

Suvi Rosqvist

DIGITAALISEN ASIANTUNTIJAPALVE- LUN TUOTTEISTUKSEN KEHITTÄMINEN

Tuotteistamisopas Kupli Oy:lle

Opinnäytetyö
Tradenomi, liiketalous

2018



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Tekijä/Tekijät	Tutkinto	Aika
Suvi Rosqvist	Tradenomi (AMK)	Toukokuu 2018
Opinnäytetyön nimi		
Digitaalisen asiantuntijapalvelun tuotteistuksen kehittäminen Tuotteistamisopas Kupli Oy:lle		60 sivua 13 liitesivua
Toimeksiantaja		
Kupli Oy		
Ohjaaja		
Päivi Hurri		
Tiivistelmä		
<p>Yritysten välisessä liiketoiminnassa yhteistyön onnistuminen johtaa parhaimmillaan molempipuoliseen kasvuun ja kehitykseen. Digitalisaatio on markkinoinnin ja mainonnan alalla mahdollistanut asiantuntijapalveluiden kasvavan kysynnän ja tarjonnan. Markkinoinnin siirtyminen digitaalisiin kanaviin, sosiaalisen median käytön lisääntyminen ja sitä kautta sisälöntuotannon tärkeys luovat otollisen kasvualustan uusille yritysille ja palveluille.</p> <p>Opinnäytteen tekijä suoritti syventävän harjoittelun yrityksessä ja havaitsi tuotteistamisen tärkeyden digitaalisessa liiketoimintaympäristössä. Markkinoinnin ja mainonnan alalla vallitsee tarjonnan ja kysynnän kasvuvaihe, mutta samalla tuotteistamisen vähäinen hyödyntäminen verkkosivuilla hankaloittaa asiakkaan ostopäätöksen tekoa.</p> <p>Toimeksiantajana tutkimukselle toimi markkinointitoimisto Kupli Oy Helsingistä, joka tarjoaa digitaalisia markkinointiviestinnän palveluita. Yrityksen ja opinnäytteen tekijän yhteisestä halusta käynnistettiin tutkimus, joka tuottaa tuotteistamisen kehityksen tueksi tietoa yrityksen johdolle. Tutkimuksen tuotoksena valmistui tuotteistamisopas Kupli Oy:lle.</p> <p>Opinnäytteen teoriapohja nojaa digitaalisen asiantuntijapalvelun tuotteistuksen ymmärtämiseen jo olemassa olevien teorioiden ja mallien mukaisesti. Tutkimuksen menetelmäosuus pohjautuu kvalitatiiviseen tapaustutkimukseen, joka toteutettiin haastattelemalla tuotteistamisen asiantuntijoita teemahaastattelun avulla ja havainnoimalla yrityksen johdon työskentelyä kehitysprosessin aikana. Yrityksen johdon työskentelyä havainnoitiin tutkimuksessa benchmark-analyysin ja Business Model Canvas -työskentelyn aikana, minkä lisäksi tuotteistuksen opas testattiin yhteisessä yrityksen henkilöstön tapaamisessa.</p>		
Asiasanat		
digitaalinen liiketoiminta, asiantuntijapalvelut, tuotteistus, tuotekehitys		

Author (authors)	Degree	Time
Suvi Rosqvist	Bachelor of Business Administration	May 2018
Thesis title		
Development of digital productization Productization guide for Kupli Oy		60 pages 13 pages of appendices
Commissioned by		
Kupli Oy		
Supervisor		
Päivi Hurri		
Abstract		
<p>Achievement in business-to-business lies on the success of co-operation. Digitalization has led to the growth of demand and supply in marketing services. Increasing use of social media and the importance of content production creates a favorable platform for new businesses and services. Development in productization contributes towards profit in business.</p> <p>The author of the thesis accomplished internship in the marketing agency Kupli Oy and found the importance of productization in the digital business environment. In the field of marketing industry there is a growth of demand and at the same time low exploitation of productization on the websites which complicates making a purchase decision for the customer.</p> <p>The research is carried out with the common desire by the company and researcher. In this thesis, the study was launched to provide information on the development of productization to corporate management. As a result of the research, a productization guide for Kupli Oy was completed.</p> <p>The theoretical foundation of the thesis relies on the understanding of the digital expert service in accordance with already existing theories and models. The methodology of the research is based on a qualitative case study conducted by interviewing experts in productization through a theme interview and by observing the work of the company's leadership during the development process. The work of the company's management was observed during the benchmark analysis and Business Model Canvas work. The Productization guide for Kupli Oy was tested during a staff meeting.</p>		
Keywords		
digital business, expert services, productization, product development		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	TUTKIMUSASETELMA.....	8
2.1	Tutkimuskohde	8
2.2	Tutkimusongelma.....	8
2.3	Tutkimusmenetelmät	9
2.4	Luotettavuus.....	11
3	DIGITALISAATIO	12
4	ASiantuntijapalvelut	14
5	TUOTTEISTAMINEN	16
5.1	Tuotteistamisen määrittely	16
5.2	Tuotteistamisen edut	18
5.3	Tuotteistaminen prosessina	18
5.4	Tuotteistamisen osa-alueet	21
5.4.1	Ydinajatuksen selkeyttäminen	22
5.4.2	Kohderyhmän valinta.....	23
5.4.3	Palvelun määrittely	23
5.4.4	Kuvaavan nimen antaminen	25
5.4.5	Selkeä hinnoittelu	26
5.4.6	Houkutteleva tarjooman koostaminen	27
5.4.7	Asiantuntijuus ja laatu mielikuvina	28
5.4.8	Asiakasarviot ja referenssit ostopäätöksen tukena.....	30
5.4.9	Tarinankerronta merkityksen luojana	31
5.4.10	Visuaalinen ilme loppusilauksena.....	32
6	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	32
6.1	Haastattelu	34
6.2	Havainnointi	34
7	TULOKSET	36

7.1	Asiantuntijoiden haastattelun tulokset	36
7.2	Yrityksen työskentelyn havainnoinnin tulokset	41
7.2.1	Vertailuanalyysin havainnoinnin tulokset	41
7.2.2	Liiketoimintamallin läpikäynnin havainnointi	45
8	JOHTOPÄÄTÖKSET JA TUTKIMUKSEN TULOS	47
9	TUOTTEISTAMISOPPAAN TESTAUS	52
10	POHDINTA.....	54
	LÄHTEET	58

LIITTEET

Liite 1. Haastattelun runko

Liite 2. Teemahaastattelun kysymykset

Liite 3. Vertailuanalyysin taulukko

Liite 4. Liiketoimintamallin osa-alueet

Liite 5. Tuotteistamisopas

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön kirjoittaja suoritti syventävän harjoittelun markkinointiviestintätoimisto Kupli Oy:ssä. Opinnäytetyö sai alkunsa yrityksen tarpeesta luoda onnistuneita tuotteistuksia. Opinnäytetyön tarkoituksena on koostaa toimeksiantajayritykselle tuotteistamisopas, jota hyödyntämällä voidaan tulevaisuudessa tuotteistaa palveluita yhä paremmin yrityksen verkkosivuille. Tuotteistamisopas kootaan teoreettisen viitekehyksen sekä laadullisen tutkimuksen kautta saatujen tietojen perusteella ja sen tavoitteena on kehittää yrityksen digitaalisten asiantuntijapalveluiden tuotteistamista. Tuotteistamisoppaan koostamiseen vaikuttaa yritykseltä saadut tiedot, tavoitteet ja toiveet, laadullisen tutkimuksen tulokset sekä opinnäytteen tekijän tietojen jäsentäminen.

Teoreettinen viitekehys perustuu tuotteistamisen teorian tarkasteluun ja ymmärtämiseen. Tuotteistamista tarkastellaan digitalisaation ja asiantuntijapalveluyrityksen näkökulmista, koska Kupli Oy harjoittaa liiketoimintaa digitaalisessa toimintaympäristössä ja tarjoaa asiantuntijapalveluita verkkosivuillaan.

Tutkimusosuuden tarkoituksena on tuottaa teoriapohjan lisäksi alakohtaista ja ymmärrystä laajentavaa tietoa tuotteistamisesta. Teoriapohjan avulla tutkittavasta ilmiöstä selviää kokonaisuuden tärkeitä osia ja rakenteita, minkä pohjalta ymmärrystä pyritään syventämään kvalitatiivisen tutkimuksen avulla. Ajankohtaista ja syventävää tietoa kootaan haastattelemalla kolmea tuotteistamisen asiantuntijaa puolistrukturoidun teemahaastattelun avulla.

Tutkimusosuuden toisessa vaiheessa benchmarking- eli vertailuanalyysin avulla kerätään täsmällistä tietoa Kupli Oy:n tuotteistuksen kehityskohteista ja kilpailuvalteista suhteessa neljän muun alalla toimivan yrityksen samankaltaiseen tuotteistukseen. Vertailuanalyysi nostaa esille oman tuotteistuksen heikkouksia ja vahvuuksia ja voi samalla avartaa uusien mahdollisuuksien ja uhkien havaitsemista. Yrityksen edustajat syventyvät tutkimusosuuden kolmannessa vaiheessa Business Model Canvas -työkalun eli liiketoimintamallin päivityksen avulla oman liiketoiminnan selkeyttämiseen. Toisen ja kolmannen tutkimusosuuden tuottama tieto pohjautuu havaintoihin, jotka on tuotettu yrityksen työskentelyä seuraamalla. Yrityksen työskentelyn havainnoinnin avulla pyritään siihen, että tutkimuksen tuotos eli tuotteistamisopas vastaisi yrityksen

tarpeisiin mahdollisimman hyvin. Työskentelyn käynnistäminen opinnäytteen aikana tähtää tuotteistamisoppaan mahdollisimman tehokkaaseen käyttämiseen ja kehitysprosessin käynnistämiseen yrityksessä. Oman toiminnan arviointi ja vertaaminen muiden toimintaan aktivoi yrityksen sisäistä halua kehitykseen ja toiminnan tulokselliseen parantamiseen.

Opinnäytetyön tavoitteena on ymmärtää, miten tuotteistetaan onnistunut digitaalinen asiantuntijapalvelu Kupli Oy:ssä. Tutkimuksen aihealue rajautuu selkeästi tuotteistamiseen, koska tilaajayritys on tällä hetkellä kiinnostunut nimenomaan tuotteistuksen parantamisesta. Tässä opinnäytteessä tutkimus keskittyy yrityksen tuotteistamisen kehittämiseen ja oppaan koostamiseen. Opas tuotetaan selkeyttämään ja helpottamaan käytännön työtä. Dokumentoidun tuotteistamisoppaan avulla yrityksessä on konkreettinen toimintaa ohjaava väline, jonka avulla tuotteistuksia voidaan kehittää. Oppaan avulla pyritään työn monistettavuuteen ja jatkokehityksen helppouteen.

On mielenkiintoista tutkia digitaalisen asiantuntijapalvelun tuotteistusta yhtenäisenä kokonaisuutena, sillä aihe on melko tuore. Tietoa on tällä hetkellä hyödynnettävissä digitalisaation ja tuotteistamisen aihepiireistä varsin erillisinä kokonaisuuksina. Asiantuntijapalvelun tuotteistamisesta löytyy tietoa, mutta digitalisaation luoma vaikutus ei erityisesti tule esille tietolähteistä, vaikka yhä useampi yritys tarjoaa nykyisin asiantuntijapalveluitaan juuri digitaalisessa muodossa. Toivotaan, että tutkimus antaa hyödyllisen näkökulman digitaalisten asiantuntijapalveluiden tuotteistukseen digitaalisessa toimintaympäristössä.

Nopeasti muuttuvassa ja digitalisoituvassa toimintaympäristössä kilpailu kiristyy yhä enemmän ja tarvitaan jatkuvaa uudistumiskykyä ja kehitystä (Ojasalo ym. 2014, 14–15). Koska tuotteistus vaikuttaa vahvasti myyntiin, on kilpailun kannalta ehdottomasti tärkeää keskittää yrityksen huomio onnistuneeseen tuotteistukseen ja sen kehittämiseen. Erityisesti markkinoinnin ja mainonnan alalla digitaalisten asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen on yhä useammalle yritykselle ajankohtaista. Toivottavasti lukijalle syntyy uusia ajatuksia ja oivalluksia opinnäytetyöstä.

2 TUTKIMUSASETELMA

2.1 Tutkimuskohde

Tutkimuksen toimeksiantaja on helsinkiläinen markkinointitoimisto Kupli Oy. Yritys on erikoistunut nimenomaan digitaalisen markkinoinnin ratkaisuihin ja tarjoaa palveluitaan pääsääntöisesti yritysasiakkaille. Palveluihin kuuluu markkinoinnin suunnittelu, sähköpostimarkkinointi, Google-markkinointi, WordPress-verkkosivut sekä markkinointi sosiaalisen median eri kanavissa. Kupli Oy on nuori yritys, joten tuotteistaminen prosessina on vasta kehitymässä. Tutkimuksen kannalta on tärkeää, että yrityksen tuotteistaminen arvioidaan ja sitä pyritään kehittämään tuotteistuksen oppaan avulla yhä paremmaksi. Kehitys on jatkuva prosessi, sillä palvelu muovautuu aina asiakkaiden ja yrityksen välisessä vuorovaikutuksessa. Siksi on tärkeää, että tuotteistamisen tärkeys sisäistetään yrityksessä ja se otetaan osaksi jokapäiväistä toimintaa.

2.2 Tutkimusongelma

Opinnäytetyön tavoite on tuottaa tietoa yrityksen digitaalisten palveluiden tuotteistamisen kehityksen tueksi. Opinnäytetyö on tapaustutkimus, joka tuotetaan toimeksiantajayrityksen näkökulmasta. Tapauskohtaisessa kehittämistutkimuksessa tuotettu tieto ei pyri yleistämään tuloksia, koska tutkimustulos koskee ainoastaan kehittämisen kohteena ollutta ilmiötä. Tutkimustulosta ei voida sellaisenaan siirtää eri kontekstiin, koska kehitys edellyttää aina muutosprosessin aikaansaamista. Tulos on kuitenkin hyödynnettävissä muissa konteksteissa, kun muutoksen vaatimat toimenpiteet on huomioitu. (Kananen 2012, 43.)

Tutkimusongelmana on digitaalisen asiantuntijapalvelun tuotteistaminen verkkosivustolle. Tutkimuskysymykseksi valikoitui, miten digitaalinen asiantuntijapalvelu tuotteistetaan Kupli Oy:n verkkosivuille. Miten muut alalla toimivat yritykset tuotteistavat digitaalisia palveluita? Miten asiantuntijapalvelu tuotteistetaan onnistuneesti?

Tutkimuksen avainkäsitteitä ovat *digitaalinen liiketoiminta*, *asiantuntijapalvelut*, *tuotteistus* ja *tuotekehitys*.

2.3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa yrityksen tuotteistamisen kehityksen tueksi, joten kyseessä on laadullinen tapaustutkimus. Tutkimuksen avulla tuotetaan tietoa todellisessa toimintaympäristössä tapahtuvasta ilmiöstä ja pyritään löytämään konkreettisia kehittämisehdotuksia Kupli Oy:n digitaalisten asiantuntijapalveluiden tuotteistamiseen. (Ojasalo ym. 2014, 52–53.) Aineistonkeruumenetelminä tässä kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetään haastattelua ja havainnointia. Koska tuotteistaminen ja tuotteistamisprosessi ei ole täysin yksiselitteinen, tulee sitä lähestyä tässä opinnäytetyössä kuvailevien ja selittävien tutkimuskysymysten kautta. Aihetta tarkastellaan asiantuntijoiden haastattelun ja havainnoinnin kautta benchmarking-menetelmää ja Business Model Canvasta hyödyntäen.

Haastatteluiden avulla pyritään saamaan mahdollisimman käytännönläheistä tietoa tuotteistamisesta ja siksi haastateltaviksi henkilöiksi on valittu kolme tunnettua suomalaista tuotteistamisen asiantuntijaa. Tällä tavoin pyritään saamaan mahdollisimman paljon ajankohtaista tietoa ja syvällistä ymmärrystä tuotteistamisesta. Haastattelumuodoksi valikoitui puolistrukturoitu haastattelu eli teemahaastattelu, jonka avulla tuotteistamisesta pyritään luomaan mahdollisimman selkeä käsitys. Teemojen avulla tuotteistamista pyritään tarkastelemaan eri näkökulmista ja tuotteistamisprosessi jäsentämään selkeäksi kokonaisuudeksi. (Tuomi & Sarajarvi 2009, 75.)

Haastattelu on etukäteen suunniteltua vuorovaikutusta, joka tallennetaan äänitteeksi ja litteroidaan raportiksi tutkimuksen analyysivaihetta varten. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset on laadittu ennakoon, mutta niiden käyttö valitaan tilannekohtaisesti ja haastattelun aikana saattaa muodostua uusia tarkentavia kysymyksiä. Puolistrukturoidun haastattelun avulla tutkimus tähtää ilmiön syvälliseen ja yksityiskohtaiseen ymmärtämiseen ja siksi on tärkeää, että kysymyksiä voidaan tutkimuksen aikana muokata tarpeen mukaan. Teemahaastattelussa osapuolten antamat tulkinnat ja merkitykset asioille ovat keskeisiä ja erityisesti vuorovaikutuksen kautta syntynyt ymmärrys korostuu (Hirsijärvi & Hurme 2000, 48). Tutkimuksessa pyritään tuotteistami-

sen syvälliseen ymmärtämiseen ja siksi sanatarkka litterointi koetaan merkitykselliseksi aineiston dokumentoinnin ja sitä seuraavan analyysin kannalta. Tutkija muodostaa käsityksen tutkimuskohteesta haastattelun tallenteita analysoimalla ja tulkitsemalla aineistolähtöisen sisältöanalyysin kautta. Vertaamalla tutkimuksessa saatuja johtopäätöksiä teoriapohjaiseen aineistoon ja yhdistelemällä näitä havaintoja, syntyy uusi teoria, jonka avulla pyritään vastaamaan tutkimuskysymykseen. (Ojasalo ym. 2014, 106–140.)

Tutkimuksen havainnointi suoritetaan yrityksen liiketiloissa, jolloin tapahtumia voidaan havainnoida niiden luonnollisessa ympäristössä. Havainnointi toteutetaan suorana havainnointina, jolloin havainnoitavat tiedostavat havainnoijan läsnäolon. Tutkijan rooli on ainoastaan havainnoida tilannetta ja toimintaa. Havainnoinnin tarkoituksena on saavuttaa tietoa ja ymmärrystä yrityksen kehityskohteista ja toiminnasta niin, että tuotteistamisopas vastaisi mahdollisimman hyvin yrityksen tarpeita. Havainnoitavien työskentelyn tarkoituksena on aktivoita yrityksen avainjäseniä kehitystyöhön ja aikaansaada muutosta organisaatiossa. Havainnointipäiväkirjaa kirjoitetaan tutkimuksen aikana strukturoidusti toimintaa havainnoimalla. (Kananen 2012, 94–97.)

Vertailuanalyysi perustuu toisten toiminnan ja menestyksen tutkimiseen (Ojasalo ym. 2014, 57). Oma toimintaa peilataan toisten toimintaan ja näin saavutetaan arvokasta tietoa kehityskohteista ja kilpailuvalteista. Tässä tutkimuksessa havainnoidaan verkkosivustoille tuotteistettujen palveluiden ominaispiirteitä onnistuneen tuotteistuksen näkökulmasta. Vertailuanalyysin havainnoille on koostettu tutkimuksen aikana valmiiksi täytettävä lomakepohja teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltyjen tietojen perusteella.

Liiketoimintamallia hyödynnetään tutkimuksen loppuvaiheessa selkeyttämään yrityksen liiketoimintaa ja kuvaamaan asiakkaan arvontuotantoprosessia (Ojasalo ym. 2014, 182). Yrityksen liiketoiminnan suunnitelmallisuus, tulevaisuuden suunnitelmat ja toiminnan tarkoitus heijastuvat kaikkeen toimintaan ja sitä kautta myös tuotteistukseen. Liiketoimintasuunnitelman johdonmukainen päivittäminen on tärkeää yrityksen kehityksen kannalta.

2.4 Luotettavuus

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta voidaan lähestyä ymmärryksen kautta, jolloin tutkimuksen luotettavuus nojaa tutkimusraportin selkeyteen ja ymmärrettävyyteen. Kehittämistutkimuksen aikana työelämän kohdetta kehitetään organisaation kanssa yhteistyössä jatkuvasti, jolloin tutkimuksen dokumentointi ja uuden tiedon ajankohtainen tuottaminen nousevat tärkeään osaan (Kananen 2012, 21). Tapaustutkimuksessa riittävä ja tarkka dokumentaatio tutkittavasta tapauksesta ja tutkimuksen toteutuksesta tähtää luotettavuuteen.

Tutkimusaineiston triangulaatiolla pyritään yhdistämään eri tietolähteitä ja tätä kautta tuomaan luotettavuutta tutkimukseen (Kananen 2012, 35). Luotettavuutta pyritään saavuttamaan keräämällä tietoa eri lähteistä ja vertailemalla niitä toisiinsa, jolloin tietolähteiden muodostamalla evidenssillä eli todistusaineistolla pyritään tiedon vahvistettavuuteen (Kananen 2014, 152.) Asiantuntijoiden haastatteluiden ja yrityksen työskentelyn havainnoinnin kautta tutkija pyrkii mahdollisimman kokonaisvaltaisen tiedon tuottamiseen ja käsittelyyn. Tutkimuksessa käytetyt alkuperäisaineistot tulee säilyttää, jotta aineiston aitous ja tulosten luotettavuus on mahdollista todistaa jälkikäteen. Haastattelut on tallennettu äänitteiksi ja litteroinnit toteutettu sanatarkasti Word-dokumenteiksi. Vertailuanalyysin taulukko ja liiketoimintamallin dokumentti ovat myös tallennettuina tilaajayrityksen tietokantoihin.

