

**Kalle Määttä**

**TAVOITTEENA TUOTEPERHE**

**Tuotteistusprosessin suunnittelu case Kosila**

**Opinnäytetyö  
CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU  
Teknologiaosaamisen johtaminen  
Tammikuu 2021**

**TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ**

<b>Yksikkö</b> Kokkola	<b>Aika</b> Tammikuu 2021	<b>Tekijä</b> Kalle Määttä
<b>Koulutusohjelma</b> Teknologiaosaamisen johtaminen		
<b>Työn nimi</b> TAVOITTEENA TUOTEPERHE. Tuotteistusprosessin suunnittelu case Kosila		
<b>Työn ohjaaja</b> Pekka Makkonen	<b>Sivumäärä</b> 48 + 4	
<b>Työelämäohjaaja</b> Juha Erkkilä		
<p>Tutkimus tehtiin kehitystehtävänä ohjelmistotalo Kosilan tarpeisiin. Tutkimuksen tavoitteena oli luoda malli tuotteistamisen prosessista, koska selkeä tuotteistusprosessi on aiemmin puuttunut työn tilaajalta. Tutkimusta tarkennettiin ja siinä perehdyttiin ulkoiseen tuotteistamiseen, eli kaupallistamiseen. Tavoitteena oli luoda prosessi yhden tuotteen osalta, jota voidaan jatkossa hyödyntää myös muihin tuotteisiin.</p> <p>Tutkimus tehtiin konstruktivisena tutkimuksena. Ensimmäisessä vaiheessa perehdyttiin teoretietoon tuotteistamisesta. Toisessa vaiheessa luotiin teoretiedon pohjalta malli ulkoisen tuotteistamisen prosessista. Kolmannessa vaiheessa luotua prosessia pilotoitiin asianhallinnan ratkaisulla, joka tiedonhallintalain takia oli ajankohtainen.</p> <p>Tutkimuksessa saatiin luotua ensimmäinen malli ulkoisen tuotteistuksen prosessista ja se saatiin pilotoitua. Markkina tulee osoittamaan, miten tuote ja tuotteistusprosessi toimii. Lisäksi tutkijan, sekä koko organisaation, ymmärrystä tuotteistamisesta ja sen merkityksestä liiketoiminnalle saatiin kasvatettua.</p>		
<b>Asiasanat</b> Asianhallinta, kaupallistaminen, tiedonhallinta, tuotteistaminen, tuotteistusprosessi.		

**ABSTRACT**

<b>CENTRIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES</b> Kokkola	<b>Date</b> January 2021	<b>Author</b> Kalle Määttä
<b>Degree programme</b> Master's Degree In Technology Competence Management		
<b>Name of thesis</b> AIMING FOR PRODUCT FAMILY. Development of productization process case Kosila		
<b>Instructor</b> Pekka Makkonen	<b>Pages</b> 48 + 4	
<b>Supervisor</b> Juha Erkkilä		
<p>This thesis was carried out as a development task to software house Kosila. The aim of the thesis was to create a model for productization process that was previously missing from the company. More specifically, the thesis focused on outer productization i.e. commercialization. Piloting on process development for one product would then allow its application to other products in the future.</p> <p>The project was performed as constructive research. First, the theory of productization was familiarized. Secondly, a model for the outer productization process was developed based on the theoretical knowledge. Finally, the process was piloted on a case management solution, which was topical, because of the new information management law that recently came into effect.</p> <p>In this thesis, the first model of outer productization process was created and piloted. The success of the product and the developed productization process remains to be demonstrated by its performance in the future. In addition, increased understanding about productization and its importance to business was achieved.</p>		

<p><b>Key words</b> Case management, commercialization, information management, productization, productization process.</p>
---

**TIIVISTELMÄ**  
**ABSTRACT**  
**KÄSITTEIDEN MÄÄRITTELY**  
**SISÄLLYS**

<b>1 JOHDANTO.....</b>	<b>1</b>
<b>2 TUOTTEISTAMINEN .....</b>	<b>2</b>
2.1 Tuotteistamisen taustaa.....	2
2.2 Sisäinen tuotteistaminen.....	3
2.3 Ulkoinen tuotteistaminen .....	6
2.4 Hyödyt.....	8
2.5 Ulkoinen tuotteistusprosessi.....	9
2.5.1 Tuotteen sisällön kuvaaminen .....	10
2.5.2 Asiakkaan saaman lisäarvon kuvaaminen.....	11
2.5.3 Takuu & tuki.....	13
2.5.4 Hinnoittelu .....	14
2.5.5 Prosessissa tuotettavat materiaalit .....	16
2.5.6 Ostamisen helppous .....	17
<b>3 TIEDONHALLINTA .....</b>	<b>18</b>
3.1 Tiedonhallinnan taustaa.....	18
3.2 Tiedonhallintalaki .....	19
3.3 Asianhallinta.....	21
<b>4 TUTKIMUSKYSYMYS .....</b>	<b>24</b>
4.1 Kosila ja KPK Yhtiöt Oyj .....	24
4.2 M-Files Oy .....	25
4.3 Lähtötilanne.....	26
4.4 Tuotteistamisen ajurit .....	27
<b>5 TUTKIMUSMENETELMÄ.....</b>	<b>29</b>
5.1 Konstruktiivinen tutkimus .....	29
5.2 Tutkimuksen kulku .....	31
<b>6 ASIANHALLINNAN ULKOISEN TUOTTEISTUKSEN PILOTTI .....</b>	<b>34</b>
6.1 Sisällön kuvaaminen.....	34
6.2 Asiakkaan lisäarvon kuvaaminen.....	38
6.3 Takuu ja tuki .....	40
6.4 Hinnoittelu .....	40
6.5 Materiaalit .....	42
<b>7 JOHTOPÄÄTÖKSET .....</b>	<b>44</b>
<b>LÄHTEET.....</b>	<b>47</b>
<b>LIITTEET</b>	
<b>KUVIOT</b>	
KUVIO 1. Sisäinen ja ulkoinen tuotteistus .....	3

KUVIO 2. Tuotteen kerrosmallit.....	4
KUVIO 3. Kaupallistaminen .....	10
KUVIO 4. Tiedonhallintalain siirtymäsäännökset.....	20
KUVIO 5. Asianhallinnan toiminnallinen ympäristö .....	22
KUVIO 6. Tuotteistusprosessin ajurit - Kosila .....	28
KUVIO 7. Konstruktiivisen tutkimusotteen keskeiset elementit .....	29
KUVIO 8. Konstruktiivisen tutkimuksen prosessi .....	31
KUVIO 9. Asiakkaan ostoprosessi .....	35
KUVIO 10. Tuotteen toimitusprosessi.....	36

## **TAULUKOT**

TAULUKKO 1. Kaupankäynnin tyypillisiä hyötyjä .....	12
---	----

## 1 JOHDANTO

Kosila on kokkolalainen ohjelmistotalo, joka tuottaa M-Files-teknologiaan pohjautuvia älykkään tiedonhallinnan ratkaisuja. Yksi tiedonhallinnan osa-alue, asianshallinta, on siirtynyt Kosilan vastuulle vuoden 2019 aikana. Uusi tiedonhallintalaki pakottaa julkiset organisaatiot toteuttamaan asianshallinnan sähköisenä vuoden 2022 alusta lähtien. Lain aiheuttama pakko luo potentiaalisen markkinan. Kosila haluaa olla tässä markkinassa mukana omalla asianshallinnan ratkaisullaan ja jotta toiminnasta saadaan tehokasta, luodaan asianshallinnan tuote.

Aiemmin Kosila on toimittanut IT-ratkaisunsa pääsääntöisesti asiakaskohtaisina räätälöityinä kokonaisuuksina. Asiakasmäärien kasvaessa on huomattu, että samantyyppiset toteutukset voisivat toimia useammassa erillisessä asiakasratkaisussa. On huomattu, että samanlaisen ratkaisun toteuttaminen uudelleen ja uudelleen tyhjästä tai kopiosta ei ole mielekäästä. Selkeän sisältömäärittelyn puuttuessa myös myyntityö on koettu haastavaksi. Samanlaisena toistuvat toimitukset voitaisiin määrittellä ja paketoita tuotteiksi.

Tutkimuksen tavoitteena on luoda malli tuotteistukseen, jota voidaan hyödyntää Kosilan eri ratkaisuille. Tuotteistusmallia testataan ensimmäiseksi julkisen sektorin asianshallinta-ratkaisulla ja prosessin toimivuutta tarkastellaan ja mitataan sen edetessä. Jos tuotteistusprosessin pilotti onnistuu asianshallinnan osalta, voidaan sitä hyödyntää myös muiden Kosilan ratkaisuiden tuotteistamiseen. Lisäksi tutkimuksen tavoitteena on kasvattaa tutkijan omaa ja organisaation ammattitaitoa tuotteistamisessa ja asianshallinnan substanssiosaamisessa.

Tutkimus toteutetaan konstruktiiivisena tutkimuksena, joka sopii yritysten kehittämistehtäviin. Tutkimuksen kulkuun kuuluu ongelman määrittäminen, tiedon etsiminen, ratkaisumallin luominen ja sen testaaminen. Tutkimuksen alussa tehdään kirjallisuuskatsaus tuotteistamiseen sekä tiedonhallintaan. Myös ulkoisen tuotteistamisen prosessi määritellään tutkimuksen alussa. Teoriaosuuden jälkeen kerrotaan taustaa Kosilasta ja M-Files Oy:stä sekä lähtötilanteesta. Tämän jälkeen kerrotaan tarkemmin tutkimusmenetelmästä ja testataan ulkoisen tuotteistuksen prosessia asianshallinnan tuotteella. Tutkimuksen lopussa pohditaan tuloksia ja tehdään johtopäätökset. Tutkimuksen liitteet liittyvät tuotteistuksen pilottiin.

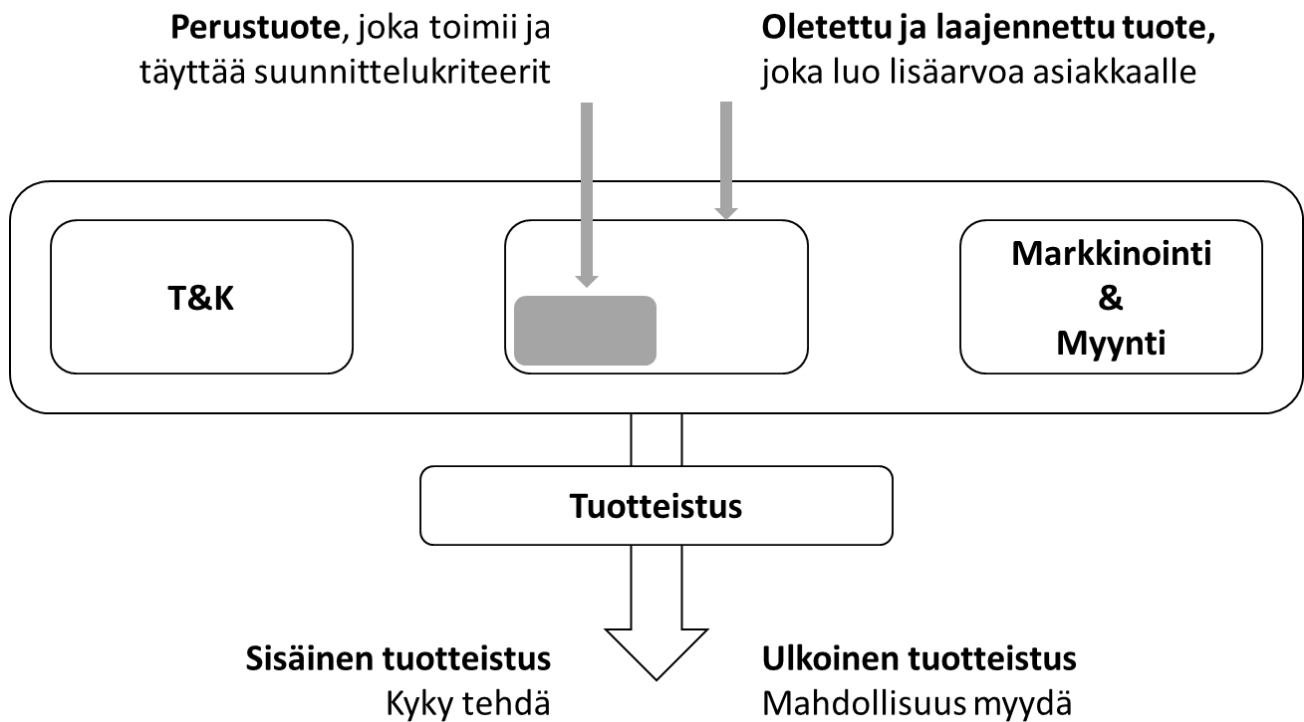
## 2 TUOTTEISTAMINEN

### 2.1 Tuotteistamisen taustaa

Tuotteistaminen on laaja käsite ja siihen liittyy paljon eri osa-alueita. Jos kokonaisuus tulisi kuvata muutamalla lauseella, niin voitaneen puhua tietyn palvelun tai hyödykkeen paketoinnista tai vakioimisesta, jotta siitä saadaan asiakkaalle myytävä määritelty kokonaisuus. Tuotteistamisessa tuotteen tai palvelun vaiheet vakioidaan ja niille määritellään hinta, sisältö ja tuotantoprosessi. (Villanen 2016, 221.) Parantaisen (2013) mukaan tuotteistaminen on työtä, jonka tuloksena hyödyke, ohjelmisto tai asiantuntemus jalostuu helposti ostettavaksi kokonaisuudeksi.

Simula, Lehtimäki, Salo & Malinen (2009, 23) puolestaan kuvaavat tuotteistamista yhtenä menestyksekkään kaupallistamisen välttämättömänä ehtona. Tuotteistuksella voidaan varmistaa, että liiketoiminta on kustannustehokasta, mutta asiakkaan mahdollisuus räätälöityihin ratkaisuihin säilyy. Tuotteistuksen tavoitteena on myös asiakasarvon konkretisointi ja että yrityksen tarjooma kohtaa asiakkaan. Kun tuotannon kustannuksia saadaan painettua alas, toimintaa tehostettua ja tuotteiden perusasiat vakioitua, jää aikaa enemmän myös tuotekehitykselle. Kehittämällä tuotteita voidaan taas parantaa nykyisiä toteutuksia sekä suunnitella ja luoda uusia.

Tuotteistaminen voidaan jakaa kahteen kokonaisuuteen: sisäiseen ja ulkoiseen tuotteistamiseen (Simula ym. 2009, 29). Sisäistä ja ulkoista tuotteistamista käsitellään tarkemmin omissa luvuissaan.



KUVIO 1. Sisäinen ja ulkoinen tuotteistus (mukaillen Simula ym. 2009, 29)

## 2.2 Sisäinen tuotteistaminen

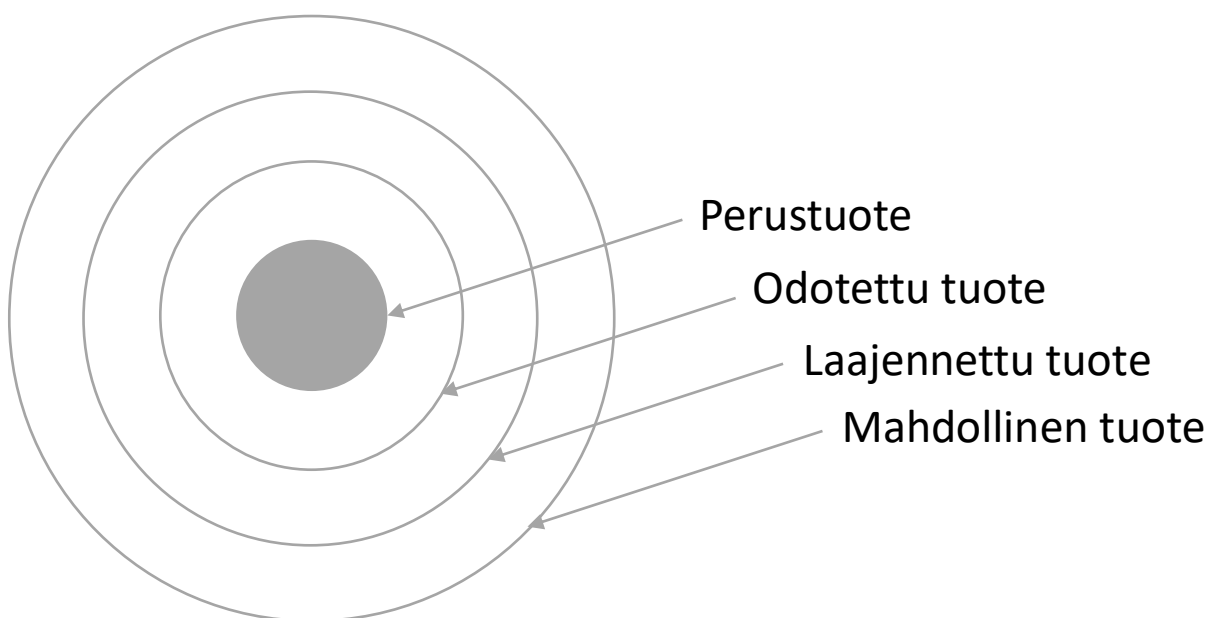
Sisäisen tuotteistamisen tarkoituksena on yhtenäistää ja tehostaa niitä toimintatapoja ja prosesseja, joilla yritys suunnittelee, tuottaa ja markkinoi tuotteitaan. Sisäistä tuotteistusta voidaan kutsua myös kyvyksi tehdä, jolla tarkoitetaan sitä, että yritys pystyy tuottamaan ja toimittamaan ratkaisun, joka toimii teknisesti sekä asiakkaan käyttökokemuksen kannalta. Myös tuotteistaminen, kuten moni muukin yrityksen toiminta on syytä aloittaa laittamalla kotipesä kuntoon. Aste, mille tuotteistus lopulta viedään, vaihtelee tuotteen tai komponentin mukaan. (Simula ym. 2009, 29.)

Yrityksen halu palvella kaikkia asiakkaita parhaalla mahdollisella tavalla, johtaa helposti siihen, että yrityksen jokainen tuote on erilainen. Tämä johtaa helposti siihen, että jokaiselle asiakkaalle tehdään räätälöintiä ja pahimmillaan lisätyöt jätetään laskuttamatta. Isommassa mittakaavassa, sekä kilpailuilla markkinoilla jokaisen tuotteen loputon räätälöiminen johtaa siihen, että liiketoiminnasta menetetään katteet ja synergiaedut. Pienessä ja hyvin erikoistuneessa markkinassa (niche-markkina) toteutusten jatkuva räätälöinti voi olla toimiva ja kannattava liikeidea. (Simula ym. 2009, 30.)



Tuotteistamisessa oleellista on se, kuinka pitkälle ratkaisuja halutaan toteuttaa asiakkaan ehdoilla, eli mikä on se taso, jolle tuotteet on kuvattu ja määritelty. Asiaa voi lähestyä modulaarisen tuotearkkitehtuurin kautta. Tuotteistamisessa tulee puntaroida mm. seuraavia asioita: Mikä on pienin yksikkö mitä myydään? Onko olemassa tekijää, joka on yhteinen kaikille yrityksen tuotteille? Voidaanko luoda alusta, jonka päälle lisätään erilaisia moduuleja tapauskohtaisesti? Tällä tavalla saadaan luotua modulaarinen tuoterakenne. (Simula ym. 2009, 30.)

Sisäisellä tuotteistamisella on myös vahva kytkös massaräätälöintiin, jota käytetään tuottamaan sellainen kokonaisuus, joka vastaa mahdollisimman laajasti asiakastarpeisiin, mutta ei pilaa kannattavuutta. Massaräätälöinnin tavoitteena on saada aikaan suuri määrä tuotteita alhaisilla kustannuksilla siten, että asiakkaan mahdollisuus saada yksilöity tuote säilyy, ennalta määrättyjen reunaehtojen mukaan. Massaräätälöidyt tuotteet tulee sovittaa asiakkaan tarpeisiin, minkä vuoksi yrityksen on oltava tekemisissä asiakkaan kanssa. Tällä tavalla toimimalla asiakkaalle arvoa tuottavat ominaisuudet tulevat selville ja ne voidaan sisällyttää räätälöitäviin tuoteominaisuuksiin. Massaräätälöinti liittyy vahvasti perustuotteen (KUVIO 2) luomiseen, joten pelkästään sen avulla ei saavuteta kokonaisvaltaista lopputulosta, johon tuotteistamisella pyritään. (Simula ym. 2009, 30–31.)



