhde jo ensi tapaamisesta lähtien. Tällä tavalla voidaan varmistaa, että asiantuntija ja asiakas ymmärtävät toisiaan ja asiantuntija pystyy hoitamaan asiakkaan varallisuutta parhaalla mahdollisella tasolla. Kun varallisuudenhoidosta vastaa koko tiimi, kuten osake- tai

korkotiimi, tällöin asiakassuhde on koko ryhmän vastuulla. (Karhulahti, haastattelu 24.3.2010.)

6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää tapaustutkimuksen avulla asiantuntijapalveluiden markkinointia ja tuotteistamista. Teoriaosa jakautuu asiantuntijapalveluiden markkinoinnin ja tuotteistamisen käsittävään kirjallisuuskatsaukseen. Kappaleessa kaksi käsiteltiin asiakassuhteen syntyprosessin vaiheita ja asiakkaan ja asiantuntijan välisiä vuorovaikutusprosesseja sekä markkinoinnin eri tasoja. Myös palvelun laatuun ja sen merkitykseen tuottavuuden kasvussa oli kiinnitetty huomiota. Kappaleessa kolme käsiteltiin asiantuntijapalveluiden tuotteistamista. Siinä määritellään millainen asiantuntijapalvelu on tuotteena, miten palveluprosessi tuotteistetaan, sekä esitellään eri vaihtoehtoja asiantuntijapalvelutuotteelle. Samassa kappaleessa esiteltiin lyhyesti myös yleisimmät sijoitusrahastotyypit Suomessa.

Neljäs luku esitteli tutkimusstrategian ja -menetelmät. Se valotti myös aineiston hankkimista, ja arvioi tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia. Varsinainen case – tapaus, eli OP-Private Turku ja sen toimintamallit, käsiteltiin luvussa viisi.

Asiantuntijapalveluiden luonteeseen kuuluu pitkien asiakassuhteiden tavoittelu. Niin yritys kuin asiakaskin käyttävät tästä syystä paljon aikaa oikean kumppanin valintaan. Väärä päätös kumppanin valinnassa voi olla kallis virhe kummallekin osapuolelle.

Asiakassuhteen syntymistä auttaa asiantuntijayrityksen tunnettuus. Yritykset käyttävät paljon resursseja tietynlaisen tunnettuuden ja imagon luomiseen. Se auttaa myös asiakasta löytämään oikeanlaisen yrityksen ja alentaa hänen kynnystään yhteydenottoon. Jos tunnettuutta ei ole, ei myöskään yritystä markkinoinnillisesti ole olemassa. Tällöin turvaudutaan usein muihin kuin yrityksen viestimiin tietolähteisiin yritystä valittaessa.

Asiantuntijapalvelujen markkinointia voidaan toteuttaa monin tavoin. Tutkimuskohteena ollut OP-Private käyttää alueellisesti erilaisia tapoja tavoittaa potentiaaliset asiakkaat. Laaja OP-verkosto luo valtakunnallisesti näkyvän brandin, jonka kautta on mahdollista markkinoida sen sijoitusrahasto-osaamista ohjaamalla näille täyden valtakirjan hoitoa tahtovat henkilöt, yritykset ja yhteisöt.

Markkinointiviestintä ei nojaa mihinkään sloganiin, vaan kilpailuvalttina toimii tarkkaan hiottu ammattitaito, joka ei väitäkään olevansa kilpailijoitaan edullisempi peruskuluiltaan. Pohjalla on samalla mielikuvamarkkinointi, joka nojaa paitsi suuruuden ekonomiaan ja pitkän tradition kautta tulevaan vahvaan tunnettuuteen valtakunnallisesti myös tarpeeseen saada potentiaalisten asiakkaiden silmissä enemmän ”sijoittajan pankki” -näkökulmaa. Lisää osaamista konserniin on siirtynyt muutaman vuoden

vanhan Pohjola fuusion myötä ja tämä on näkynyt myös OP-Privaten ammattitaidon vahvistumisena.