Etenkin monista eri lähteistä muodostettujen tulkintojen kannalta tulkinnan ristiriidattomuus eli sisäinen validiteetti on tärkeä luotettavuustarkastelun kannalta. Tutkimuksen aineistoa samasta näkökulmasta tarkastelemalla tulisi toisen tutkijan päätyä samaan johtopäätökseen. (Kananen 2014, 153.) Tutkimuksen toistettavuuden arvioiminen liittyy siis olennaisesti myös tutkimuksen luotettavuuteen.

Haastattelututkimuksen aikana tutkijan ja haastateltavan yhteisymmärrys vaikuttaa haastattelun tuottamaan tietoon ja johtopäätöksiin. Tutkimusraporttia kirjoitettaessa ja sitä luettaessa tutkijan ja lukijan yhteisymmärryksen syntyyn vaikuttaa raportin luettavuus, lukijan aikaisemmat tiedot sekä tutkimusraportissa esiintyvät havainnot ja tiedot. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 76.) Luottamuksellisuus haastattelun tutkimuksellisessa käytössä tarkoittaa, että haastattelu

on toteutettu totuudenmukaisesti aiheesta, joka haastateltaville on saatettu tietoon ja haastattelussa kerätyn tiedon luottamuksellista säilyttämistä sekä käyttämistä (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 17–18). Haastateltavilta on pyydetty lupa haastattelutilanteen nauhoittamiseen sekä aineiston käyttöön opinnäytetyötä varten. Haastateltavat ovat antaneet suostumuksensa nimien käytölle, joten haastatteluissa lähteisiin viitataan selkeästi asiantuntijoiden sukunimillä. Nimien käytön perusteena on tutkimuksen luotettavuuden arvioitavuus ja rehellisyys.

3 DIGITALISAATIO

Tässä luvussa käsitellään digitalisaation vaikutusta opinnäytetyön tilaajayrityksen liiketoimintaan ja tuotteistuksen kehittämiseen. Digitalisaatio merkitsee toiminnan ja toimintaympäristön muutosta kohti asiakaslähtöistä ja teknologisesti digitaalista työskentelyä. Digitalisaatio mahdollistaa innovatiivisen liiketoiminnan kehityksen. Digitalisoiminen tarkoittaa aikaisemmin fyysisesti tehdyn asian muuttamista digitaalisesti tehtäväksi. (Hämäläinen ym. 2016, 21.) Kupli Oy vastaa palveluillaan liiketoimintaympäristön digitalisaation luomiin mahdollisuuksiin ja muiden yritysten tarpeeseen saavuttaa näkyvyyttä digitaalisessa toimintaympäristössä. Kupli Oy:n tuotteistamisessa tulee ottaa huomioon digitaalisuus erityisesti sen takia, että palvelut tuotetaan ja tarjotaan digitaalisessa toimintaympäristössä.

Digitaalisuus mahdollistaa tuotteen monistettavuuden ja skaalautuvuuden suurille käyttäjämassoille eli kerran tehty palvelu voidaan tarjota helposti suuralle yleisölle. Koska nopeus ja helppous ovat nykyisin yleisiä ostokriteerejä, koetaan tuotteen digitalisoinnin edistävän myös myyntiä. (Mts. 31–47.) Tuotteistaminen ja digitalisaatio tähtäävät yhdessä tuotteen mahdollisimman hyvään dokumentaatioon ja sitä kautta tehokkaaseen toistettavuuteen. Kun yrityksessä hyödynnetään molempia toimintatapoja yhdessä, voidaan toiminnan tasoa nostaa ja tuotteita myydä yhä tehokkaammin ja nopeammin asiakkaille.

Asiakkaiden tarpeisiin ja toiveisiin pitäisi reagoida nopeasti ja palveluyrityksen tulisikin pyrkiä vastaamaan tarjouspyyntöihin viivyttämättä (Ilmarinen & Kos-

kela 2015, 198). Palvelun nopeuteen voidaan vaikuttaa prosessia selkeyttämällä ja tuotteistamalla. Kun myytävät palvelut on tuotteistettu, yrityksen on helppo viestiä asiakkaille tarjonnasta, toimituksesta ja hinnoista.

Ilmarinen ja Koskela korostavat (2015, 22–25) digitalisaation merkitystä yrityksen kehityksessä ja alati muuttuvassa toimintaympäristössä. Nopeutta tarvitaan asiakaspalvelun lisäksi tuotekehityksessä ja päätöksenteossa. Uusia tuotteita on pyrittävä kehittämään tehokkaasti ja niitä on uskallettava testata asiakkailla mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Markkinat muovautuvat nopeassa tahdissa ja siksi myös tuotekehityksen tulisi olla mahdollisimman tehokasta. Digitaalisen asiakaskokemuksen kehittäminen vaatiikin yritykseltä laajaa kokonaisuuden hallintaa. Tuotekehityksessä tulisi olla osajia, jotka ymmärtävät asiakkaan koko osto-, palvelu- ja asiointiprosessin. (Mts. 197–203.)

Kupli Oy:n asiakaspalvelu on jo digitaalisuudesta ja toimintavalmiudesta johtuen nopeaa. Tuotteistaminen edistää tarjottavien palveluiden tuotekehitystä ja päätöksentekoa, jolloin toiminta nopeutuu ja tehostuu yrityksessä entisestään. Digitaalisessa liiketoimintaympäristössä tarjottavien ja tuotettavien palveluiden tuotteistaminen vahvistaa toiminnan johdonmukaisuutta ja tuloksellisuutta.

Ohjelmistojen tehokas käyttö ja tiedon nopea käsittely sekä prosessointi edistää vuorovaikutusta asiakkaiden kanssa (Hämäläinen ym. 2016, 16–22). On tärkeää pyrkiä hyödyntämään digitaalisia ohjelmistoja ja toimintatapoja asiakastyöskentelyssä, koska niiden käyttö tehostaa käytännön työtä ja parhaimmillaan helpottaa ja nopeuttaa tiedonkulkua merkittävästi. Aikaa jää enemmän tiedon prosessointiin ja ratkaisun kehittämiseen. Markkinoinnin ja mainonnan alalla esimerkiksi julkaisujen ajastaminen ja raportoinnin automatisointi tehostavat työntekoa. Asiakaspalvelussa digitaalisten kanavien käytöllä ja palvelun tuotannossa ohjelmistojen avulla tiedon kulkua ja analysointia voidaan nopeuttaa.

Kupli Oy:n kannalta digitalisaation vaikutus toimintaympäristöön ja tuotekehitykseen tarkoittaa juuri sitä, että tuotteistaminen osana tuotekehitystä pyrkii mahdollisimman nopeasti reagoimaan kommunikointiin asiakkaiden ja liiketoimintaympäristön kanssa.

Digitalisaatio on mahdollistanut asiakkaille helpon tuotteiden vertailun ja tiedon hankinnan. Tästä syystä yritysten on panostettava toiminnan ja tuotteiden läpinäkyvyyteen. Asiakkaat jakavat tietoa, suosittelevat ja antavat tuotearvioin- teja digitaalisessa toimintaympäristössä helposti. (Ilmarinen & Koskela 2015, 56–57.) Asiakasarviointien ja referenssien tuominen esille palvelutarjonnassa edistää yrityksen luotettavuutta ja on tae laadukkaasta palvelutuotannosta. Tuotteistamisen tukena käytettäviä asiakaspalautteita voidaan pyytää asiak- kailta vaivatta digitaalisten asiakkuudenhallintajärjestelmien kautta.

Yritysten on kehitettävä tuotteistusta, koska asiakkaat muodostavat ostopää- töksen usein erilaisten verkkosivustojen tietoja vertailemalla (Hämäläinen ym. 2016, 24–28). Yritys voi saada uusia asiakkaita erikoistuen tiettyyn aihealuee- seen ja tarjoamalla informaatiota siihen keskittyvän verkkosivuston kautta. Asiakkaan kiinnostusta voidaan herätellä uuden tiedon, muiden jättämien kommenttien sekä esimerkiksi kuvien ja videoiden avulla. (Ilmarinen & Kos- kela 2015, 77.) Kupli Oy:n kannattaa tästä syystä ylläpitää yrityksen verkkosi- vuilla asiakkaita kiinnostavaa tietolähdettä, kuten yritysblogia, jotta yrityksessä piilevä asiantuntijuus tulisi esille ja saavuttaisi uusien potentiaalisten asiakkai- den huomion.

Hyvän digitaalisen tuotteen käyttäjäkokemuksen takana on toimiva teknologia, helppokäyttöisyys ja visuaalisuus. Digitaalinen tuote ei koskaan ole täysin val- mis, vaan sitä tulee jatkuvasti kehittää muuttuvan teknologian myötä. (Hämä- läinen ym. 2016, 233.) Digitaalisen asiantuntijapalvelun tuotteistamisen kan- nalta tämä tarkoittaa sitä, että tuotteistaminen on aina jatkuva prosessi. Yrityk- sen tarjoama on aina välittömässä vuorovaikutuksessa toimintaympäristön muutoksiin ja palveluita tulisi kehittää jatkuvasti.

4 ASIANTUNTIJAPALVELUT

Asiantuntijapalvelulla tarkoitetaan palvelua, jonka tuottamiseen liittyy asiantun- tijan erikoisosaaminen. Lähtökohtaisesti tuotteeksi luetaan tavara ja palvelu tai niiden yhdistelmä. Palvelut eroavat fyysisistä tuotteista aineettomuudella ja prosessinomaisella luonteella. (Niinimäki & Lehtinen 2005, 9–11.) Kupli Oy:n

tuotteiksi luetaan asiantuntijapalvelut, joiden lopputuloksena voidaan luetella esimerkiksi mainos, julkaisu tai verkkosivusto.

Palvelun tuottaminen vaatii asiantuntijalta aikaa ja koska aika on rajallista, on myös palveluiden tuottaminen rajallista. Asiantuntijoiden määrä on verrannollinen palveltavien asiakkaiden määrään, koska asiantuntijan tuottamaa palvelua ja tietotaitoa ei voida monistaa myyntiin samoin kuin konkreettisia käsin kosketeltavia tuotteita. Palvelun tuottaminen vaatii pohjimmiltaan siis asiantuntijan aikaa, joka määrittää osaltaan palveltavien asiakkaiden määrän ja samalla tulojen määrän. Tuotteistamisen avulla asiantuntijapalvelusta pyritään luomaan mahdollisimman helposti monistettava ja tehokas tuote, jotta yrityksen kapasiteettia voidaan nostaa ja tuotantoa tehostaa. (Roque 2017.)

Palvelu koostuu prosesseista ja siihen osallistuvien osapuolten vuorovaikutuksesta. Asiakas osallistuu palvelun tuottamiseen, jolloin hän kuluttaa ja tuottaa palvelua samanaikaisesti. On huomattava, että asiakkaan ongelman ratkaisuun kehitetty palvelu luodaan aina yhteistyössä asiakkaan kanssa. Palvelu muovautuu asiakaslähtöisesti ja palvelun laadun arviointi on aina myös asiakaskohtaista. (Grönroos 2001, 78–84.)

Niinimäen ja Lehtisen mukaan digitaalisessa ympäristössä tarjottavien palveluiden tuotteistaminen lisääntyy. Aikaisemmin asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen on ollut vähäistä, koska arvon on koettu laskevan tuotteistuksen myötä. Asiantuntijapalvelulle parhaimpana markkinointina on pidetty hyvin suoritettua työtä, verkostoitumista ja suhdemarkkinointia. (Niinimäki & Lehtinen 2005, 11–14.)

Asiantuntijapalveluyritysten on todettu tarjoavan hyvin samantyyllisiä palveluita ja siksi kilpailuedun täsmentäminen on tärkeää. Osaamiseen tai hintaan perustuva kilpailustrategia saatetaan organisaatiossa kokea hankalaksi. Asiantuntijapalveluyrityksille hinnalla kilpailu voidaan todeta epäedulliseksi vaihtoehdoksi, koska asiantuntijuuden laadun saatetaan kokea heikentyvän hinnan mukana. Kilpailuetu on sen sijaan rakennettava erottuvalla osaamisella ja imagolla. (Mts. 24–25.)

Asiantuntijayritysten palveluiden tuotteistaminen voi auttaa erottautumaan kilpailijoista. Palvelun tuotteistaminen parantaa usein palvelun laatua ja kehittää palvelua (mts. 27). Kilpailukykyisellä palvelulla asiantuntijayrityksen on siten helpompaa saavuttaa tuottoa ja sen avulla lisätä markkinaosuutta. Tuotteistaminen selkeyttää tarjottavaa palvelua, jolloin se erottuu edukseen kilpailutilanteissa. Tuotteistaminen edistää asiakkaan ostopäätöksen syntymistä ja lisää siten yrityksen myyntiä ja tuottavuutta.

5 TUOTTEISTAMINEN

5.1 Tuotteistamisen määrittely

Tuotteistaminen voidaan nähdä tärkeänä osana palveluliiketoiminnan kehittämistä, koska tuotteistamisen avulla voidaan jalostaa tuotantotapoja, parantaa tuottavuutta ja samalla lisätä tuotteiden asiakaslähtöisyyttä ja sitä kautta myyntiä. Tuotteistamisen osa-alueet kuten tuotantoprosessin kuvaaminen, tarjooman luominen, hinnoittelu ja viestinnän suunnittelu tähtäävät liiketoiminnan kehitykseen, jota seurataan kehitystyön jatkuvuuden mahdollistamiseksi erilaisten mittareiden kautta. (Jaakkola ym. 2009, 6.)

Jaana Villanen kiteyttää ”Tuotteistaminen on tuotteen tai palvelun sekä sen tarjoaman arvon kiteyttämistä kuvaamalla ja vakioimalla sen osia”. Tuotteiden ja palveluiden määrittelyn kautta pyritään selkeyttämään tarjontaa ja vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin yhä paremmin. (Villanen 2016, 20–21.) Tuotteistaminen voidaan nähdä siis osana tuotekehitystä. Digitaalista asiantuntijapalvelua tuotteistettaessa tulisi ottaa huomioon sen prosessinomainen luonne ja toimintaympäristön digitaalisuus.

Tuotteistamisen tavoitteena on konkretisoida yrityksen palvelu asiakkaalle ja tuoda esille sen luoma arvo (Tuominen ym. 2015, 14). Tuotteistamalla pyritään poistamaan asiakkaan kokema riski palvelun tai tuotteen ostamisesta. Tuotteistamisen avulla palvelu konkretisoituu asiakkaalle ja sen tuottamat hyödyt selkeytyvät. Samalla tuotteistus lisää tuotteen tai palvelun tasalaatuisuutta, tehokkuutta ja toistettavuutta yrityksen sisällä. Kun palvelu tuotteistetaan, sitä on helpompaa jatkossa kehittää ja muokata. Tuotteistus helpottaa myös tuotteen myyntiä ja ostamista. Asiakasvirran kasvaessa tuote saavuttaa markkinoilla lisää tunnistettavuutta ja vahvistaa yrityksen asemaa. (Mts. 222–225.)

Tuotteistaminen on strateginen valinta palveluyrityksen liiketoiminnan johtamisessa ja kehityksessä. Palvelua voidaan tuotteistamisen avulla paketoita, myydä ja markkinoida samoin kuin fyysistä tuotetta. Palvelun tuotteistamisessa tuotantoprosessi konseptoidaan monistettavaksi, jolloin sen tuottamiseen käytetty aika ja resurssit on maksimoitu. Hyvinä esimerkkeinä palveluiden tuotteistamisesta voidaan mainita esimerkiksi WordPress-palvelut ja Googlen markkinointityökalut. (Investopedia 2018.)

Tuotteistettaessa tulee muistaa, että organisaatiot ja asiakkaat eli tuotteen loppukäyttäjät ovat ihmisiä. Tuotetta kehitettäessä ja sitä tarjottaessa on tärkeää ymmärtää asiakkaan ostopolku, pitää mielessä inhimilliset arvot ja kokemuksellisuuden tärkeys. Asiakkaiden mielipiteitä tulee kuunnella ja heidät tulisi ottaa mukaan tuotekehitysprosessiin, jotta yritys pystyy aidosti kehittämään asiakaslähtöisiä tuotteita. Luomalla jatkuvasti keskustelevan ja kehittävän organisaatiokulttuurin, jossa toimintaa ja tuotteita kehitetään niin sisäisesti kuin asiakasrajapinnassa, ollaan lähellä nykyaikaista tuotteistuksen prosessia. (Viljanen 2016, 17–23.)

Tuotteistaminen voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen tuotteistamiseen. Ulkoinen tuotteistaminen on asiakkaalle näkyvien palveluelementtien kuvaamista esimerkiksi palvelukuvauksen ja myyntimateriaalien avulla. Sisäinen tuotteistaminen on palvelutuotannon kuvaamista ja toimintatapojen määrittelemistä. Tuotteistamisella tähdätään ostajan ja myyjän väliseen yhteisymmärrykseen ja parhaimmillaan tuotteistamisprosessi kehittää kaikkia työskentelyyn osallistuneita. (Tuominen ym. 2015, 5.)

Tuotteistamisella pyritään osto- ja myyntiprosessin helpottamiseen. Hinta, tuotantoprosessi ja palvelusisältö määritellään ja vakioidaan. Tuotteistaminen vaatii palvelun muovaamista monistettavaan muotoon, joten se edellyttää organisaatiolta myös sisäistä prosessien johdonmukaista määrittelyä. Organisaation sisäisessä tuotteistamisprosessissa työtapojen kehittäminen ja systematisointi helpottaa palvelun tuottamista. Ulkoisesti tuotteistus näkyy konkreettisesti asiakkaille ja yhteistyökumppaneille tarjonnan, visuaalisuuden ja informaation selkeytenä. Tuotteistuksen tuloksena tarjottavista palveluista pyritään luomaan mahdollisimman käyttäjälähtöisiä, houkuttelevia ja konkreettisia.

Palvelun hyödyt korostetaan asiakkaalle, hinnoittelusta pyritään tekemään selkeää ja palvelulupauksesta houkutteleva. Myös palvelun loppukäyttäjät pyritään segmentoimaan selkeästi. (Nyström & Leminen 2011, 102–103.)

5.2 Tuotteistamisen edut

Tuotteistamisen luomat hyödyt kuten sisäisen tiedonjaon ja toimintatapojen kehittyminen, toistettavuus ja tuloksen tasalaatuisuus edistävät koko liiketoiminnan tuottavuutta. Toimintatapojen kehittyminen on seurausta siitä, että ymmärretään asiakkaan tarpeita paremmin ja pyritään omalla toiminnalla mahdollisimman tuottavaan tulokseen. Tästä syystä on tärkeää, että yrityksen ja asiakasyrityksen henkilöstöstä avaintekijät osallistuvat tuotteistukseen yhdessä päätäntäelimen kanssa. (Tuominen ym. 2015, 7–8.)

Tuotteistamisen seurauksena toiminnan mitattavuus ja tuotannon konseptointi helpottavat organisaation jatkuvaa kehitystyötä. Tuotteistamisen avulla pyritään toiminnan toistettavuuteen ja sitä kautta myös myynnin ja markkinoinnin helpottamiseen. Toiminnan seurannalle tulisi organisaatiossa olla olemassa selkeät mittarit ja toimintakaaviot, joiden avulla jatkuvaa kehitystä voidaan seurata. (Mts. 7–8.)

Hyvällä kehitystyön organisoinnilla yrityksen koko ajatusmaailma saattaa muuttua tuotteistamisen myötä, kun visio, missio ja arvot nousevat näkyviksi toimintaa ohjaaviksi elementeiksi. On otettava huomioon, että konseptoimalla tuotantoa, ei tarkoituksena ole työnteon jäykistäminen liian tiukoin määrittelyin. Tuotteistamisen kautta pyritään helpottamaan tuotantoa ja antamaan tilaa asiantuntijan työlle. Työnteossa motivaation ylläpito uusien asiakassuhteiden ja muuttuvan liiketoimintaympäristön avulla edistää myös tuotteistamisen onnistumista. Jatkuva organisaation kehityshalu lisää motivaatiota ja innovatiivisuutta arjen työelämässä. (Mts. 7–8.)

5.3 Tuotteistaminen prosessina

Tuotteistamisprosessi voidaan viedä organisaatiossa läpi eri tavoin. Tuotteistaminen on toteutettavissa esimerkiksi perinteisen prosessityöskentelyn keinoin, jolloin siirrytään vaiheesta aina seuraavaan, kunnes tuotteistettava tuote

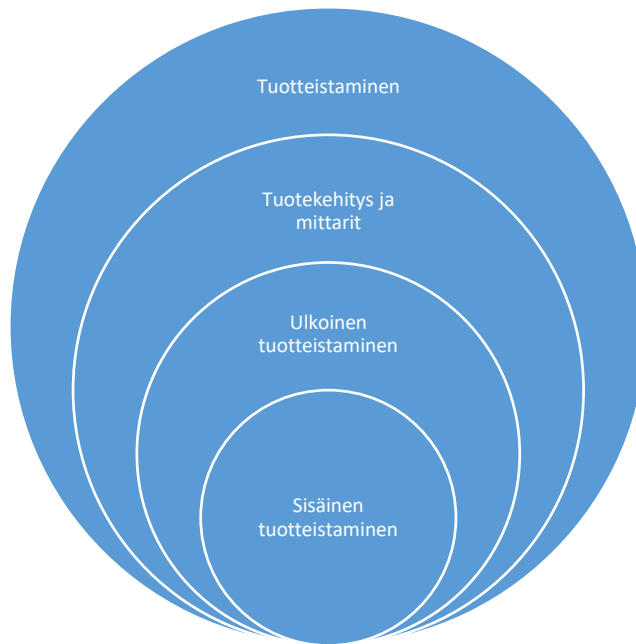
on valmis (Tuominen ym. 2015, 10). Kuvassa 1 on esitetty tuotteistamisprosessi Parantaisen mukaan.