KUVIO 2. Tuotteen kerrosmallit (mukaiillen Levitt 1986)

Ylivoimainen perustuote on yrityksen liiketoiminnan selkäranka. Tuotteen pohjalla oleva teknologia voi olla yrityksen itsensä kehittämä tai se voidaan hankkia ulkopuolelta. Saman perustuotteen ympärille on järkevää rakentaa useita eri tuotteita, jotka muodostavat yrityksen tuoteperheen. (Simula ym. 2009, 31.)

Simulan ym. (2009) mukaan sisäinen tuotteistus pitää sisällään mm. seuraavia vaiheita:

- tuotteen määrittely (toiminnallisuus, arkkitehtuuri, rajapinnat yms.)
- tuotantotyökalujen rakentaminen
- tuotannon suunnittelu
- tuotannon ohjeiden laatiminen
- testaus- ja laadunvarmistusmenetelmien käyttöönotto
- sertifikaattien ja lupien hankkiminen.

Tuotekehityksessä on hyvä muistaa, että mitä aiemmassa vaiheessa pystytään toteamaan, että tuotteesta ei tule hyvä, sitä aikaisemmin tuotekehitysprosessi kannattaa keskeyttää. Tällä tavalla säästetään huomattavat määrät rahaa, kun epäonnistutaan nopeasti ja edullisesti. Perusajatus on, että tunnistetaan riittävän aikaisessa vaiheessa merkit, jotka toimivat liiketoiminnan esteenä ja sen jälkeen keskitytään muihin liiketoimintoihin. Ideaa kannattaa testata ennen varsinaisen tuotekehityksen käynnistämistä. Jos asiakas ei osta yrityksen ajatusta tuotteesta tai pilottivaiheessa huomataan, että ratkaisu ei toimi, kannattaa projekti keskeyttää. (Parantainen 2013, 133–135.)

On tärkeää, etteivät myyjät keksi asiakkaalle lupauksia lennosta, vaan koko organisaatiolla on yhteinen näkemys siitä mitä asiakkaille voidaan luvata. Yksi tuotteistamisen tarkoitus on myös synnyttää tuotannon ja myynnin välille sopimus siitä mitä voidaan myydä ja toimittaa. Tällöin myyjät ja markkinoijat voivat luvata asiakkaille sen mitä on yhdessä sovittu ja tuotanto sitoutuu toimittamaan myydyt ratkaisut. Jos tuotekehitysprosessi on hiottu riittävän ketteräksi, voidaan asiakkaalle antaa houkutteleva tarjous tuotteesta jo siinä vaiheessa, kun se on vasta suunnittelun asteella. Myyntiprosessissa voidaan ottaa huomioon, että tuote ei ole vielä valmis ja sillä tavalla saadaan myös tuotekehitykselle aikaa. Muutamassa kuukaudessa ketterä tuotekehitystiimi ehtii kehittää ratkaisua jo pitkälle. (Parantainen 2013, 135–137.)

### 2.3 Ulkoinen tuotteistaminen

Usein, kun puhutaan tuotteistamisesta, tarkoitetaan juuri ulkoista tuotteistamista tai kaupallistamista. Parantaisen (2013) mukaan tuotteistaminen on oma itsenäinen vaiheensa, siitä syystä, että tuote- tai palvelukehityksen tuloksena saadaan parhaimmillaankin aikaan vasta puolivalmiste tai raakatuote. Tuote on valmis vasta siinä vaiheessa, kun siitä on saatu myyntikelpoinen ja asiakkaan helposti ostettava. Kun ratkaisu on hyvin tuotteistettu, on saatu aikaan myös konkreettisia tuloksia, kuten dokumentteja, myyntimateriaaleja, työnkuluja, työkaluja jne. Pelkät suunnitelmat eivät vielä riitä tuotepaketin muodostamiseen. Tuotteistamisen perimmäinen tavoite on muuttaa raakatuote konkreettiseksi ja helposti ostettavaksi täsmäratkaisuksi asiakkaan polttavaan ongelmaan.

Usein päätösten tekeminen on vaikeaa, varsinkin jos valinnanvaraa on paljon. Asiakkaan päätöksentekoon vaikuttaa useat eri tekijät. Osan eri tekijöistä myyjä voi tunnistaa, mutta on myös sellaisia syitä, joita myyjä ei voi tietää. Ulkoisen tuotteistamisen avulla helpotetaan asiakkaan päätöksentekoa. Kun myyjä on tunnistanut asiakkaan ongelman ja pystyy tarjoamaan tähän täsmällisen ratkaisun, hän pystyy poistamaan asiakkaalta päätöksentekoon liittyvän rixin tunteen. Hyvä myyjä osaa kertoa asiakkaalleen, mitä tämän kannattaisi ostaa sen sijaan, että kertoo mitä kaikkea tämä voisi ostaa. Liian suuren tarjooman edessä asiakkaalle voi iskeä valintahalvaus ja päätöksenteko on mahdotonta. Kun tuote ja sen asiakkaalle tuoma lisäarvo on kuvattu selkeästi, valinta helpottuu ja virheinvestoinnin pelko pienenee. (Parantainen 2013, 118–123.)

Ulkoisella tuotteistamisella luodaan lisäarvoa asiakkaalle, koska sen avulla tuotteesta muodostuu kokonaisuus, josta asiakas on valmis maksamaan. Ulkoinen tuotteistukseen liittyvät asiat ovat usein ensimmäisiä, jotka näkyvät yrityksestä ulospäin. Yrityksen tulee ymmärtää asiakkaidensa tarpeet, jotta saadaan luotua tuote, joka täyttää asiakkaiden tarpeet parhaalla mahdollisella tavalla. Ulkoisen tuotteistuksen myötä saavutetaan oletetun tuotteen ominaisuudet ja päästään myös laajennetun tuotteen piiriin (KUVIO 1). Ulkoisella tuotteistamisella tuote saadaan myytävään muotoon ja sen kaupallistaminen on mahdollista. Asiakas pystyy helpommin muodostamaan käsityksen tuotteen sisällöstä ja tekemään ostopäätöksen, kun se pystyy vertaamaan tuotetta kilpaileviin tuotteisiin. Myös hinta-laatuarvion muodostaminen on helpompaa. (Simula ym. 2009, 33–34.)

Ulkoiseen tuotteistamiseen keskeisimmin liittyviä asioita Simulan ym. (2009) mukaan:

- tuotteen nimi ja brändäys
- tuotteen sisällön kuvaaminen

- asiakkaan saaman lisäarvon kuvaaminen
- tuotteen hinnoittelu
- myyntimateriaalit: mainokset, esitteet, referenssit, yms.
- sopimukset, lisenssi- ja toimitusehdot
- muu dokumentaatio: ratkaisukuvaukset, käyttöohjeet yms.
- versionhallinta ja päivitykset
- takuu ja tukipalvelut
- tuotteen kehityssuunnitelma.

Hyvin tuotteistettu kokonaisuus ratkaisee selkeästi jonkin asiakkaan ongelman. Kun asiakkaan ongelma on tunnistettu ja raakatuote on olemassa, ulkoisella tuotteistuksella kuvataan asiakkaan saama lisäarvo. Toisin sanoen annetaan asiakkaalle lupaus, että tuote tai palvelu ratkaisee asiakkaan ongelman. Kun tuote on kunnossa, sille voidaan antaa myös takuu. Takuu asettaa toimittajalle painetta tuottaa laadukas ratkaisu, mutta samalla helpottaa asiakkaan ostopäätöstä. Takuun tehtävä on vakuuttaa asiakas tuotteen toimivuudesta. Tuotteistamisessa kannattaa myös korostaa oman tuotteen erikoispiirteitä ja miten se erottuu kilpailijoista. Jos ratkaisu muistuttaa liikaa kilpailijoiden tuotteita, asiakas alkaa helposti keskustella vain hinnasta. On oleellista korostaa tuotteen ominaisuuksia, jotka tuovat suoraan helpotusta asiakkaan polttavaan ongelmaan. (Parantainen 2013, 138–140.)

Kun myydään palveluja tai IT-ratkaisuja, on tärkeää, että tuotteesta on tehty konkreettisia materiaaleja. Ostajalle tulee kuvata erilaisin keinoin, mitä kokonaisuus pitää sisällään. Keinoja asiakkaan vakuuttamiseksi voivat olla mm. kuvat, videot, dokumentit, pilotit, prototyypit jne. Kun asiakas saa käsiinsä jotain ”hypisteltävää”, ostopäätöksen tekeminen on helpompaa. Myös tuotteen hinnoittelu kannattaa luoda yksinkertaiseksi ja selkeäksi. Jos asiakkaalle esitetty hinta muodostuu useista monimutkaisista komponenteista se voi hämmentää ostajaa ja olla kaupan esteenä. On parempi esittää asiakkaalle yksi hinta koko tuotteelle, vaikka taustalla olisikin tarkempi sisäinen hinnasto. Tuotteella tulee olla myös hyvä ja napakka nimi. Hyvän ja mieleenpainuvan nimen keksiminen voi olla vaikeaa, mutta sillä saa synnytettyä helposti mielikuvia. Usein mielikuvat ratkaisevat asiakkaan ostopäätöksen. (Parantainen 2013, 139.)

## 2.4 Hyödyt

Tuotteistamisella tehdään tuotteesta tai palvelusta markkinointi- ja myyntikelpoisia. Kun asiakkaalla on käsitys siitä mihin ongelmaan tuote tuo helpotusta, myös ostopäätöksen tekeminen on helpompaa. Tuotteistuksen tavoitteena on luoda ratkaisuja, jotka vastaavat asiakkaiden tarpeisiin mahdollisimman hyvin. Kun tuotteen tai palvelun sisältö on selkeästi esitetty, myös asiakastyytyväisyys kasvaa. Tämä taas johtaa uusmyyntiin, mikä parantaa yrityksen kassavirtaa ja kannattavuutta. (Simula ym. 2009, 27–28.) Olemassa oleville asiakkaille uusien ratkaisujen ja lisäpalveluiden myynti on helpompaa kuin uusasiakashankinta. Kun asiakas on kerran saatu vakuutettua oman palvelun toimivuudesta ja sillä on pystytty tuomaan tehokkuutta ja helpotusta asiakkaan toimintaan, niin seuraavien ratkaisuiden markkinointi on helpompaa. Yleensä asiakkuuden aikana myös tietoisuus asiakkaan toiminnasta lisääntyy ja asiakas myös kertoo avoimemmin oman toiminnan haasteista. Kun asiakkaan ongelmat tunnistetaan entistä paremmin, voidaan miettiä, millaisilla ratkaisuilla asiakasta voitaisiin auttaa parhaiten.

Pelkkä asiantuntijaosaaminen ei riitä laadukkaan palvelun tuottamiseen. Jos palvelun tuottaminen perustuu ainoastaan toistuviin asiantuntijoiden onnistumisiin, ratkaisu ei ole kestävä eikä monistettava. Uusien osaajien rekrytointi ei poista ongelmaa ja liiketoiminnan tehottomuutta. Tarvitaan tehokkaat prosessit ja yhteiset tavoitteet, jotta yrityksen huippuosaaminen ei valu hukkaan. Lisäksi, jos asiantuntijat toimivat yksin, osaaminen ei pääse leviämään ja kallisarvoinen hiljainen tieto karkaa aina, kun asiantuntija jättää yrityksen. (Apunen 2020, 60.)

Palveluformaatin (tuoteformaatin) avulla tieto jakaantuu yrityksen sisällä ja asiantuntijat työskentelevät sujuvasti yhdessä. Liiketoiminta ei henkilöidy liikaa ja palvelua voidaan myydä osaamisen kautta. Palveluformaatin voimana on, että ratkaisut toimitetaan ennalta määrätyn budjetin ja aikataulun mukaan, eikä joka projektissa tarvitse synnyttää uutta toimintamallia. Formaatti estää yritystä lupaamasta ratkaisua kaikkiin asiakkaan ongelmiin, vaan se rajaa projektin keston, tulokset ja laajuuden. Formaatin avulla organisaatio voi keskittyä ratkaisemaan niitä ongelmia, mitkä se parhaiten osaa. Lisäksi hyvä palveluformaatti ohjaa sekä omaa, että asiakkaan työtä. (Apunen 2020, 61.)

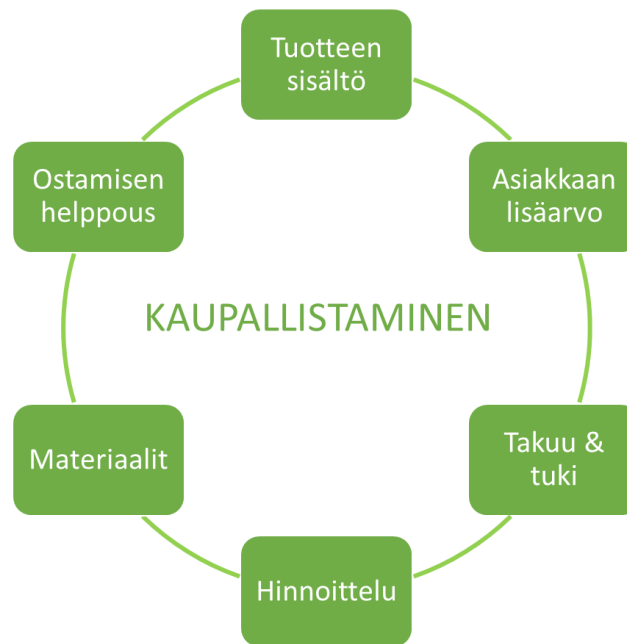
Yksi selkeä tuotteistamisen tavoite on myös yrityksen toiminnan selkeyttäminen, jolla saadaan aikaan kustannussäästöjä. Kun tuotteen sisältö on tarkkaan mietitty ja kuvattu, vältytään sähläämiseltä ja saadaan yrityksen toimintaan tehokkuutta. Tuotteistettu tuote on selkeä kokonaisuus, jonka sisältö ja muoto eivät vaihetele tunnepohjalta kulloisenkin ulkoisen tai sisäisen vaikutuksen mukaan. (Simula ym. 2009, 28.)

Simula ym. (2009, 28) listaavat tuotteistamisen hyötyjä seuraavasti:

- pienentää kustannuksia ja tehostaa yrityksen sisäistä toimintaa
- vähentää sähläystä
- helpottaa työtehtävien määrittelyä ja optimointia
- toimintoja voidaan suunnitella perustellusti ja yritystoimintaan saadaan pitkäjänteisyyttä
- rutiinien karsiminen vapauttaa resurssia vaativimpiin tehtäviin
- tehostaa oppimista, koska yksilöiden tieto saadaan paremmin käyttöön
- monipuolistaa hinnoittelumahdollisuuksia
- luo uusia mahdollisuuksia myynnille ja markkinoinnille
- helpottaa myyntityötä
- parantaa yrityskuvaa ja kilpailuasemaa tunnistettavan tarjooman myötä
- parantaa asiakastytyväisyyttä.

## **2.5 Ulkoinen tuotteistusprosessi**

Tutkimuksen tilaajaorganisaation myyntiryhmän etätapaamisen Erkkilä, Lundell & Räikkönen (2020) pohjalta on laadittu ulkoisen tuotteistamisen (kaupallistamisen) prosessi (KUVIO 3). Tapaamisessa käsiteltiin tämän tutkimuksen luvussa 2.3 esiin nostettuja kaupallistamisen kohtia ja valittiin niistä ulkoisen tuotteistuksen prosessiin oleellimmat. Keskustelussa nousi esiin tarve yksinkertaisesta prosessista, jossa huomioidaan keskeisimpiä tekijöitä ja niihin konkreettisesti liittyviä toimenpiteitä ja toimintamalleja. Kaupallistamisen toimenpiteitä suunniteltaessa huomioitiin vahvasti myös myyntiryhmän käytännön kokemusta aiheesta. Kaupallistamisen prosessia tullaan kehittämään jatkossa tämän tutkimuksen, teorian tiedon, markkinoilta saatavan tiedon sekä myyjien kokemusten perusteella.



KUVIO 3. Kaupallistaminen

### 2.5.1 Tuotteen sisällön kuvaaminen

Tuotteen sisällön selkeä kuvaaminen on tärkeää, kun kerrotaan asiakkaalle mitä hänelle ollaan toimittamassa. Haasteena tuotteen kuvaamisessa on, että tuote on toimittajalle päivänselvä, mutta asiakas pitäisi saada ymmärtämään myös toimitettavan ratkaisun sisältö. Usein tuotteen sisällössä voidaan mainita vielä erikseen kohdat, mitä tuote ei sisällä. (Parantainen 2020, 19.) Tuotteen kuvaamisessa voidaan helposti ajautua ansaan, jossa pyritään kuvaamaan tuotteen kaikki ominaisuudet, eikä osata rajata epäoleellisia ominaisuuksia ja toiminnallisuuksia pois. Toimittajalla voi olla myös päivän selviä asioita, jotka tuotteeseen sisältyy, mutta ne ovat asiakkaan hankintapäätöksen kannalta oleellisia. Tuotteen puuttuvien ominaisuuksien listaaminen kuulostaa rohkealta vedolta, mutta sillä voidaan taklata myöhemmässä vaiheessa asiakkaan esiin nostamia kohtia. Puuttuvien ominaisuuksien listaaminen tuotteen kehityslistalle voisi toimia yhtenä myynnin tehokeinona.

Parantainen (2020, 91–96) listaa seitsemän kohtaa, jotka kuuluvat hyvään tuotesisällön kuvaukseen. Koska osa kohdista menee asiakkaan saaman lisäarvon kuvaamisen kategoriaan, niin valitaan tutkimuksen malliin sisällön kuvauksesta viisi kohtaa: kuvaukset osto- ja toimitusprosesseista, selkeä ja kansan-

tajuinen kieli, tuotteen kohderyhmä, kuvaus mitä toimitetaan ja pakettiin kuulumattomat kohdat. Asiakkaan ja toimittajan näkemys osto- ja toimitusprosesseista ei välttämättä kohtaa, joten on hyvä piirtää ne selkeästi tuotekuvaukseen auki. Karkea ylätason kuvaus riittää ja sen pohjalta saavutetaan yhteisymmärrys osapuolten välille. Tuotekuvauksessa käytetään selkeää ja ymmärrettävää kieltä, jolloin asiaan vihkitymätönkin henkilö pääsee kärryille tuotteen sisällöstä. Pyritään välttämään alan slangia ja lyhenteitä. Kuvausta ja tuotetta kehitettäessä tulee ottaa huomioon, kenelle tuote on tarkoitettu. Kohderyhmän tai segmentin kuvaaminen on tärkeää, jotta osoitetaan että tuotteella ratkaistaan juuri oikeaa ongelmaa. Kuvauksen tulee kertoa, mitä ollaan toimittamassa. Usein tuotteen ydinajatuksen kirkastaminen ja kuvaaminen voi olla haastavaa, koska toimittaja on liian tuttu tuotteen kanssa. Paketin perusolemus tulee esittää tiiviissä ja helppossa, asiakkaan ymmärrettävässä, muodossa. Lisäksi tuotekuvaukseen voidaan listata asioita, jotka eivät kuulu toimitukseen tai tuotteeseen. Tällä tavalla asiakkaalle ei tule turhia yllätyksiä, etteikö joku hänelle ilmeinen ominaisuus kuulunutkaan toimitukseen.

### **2.5.2 Asiakkaan saaman lisäarvon kuvaaminen**

Apusen (2020) mukaan asiakkaat eivät halua maksaa palvelusta, vaan siitä saatavista hyödyistä. Yritysten välisessä bisneksessä on muitakin ostomotiiveja kuin oma hyöty. Tuotteistuksessa kannattaa valita yhdestä neljään tärkeintä hyötyä ja kuvata ne mahdollisimman selkeästi asiakkaalle. Tuotteessa voi olla paljon muitakin hyötyjä, mutta selkeyden vuoksi asiakkaalle kannattaa esittää vain muutama tärkein ja konkreettisin.