Tutkimuksen kohteena ollut OP-Private Turku on toistaiseksi mainostanut toimiaan niukasti. Yleisluonteisia mainoksia on ollut satunnaisesti Turun Sanomissa ja hieman useammin näkyvyyttä on hankittu talousalan erilaisissa julkaisuissa. Asiakkaita on tähän asti ollut jopa enemmän kuin OP-Private Turku on pystynyt vastaanottamaan sen nykyisillä resursseilla. Tämän vuoksi se on joutunut nostamaan rajaa, paljonko asiakkaalla tulee olla sijoitusomaisuutta. Näin taataan riittävä resurssien määrä asiakasta kohti ja sivutuotteena muodostuu mielikuva ammattimaisesta varainhoidosta isossa organisaatiossa.

Asiantuntijapalvelujen markkinoinnissa korostuu suhdemarkkinoinnin merkitys. Asiakkaasta tulee pitää hyvää huolta ja kontakteja on oltava riittävästi. Lisäksi toiminnan räätälöitävyys asiakkaan näkökulmasta on kulmakivi asiakkuuksien luomiseen ja säilyttämiseen. OP-Private huolehtii pitkälle asiakkaan toiveiden mukaisesta varojen hoidosta mm. erilaisten asiakkuusprofiilien luomisella ja oman henkilökuntansa kouluttamisella erityisiin tiimeihin sijoitusinstrumenttikohtaisesti. Tärkeitä ovat myös henkilökohtaiset kontaktit asiakkaisiin, joista sovitaan jo sijoitussopimusta tehdessä. Kontakteja asiakkaan kanssa pyritään järjestämään tämän toivomusten mukaisesti, mutta kuitenkin vähintään kaksi kertaa vuodessa. Sisäisellä markkinoinnilla OP-Private paitsi kouluttaa henkilökuntaansa uusista tuotteista, myös ”myy” ne henkilökunnalle, jotta jatkossa toimiminen näiden tuotteiden kanssa olisi motivoivaa ja mielekästä. Markkinoinnin rooli tulee jatkossa entisestään korostumaan kaikilla edellä mainituilla tasoilla vastaavien palvelujen tarjonnan alati kasvaessa.

OP-Private liiketoimintamalli pohjautuu OP-Pohjolan strategiaan, jossa sijoitusrahastotoiminta on eräs keskeisistä ydinliiketoiminnoista. OP-Pohjolan strategia antaa vahvan perustan ja suuntaviivat asiakaslähtöiseen yksityispankkipalveluiden tuotteistamiseen. OP-Privaten strategista asiakasvalintaa ohjaa varallisuuden lisäksi myös Osuuspankkien toiminta-alueen rajat. Paikallisosuuspankit ohjaavat asiakkuuksia OP-Privateen, jossa sijoitusosaamisen taso ja resurssit ovat paremmat kuin pienemmissä yksiköissä.

Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen on aina prosessi. Siihen kuuluvat tuotekehitysprosessi ja erilaisten tuoteratkaisujen ja palvelupakettien määrittäminen. Kun asiantuntijapalvelu on kehitetty, voidaan sitä tarpeen vaatiessa joko standardoida tai räätälöidä. Myös hinnoittelu on oleellinen osa tuotteistamisprosessia. Sen avulla voidaan asiakasta ohjata käyttämään tiettyjä palveluita tai tuotteita, ja se on myös avainasemassa yrityksen kannattavuuden kannalta.

Konkretisoinnilla pyritään saamaan vaikeasti hahmoteltava palvelu asiakkaalle mahdollisimman ymmärrettävään muotoon. Apuna tässä voidaan käyttää erilaisia vihjeitä asiakkaan ostopäätöksen tueksi. Myös hyvin laaditut tuote-esitteet auttavat asiakasta hahmottamaan asiantuntijapalvelua konkreettisemmaksi.