Kuva 1. Tuotteistusprosessin vaiheet (Parantainen 2018)

Prosessinomaisessa tuotteistamisessa edetään suoraviivaisesti ensimmäisestä vaiheesta viimeiseen ja tuote kehitetään valmiiksi tuotteistusprojektiin osallistuvan tiimin yhteistyöllä. Parantainen (2018) suosittelee lupausvaiheen jälkeen testaamaan tuotetta asiakkaalla, eli tuote pilotoidaan koemyymällä se asiakkaalle. Mikäli asiakas ostaa tuotteen, voidaan tuotteistamisprosessia jatkaa lunastus- ja paikkausvaiheeseen. Parantaisen tuotteistamisprosessi etenee vaiheittain ja siinä on nähtävissä myös ketterän tuotteistamisprosessin vaihteita. Ketterässä tuotteistamisprosessissa keskitytään ensimmäiseksi asiakkaalle näkyvään osaan, minkä jälkeen tuote kehitetään loppuun asiakkaan kanssa. Ketterä tuotteistusprojekti tähtää siihen, että asiakasnäkökulma tulee huomioiduksi ja tuotteen kysyntä varmistuu jo prosessin alkuvaiheessa. (Tuominen ym. 2015, 10.)

Iteratiivinen tuotteistamisprosessi tähtää jatkokehitysmahdollisuuksien huomiointiin jo prosessin aikana. Tuotteistaminen suunnitellaan niin, että joustavuus ja toiminnan tavoitteiden seuraaminen on helppoa. Kehitys jatkuu siis koko tuotteen eliniän ja sen seuraamiselle on asetettu selkeät tavoitteet ja mittarit. (Mts. 11.) Iteratiivinen tuotteistusprosessi voidaan kuvata esimerkiksi kuvan 2 tavoin.



Kuva 2. Iteratiivinen tuotteistusprosessi (Tuominen ym. 2015, 11)

Iteratiivinen tuotteistusprosessi tähtää joustavuuteen ja jatkuvaan tuotekehitykseen. Tuotteistaminen etenee vaiheittain sisällön perusteella, jolloin tuotteistamisprosessi voi lähteä liikkeelle joko sisäisestä tai ulkoisesta tuotteistamisesta. (Mts. 2015, 11.)

Avoin ja osallistava tuotteistamisen malli perustuu osallisten eli asiakkaan, palvelun tuottajan sekä johdon yhteisymmärrykseen ja kaikkien osallistamiseen. Yhteistyöllä pyritään luomaan yhtenäinen ja kokonaisvaltainen tuotteistus. (Mts. 11.) Kuvassa 3 on esitetty avoimen ja osallistavan tuotteistamisen prosessi.



Kuva 3. Avoin ja osallistava tuotteistamisen malli (Tuominen ym. 2015, 12)

Avoimen ja osallistuvan tuotteistamismallin mukaan tuotteistukseen osallistuu asiakas, palveluntarjoaja sekä johtaja. Prosessi alkaa tarpeen tunnistamisesta tuotteistamiselle, minkä jälkeen tavoite selkeytetään yhdessä eri toimijoiden kanssa. Palvelun tuotteistamisessa nykytilanteen kartoitus tarkoittaa olemassa olevan tiedon keräämistä ja analysointia myöhempiä tuotteistusprosessin vaiheita varten. Tiedon analysoinnin jälkeen palvelun tuotteistamiseen osallistuvien henkilöiden näkemyksiä pyritään ravistelemaan, jotta syntyisi uusia näkemyksiä ja toimintatapoja. Yhteisen näkemyksen muodostaminen ja kiteyttäminen tarkoittaa palvelun kuvaamista, jonka avulla uusi toteutus voidaan luoda. Lopputulosta tulisi tämän jälkeen arvioida ja stimuloida, jolloin tunnistetaan mahdollisia jatkokehitystarpeita. Tuotteistamisprosessin viimeisessä vaiheessa lopputulos viedään käytäntöön ja tuotteistus pidetään elävänä. (Mts. 12–13.)

Tuotteistamisprosessissa palvelun kuvaamiseen voidaan käyttää hyväksi monia erilaisia työvälineitä. Palveluprosessia voidaan kuvantaa esimerkiksi visuaalisten mallien kautta ja tarinankerronnan tai draaman voimin. Tuotteen kuvaamista voidaan helpottaa myös fyysisen prototyypin avulla. Matemaattiset mallit sopivat myös hyvin prosessin kuvaamiseen. (Tuominen ym. 2015, 16.) Kupli Oy:n palvelun tuotteistamisen apuvälineenä voitaisiin käyttää esimerkiksi prosessikaavioita sekä tarinankerrontaa ja visuaalisia malleja palvelusta. Verkkosivuille tuotteistettaessa visuaaliset palvelukuvaukset sopivat hyvin selvittämään palvelun kulkua ja sisältöä asiakkaalle.

Tuotteistamisprosessissa on huomioitava, että tuotteistettava palvelu on aina ainutlaatuinen ja osallistajat vaikuttavat osaltaan myös tuotteistamisprosessin työskentelytapoihin ja lopputulokseen. On siis kannattavaa kokeilla erilaisia kuvantamismalleja ja luoda yritykselle toimiva tuotteistuksen mallipohja, jonka avulla tuotteistamista voidaan ketterästi kehittää jokaisen prosessin aikana.

5.4 Tuotteistamisen osa-alueet

Tuotteistamisessa pyritään kuvaamaan ja määrittelemään tuotetta. Seuraavissa alaluvuissa käydään läpi ja esitellään tuotteistamisprosessissa käsiteltäviä

osa-alueita. Tuotteistamistavasta riippuen vaiheita voidaan käsitellä halutussa järjestyksessä.

5.4.1 Ydinajatuksen selkeyttäminen

Missio on yrityksen olemassaolon tarkoitus, se kiteyttää toiminnan syyn. Visio on se, mitä yritys haluaa toiminnallaan saavuttaa. Visio ohjaa tekemistä ja antaa työnteolle merkityksen. Yrityksen mission ja vision selkeyttäminen ja konkretisoituminen osaksi työnteon arkipäivää mahdollistaa koko organisaation työskentelyn kohti yhteistä päämäärää. Yhteinen fokus antaa merkityksen työlle ja on lähtökohtana kaikelle tekemiselle. Myös tuotteistuksessa tulisi selkeästi näkyä yrityksen mission ja vision vaikutus. Yrityksen tarjoamien palveluiden arvonluontiprosessissa yhdistyvät asiakkaiden ja yrityksen tavoittelemat päämäärät. Vision ja mission tulisikin sisältyä palveluun ja todentua sen kautta molemmille osapuolille. (Villanen 2016, 43–55.)

Palveluita kehitettäessä ja tuotteistettaessa yrityksen toiminnan tarkoituksen tulisi kummuta asiakkaiden tarpeista (Pitkänen 2006, 56). Asiakkaan ongelman ratkaiseminen eli asiantuntijan tiedon hyödyntäminen aikaansaa palvelun tarpeen, johon asiantuntijayritys vastaa erilaisilla tuotteillaan. Kupli Oy:ssä tieto ja taito pyritään tuotteistamaan asiakkaille myytäviksi palveluiksi, joiden kautta asiantuntijuus muuttuu taloudelliseksi tuotoksi yritykselle. Tiedon ja taidon onnistunut tuotteistaminen lisää palvelun arvoa ja edistää luotettavuutta.

Yrityksen tulisi asettaa toiminnan päämäärä niin, että se kuulostaa järkevältä myös asiakkaiden näkökulmista tarkasteltuna. Yrityksen, työntekijöiden ja asiakkaiden työskentely tulisi yhdistää kohti samaa tavoitetta. Yhteisten päämäärien tavoittelemisesta syntyy yhteenkuuluvuuden tunnetta, joka lisää tyytyväisyyttä suhteeseen. (Apunen & Parantainen 2011, 102.) Yrityksen halu parantaa asiakkaan elämää toiminnallaan, kanavoituu lopulta takaisin yritykseen parantaen liiketoiminnan tulosta (Villanen 2016, 87).

Tuotekehityksessä asiakkaiden muuttuvien tarpeiden ja tuotteiden luoman lisäarvon ymmärrys syventää asiakassuhdetta. On tärkeää, että oikeat tuotteet saavuttavat oikeat asiakkaat ihanteellisessa ympäristössä juuri oikeaan aikaan. Tästä syystä toimintaympäristön muutoksien jatkuva seuraaminen ja

asiakasymmärryksen syventäminen ovat avainsanoja tuotekehityksessä ja tuotteistuksessa. Yrityksen kannattaa pyrkiä sitouttamaan pitkäaikaiset asiakkaat osaksi tuotekehitystä, sillä he voivat olla motivoituneita auttamaan ja kehittämään yritystä eteenpäin. (Mts. 35.)

5.4.2 Kohderyhmän valinta

Tuotteistamisen avulla pyritään tarjoamaan asiakkaalle palvelu, joka herättää mielenkiinnon ja ratkaisee ongelman. Yrityksen kohdeasiakas tulisi määritellä mahdollisimman selkeästi, jotta tuotteistus onnistuu (mts. 183). Kohderyhmän valitseminen helpottaa palvelun myyntiä ja markkinointia. Tuotteistamalla palvelu oikealle kohderyhmälle tehostetaan markkinoinnin toimivuutta ja edistään samalla myyntiä.

5.4.3 Palvelun määrittely

Tuotteistaminen tähtää palvelun kiteyttämiseen ja kuvaamiseen, jotta sen myyminen ja ostaminen olisi mahdollisimman helppoa. Asiakkaan ja palveluyrityksen välille pyritään tuotteistamisen avulla luomaan yhteinen ymmärrys ja näkemys toimitettavasta palvelusta ja sen osista. Asiantuntijapalvelun tuotteistamisessa määritelmän luominen edistää palvelun tuottamista, monistamista ja kehittämistä. Tuotteistaminen alkaa sillä, että palvelun sisältö ja toteutus määritellään (Jaakkola ym. 2009, 11). Palveluformaatin luominen varmistaa palvelun laadun ja helpottaa työntekoa (Noste Oy 2018). Tuotteistamisprosessissa tulisi laatia toimitettavalle palvelulle kuvaus, joka palvelee mahdollisimman hyvin palvelun tuottajaa ja asiakasta. Kokonaisvaltaisessa tuotteistamisessa tarvitaan useita erilaisia kuvaustapoja, jotta palvelun moniulotteisuus tulisi esille (Tuominen ym. 2015, 16). Tapauskohtaisesti tulisikin miettiä, millä tavalla kuvaus sopii mihinkin tuotteistusprojektiin.

Kuvattavan palvelun rajaaminen ja kokonaisuuden hahmottaminen vaatii palveluformaatin tekijöiltä selkeää palvelusisällön ja tuotantoprosessin tuntemista. Ulkoisen eli asiakkaan näkökulmasta laaditun palvelukuvauksen ja yrityksen sisäisen palvelukuvauksen laatiminen voi helpottua, kun ensin laaditaan yleinen perusmalli palvelulle. Asiakkaille kohdennetussa palvelukuvauksessa tulee tiedon olla kuvattuna yksinkertaisesti, mielekkäästi ja merkityksel-

lisesti, kun taas yrityksen sisäisen palvelukuvauksen tulee olla yksityiskohtainen ja mahdollisimman informatiivinen. (Mts. 16.) Asiakkaalle palvelulupauksen määrittely selventää yrityksen palvelutuotannon ja toimituksen tuottaman hyödyn (Jaakkola ym. 2009, 11).

Palvelun määrittelyssä voidaan käyttää hyödyksi erilaisia työkaluja. Palvelun prosessinomaisen luonteen ja moninaisuuden vuoksi kuvantamiseen voidaan käyttää monenlaisia määrittelymalleja. Palvelun rakenteen kuvaamiseen voidaan käyttää palvelun jakamista ydinpalveluun sekä sitä laajentaviin tuki- ja lisäpalveluihin. Palvelupaketin määrittelemisen selkeyttää palvelun sisältöä ja erittelee siihen kuuluvat osat. Palveluprosessin määrittely kuvaa palvelun eri vaiheita mahdollisimman tarkasti eli esittelee tuotannon vaiheet, tuottajat ja toimintaan kulutetun ajan järkevissä järjestyksessä. Palveluprosessin vaiheiden kuvaamisessa voidaan käyttää hyväksi esimerkiksi blueprinting-menetelmää, jonka avulla asiakkaan ja palveluntarjoajan prosessien kohtaamispisteet voidaan kuvata selkeästi. Palvelun tuotantoprosessin kuvaamisen jälkeen voidaan määrittelyjä tarkentaa ja täsmentää niin, että toimintaa voidaan suunnitella ja aikatauluttaa tehokkaasti. Määrittelyn loppuvaiheessa tiedostetaan tarvittavat resurssit ja tuottamisen kustannusvaikutuksia voidaan arvioida. (Mts. 11–17.)

Palvelu voidaan konseptoida jäsentämällä se kolmeen eri vaiheeseen, jotka ovat palvelulupaus, palveluprosessi ja resurssit. Palvelulupaus pitää sisällään arvontuotannon lupauksen, palvelun rakenteen, räätälöintiasteen sekä hinnoittelun. Kun palvelulupaus on määritelty, voidaan siirtyä palveluprosessin vaiheiden kuvaamiseen, toimijoiden roolien määrittelyyn ja asiakasrajapinnan luonteen kuvaukseen. Palveluprosessin mukaisesti määritellään lopuksi tarvittavat resurssit, osaamisen tarve, infrastruktuuri sekä yhteistyökumppanit. (Tuominen ym. 2015, 17.)

Parantainen jakaa tuotteistamisen kolmeen eri vaiheeseen, jotka ovat lupaus, lunastus ja paikkaus (Adefine Oy 2014). Lupausvaihe koostuu kymmenestä vaiheesta, joiden määrittely johtaa lopulta myyntipuheen ja tuote-esitteiden koostamiseen. Lupausvaiheessa määritellään tuotteelle asiakas, tunnistetaan hänen ongelmansa ja selvitetään, miksei kukaan muu ole ratkaissut asiakkaan

ongelmaa aikaisemmin. Lupausvaiheen aikana tuotteelle kiteytetään tärkeä lupaus ja varmistetaan asemoinnilla erottuminen kilpailijoista. Tuotteen luomat hyödyt asiakkaalle kuvataan ja tuote nimetään, sen hinta määritellään ja toimittus sisältö kiteytetään. Lopuksi käsitellään mahdolliset vastaväitteet eli luodaan vastaukset asiakkaan mahdollisiin epävarmuustekijöihin, joita ostoprosessissa voisi tulla esille. Kun lupausvaihe on tuottanut tarvittavat tiedot, testataan tuotteen myymistä asiakkaalle. (Parantainen 2007, 135.)

Lunastusvaiheeseen siirrytään, jos asiakas on päättänyt ostaa tuotteen. Lunastus tarkoittaa palvelun tuottamista ja toimittamista asiakkaalle, jolloin tarvitaan monistuvaa palveluformaattia. Formaatti luodaan kuuden vaiheen kautta. Aluksi on tärkeää hahmottaa kokonaisuus, jonka jälkeen palvelulle kirjoitetaan käsikirjoitus ja laaditaan vaatimusmäärittely, jota seuraa työohjeiden kokoaminen. Näistä vaiheista koostetaan dokumentaatio palveluformaatile, jotta palveluprosessi olisi helposti monistettavissa. Kun kaikki edeltävät vaiheet on työstyetty läpi, voidaan tuote lanseerata ja koota uudet kehitysideat. (Mts. 198.)

Paikkausvaiheessa kehitetään toimintasuunnitelma mahdollisten reklamaatioiden käsittelyyn. Paikkausvaihe pyrkii asiakaspalvelun hyvään laatuun ja asiantuntijuuden osoittamiseen. (Adefine Oy. 2014.)

5.4.4 Kuvaavan nimen antaminen

Nimi on tärkeä osa tuotteen identiteettiä. Nimen avulla tuotteeseen voidaan sisällyttää lisämerkityksiä, jotka auttavat asiakasta valinnoissa. Hyvä nimi kiteyttää tuotteen luoman mielikuvan. Nimi voi kuvata esimerkiksi tuotteen käyttötarkoitusta, lisäarvoa tai kilpailuetua. (Villanen 2016, 145.)

Hyvä nimi yhdistää yrityksen ja tuotteen. Nimeen liittyvä tarina lisää aina nimen henkilökohtaisuutta. Hyvä nimi on sopivasti yllättävä, mutta sen tulisi kuitenkin olla yhdistettävissä tuotekategoriaan tai yritykseen. Hyvä nimi on lyhyt, persoonallinen ja synnyttää positiivisia mielikuvia. (Parantainen 2008, 18–20.)

Nimen tulisi alkaa jollakin helpolla kirjaimella aakkosten alkupäästä, kuten a-, e- tai i-vokaaleilla, koska silloin nimi sijoittuu aina listattaessa aakkosten alkupäähän. Nimen oli hyvä olla helposti lausuttava ja jäädä mieleen esimerkiksi selkeään rytmin ja soinnun avulla. (Mts. 23.)

5.4.5 Selkeä hinnoittelu

Palveluiden tuotteistus ja palvelupakettien luominen mahdollistavat kiinteän hinnan muodostamisen tarjottaville palveluille. Mitä paremmin palvelupaketti on tuotteistettu, sitä tehokkaammin sen eri osapalvelut voidaan kuvata ja hinnoitella. Tarjouksen tekeminen asiakkaalle nopeutuu yrityksessä tuotteistuksen ansiosta, koska palveluiden eri osat on tunnistettu, hinnoiteltu ja jaoteltu erilaisiksi versioiksi. Asiakkaan tarpeen mukaan palvelupaketteja voidaan koota nopeasti ja vaivatta, kustannustehokkaasti ja kannattavasti. On huomattava, että hinnoittelu voi lisätä asiakkaiden hintavertailua ja edistää siten myös hinnalla kilpailua. (Sipilä 2003, 204–206.) Hinnoittelussa kannattaa ottaa huomioon alakohtaiset vaihtelut ja käytänteet. Markkinoinnin ja mainonnan alalla hinnoittelu ei ole yleisesti kovin avointa ja monesti asiakkaille räätälöidään tuotteet tarpeen mukaan tarjouspyyntöjen ja tarjousten avulla. Tuotteistamisen avulla voitaisiin ottaa askel kohti läpinäkyvää ja asiakaslähtöistä hinnoittelua.

Palvelun hinnoittelussa korostuu yrityksen ja sen työntekijöiden asiantuntijuuden vaikutus hinnoitteluun. Asiantuntijapalveluyrityksen imago markkinoilla voi olla peruste korkeampaan hintaan, koska maine vaikuttaa osaltaan aineettoman palvelun arvostukseen ja sitä kautta myös hinnoitteluun. (Mts. 20.) Palveluntarjoajan intresseihin tulisikin aina kuulua hyvän imagon ylläpitäminen ja tarjottavien tuotteiden hyötyjen perustelu asiakkaalle.

Apusen ja Parantaisen mukaan (2011, 21–27) tuotteen ja palvelun luomaan mielikuvaan vaikuttaa oleellisesti hinta. Asiakas voi kokea tuotteen liian halvaksi tai kalliiksi ja siten leimata sen joko huonoksi tai erinomaiseksi. Tuotteistettaessa tulisikin miettiä hinnan vaikutusta mielikuvaan. Tarjotaanko asiakkaalle hinnaltaan kilpailukykyisiä palvelutuotteita?

Hinnan kokemiseen vaikuttaa olennaisesti myyjän ja asiakkaan välinen kommunikaatio ja yhteisymmärrys. Kun palvelun myyjä osaa perustella hinnan

niin, että se tuntuu asiakkaasta oikealta, ei hinnalla oikeastaan ole väliä. Merkitys koostuu siitä, mitä palvelulla saavutetaan. Asiakkaan ostohalukkuus ja myötämielisyys nousee, kun palveluntarjoaja onnistuu synnyttämään asiakkaalle positiivisia tunnetiloja. Asiakkaan kehuminen ja kannustaminen toimivat erinomaisina myynnin edistäjinä. (Mts. 167.)

Palvelun hinnoittelussa tulee ottaa huomioon asiakkaan vaikutus palvelutapahtumaan. Kun asiantuntijapalvelulle määritellään kiinteä hinta, tulee toimintatapojen olla selkeästi määritelty ja tiedotettu myös asiakkaalle. Avoimesti kuvattu ja systemaattisesti rakennettu hinnoittelujärjestelmä edistää luottamusta. Kun asiakas on tietoinen hinnoittelun perusteista, hänen on helpompi suunnitella omaa liiketoimintaansa ja valita siihen sopivia palvelutuotteita. (Sipilä 2003, 23–26.)

Hinnoittelun avulla voidaan pyrkiä vaikuttamaan asiakkaan ostopäätökseen. Ohjaileva hinnoittelu perustuu asiakkaan palkitsemiseen tai rankaisemiseen tuotevalintojen mukaan. (Mts. 27.) Palvelupaketti voidaan koostaa esimerkiksi edullisemmaksi paketiksi, kuin ostettavat palvelut erillisinä kokonaisuuksina. Palvelupaketteja kehitettäessä yrityksen tuleekin miettiä, mihin ratkaisuihin se haluaa tuotteistuksellaan asiakasta ohjata. Parhaimmillaan palvelupaketit kasvattavat asiakkaan kokonaisostosta ja luovat pitkäaikaisia asiakassuhteita. Palvelupakettien luominen helpottaa asiakkaan valintojen tekemistä, koska palvelupaketeissa tuotteiden yhteensopivuus on jo varmistettu palveluntarjoajan puolesta. Palvelupaketit helpottavat asiakkaan ostoprosessia ja tarjoavat asiakkaalle valmiita vaihtoehtoja. (Mts. 207.)

5.4.6 Houkutteleva tarjoaman koostaminen

Palvelukokonaisuus tulisi suunnitella tarkasti, koska asiakkaan mieleen jääminen edellyttää yritykseltä tunnusomaisen palvelun ja toiminnan kehittämistä (Apunen & Parantainen 2011, 103–104). Elämykset herättävät asiakkaan tunteita ja erinomaisesti onnistunut palvelukokonaisuus ylittää asiakkaan odotukset positiivisesti. Jaettu ilo ja yhdessä onnistuminen yhdistävät ja syventävät asiakassudetta.

Asiakkaita houkutellaan tehokkaimmin markkinoimalla muutamaa myyntivetoista tuotetta. Liian monen tuotteen yhtäaikaista markkinointia ja laaja palveluvalikoima aiheuttaa turhaa sekaannusta asiakkaalle. Tuotteistamalla valmiita ehdotuksia autat asiakasta päätöksenteossa. (Mts. 64.)