## TAULUKKO 1. Kaupankäynnin tyypillisiä hyötyjä

HENKILÖKOHTAISET TAVOITTEET JA VAATIMUKSET		<b>Henkilökohtaiset hyödyt</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Työn helppous</li> <li>• Työtavoitteiden saavuttaminen</li> <li>• Omien tavoitteiden saavuttaminen</li> <li>• Uteliasuus ja oppiminen</li> </ul>	
LAADULLISET JA KULTTUURISET HYÖDYT	<b>Asiakaskokemus</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiakastyytyväisyys</li> <li>• Käyttäjättyytyväisyys</li> <li>• Vaikuttavuus</li> <li>• Selkeys ja yksinkertaisuus</li> </ul>	<b>Palvelun laatu</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Saatavuus ja tehokkuus</li> <li>• Valikoima/joustavuus</li> <li>• Asiantuntemus</li> <li>• Skaalautuvuus</li> </ul>	<b>Yritys ja henkilöstö</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Toimintakulttuurien yhteensopivuus</li> <li>• Mittaus ja tehokkuusvertailut</li> <li>• Alustat ja ekosysteemit</li> <li>• Turvallinen/riskien poistaja</li> </ul>
RAHAAN LIITTYVÄT HYÖDYT	<b>Kustannussäästöt</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Operatiiviset säästöt</li> <li>• Pääomakustannussäästöt</li> <li>• Ulkoistus</li> <li>• Strateginen kumppanuus</li> </ul>	<b>Lisämyynti ja –kate</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ainutlaatuinen tarjooma</li> <li>• Helposti myytävä</li> <li>• Katteen kasvu</li> <li>• Helppo ostaa</li> </ul>	<b>Tuottavuus</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Työvälineet, toimintamallit ja osaaminen</li> <li>• Nopeus, automaatio ja keinoäly</li> <li>• Tuottavat investoinnit</li> <li>• Tekniikan ja prosessien kehittäminen</li> </ul>
VÄHIMMÄIS- VAATIMUKSET		<b>Minimistandardi</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiakkaan tekniset vaatimukset</li> <li>• Lain ja viranomaisten vaatimukset</li> <li>• Eettisesti kestävä</li> </ul>	

Yritysten välisessä kaupankäynnissä hyödyt voidaan jaotella neljään kategoriaan (TAULUKKO 1), joista valitaan esitettäväksi yhdestä neljään tärkeintä yksittäistä tekijää. Vähimmäisvaatimukset kuvaavat tuotteen ominaisuuksia, joita asiakas tai viranomainen edellyttää. Laki tai asetus tai tuotteen eettisyys kuuluvat vähimmäisvaatimusten kategoriaan. Minimistandardeilla ei usein voida erottautua kilpailijoista, mutta ne edellytetään tuotteeseen. Rahalliset hyödyt, eli dollarisointi, on usein tärkeä hyöty, jolla perustellaan yritysten välistä bisnestä. Dollarisoinnin avulla kuvataan mitä rahallisia hyötyjä asiakasorganisaatio tuotteen myötä tulee saamaan. Rahalliset hyödyt voidaan jakaa kolmeen osaan: kustannussäästöihin, tuottavuuden parantamiseen ja lisämyyntiin ja katteiden kasvattamiseen. Tuote voi tuoda asiakkaan toimintaan myös laadullisia hyötyjä. Tuotteen avulla asiakkaan palvelun laatu tai asiakaskokemus voivat kehittyä tai henkilöstö voi saada apua arkeen. Laadullisten hyötyjen esittäminen vaatii asiakasorganisaation tarkemaa tuntemusta. Yhtenä hyötynäkökohtana voidaan tarkastella myös ostajan saamaa hyötyä. Päättäjän ostokäyttäytymiseen vaikuttaa, miten hyvin tuote auttaa häntä saavuttamaan tavoitteensa. (Apunen 2020.)

Kaupallistamisprosessissa valitaan muutama oleellisin hyöty, joita asiakas tulee tuotteella saamaan. Hyödyt kuvataan konkreettisesti ja selkeästi. Mikäli kohdeorganisaatiosta, kohderyhmästä tai ostajista (ostajaprofiileista) on tarkempaa tietoa, hyödynnetään sitä esitettävien hyötyjen valinnassa. Dollarisointi toimii yhtenä vakiohyötynä jokaisen tuotteen osalta. Täytyy vain miettiä, millä kulmalla asiakkaan saama rahallinen hyöty kuvataan. Yksi merkittävä tapa on kuvata millaista resurssien säästöä asiakas saa, kun rutiininomaisia ja tylsiä tehtäviä helpotetaan tuotteen avulla, koska henkilöstökulut ovat usein merkittävimpiä kuluja organisaatioissa. Kuitenkin Valkaman (2020) mukaan on parempi, jos asiakkaan saama hyöty voidaan kuvata ennemmin liiketoiminnan tuottavuuden parantumisena, mm. liikevaihdon kasvu, kuin kulujen karsimisena. Kulujen leikkaamiselle on aina olemassa raja, mihin asti hyötyä voidaan saavuttaa. Liikevaihdon kasvulle ei ole olemassa rajoja liiketoiminnassa.

### **2.5.3 Takuu & tuki**

Parantainen (2013) ja Apunen (2020) puhuvat molemmat törkeän lupauksen, tai ainakin lupauksen, puolesta, mikä tuotteen tulisi täyttää. Koska maailmaan mahtuu paljon lupauksia ja lämmintä puhetta, on tärkeää miettiä miten me voimme kuvata asiakkaalle, että aiomme myös pitää lupauksemme. Tähän auttaa hyvin suunniteltu takuu. Parhaimmillaan hyvä takuu poistaa ostajalta riskin kokonaan. Asiakas voi hankkia tuotteen ilman pelkoa virheinvestoinnista. Yksi tavallisimmista takuista on tyytyväisyystakuu, jossa asiakas saa rahansa takaisin, jos ei ole tyytyväinen toimitukseen. Tämä tietenkin voi olla aika rohkea lupaus pitkissä it-projekteissa, joissa myös asiakkaan panoksella on suuri merkitys onnistumisen kannalta. Toisaalta myyjän täytyy luottaa siihen, että oma tuote on riittävän hyvä, jotta asiakaskin on tyytyväinen. Muitakin takuun muotoja on olemassa ja vähemmän riskialttiita myyjäorganisaatiolle. Kannattaa kuitenkin miettiä tarkkaan, millaisen takuun tuotteelleen antaa. Turvallisin takuun muoto on sellainen, että sen laukeamiseen voi vaikuttaa vain ja ainoastaan palvelun tarjoaja. Koskaan ei voi tietää, miten asiakas lopputuotetta tulee käyttämään, joten asiakkaan toiminnan tehostumiselle on vaikeaa mennä antamaan takuita.

Mikäli tuote on kompleksinen, sille on hyvä rakentaa myös tukipalveluita. Hyvä tukipalvelu toimii samalla myös takuuna asiakkaalle, jolloin hänellä on turvallinen olo tuotteen käyttöön. Asiakas tietää, että hän saa tuotteen käyttöön liittyvissä asioissa aina apua tarvittaessa. Tutkimuksen toimintaympäristössä tuotteet rakentuvat samojen teknologia-alustojen päälle, jolloin ei ole järkevää rakentaa yksilöllistä tu-

kipalvelua jokaiselle tuotteelle erikseen. Toiminnan kannalta tehokasta on määrittää alustakohtaiset tukipalvelut, joissa on erilaisia tasoja asiakkaiden tarpeiden mukaan. Tuotteistusprosessissa tulee miettiä, millaisia tukipalveluita kulloiseenkin tuotteeseen liitetään.

#### **2.5.4 Hinnoittelu**

Perinteisesti tuotteen tai palvelun veloitus on kytketty työmäärään, mutta se ei ole ainoa tapa, miten ansaintalogiikan voi rakentaa. Kun palvellaan erilaisia ja erikokoisia asiakkaita samalla tuotteella, yksi hinta ei riitä. Tuotteen sisältöä tulee paketoita ja porrastaa, jolloin kannattavuudessa ja myyntimäärässä päästään parhaaseen suhteeseen. Oikea hinta on suurin summa, jonka asiakas on valmis maksamaan tuotteesta. (Apunen 2020, 51.)

Apusen (2020) mukaan aikaperusteisen laskutuksen riski on yleensä matala, koska tilaaja maksaa ajasta, ei lopputuloksesta. Kilpailijoiden kanssa vertailtavalle tuotteelle aikaperusteinen laskutus voi kuitenkin olla kasvun este, koska kilpailijan hinta on ostajalle helppo vertailtava asia. Hintaa on usein vaikea korottaa ja lisäksi asiakkaat haluavat palvelun tutuimmalta ja kokeneimmalta asiantuntijalta.

Kiinteän hinnan riski on myyjälle aikaperusteista laskutusta suurempi, mutta tehokas ja turhat rönsyt poissa pitävä palvelu voi tuottaa merkittävästi tuntilaskutusta paremmin. Asiakkaalle kiinteähintainen tuote on helpompi ostaa, jos siihen liittyy epävarmuutta ja kustannusriskiä. Kiinteä hinta poistaa tehokkaasti riskin tunnetta. Usein asiakkaat valitsevat mieluummin riskittömämmän kiinteähintaisen palvelun, vaikka se tulisi hieman kalliimmaksi kuin työmäärään perustuvan ratkaisu. (Apunen 2020, 52.)

Tuotteistukseen kuuluu oleellisena osana helppo hinta, jonka asiakas hahmottaa nopeasti ja se poistaa ostajan riskin tunnetta tehokkaasti (Parantainen 2020, 96). Ennen hinnoittelua tulisi tuotteen tuomat hyödyt dollarisoida, eli selvittää asiakkaiden saama tai kokema arvo. Asiakkaan saamaan arvoon perustuva hinnoittelu on tuotantokustannuksiin nojaavaa hinnoittelua järkevämpää ja sillä vältytään helpommin alihinnoittelulta. Jos tuotteen hinta on asiakkaan saamaa hyötyä suurempi, se tuskin menestyy. Jos hinta taas on matala asiakkaan saamiin tuottoihin nähden, voidaan puhua alennusmyynnistä. Tuntihinta kuvaa tekijän kustannuksia ja ostamisen riski jää asiakkaalle. Kiinteä tai arvoon perustuva hinnoittelu keskittyy tuotteen tuomien tulosten arvoon ja asiakkaan riski pienenee. (Apunen 2020, 164–165.)

Hinta viestii tuotteen sisällöstä ja laadusta. Sen avulla asiakas vertailee tarjoomaa kilpailijoihin verrattuna. Hinnoittelussa tulisi tunnistaa korkein hinta, jonka kohderyhmä on valmis maksamaan tuotteesta. Lisäksi tulee selvittää, mitä asiakkaasi todellisuudessa arvostaa. Tämän jälkeen hinta kytketään arvoon, jonka asiakas saa ongelmansa ratkaisusta. On helpompi hinnoitella oikein, kun tietää mitä asiakas on valmis maksamaan ja miten hän mittaa saamaansa lisäarvoa. Kun ostaja pystyy vertaamaan tuotteen tuomia hyötyjä sen hintaan, hän ei koe maksavansa siitä liikaa. Hinta vaikuttaa siihen miten tärkeänä asiakas pitää tuotetta. Halvalta tuotteelta ei odoteta juuri mitään, kun taas korkea hinta luo korkeita odotuksia. Hinnoittelulla voidaan kiinnittää asiakkaan huomio oleellisiin asioihin. Tunnistamalla ongelmat, joiden ratkaisemisesta asiakas hyötyy eniten, saat työstäsi tuottavampaa. Kun mittaa oman kannattavuuden lisäksi asiakkaan saamia tuottoja, voi karsia pois turhat ominaisuudet tuotteesta. (Apunen 2020, 165–166.)

Hinnoittelun viisi toimenpidettä Apusen (2020) mukaan:

1. tuotantokustannuksien määrittely
2. asiakkaan hyötyjen dollarisointi
3. myynnin tavoitteiden määrittely
4. hinnoittelumallin valinta
5. koemyynti.

Apunen (2020) listaa viisi käytännön toimenpidettä, joita voidaan hyödyntää hinnoittelussa. Ensimmäisenä tulee määrittellä tuotteen tuotantokustannukset, jotta välttyään alihinnoittelulta. Yksittäisen toimitusprojektin kustannukset lasketaan muutamalla esimerkillä, joista osa on helpompia ja osa vaikeampia. Tällä tavalla saadaan lähtöhinta keskimääräisestä toimituksesta. Seuraavaksi dollarisoidaan asiakkaan saamat hyödyt. Kun ymmärrät asiakkaan saaman hyödyn, voit määrittää suurimman mahdollisen hinnan, jonka voit tuotteesta pyytää. Jos asiakkaan liiketoimintaa ei tunneta riittävän hyvin, dollarisointia voidaan tehdä haastattelemalla asiakkaita. Parhaimmillaan asiakkaat ovat valmiita arvioimaan tuottoja ja säästöjä, mitä uusi tuote heille toisi. Kahden edellisen toimenpiteen avulla on selvitetty tuotteelle minimi ja maksimi hinta, ja lopullinen hinta asettuu johonkin näiden kahden väliin. Myynnille tulee asettaa tavoite määrän, rahan ja ajan suhteen. Hintaa voidaan tarvittaessa muuttaa, ja yleensä toimittaminenkin tehostuu ensimmäisten projektien jälkeen. Neljäntenä toimenpiteenä tuotteelle tulee valita hinnoittelumalli ja sovittaa hinta siihen. Malleja on olemassa erilaisia, ja niistä voidaan valita kertapainotteinen tai pidemmällä aikajaksolla tapahtuva laskutus. Hintaa voidaan myös porrastaa esimerkiksi määrän tai ajan suhteen. Viimeisenä toimenpiteenä on koemyynti, joka lopulta kertoo, ovatko asiakkaat valmiita maksamaan tuotteesta haluamaasi hintaa ja uskoko asiakas antamiasi lupauksia. Jos tuotteet eivät mene

kaupaksi tai et pääse lähelle tuottotavoitetta, peli kannattaa viheltää poikki ja miettiä hinta tai tuotteen sisältö uusiksi.

### 2.5.5 Prosessissa tuotettavat materiaalit

Jotta tuotteistuksesta saadaan syntymään jotain konkreettista, niin täytyy määritellä tuotokset, jotka vähintään prosessin täytyy muodostaa. Kun saadaan materiaaleja luotua, niin tuotteen ja tuotteistusprosessin jatkokehittäminen on helpompaa. Seuraavien versioiden pohjaksi voidaan ottaa aiemmat tuotokset ja jatkojalostaa niitä. Yksi tuotteistamisen ydinajatuksista on jatkuva kehittäminen, sillä asiakkaiden tarpeet, markkina, teknologiat, tuotanto jne. tulevat muuttumaan ajan kuluessa.

Saaren (2020) ja Parantaisen (2020) mukaan tavoitteena on luoda vähintään seuraavat materiaalit:

1. vastaukset tuotteistuksen kysymyksiin
2. myyntiesitys
3. hinnasto
4. esite.

Ensimmäisen konkreettisenä tuotoksena mietitään vastaukset tuotteeseen liittyviin kysymyksiin (LIITE 1). Kysymysten ja vastausten pohjalta me voimme tarkentaa käsitystä mm. mikä on asiakkaan ongelma, miten tuote ratkaisee sen, mitä tuote maksaa, mitä se sisältää, miten sen voi ostaa ja niin edelleen (Parantainen 2020). Parhaimmillaan kysymykset saavat keskustelua aikaan tuotteen tavoitteista ja sisällöstä ja itsestään selviltä tuntuneet kohdat voivat vaatia tarkennuksia. Vaihe on tärkeä, jotta yhteinen päämäärä saadaan tarkennettua kaikille. (Saari 2020.)

Seuraava tuotteeseen liittyvä materiaali on myyntiesitys. Myyntiesityksen ajatus on kiteyttää tarjottava tuote myyntipuheen muotoon, joka on ymmärrettävä kokonaisuus. Vaikka esitystä ei ikinä esittäisi yhdellekään asiakkaalle, pakottaa se tuoteideasi selkeään muotoon. Myyntiesityksen tulee olla tiivis, ja sen tulee kertoa asiakkaalle tuotteesta saatavat hyödyt. Kymmenen sivun mittainen powerpoint-esitys on hyvä laajuus ja se pakottaa keskittymään tuotteen oleellisiin asioihin. (Parantainen 2020.) Parhaimmillaan myyntiesitys antaa tarjottavasta tuotteesta selkeän kuvan asiakkaalle, vaikkei asiakas olisi aiemmin siitä kuullutkaan. Koemielessä olisi hyvä esittää myyntiesitys tuntemattomalle, jotta voidaan arvioida,

onko tuotteen sisältö, hyödyt ja sanoma selkeitä. Usein toimittaja on itse liian sisällä omassa tuotteessa ja sokeutuu kokonaisuudelle. Myyntiesityksen keskiössä tulee olla asiakkaan saamat hyödyt.

Kun myyntiesitteessä pyritään tuomaan esiin tuotteen asiakkaalle tuomat hyödyt, voidaan hinnastossa esitellä tuotteen sisältöä. Varsinkin, jos tuote on mutkikas, on hinnasto sen yksityiskohdille luonteva paikka. Hinnastolla pyritään dokumentoimaan tuotteen sisältö. Jos hinnaston laatiminen on mahdotonta, tulee tuotteistuksessa palata aiempiin vaiheisiin ja tarkentaa tuotteen sisältöä. (Parantainen 2020.) Mitä yksinkertaisemman hinnaston pystymme asiakkaalle esittämään, sitä helpompi asiakkaalla tehdä hankinta. Vaikka tuotteen taustalla olisi monimutkainen hinnoittelumalli, asiakkaalle esitettävä osuus hinnasta täytyy pystyä esittämään selkeässä ja tiiviissä muodossa. Tuotteistuksen ydinajatus on paketoita mietittyjä kokonaisuuksia helposti ostettavaan muotoon.

Tuotteistusprosessissa voidaan laatia aiemmin mainittujen dokumenttien lisäksi muitakin myyntiä tukevia materiaaleja. On ehdottoman tärkeää, että jokaisessa prosessissa syntyy vähintään tietyt vakiodokumentit. Luonnollisia tukimateriaaleja, joita prosessissa voi syntyä, ovat erilaiset esitteet, verkkosivut jne. Pelkkien sähköisten esitteiden lisäksi on hyvä miettiä konkreettisia paperiesitteitä, jotka toimivat usein myyntitilanteissa ja messuilla hyvin. Ihmisillä on taipumus uskoa kirjoitettua sanomaa ja jos se on lisäksi painettu kosketeltavaan muotoon, vaikutus tehostuu (Parantainen 2013).

### **2.5.6 Ostamisen helppous**

Kaupallistamisprosessin viimeinen vaihe on ostamisen tekeminen helpoksi. Tässä vaiheessa mietitään tuotteen ja halutun kohderyhmän näkökulmasta, miten me voisimme tehdä asiakkaan ostamisesta mahdollisimman helppoa. Asiakassegmentin tunteminen sekä asiakkaiden ostoprosessin ja tavallisimpien ostamisen esteiden tunnistaminen on keskiössä. Prosessin viimeisen vaiheen voi ajatella bonusvaiheena, jossa innovatiivisesti mietitään tuotteen myyntiä edistäviä keinoja. Viimeisen vaiheen kautta voi syntyä kehitysajatuksia kaupallistamisen prosessiin. Tuotteistamisen yksi keskeisimpiä tarkoituksia on poistaa asiakkaan hankintaan liittyvät pelot ja kaupankäynnin esteet.

### 3 TIEDONHALLINTA

#### 3.1 Tiedonhallinnan taustaa

Tiedonhallinnan määritelmä kehittyi jatkuvasti samalla, kun teknologia, käsitykset ja yritysmaailman tarpeet muuttuvat. Tiedonhallinta liittyy vahvasti organisaatioiden toimintaan, jossa tietoa kerätään, analysoidaan, luokitellaan, hyödynnetään ja lopulta arkistoidaan tai tuhotaan liiketoiminnan tarpeiden mukaan. Tämä tarkoittaa, että myös tiedolla on elinkaari. Se on hyödyllistä aikansa, jonka jälkeen se ei tuota enää lisäarvoa yritykselle. Tiedonhallinta voidaan jakaa neljään osatekijään: ihmisiin, jotka luovat ja käsittelevät tietoa; sääntöihin, jotka määrittelevät kuka pääsee käsiksi tietoon ja miten se säilytetään ja tuhotaan turvallisesti; tekniikkaan, joka kertoo tiedon säilytysmuodon sekä itse tietoon, jota muut osatekijät hyödyntävät. (Smartsheet 2020.)

Tämän päivän tietoyhteiskunnassa työntekijöiden on hallittava suurempia määriä monimutkaisempaa tietoa ja ymmärrettävä tietosisältöjen välisiä riippuvuuksia. Tieto ei saa sijaita enää erillisissä saarekkeissa ja tietosiiloissa, jotta sen löytäminen ja hyödyntäminen olisi mahdollista. Tiedonhallintaa on pystyttävä hoitamaan ajasta, paikasta ja laitteesta riippumatta. Yritysten tulos perustuu enemmän ja enemmän ajantasaisen tiedon monipuoliseen hallintaan. Jos työntekijät käyttävät suuren osan päivästänsä tiedon etsimiseen, on oikean tiedon nopealla löytymisellä suora vaikutus työn tuottavuuteen. (Lindén 2015, 9–11.)

