

Minna Dammert
Damico Oy

TUOTTEISTAMINEN

Yrityksen myydessä yritykselle palvelua, esim. henkilöstöravintolapalvelua, on päivänselvää, että laaditaan palvelukuvaus ja sopimus. Tilaaja kertoo palvelutarpeet ja tuottaja hinnoittelee halutun palvelutason. Kunnissa on siirretty viimeisen vuosikymmenen aikana tilaaja-tuottajamalliin; erotettu tukipalvelut peruspalveluista. Sopimukset ja palvelukuvaukset ovat jääneen joissakin tapauksissa kirjaamatta, joka useimmiten aiheuttaa vääntöä palvelun toteutuksessa. Hinnoittelu on tehty useimmiten suoritelaskennalla, jolla saadaan näkyviin vain keskimääräisiä hintoja, eikä palvelukuvauksen variaatioita pystytä viemään hintoihin.

Tuotteistamisella tarkoitetaan uusien ja/tai olemassa olevien palvelujen määrittelyä, systematisoimista ja ainakin osittaista vakiointia. Kuvataan palvelu ja tuotesisältö mahdollisemman tarkasti ja lasketaan kunkin palvelun todelliset kustannukset.

Kunnissa on aiempina vuosikymmeninä yleisesti käytetty ns. suoritelaskentaa ruo-

kapalvelun tehokkuuden mittaamiseen ja hinnoitteluun. Keittiöiden tuotteet ja palvelut muutetaan erilaisten kertoimien avulla suoritteiksi, jotka ilmaisevat aikaansaadut tuotanto- tai palvelumäärät. Suoritteen mittana on yksi ateriasuorite. Lounas on yksi ateriasuorite. Kaikille muille tuotteille on määritelty lukuarvo sen suhteellisenä osuutena lounaasta.

Henkilöstömitoitus ja siten myös hinta on riippuvainen palvelukuvauksesta, tuotostä, tiloista, laitteista, tuotantomallista, raaka-aineiden jalostusasteista, toiminnan standardoinnin asteesta ja kymmenistä muista asioista. Palvelutapahtuman kesto vaihtelee tuottamiskerroittain jonkin verran. Suoritekertoimilla hinnoiteltaessa ei päästä todelliseen hintaan. Todellisen työllistämisaikutuksen muuttaminen kertoimiksi on tarkalla tasolla täysin mahdotonta. Suoritekertoimet eivät siis sovellu hinnoitteluun, eivätkä henkilöstömitoituksen laadintaan.

Toinen hinnoittelua vääristävä asia kuntien ruokapalveluissa on se, että palveluhinnat lasketaan lähes poikkeuksetta maksimivolyymille. Yläasteella, lukiossa ja päivähoidossa ei kuitenkaan maksimiasiakasmäärä toteudu juuri koskaan. Kouluruuan alhainen hintamielikuva johtuu pitkälti tästä; jos tuhannen oppilaan koulussa ruokailee päivittäin 750 asiakasta, mutta kustannukset jaetaan tuhannella, hintavääristymä voi



olla jopa 35 %:a. Lisäksi kunnissa saattaa olla käytössä keskimääräinen annoshinta, joka ei huomioi volyymietuja; 1000 oppilaan koulu-ruoka maksaa vain noin neljänneksen siitä, mitä ruoka maksaa 30 oppilaan kyläkoulussa. Neljäs hinnoittelua vääristävä tekijä on pakettihinnoittelu; myydään päiväpaketteja esim. päivähoitoon, vaikka aamupalalla ja välipalalla voi olla ruokailijoita 25 %:a vähemmän kuin lounaalla. Pakettihinnoittelu lisää hävikkiä ja siten kustannuksia myös ikäihmisten ja sairaanhoidon palveluissa. Ns. välitystuotteet tulisi erottaa tuotepaketista – näin jokainen osasto tilaa ja maksaa vain tarvitsemansa tuotteet ja hinnoittelu täsmenyy.

Tuotteistaminen helpottaa sekä ostajan että myyjän roolia. Hyvin tuotteistettu palvelu on luotettava. Tuotteistaminen on myös tasalaatuisuuden kannalta tärkeää; tarkka tuote- ja palvelukuvaus toimii työohjeena. Tuote- ja palvelukuvauksen tulee tietenkin elää tilaajan tarpeiden mukaisesti. Muutokset hintoihin on helppo laskea, kun tuotteiden ja palveluiden kustannusrakenne on valmiiksi tiedossa. Palvelu- ja tuotekuvaus ei saa olla kiveen kirjattu – asiakkaan kanssa on säännöllisesti käytävä keskusteluja palveluiden variointitarpeista ja -mahdollisuuksista.

Tuotteistamista pidetään työllistävänä. Pitää kuitenkin nähdä asia siten, että kerran

tehty työ helpottaa jatkossa budjetoitua ja hinnoiteltua. Työajan kohdistaminen tuotteille ja palveluille on haastavin osa tuotteistamista, mutta onnistuu melko tarkasti muutaman päivän tai viikon työaikaseurannan perusteella. Tuotteistetuista hinnoista muodostuu budjetti, joka tarkentuu vuosi vuodelta.

Puhtauspalveluiden tuottamisessa niin ikään tuotteistaminen on välttämätöntä. Kuvataan kuinka usein palveluja tuotetaan ja mikä on siivouksen lopputulos ja

laatukriteeri. Kuvaus toimii työtarvelaskennan pohjana. Palvelutuottaja ehdottaa asiantuntijana toiminnan luonteeseen sopivaa laatuksista, tilaaja päättää, mitä ostaa. Ostajan tulee seurata, toteutuuko sovittu laatu.

Miksi palvelut kannattaa tuotteistaa?

- Suoritelaskennalla saadaan vain laskennallisia tai keskiarvoisia hintoja
- Tiedät itse tarkkaan, mitä mikäkin palvelu maksaa
- Pystyt tarkastelemaan oman toimintasi kilpailukykyisyyttä
- Pystyt nopeasti selvittämään tuote- ja/tai palvelumuutosten vaikutukset hinnoitteluun ja kannattavuuteen
- Hyvin tuotteistettu palvelu vaikuttaa asiakkaasta luotettavammalta kuin tuotteistamaton
- Tuote- ja palvelu vakioituu, räätälöinti on aina kallista
- Ostajan osa helpottuu. Hän saa nopeasti käsityksen, mitä hänelle toimitat ja mihin hintaan. Palvelu- ja tuotevariaatioille löytyy hintalappu
- Hinnoittelun ja kuvaamisen kautta saatetaan löytää uusia ratkaisuja kalliille toimintamalleille
- Palvelun henkilösidonaisuus vähenee
- Talouden ennustettavuus paranee ■