5.4.7 Asiantuntijuus ja laatu mielikuvina

Tuotteen synnyttämällä mielikuvalla eli brändillä on suora yhteys ostopäätökseen (Hämäläinen ym. 2016, 45). Tarjonnan määrä on nykyisin valtava. Parhaiten massasta erottuvat ne, jotka ovat onnistuneet luomaan mielenkiintoisen brändin. Yritykset ja asiakkaat koostuvat ihmisistä, joten brändin takana työskentelevät henkilöt ovat merkityksellisiä. Asiantuntijayrityksen työntekijöiden esittelemisen saattaa lähentää asiakkaita ja yritystä ratkaisevasti. Jo kasvokuvan näkeminen tekee henkilöstä tutumman, jolloin asiakkaan on helpompi lähestyä yritystä. (Isokangas & Vassinen 2010, 31–33.)

Tuotteistettaessa tulisi yrityksen ja sen työntekijöiden tuoda esille omaa ammattitaitoa ja erityisosaamista. Luomalla asiantuntijan roolin alallaan yritys varmistaa oman markkinapaikkansa ja kartuttaa samalla lisäarvoa omille palveluilleen. Kun yrityksen ja henkilöstön asiantuntijuus huomataan, seuraa samalla asiakkaiden arvostus ja kiinnostus palveluita kohtaan. (Apunen & Parantainen 2011, 36–37.) Asiantuntijaorganisaatiossa yksittäisten henkilöiden vaikutus voi nousta merkittävään asemaan yrityksen viestinnässä. Henkilöstö voidaankin nähdä asiantuntijaorganisaatiossa yrityksen kärkituotteena. (Isokangas & Vassinen 2010, 29–36.) Nykyisin yhä useampi asiantuntija pyrkii erottautumaan massasta henkilökohtaisen ammatillisen brändäyksen avulla. Asiantuntijaorganisaation viestinnässä henkilöityminen voikin edistää yrityksen verkostojen kehittymistä.

Pitkäsen (2006, 58) mukaan asiantuntijuuden tuotteistamisella pyritään siihen, että tehtyjen tuntien sijaan asiakkaalle myytäisiin hyötyjä. Asiantuntijan ammattitaidon tulisi näkyä tiedon jalostamisen taitona ja todentua asiakaslähtöisen toiminnan kautta. Informaation tulva on digitalisaation myötä yhteiskunnassamme nykyisin suuri, ja siksi asiantuntijan tuottaman havainnollistavan informaation kysyntä jatkaa kasvuaan.

Palveluiden ostamiseen liittyy aina riskejä, joten niitä myytäessä tulisi muistaa asiakkaan erityistarpeiden huomioiminen. Asiantuntijan tulisi olla valmis tarjoamaan asiakkaalle neuvoja, suosituksia ja näkemyksiä, joiden avulla palvelun laatu konkretisoituu. Hyvä asiantuntija ohjailee palveluprosessia ja poistaa asiakkaan pelot ehdottamalla varteenotettavia vaihtoehtoja. Kun asiakkaalle tarjotaan esimerkiksi palvelukokonaisuutta, pitäisi palveluntarjoajalla olla jo valmiiksi mietittynä kaikki päätöksentekoon vaikuttavat seikat kuten tarjous, aikataulu, tulokset ja toimintaohjeet. (Apunen & Parantainen 2011, 46–51.)

Asiantuntijuus ja laatu kulkevat käsi kädessä. Asiantuntijan tuottaman palvelun edellytyksenä on usein laadukkuus. Laatua voidaan viestiä asiakkaille konkreettisesti erilaisten sertifikaattien, auktorisoinnin, patenttien ja palkintojen avulla (Jaakkola ym. 2009, 28). Asiakkaan on helpompi tehdä ostopäätös, kun hänelle tarjotaan jonkinlainen takuu palvelusta ja sen onnistumisesta.

Laatu on tärkeää silloin, kun se edistää tuotteen tai palvelun ostajaa saavuttamaan hyötyä. Tuotteen ja palvelun laatua voidaan määritellä ja mitata sen ominaisuuksien perusteella. On kuitenkin huomattava, että laadun kokeminen on aina riippuvainen arvioijan mieltymyksistä, joten se on henkilösidonnaista. Tuotteen laadun kokemiseen voivat vaikuttaa esimerkiksi tarpeet, arvot, oletukset, toiveet ja kokemukset. (Laaksonen & Laaksonen 2001, 83–85.)

Onnistuneen palvelun tuottaminen asiakkaalle on selkeästi yhteydessä laatuun. Mikäli palvelun tuottamisen yhteydessä esiintyy ongelmia, on selkeällä ja oikea-aikaisella tiedottamisella yhteys luottamuksen ja laadun kokemiseen. Kun ongelmat hoidetaan asiantuntijan taidolla, asiakas voi ongelmista huolimatta olla entistä tyytyväisempi palvelun laatuun. (Pitkänen 2006, 63–66.) On kuitenkin huomattava, että palvelun laatu syntyy nimenomaan palveluyrityksen ja asiakkaan yhteistyöstä (Sipilä 2003, 114). Palvelun laatua ei voida siksi arvioida ainoastaan yrityksen tuottaman palvelun onnistumisen perusteella.

Laatua voidaan mitata ja seurata monesta eri näkökulmasta. On tärkeää pyrkiä valitsemaan kullekin palvelulle sopivat laadun mittaustavat, joiden avulla yritys voi pitää jatkuvan kehityksen ja laadun arvioinnin yllä. Viestinnän onnistumisella on suuri merkitys asiakkaan tyytyväisyyteen, koska palvelun laatu

määräytyy pitkälti asiakkaan odotusten ja niiden täyttymisen mukaan. Palvelun viestinnän ja palvelun laadun pitäisi kohdata, jotta asiakkaalle muodostuisi oikeanlainen mielikuva palvelusta. Palvelun laatua voidaan arvioida jatkuvasti esimerkiksi asiakaspalautteiden ja asiakaskyselyiden avulla. Laadun ongelmat tulevat esille viimeistään reklamaatioiden muodossa. Sisäisesti laatua voidaan valvoa seuraamalla ja mittaamalla työntekoa. Tuotteistetussa palvelussa tulisi palveluprosessin olla selkeästi määritelty, jolloin sen toteutusta voidaan seurata järjestelmällisesti. Työntekoa tarkkailemalla ja auditoimalla voidaan löytää puutteita ja uusia ideoita palvelun laadun parantamiseen. (Jaakkola ym. 2009, 36.)

5.4.8 Asiakasarviot ja referenssit ostopäätöksen tukena

Ihmiset toimivat helposti laumapaineen alaisina, joten asiakkaalle kannattaa kertoa, mitä muut ovat ostaneet ja miten he ovat toimineet (Apunen & Parantainen 2011, 95). Asiakkaan ostokäyttäytymistä voidaan pyrkiä ohjailemaan sen avulla, mitä muut hänen käyttäytymisestään ajattelevat. Tarjoamalla asiakkaalle myyntitilanteessa jotain, joka edistää hänen henkilökohtaista suhtautumista itseensä, voidaan pyrkiä luomaan myönteinen tunnelma ja edistää siten asiakkaan ostohalukkuutta. (Mts. 139–140.)

Asiakasreferenssien käyttö tuotteistamisen tukena edistää uskottavuutta. Valokuvan ja nimen sekä suoran lainauksen liittäminen referenssiin edistävät luotettavuutta. (Mts. 115.) Palveluiden myynnin ja niiden laadun tukemiseksi kannattaa valita hyvin onnistuneita asiakkuuksia edustamaan palveluita. Lyhyt kertomus asiakkuudesta ja palvelun onnistumisesta auttaa seuraavaa asiakasta ostopäätöksen teossa.

Apusen ja Parantaisen (2011, 54) mukaan yrityksen kannattaa kirjoittaa mielipiteitä ja ajatuksia esille tuotteistamisen tueksi, koska painettu sana koetaan puhetta uskottavampana. Ihminen pitää aikaisemmin kuulemaansa väittämää myös todempana kuin uutta väittämää (mts. 104–105). Yrityksen kannattaa siis tuoda tärkeimmät mielipiteet esille tarpeeksi usein. Tekstin hyödyntäminen tuotteistamisessa ja esimerkiksi yritysblogin pitäminen vahvistavat sanoman uskottavuutta. Yritys voi rakentaa myötämielistä suhdetta potentiaalisiin asiak-

kaisiin tarjoamalla heille hyödyllistä tietoa. Tarjottuaan etukäteen arvoa asiakkaille on heitä helpompi lähestyä myyntiaikeissa (mts. 147). Hyödyllisten vinkkien jakaminen blogissa vahvistaa yrityksen asiantuntija-asemaa kilpailukentällä (Villanen 2016, 24). Näin toimiessaan yritys voi luoda laajaa verkostoa ympärilleen. Verkostosta voi tulevaisuudessa syntyä uusia asiakkuuksia, yhteistyökumppaneita ja rekrytointeja.

5.4.9 Tarinankerronta merkityksen luoja

Asiakkaat eivät osta vain tuotteita ja palveluita, vaan kokemuksia, joissa yrityksen arvoilla ja merkityksillä on oma roolinsa. Kun tuote sisältää markkinoivan tarinan ja toiminta-ajatuksen, se myy itse itsensä. (Villanen 2016, 85.) Tuotteen ja palvelun ympärille luotu tarina toimii tehokkaana markkinointina erityisesti silloin, kun se onnistuu puhuttelemaan asiakasta henkilökohtaisten arvojen ja unelmien kautta (Apunen & Parantainen 2011, 28–30).

Tarinoiden käyttö tuotteistuksessa luo inhimillisen näkökulman tuotteesta, koska tarina konkretisoi tuotteen kontekstissa todellisuuteen. Tarina jää mieleen, koska siihen on helppo samaistua ja jokainen voi tulkita tarinaa henkilökohtaisesti. Kuvan ja sanan yhdistäminen puhuttelee asiakasta vieläkin syvemmin. tarinat ja kuvat luovat palvelulle persoonallisia piirteitä, jotka herättävät tunteita ja lisäävät kokemuksellisuutta. (Villanen 2016, 216.) Asiakas saattaa kertoa hyvää tarinaa eteenpäin ja markkinoida yritystä siten itse. Palvelun ympärille luotu tarina puhuttelee asiakasta henkilökohtaisesti ja yhdistää samalla asiakaskuntaa. Yrityksen ympärille syntyvä yhteisö voi olla kunnan arvojen etu markkinoilla, kun lojaalit asiakkaat sitoutuvat yrityksen toimintaan omasta halusta. Tällaisen yhteisön jäseniä yrityksen tulisi palkita aika-ajoin.

Tarinoiden käyttö tuotteistuksessa edistää palvelukuvauksien yhteyttä todellisuuteen kertomalla elävää tietoa ja inhimillisiä näkökulmia tuotteesta. Erinomaisen tuotteistamisen apuvälineen tarinoista tekee se, että niiden tulkinta on aina henkilökohtaista. (Tuominen ym. 2015, 33.)

Tarinankerronnassa tulisi Villasen (2016, 217) mukaan ottaa huomioon toisto, painotus, vaihtelu, siirtymät, rytmitys, suhteet ja henkilöahmot. Toisto luo uskottavuutta ja vahvistaa muistijälkeä. Tarinan systemaattisuus ja rehellisyys

perustuu tosiseikkoihin, jotka esiintyvät yrityksen arjessa. Tarinat, jotka nostavat esille yrityksen missiota, visiota ja arvomaailmaa, vahvistavat myös yrityksen uskottavuutta ja asemaa alalla. Tarinat sisältävät myös yrityksen toimintaympäristöön liittyviä asioita, jotta tarina konkretisoituisi vallitsevaan kulttuuriin ja aikaan. Yrityksen sisäisten ja ulkoisten yhtäläisyyksien sitoutuminen toisiinsa saa tarinat elämään ja vaikuttamaan todelta.

5.4.10 Visuaalinen ilme loppusilauksena

Tuotteistamisessa tekstin fontilla ja värillä on vaikutusta, sillä Apusen ja Parantaisen (2011, 104–105) mukaan uskomme paremmin väriltään tai kirjaimeltaan helppolukuista tekstiä. Sointuvat lauseet uskotaan myös todeksi enemmän, kuin huonosti kirjoitettu teksti. Tekstissä kannattaa siis pyrkiä selkeään luettavuuteen. Kysymyksiä hyödyntämällä voidaan lisätä asiakkaan mielenkiintoa ja sitoutumista aiheeseen. (Mts. 131.)

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Opinnäytteen kvalitatiivinen tutkimusosuus toteutettiin maaliskuussa. Tutkimuksessa haastateltiin tuotteistamisen asiantuntijoina Antti Apunen, Jari Parantainen ja Jaana Villanen. Haastattelujen ja aikaisempien teorioiden pohjalta laadittiin benchmarking-tutkimukselle dokumentti, jonka avulla vertailuanalyysi suoritettiin. Haastatteluiden analyysistä syntyneiden johtopäätösten avulla Kupli Oy:n tuotteistamisen kehittämisprojektia tukemaan valittiin Business Model Canvaan käyttö tutkimuksessa.

Tässä tapaustutkimuksessa pääaineisto päädyttiin keräämään teemahaastattelun avulla, koska tuotteistamisesta haluttiin saada syventävää ja ajankoh- taista tietoa alan asiantuntijoilta. Haastattelu mahdollistaa ilmiön tarkastelun teemoittain, jolloin tuotteistusta lähestytään valituista näkökulmista. Haastattelun avulla tuotettavan pääaineiston tavoitteena oli saavuttaa ymmärrys siitä, miten digitaalinen palvelu tuotteistetaan onnistuneesti. Haastattelun avulla pyrittiin saavuttamaan erityisesti tutkimuksen tilaajayritystä kiinnostavaa tietoa ja ennen haastattelujen alkamista haastattelukysymykset käytiin läpi tutkimuksen tilaajayrityksen edustajien kanssa (Orpana & Asikainen 2018b).

Taulukossa 1 esitetty tutkimuskysymysten ja tutkimuksessa kerätyn aineiston yhteneväisyys. Tutkimuskysymyksiin on pyritty löytämään vastaus monen eri aineiston avulla, jotta tutkimuksen tulokset olisivat mahdollisimman luotettavat.

Taulukko 1. Tutkimuskysymykset ja tutkimuksen tuottaman aineiston kohtaaminen.

Tutkimuskysymys	Aineisto
Miten asiantuntijapalvelu tuotteistetaan onnistuneesti?	Teemahaastatteluiden raportit. Teoreettinen viitekehys.
Miten muut alalla toimivat yritykset tuotteistavat digitaalisia palveluita?	Vertailuanalyysin dokumentti. Teemahaastatteluiden raportit.
Miten digitaalinen asiantuntijapalvelu tuotteistetaan Kupli Oy:n verkkosivuille?	Liiketoimintamallin dokumentti. Teemahaastatteluiden raportit. Vertailuanalyysin dokumentti.

Teemahaastatteluiden tuloksena aineistosta voitiin löytää ratkaisuja kaikkiin tutkimuskysymyksiin. Teoreettinen viitekehys loi pohjan digitaalisen asiantuntijapalvelun tuotteistamisen ymmärrykselle ja sitä kautta edisti tutkimuksen kulua ja onnistumista. Teemahaastattelun ja teoreettisen viitekehysten luoman ymmärryksen kautta tutkimuksessa tuotettiin uutta ajankohtaista ja alakohontaista tietoa vertailuanalyysin avulla. Liiketoimintamallin läpikäynti tuotti aineistoa yhteen tutkimuskysymykseen, jonka avulla luotiin ymmärrys Kupli Oy:n tuotteistamisen kehittämisestä.

Havainnointi valittiin pääaineistoa täydentäväksi tutkimusmenetelmäksi, koska sen avulla voidaan saavuttaa välitöntä ja suoraa tietoa yksilöiden ja yritysten toiminnasta. Havainnoinnin avulla voidaan tutkia tuotteistamista ja sen kehitystä yrityksen luonnollisessa ympäristössä. Havainnoija osallistui tutkittavaan toimintaan ainoastaan havaintojen tekijän roolissa (Hirsjärvi ym. 1997, 208–2012). Vertailututkimuksen avulla havaittiin Kupli Oy:n tuotteiden kehitysmahdollisuudet ja asemoitiin yrityksen tuotteistuksen onnistumista muiden yritysten tuotteistuksiin verraten. Analyysin pohjalta Kupli Oy:n tuotteistusta on helppompaa tulevaisuudessa kehittää, kun varsinaiset kehityskohteet ovat tiedossa. Liiketoimintasuunnitelman läpikäynti selkeytti havainnoitavien henkilöiden kä-

sitystä yrityksen ydinajatuksesta ja toiminnan tarkoituksesta. Tutkimuksen jälkeisen tuotteistamisprojektin aloitus on yrityksessä helpompaa, kun edellä mainitut asiat on jo ennalta sisäistetty ja selkeytetty yrityksessä.

6.1 Haastattelu

Haastateltavat valikoituvat tutkimukseen asiantuntijuuden perusteella. Kaikki haastateltavat tekevät työkseen tuotteistusta ja ovat tuottaneet aiheesta myös kirjallisuutta. Antti Apunen ratkoo myynnin ja palvelukehityksen ongelmia omistamassaan Ediste Oy:ssä. Jari Parantainen tuotteistaa asiantuntijapalveluita ja huipputekniikkaa sekä kouluttaa ja luennoi aiheesta omistamassaan Noste Oy:ssä. Jaana Villanen kehittää ja kouluttaa yritysten henkilöstöä tuotteistuksessa, brändäyksessä, projektijohtamisessa sekä immateriaalioikeuksissa. Villanen tarjoaa palveluitaan Prorigin Oy:ssä sekä Seitti.pro Oy:ssä.

Haastateltavia lähestyttiin soittamalla ja kertomalla opinnäytteen aiheesta sekä tutkimuksen tarkoituksesta. Heiltä pyydettiin lupa haastatteluun ja ajankohta sovittiin tapauskohtaisesti. Haastateltavat antoivat luvan nimien käyttöön opinnäytteen lähdeviitteissä, joten haastateltaviin viitataan heidän nimillään. Haastattelut toteutettiin puhelinhaastatteluina ja tallentamiseen käytettiin Another Call Recorder -sovellusta. Haastattelut litteroitiin Word-dokumenteiksi. Haastattelun rungosta on liitetty näytteeksi taulukko (liite 1), josta haastattelun teemat ja toteutus tulevat esille. Haastattelussa toteutuneista kysymyksistä on koostettu liitteeksi taulukko (liitteet 2/1 ja 2/2). Analyysi muodostettiin haastatteluista syntyneiden dokumenttien ja äänitteiden perusteella.

6.2 Havainnointi

Vertailuanalyysin laatimisen ja liiketoimintamallin läpikäynnin havainnointi toteutettiin 13.4.2018 yrityksen tiloissa. Tutkimuksen tekijä havainnoi Kupli Oy:n perustajien, Mari Orpanan ja Suvi Asikaisen työskentelyä.

Vertailuanalyysitutkimukseen Orpana ja Asikainen valitsivat oman yrityksensä lisäksi neljä muuta samalla alalla toimivaa yritystä. Valitut yritykset edustivat erikokoisia ja liikevaihdoltaan erilaisia yrityksiä. Analyysissä vertailtiin sosiaalisen median sisällöntuotantoa koskevia tuotteistuksia, eli analyysiin otettiin mu-

kaan jokaisen yrityksen verkkosivuilta ainoastaan analysoitava tuotesivu. Vertailuanalyysin yritykset olivat markkinointitoimisto Kupli (Kupli Oy 2018), Redland (Redland Oy 2018), Ghocon (Ghost Con Oy 2018), WDS (Markkinointitoimisto WDS Oy 2018) ja Kurio (Kurio Oy 2018).

Vertailuanalyysi toteutettiin tunnin kestävästä istunnosta, jolloin analyysiä varten laadittu taulukko täytettiin (liitteet 3/1 ja 3/2). Taulukossa on otettu huomioon teoriaosassa sekä haastattelututkimuksessa esille tulleet tuotteistuksen osa-alueet, joiden avulla tuotteistuksen onnistumista voidaan arvioida. Vertailuanalyysissä arvioitiin vision, mission ja arvojen näkymistä tuotteistuksessa sekä ratkaisukeskeisyyttä ja asiakkaan ongelmaan vastaamista. Analyysissä vertailtiin tuotteen tuomaa lisäarvoa, laatua, lupautta, takuuta ja hintaa sekä aika- ja tuloksia. Yhteydenoton helppous, lisäpalveluiden ja pakettien tarjoaminen sekä ostopolun selkeys vaikuttivat myös osaltaan vertaisarviointin tuloksiin. Visuaalisuutta ja tuotteen persoonallisuutta arvioitiin myös tutkimuksessa.

Liiketoimintamallin läpikäynti toteutettiin verkkosivuston (OnnistuYrittäjänä.fi 2018) palvelun kautta kahdenkymmenen minuutin sessiona, jonka aikana liiketoimintamallin eri osa-alueita koskeviin kysymyksiin vastattiin (liite 4). Taulukossa 2 on esitetty Business Model Canvasin osa-alueet, jotka liiketoimintamallissa otetaan huomioon.

Taulukko 2. Business Model Canvas (OnnistuYrittäjänä.fi 2018)

BUSINESS MODEL CANVAS ELI LIIKETOIMINTAMALLI				
KUMPPANIT	TUOTANTOMALLI	TUOTTEET JA PALVELUT	ASIAKAS- SUHDE	ASIAKAS- SEGMENTTI
	RESURSSIT		JAKELU- KANAVAT	
KULURAKENNE			TULON KERTYMINEN	

Liiketoimintamalli koostuu pitkälti samoista aihealueista kuin tuotteistus, minkä vuoksi ne täydentävät ja tukevat toisiaan hyvin. Liiketoiminnan kehittämisessä ja suunnittelussa liiketoimintamallin selkeytys edistää myös tuotteistuksen onnistumista. Asiakassuhteiden, tarjottavien palveluiden, tuotannon, kulurakenteen sekä tulon kertymisen periaatteiden läpikäynti yrityksessä edistää yksittäisten tuotteistusprosessien yhdenmukaisuutta ja onnistumista. Liiketoimintamallin päivittäminen toimi hyvin tuotteistamisprosessia valmistelevana toimenpiteenä yrityksessä.