Tiedonhallinta on tietoprosessien järjestämistä siten, että tietojen saatavuus, löydettävyys ja hyödynnettävyys eri tarkoituksiin pyritään varmistamaan tiedon elinkaaren ajan. (Kuntaliitto 2020.)

Päivittäiset onnistuneet työsuoritteet vaativat, että voimme löytää helposti sekä tiedosto-, että järjestelmäpohjaista tietoa (Lindén 2015, 13). Olemme tottuneet tiedon säilyttämiseen sijaintipohjaisesti. Tapa juontaa juurensa paperia sisältävien mappien käytöstä, jossa välilehtiä käytettiin kartan tapaan osoittamaan tiedon sijainti. Tiedostojen säilöminen kansioihin, joilla on fyysinen sijainti, on säilynyt tietojärjestelmissä (mm. Microsoft Windows) aina 80-luvulta saakka, vaikka tiedonhallinnan vaatimukset ovat täysin erilaisia nykypäivänä. Kun haemme tietoa sijaintiperusteisista kansiorakenteista, tietopolut ja kansioiden nimet ovat usein toisten keksimiä. Ne eivät ole yhteisesti sovittuja ja ymmärrettäviä, vaan eri henkilöillä on erilainen logiikka tiedon järjestämiseen. Lisäksi tietopolkujen seuraaminen hankaloituu tietomäärien kasvaessa. (Lindén 2015, 34–35.)

Yksittäinen tieto voi, muista irrallaan, olla merkityksetöntä. Vasta kun tiedämme mihin tieto liittyy, voi siitä kasvaa merkittävä tekijä työn onnistumisen kannalta. Tietosuhteilla kuvataan miten eri data ja dokumentit liittyvät toisiinsa. Kun tiedolle annetaan tunnistettavia, yksilöiviä ja kuvaavia tietoja puhutaan metatiedoista. Sisältöpohjaisessa tiedonhallinnassa hyödynnetään metatietoja mm. tiedonhaussa, jolloin tarvittava tieto löytyy sisällön perusteella hakusanojen kautta. Tunnetuin metatietoja hyödyntävä palvelu lienee Google, jossa haluttu tieto löytyy sivustoja hakusanojen avulla. Metatietoja voidaan hyödyntää muussakin organisaation toiminnassa ja esimerkiksi yrityksen prosesseja voidaan ohjata niiden avulla. (Lindén 2015, 54.) Metatieto on tietoa tiedosta. Tarkemmin kuvattuna metatieto on kaikkia asioita, konkreettisia tai aineettomia, tarkentavaa rakenteellista tietoa. Metatieto-termi on tullut tutuksi internetin yleistymisen myötä 90-luvun puolivälin jälkeen. (The Dublin Core Metadata Initiative 2020.)

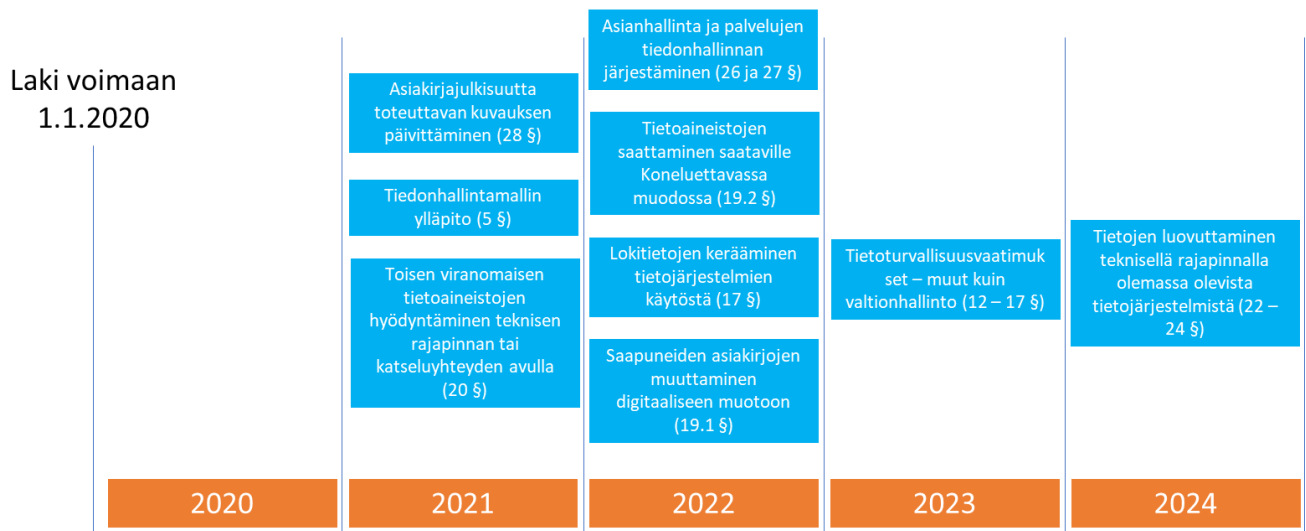
### 3.2 Tiedonhallintalaki

Tammikuun ensimmäisenä päivänä vuonna 2020 tuli voimaan laki julkisen hallinnon tiedonhallinnasta (tiedonhallintalaki). Lain tarkoituksena on edistää viranomaistoiminnan digitalisaatiota, tietoturva ja yhdenmukaista tiedonhallintaa. Tiedonhallintalaissa säädetään hyvän hallinnon vaatimusten, julkisuusperiaatteen ja tietojärjestelmien yhteentoimivuuden toteutumisesta. Laki koskee koko julkista hallintoa ja sillä säädellään tiedonhallinnan järjestämistä ja kuvaamista, tietovarantojen yhteentoimivuutta, teknisiä rajapintoja ja katseluyhteyksiä sekä tietoturvan toteutumista. Laki sisältää useita siirtymäsäännöksiä, jotta organisaatiot ehtivät laittaa menettelynsä ajan tasalle. (Valtiovarainministeriö 2020.) Asianhallinta ja palveluiden tiedonhallinta tulee järjestää 24 kuukauden kuluessa lain voimaantulosta (Laki julkisen hallinnon tiedonhallinnasta 2019/906, §30).

Tiedonhallintalaki valmisteltiin Juha Sipilän hallituksen Digitalisoidaan julkiset palvelut -kärkihankkeen puitteissa. Uuteen lakiin koottiin tiedonhallintaa koskevaa sääntelyä ja sillä haluttiin määritellä koko julkisen hallinnon tiedon elinkaaren hallinta. Lakiin sisältyviä osa-alueita ovat suunnittelu- ja kuvausvelvollisuudet, tietoturva-vaatimukset, asianhallinnan rekisteröinnin perusteet sekä säilyttämistä ja arkistointia koskevat säännökset. Arkistointia koskevat säädökset jäivät lopulta pois uudesta laista. Tiedonhallintalain tavoitteena oli tietoaineistojen yhdenmukainen hallinta ja tietoturvallinen käsittely sekä viranomaisten tiedonhallinnan tehostaminen ja tietovarantojen yhteentoimivuuden saavuttaminen. Lain tavoitteena oli myös korvata aikaisemmin julkisen hallinnon tiedonhallintaan vaikuttaneita lakeja. (Eduskunta 2019.)



Tiedonhallintalaki tulee voimaan asteittain viiden vuoden aikana siirtymäsäännösten mukaan (KUVIO 4). Vuoteen 2021 mennessä tiedonhallintayksikön on ylläpidettävä kuvausta sen hallinnoimista tietovarannoista ja asiakasrekisteristä. Tiedonhallintayksikön tulee ylläpitää tiedonhallintamallia, joka määrittelee mm. tietoaineistojen hallinnan, tiedonsaannin oikeudet, tietojärjestelmien yhteentoimivuuden ja tietoturvallisuuden. Lisäksi viranomaisten on pyrittävä hyödyntämään toisen viranomaisen tietoja teknisen rajapinnan tai katseluyhteyden avulla. Vuonna 2022 julkisten organisaatioiden asianhallinta tulee olla tietojärjestelmässä, jotta asioille saadaan liitettyä tarvittavat metatiedot. Tietoaineistot tulee muuttaa digitaaliseen muotoon ja sen pitää olla saatavissa koneluettavassa muodossa. Tietojärjestelmien käytöstä pitää syntyä jäljitettävää lokitietoa. Vuosiin 2023 ja 2024 mennessä, muidenkin kuin valtionhallinnon organisaatioiden, tulee huolehtia tietoturvallisuusvaatimusten täyttymisestä. Lisäksi tietojärjestelmien tulee olla valmiina tietojen sähköistä luovuttamista varten. (Laki julkisen hallinnon tiedonhallinnasta 2019/906.)



KUVIO 4. Tiedonhallintalain siirtymäsäännökset (mukailien Seppo 2020)

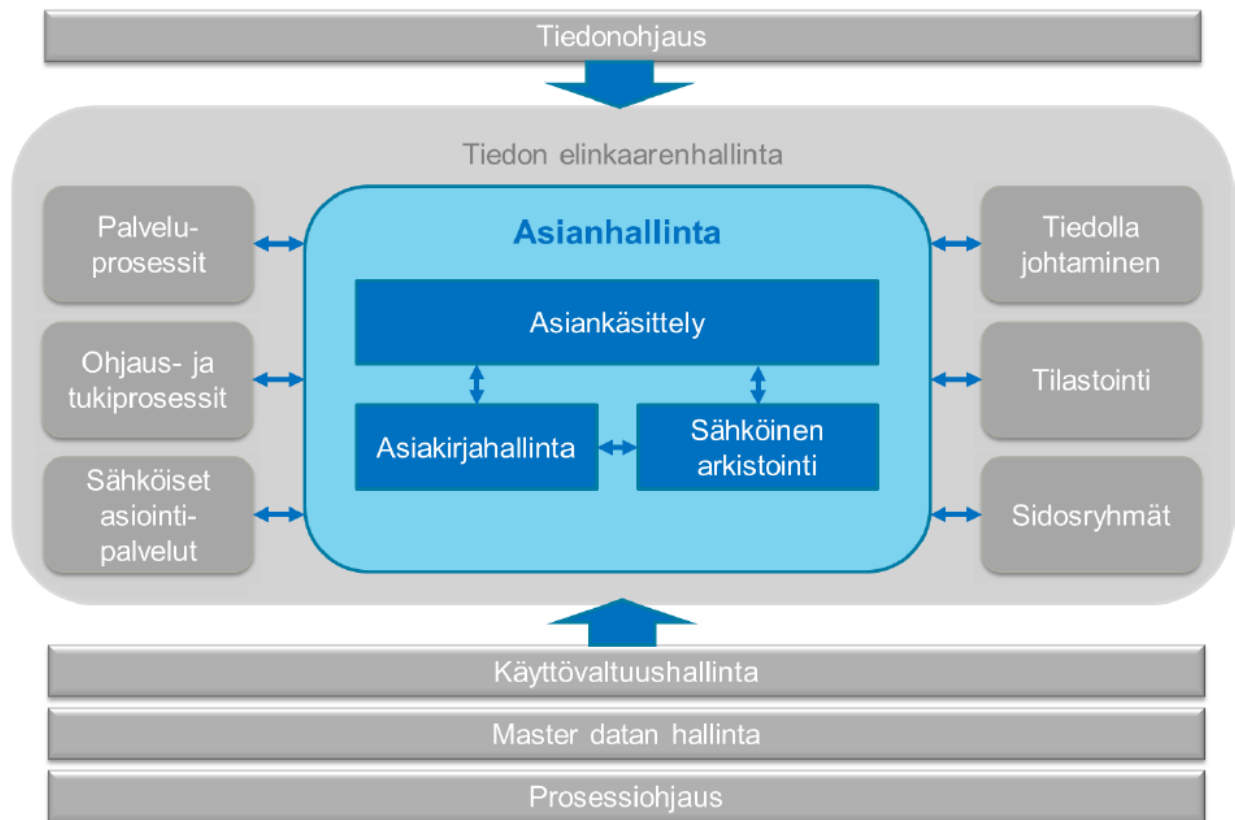
Tiedonhallintalaki edellyttää, että viranomaiset joutuvat käytännössä digitalisoimaan koko asianhallinnan prosessinsa. Digitaaliset asiakirjat ja asianhallintajärjestelmät mahdollistavat henkilötietojen käsittelyn seurannan ja automatisoidut prosessit: esimerkiksi tietopyyntöihin vastaaminen. Kaikki asiakirjat tulee muuttaa sähköiseen ja koneluettavaan muotoon ja lisätä niihin tarvittavat metatiedot. Asiat, asiakirjat ja asiankäsittelyä koskevat tiedot tulee olla rekisteröity ja niillä täytyy olla yksilöivät tunnukset,

jotta tieto voidaan tarvittaessa hakea taholle, joka on siihen oikeutettu. Asioiden ja asiakirjojen käsittelyn tulee olla jälkikäteen todennettavissa. Viranomaisilla tulee olla katseluyhteys toisten viranomaisten tietovarantoihin tai mahdollisuus hakea tietoa sähköisen rajapinnan kautta, jos heillä on siihen lakisääteinen oikeus. Tarvittaessa teknistä rajapintaa tai katseluyhteyttä voi hyödyntää muutkin kuin viranomaiset, mikäli tarvittavat ehdot oikeuksista täyttyvät. (Deloitte 2019, 17.)

### 3.3 Asianhallinta

Asianhallinta on organisaation toimintaprosesseihin liittyvien asioiden ja asiakirjojen suunnitelmallista ja yhdenmukaista käsittelyä niiden koko elinkaaren ajan. Viranomaiset toteuttavat asianhallinnan avulla julkisuusperiaatteen ja lainsäädännön mukaisia asiankäsittelyyn liittyviä vaatimuksia. Asianhallinta koostuu asiankäsittelyyn liittyvistä vaiheista ja niiden sisältämien toimenpiteiden hallinnasta vireilletulon, valmistelun ja päätöksenteon kautta, joko pysyvään tai määräaikaiseen säilytykseen. Asiankäsittelyprosessien kautta voidaan todeta asian tila käsittelyn eri vaiheissa. (JUHTA 2016.)

Asianhallinta on osa tiedonhallinnan kokonaisuutta ja se tarkoittaa asioiden ja niihin liittyvien asiakirjojen käsittelyä ja ohjaamista koko tiedon elinkaaren ajan. Asianhallinta koostuu kolmesta osasta: asiankäsittelystä, asiakirjahallinnasta ja sähköisestä arkistoinnista (KUVIO 5). Asiankäsittelyssä kuvataan viranomaisprosessi, jossa asia käsitellään laissa määritellyn hallintotavan mukaisesti. Tyypillisiä asiankäsittelyn vaiheita ovat vireilletulo, valmistelu, käsittely, päätöksenteko, tiedoksianto, täytäntöönpano, julkaiseminen ja seuranta. Asiakirjahallinta tarkoittaa asiankäsittelyyn liittyvien asiallisten tietojen hallintaa koko elinkaaren ajan, aina asiakirjan tuottamisesta sen hävittämiseen. Sähköisellä arkistoinnilla asiat ja asiakirjat säilytetään, suunnitelman mukaisesti, pysyvästi tai tietyn määräajan. (Kuntaliitto 2016, 3.)



KUVIO 5. Asianhallinnan toiminnallinen ympäristö (Kuntaliitto 2016, 3)

Kuviossa 5 esitettyyn asianhallinnan ympäristöön liittyy oleellisena tukiprosessina tiedonohjaus. Sen tehtävä on ohjata asiakirjatietojen muodostumista, käsittelyä, hallintaa ja säilyttämistä. Tiedonohjaus perustuu tiedonohjaussuunnitelmaan (TOS), jossa määritellään organisaation tehtävien käsittelyprosessit ja niihin liittyvät vaiheet ja toimenpiteet. Tiedonohjaussuunnitelma määrittää myös toimenpiteisiin liittyvien asiakirjallisten tietojen tyypit ja oletusmetatiedot. Tiedonohjaussuunnitelma laaditaan ja ylläpidetään tavallisesti tiedonohjausjärjestelmässä (TOJ), joka välittää meta- ja ohjaustietoja operatiivisille tietojärjestelmille, joissa asiakirjallisia tietoja käsitellään. Tiedonohjaus edellytetään sähköisten asiakirjatietojen hallintaan. (Kuntaliitto 2016, 13.)

Pakollisen tiedonohjauksen lisäksi voi olla muitakin tukiprosesseja. Käyttövaltuushallinnalla tarkoitetaan käyttäjähallintaa, joka määrää työroolien mukaiset toimintavaltuudet ja käyttöoikeudet. Metatietojen avulla hallitaan käyttäjien oikeuksia, millaisia luku- ja muokkausoikeuksia käyttäjärooleille myönnetään. Käyttövaltuuksilla määritetään pääsy tietoon, joka on edellytys tietoturvalle ja tiedon luotettavuudelle. Master data on jatkuvasti tarvittavaa perustietoa, jolla tuetaan asianhallinnan prosesseja. Se

data voi sisältää tilastotietoa, asiakastietoa, käyttäjätietoa jne. Master datan tulee olla yhteisellä tavalla määriteltyä, virheetöntä ja ajantasaista, jotta sitä voidaan parhaalla tavalla hyödyntää asianhallinnan tukena. Ulkoisilla prosessiohjauksilla voidaan ohjata asiankäsittelyyn liittyvien toimenpiteiden käsittelyä. (Kuntaliitto 2016.) Kaikkia yksittäisiä prosesseja ei ole mahdollista tai järkevää kuvata tiedonohjaukseen, vaan osa prosesseista voidaan liittää asianhallinnan ulkopuolelta. Samantyyppisillä toimijoilla voi asiankäsittelyn toimenpiteet erota huomattavasti toisistaan, jolloin organisaation omia prosesseja liitetään toimenpiteisiin.

Kuviossa 5 esiintyy myös muita asianhallintaan liittyviä tekijöitä. Palvelu-, ohjaus- ja tukiprosessit voivat käynnistää asianhallinnan prosesseja. Asian vireille laittaminen voi tulla myös jonkin sidosryhmän kautta tai se voi tuottaa tietoa tai asiakirjoja asiankäsittelyä varten. Sähköisten asiointipalveluiden kautta asiakas voi panna asian vireille, seurata sen tilaa ja saada tiedon lopputuloksesta tai päätöksestä. Asianhallintaprosessit voivat tuottaa tietoa tilastoitavaksi ja johtamisen tueksi. Tuotettua tietoa voidaan jalostaa ja hyödyntää sitä päätöksenteossa. Johtamistyön synnyttämää ja tilastoitua tietoa voidaan vastaavasti hyödyntää asianhallinnan prosessien kehittämiseen. (Kuntaliitto 2016.)

## 4 TUTKIMUSKYSYMYS

### 4.1 Kosila ja KPK Yhtiöt Oyj

Kosila on kokkolalainen ohjelmistotalo ja se on osa KPK Yhtiöt Oyj -mediakonsernia. Kosila, aluksi Keski-Pohjanmaan Viestintäyhtymä Oy, on perustettu 90-luvun puolivälissä kehittämään konsernin sisällä media- ja painotalon sähköistä liiketoimintaa. Internet alkoi yleistyä Kosilan perustamisen aikaan ja ensimmäisiä toteutuksia oli konsernin nettisivut. Ensimmäisten suomalaisten mediatalojen joukossa Keskipohjanmaa-lehden verkkosivuilla oli portaali, josta pystyi seuraamaan ajantasaisesti uutisia ja artikkeleita. Uraauurtavaa oli myös saada liikkuvaa kuvaa osaksi uutisia, kun Kokkolan Hermeksen maalikimara saatiin webbiportaaliin nähtäville. Konsernin liiketoiminnan kehittämisen lisäksi Kosilalla alettiin myös palvella alueen pk-yritysten sähköistä liiketoimintaa. Verkkopalveluina alettiin toteuttaa erilaisia varausjärjestelmiä ja kauppapaikkoja sekä tuettiin markkinointia. Verkkopalveluiden kehittämisessä on hyödynnetty alusta alkaen omaa sisällönhallinta-alustaa, joka mahdollistaa palveluiden ketterän monistamisen. (Erkkilä 2020.)