Tuotteistaminen on OP-Privaten liiketoimintamallissa tehty pitkälti rahastojen kautta. Asiakkaiden sijoituspäätöksiä helpottavat valmiiksi mietityt sijoitusrahastoratkaisut. Isompia salkkuja ollaan toki valmiit räätälöimään asiakkaan tarpeen mukaan, mutta lähtökohtaisesti juuri tuotteistamisella on pyritty selkeyttämään asiakkaan valintoja ja samalla helpottamaan myös henkilökunnan työtä.

Mallisalkku on tuotteistettu peruspalvelu, josta lähdetään liikkeelle, ja tarvittaessa räätälöidään jokaiselle asiakkaalle yksilöllinen varallisuudenhoitoratkaisu, joka määrittää strategisen neuvonnan sisällön ja sijoituskonseptin. Mallisalkku tuotteistaa pankin varallisuudenhoitoon tuoman panoksen ja asiantuntijuuden. Kokonaisvaltainen varainhoitoratkaisu toteutetaan joko konsultoivana tai täyden valtakirjan omaisuudenhoitona.

Sijoitusrahastopalvelujen tuotteistaminen mahdollistaa myös eritasoisten asiantuntijoiden osaamisen täysimääräisen hyödyntämisen auttamalla kokeneempia asiantuntijoita keskittymään vaativampiin tehtäviin.

Tuotteistaminen on eräs asiantuntijaorganisaation kilpailukeinoista. Tuotteistamisella saavutetaan kiistattomia hyötyjä niin asiakkaiden kuin henkilökunnankin puolelta. Tuotteistaminen helpottaa myös markkinoinnin työtä, sillä sen avulla pystytään markkinointia kohdentamaan tarkemmin valittuun segmenttiin. Markkinoinnin työ helpottuu myös esitteiden laadinnassa, sillä valmiiksi mietityt kokonaisuudet ovat helpommin viestittävässä asiakkaille.

Tulevaisuudessa tuotteistamisen rooli tulee yhä enenevässä määrin korostumaan. Uudet tuotteet pyritään tuotteistamaan mahdollisimman pitkälle, mikä tulee takaamaan tehokkaan palvelun asiakkaille, helpottaa markkinointiviestintää ja auttaa yritystä saavuttamaan yhä parempia tuloksia.

LÄHDELUETTELO

- Ahonen, Jaakko – Rautakorpi, Pia (2008) *Arvoketjun johtaminen. Totuuksia tuloksellisuudesta*. WSOYpro: Helsinki.
- Ahmed, K. Pervaiz – Rafiq, Mohammed (2002) *Internal Marketing*. Butterworth Heineman print: Oxford
- Ahrnell, Britt-Marie – Nicou, Monica (1991) *Osaamisen markkinointi – Asiantuntijayrityksen 7 avainta menestykseen*. Gummerus Kirjapaino Oy: Jyväskylä.
- Aira, Marja (2005) Laadullisen tutkimuksen arviointi. *Duodecim uutiset nro: 121, 1073-1077*.
- Aurich, J. C. – Wolf, M. – Siener, M. – Schweitzer, E. (2009) Configuration of product-service systems. *Journal of Manufacturing Technology*. Vol. 20, No:5, 591 – 605.
- Arora, Neeraj – Dreze, Xavier – Ghose, Anindya – Hess, James D. – Iyengar, Raghuram – Jing, Bing – Joshi, Yogesh – Kumar, V. – Lurie, Nicholas – Neslin, Scott – Sajeesh, S. – Su, Meng – Syam, Niladri – Thomas, Jacquelyn – Zhang, John Z. (2008) Putting one-to-one marketing to work: Personalization, customization, and choice. *Marketing Letters*. Vol. 19, 305–321.
- Auwah, Gabriel Baffour (2007) A professional services firm's competence development. *Industrial Marketing Management*. Vol. 36, 1068–1081.
- Bagdoniene, Liudmila, Jakstaite, Rasa (2009) Trust as basis for development of relationships between professional service providers and their clients. *Economics & Management*. Vol. 14, 360–366.
- Bloom, Paul N. – Smith Jr., William R. – Blackburn, Richard (1990) Explainin the marketing effort of professional services providers: An exploratory study. *Marketing Letters*. Vol. 2, No: 2, 111–127.
- Brown, Steven P. – Wynne, Chin W. (2004) Satisfying and retaining customers through independent service representatives. *Decision Sciences*. Vol 35, No: 3, 527–550.
- Caro, Laura Martinez – Garcia, Jose Antonio Martinez (2008) Developing a multidimensional and hierarchical service quality model for travel agency industry. *Tourism Management*. Vol. 29, 706-720.
- Cater, Barbara – Zabkar, Vesna (2009) Antecedents and consequences of commitment in marketing research services: The client's perspective. *Industrial Marketing Management*. Vol. 38, 785–797.