7 TULOKSET

7.1 Asiantuntijoiden haastattelun tulokset

Tässä luvussa viitataan tutkimuksen aikana toteutettujen haastatteluiden avulla tuotettuun aineistoon eli litteroituihin dokumentteihin ja äänitteisiin. Luvussa viitataan Apusen (2018), Parantaisen (2018) ja Villasen (2018) haastatteluihin.

Haastattelun alussa haastateltavat arvioivat tuotteistusta ja sen kehitystä markkinoinnin ja mainonnan alalla. Villasen mukaan tuotteistus ei ole hirvittävästi lisääntynyt, mutta se on lisääntymässä. Villanen ei ole niinkään huolissaan siitä, etteikö tuotteistamisesta ja tuotekehityksestä puhuttaisi, vaan siitä, mihin tuotteistaminen pohjautuu. Parantaisen mukaan markkinoinnin ja mainonnan alalla tehdään asiakaslähtöisiä projekteja, eikä tuotteistamista esiinny kuin muutamissa yrityksissä. Apusen mukaan markkinoinnin ja mainonnan alalla tuotteistuksen aste on noussut, mutta parannettavaa on vielä paljon. Yritysten tuotekehitykselle on havaittavissa asiakaskunnan puolelta tuleva paine, joka tähtää ennemminkin tuloksien, kuin tehtyjen työtuntien ostamiseen. Markkinoinnin ja mainonnan alalla tämä on nähtävissä erityisesti markkinoinnin mitaamisen ja tulosten seurannan kautta. (Apunen.)

Esimerkkinä hyvästä tuotteistuksesta nousi kattoremontit, joissa kiinteähintaiset palvelut ja tiukasti määritellyt aikataulut ovat olleet tarjolla jo jonkin aikaa (Apunen). Muutoksen edelläkävijäyrityksenä nousi esille Zara, joka tarjoaa asiakkailleen pieniä valmistuseriä (Villanen). Ediste Oy:n Ediste-rynnäkö mainittiin esimerkkinä toimivan formaatin vuoksi (Parantainen). Hyvien tuotteistuksien vaikuttavina tekijöinä voidaan haastatteluiden esimerkkien avulla nostaa

toimivan ja tiukasti määritellyn palveluformaatin voima, joka ottaa innovatiivisesti huomioon asiakasrajapinnan muutokset ja tarpeet.

Tuotteistamisen kehittämisestä nousi esille toistettavuus ja toiminnan selkeys. Parantainen totesi palvelun tuotteistuksen kehittämiseksi jatkuvan toiston tarpeen. Tuotteistuksen kehitys vaatii toiminnan suunnittelua, sillä jokaisella tuotteella tulisi olla oma tuotepääällikkö, joka vastaa tuotteen jatkuvasta kehityksestä. Formaatin selkeytyminen ja kehittyminen vaatii jatkuvaa palvelun tuotannon toistoa ja sisällyttämistä yrityksen toimintaan. (Parantainen.) Liiketoiminta kehittyy jatkuvasti, kun toiminnan tapa on selkeää ja suunnitelmallista.

Tulevaisuuden näkymistä ja trendeistä tuotteistuksessa haastateltavilla oli kullakin omanlaisensa näkemys. Apusen mukaan liiketoiminnan palvelullistaminen voidaan nähdä kestäväänä trendinä ja se johtaa siihen, että palveluita pitää tuotteistaa, mikäli liiketoimintaa halutaan palvelullistaa. Yritykset, jotka pystyvät poistamaan riskejä asiakkaalta ja toimittamaan törkeitä lupauksia, voittavat kilpailussa ne yritykset, jotka myyvät vain työtunteja. (Apunen.)

Parantaisen mukaan kansainvälistyminen voisi tulevaisuudessa näkyä markkinoinnin ja mainonnan alalla kasvavana kiinalaisen ammattitaidon tarjontana. Kansainvälisillä markkinoilla toimii jo esimerkkinä mainittu markkinoita kilpailuttava yritys 99designs. Tulevaisuudessa Suomessa kannattaisi keskittyä arvokkaan asiakaspalvelun tuottamiseen ja hankkia edulliset toteutukset ulkomailta. (Parantainen.)

Villasen mukaan yrityksen vision, mission ja arvojen esille tuominen tuotteistuksen lähtökohtana voitaisiin nähdä tuotteistuksen kehityksen uutena suuntana. Kun yrityksen toiminta perustuu sen elämäntehtävään eli missioon, on toiminnan paketoiminen ja hiominen kannattavaa. Tällaisella tuotekehityksellä pyritään muovaamaan elämäntehtävästä entistä toimivampia kokonaisuuksia. Tuotekehityksen tulisi siis aina kummuta yrityksen ytimeä ja tuotteistuksen tulisi aina tuottaa lisäarvoa asiakkaalle. Parhaimmassa tapauksessa tuotteistus selkeyttää toimintaa ja lisää kannattavuutta sekä palvelun tarjoajalle että ostajalle. (Villanen.)

Apunen odottaisi näkevänsä markkinoinnin ja mainonnan alalla enemmän palveluformaatteja, joissa olisi kiinteä hinta, toimitusaika ja tulos. Mainonnan alalla on havaittavissa edelleen luovuuteen ja suunnittelutyöhön liittyvä vapaus, joka mahdollistaa asiakastyössä aina ainutlaatuisen tuotoksen. Apunen uskoo, että markkinoinnin ja mainonnan alalla olisi mahdollista päästä parempaan tuottoon, jos toimintaa pyrittäisiin formatoimaan ja paketoimaan. Perusasioiden uudelleensuunnittelu vie asiantuntijalta jatkuvasti aikaa, joka voitaisiin käyttää työn luovan osuuden tuottamiseen.

Tuotteistamisen lähtökohtana ja tarkoituksena nousi esiin liiketoiminnan tarkoitus ja asiakkaan päämäärät. Villasen mukaan tuotteistaminen kirkastaa yrityksen liiketoiminnan tarkoitusta vähentämällä ns. rönsyjen määrää karsimalla pois turhaa toimintaa ja tuotteita, jotka eivät palvele yrityksen visiota. Kehitettäviksi tuotteiksi valikoituvat tuotteet, jotka ovat eteenpäin vieviä, kantavia, kannattavia ja toimivia. Tuotteiden tulee tuottaa asiakkaille lisäarvoa, niiden tulee olla muokattavissa ja asiakkaiden tulee sitoutua niiden kehittämiseen. Asiantuntijapalvelun tuotteistus lähtee Apusen mukaan aina siitä, että asiakas tunnistaa ongelman ja ymmärtää, mitä hän ongelman ratkaisusta hyötyisi.

Villasen mukaan markkinoinnin, mainonnan ja myynnin tulisi lähteä liikkeelle yrityksen ytimestä ja kaikessa viestinnässä pitäisi näkyä yrityksen toiminnan tarkoitus. Tosielämässä yrityksen ydinajatuksen realisoituminen toiminnan lähtökohdaksi ei kuitenkaan aina ole itsestään selvää. Tästä syystä yrityksen tulisi käyttää aikaa ydinajatuksen pohtimiseen etenkin tuotteistamisprosessin alkuvaiheessa. Yritysten olisi hyvä käyttää aikaa tuotteistukseen ja tuotekehitykseen ensimmäisten vuosien aikana. (Villanen.)

Markkinoinnin ja mainonnan alalla tuotteistettaessa kannattaa huomioida alalla vallitseva toimitusajan määrittelemättömyys ja tarttua siihen. Kilpailuetua voi saavuttaa nopealla toimituksella, jolla pyritään vastaamaan kärsimättömien asiakkaiden tarpeeseen. Parantainen mukaan ensimmäisenä tulisi miettiä miten toimitusaikojaa voisi pienentää kymmenesosaa.

Parantainen jakaa tuotteistamisprosessin kolmeen vaiheeseen: lupaus, lunastus ja paikkaus. Tuotteistuksessa lupausvaiheen jälkeen testataan, että os-

taako asiakas tuotteen. (Parantainen 20018) Apusen mukaan tuotteistamisessa pitäisi aina miettiä idean ainutlaatuisuutta. On huomattava, että asiakas ilmaisee helposti haluavansa ostaa tuotteen, jos kiinnostusta udellaan tuotteen kehitysvaiheessa. Kun halutaan oikeasti selvittää, onko tuotteella markkinoita, tulisi asiakkaalta kysyä, onko hän valmis maksamaan tuotteesta, ja pilotoida se sitten asiakkaan kanssa. (Apunen.)

Parantaisen mukaan tiukka erikoistuminen omaan toimintaan ja keskittyminen ainoastaan valittuihin tuotteisiin, pitävät yrityksen toimintakuntoisena. Tuotteistettuaan palvelun tulee yrittäjän pitäytyä valinnassaan.

Apusen neuvo yrittäjälle on törkeän lupauksen antaminen. Parantainen korostaa sitä, että tuote ei ole koskaan täysin valmis. Tuotteistamisprosessissa tuotetaan aina epätäydellisiä tuotteistuksia, joita jatkokehitetään käytännön asiakastyössä. Villanen pitää tärkeänä sitä, että tuotteistus on aina hionnan alla eli tuotteistaminen on toistuvaa ja ajantasaista kehitystyötä. Apunen korostaa sitä, että tuotteistetulla tuotteella tulisi aina olla vastuuhenkilö ja mittarit, joiden avulla sitä kehitetään jatkuvasti.

Tuotteistamisprosessissa tulisi olla mukana yrityksestä henkilö, joka vastaa projektissa tehdyistä päätöksistä. Lisäksi tuotteistamiseen pitäisi osallistua asiantuntija, joka ymmärtää tuotteen toiminnallisuuden ja kehitysmahdollisuudet. Keskitason myyjiä tulisi olla mukana prosessissa, koska tuotteistus tähtää nimenomaan myynnin helpottamiseen ja tehostamiseen. Hyvät myyjät eivät välttämättä tarvitse tuotteistuksen luomaa tukea avukseen. Lisäksi tuotteistamisprosessissa tulisi olla mukana aina markkinointihenkilö, joka kehitysprosessin aikana tuottaa kaiken konkreettisen materiaalin, jota markkinointiin tarvitaan. (Parantainen.) Kantava toiminnan malli voidaan saavuttaa yrityksessä ulkoisen mentoroinnin ja sparrauksen kautta (Villanen).

Apusen mukaan tuotteistamisessa tulisi käyttää vertailuanalyysiä lähinnä lopputuloksen erilaisuuden varmistamiseen. SWOT-analyysin sijaan Apunen suosittelee esimerkiksi Business Model Canvaan käyttöä tuotteistamisen apuvälineenä, koska se huomioi yrityksen toimintapuolen, eikä keskity ainoastaan

yleisten vahvuuksien ja heikkouksien huomioimiseen. Parantainen totesi Business Model Canvaan käytön tuotteistamisen tukena toimivaksi metodiksi, koska sen avulla voidaan tuottaa tietoa tuotteistamisen tueksi.

Palvelun tuotteistamisessa pitäisi tuotantoprosessista tunnistaa samankaltaisina toistuvat työvaiheet ja koostaa niistä monistuva formaatti. Tällöin palvelun tuotannossa perusasiat on vakioitu ja toiminnan tapa on aina samanlainen, mutta lopputulos on joka kerta erilainen. Palvelun paketoiminen muutamaksi eri vaihtoehdoksi auttaa asiakasta ostopäätöksen teossa, koska vertailun kohteet löytyvät silloin yritykseltä. Paketoimalla erilaisia vaihtoehtoja, voidaan hinta-ankkuri asettaa halutulle tasolle, jolloin asiakkaalle annetaan automaattisesti mahdollisuus tuotteiden vertailuun ja valinnan tekoon. (Apunen.)

On strateginen kysymys, haluaako yritys lähteä formaattibisnekseen vai tarjota asiakkailleen räätälöityjä projekteja, joissa hinta ei ole tuotteistuksessa esillä. Mikäli halutaan toimittaa asiakkaalle nopeasti ja isolla volyymilla tuotteita, niin silloin hinnan tulisi olla esillä ja tuotannon formatoitua. Kiinteä hinta viestii asiakkaille asiantuntemuksesta, koska asiakkaalle kerrotaan, mitä ollaan tekemässä ja millä hinnalla. Myynti helpottuu ja nopeutuu, kun tuote on tuotteistettu ja hinta mietitty etukäteen. (Apunen.)

Yritysten välisessä kaupassa palveluntarjoajan tulisi pystyä viestimään asiakasyritykselle tuotteen tuoma hyöty myös rahallisesti. Asiakasyrityksen ongelmaan pureutuminen ja sen ratkaiseminen pitäisi olla liiketoiminnassa lähtökohtana niin, että asiakkaalle myytävät ratkaisut tarjoavat oikeasti rahallista tuottoa, mielellään takuun kera. Asiantuntijuuden toteuttaminen ja asiakkaan riskin poistaminen tuotteistuksen avulla, on hyvin tärkeää tuloksen kannalta. (Apunen.)

Asiantuntijapalvelun digitaalisesta tuotteistuksesta nousi tärkeänä esille digitalisaation vaikutus toimintaan. Digitalisaatio voidaan nähdä organisaatioissa mahdollisuutena kustannustehokkaampaan toimintaan ja uusien välineiden hyödyntämiseen. Asiantuntijuus voi muuttua muotoaan digitalisaation avulla ja kumppanuuksien voima voi tuoda liiketoimintaan lisäarvoa. (Villanen.) Digitalisaatio on lisännyt myös toiminnan ketteryyttä, kun asiat voidaan tehdä nopeammin ja helpommin (Parantainen).

Digitaalisessa palveluiden tuotteistamisessa tulisi ottaa huomioon ihmiskontaktin puuttuminen. Verkkosivuille pitäisi pystyä tuottamaan sellaista sisältöä, joka tarjoaa asiakkaalle tarvittavat tiedot palvelun ostamiseen. Tuotteistuksen pitäisi vastata asiakkaan tärkeimpiin kysymyksiin ja ohjata asiakasta kohti ostopäätöstä. Asiakkaan ostokäyttäytymisen tunteminen on avainasemassa silloin, kun tuotteistetaan verkkosivustolle. Apuvälineenä asiakkaan ostopolun kuvaamiseen käytetään yleisesti Customer Journey Map -tekniikkaa, mutta aina sen soveltuvuus ei ole taattu. (Apunen.)

7.2 Yrityksen työskentelyn havainnoinnin tulokset

7.2.1 Vertailuanalyysin havainnoinnin tulokset

Tämän luvun havainnot perustuvat Kupli Oy:n perustajien työskentelyn havainnointiin Helsingissä 13.4.2018 (Orpana & Asikainen 2018c).

Orpanan ja Asikaisen vertailuanalyysin laatimista havainnoitaessa huomattiin työskentelyn tuovan uusia ideoita ja ajatuksia yrityksen oman tuotteistamisen kehitykseen. Vertailemalla viiden eri markkinointiyrityksen sosiaaliseen mediaan liittyviä tuotteistuksia, pyrittiin hahmottamaan oman tuotteistuksen kehityskohteita ja mahdollisuuksia. Yrityksen edustajien mielikuva omasta tuotteistuksesta selkiytyi, kun sitä vertailtiin taulukon avulla muiden tuotteistuksiin. Vertailututkimuksessa havainnoitavien henkilöiden ymmärrys tuotteistuksen eri osa-alueiden merkityksestä syventyi.

Vertailuanalyysin aikana tuotteistuksien eri osa-alueita verrattiin eri yritysten tuotteistuksien kesken ja pisteytettiin havainnoitavien henkilöiden toimesta joko puolikkaalla tai kokonaisella pisteellä. Kokonainen piste tuotteistuksen osa-alueesta vaati sitä, että tuotteistuksessa oli toteutettu asia onnistuneesti. Puolikas piste saatettiin antaa tuotteistukselle, joka oli ottanut asian huomioon, mutta ei ollut onnistunut toteutuksessa erityisen hyvin. Vertailuanalyysin lopputuloksena valmistui täytetty taulukko (liite 3), jonka tulokset käydään tässä luvussa läpi havainnoijan koostamien havaintojen mukaisesti.

Tuotteen visio ja missio tuli esille kolmessa tuotteistuksessa viidestä. Arvot sen sijaan eivät tuotesivulla tulleet esille kuin hieman yhdessä tuotteistuksessa. On kuitenkin huomioitava, että arvot saattavat olla esillä yrityksen verkkosivuston muilla sivuilla. Analyysiin otettiin mukaan ainoastaan tuotteen sivu, koska arvojen tulisi näkyä hyvin tuotteistetussa tuotteessa itsessään. Vision, mission ja arvojen löytäminen tuotteistuksista ei havaintojen mukaan ollut aluksi helppoa, mutta niiden etsiminen osoitti niiden todellisen olemassaolon merkityksen.

Tuotteen kohderyhmä oli selkeästi esitetty ainoastaan yhdessä tuotteistuksessa. Havaintojen mukaan tuotetta tarjottiin asiakkaalle aina sopivana ja oikeana ratkaisuna, huomioimatta sitä, kuka asiakas oli. Asiakkaan tarve tai ongelma oli tuotu esille kolmessa tuotteistuksessa ja tuotteen tarjoama ratkaisu oli selkeästi esillä neljässä tuotteistuksessa. Myös asiakkaalle koituva lisäarvo oli mainittu neljässä tuotteistuksessa. Vertailuanalyysissä havainnoitiin myös sitä, onko tarjottava ratkaisu tilapäinen vai jatkuva. Kaikissa viidessä tuotteistuksessa tarjottiin jatkuvaa ratkaisua asiakkaalle ja kolmessa oli mahdollisuus ostaa myös tilapäinen ratkaisu. Tuotteella saavutettavat tulokset tulivat esille kolmessa tuotteistuksessa. Näiden havaintojen mukaan kohderyhmän määrittely ei vaikuttanut tuotteistuksissa selvältä. Asiakaslähtöisyys todentui tuotteistuksissa asiakkaan ongelman ja tuotteen tuoman ratkaisun sekä arvon kuvaamisella.

Tuotteistuksista arvioitiin asiakkaan pelon poistamista, ja se oli onnistuneesti toteutettu kolmessa tuotteistuksessa. Ostaminen oli tehty helpoksi neljässä tuotteistuksessa, joissa kaikissa havaittiin vähintään ”ota yhteyttä” tai ”jätä soittopyyntö” tai ”pyydä tarjous”. Ostamista oli helpotettu esimerkiksi chatin avulla, joka löytyi kolmesta tuotesivusta. Havainnoitavien huomattiin innostuvan heti, kun tuotteistuksista löytyi chatti. Keskustelukanavan nopeuden todettiin helpottavan ostamista. ”Ota yhteyttä” -tyylisten yhteydenottopyyntöjen sijoittelulla todettiin olevan merkitystä verkkosivustolla. Osa yhteydenottopyyntöistä oli sijoitettu osaksi tuotteistusta, jossa ne todettiin hyvin toimiviksi. Joissain tuotteistuksissa yhteydenottopyyntö oli sijoiteltu sivun alapalkkiin, josta ne havaittiin heikommin.

Yhdessä tuotteistuksessa oli otettu huomioon asiakkaan ohjeistaminen ostopolkua havainnoivalla kuvalla. Havainnoitavat kokivat sen edistävän ostopäätöksen syntyä, koska se havainnollisti asiakkaalle toiminnan kulun. Kolmessa muussa yrityksessä asiakkaan ostopolku tuntui jokseenkin selkeältä. Todettiin, että ostopolun selventäminen asiakkaalle saattaa rohkaista asiakasta siirtymään ostoprosessissa eteenpäin. Tässä kohtaa havainnoitavat saivat idean oman tuotteistuksen parantamiseen ja ideat kirjattiin heidän toimestaan ylös heti, jotta ne voitaisiin ottaa huomioon seuraavassa tuotekehityspalaverissa.

Kolme tuotteistusta arvioitiin informatiivisiksi, eli niiden koettiin lisäävän asiakkaan tietoa kyseisestä asiasta. Havainnoitavat henkilöt totesivat informaation vaikuttavan merkittävästi tuotteen luomaan mielikuvaan. Asiakkaan kehittyminen oli tuotu hieman esille kahdessa tuotteessa. Yrityksen asiantuntijuuden todettiin näkyvän tuotteistuksessa erityisesti informaation laadun ja tarkoituksenmukaisuuden kautta. Verkkosivuilla myytävässä tuotteessa todettiin tärkeäksi, että asiakkaalle annetaan mahdollisimman paljon tietoa, jotta asiakas rohkaistuisi ottamaan yhteyttä yrityksen myyjään. Asiakkaan ymmärryksen lisääntymisellä todettiin olevan positiivinen vaikutus ostopäätökseen.

Positiivisen mielikuvan tuotesivu onnistui havainnoitaville tuottamaan ainoastaan kahden yrityksen tuotteistus. Positiivisella ilmeellä todettiin olevan ostajan näkökulmasta suurehko vaikutus. Kolmessa tuotesivussa visuaalisuus vaikutti miellyttävältä. Kuvien huomattiin vaikuttavan paljon ja yhdessä tuotesivussa kuvien todettiin häiritsevän katsojan silmää. Yksi yritys oli onnistunut tuotekuvien visualisoinnissa erityisen hyvin ja erottautui positiivisesti joukosta. Havainnoitavat ryhtyivät miettimään omien tuotesivujen visuaalista ilmettä ja he päätyivät siihen, että kuvien ja värien merkitys on suuri. Visuaalisuuden arvioiminen herätti havainnoitavissa henkilöissä kehityshalua ja uusia ideoita syntyi yrityksen tuotteistuksen kehittämiseen.