Vuonna 2005 syntyi Kosila nykyisessä muodossaan. Konsernin kaikki IT osaaminen siirrettiin yhteen yksikköön ja siinä alettiin tuottaa sisäinen tietohallintoa sekä liiketoimintaa pk-yrityksille. Vuonna 2008 konsernin liiketoiminnan kasvaessa heräsi tarve oman dokumentinhallinnan parantamiselle. Organisaatio kartoitti erilaisia vaihtoehtoja ja sai samalla kuulla startup-yrityksestä, jolla oli tarjota metatietoihin perustuva dokumentinhallinta-ratkaisu. Kyseisen yrityksen nimi oli M-Files Oy ja oman tarpeen täyttämisen lisäksi tehtiin myös sopimus M-Files-tuotteen jälleenmyynnistä. M-Files Oy on kasvanut merkittävästi vuosien aikana ja siitä on tullut oleellinen osa myös Kosilan liiketoimintaa. Tällä hetkellä Kosila työllistää noin 40 henkilöä, joista kymmenen työskentelee M-Files-tiedonhallintaratkaisujen parissa. (Erkkilä 2020.)

KPK Yhtiöt Oyj on merkittävä alueellinen vaikuttaja ja sen tunnetuimmat brändit tulevat painetun median puolelta. Ensimmäinen Keskipohjanmaa-lehden numero ilmestyi joulukuun neljäntenä päivänä vuonna 1917. Reilun vuosisadan aikana, sanomalehdistä liikkeelle lähtenyt yritys, on muovautunut moderniksi mediakonserniksi. Konsernin toiminta koostuu neljästä liiketoimintayksiköstä. Suurin yksikkö on KPK Mediat, joka vastaa media-, tapahtuma- ja mainosliiketoiminnasta. KPK Print vastaa paino- sekä jakeluliiketoiminnoista ja KPK Kasvu kartoittaa mahdollisia uusia liiketoimintoja. Kosila toimii KPK Digi -liiketoimintayksikössä. (KPK Yhtiöt 2020.)

Medialiiketoiminta on murroksessa ja se ajaa myös KPK Yhtiöitä hakemaan liiketoimintaa ja kannattavuutta enemmän digitaalisista tuotteista ja palveluista. Niemeläisen (2019) mukaan painettujen tuotteiden (printin) merkitys vähenee ja tiedonsaanti siirtyy enemmän digitaalisiin kanaviin. Painettujen lehtien merkitys kuluttajien arjessa on romahtanut 2000-luvun aikana ja se tulee pienenemään vielä tulevaisuudessa. Painetun median liiketoiminnan supistuminen ajaa mediatyhtiöitä etsimään erilaisia ratkaisuja kasvua varten. Printtimediasta luopuminen ei ole mediatyhtiöille kannattavaa, mutta niiden tulee valmistautua aikaan, jolloin painettu media ei ole enää yhtiön päätuote. Sama ilmiö on nähtävissä myös KPK Yhtiöissä, joka paikkaa medialiiketoiminnan alamäkeä ja hakee uutta liikevaihtoa muista liiketoiminoista. Kosilan toiminnassa nähdään vahvaa kasvupotentiaalia, sekä omien tuotteiden, että M-Files-ratkaisujen myynnin osalta.

## 4.2 M-Files Oy

M-Files Oy on suomalainen ohjelmistotalo, joka kehittää älykkään tiedonhallinnan ratkaisuja. Kehittyneen tiedonhallinnan avulla asiakasorganisaatioiden toimintaa ja prosessienhallintaa voidaan tehostaa merkittävästi. M-Filesin toiminta-ajatus eroaa perinteisestä tiedonhallinnasta siten, että tiedon sijainnilla ei ole enää merkitystä, vaan tieto voidaan hakea asiakkaan eri järjestelmistä yhden kanavan kautta. Ratkaisevassa asemassa tiedon löytymisessä ja hyödyntämisessä on sen sisältö ja metatiedot. M-Files Oy:lla on tuhansia asiakkaita yli sadassa maassa ja Suomessa M-Files on käytössä noin 1200 organisaatiossa. (STT Info 2000.)

M-Files Oy:n perustajana toimii Antti Nivala ja yrityksen juuret ulottuvat 1980-luvun loppupuolelle saakka. Nuori Nivala työskenteli isänsä insinöörifirmassa ja kehitti siellä ensimmäisiä ohjelmia toiminnan tehostamiseksi. Merkittävä ohjelmisto oli suunnittelupuolelle toteutettu väritulostusratkaisu, jolla päästiin eroon kaavojen värittämisestä käsin. 2000-luvun alussa Nivala sai ajatuksen alkaa kehittää älykkäämpää tiedonhallintaa perinteisten kansiorakenteiden tilalle. Jo vuosituhannen alussa tiedon määrä alkoi paisua ja sen hallinnasta alkoi tulla yhä haastavampaa. Liian usein tieto oli hukassa tai sen versiointi epäselvää. M-Files-ohjelmiston ensimmäinen versio lanseerattiin vuonna 2005. (M-Files 2020.)

2000-luvun alusta M-Files on kasvanut noin 10 hengen IT-pajasta useamman sadan hengen kansainväliseksi yritykseksi. Yksistään Suomessa M-Filesilla on työntekijöitä noin 350 (Asiakastieto 2020). M-Files Oy on tunnustettu maailmalla merkittäväksi tiedonhallinnan edelläkävijäksi. Vuonna 2020 yritys

saavutti arvostetun Nucleus Researchin tunnustuksen johtavana tiedonhallintaratkaisujen toimittajana jo seitsemännen kerran peräkkäin. Ero kilpailijoihin oli suurempi kuin aiemmin ja toiminnallisuuksien ja käytettävyyden osalta M-Files arvioitiin parhaaksi. (Nucleus Research 2020.)

### 4.3 Lähtötilanne

Kosila on toiminut yhteistyössä M-Files Oy:n kanssa vuodesta 2008. Yli kymmenen vuoden ajan Kosila on myynyt ja toteuttanut tiedonhallintaratkaisuja, jotka perustuvat M-Files-teknologiaan. Vuonna 2015 toteutettiin ensimmäinen asiantuntemuksen ratkaisu M-Files Oy:n toimesta. Vuoden 2019 alusta M-Files Oy on panostanut liiketoimintaansa yhä vahvemmin kansainvälisille markkinoille, jonka myötä se jatkuttaa eri alustasovellusten tuotekehitystä ja myyntiä partnerikumppaneilleen. Syksyllä 2019 Kosila ja M-Files Oy solmivat sopimuksen, jossa asiantuntemuksen ratkaisun kehitys ja vetovastuu siirtyy Kosilalle.

Vuoden 2020 alusta on voimaan tullut uusi tiedonhallintalaki, joka koskee kaikkia julkisen sektorin toimijoita. Laki velvoittaa organisaatioita laittamaan tiedonhallintaan ja tietoturvaan liittyvät asiat kuntoon siirtymäaikojen puitteissa. Yhtenä osana tiedonhallintalakia on organisaatioiden asiantuntemuksen digitalisointi ja vuoden 2022 alusta saakka kaikkien julkisten sektorin toimijoiden tulisi käyttää sähköisiä asiantuntemuksen ratkaisuja. Tämä markkinan disruptio luo myyntipotentiaalia myös Kosilan tuottamalle, M-Filesiin perustuvalla, asiantuntemuksen ratkaisulle.

Tähän saakka Kosilan ratkaisut on myyty suurimmaksi osaksi tuntiperusteisesti, joka tarkoittaa, että asiakkaalle on annettu arvio toteutukseen menevästä työmäärästä ja sen jälkeen laskutus on tapahtunut toteuman mukaan. M-Files-pohjaisten ratkaisujen osalta olisi luontevaa siirtyä enemmän tuoteperusteiseen myyntiin, koska myytävät paketit ovat samantyyppisiä eri asiakkaille. Paketoimalla tuotteiden kokonaisuuksia pystymme tarkemmin kertomaan asiakkaille ratkaisuiden sisällön sekä kustannukset ja tällöin asiakas saa selkeämmän kuvan toimituksesta. Myös myyntityö helpottuu, kun pystymme tarkemmin kertomaan myytävän kohteen sisällöstä. Kaikkein paras bisneshyöty tuotteistamisessa saadaan kuitenkin siitä, kun voimme tuotantoa tehostamalla nostaa tuotteiden ja palveluiden katetta.

Koska aikataulu tiedonhallintalain aiheuttaman muutoksen suhteen on määrätty, Kosilan tulee olla valmiina kehittämään toimintaansa yhä tehokkaammaksi. Markkinapotentiaalia on valtavasti ja nyt täytyy pystyä hyödyntämään markkinan häiriötilanne, jonka asiantuntemuksen digivaatimus asettaa. Pitää myös olla uskallusta siirtyä tutusta ja turvallisesta tuntimyynnistä kohti tuotepohjaista myyntiä. Kosilalla ei

ole aiemmin tuotteistettu ratkaisuja tai palveluita, niin tuotteistusprosessia ei ole myöskään suunniteltu ennen.

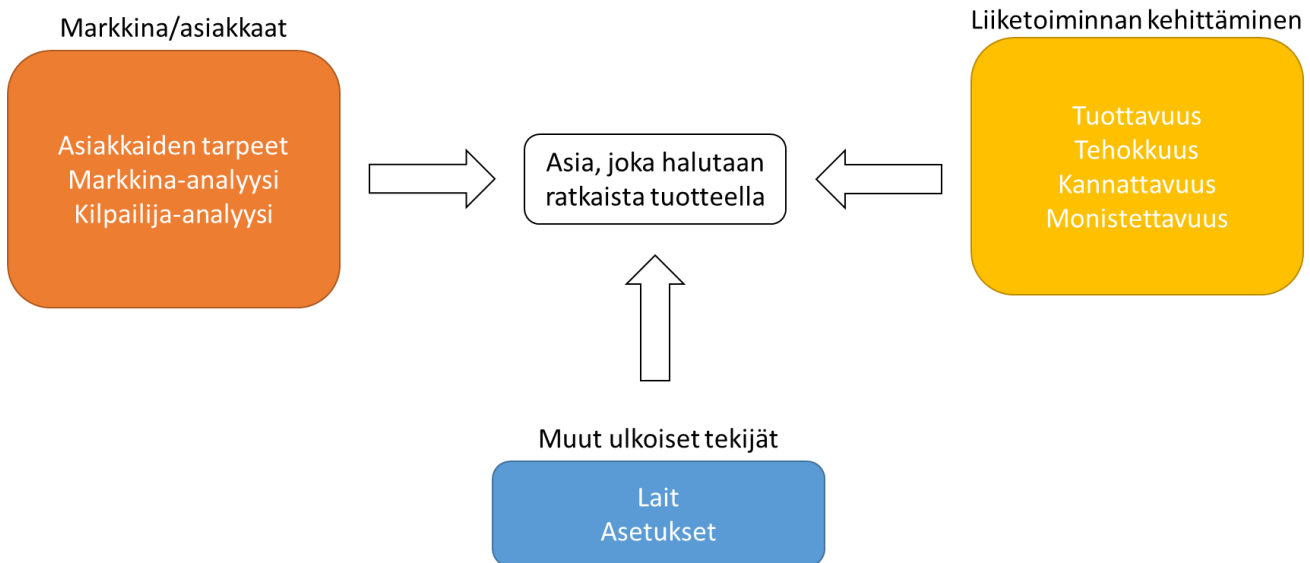
#### **4.4 Tuotteistamisen ajurit**

Tuotteistusprosessin käynnistämiseen voi olla useita erilaisia syitä tai ajureita (KUVIO 6). Liiketoiminnan kehittäminen ja sen kautta saadut hyödyt ovat yksi ilmeinen ajuri, millä tavalla voimme tehdä liiketoiminnasta kannattavampaa. On tunnistettu, että tuotteistamalla palveluita ja ratkaisuja helposti ymmärrettäviksi ja hallittaviksi kokonaisuuksiksi voimme saavuttaa mm. tuottavuutta, tehokkuutta. Kun tuotteista saadaan hiottua tuottavia ja monistettavia kokonaisuuksia, liiketoiminnan kannattavuus kasvaa. Tuotteistuksen kautta saatavia hyötyjä on kuvattu tarkemmin luvussa 2.4.

Toinen merkittävä syy, joka ohjaa kohti tuotteistusta ja ratkaisujen paketoimista on erilaisia kanavia pitkin hankittu tieto markkinoista. Tekemällä analyysyjä markkinoista ja kilpailijoista sekä kuuntelemalla asiakkaita pyrimme tunnistamaan ongelmia ja haasteita, joihin voisimme tuottaa ratkaisuja. Kun useampi organisaatio kamppailee samanlaisten haasteiden parissa, on luonnollista miettiä yksi ratkaisu tai kokonaisuus, jolla voimme palvella isomman asiakaskunnan kerralla. Kun yhdellä tuotteella tai tuotevariaatiolla voidaan ratkaista usean asiakkaan ongelmat, saadaan huomattavia hyötyjä liiketaloudellisesta näkökulmasta.

Lisäksi voi olla vielä muita ulkoisia tekijöitä, jotka vaikuttavat siihen, että Kosilan kannattaa lähteä palvelemaan asiakkaita tuotteiden kautta. Merkittävä tekijä voi olla esim. lakien tai säädösten aiheuttamat muutostarpeet asiakkaiden toimintaan ja prosesseihin. Usein tällaiset ulkoiset muutokset voivat synnyttää kovastikin lisämyyntiä, ei vain uusien, vaan myös nykyisten asiakkaiden keskuudessa. Kuten aiemmin on jo todettu, niin uuden kaupan saaminen nykyisten asiakkaiden joukosta on lähtökohtaisesti helpompaa uusasiakashankintaan verrattuna.





KUVIO 6. Tuotteistusprosessin ajurit - Kosila

Kosilalla tuotteistamiseen ajaa vahvasti liiketoiminnan kehittämisen kautta saatavat hyödyt. Organisaatio on täynnä asiantuntijoita ja toimivien tuotteistusprosessien kautta heistä saadaan ulosmitattua paras hyöty. Myös henkilöstön viihtyvyys paranee, kun prosessit ovat selkeitä ja niihin päästään myös itse vaikuttamaan. Toimivien prosessien kautta vapautuu yhä enemmän aikaa liiketoiminnan, kuten myös koko organisaation, kehittämislle.

Markkinakentän tuntemisen kautta saadaan tietoa, että millaisia tuotteita asiakkaat tarvitsevat. Tietoa saadaan erilaisten analyysien ja asiakkaiden kuuntelemisen kautta. Palvelumuotoilun keinoilla voidaan kuunnella asiakkaiden tarpeita joustavasti ja tarvittaessa testata erilaisia prototyyppisiä ja konsepteja. Kosilalla tietoa tulee kerätä eri kanavia pitkin. Projekteissa toimivat henkilöt ovat lähellä asiakasta ja sieltä saadaan arvokasta tietoa asiakkaan ja parhaillaan koko asiakassegmentin toiminnasta. Lisäksi tietoa saadaan myynti- ja markkinointiprosessien kautta, sekä erilaisten tapahtumien kautta. Myös henkilöstön kontakteja kannattaa hyödyntää ja kuunnella markkinoita tarkalla korvalla.

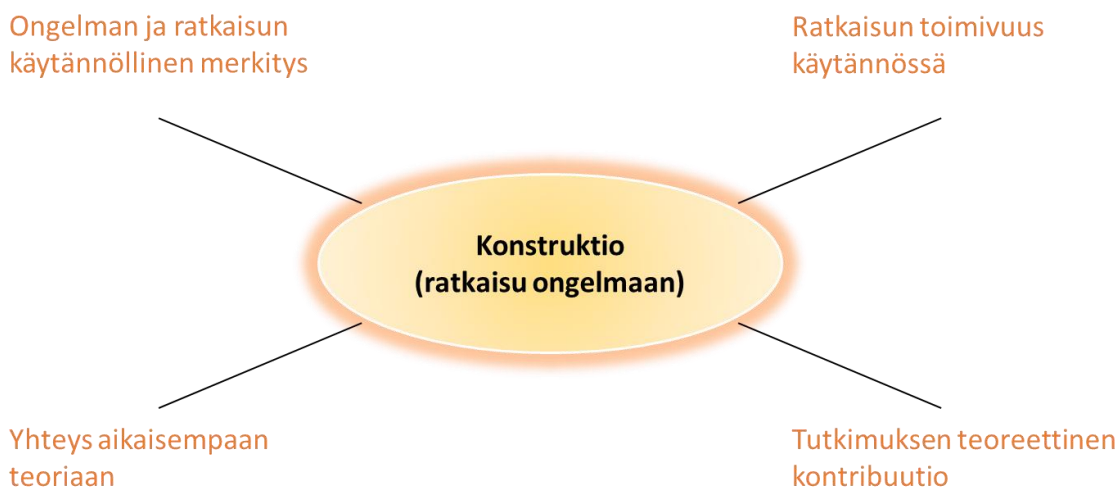
## 5 TUTKIMUSMENETELMÄ

### 5.1 Konstruktiivinen tutkimus

Konstruktiivinen tutkimusote on kehitetty ensimmäiseksi liiketaloustieteen menetelmäksi, mutta myöhemmin sitä on alettu soveltaa laajemmin. Tutkimusote on konstruktioita tuottava metodologia, jolla ratkaistaan todellisen maailman ongelmia. Konstruktiivisen tutkimusotteen ydinkäsite on konstruktio (KUVIO 7), jolla tarkoitetaan ihmisen luomaa artefaktia, kuten mallia, suunnitelmaa, prosessia jne. Konstruktioille tunnusomaista on, että sitä ei löydetä, vaan kehitetään. Kehittämällä uusia konstruktioita kehitetään uutta todellisuutta. (Lukka 2009.)

Konstruktiivinen tutkimusote on innovatiivisia konstruktioita tuottava metodologia, jolla pyritään ratkaisemaan reaali maailman ongelmia ja tällä tavoin tuottamaan kontribuutioita sille tieteenalalle, jossa sitä sovelletaan. (Lukka 2009.)

Konstruktiivinen tutkimus on luonteeltaan kokeellista. Uudella konstruktiolla pyritään havainnollistamaan, testaamaan tai kehittämään aiempaa teoriaa tai luomaan kokonaan uusi. Konstruktiivinen tutkimusote perustuu käytännön analyysiin siitä, mikä toimii ja mikä ei. Tutkimukselle on luonteenomaista, että tutkijan havainnointi vaikuttaa vahvasti lopputulokseen. Tyypillisesti tutkimuksissa pyritään minimoimaan havainnoinnin häiritsevä vaikutus, mutta konstruktiivisessa tutkimuksessa tutkijan vaikutus lopputulokseen on osa metodia. (Lukka 2009.)



KUVIO 7. Konstruktiivisen tutkimusotteen keskeiset elementit (mukaihen Lukka 2009)

Kun kehittämistehtävänä on luoda uusi konkreettinen tuotos, suunnitelma tai malli, voidaan lähestymistavaksi valita konstruktiivinen tutkimus. Tällöin kyse on uudenlaisen todellisuuden rakentamisesta tutkimustiedon pohjalta ja tavoitteena on luoda hyvin käytännönläheinen ongelmanratkaisu. Uuden rakenteen luomiseen tarvitaan olemassa olevaa teoreettista tietoa, sekä empiiristä käytännön tietoa. Konstruktiiivisen tutkimuksen luonteeseen kuuluu löytää käytännön ongelmaan uusi ja teoreettisesti perusteltu ratkaisu, joka tuo uutta tietoa liiketoimintaan. Oleellista konstruktiivisessa tutkimuksessa on sitoa käytännön ongelma ja ratkaisu teoreettiseen tietoon. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 65.)

Tavoitteena konstruktiivisissa tutkimuksissa on, että niissä muodostuvat ratkaisut olisivat hyödynnettävissä myös muissa kuin vain kohdeorganisaatiossa. Usein konstruktion testaaminen ja tieteellinen todistaminen kuitenkin vaativat jatkotutkimusta, mikä on haastavaa yhden kehittämistyön sisällä. Kun tavoitteena on luoda käytännön ongelmaan ratkaisu, on tärkeää, että kaikki käytännön toimijat, jotka hyödyntävät tutkimustuloksia, ovat aktiivisesti mukana tutkimuksessa. Konstruktiivisessa tutkimuksessa tulosten hyödyntäjien ja toteuttajien välinen vuorovaikutus ja kommunikaatio korostuvat. (Ojasalo ym. 2014, 65.)