- Day, Ellen – Barksdale Jr., Hiram C. (1994) Organizational purchasing of professional services. *Journal of Business & Industrial Marketing*. Vol. 9, No: 3, 44–51.
- Day, Ellen – Barksdale Jr., Hiram C. (2003) Selecting a professional service provider from the short list. *Journal of Business & Industrial Marketing*. Vol. 18, No: 6/7, 564–579.
- Deshmukh, S.G. – Seth, Nitin – Vrat, Prem (2004) Service quality models: Review. *International Journal of Quality & Reliability Management*. Vol. 22, 913–949.
- Egan, John (2007) *Marketing Communications*. Thomson Learning: London.
- Eklund, Kari (1992) *Asiantuntija – yksilönä ja organisaation jäsenenä*. Jyväskylän yliopiston monistuskeskus: Jyväskylä
- Eskola, Jari – Suoranta, Juha (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Gummerus Kirjapaino Oy: Jyväskylä.
- Farzad, Atousa (2006) The effect of internal marketing on organizational commitment. *Division of Industrial Marketing and E-Commerce*. Luleå University of Technology: Luleå.
- Ford, David – Håkansson Håkan (2002) How should companies interact in business networks? *Journal of Business Research*. Vol. 55, 133–139.
- Gilmore, James H. – Pine II, Joseph (1997) The four faces customization. *Harvard Business Review*. Jan. – Feb., 91 –101.
- Goodale, John C. – Kuratko, Donald F. – Hornsby, Jeffrey S. (2008) Influence factors for operational control and compensation in professional service firms. *Journal of Operations Management*. Vol. 26, 669–688.
- Grönroos, Christian (1998) *Nyt kilpaillaan palveluilla*. WSOY: Porvoo
- Hakala, Juha T. (1999) *Garuopas*. Tammer-Paino Oy: Tampere.
- Hill, Jeanne C. – Garner, S. J. – Hanna, Michael E. (1989) Selection criteria for professional service providers. *The Journal of Services Marketing*. Vol. 3, No:4, 61–69.
- Hirsjärvi, Sirkka – Hurme, Helena (1991) *Teemahaastattelu*. Yliopistopaino: Helsinki.
- Hirsjärvi, Sirkka – Hurme, Helena (2009) *Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Yliopistopaino: Helsinki.
- Hirsjärvi, Sirkka – Remes, Pirkko – Sajavaara, Paula (1997) *Tutki ja kirjoita*. Tammer-Paino Oy: Tampere.