Lupaus tuli esille kaikissa tuotteistuksissa, joista kahdessa oli tuotu esille myös laadukkuus. Takuuta ei tarjonnut tuotteelleen mikään yritys. Hinta ja aikataulu olivat esillä ainoastaan yhdellä tuotesivulla. Tuote, jossa hinta ja aika olivat esillä, oli myös jaettu kolmeen pakettiin, jotka oli tuotteistettu asiakkaalle valmiiksi. Kenelläkään muulla ei tarjottavan tuotteen sisällä ollut havaittavissa

tuotepaketointia. Lisäpalveluita tarjottiin kuitenkin neljässä tuotteessa asiakkaalle. Havainnoitavat henkilöt kokivat selkeäksi, että lupaus annettiin asiakkaalle, mutta ei takeita tuotteen laadukkuudelle tai palvelutuotteen lopputulokselle. Havainnoitavat huomasivat itsekkin ostajan kokemuksen epävarmuuden tunteen, kun palvelun laadusta ei ollut takeita. Tärkeimmäksi tuotteistamisessa nostettiin tässä kohtaa nimenomaan informaation tärkeys ja asiakkaan vakuuttaminen siitä, että palveluntarjoajalla on vahva ammattitaito ja asiantuntemus asiasta.

Tuotteelle oli annettu arvioijien mielestä hyvä nimi ainoastaan yhdessä tuotteistuksessa. Kyseisen tuotteen nimi oli ainoa, joka erottautui rekisteröimättömän tavaramerkin (™) symbolin käytöllä muista. Yritykselle, joka oli tuotteistanut paketit, annettiin puolikas piste nimen olemassaolosta, koska paketeilla oli nimet. Muilla yrityksillä tuotenimeä ei oltu keksitty, vaan tuotetta myytiin sosiaalisen median nimikkeen alla. Tekstin houkuttelevuus arvioitiin hyväksi ainoastaan yhdessä tuotteistuksessa. Tarinallistamista tuotteistuksissa ei havaittu. Identiteetti onnistuttiin kuitenkin luomaan yhdessä tuotteistuksessa tunnistettavaksi. Havainnoitavat totesivat, että nimellä ja identiteetillä on suuri vaikutus mieleen jäämisen kannalta, joten kehityksen mahdollisuuksia mietittiin myös tässä vertailuanalyysin vaiheessa.

Kolmessa tuotteistuksessa asiantuntemus tuotiin esille, mutta vain yhdessä yhteyshenkilö näkyi suoraan tuotesivulla. Asiakasreferenssejä näkyi tuotesivuilla ainoastaan kahdella yrityksellä ja yhdellä yrityksellä ne oli koottu erikseen omalle sivulle. Kaikki yritykset käyttivät yritysblogia liiketoiminnan ja tuotteistamisen tukena. Todettiin, että yritysblogin pitäminen varsinkin markkinoinnin ja mainonnan alalla on tärkeää, koska digitalisaation myötä ala on jatkuvassa muutoksessa. Esimerkiksi sosiaalisen median palveluita tarjottaessa koettiin tärkeäksi kertoa asiakkaille uusista muutoksista ja rakentaa asiantuntemusta oman sisällöntuotannon avulla.

Vertailuanalyysissä tehtyjen havaintojen perusteella yritykset saivat hyvin erilaisia pisteitä. Pisteet vaihtelivat viidestä pisteestä 21 pisteeseen, kun täydet pisteet olisivat olleet 32. Kuplin oma tuotteistus sijoittui toiseksi, vaikka kehitettävää löytyikin paljon. Vertailuanalyysin aikana havaittiin, että erityisesti tuot-

teen paketoiminen, palvelun kuvaaminen ja nimeäminen kaipaavat parannusta. Asiakasarvioita ja referenssejä ei havainnoitavien henkilöiden mukaan oltu vielä laitettu verkkosivuille esiin, mutta asia oli käsittelyssä. Hinnoittelun, toimituksen aikataulun ja takuun puuttuminen palvelukuvauksesta havaittiin myös merkittäväksi puutteeksi.

Tuotteen identiteetin ja tarinallistamisen avulla luotavan persoonallisuuden todettiin havaintojen mukaan kehityskohteeksi tuotteistukselle. Samoin tuotepakettien luominen todettiin kehitettäväksi, jotta asiakkaan ostopäätöstä voitaisiin helpottaa. Vahvuudeksi Kupli Oy:n tuotteistuksessa nousi esille asiakkaan tarpeen huomioiminen, ratkaisun selkeä esittäminen ja lisäarvon esiin tuominen. Yrityksen ylläpitämän blogin, asiantuntijuuden sekä henkilökohtaisen palvelun esille tuominen nähtiin myös yrityksen vahvuuksina.

Analyysin avulla havainnoitavat henkilöt kokivat harjaantuneensa tuotteistuksien osa-alueiden tunnistuksessa. Yrityksen oman tuotteistuksen vahvuudet ja kehityskohteet selkiytyivät ja tuotteistuksien arviointitaito kehittyi analyysin aikana. Havainnoitavat henkilöt totesivat jatkossa tarkastelevansa enemmän ja tarkemmin myös muiden yritysten tuotteistuksia.

7.2.2 Liiketoimintamallin läpikäynnin havainnointi

Liiketoimintamalli käytiin läpi eli päivitettiin ajankohtaiseksi yrityksen toiminnan selkeyttämiseksi ja tuotekehityksen helpottamiseksi. Tässä luvussa käydään läpi liiketoimintamallin päivytyksen tuottamat havainnot pintapuolisesti, koska yrityksen yksityiskohtaiset liiketoimintasuunnitelman tarkat sisällöt todettiin salassa pidettäviksi. Liiketoiminnan yksityiskohtaisten tietojen käyttö tutkimuksessa ei edistä tutkimusta eikä vaikuta tuloksiin. Tässä luvussa kirjatut havainnot perustuvat yrityksen perustajien työskentelyn havainnointiin (Orpana & Asikainen 2018c).

Tuotteet ja palvelut olivat yritykselle selkeitä määritellä. Havaintojen mukaan käytiin kuitenkin keskustelua siitä, millaiset rajat tuotteille asetetaan. Kupli Oy:n keskittyminen digimarkkinoinnin palveluissa sosiaalisen median sisällön-

tuotantoon todettiin liiketoimintamallissa tiettyyn kärkituotteeseen keskittymiseksi. Palvelun todettiin olevan vastaus asiakasyritysten tarpeeseen saada näkyvyyttä tarjoomalleen ja sitä kautta lisätä tulosta.

Asiakassuhteiden ylläpidon todettiin perustuvan hyvän työn tekemiseen ja asiakkaiden jatkuvaan sitouttamiseen. Palveluita myymällä yritys pyrkii vastaamaan asiakkaiden tilapäiseen ja jatkuvaan tarpeeseen. Osa tuotteista voi toteutua kertaluontoisina, mutta pyrkimys on yleisesti jatkuvuuteen asiakassuhteissa. Viestintä asiakkaiden kanssa todettiin toteutettavaksi digitaalisten kanavien kautta, puheluilla ja tapaamisilla. Viestinnässä yritys pyrkii asiakaslähteisesti nopeuteen ja luotettavuuteen. Havaintojen mukaan asiakassegmenttien karkea jako onnistui havainnoitavilta vaivatta, mutta yksityiskohtaisten asiakasryhmien määrittely tuotti hieman päänvaivaa. Todettiin, että kaikki digitaalisessa liiketoimintaympäristössä toimivat yritykset, jotka haluavat tuottaa tulosta, tarvitsevat yleisesti myös näkyvyyttä, joten pääsääntöisesti kohde-ryhmä todettiin suureksi.

Markkinointikanaviksi lueteltiin sosiaalisen median kanavat, Google-markkinointi, uutiskirje ja sähköiset markkinointikirjeet. Yrityksen todettiin jatkavan yritysblogin pitämistä, jonka kautta moni asiakas on luonut ensikosketuksensa yritykseen. Havainnoitavat totesivat myös aikaisempien ja nykyisten asiakkaiden suositusten voiman. Asiakkaiden mahdollisuudeksi tällä hetkellä todettiin palveluiden osto yhteyttä ottamalla, mikä takaa henkilökohtaisen palvelun.

Markkinoinnin jatkuvuudella pyritään yrityksessä myynnin jatkuvuuteen, jolloin tuotanto pysyy vauhdissa ja jatkuva projektinhallinta tärkeänä osana työnte-koa. Havainnoitavat pitivät tärkeänä tuotteistamisen aloitusta yrityksessä, jotta tuotannon ja prosessien hallinta helpottuisi ja tehostuisi entisestään. Toimin- nan selkeytyminen ja työskentelytapojen ylös kirjaaminen todettiin asiakasra- japinnassa työskentelyä helpottavaksi toimeksi. Kun kaikki yrityksen työnteki- jät toimivat yhteisten toimintamallien mukaisesti, on asiakaspalvelua helpompi koordinoita ja jakaa työntekijöiden kesken.

Kumppanit olivat yrityksellä selvästi tiedossa. Havainnoitavat totesivat, että lii- ketoiminnan kasvun kannalta pyritään löytämään yritykseen tarpeen mukaan

uutta osaamista ja kasvattamaan näin henkilöstön määrää. Hyväksi todetut kumppanuussuhteet päätettiin pitää jatkossakin.

Tärkeimmiksi resursseiksi havainnoitavat luettelivat työntekijät sekä tietokoneet, internetin ja eri ohjelmat. Toimitilat ja markkinointibudjetti todettiin myös tärkeiksi resursseiksi. Koulutuksen tarvetta päätettiin pitää silmällä jatkossa, sillä tällä hetkellä työntekijöiden koulutuksen todettiin olevan hyvällä mallilla.

Kulurakenteeseen havainnoitavat henkilöt listasivat toimitilojen ja toimistokulujen lisäksi markkinointibudjetin, vakuutukset, laitteet, ohjelmistot, työntekijäkulut sekä kirjanpitokulut. Kulurakenteen menoihin todettiin vastattavan asiakastyöstä tulevilla tuloilla. Havaintojen mukaan yrityksen rahallisten menojen ja tulojen todettiin liiketoimintamallin työstämisen aikana olevan kunnossa.

Liiketoimintamallin päivittäminen onnistui helposti, eikä työskentelyn aikana havaittu ristiriitoja. Liikeidean konkretisointi vahvisti ja selkeytti havainnoitavien näkemystä tämänhetkisistä liiketoiminnan suunnasta ja kehitysmahdollisuuksista. Muutamia asioita päivitettiin ja painotettiin liiketoimintamalliin, koska toiminnan tuloksellisuutta oli seurattu. Palveluihin ja asiakkuuksiin tehtiin täsmennyksiä ja yhteistyökumppanit kirjattiin ylös. Liiketoimintamallin päivittämisellä todettiin havaintojen mukaan olevan edistävää vaikutus liiketoiminnan kehityksen ja tuotteistamisen aloituksen kannalta. Yrityksen ydinajatuksen selkeyden todettiin havainnoitavien mukaan todella heijastuvan jokapäiväiseen käytännön toimintaan, joten sitä haluttiin myös selkeyttää.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA TUTKIMUKSEN TULOS

Opinnäytetyön tutkimuksen tuloksena saavutettiin syvälinen ymmärrys digitaalisen asiantuntijapalvelun tuotteistamisesta ja sen toteuttamisesta. Tutkimuksessa yrityksen toiminnan kulmakivien eli vision, mission ja arvojen toteutuminen nousivat tärkeiksi tuotteistuksen voimavaroiksi. Tuotteistaminen todettiin osaksi tuotekehitystä ja samalla liiketoiminnan kehityksen ajuriksi, jonka avulla pyritään yritysten välisessä kaupassa molemminpuolisen hyödyn tuottoon. Tuloksen paraneminen ja asiantuntijapalvelun tuotannon kehittyminen osoittautuivat merkittäviksi tuotteistamisen eduiksi liiketoiminnassa.

Tuotteistamisen todettiin tutkimuksen haastatteluissa selkeyttävän organisaation toimintaa päivittäisen työnteon organisoinnin ja kehityksen arvioinnin kautta. Onnistunut tuotteistus tähtää tuloskeskeiseen ja tarkoituksenmukaiseen toimintaan, jonka kautta liiketoiminnan kehitys ja tuottavuus paranevat. Asiakkaiden osallistaminen ja kehittämistyön edellyttämän yhteisymmärryksen syveneminen osapuolten välillä koetaan tärkeiksi tuotteistuksen onnistumisen kannalta. Yhteisen hyvän tavoittelu ja jatkuvan kehityksen aikaansaaminen voidaan nähdä tuotteistamisen missiona.

Tutkimuksen suunnitelmana oli alun perin toteuttaa haastattelun lisäksi SWOT-analyysi ja benchmarking-analyysi tilaajayrityksen tuotteistuksesta. Haastattelututkimuksen aikana nousi kuitenkin esille, että tuotteistuksen tukena voisi olla SWOT-analyysin sijaan kannattavampaa hyödyntää esimerkiksi Business Model Canvasta, jonka avulla voidaan yleisten heikkouksien ja vahvuuksien lisäksi ottaa huomioon laajemmin koko yrityksen liiketoiminnan kehitys. Teoriapohjan ja haastattelun analyysin pohjalta sekä opinnäytteen tilaajayrityksen edustajien mielipiteen johdosta päädyttiin tutkimuksessa hylkäämään SWOT-analyysi sen rajallisuuden vuoksi. Vertailuanalyysissä yrityksen tuotteistusta verrattiin muiden yritysten tuotteisiin, jolloin tuotteen vahvuudet, heikkoudet sekä mahdollisuudet ja uhat suhteessa muihin olemassa oleviin tuotteistuksiin havaittiin vertailuanalyysin avulla.

Liiketoimintamallin läpikäyminen ja päivittäminen todettiin tutkimuksessa yrityksen tuotekehityksen kannalta hyödylliseksi, koska liiketoiminnan selkeys koettiin tärkeäksi tekijäksi tuotteistamisprojektin onnistumisessa. Haastattelututkimuksen analyysin, vertailuanalyysin ja liiketoimintamallin päivittämisen havainnointi syvensivät tutkijan ymmärrystä digitaalisen asiantuntijapalvelun tuotteistamisesta. Tutkimus tuotti kokonaisuutena paljon uusia oivalluksia tutkijalle sekä yrityksen edustajille. Näiden oivallusten kautta, tutkijan toimesta, alkoi Kupli Oy:lle tarkoitettu tuotteistamisen opas hahmottua.

Tuotteistamisen oppaan koostaminen alkoi muodostua liiketoimintamallin aihealueita mukaillen, koska yrityksen liiketoiminnan ja tuotteistettujen tuotteiden pitäisi pyrkiä kohti yhteistä päämäärää. Teoreettisen viitekehyksen ja kvalitatiivisen tutkimuksen yhdistämisen tuloksena syntyi ymmärrys siitä, että yrityksen ytimen eli olemassaolon tarkoituksen tulisi ohjata yritystoimintaa kohti

sille asetettuja päämääriä. Toiminnan pitäisi olla arvopohjaltaan selkeää ja suunnitelmallista, jotta yrityksen työntekijöiden toiminta voisi pohjautua yhteisen hyvän saavuttamiseen. Toiminnan selkeys ja suunnitelmallisuus tähtäävät myös yrityksen liiketoimintakumppaneille ja asiakkaille suunnatussa viestinnässä yhteisen hyvän tavoitteluun ja onnistumiseen. On siis tärkeää, että liiketoimintaa harjoitetaan suunnitelmallisesti ja järjestelmällisesti, kohti sille asetettua päämäärää, yrityksen vision, mission ja arvojen mukaisesti. Tuotteistamisprosessissa ja tuotteistetuissa tuotteissa tulisi näkyä liiketoiminnan selkeys ja tuloksellisuus.

Liiketoimintamalli auttaa kuvaamaan toimintaa konkreettisesti ja liiketoimintaan vaikuttavat osa-alueet, kuten tarjonta, asiakkaat, infrastruktuuri, kustannukset ja tulojen kertyminen tulevat järjestelmällisesti kirjatuiksi. Tuotteistuksen tarkoituksena voi arjen työelämässä olla jonkin tietyn liiketoiminnan osa-alueen kehittäminen, kuten toimituksen nopeuttaminen, tuoton lisääminen tai uuden tuotteen lanseeraaminen. Tutkimuksen johtopäätöksenä voidaan esittää, että liiketoiminnan selkeys ja suunnitelmallisuus vaikuttavat merkittävästi tuotteistamisen onnistumiseen. Tuotekehityksen ja tuotteistamisen tuloksellisuus nojaa siten liiketoiminnan toimivuuden onnistuneeseen arviointiin.

Tutkimuksen tuotoksena syntynyt tuotteistamisen opas (liitteet 5/1–5/7) on laadittu liiketoimintamallin osa-alueita mukaillen, jotta toiminnan selkeys ja suunnitelmallisuus todentuisi myös tuotteistamisprosessin aikana. Tuotteistaminen ja liiketoiminnan päämäärät voidaan nähdä johtopäätöksen mukaan yhtenevinä. Tuotteistaminen kehittää aina liiketoimintaa, jotta visio olisi askeleen lähempänä toteutumista.

Tuotteistamista voidaan pitää tuotekehityksen muotona, jonka avulla liiketoiminnan tuottamaa tulosta pyritään luomaan järjestelmällisellä ja tuloksellisella tavalla. Tuotteistus lähtee asiakkaan tarpeesta ja yrityksen halusta vastata siihen. Tuotteen on tarkoitus olla vastaus ja ratkaisu asiakkaan ongelmaan, jolloin se tulisi saattaa asiakkaan ostettavaksi mahdollisimman helposti hahmotettavassa muodossa. Etenkin digitaalisessa ympäristössä tarjottavan digitaalisesti tuotetun asiantuntijapalvelun tuotteistamisessa tulisi ottaa huomioon riit-

tävä informaation määrä, palvelun selkeä sisältö, asiakkaalle tarjottavien vaihtoehtojen mahdollisuus ja palvelun nopea toimitus asiakkaalle. Tärkeintä on helpottaa asiakkaan ostoprosessia ja lisätä ostohalukkuutta.

Digitaalisessa liiketoimintaympäristössä uusien mahdollisuuksien havaitseminen ja jatkuva kehityskeskisyys nousivat tärkeiksi onnistuneen tuotteistamisen kannalta. Asiakkaille tulisi pyrkiä tarjoamaan laadukkaita, kilpailukykyisiä ja nopeasti toimitettavia tuotteita. Tuotteistuksen avulla pitäisi pyrkiä siihen, että palvelu erottuu muusta alalla olevasta tarjonnasta selkeästi edukseen ja on siksi asiakkaalle helppo valinta. Tuotteistuksen kautta pyritään parantamaan palvelun kuvausta ja helpottamaan ostettavuutta asiakkaan näkökulmasta. Tutkimuksessa todettiin tärkeäksi huomioida asiakkaan liiketoiminnan todelliset tarpeet, ja vastaavasti palveluntarjoajayrityksen pyrkimys kehittää niihin vastaavia tuotteita. Digitaalisen asiantuntijapalvelun kuvauksen ja määrittelyn avulla on tarkoitus vastata asiakaslähtöisesti tarpeeseen.

Tuotteistamisprojektiin tulee valita henkilöt, joiden panoksella koetaan olevan vaikutusta lopputulokseen. Asiakkaat, työntekijät ja yrityksen johto ovat aina avainasemassa tuotteistamisprojektissa. Yhteistyökumppanit ja ulkopuolinen tuotteistuksen asiantuntija voivat tuoda hyödyllistä tietoa ja taitoa tuotteistamisprojektiin, joten heidän osallistumisensa tulisi arvioida tapauskohtaisesti. Tuotteistamisprojektiin ryhdyttäessä yrityksen tulisi arvioida myös kehitettävän tuotteen sopivuus tuotteistukseen, jotta turhilta tuotteistuksilta vältyttäisiin.

Tuotteistamisprosessin läpikäyntiin yritys valitsee hyväksi toteamansa toimintatavat ja muokkaa niitä tarpeen mukaan. Tärkeintä on, että tuotteistamisprosessissa käsitellään tuotteistuksen kannalta tärkeitä aihealueita, joiden avulla tuotteesta pyritään luomaan mahdollisimman selkeä kokonaisuus asiakasyritykselle ja digitaalisen asiantuntijapalvelun tuotanto voidaan konseptoida toistettavaksi tuotantoprosessiksi.

Kun digitaalisen asiantuntijapalvelun tuotantoprosessi on tuotteistamisen avulla konseptoitu, voidaan sen eri moduuleihin tehdä muutoksia niin, että tuotteistus pysyy muutoksista huolimatta ehjänä. Jatkuva tuotekehitys on olen-

nainen osa digitaalisten tuotteiden olemassaoloa. Tuotteistamisprojekti voi-
daankin nähdä näennäisesti päättyvän tuotteen lanseeraukseen, josta tuote
ponnistaa kohti jatkuvaa kehityksen sykliä.

Digitaalisen asiantuntijapalvelun tuotannon konseptointi voi sisältää erilaisia
tuotantoprosessin malleja, tarkastuslistoja ja kuvauksia toiminnasta. Yrityksen
sisäisen ja ulkoisen tuotteistuksen mallit on hyvä kirjata ylös, jotta asiakasraja-
pinnassa työskentely helpottuu ja selkeytyy. Toistettavuus ja toiminnan sel-
keys nojaa onnistuneeseen palveluprosessin kuvaamiseen, toiminnan järjes-
telmällisyyteen ja konseptin olemassaoloon.

Digitaalisten järjestelmien käyttöä tulisi hyödyntää aktiivisesti toistettavien työ-
tehtävien automatisointiin, jotta arvokasta aikaa vapautuisi asiantuntijuuden
tarkoituksenmukaiseen käyttöön yrityksessä. Markkinoinnissa, mainonnassa
ja asiakkaissuhteiden ylläpidossa erilaisten ohjelmistojen ja järjestelmien käyt-
töä tulisi hyödyntää tehokkaasti. Asiakaspalvelu voidaan toteuttaa nopeasti ja
helposti erilaisten digitaalisten kanavien kautta, joihin yhteydenpito tallentuu ja
jää talteen myöhempää käyttöä varten. Asiakkuudenhallintajärjestelmien
kautta asiakaskyselyiden, referenssien ja asiakasarvioiden välittäminen onnis-
tuu kustannustehokkaasti. Verkkosivuille tuotteistettaessa digitalisaation luo-
mat mahdollisuudet ja asiantuntijuuden mukaiset velvoitteet tulisi pitää mie-
lessä. Digitaalisten välineiden hyödyntäminen edellyttää jatkuvaa kouluttautu-
mista ja liiketoimintaympäristössä tapahtuvien muutosten seuraamista.