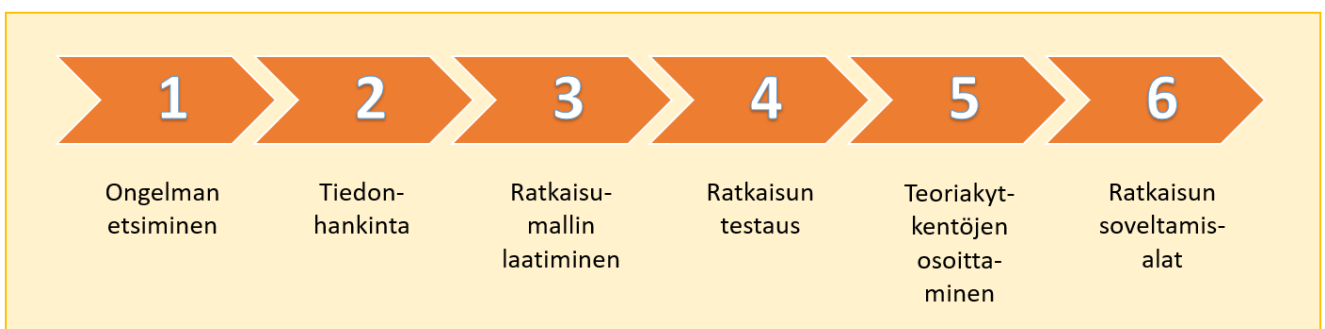
Konstruktiivinen tutkimus kuuluu soveltavan tutkimuksen piiriin ja sitä voidaan kutsua myös suunnittelutieteelliseksi. Uuden innovaation toteuttamisessa hyödynnetään perustutkimuksesta saatuja tuloksia ja sen kuvaamia ilmiöitä. Suunnittelutieteessä pyritään parantamaan tietämystä suunnittelua ja toteutusta varten, eli luomaan konstruktio ongelman ratkaisua varten. Uusi innovaatio tulee testata ja sen hyödyt arvioida enemmän tai myöhemmin. Usein tutkija itse suorittaa tutkimustuloksen ensimmäisen testauksen ja analysoinnin alkuperäisessä ympäristössä, eli ns.  $\alpha$ -testin. Arvokasta lisätietoa saadaan kolmansien osapuolten suorittamalla  $\beta$ -testauksella, jossa tutkimustulos viedään muihin konteksteihin. Tutkimustulosta tukevaa tai kyseenalaistavaa tietoa saadaan juuri  $\beta$ -testauksen kautta. (Järvinen & Järvinen 2011, 103–107.)

Suunnittelutieteen tuloksena ei välttämättä pidetä ainoastaan tutkimuksen tuottavaa uutta ratkaisua, vaan tavoitteena on kasvattaa myös suunnittelutietämystä. Suunnittelutietämyksen kasvattaminen helpottaa tulevien suunnittelu- ja konstruointiongelmien ratkaisemista. Suunnittelutietämys on yleistietoa, jota tulee soveltaa aina kulloiseenkin ongelmaan tapauskohtaisesti. Suunnittelutietämys voidaan kuvata: mitä pitää suorittaa, jotta tästä tilanteesta päästään haluttuun tilanteeseen. Prosessien suunnittelu on eri resurssien (sosiaaliset, tekniset ja tieto) käytön suunnittelua halutun lopputuloksen saavuttamiseksi. (Järvinen & Järvinen 2011, 104.)

## 5.2 Tutkimuksen kulku

Konstruktiiivisen tutkimuksen prosessi (KUVIO 8) voidaan jakaa kuuteen vaiheeseen: tutkittavan ongelman etsiminen, tiedon hankinta, ratkaisumallin suunnittelu ja toteutus, mallin testaaminen, teoriankytöntöjen osoittaminen ja ratkaisun soveltamisalojen tarkastelu. Konstruktiiivinen tutkimus voi kestää kuukausia tai jopa vuosia, jolloin se vaatii tutkijalta sekä kohdeorganisaatiolta pitkäjänteisyyttä. Ratkaisumallia testataan ottamalla se käyttöön kohdeorganisaatiossa, jolloin saadaan toteutettua heikko markkinatesti. Kattavamman testauksen saamiseksi ratkaisua tulisi testata useassa organisaatiossa, jolloin saavutetaan keskivahva tai vahva markkinatesti. Ratkaisujen laaja testaaminen on haasteellista opinnäytetyön tyyppisissä töissä, joissa työ on vahvasti sidottu aikatauluihin. (Ojasalo ym. 2014; Lukka 2009.)

Konstruktiiivisessä tutkimuksessa voidaan käyttää useita erilaisia tiedonkeruumenetelmiä, koska lähestymistapa ei sinänsä rajaa mitään pois. Koska tutkimuksen tavoitteena on kehittää organisaation toimintaa, tarvittavaa aineistoa kannattaa kerätä laajasti eri menetelmillä. Tapaustutkimuksen tapaan, tavallisia metodeja ovat kirjalliseen materiaaliin tutustuminen, havainnointi, keskustelut, kyselyt ja haastattelut. Kehitystyössä tulee painottaa yhteistyötä ja ratkaisun hyödyntäjiä kannattaa osallistaa prosessiin jo tutkimuksen alkuvaiheessa. (Ojasalo ym. 2014; Järvinen & Järvinen 2011.)



KUVIO 8. Konstruktiiivisen tutkimuksen prosessi

Tutkimusaiheen tai tutkittavan ongelman valinta on tärkein vaihe kaikissa tutkimuksissa, myös konstruktiiivisessä tutkimuksessa. Tutkijan pitää pohtia ongelmaa sekä käytännön että teorian kannalta. Pa-

ras tutkimusaihe sisältää käytännön merkityksellisyyttä, eikä sitä ole liikaa analysoitu aiemmissä tutkimuksissa. (Lukka 2009.) Hyvällä tutkimusongelman määrittelyllä saavutetaan kaksi asiaa. Sillä saadaan motivoitua tutkija sekä kohdeyleisö etsimään ratkaisua ja hyväksymään tutkimuksen tulokset. Hyvä määrittely antaa myös ymmärryksen siitä, miten tutkija on käsittänyt tutkittavan ongelman. Tutkimuksen tavoitteet tulee määritellä, kun mietitään tutkimusongelmaa. Tavoitteeksi voidaan kuvata millainen ratkaisun tulisi olla tai miten se auttaa, tähän asti vielä tuntemattomien, ongelmien ratkaisemiseen (Järvinen & Järvinen 2011, 111.)

Tiedon hankinta -vaiheessa tutkija hankkii syvällistä teoreettista ja käytännöllistä tietoa tutkittavasta kohteesta. Eri tutkimusmetodeja hyödyntäen, tutkija perehtyy kohdeorganisaatioon sekä tutkittavaan ongelmaan, jotta saadaan määriteltyä tutkimuksen lähtötilanne. Tiedon hankinnan aikana pyritään käsitteellistämään ongelma-alue, jotta eri osapuolten välinen viestintä olisi mahdollista. Tutkijan tulee varmistaa, että hänellä on tietoa työhön liittyvistä aiemmista teorioista, jotta hän pystyy perustamaan oman tutkimuksensa aiempaan tietämykseen. Aiempien teorioiden tunteminen mahdollistaa myös tutkimuksen teoriakytkentöjen analysoinnin. (Lukka 2009.)

Kun tutkimusongelma on määritelty ja riittävästi tietoa hankittu, laaditaan ratkaisumalli ja kehitetään ongelman ratkaisuun konstruktio. Ratkaisumallin laatimisvaiheessa määritellään konstruktiolle halutut toiminnallisuudet ja arkkitehtuuri sekä toteutetaan se. Tämä vaihe on luonteeltaan luova ja siihen on tarjolla vain vähän yleispäteviä ohjeita. On tärkeää erottaa innovaatioihin pyrkivä konstruktioivinen tutkimus valmiiden ratkaisujen implementoinnista kontekstiin. Pelkkien aiemmin kehitettyjen konstruktioiden soveltamista kohdeympäristöön ei pidetä konstruktioivisen tutkimusotteen mukaisena toimintana. Parhaimmillaan ratkaisun kehittämisvaihe tulisi toteuttaa ryhmätyönä, johon osallistuu tutkija ja käytännön edustajat. Tällä tavalla ratkaisuun saadaan liitettyä teoriaa sekä käytännön tietoutta. Kehitystyö tulisi nähdä iteratiivisena prosessina, jossa alkuperäistä konstruktioita kehitetään implementaatio kerrallaan. (Järvinen & Järvinen 2011; Lukka 2009.)

Luotua konstruktioita testataan ratkaisemalla yksi tai useampi ongelman ilmentymä. Nimenomaan ratkaisun testaaminen käytännössä on eräs tärkeimmistä konstruktioivisen tutkimuksen ominaispiirteistä. Testausvaiheen vuoksi konstruktioivinen tutkimus eroaa perinteisestä analyttisestä mallintamisesta, jossa kehitetyt konstruktioit usein vain mallinnetaan. Ratkaisua ei testata pelkästään teknisessä mielessä, vaan myös koko tutkimusprosessin toimivuutta testataan. Usein pelkästään testausvaiheeseen pääsyä pidetään vaativana tehtävänä ja se antaa positiivisen signaalin tutkimusprosessin onnistumisesta. Ha-

vainnoimalla ja mittaamalla tutkitaan, miten hyvin konstruktio tukee ongelman ratkaisua. Testausvaiheen tuloksia analysoidaan ja niitä verrataan tutkimuksen alussa asetettuihin tavoitteisiin. Vertailussa hyödynnetään erilaisia kvalitatiivisia ja kvantitatiivisia mittareita. Testausvaiheen jälkeen päätetään, edetäänkö tutkimusprosessissa seuraavaan vaiheeseen, vai palataanko takaisin ratkaisumallin laatimiseen. (Järvinen & Järvinen 2011; Lukka 2009.)

Tutkimusprosessiin kuuluu myös aina eri vaiheiden dokumentointi sekä teoriakytöntöjen osoittaminen tutkimuksen ja aiemman teorian välillä. Tutkimuksessa käytettävät metodit ja ratkaisuvaihtoehdot tulee esitellä ja arvioida, sekä valittu ratkaisu perustella ymmärrettävästi. (Ojasalo ym. 2014.) Tutkimusprosessin lopussa kuvataan ongelma ja se tärkeys. Myös konstruktio kuvataan ja sen tärkeys, hyödyllisyys ja uutuus. Lisäksi arvioidaan tutkimuksen vaikuttavuutta muille tutkijoille ja relevanteille yleisöille, kuten tutkimusta hyödyntäville ammattilaisille. (Järvinen & Järvinen 2011, 111–112.) Akateemisesta näkökulmasta tarkasteltuna tämä vaihe on väistämätön ja ratkaiseva. Tutkijan on pystyttävä refleктоimaan havaintonsa aiempaan teoriaan. Teoriankytöntöjen osoittamisessa on oleellista, että tutkija etäännyttää itsensä tutkimuksen aiemmista vaiheista ja konstruktioon sitoutuneesta suhtautumistavasta. (Lukka 2009.) Tulee muistaa, että tutkijan vaikutus on yksi konstruktiiivisen tutkimuksen ominaispiirteistä. Tarkasteltaessa tuloksia suhteessa aiempiin tutkimuksiin, tutkijan täytyy pystyä ottamaan subjektiivinen rooli arvioinnissa.

Tutkimusprosessin viimeisessä vaiheessa tarkastellaan ratkaisun soveltuvuutta muihin konteksteihin. Jos kehitetty konstruktio läpäisee ensimmäisen markkinatestin ( $\alpha$ -testi), on luonnollista pohtia, miten ja millaisilla muutoksilla konstruktio voisi olla siirrettävissä muihin tapauskohteisiin. Vaikka testauksen ensimmäinen vaihe epäonnistuisi, tulee ratkaisun soveltuvuutta silti analysoida. Jos ratkaisua kehitetään edelleen, voidaan epäonnistumisesta oppia ja välttää se toisessa kontekstissa. Konstruktiohyödyntäminen uusissa tapauskohteissa tarkoittaa myös laajempien markkinatestien ( $\beta$ -testaus) tekemistä ja analysointia. (Järvinen & Järvinen 2011; Lukka 2009.) Ratkaisun soveltumisaloja pohdittaessa on hyvä pitää mielessä myös organisaation sisäiset tarpeet. Yrityksen sisällä voi olla erilaisia toimintoja, joihin kehitettyä konstruktioita voisi soveltaa. Tällainen organisaation sisäinen soveltumisalojen pohdinta kuuluu myös tutkimusprosessin loppuun.

## 6 ASIANHALLINNAN ULKOISEN TUOTTEISTUKSEN PILOTTI

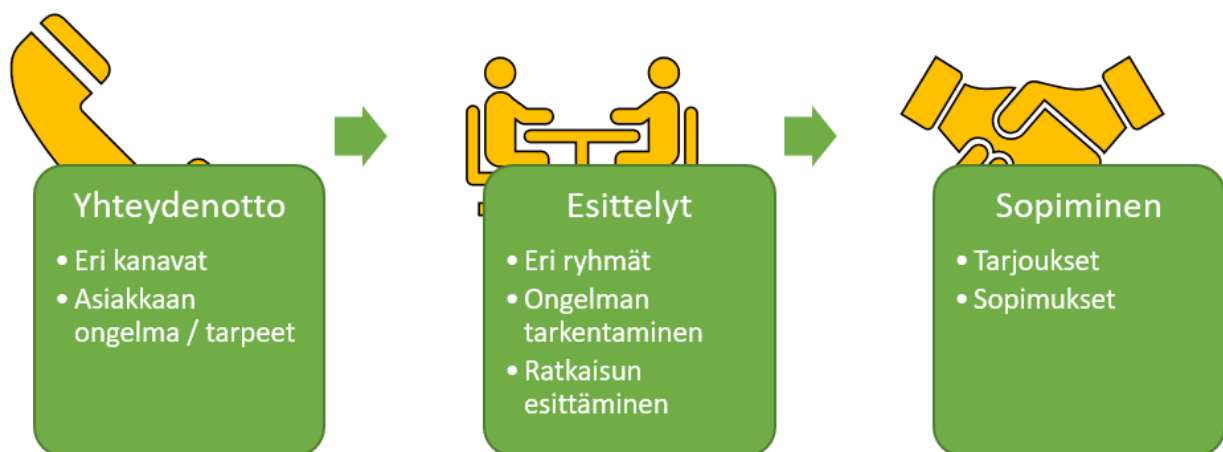
### 6.1 Sisällön kuvaaminen

Kuten aiemmin luvussa 2.5.1. listattiin, Kosilan ulkoisen tuotteistusprosessin ensimmäiseen vaiheeseen on valittu viisi komponenttia. Ensimmäinen asia, joka liittyy jokaiseen sisällön kuvaamisen vaiheeseen, on että kieli ja asioiden kuvaaminen pidetään selkeänä ja kansantajuisena. Toiseksi kuvataan tuotteen osto- ja toimitusprosessi. Kolmantena kohtana mietitään tarjottavalle tuotteelle kohderyhmä, jos tätä ei ole vielä tehty aiemmin. Joskus asiakassegmentin valinta voi toimia tuotteistuksen käynnistävänä ajurina. Neljäntenä kohtana kuvataan tuotteen toimitussisältö. Liian teknistä kuvausta ei tähän vaiheeseen kannata tehdä, vaan ylätason ominaisuudet riittävät. Viimeisenä kohtana listataan vielä asiat, jotka pakettiin eivät kuulu. Sisällön kuvaamisen komponentteja ei tarvitse käsitellä edellä mainitussa järjestyksessä, mutta on oleellista, että kaikki kohdat tulee huomioitua.

Tavoitteena tuotteen kuvaamisessa on, että myös asiaan vihkiytymättömät henkilöt ymmärtävät esitetävän asian. Pahimmassa tapauksessa liian epämääräisellä tai teknisellä kuvauksella tehdään kaupankäyntiin esteitä, koska asiakas voi kokea itsensä ulkopuoliseksi tai jopa tyhmäksi. Jos asiakas kokee itsensä tyhmäksi tai hän ei ymmärrä tuotteen sisältöä, niin hänelle voi tulla kynnyks keskusteluun. Tällöin myös asiakkaan ydinongelman kartoittaminen on vaikeaa tai mahdotonta, jos luottamusta ja keskustelua ei pääse syntymään. Selkeän ja kansantajuisen ilmaisun avulla pyrimme siihen, että asiakas ymmärtää tuotteeseen liittyvät asiat ja samalla luomme luottamusta ja asetamme ostajan samalle tasolle myyjän kanssa. Turha tekninen slangi ja vaikeat lyhenteet tulee jättää pois.

Osto- ja toimitusprosessien kuvaaminen tehdään, jotta asiakkaalle syntyy käsitys, miten tuote on mahdollista hankkia ja miten se tullaan toimittamaan. Ostoproessin tarkoitus on kuvata, miten ostaja voi hankkia tuotteen helposti. Jos kuvausta ei ole, se voi toimia kaupankäynnin esteenä, vaikka asiakas olisi muuten halukas hankkimaan tuotteen. Ylätason kuvaaminen riittää, mutta toimittajalla tulee olla prosessi tarkemmin hallinnassa. Ostoprosessissa ajatellaan, että ostaja on aktiivinen osapuoli ja hänellä on tarve hankkia ratkaisu olemassa olevaan ongelmaan. Tätä ei tule sekoittaa toimittajan myyntiprosessiin, joka voi erota ostoprosessista etenkin alkuvaiheen osalta.

Ostoprosessi (KUVIO 9) koostuu kolmesta vaiheesta: yhteydenotto, esittelyt ja sopiminen. Asiakkaalla on jokin tietty ongelma tai tarve, mihin hän etsii ratkaisua. Ensimmäisessä vaiheessa hän ottaa yhteyttä toimittajaan ja esittää ongelmansa. Ensimmäisessä vaiheessa kartoitetaan asiakkaan ongelmaa yleisellä tasolla ja sovitaan tulevista toimenpiteistä. Yhteydenotto voi tapahtua eri kanavia pitkin: puhelin, sähköposti, verkkolomake yms. Esittelyt-vaiheessa asiakkaan ongelmaa tarkennetaan ja siihen tarjottavaa ratkaisua esitellään. Esittelyjä voidaan pitää useampia asiakkaan eri kohderyhmille, kuten johdolle, tekniselle- ja operatiiviselle väelle. Esittelyissä on tärkeää saada asiakkaan päättäviä ja kaupankäynnin kannalta kriittisiä elimiä mukaan keskusteluihin. Myös esittelyissä voidaan hyödyntää erilaisia kanavia mm. puhelin, etäpalaverit ja live-tapaamiset. Ostoprosessin viimeisessä vaiheessa sovitaan kauppaa. Asiakkaalle tehdään tarjous, jota voidaan versioda ja muuttaa tarvittaessa. Lopuksi laaditaan ja allekirjoitetaan sopimukset. Koko ostoprosessin ajan asiakkaan ongelmaa ja siihen tarjottavaa ratkaisua pyritään tarkentamaan, jotta saadaan parempi käsitys tulevasta toimitusprojektista ja sen sisällöstä.



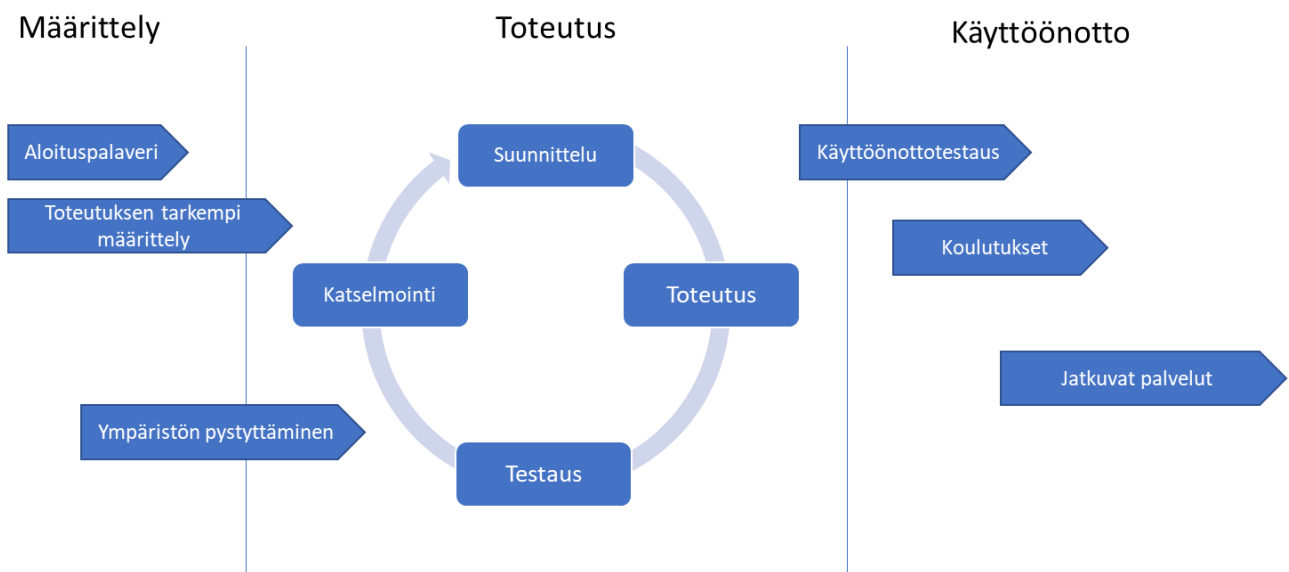
KUVIO 9. Asiakkaan ostoprosessi

Tuotteen toimitusprosessi (KUVIO 10) kuvataan, jotta asiakas saa käsityksen, miten hankittu tuote toimitetaan. M-Files-ratkaisujen, kuten myös asianhallinta-tuotteen, toimitus koostuu kolmesta osasta: määrittely, toteutus ja käyttöönotto. Määrittelyvaiheessa jatketaan asiakkaan ongelman ja siihen tarjottavan ratkaisun tarkentamista ja esitellään se kaikille projektin osapuolille. Projektille nimetään projektiryhmät ja vastuuhenkilöt, sekä asiakkaan, että toimittajan organisaatioista. Aloituspäiväsovityksessä sovitaan



vielä tarkemmin projektin tavoitteista, läpiviennistä (aikataulut), käytännöistä ja tarvittavista resursseista. Määrittelyvaiheen tavoitteena on, että projektin kaikilla osapuolilla on selkeä käsitys mitä tehdään, miten tehdään ja millä aikataululla.