- Ivens, Björn Sven – Pardo, Catherine (2006) Are key account relationship different? Empirical results on supplier strategies and customer reactions. *Industrial Marketing Management*. Vol. 36, 470-482.
- Jaakkola, Elina – Orava, Markus – Varjonen, Virpi (2007) *Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua*. Painotalo Miktor: Helsinki.
- Jyrhämä, Riitta (2004) *Sisällön erittelyn mahdollisuuksia. Taulukkolaskenta analysoinnin apuna*. Teoksessa Tutkimuksen monet menetelmät toim. Uusikylä, Pertti, Kansanen, Kari. WS Bookwell Oy: Juva.
- Karhu, Matti – Salo-Lee, Liisa – Sipilä, Jorma – Selänne, Mervi – Söderlund, Liisa – Uimonen, Taina – Yli-Kokko, Päivi (2005) *Asiantuntija viestii*. Otavan Kirjapaino Oy: Keuruu.
- Karhulahti, Veikko (2010) OP-Sijoitusluotsi ja OP-Private varallisuutenne palveluksessa. *Power Point esitys 23.3.2010*.
- Koskinen, Ilpo – Alasuutari, Pertti – Peltonen, Tuomo (2005) *Laadulliset menetelmä kauppatieteissä*. Gummerus Kirjapaino Oy: Jyväskylä.
- Karttunen, Anu (2001) Yksityispankki hellii rikasta. *Talouselämä* 2001: 37, 54 – 55.
- Lehtinen, Uolevi – Niinimäki Satu (2005) *Asiantuntijapalvelut – Tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu*. WSOY: Porvoo
- Lindberg-Repo, Kirsti (2005) *Asiakkaan ja brändin vuorovaikutus – Miten johtaa brändin arvoprosesseja?* WSOYpro: Helsinki.
- Malhotra, Naresh K. – Birks, David F. (2007) *Marketing Research: An Applied Orientation*. Pearson Education Limited: Essex.
- Mason, John H. (1992) Innovation in professional services. Potential productivity and trade improvement. *Technological Forecasting and Sosial Change*. Vol. 42, 31–45.
- Mäkelä, Klaus (1990) *Kvalitatiivisen analyysin arviointiperusteet*. Gummerus Kirjapaino: Sarijärvi.
- Nam, Inwoo – Gruca, Thomas S. – Tracy, Roger (2010) The effects of competition on referral alliances of professional service firms. *Organization Science*. Vol. 21, No:1, 216–231
- Nikkinen, Jussi–Rothovius, Timo–Sahlström, Petri (2002) *Arvopaperisijoittaminen*. WSOY: Helsinki.
- Olorunniwo, Festus O. – Hsu, Maxwell K. (2007) An investigation of customer experiences with professional services. *Service Marketing Quarterly*. Vol. 29, No:2, 79–92.

- Payne, Adrian (2006) *Handbook of CRM – Achieving excellence in customer management*. Butterworth-Heinemann imprint : Oxford.
- Proenca, João F. – de Castro, Luis M. (2004) Business relationships dynamics and (in) stability: A comparative case study in corporate banking. *Journal of Customer Behaviour*. Vol. 3, No:3, 235-256.
- Puttonen, Vesa – Kivisaari, Tero (1999) *Mitä Missä Miljoona*. WSOY: Juva.
- Puttonen, Vesa – Kivisaari, Tero (1997) *Sijoittaminen ja sijoitusrahastot Suomessa*. Ky-Palvelu Oy: Helsinki.
- Puttonen, Vesa – Repo, Eljas (2007) *Miten sijoitan rahastoihin*. WSOYpro: Helsinki
- Sipilä, Jorma (1999a) *Asiantuntijapalveluiden markkinointi*. WSOY: Porvoo.
- Sipilä, Jorma (1999b) *Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen*. WSOY: Porvoo.
- Skaates, Maria Anne – Seppänen, Veikko (2002) Managing relationship-driven competence dynamics in professional service organizations. *European Management Journal*. Vol. 20, No:4, 430-437.
- Soininen, Marjaana (1995) *Tieteellisen tutkimuksen perusteet*. Painosalama Oy: Turku.
- Solatie, Jim (1997) *Tutki ja tiedä. Kvalitatiivisen markkinointitutkimuksen käsikirja*. Ykkös-Offset: Vaasa.
- Teece, David J (2003) Expert talent and the design of (professional services) firms. *Industrial and Corporate Change*. Vol. 12, 895.
- Thakor, Mrugank W. – Kumar, Anand (2000) What is a professional service? A conceptual review an bi-national investigation. *Journal of Service Marketing*. Vol. 14, No: 1, 63–82.
- Tuomi, Jouni – Sarasjärvi, Anneli (2002) *Laadullinen Tutkimus ja Sisältöanalyysi*. Tammi: Jyväskylä.
- Turun Seudun Osuuspankki (2010) Private Turku -esite. Saatu 24.3.2010.
- Uusitalo, Hannu (1991) *Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan*. WSOY: Juva.
- Van Doren, Doris – Smith, Louise W (1987) Marketing in the restructured professional services field. *The Journal of Services Marketing*. Vol. 1, No: 1, 67–75.
- Vaughan C. Judd (2003) Achieving a customer orientation using “people-power”, the “5th P”. *European Journal of Marketing*. Vol 37, No: 10, 1301-1313.