Tuotteistuksessa yrityksen palveluprosessin dokumentointi ja konseptointi,
asiakaspalvelun laadun parantaminen ja hinnoittelu osoittautuivat toisiinsa si-
donnaisiksi osa-alueiksi. Asiakkaalle annettava lupaus on pystyttävä lunasta-
maan ja epäonnistumiset kohdattava vahvalla asiantuntijuudella. Yrityksen
koko toiminnan pitää tukea visiota ja missiota, minkä vuoksi arvojen toteutumi-
nen käytännön työelämässä on tärkeää.

Yrityksen on tuotettava tulosta ja lisäarvoa asiakkailleen alati kehittyvässä ja
muovautuvassa liiketoimintaympäristössä. Tuotteistamista voi tarkastella läh-
töisin yrityksen ytimestä tai sen ulkopuolelta, jolloin näkökulma muuttuu, mut-
tei se, että liiketoiminta on aina olemassa asiakasta varten. On saavutettava
molemminpuolista hyötyä ja tulosta.

Kupli Oy:n tuotteistuksessa palvelun tuotantoprosessin ja asiakaspalvelun kuvaaminen mielekkäällä tavalla on tärkeää. Palvelun myyminen digitaalisessa liiketoimintaympäristössä korostaa nimenomaan tuotteen viestinnän merkitystä ja tuotteistuksen informaation tärkeyttä. Tuotteen toimitusajan ja -tavan, hinnan ja palvelun laadun tulisi kohdata asiakkaiden odotukset. Liiketoimintaympäristön muutosten seuraaminen ja uusien mahdollisuuksien havaitseminen vaatii yritykseltä jatkuvaa kehityksen analysointia ja seuraamista. Digitaalisen liiketoimintaympäristön muutoksiin vastaaminen on haastavaa, koska muutostahti on nopea. Tästä syystä tuotteistaminen voidaan nähdä tärkeänä osana Kupli Oy:n liiketoiminnan kehittämisessä.

9 TUOTTEISTAMISOPPAAN TESTAUS

Tuotteistamisen opasta testattiin yrityksen tuotteistuksen toteutuksessa aikavälillä 23.4.–15.5.2018. Tässä luvussa viitataan tuotteistamisen oppaan testauksen aikana käytyyn keskusteluun ja toiminnan havainnointiin (Orpana ja Asikainen 2018a). Yrityksen työskentely tuotteistamisen parissa onnistui hyvin oppaan avulla ja toiminta tuntui selkeältä. Testauksen yhteydessä todettiin opinnäytteen teoriaosan ja tutkimusosan tuottaman tiedon tärkeys työskentelyn tukena, koska opas on toteutettu tutkimuksessa saavutettujen johtopäätösten tuloksena. Opas on koottu mahdollisimman tiiviiksi ja tehokkaaksi pakettiksi, jotta sen käyttö olisi maksimaalista yrityksen arjessa.

Opinnäytteen teoriaosa ja tutkimusosa tukevat toisiaan, tarjoten lukijalle yhteisen kuvan digitaalisen asiantuntijapalvelun tuotteistamisesta. Teoriaosassa käsitellään digitalisaatiota, asiantuntijapalvelua sekä tuotteistusta teoreettisen viitekehyksen kautta ja tutkimusosa syventää lukijan ymmärrystä käytännön tuotteistamisesta ja sen merkityksestä yrityksen liiketoiminnan kehitykseen. Haastatteluista koostetun analyysin tulokset tarjoavat ajankohtaisia asiantuntijoiden ajatuksia ja mielipiteitä tuotteistamisesta. Havainnoinnin avulla on pyritty avaamaan digitaalisen asiantuntijapalvelun tuotteistamisen eri osa-alueiden merkitystä ja hahmottamaan onnistuneen tuotteistuksen pääperiaatteita.

Tuotteistamisen oppaan testauksen aikana oppaasta poistettiin yksi kysymys, joka osoittautui toista kysymystä toistavaksi. Opas todettiin toimivaksi työn teon orientoijaksi ja tuotteistamisen kehityksen edesauttajaksi yrityksessä. Orpana ja Asikainen suunnittelivat tuotteistamisoppaan avulla yhden, jo olemassa olevan palvelun tuotteistuksen uudelleen toukokuussa 2018. Digitaalisen asiantuntijapalvelun tuotteistuksen kehittyminen voitiin todeta yrityksessä jo pienellä aikajänteellä.

Uudessa tuotteistuksessa palvelun hyödyt on kerrottu asiakkaalle selkeämmin, asiakkaiden kommentit palvelun onnistumisesta on tuotu esille ja aiheeseen liittyvät yritysblogin postaukset löytyvät tuotesivulta. Uudessa tuotteistuksessa ei vielä ole esillä hintaa, paketteja ja takuuta, mutta selkeä tuotteistuksen kehitys voidaan jo todeta. Orpanan ja Asikaisen mukaan jatkuva tuotteistuksen kehittäminen otetaan jatkossa huomioon yrityksen arjessa ja tuotteistuksia pyritään kehittämään yhä enemmän.

Orpana (2018) kommentoi tuotteistuksen opasta ja opinnäytetyötä seuraavasti.

Suvi Rosqvistin opinnäytetyö on ollut Kuplille erittäin tärkeä ja vienyt palveluidemme tuotteistusta ratkaisevasti eteenpäin. Ennen Suvun tuloa toimistoomme tuotteet oli määritelty todella huonosti eikä kukaan ymmärtänyt oikeasti mitä välttämättä on ostamassa.

Opinnäytetyö on mielestäni kokonaisuutena erinomainen. Se on selkeästi jäsenneily ja kokonaisuutena juuri sellainen mitä me todella tarvitsimme. Työn osa-alueet; teoriaosuus, haastattelut, vertailuanalyysi ja tuotteistamisen opas, täydentävät toisiaan ja luovat siitä eheän kokonaisuuden, jota on helppo hyödyntää myös käytännössä. Opinnäytetyö on vienyt Kuplia yrityksenä valtavasti eteenpäin ja auttanut itseäni hahmottamaan entistä paremmin tuotteistamisen merkityksen ja tärkeyden yritystoiminnassa sekä myös auttanut viemään tuotteistamisen konkreettiselle käytännön tasolle.

Jo nyt olemme kulkeneet aimo harppauksen eteenpäin ja kuten opinnäytetyössäkin todetaan, tuotteistaminen on jatkuva prosessi – se ei välttämättä tule koskaan valmiiksi, mutta pyrimme mahdollisimman pitkälle hiottuun tuotteistamiseen. Opinnäytetyö on myös auttanut meitä karsimaan tuotevalikoimaamme. Aiemmin myimme ns. kaikkea kaikille, mutta nyt pyrimme kiteyttämään ja selkeyttämään tuoteportfoliotamme ja opinnäytetyö on auttanut myös tässä.

Kuten yllä jo todettu, työ on upea, ja olen todella tyytyväinen ja onnellinen, että pääsemme viemään tuotteistamista Kuplilla eteenpäin tämän opinnäytetyön avulla.

Asikainen (2018) arvioi opinnäytetyön onnistumista ja tuotteistamisopasta seuraavasti.

Suvi Rosqvistin opinnäytetyö digitaalisen asiakaspalvelun tuotteistamisen kehittämisestä oli erinomainen ja koimme sen Kuplilla erittäin hyödylliseksi liiketoimintamme kehittämisen kannalta. Saimme konkreettisen tuotteistamisoppaan siitä, kuinka tuotteistus kannattaa tehdä ja etenkin viestiä verkkosivuilla. Vertailuanalyysi auttoi konkreettisesti miettimään, mitä kilpailijat tekevät ja näkemään, missä meillä Kuplilla on sudenkuoppia.

Tuotteistamisen pohtimisessa tuli paljon asioita esiin, joita emme varmasti olisi yksin osanneet edes miettiä, ja ilman Suvia tuotteistamisprosessi olisi viivästynyt paljonkin. Tuotteistamisoppaan avulla saimme selkeät ohjeet etenemiseen tuotteistamisen kanssa ja aiomme hyödyntää näitä ohjeita palveluidemme tuotteistamisessa.

Opinnäytteen kehitystyön voidaan todeta onnistuneen yrityksen edustajilta saatujen kirjallisten kommenttien mukaan. Tutkimuksen tekijän tiedot sekä taidot kehitys- ja tutkimustyöstä lisääntyivät paljon. Tutkimuksen tulokset tuottivat ajankohtaista ja tilaajayritykselle arvokasta tietoa, jonka avulla tuotteistusta voidaan kehittää jatkossa yhä enemmän. Kupli Oy:n edustajat sitoutuivat kehittämiprojektiin innostuneesti ja ottivat tuotteistamisoppaan heti aktiivisesti käyttöön.

10 POHDINTA

Opinnäytteen aikana digitaalisen asiantuntijapalvelun tuotteistaminen selkeytyi, kun tutkimus tuotti tietoperustan ohelle ajankohtaista ja alakohtaista syventävää tietoa. Tutkimuksen todetaan onnistuneen hyvin, koska tutkimuksessa tuotettujen aineistojen analyysien seurauksena tutkittavasta ilmiöstä muodostui ymmärrystä syventävää ja jäsentävää tietoa. Tapaustutkimuksen tuottama tieto voidaan todeta toimeksiantajayrityksen tuotteistamista kehittäväksi, koska yrityksen digitaalisten asiantuntijapalveluiden merkitys on otettu huomioon tutkimuksen toteutuksessa laajasti. Kupli Oy:n digitaalisen tuotteistamisen kehittäminen on opinnäytteen tarkoituksen mukaisesti toteutunut tuotteistamisen oppaan ja opinnäytteeseen koostetun tiedon avulla.

Yrityksen tuotteistamisprosessi tulee oletettavasti jatkumaan tulevaisuudessa oppaan avulla. Kehitys vaatii tiedon lisäksi myös käytännön toteutusta, jotta tiedon sisäistäminen ja ymmärrys konkretisoituu lopulta toimintaan. Tuotteistamista tehtäessä nousee toiminnasta mahdollisesti uusia kehitysideoita ja kehitys jatkaa näin kulkuaan yrityksen arjessa.

Tuotteistamisoppaan avulla toteutetun tuotteistamisprosessin onnistuminen voidaan todeta suhteessa sille asetettuihin tavoitteisiin. Tuotteistuksen lopputulos vaihtelee sen mukaan, millaiselle tuotteelle se tehdään, mitä toimintatapoja valitaan, ketkä tuotteistukseen osallistuvat ja mitkä ovat tuotteistamisen päämäärät. Varmaa on, että tuotteistusprosessi ja sen lopputulokset muovautuvat aina sen tekijöiden, kohteen, työskentelytapojen ja ajan mukaan jatkuvasti. Tuotteistamisen pääperiaatteena on, että tuotekehitys jatkuu koko tuotteen eliniän. Riippumatta yksittäisistä tuotteista, on liiketoiminnan jatkuvuuden kannalta aina olennaista luoda uusia tuotteita markkinoille.

Ennen tuotteistamisprojektin aloitusta tulee yrityksellä olla selkeä tavoite ja toiminnan tarkoitus, joiden avulla liiketoimintaa ryhdytään kehittämään ja viemään eteenpäin. Halu ravistella pinttyneitä käsityksiä ja luoda uutta ovat oleellisia ajureita toiminnan kehitykselle. Jatkuva toiminnan arviointi ja uudistumiseen tähtäävä ajattelutapa edesauttavat tuotteistamisprosessin läpiviemistä ja toteuttamista yrityksessä.

Kupli Oy:n liiketoimintamallin läpikäynti vaikutti opinnäytteen tutkimuksen aikana aktivoivan yrityksen johtoa tuotteistamisprosessiin. Vertailuanalyysin avulla mielenkiinto tuotteistamista kohtaan nousi ja halu parantaa omia tuotteistuksia tuli esille. Uusia ideoita tuotteistukseen syntyi ja tuotteistamisen oppaan testauksessa ajatukset konkretisoituivat varsinaisen toiminnan kehitykseen.

Kupli Oy:lle suunniteltu tuotteistamisopas on tämän opinnäytteen tuotos, joka on nyt valmis ponnistamaan kohti todellisia tuotteistusprojekteja. Opas on laadittu tämän opinnäytteen tietojen perusteella, ja se on valmis jatkokehitettäväksi yrityksen arjessa. Tuotteistuksen oppaassa käydään läpi tuotteistusprosessi vaihe vaiheelta, ketterän tuotteistamisprosessin mukaisesti. Opas antaa

yritykselle mahdollisuuden valita omat työskentelytavat, ohjaten toimintaa kohti onnistunutta digitaalista asiantuntijapalvelun tuotteistusta.

Opinnäytteen tavoite eli Kupli Oy:n digitaalisen asiantuntijapalvelun tuotteistuksen kehittäminen on saavutettu hyvin. Tutkimuksen haastatteluosuus tuotti arvokasta informaatiota yrityksen johdolle ja tutkimuksen aikana havainnointu työskentely aktivoi muutoksen aikaansaamista organisaatiossa. Kehitystyötä tukemaan laadittu tuotteistamisopas jatkaa tuotteistuksen konkreettista parannustyötä yrityksessä yhä edelleen.

Opinnäytteen luotettavuutta voidaan tarkastella menetelmien, analyysin ja tulosten oikeellisuuden kautta. Luotettavuus muodostuu tutkijan arvioinnin ja näytön varaan. (Kananen 2014, 146.) Kvalitatiivisessa tapaustutkimuksessa ei pyritä yleistettävyyteen. Siirrettävyyttä voidaan opinnäytteen kannalta arvioida siten, että tutkimustuloksen pitävyyttä voidaan todeta muissa vastaavanlaisissa tapauksissa. (Kananen 2012, 175.)

Tutkimuksessa on pyritty mahdollisimman tarkkaan ja johdonmukaiseen dokumentaatioon, jotta lukijan olisi mahdollista päätyä samaan tutkimustulokseen tutkijan kanssa. Toistettavuus tutkimuksessa on mahdollista, koska haastattelussa käytetyt kysymykset on kirjattu ylös ja haastatellut asiantuntijat on mainittu. Vertailuanalyysin laatimiseen ja liiketoimintamallin päivitykseen on viitteistä löydettävissä tarkat taulukot, joiden avulla toistettavuus voidaan toteuttaa. On kuitenkin huomioitava ajan vaikutus tutkimuksessa, eli vertailuanalyysin tulokset voivat muuttua yritysten palveluiden muovautuessa ja kehittyessä. Haastattelun toistettavuus on mahdollista, mutta silloin on huomioitava henkilöiden välisen vuorovaikutuksen ja ajan vaikutus tuloksiin. Myös tutkimuksen tuottaman aineiston analyysi voidaan toteuttaa erilaisin menetelmin, jolloin tutkimustulokset voivat muuttua hieman tutkijan tulkintojen mukaisesti. Tutkimuksen kohteen, tutkimusongelmien ja -kysymysten sekä tutkimuksen toteutuksen säilyessä samana on hyvin todennäköistä, että tulokset muistuttavat tässä tutkimuksessa saatuja tuloksia.

Tutkimuksen aineiston saturaatiota voidaan arvioida kylläntymisen perusteella. Teemahaastatteluihin valittiin kolme haastateltavaa, joten aineisto ei al-

kanut toistaa itseään, vaan tutkittavasta ilmiöstä saavutettiin kattava informaation määrä. Haastateltaviksi valittiin kolme tunnetuinta tuotteistajaa, joiden avulla tutkittavasta ilmiöstä pystyttiin muodostamaan mahdollisimman syvällinen ymmärrys. Tutkimuksen havainnointiaineisto kylläntyi tutkittavien osalta siten, että heidän toiminnastaan erottui selkeä toiminnan tapa.

Tutkimusaineiston triangulaatiolla ja eri tietolähteiden muodostamalla evidenssillä on pyritty tutkimuksessa luotettavuuteen. Tutkimuksen sisäinen validiteetti voidaan todeta hyväksi, koska tulkintojen ristiriidattomuus on todistettu eri lähteistä kerätyn tiedon samankaltaisuudella. Tuotteistamisesta on tutkimuksen myötä muodostunut selkeä ja syvällinen näkemys, joka on esitetty tutkimustuloksista päätelmässä ja pohdinnassa. Tutkimuksen tuottama tieto kulminoituu tuotteistamisoppaaseen.

Tämän opinnäytetyön mielenkiintoisiksi jatkotutkimusmahdollisuuksiksi voidaan todeta asiakaslähtöisen palvelumuotoilun ja konseptoinnin kehittäminen yrityksessä. Tässä tutkimuksessa on keskitytty tuotteistamisen kehittämiseen luomalla ymmärrystä ilmiöstä laadullisen tutkimuksen kautta, joten jatkotutkimukseksi sopisi hyvin määrällisen tutkimuksen käynnistäminen. Olisi mielenkiintoista toteuttaa erilaisia digitaalisia asiantuntijapalveluiden tuotteistuksia ja mitata niiden toimivuutta verkkosivun vierailuiden, yhteydenottojen ja toteutuneen myynnin perusteella. Verkkosivuston analytiikkaa seuraamalla voitaisiin tuotteistusta kehittää erilaisten testausten ja versioiden kautta yhä asiakaslähtöisemmäksi. Tuotteistuksien vertailu esimerkiksi A/B-testauksen avulla olisi verkkosivuilla mielenkiintoista. Kvantitatiivinen tutkimus edistäisi jatkossa tuotteistuksen onnistumisen arviointia ja kehitystä yrityksessä.

LÄHTEET

- Adefine Oy. 2014. Bisneskahvila Jussi Vesterinen keskustelu Jari Parantaisen kanssa tuotteistamisesta. YouTube-video. Saatavissa: <https://www.youtube.com/watch?v=VZ2Zt1PVbNc&t=> [viitattu 11.4.2018].
- Apunen, A. 2018. Tuotteistaja. Haastattelu 22.3.2018. Ediste Oy.
- Apunen, A. & Parantainen, J. 2011. Tuotteistaminen 2. Tuotteistajan 10 psykologista vipua. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Asikainen, S. 2018. Yrityksen perustaja. Slack-keskustelu. 15.5.2018. Kupli Oy.
- Ghost Con Oy. 2018. Sosiaalisen median sisältö. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://ghocon.com/social-media/> [viitattu 13.4.2018].
- Grönroos, C. 2001. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WSOY.
- Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. 13., osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Hämäläinen, V., Maula, H. & Suominen, K. 2016. Digiajan strategia. Helsinki: Alma Talent.
- Investopedia. 2018. Productize. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.investopedia.com/terms/p/productize.asp> [viitattu 22.4.2018].
- Ilmarinen, V. & Koskela, K. 2015. Digitalisaatio – Yritysjohdon käsikirja. Helsinki: Talentum.
- Isokangas, A. & Vassinen, R. 2010. Digitaalinen jalanjälki. Helsinki: Talentum.
- Jaakkola, E., Orava, M. & Varjonen, V. 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua. Opas yrityksille. Tekes. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.businessfinland.fi/globalassets/julkaisut/palvelujen_tuotteistamisesta_kilpailuetua.pdf? t id=1B2M2Y8AsgTpgAmY7PhCfg%3d%3d& t q=tuotteistaminen& t tags=language%3afi%2csiteid%3a53b34a16-7ce7-4ab0-8c7e-f06c83547e28& t ip=85.76.70.155& t hit.id=Finpro Web Features Media-Data GenericMediaData/ 1c92e6d0-e728-4066-ae1d-5e15e7b784b0& t hit.pos=1 [viitattu 12.4.2018].
- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2008. Kvali. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kupli Oy. 2018. Sosiaalinen media. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.kupli.fi/sosiaalisien-median-palvelut/> [viitattu 13.4.2018].

Kurio Oy. 2018. Luovat kampanjat ja sisällöt. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://kurio.fi/fi/sisaltomarkkinointi/> [viitattu 13.4.2018].

Laaksonen, P. & Laaksonen, M. 2001. Onko laadulla väliä? – kuluttajien laadulle antamien merkitysten tarkastelu. Teoksessa Grönroos, C. & Järvinen, R. (toim.) Palvelut ja asiakassuhteet. Markkinoinnin polttopisteessä. Helsinki: Kauppakaari Oyj, 83–85.

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

Markkinointitoimisto WDS Oy. 2018. WDS Markkinointipäällikkö™. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.wds.fi/ratkaisut/markkinointipaallikko/> [viitattu 13.4.2018].

Noste Oy. 2018. Formaatin voima – Monista palveluasi kannattavasti. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.noste.fi/noste-tuotteistamo2> [viitattu 11.4.2018].

Nyström, A-G. & Leminen, S. 2011. Innovoi(tko) yhdessä asiakkaittesi kanssa? – näkemyksiä Living Lab -toimintaan.

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

OnnistuYrittäjänä.fi. 2015. Business Model Canvas. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.onnistuyrittajana.fi/business-model-canvas#/step0> [viitattu 13.4.2018].

Orpana, M. 2018. Yrityksen perustaja. Slack-keskustelu. 15.5.2018. Kupli Oy.

Orpana, M. & Asikainen, S. 2018a. Yrityksen perustajat. Keskustelu ja havainnointi. 23.4.–15.5.2018. Kupli Oy.

Orpana, M. & Asikainen, S. 2018b. Yrityksen perustajat. Slack-keskustelu. 19.3.–21.3.2018. Kupli Oy.

Orpana, M. & Asikainen, S. 2018c. Yrityksen perustajat. Työskentelyn havainnointi. 13.4.2018. Kupli Oy.

Parantainen, J. 2018. Tuotteistaja. Haastattelu 27.3.2018. Noste Oy.

Parantainen, J. 2008. Tuotteistajan nimiopas. 2. painos. Helsinki: Talentum Media Oy.

Parantainen, J. 2007. Tuotteistaminen. Rakenna palvelusta tuote 10 päivässä. 4. painos. Helsinki: Talentum Media Oy.