Toteutus-vaiheessa hyödynnetään ketteriä kehitysmenetelmiä ja osallistetaan myös asiakkaan projekti-ryhmää toimitukseen. Säännöllisiin sprintteihin kuuluu yhteinen suunnittelu sen sisällöstä, toteutus, testaus ja katselmointi tuloksista. Asiakas pääsee vaikuttamaan toimitukseen koko prosessin ajan ja voi testata tuotetta sitä mukaan, kun osakokonaisuuksia saadaan valmiiksi. Kun asiakas osallistuu projektin toteutukseen, saadaan lopputuloksesta kaikkia osapuolia tyydyttävä. Toteutus-vaiheessa tulee huomioida, että kaikkia asiakkaan toiveita ei toteuteta, vaan pidetään kiinni myydystä ratkaisusta ja määrittelyn sisällöstä. Esille nostetut kehityskohdat huomioidaan ja kirjataan ja niitä voidaan tarjota lisätyönä toimitusprojektin ulkopuolella. Kun ratkaisu on kokonaisuudessaan saatu valmiiksi, toimittaja suorittaa koko järjestelmän käyttöönotto-testauksen. Asianhallinnan perustuotteeseen ei kuulu koulutuksia, mutta nämä voidaan myydä asiakkaalle osaksi käyttöönottoa. Myös jatkuvat palvelut, kuten käytöntuki, myydään asiakkaalle erillisenä palveluna.



KUVIO 10. Tuotteen toimitusprosessi

Kosilan strategian mukaan julkishallinto tunnistetaan yhdeksi M-Files-ratkaisujen kohderyhmäksi. Julkishallinto on laaja kohderyhmä ja siihen on vaikea rakentaa yksiselitteinen tuote, joka palvelee kaikkia toimijoita. Vuonna 2020 voimaan astunut tiedonhallintalaki asettaa kaikille julkisille toimijoille velvoitteet asianhallinnan tuottamisesta digitaalisesti. Useissa pienemmissä organisaatioissa uusi laki aiheuttaa

painetta järjestelmien hankkimiselle tai uusimiselle. Suuremmissa organisaatioissa asioihin on ehditty reagoida paremmin ja käytössä on enemmän resursseja. Usein suuremmat organisaatiot ovat myös tavoitelluimpia asiakkaita ja kilpailu sillä sektorilla on kovaa. Lisäksi Kosilalta puuttuu aiempi kokemus puhtaasti omista asianhallinnan toimituksista. Tästä syystä pienemmät organisaatiot, ja etenkin kunnat, joissa digiloikkaa ollaan vasta ottamassa, tuntuu parhaalta kohderyhmältä asianhallinnan tuotteen pilotointiin. Tuotteen ja markkinaviestin kohdentaminen pienten ja keskisuurten kuntien kohderyhmään on keskiössä.

Asianhallinnan perustuote tarjotaan pilvipalveluna M-Files Cloud Vault -ympäristöstä. M-Files käyttää Microsoftin Azurea, joten palvelimet sijaitsevat EU:n alueella. Tuotteeseen kuuluu standard-tason käyttäjälisenssit, joiden ominaisuudet riittävät järjestelmän käyttöön. Arkkitehtuurisesti tuote koostuu kahdesta erillisestä tietovarastosta: operatiivisesta asianhallinnasta sekä hallinnallisesta tiedonohjauksesta. Tiedonohjaus-varaston puolella määritellään asioiden ja asiakirjojen käsittelyn vaatimat prosessit, jotka kopioituvat operatiivisen varaston käyttöön. Operatiivisessa varastossa käsitellään itse asioita ja niihin liittyviä asiakirjoja. Asia voidaan avata, joko suoraan tai avauspyynnön kautta esimerkiksi kirjaamon toimesta. Kun prosessit on mallinnettu tiedonohjaus-varaston puolelle, niin sitä vastaava prosessin avataan asiana operatiivisella puolella. Asian käsittelyyn liittyvät vaiheet, toimenpiteet ja asiakirjalliset tiedot saadaan näin avattua automaattisesti. Tuote on vaatimustenmukainen ja täyttää sähkö2-määrityksen ja tiedonhallintalain asettamat vaatimukset.

Asianhallinnan perustuotteeseen kuuluu:

- M-Files Cloud Vault -ympäristö
  - M-Files standard edition -käyttäjälisenssit
- tietovarastot
  - asianhallinta (operatiivinen)
  - tiedonohjaus (hallinta/ylläpito)
- vaatimustenmukaisuus
  - sähkö2-mukainen
  - tiedonhallintalaki.

Asianhallinnan perustuotteeseen ei kuulu kaikkia ominaisuuksia, joita voidaan tarjota. Tavallisimpia vaatimuksia asianhallintajärjestelmille ovat mm. sähköinen arkisto, kokoushallinnan työkalut sekä sähköinen allekirjoittaminen. Tuotteeseen kuulumattomat osiot rajataan perustuotteen ulkopuolelle, mutta

tarvittaessa ne voidaan lisätä siihen tai tarjota laajennettuna tuotteena. Tavoitteena on, että asianhallinnan tuotteesta rakentuu modulaarinen kokonaisuus, josta voidaan ottaa asiakkaan käyttöön tarvittavat palaset.

Asianhallinnan perustuotteeseen ei kuulu:

- sähköinen arkisto
- sähköinen kokouspalvelu
  - kokousten hallinta
  - kokousportaali
- sähköinen allekirjoittaminen.

## 6.2 Asiakkaan lisäarvon kuvaaminen

Tuotteen tuoman lisäarvon kuvaaminen on merkittävin tekijä koko tuotteistusprosessissa. Jos asiakkaan saama lisäarvo ei voida kuvata, se tuskin tuotetta myöskään hankkii. Toisaalta, jos asiakas kokee saavansa todella suuren lisäarvon omaan toimintaansa, muiden yksittäisten tuotteistuskomponenttien vaikutus vähenee. Luvun 2.5.2 mukaan tuotteistuksessa pyritään kuvaamaan muutama keskeisin hyöty, mitä asiakas tulee saamaan. Koska asianhallinnan perustuotetta tarjotaan julkiselle sektorille, niin liiketoiminnan kasvua ei voida esittää hyötynä. Sen sijaan oleellimmat hyödyt löytyvät standardienmukaisuudesta, tuottavuuden paranemisesta ja kustannussäästöistä.

Minimistandardien täyttäminen on selkeä hyöty, joka kuvataan, koska uusi tiedonhallintalaki asettaa vaatimukset sähköiselle asianhallinnalle. Vaatimustenmukaisuus ei yksistään riitä erottautumaan kilpailijoista, mutta ilman sitä tuotetta ei voida tarjota asiakkaille. Asianhallinnan perustuote kattaa sähkövaatimukset sekä tiedonhallintalain. Asiakasorganisaatio voi sanoa täyttävänsä lain ja asetukset asianhallinta-tuotteen avulla.

Toiminnan digitalisoinnilla puolestaan voidaan parantaa tuottavuutta. Mitä pidemmälle asioiden käsittelyprosessia voidaan sähköistää, sen tehokkaammaksi prosessi tulee. Usein organisaatioissa asioita käsitellään vielä paperisten dokumenttien avulla, jolloin niitä joudutaan skannailemaan, tulosteamaan ja allekirjoittamaan. Digitoimalla prosessit voidaan säästää merkittävästi aikaa ja asioiden ja asiakirjojen jatkokäsittely muuttuu helpommaksi. Tietoa voidaan jakaa helpommin ja se on myös helpommin löydettävissä. Myös työn luonne muuttuu miellyttävämmäksi toimivien digitaalisten prosessien kautta.

Ajan säästölle ja tuottavuuden paranemiselle voidaan laskea myös rahallinen arvo ja se pyritään kuvaamaan tuotteistuksessa. Faktatietoa hyödynnetään mahdollisuuksien mukaan, mutta myös arviot ovat hyviä ja niiden pohjalta päästään keskustelemaan asiakkaan kanssa tarkemmin.

Asiakas saavuttaa kustannussäästöjä tuottavuuden paranemisen kautta. Kun työskentely tehostuu, voidaan samalla resurssilla tehdä enemmän asioita. Myös ylimääräisistä resursseista voidaan luopua tai ne voidaan kohdentaa uudelleen. Myyntiargumenttina henkilöstön vähentäminen ei ole korrekti, mutta uudelleen organisointia voi hyödyntää. Toinen merkittävä kustannussäästöjä tuova asia on M-Files-alustan tuomat hyödyt. Tarjottava tuote mahdollistaa laajentamisen yksittäisestä ratkaisusta kattamaan useampia tiedonhallinnan osa-alueita. Parhaimmillaan asiakas voi korvata muita käytössä olevia ratkaisuja yhdellä ainoalla tiedonhallinnan alustalla, jonka päälle on toteutettu eri sovelluksia. Korvaamalla erillisiä ratkaisuja keksitetyllä tuotteella, voidaan saavuttaa merkittäviä kustannussäästöjä organisaatiossa. M-Files-ratkaisujen myynnissä ja tuotteistamisessa tulee korostaa alustan tarjoamia mahdollisuuksia erilaisten sovellusten hyödyntämiseen.

Esimerkkilaskelmassa käytetään pientä kuntaa, joka valikoitiin tuotteistuksen kohderyhmäksi. Laskelma perustuu pitkälti oletuksiin ja sitä tulee tarkentaa tuotteistusprosessin jatkokierroksilla.

- asianhallinnan käyttäjät: 20 hlö
- työaika kuukaudessa: 150 h/kk
- keskimääräinen palkka: 2 500 €/kk
- työntajan kokonaiskustannus palkasta:  $1,5 * 2\,500 \text{ €/kk} = 3\,750 \text{ €/kk}$
- asianhallinnan avulla voidaan työtä tehostaa päivittäin: 1 h/hlö
- työajan säästö yhteensä päivittäin:  $1 \text{ h/vrk/hlö} * 20 \text{ hlö} = 20 \text{ h/vrk}$
- työajan säästö kuukaudessa yhteensä:  $20 \text{ h/vrk} * 20 \text{ vrk} = 400 \text{ h}$
- säästö:  $400 \text{ h} / 150 \text{ h} * 3\,750 \text{ €/kk} = 10\,000 \text{ €/kk} \rightarrow$  vuodessa 120 000 €
- kulut:  $35 \text{ €/kk} * 20 \text{ hlö} = 700 \text{ €/kk} + 100 \text{ €/kk (sovelluslisenssi)} \rightarrow$  vuodessa 9 600 €
- kokonaissäästö vuodessa:  $120\,000 \text{ €} - 9\,600 \text{ €} = 110\,400 \text{ €}$ .

Esimerkkilaskelman mukaan, 20 henkilön käyttäjämäärällä ja tunnin päivittäisellä työajan säästöllä, asiakas tulee säästämään vuositasolla yli 100 000 €. Vuosittaisiin kuluihin verrattuna säästö on merkittävä. Tämä kokonaissäästö tulee siis vain asianhallinnan osalta, mutta mikäli käyttöön otetaan muitakin sovelluksia ja laajemmalle joukolle, niin hyödyt kertautuvat. Jos tiedon etsimiseen ja hyödyntämiseen

kuluvaa aikaa voidaan tehostaa muutamia prosentteja, saadaan vuosittain jo merkittävät säästöt. Lisäksi, jos voidaan korvata ylimääräiset ohjelmat ja niiden lisenssikustannukset, jotka ovat satoja tai tuhansia euroja kuussa, niin hyöty kasvaa.

### **6.3 Takuu ja tuki**

Asianhallinnan perustuotteeseen kuuluu Kosilan M-Files-ratkaisuihin tarjottava perustason tuki. Tuki kattaa asiakkaan pääkäyttäjien palvelupyyntöihin reagoinnin arkipäivisin klo 8–16. Korjaustarpeiden kriittisyyden arvioinnin pohjalta pyyntö menee osaksi työjonoa. Lisäksi käyttäjälisensseihin kuuluu M-Filesin tarjoama tekninen tuki, alustaan liittyvissä ongelmissa. Asiakkaalle tukipalvelu näyttäytyy vain yhtenä tukipisteenä, johon voi ottaa yhteyttä. Ongelman luonteen perusteella, joko Kosilan tai M-Filesin tuki hoitaa ratkaisun. Laajempi käyttötuki tarjotaan erillisenä tuotteistettuna palveluna. Käyttötuen laajuus ja kattavuus voi vaihdella asiakkaan tarpeiden mukaan. Tuen hinta määräytyy sille luvatusen palvelutason mukaan. Mitä laajempi palveluaika, nopeampi tukipyyntöihin reagointi ja ongelman ratkaisu luvataan, sen arvokkaampi palvelu on.

Tuotteen takuu määräytyy IT2018-ehtojen sopimusliitteiden mukaan. Takuu kattaa asiakkaan ilmoittamien virheiden korjaukset veloituksetta. Korjaustoimenpide voi olla myös asiakkaan ohjeistaminen tai virheen kiertäminen. Takuu-aika on 90 päivää toimituspäivämäärästä. Takuuajan jälkeen virheiden korjaus kuuluu asiakkaan hankkiman ylläpito- tai tukisopimuksen piiriin. (IT-ehdot 2018.)

### **6.4 Hinnoittelu**

Asianhallinnan perustuotteen hinnoittelu koostuu muutamasta komponentista: käyttäjälisensseistä, käyttöönottoprojektista sekä asianhallinnan sovelluslisenssistä. Käyttäjälisenssien hinta määräytyy M-Filesin hinnaston mukaan, mutta kahteen muuhun komponenttiin voidaan vaikuttaa tuotteen hinnoittelussa. Teoriatietoon pohjautuen (luku 2.5.4) oikea hinta tuotteelle löytyy jostain tuotantokustannusten ja asiakkaan saaman lisäarvon väliltä. Myynnin tavoitteet vaikuttavat myös hinnoitteluun ja millaisella mallilla tuotetta tarjotaan. Asianhallinnan perustuotteen hinnoittelumalli koostuu kertaluontoisesta projektista sekä jatkuvasta tulosta lisenssien kautta. Tuotteen koemyynti ja markkinat lopulta osoittavat onko valittu hinnoittelumalli ja hinta oikeita. Tärkeää on, että hinta osoitetaan asiakkaalle helposti ja ymmärrettävästi.

Tuotteen käyttöön riittää M-Files-käyttäjälisensseistä standard-editio. Tämän hetken hinnoittelun mukaan yhden käyttäjän nimetty lisenssi on 35 €/kk. Muita vaihtoehtoja käyttäjälisensseille on yhtäaikaisen käyttäjän lisenssi, eli kelluva lisenssi, jossa useammat käyttäjät varaavat yhteisestä lisenssipoolista käyttöoikeiden käytön ajaksi. M-Filesin suosituksen mukaan kelluvia lisenssejä olisi hyvä varata noin neljäsosalle poolin käyttäjistä. Esimerkiksi, jos käyttäjiä on 12, kelluvia lisenssejä tulisi olla kolme. Yhtäaikaisten käyttäjien lisenssihintaa on kolme kertaa nimetyn käyttäjän lisenssi, eli 105 €/kk. Kolmas käyttäjälisenssityyppi on lukulisenssit, jotka oikeuttavat vain järjestelmän tietojen katseluun. Lukuoikeudellinen käyttäjä ei voi muokata eikä poistaa järjestelmän kohteita, kuten asiakirjoja. Lukulisenssin hinta on 5 €/kk. Arvioinnin paikka on siinä, voisiko perustuotteessa olla oletuksena jokin tietty määrä lisenssejä? Tällä tavalla hinnoittelusta saataisiin selkeämpi asiakkaalle.

Käyttöönottoprojekti kuuluu kiinteähintaisena kokonaisuutena asianhallinnan perustuotteeseen. Käyttöönottoprojektin vaiheita ovat: järjestelmän pystyttäminen, asiakkaan käyttäjien liittäminen käyttäjärooleihin ja -ryhmiin sekä koulutus. Koska järjestelmän tekninen toteutus ja rakenne voidaan kopioida suoraan olemassa olevasta mallista (template), niin käyttöönottoon kuluva aika saadaan minimoitua. Mallirakenteessa on valmiiksi huomioitu sovelluksen toiminta ja asiakkaan käyttäjät voidaan liittää suoraan valmiisiin käyttäjäryhmiin, jonka jälkeen asianhallinta voidaan ottaa käyttöön. Riittävä koulutus tulee sisällyttää myös perustuotteeseen, jotta asiakas oppii sekä tiedonohjauksen että asianhallintavaraston toiminnan.

Työmäärät käyttöönottoprojektin vaiheissa:

- järjestelmän tekninen pystyttäminen: 2 henkilötyöpäivä
- asiakkaan käyttäjien liittäminen järjestelmään: 2 henkilötyöpäivä
- asiakkaan kouluttaminen: 3 henkilötyöpäivää.

Koska todellinen tieto käyttöönottoon menevästä työmäärästä puuttuu vielä, niin otetaan projektille riittävästi varmuuskerrointa. Tavallisesti normaali hinta vastaavan kokoluokan IT-projektille olisi noin 7 000 €. Ensimmäisessä tuoteversiossa asianhallinnan perustuotteen projektiosuuden hinta on 10 000 €.

Asianhallinnan sovelluslisenssi kuuluu perustuotteeseen. Lisenssi kattaa sovelluksen käyttöoikeuden, tuotteen uusien ominaisuuksien käyttöönoton asiakkaalle veloituksetta, alustan versiopäivitykset ja lakien ja asetusten muutosten konsultaation. Lisäksi asiakas pääsee vaikuttamaan tuotteen kehittämiseen osallistumalla säännöllisiin asianhallinnan workshop-tilaisuuksiin muiden asianhallinta-asiakkaiden

kanssa. Lisäksi asiakas voi tuoda omia kehitysajatuksia osaksi tuotteen kehitysjonoa. Asianhallinnan sovelluslisenssin hinta on 5 € kuukaudessa per käyttäjä, mutta minimihinta organisaatiolle on 100 kuukaudessa.

Esimerkki kokonaisuudesta 20 hengen asianhallintaan:

- käyttöönottoprojekti 10 000 €
- käyttäjälisenssit  $20 * 35 \text{ €/kk} = 700 \text{ €/kk}$
- sovelluslisenssi 100 €/kk.

Esimerkkilaskelmassa ensimmäisen vuoden kustannukseksi tulee 19 600 €. Jatkossa asiakkaalle tulisi vuodessa maksettavaa 9 600 €. Julkisten hankintojen kilpailuissa kokonaissumma lasketaan neljän vuoden ajalle ja jos hankinta ei ylitä 60 000 € se voidaan tehdä suoraankintana. Esimerkkitapauksen kokonaisarvo neljän vuoden ajalle on 48 800 €, joten halutessaan asiakas voisi tehdä sen ilman julkista hankintaprosessia.