Walker, Ian – Tsarenko, Yelena – Wagstaff, Peter – Powell, Irene – Steel, Marion – Brace-Govan, Jan (2009) The development of competent marketing professionals. *Journal of Marketing Education*. Vol. 31, No:3, 253–263.

LIITE 1 HAASTATTELUKYSYMYKSET

Sijoitusrahastopalvelujen markkinointi OP-Privatessa

1. Mikä on OP-Privaten strategia sijoitusrahastotoiminnassa palvelunäkökulmasta?
2. Millainen on OP-Privaten markkinointiviestintä?
3. Minkälaisiin argumentteihin markkinointiviestintä nojaa?
4. Käyttääkö OP-Private sijoitusrahastojen markkinointiviestinnässä erityisiä kampanjoita tai teemoja?
5. Miten sijoitusrahastopalvelujen markkinointiviestintä tukee OP-Privaten strategiaa?
6. Mitä palvelukanavia OP-Privatella on?
7. Tekeekö OP-Private markkinointitutkimuksia ja segmentaatioanalyysyjä?
8. Seurataanko markkinoinnin vaikutusta joillakin keinoilla?
9. Miten asiakaslähtöisyys (asiakkaan tarve) on huomioitu tuotteita rakennettaessa?
10. Miten suhdemarkkinointi hoidetaan OP-Privatessa?
11. Institutionaaliset vs. piensijoittajat?
12. Miten pyritään vakuuttamaan asiakkaat siitä, että OP:n sijoitusrahastopalvelut hoidetaan asianmukaisesti ja miten rakennetaan luottamusta OP-Privaten ja asiakkaiden välille?
13. Miten pyritään varmistamaan, että asiakkaat saavat OP-Privaten sijoitusrahastopalveluista oikeaa ja riittävää tietoa?
14. Miten sisäinen markkinointi hoidetaan OP-Privatessa?

Sijoitusrahastopalvelujen tuotteistaminen OP-Privatessa

1. Mitkä ovat OP-Privaten ydinpalvelut ja mitkä tukipalveluja rahaostosijoittamisessa?
2. Mitä tuotteistaminen tarkoittaa OP-Privaten sijoitusrahastotoiminnassa?
3. Millainen on OP-Privaten tuotesuunnitteluprosessi?
4. Miten tuotteistaminen käytännössä tapahtuu OP-Privatessa?
5. Miten OP-Privaten palveluja konkretisoidaan?
6. Mitä hyötyjä ja etuja tuotteistamisella mielestäsi saavutetaan OP-Privatessa?
7. Mitkä ovat tuotteistamisen suurimmat riskit?
8. Miten iso osa sijoitusrahastotuotteista on standardoitu ja paljonko räätälöidään?
9. Käytetäänkö sijoitusrahastoissa palvelupaketteja, ja jos käytetään, niin millaisia?
10. Onko OP-Privatella ns. lippulaivapalveluja?

11. Millainen on sijoitusrahastopalvelujen hinnoittelu ja mikä on sen merkitys?
12. Millainen on asiantuntijoiden koulutus OP-Privatessa?
13. Käytetäänkö asiakassuhteissa vastuuhenkilötyyppistä ajattelua?