Pitkänen, R. 2006. Parasta palvelua – Miten onnistut asiakkaan kohtaamisessa? Helsinki: WSOY.

Redland Oy. 2018. Sosiaalinen media. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.redland.fi/palvelut/viestinta/sosiaalinen-media> [viitattu 13.4.2018].

Roque, C. 2017. Productization. How to turn your services into top products. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://business.tutsplus.com/tutorials/productization-how-to-turn-your-services-into-top-products--cms-28341> [viitattu 22.4.2018].

Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. 2005. Tutkimushaastattelu ja vuorovaikutus. Teoksessa Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (toim.) Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Sipilä, J. 2003. Palvelun hinnoittelu. Helsinki: WSOY.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5., uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.

Tuominen, T., Järvi, K., Lehtonen, M. H., Valtanen, J. & Martinsuo, M. 2015. Palvelujen tuotteistamisen käsikirja – Osallistavia menetelmiä palvelujen kehittämiseen. Aalto-yliopisto. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-60-6218-1> [viitattu 10.4.2018].

Villanen, J. 2018. Liiketoiminnan kehittäjä. Haastattelu 3.4.2018. Seitti.pro Oy.

Villanen, J. 2016. Tuotteista tähtituotteita. Helsinki: Kauppakamari.

HAASTATTELUN RUNKO	
Yrityksen taustatiedot	
Yrityksen nimi	Kupli Oy
Toimiala	Markkinoinnin ja mainonnan ala
Liikevaihto	78 000 €
Henkilöstö	4
Teemahaastattelun toteutus	
Haastattelija	Suvi Rosqvist
Ajankohta	22.3.2018
Haastattelun kesto	53 minuuttia 19 sekuntia
Haastattelun litterointi	6762 sanaa
Haastateltava henkilö	Antti Apunen
Asema	Omistaja/tuotteistaja yrityksessä Ediste Oy
Teemat	
Teema 1	Tuotteistaminen markkinoinnin ja mainonnan alalla.
Teema 2	Tuotteistaminen prosessina.
Teema 3	Asiantuntijapalvelun digitaalinen tuotteistus.

TEEMAHAASTATTELUN KYSYMYKSET	
TEEMA 1	
Tuotteistaminen markkinoinnin ja mainonnan alalla.	
Kysymykset	Kuinka hyvin markkinoinnin ja mainonnan alalla palvelut on mielestäsi tuotteistettu?
	Onko tuotteistaminen mielestäsi kehittynyt paljon viime aikoina?
	Mitkä ovat tämänhetkisiä trendejä tuotteistuksessa?
	Minkälaisia tulevaisuuden suuntauksia tuotteistuksessa on mielestäsi nähtävissä?
	Mitkä ovat tuotteistamisen suurimmat haasteet markkinoinnin ja mainonnan alalla?
	Miten parantaisit tuotteistamista markkinoinnin ja mainonnan alalla?
	Tuleeko sinulle mieleen jokin erityisen hyvä tai huono tuotteistus? Miksi se oli hyvä tai huono?
	Mikä on tulevaisuuden visiosi siitä, miten tuotteistaminen muuttuu markkinoinnin ja mainonnan alalla?
	Jos voisit kertoa yhden neuvon kaikille yrittäjille tuotteistuksesta, mikä se olisi?
TEEMA 2	
Tuotteistaminen prosessina.	
Kysymykset	Mitkä vaiheet ovat tärkeimmät tuotteistusprosessissa?
	Jos selkiyttäisit tuotteistamisen prosessina, miten se etenisi?
	Jatkuuko tuotteistaminen prosessina koko tuotteen elinajan vai voisiko tuotekehityksen päivittää esimerkiksi kerran vuodessa?
	Kuinka kauan tuotteistamisprosessi yleisesti kestää?
	Ketä tuotteistamisprosessiin yleensä osallistuu?
	Millaista osaamista tuotteistamisprosessi vaatii?
	Milloin yrityksen tulisi kiinnittää huomiota tuotteistukseen?
	Mistä tiedän, että tuotteistamisprosessi onnistui / epäonnistui? Onko jotain muita asioita, kun että tuote ei myy?

	Pitääkö tuotteistuksessa olla aina hinta esillä?
	Millaisia tekniikoita voitaisiin tuotteistamisprosessissa käyttää hyödyksi?
	Mitä mieltä olet SWOT-analyysin ja benchmark-analyysin käytöstä tuotteistamisessa?
TEEMA 3	
Asiantuntijapalvelun digitaalinen tuotteistus.	
Kysymykset	Mitkä ovat mielestäsi tärkeimmät tuotteistamisen pääseikat, jotka tulisi ottaa huomioon digitaalisessa tuotteistuksessa?
	Miten digitaalisen palvelun tuotteistuksessa asiakas tulisi ottaa huomioon?
	Pitäisikö digitaalisessa tuotteistuksessa ottaa asiakas huomioon palvelupolun kautta vai riittääkö tuotteistuksessa esimerkiksi havainnointi asiakkaan näkökulmasta?

VERTAILUANALYYSIN TAULUKKO					
Yritys (Oy)	Kupli	Redland	Ghost Con	WDS	Kurio
Liikevaihto (€/2017)	78 000	1985 000	24 000	384 000	2878 000
Tuotteen visio ja missio tulee esille.	X	X		X	
Yrityksen arvot tulevat esille. /= Jonkin verran.				/	
Tuotteella on selkeä kohderyhmä.				X	
Asiakkaan tarve tai ongelma on tuotu esille.	X		X	X	
Ratkaisu tuotu esille selkeästi.	X		X	X	X
Lisäarvo tuotu esille. /= Jonkin verran. X= Selkeästi.	X	X	/	X	
Tilapäinen ratkaisu (T). Jatkuva ratkaisu (J).	T/J	T/J	J	J	T/J
Ostaminen tehty helpoksi. * = Ei Chattia	X	X	X*	X	
Tuotteistus poistaa asiakkaan pelon.	X		X	X	
Asiakkaan kehittyminen tuotu esille. /= Jonkin verran. X= Selkeästi		/		/	
Asiakkaalle syntyy positiivinen mielikuva.	X	X			
Lupaus löytyy.	X	X	X	X	X
Laatu tuotu esille.	X		X		
Tuotteen takuu esillä.					
Hinta esillä.			X		
Yhteydenotto tehty helpoksi.	X	X	X	X	
Aikataulu esillä.			X		

Tulokset esillä.	X		X	X	
Ohjeet tuotteen ostamiseen.			X		
Tuotepaketit.			X		
Lisäpalvelut vaihtoehtona.	X	X		X	X
Asiakkaan ostopolku. X= Selkeä. /= Melko selkeä.	/	/	X	/	
Visuaalisuus miellyttävä.	X	X		X	
Hyvä nimi. /= Melkein. X= On.			/	X	
Houkuttelevaa tekstiä.				X	
Tarinallistaminen osana tuotetta.					
Tuotteella identiteetti.				X	
Yritysblogi.	X	X	X	X	X
Yhteyshenkilö esillä.	X				
Asiantuntijuus tulee esille.	X	X		X	
Informatiivinen.	X		X	X	
Referenssit esillä. X= Tuotesivulla. /= Muilla sivuilla.		X		X	/
Yhteispisteet.	18,5	13	16,5	21	5,5

LIIKETOIMINTAMALLIN OSA-ALUEET	
TARJONTA	
Tuotteet ja palvelut.	
Kysymykset	Mitä yrityksesi tekee?
	Miksi asiakkaat ostaisivat yrityksesi tuotteita ja palveluita?
ASIAKKAAT	
Asiakassuhde, asiakassegmentti ja jakelukanavat.	
Kysymykset	Kuinka pidät yhteyttä asiakkaisiin? Lähetätkö heille sähköpostia, oletko yhteydessä soittamalla tai jollain automaattisella järjestelmällä?
	Kuinka saat uusia asiakkaita? Kuinka saat heidät ostamaan uudelleen?
	Ketkä ovat tärkeimpiä asiakkaitasi?
	Millainen on tyypillinen asiakas?
	Millaisia erilaisia asiakasryhmiä yrityksesi palvelee?
	Missä ja miten asiakkaasi voivat kuulla palveluistasi ja tuotteistasi? Mistä he voivat ostaa niitä?
INFRASTRUKTUURI	
Kumppanit, tuotantomalli ja resurssit.	
Kysymykset	Mitkä kumppaniyritykset auttavat yritystäsi menestymään?
	Kenen kanssa voit sopia yhteistyöstä, joka hyödyntää molempien osapuolien liiketoimintaa?
	Mitä asioita yrityksesi pitää tehdä, jotta se voi tuottaa liikeideasi mukaisia tuotteita tai palveluita asiakkaillesi?
	Millaisia resursseja yrityksesi tarvitsee?
KUSTANNUKSET JA TULOT	
Kulurakenne ja tulon kertyminen.	
Kysymykset	Mistä yrityksesi kulut muodostuvat?
	Mistä yrityksesi tulot syntyvät?

TUOTTEISTAMISOPAS

KUPLI OY

Yrityksen ydinliiketoiminnan eli vision, mission ja arvojen tulisi näkyä selkeästi kaikessa toiminnassa. Tämän tuotteistamisoppaan avulla tuotteistat palvelun ja luot yritykselle alustavan palveluformaatin, jota on helppo kehittää jatkossa.

Palvelulle luodaan kiinteä tuotantomalli, hinta ja lopputulos, joka asiakkaan on helppo ostaa. Budjetointi selkeytyy, kun tulot vastaavat työmäärää ja kustannuksia. Tarjouksien tekeminen helpottuu ja nopeutuu, kun palvelulla on ennalta määrätty hinta, joka koostuu erilaisten moduulien ja palveluratkaisujen summasta. Asiakkaalle tarjotaan jatkossa vaihtoehtoja, joista hänelle kootaan sopiva palvelupaketti, eikä henkilökohtaista räätälöintiä enää tarvita erikseen.

Tuotteistamisen avulla kuvattu ja määritelty tuotantoprosessi tulee jalkauttaa osaksi organisaation normaalia toimintaa. Toiminnalle asetetut tavoitteet ja mittarit tulee käydä läpi työyhteisössä yhteisesti, jotta toiminta vakiintuu ja tuotteiden myyminen helpottuu ja tehostuu. Tuotteistamisen avulla organisaatiossa tiedostetaan, mitä asiakkaille myydään ja asiakkaat tietävät, mitä ostavat. Tuotteistamisen avulla yritys voi parantaa toiminnan suunnitelmallisuutta ja liiketoiminnan tulosta.



Prosessiin valmistautuminen



Jotta palvelu kannattaa ja voidaan tuotteistaa, tulee ensin tiedostaa tuotteistuksen tarkoitus ja tavoite. Tässä vaiheessa päätetään, onko palvelun tuotteistaminen kannattavaa, mitä hyötyjä tuotteistamisella pyritään saavuttamaan ja ketkä tuotteistusprosessiin osallistuvat. Vastaa kysymyksiin mahdollisimman totuudenmukaisesti.

- Mitä palvelua tuotteistetaan?
- Onko tuotteistettava palvelu yrityksen strategian mukainen?
- Mikä on tuotteistamisen tavoite?
- Onko palvelulle kysyntää markkinoilla?
- Onko kilpailija-analyysi tehty? Kiteytä kilpailija-analyysin tulokset tähän.
Mitä muut ovat tehneet, miten, millä hinnalla ja mikä tekee heidän palvelustaan hyvän/huonon? Mikä on heidän kilpailuvalttinsa?
- Parantaako palveluprosessin vakiointi asiakaspalvelua?
- Tehostaako tuotantoprosessin osien vakiointi palvelun tuottamista?
- Mitä palvelun osia voidaan vakioida?
- Ketkä osallistuvat tämän palvelun tuotteistamisprosessiin?
- Kuka on palvelupäällikkö eli vastaa palvelun kehityksestä?
- Kuka nimetään varavastuuhenkilöksi?

Palvelun määrittely

Yrityksen tarjonta kulminoituu tarjottaviin palveluihin. Tuotteistamalla helpotetaan asiakkaan ostoprosessia poistamalla riskin tunnetta ja paketoimalla kilpailijoista erottuvia tuotteita. Palvelun on ratkaistava asiakkaan ongelma ja ylitettävä hänen odotuksensa. Palvelun tulee tarinallistaa yrityksen arvomaailma ja lupaus asiakkaalle. Pohdi kysymyksiä ja koosta vastaukset selkeäksi tekstiksi.

- Mikä on palvelun olemassaolon tarkoitus? Mihin asiakkaan tarpeeseen tai ongelmaan palvelu tarjoaa ratkaisua?
- Miksi asiakas valitsee palvelumme? Miksi hän ostaa juuri tämän palvelun?
- Miten palvelumme eroaa kilpailijoiden palveluista?
- Mitä asiakas arvostaa tässä palvelussa?
- Mitä lisäarvoa palvelu tarjoaa asiakkaalle?
- Mikä ja miten asiantuntemus tulee esille tässä palvelussa?
- Mikä on palvelun iskulause? Keksi palvelulle lupaus, joka herättää mielenkiinnon ja on helposti todistettavissa.
- Keksi palvelulle tarina, joka herättelee asiakkaan tunteita.
- Mitä asiakas konkreettisesti hyötyy palvelusta? Miten todistat asiakkaallesi hyödyt? Voitko testata tai mitata hänen saavuttamia hyötyjä?
- Mikä on ydinpalvelu? Mikä on se, joka vähintään myydä asiakkaalle?
- Mitä lisäosia palveluun voidaan liittää? Mitä osia voidaan jakaa erilaisiin moduuleihin, jotta palvelu olisi räätälöitävissä erilaisiin tarpeisiin?
- Paketoi moduuleista kolme eri palvelupakettia asiakaslähtöisiin kokonaisuuksiin. Nimeä palvelupaketit ja peruspalvelu.
- Mitä toimitus sisältää ja mitä siitä on rajattu pois?
- Kuinka kauan toimitus kestää? Miten toimitus tapahtuu?
- Annatko palvelullesi takuun? Millaisen takuun voisit antaa?
- Onko palvelusta mahdollista tehdä kokeiluversio, jonka kautta uusi asiakas pääsee kokeilemaan palvelua? Millainen olisi suppea kokeiluversio?

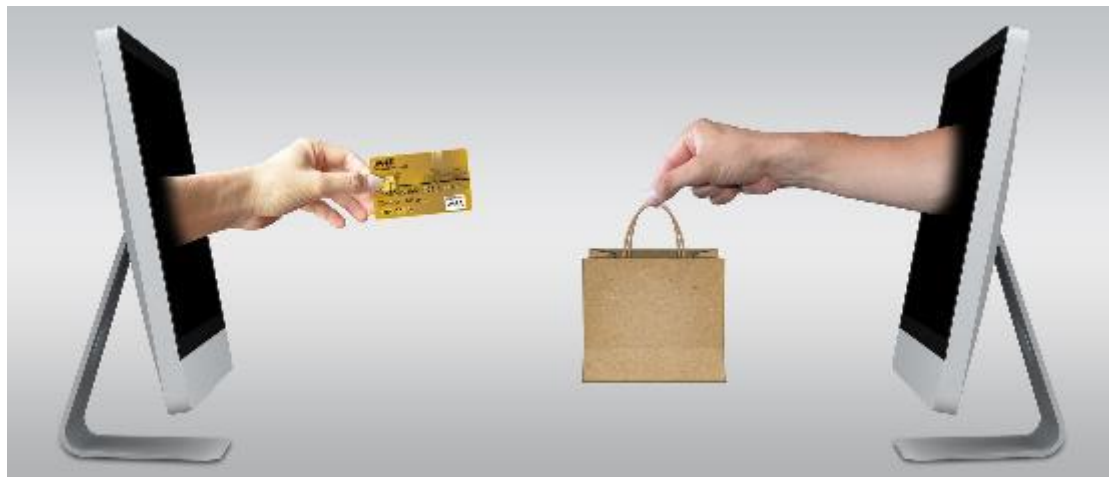
Asiakkaan määrittely



Kohdeasiakas tulee määritellä palvelulle mahdollisimman totuudenmukaisesti, jotta tuote tarjoaisi ratkaisun asiakkaan ongelmaan. Asiakaskunnan rajaaminen helpottaa myyntiä ja potentiaalisten asiakkaiden tunnistamista. Mieti siis tarkasti palvelun kohdeasiakas ja hänen tarpeensa, jotta tuotteistus onnistuu hyvin.

- Kenelle palvelu on suunniteltu? Kenelle palvelua tuotetaan?
- Millainen on esimerkkiasiakas? Kuka hän on?
- Kuka on palvelutuotteen loppukäyttäjä? Mitä lisäarvoa hän saa palvelusta?
- Kuka ei hyödy palvelusta? Kenelle palvelua ei myydä?
- Miten osallistan asiakkaan palvelun jatkuvaan kehittämiseen?
- Missä palvelu myydään ja miten? Miten asiakas kuulee palvelustamme ja mitä kautta hän ostaa sen?
- Millainen asiakkaan ostoprosessi on?
- Mitä palveluita asiakkaalle linkitetään tai tarjotaan tämän palvelun yhteydessä?
- Hanki referenssi palvelusta heti, kun se on mahdollista ja liitä se osaksi tuotteistusta.

Myynnin testaus



Tässä vaiheessa palvelun kysyntä varmistetaan. Laadi nyt myynnin tueksi tarvittavat materiaalit, jotta voit pilotoida palvelun. Etsi palvelullesi potentiaalinen asiakas ja käy koemyymässä tuotteistettu tuote. Jos asiakas ostaa palvelun, jatka tuotteistamisen seuraaviin vaiheisiin. Voit halutessasi pilotoida palvelun asiakkaan kanssa ja ottaa hänet mukaan tuotteistamisprosessiin haluamallasi tavalla.

- Mikäli asiakas on kiinnostunut palvelusta, mutta ei ole valmis ostamaan sitä, kysy, mitä siinä pitäisi korjata, jotta hän olisi valmis ostamaan sen. Kehitä ja paranna palveluasi asiakaslähtöisesti. Jos asiakas ei edelleenkään osta palvelua, hylkää kokeilusi ja etsi ratkaistavaksesi uusi asiakkaan ongelma, johon kehität vastaukseksi uuden tuotteen.

- Onnistuttuasi palvelun myynnissä, koosta tuotteistamisprosessin jälkeisen myynnin tueksi verkkosivuston tuotesivu, sähköpostimarkkinoinnin myyntikirje, tarvittavat julkaisut sosiaalisen median kanaviin ja PowerPoint-esitys myyntitilaisuuksiin. Pilottiasiakkuudesta syntyy tuotteelle jo ensimmäinen referenssi.

Resurssit ja tuotanto



Palvelun infrastruktuurin kuvaaminen edesauttaa yrityksen toimintatapojen kuvaamista ja suunnittelua. Resurssien, tuotannon ja mahdollisten yhteistyökumppaneiden kartoittaminen selkeyttää työntekoa. Luo palvelulle konkreettinen tuotantoprosessi, jonka avulla voit määrittellä myöhemmin hinnan. Palvelukonseptin alustava kuvaus syntyy tässä osiossa. Voit kokeilla erilaisia palvelun kuvaustapoja. Ota selvää erilaisista kuvaustavoista, mikäli seuraavat kuvaustavat eivät miellytä sinua.

- Kehitä palvelun tuotannosta hyvä kuvaus. Se voi olla esimerkiksi prosessikaavio, tarkistuslista työtehtävistä tai käsikirjoitus tuotannon eri vaiheista. Kuvaa työvaiheet ja niihin käytettävä aika sekä vastuuhenkilöt.
- Mitkä ovat asiakkaan kontaktipisteet yrityksen kanssa? Kirjaa ylös kaikki yhteydenotot ja viestit, jotka lähtevät asiakkaalle yrityksestä.
- Mitä palvelun tuottaminen vaatii asiakkailta? Tarvitseeko hänen lähettää kuvia, tekstiä, logoja tms. Kirjaa ylös asiakkaalta tarvittavat työt.
- Millainen vaatimusmäärittely ja laatukriteeristö palvelulle asetetaan? Kriteeristön asettaminen on tärkeää, jotta konsepti tuottaa tasalaatuisia tuloksia asiakkaille. Laadi laadun arvioimiselle konkreettiset mittarit.
- Mitä resursseja palvelun tuotannossa tarvitaan?
- Löytyykö yrityksestä kaikki osaaminen vai tarvitaanko yhteistyökumppaneita? Ketkä ovat yhteistyökumppaneita ja mitä lisäarvoa he antavat palvelulle?

Palvelun kustannukset ja tulot



Olet tähän mennessä määritellyt palvelun tuottamiseen vaaditut resurssit ja tuotantoprosessin, palvelun ja asiakkaan. Nyt on aika miettiä kustannusrakennetta ja säätää katteet oikealle tasolle.

- Kuinka paljon työtunteja palvelun tuotanto kokonaisuudessaan kuluttaa?
- Arvioi palvelun tuottamisesta aiheutuvat kulut.
- Mitä jos lupauksesi epäonnistuu ja asiakas reklamoi? Kehitä reklamaatiotapauksiin sujuva malli, jolla ansaitset asiakkaan luottamuksen takaisin. Mikä voisi mennä tässä palvelussa ja sen toimituksessa vikaan ja miten se korjataan?
- Tee hinnasto. Erittele moduulien ja pakettien hinnat erikseen.

Tuotteistetun palvelun jatkuva kehitys



Tuotteistamisoppaan avulla olet luonut ensimmäisen version palvelukonseptista. Palvelukuvauksen avulla voit lunastaa lupauksesi ja toimittaa palvelun asiakkaalle. Hinnasto, tuotepaketit ja moduulit ovat valmiina. Olet tehnyt tuotteelle erilaisia variaatioita vastaamaan asiakkaidesi vaihteleviin tarpeisiin. Myynnin tukimateriaalit odottavat ja ensimmäinen referenssikuvauksesi syntyy parhaillaan.

On aika ryhtyä myymään palvelua. Myynnin kautta tuotanto lähtee käyntiin ja palvelukonsepti jalkautuu osaksi yrityksen arkea. Jatkuva tuotekehitys pääsee vauhtiin ja tulosta alkaa syntyä. Kehity, opi ja myy osaamistasi!