## 6.5 Materiaalit

Luvussa 2.5.5 kuvatun teorian mukaan tuotteistusprosessin tulee synnyttää konkreettisia tuloksia, jottei prosessi jää vain suunnittelun asteelle. Asianhallinnan perustuotteelle konkreettisina tuotoksina syntyy ensimmäisessä vaiheessa vastaukset tuotteistukset kysymyksiin, myyntiesitys sekä hinnasto. Tuotettujen materiaalien pohjalta voidaan tuotteistusta jatkaa kaupalliseen suuntaan ja laatia materiaaleja myynnin ja markkinoinnin tueksi.

Liitteessä 2 on kirjattu vastaukset tuotteistuksen kysymyksiin. Kysymyspatteristo koostuu 30 kysymyksestä, jotka haastavat tuotteistusryhmää pohtimaan tuotettaan usealta kantilta. Osa kysymyksistä on helppoja ja osa vaikeita. Kysymykset myös pyrkivät ohjaamaan vastaajien ajattelua tiettyyn yhteiseen suuntaan ja samalla sidosryhmien yhteinen näkemys tuotteesta tiivistyy. Jos kysymyksiin ei löydy vastauksia, on hyvä pysähtyä miettimään ja tarkentamaan tuotteen sisältöä, kohderyhmää, tavoitetta jne.

Tuotteistajan kysymysten pohjalta saadaan yhteinen ymmärrys tuotteesta ja mihin asiakkaan ongelmaan se pyrkii vastaamaan. Vastaukset antavat sisällön kymmenen sivun myyntiesitykselle (Liite 3), jolla pyritään puristamaan oleellinen tieto tuotteesta myytävään muotoon. Esitys koostuu asiakaslupauksesta,

referensseistä, asiakkaan saamasta hyödystä jne. Esitys muodostaa ensimmäisen karkean rungon sisällykselle ja jatkossa sitä voidaan ehostaa visuaalisempaan muotoon. Tärkeintä on saada tuotteen sisältö kuvattua ja mietittyä samalla tarinaa, jota myyjä voi asiakkaalle kertoa. Myyntiesityksen tarkoitus ei ole olla riittävä sellaisenaan, vaan kyseessä on esitys, joka vaatii esittäjän. Koska aina ei ole mahdollista, että myyjä pääsisi esittämään esityksen, niin yksi mahdollisuus olisi tallentaa se videona. On hyvä myös miettiä, että halutaanko myyntiesitystä jakaa asiakkaille, vai jaetaanko pelkästään esitteitä tai muita materiaaleja? Jos esitys jaetaan asiakkaalle, meidän kertoma viesti voi vääristyä asiakkaan sisäisessä myyntissä.

Hinnaston tarkoitus on kuvata tuotteen sisältö, ominaisuudet ja hinta yksinkertaisessa muodossa. Koska asianhallinnan perustuotteeseen kuuluu vain muutama komponentti, niin sen hinnasto (Liite 4) on pelkistetty ja koostuu toimitusprojektista, sovelluslisenssistä ja käyttäjälisensseistä. Perustuotteen kohderyhmäksi on valittu pienet kunnat, joten hinnastokin on laadittu sen mukaan. Jos kohderyhmä muuttuu, voidaan hinnastokin muotoilla uudestaan. Hinnasto antaa suuntaviivat hankinnan kustannuksille, mutta lopullinen hinta määräytyy asiakkaan ja myyjän välisten tarkennusten kautta. Hinnastoon on lisäksi kuvattu lisämoduulit, joita voidaan hankkia perustoimituksen päälle. Lisämoduulit vaativat vielä omat tuoteistukset, jotta niiden tarkoitus, sisältö ja toimitusprosessit kuvataan tarkemmin.

Tuoteistuksen aikana voi syntyä myös muuta materiaalia tuotteen tueksi. Myynnin ja markkinoinnin tueksi voidaan tehdä esitteitä, verkkosivujen sisältöjä, kampanjakirjeitä jne. Toimitusprosessin tueksi voidaan tehdä tarkempia teknisiä kuvauksia tuotteesta sekä toimintaohjeita. Kaupallisessa mielessä voidaan laatia tarjous- ja sopimus pohjat valmiiksi. Tavoitteena on tuottaa paljon materiaalia, jota voidaan hyödyntää jatkossa tulevilla tuoteistuskierroksilla tai muiden tuotteiden kehittämisessä.



## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Kosila on toteuttanut IT-alan ratkaisuja jo 90-luvulta saakka. Toteutukset ovat pääsääntöisesti olleet räätälöityjä kokonaisuuksia asiakkaiden yksilöllisiin tarpeisiin. Kun samantyyppisille asiakkaille on toimitettu samantyyppisiä ratkaisuja, on huomattu, että jokaisen toteutuksen toimittaminen uniikkina paketina ei ole järkevää. Voisiko ratkaisuja paketoita samaan muottiin ja myydä niitä arvoperusteisesti? Tällainen malli on tehokkaampi toimittaa, helpompi myydä ja asiakas tietää varmasti, mitä tulee saamaan. Malli on myös liiketaloudellisesti kannattavampi, kuin samanlaisten kokonaisuuksien toimittaminen erillisinä ratkaisuinä.

Tutkimuksen tavoitteena oli luoda ensimmäinen malli tuotteistusprosessista, jolla Kosilan ratkaisuvaikeuksista voidaan puristaa tuotevalikoima. Tutkimuksen edetessä aihetta rajattiin enemmän kaupallistamisen suuntaan ja luotiin malli ulkoisesta tuotteistusprosessista, jota pilotoitiin. Pilotiksi valittiin pienten kuntien asianhallinnan ratkaisut, koska tiedonhallintalaki on ajankohtainen ja pakottaa kuntia digitalisoimaan asioiden käsittelyprosessit. Toinen ohjaava tekijä pilotin kohderyhmän valinnassa oli Kosilan strategia, jossa yhdeksi asiakassegmentiksi on valittu julkinen sektori ja tarkemmin kunnat.

Tutkimusmenetelmäksi valittiin konstruktiiivinen tutkimus, joka sopii luonteeltaan yrityksille suunnattuihin kehittämistehtäviin. Tutkimusprosessi käynnistyi ongelman etsimisellä, jollaiseksi tunnistettiin selkeän tuotteistusprosessin puuttuminen Kosilan toiminnasta. Toisena vaiheena tutkimusprosessissa oli tiedon hankkiminen, jota haluttiin lähestyä vahvasti käytännön ja reaali maailman esimerkkien näkökulmasta. Kuten tuotteen kuvaamisesta, myös tutkimuksen teoriaosuudesta haluttiin tehdä maanläheinen ja ymmärrettävä, jotta se olisi helposti lähestyttävä koko organisaatiolle ja tuotteistusajatus olisi helpompi jalkauttaa. Tutkimuksen kolmannessa vaiheessa luotiin ratkaisumalli, eli konstruktio, ulkoisen tuotteistuksen prosessista (luku 2.5). Luvussa kuusi ulkoisen tuotteistusprosessin ratkaisumallia pilotoitiin asianhallinnan tuotteella pienille kunnille.

Teorian mukaan tuotteistuksen tärkeimpiä kulmakiviä on rakentaa tuotteesta tai palvelusta valmis kokonaisuus, joka tuottaa asiakkaalle lisäarvoa. Yksi iso haaste tuotteistamisessa on rajata kokonaisuus koskemaan pelkästään oleellisia ja asiakkaille tärkeimpiä kokonaisuuksia. Päätöksenteko on usein vaikeaa, joka näkyy toimittajalla haasteena kokonaisuuden rajaamisessa, mutta kun kokonaisuus on valmiiksi mietitty, asiakkaalla on huomattavasti helpompi tehdä ostopäätös. Myös pilotin rakentamisessa haas-

teena oli rajata kokonaisuus riittävän yksinkertaiseksi. Useasti tuote meinasi lähteä rönkyilemään ja siten tuli palauttaa mieleen, että kysymys on perustuotteesta ja tietylle kohderyhmälle. Pilotoinnissa on myös, tarkoituksen mukaisesti, suoraviivaistettu ajattelua, jotta se herättää organisaation sisällä ajatuksia ja keskustelua siitä, miten tuotetta ja tuotteistusprosessia voitaisiin kehittää.

Toinen merkittävä teoriaan pohjautuva havainto oli, että prosessin tulee synnyttää konkreettisia materiaaleja. On helppo ajatella, että riittää kun asiat määritellään. Kun tuotteistusprosessissa muodostetaan myös materiaaleja, saadaan niistä hyötyä myyntiin ja tuotekehitykseen. Kirjaamalla yhdessä määritellyt kokonaisuudet ylös, ne eivät pääse unohtumaan, ne ovat kaikkien saatavilla ja niiden pohjalta seuraavat tuotteistuskierrokset ovat helpompia, kun ei tarvitse lähteä tyhjästä liikkeelle.

Merkittävin asia koko tuotteistamisessa ja myynnissä on onnistua määrittämään ja kertomaan tuotteen tuoma lisäarvo asiakkaalle. Lisäarvon tuottaminen on keskiössä tuotteistusprosessissa ja sen tulee olla koko ajan esillä. Jos tuote ei tuota asiakkaalle lisäarvoa, sillä ei ole mitään merkitystä. Jos lisäarvoa ei pystytä määrittämään, prosessi kannattaa keskeyttää ja palata kirkastamaan asiakkaan ongelmaa ja siihen tarjottavaa ratkaisua. Jos lisäarvo pystytään esittämään rahallisesti (dollarisointi), on asiakkaan helpompi ymmärtää hyöty konkreettisenä. Myös pilotoinnissa hyötyjen kuvaaminen oli haastavaa. Dollarisoinnissa jouduttiin tekemään paljon oletuksia ja faktatieto hyödyistä oli hataraa. Toisaalta kun asioita esitetään rahallisesti, se synnyttää aina keskustelua. Myös ”pehmeämpien” hyötyjen kuvaaminen on haastavaa, koska ei voida tietää asiakkaan lähtötilannetta. Vaatii todellista asiakkaan tuntemista, että voidaan todeta esimerkiksi työn mielekkyyden parantuneen. Lakivaatimusten täyttäminen tuotteella on selkeä hyöty, mutta se ei erota meitä kilpailijoista.

Tuotteen hinnoittelun miettiminen osoittautui tutkimuksessa haastavaksi. Erilaisia hinnoittelumalleja on olemassa ja näistä pitäisi osata valita toimivin. Rakennetaanko tuotteen hinnoittelu enemmän toimitusprojektin varaan vai haetaanko tulovirtaa ennemmin jatkuvien lisenssimaksujen kautta? Lisäksi M-Files-alustan hinnoittelu perustuu vahvasti käyttäjälisensseihin, niin miten saadaan oma hinnoittelu skaalautumaan asiakkaan käyttäjämäärän mukaan? Oleellisinta hinnoittelussa on löytää asiakkaan saama lisäarvo ja sille konkreettinen hinta ja vielä parempi jos asiakkaan hyöty voidaan kuvata liiketoiminnan tuottavuuden parantumisena, kuin kustannussäästönä. Lopulta markkina osoittaa onko valittu hinnoittelumalli osoittautunut oikeaksi vai tuleeko sitä muuttaa.

Tutkimuksen käynnistämää tuotteistustyötä tulee jatkaa. Tämä tutkimus voidaan ottaa pohjalle ja viilata siinä esitettyä prosessia toimivammaksi. Lisäksi tuotteistusprosessia voidaan testata muilla tuotteilla,

joko M-Files-pohjaisilla tai Kosilan omilla. Asianhallinnan tuote voidaan suunnata johonkin muuhun kohderyhmään, kuten oppilaitoksiin, isompiin kuntiin tai valtion virastoihin ja jalostaa perustuotteesta paremmin kohderyhmään sopivia täsmätuotteita. Jatkossa myös markkina-analyysien tekeminen on tärkeää, jotta saadaan selville oma asema nykyisessä markkinakentässä ja samalla kartoitettua uusia mahdollisuuksia. Sisäisen tuotteistusprosessin kuvaaminen on luonnollinen jatkotutkimuksen kohde. Kun molemmat tuotteistuksen prosessit on tutkittu ja kuvattu, niistä voidaan koostaa yksi kokonaisuus Kosilan toimintaympäristöön.

Tutkijan henkilökohtaisena tavoitteena oli oppia lisää tuotteistamisesta ja etenkin kaupallistamisesta. Miten yritystoimintaa voidaan kehittää tuotteistamisen myötä ja miten se tulee näkymään yrityksen kasvavrassassa? Mielestäni olen oppinut tutkimusprosessin aikana paljon. Tuotteistaminen terminä kuulostaa yksinkertaiselta, missä jokin ratkaisu kootaan kasaan yhdeksi paketiksi. Kokonaisuus ei kuitenkaan ole niin yksinkertaista, vaan useita eri asioita tulee ottaa huomioon. Tuotteen sisällön kuvaaminen on tärkeää, jotta se on helpompi myydä ja asiakkaan helpompi ostaa. Erilaiset materiaalit tulee tuottaa myynnin ja markkinoinnin tueksi. Tuotteen hinnoittelu tulee miettiä ja siinä tulee ottaa erityisesti huomioon asiakkaan saama lisäarvo omaan toimintaansa. Jatkossa sisäisen tuotteistuksen prosessit ja sisältö tulee kuvata, jotta tuote voidaan toimittaa tehokkaasti ja myynnistä saatava kate ei pala toimitusvaiheessa.

Kokonaisuutena tuotteistamisen voisi ajatella asioiden yhteisenä sopimisena. Lähes kaikki prosessin vaiheet voidaan tehdä useilla eri tavoilla, mutta on tärkeää, että asiat saadaan sovittua ja ne tehdään yhteisten raamien sisällä. Tuotteistuksen tarkoituksena onkin koota toimintaohjeet organisaatiolle, jotta tuotetta myydään, toimitetaan ja kehitetään yhteisten sääntöjen mukaan. Tuotteistamisen kautta yritys saadaan toimimaan tehokkaammin ja työnteko on selkeämpää ja miellyttävämpää.

## LÄHTEET

Apunen, A. 2020. Haastajasta hittipalveluksi. Helsinki: Alma Talent.

Asiakastieto. 2020. M-Files Oy. Saatavissa: <https://www.asiakastieto.fi/yritykset/fi/m-files-oy/06862007/taloustiedot>. Viitattu: 10.10.2020.

Deloitte. 2019. Miten uusi tiedonhallintalaki vaikuttaa viranomaisiin? Saatavissa: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/fi/Documents/risk/Miten%20uusi%20tiedonhallintalaki%20vaikuttaa%20viranomaisiin.pdf>. Viitattu: 27.4.2020.

Eduskunta. 2019. Tiedonhallintalaki. Saatavissa: [https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/kirjasto/aineistot/kotimainen\\_oikeus/LATI/Sivut/tiedonhallintalaki.aspx](https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/kirjasto/aineistot/kotimainen_oikeus/LATI/Sivut/tiedonhallintalaki.aspx). Viitattu: 26.4.2020

Erkkilä, J. 2020. Kosilan johtajan henkilökohtainen tiedonanto, puhelinkeskustelu. 16.4.2020.

Erkkilä, J., Lundell, J. & Räikkönen, J. 2020. Kosilan myyntiryhmän tapaaminen, etäkokous. 20.5.2020.

IT-ehdot. 2018. Saatavissa: <https://it-ehdot.fi/>. Viitattu: 11.11.2020.

JUHTA – Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta. 2016. JHS 179 Kokonaisarkkitehtuurin suunnittelu ja kehittäminen. Liite 9. Tiedonhallinta ja tietoarkkitehtuuryö. Saatavissa: [http://www.jhs-suositukset.fi/c/document\\_library/get\\_file?uuid=41df9f7f-27f9-44ac-811a-fbe45961aeae&groupId=14](http://www.jhs-suositukset.fi/c/document_library/get_file?uuid=41df9f7f-27f9-44ac-811a-fbe45961aeae&groupId=14). Viitattu: 25.4.2020.

Järvinen, P. & Järvinen, A. 2011. Tutkimustyön metodeista. Tampere: Opinpajan kirja.

KPK Yhtiöt. 2020. Saatavissa: <https://kpsyhtiöt.fi/>. Viitattu: 14.4.2020.

Kuntaliitto. 2016. Kuntasektorin asianhallinnan viitearkkitehtuuri. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Kuntaliitto. 2020. Tiedonhallinta. Saatavissa: <https://www.kuntaliitto.fi/osallistuminen-ja-vuorovaikutus/tietoyhteiskunta/tiedonhallinta>. Viitattu: 12.4.2020.

Laki julkisen hallinnon tiedonhallinnasta. 2019/906. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2019/20190906#Pidp446737824>. Viitattu: 26.4.2020.

Levitt, T. 1986. The Marketing Imagination. New York: The Free Press.

Lindén, J. 2015. Tiedonhallinta & yrityksen menestys. Lempäälä: Netera Consulting.

Lukka, K. 2001. Konstruktiivinen tutkimusote. Saatavissa: <https://metodix.fi/2014/05/19/lukka-konstruktiivinen-tutkimusote/>. Viitattu: 4.4.2020.

M-Files. 2020. Mistä M-Files sai alkunsa. Antti Nivalan henkilökuvaus ja M-Filesin historiaa. Saatavissa: <https://www.m-files.com/fi/lp-m-filesin-alkutaipaleet-antti-nivala>. Viitattu: 10.10.2020.

Niemeläinen, J. 2019. Ohjelmistotuotannon verkostojen kehitys modernissa medialiiketoiminnassa. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Tuotantotalous. Diplomityö.

- Nucleus Research. 2020. Content Management Technology Value Matrix 2020. Saatavissa: <https://nucleusresearch.com/research/single/content-management-technology-value-matrix-2020/>. Viitattu: 10.10.2020.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro.
- Parantainen, J. 2013. Tuotepäällikön pelastuspakkaus. Helsinki: Talentum.
- Parantainen, J. 2020. Palvelun tuotteistaminen (E-kirja). Saatavissa: <https://pollitasta.fi/palvelun-tuotteistaminen-kasikirja/>. Viitattu: 2.7.2020.
- Saari, P. 2020. Tuotteistus workshop, kokous. 31.8.2020.
- Seppo, T. 2019. Tiedonhallintalaki digitalisaation edistäjänä. Saatavissa: [https://www.lapit.fi/application/files/4215/6595/5911/Kuntaliitto\\_Seppo\\_Tuula.pdf](https://www.lapit.fi/application/files/4215/6595/5911/Kuntaliitto_Seppo_Tuula.pdf). Viitattu: 26.4.2020.
- Simula, H., Lehtimäki, T., Salo, J. & Malinen, P. 2009. Uuden B2B-tuotteen menestyksekkäs kaupallistaminen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.
- Smartsheet. 2020. Information Management Strategies: From Punch Cards to Data Warehouses, and Looking to the Future with Big Data and AI. Saatavissa: <https://www.smartsheet.com/information-management>. Viitattu: 13.4.2020.
- STT Info. 2020. M-Files. Saatavissa: <https://www.sttinfo.fi/uutishuone/m-files/r?publisherId=11441345>. Viitattu: 10.10.2020.
- The Dublin Core Metadata Initiative. 2020. Metadata Basics. Saatavissa: <https://www.dublincore.org/resources/metadata-basics/>. Viitattu: 12.4.2020.
- Valkama, S. 2020. Ratkaisumyyntin koulutus, etäkokous. 1.10.2020.
- Valtiovarainministeriö. 2020. Tiedonhallintalaki. Saatavissa: <https://vm.fi/tiedonhallintalaki>. Viitattu: 26.4.2020.
- Villanen, J. 2016. Tuotteista tähtituotteita. Helsinki: Kauppakamari.

#	TUOTTEISTAJAN TYHMÄT KYSYMYKSET	OK
1	Mitä asiakas yrittää saada aikaan?	
2	Ketkä eivät ole asiakkaitamme?	
3	Kenestä tulee ensimmäinen asiakkaamme?	
4	Miksi pelkäämme antaa törkeää lupasta?	
5	Mikä saisi kilpailijat parjaamaan meitä häiriköiksi?	
6	Miksi tuotteemme olisi vertailukelvoton?	
7	Miksi asiakas ostaisi juuri meiltä?	
8	Mitkä ovat asiakkaan todelliset vaihtoehdot?	
9	Mitä asiakas menettää, jos hän ei osta?	
10	Mitä asiakas tekee nykyisin itse, vaikkei kannattaisi?	
11	Toimiiko pakettimme sisäänheittotuotteena?	
12	Ostaako asiakas halusta vai tarpeesta?	
13	Tarvitseeko asiakas vitamiinia vai särkylääkettä?	
14	Mitkä ovat asiakkaan yksityiset motiivit?	
15	Miltä asiakas näyttää muiden mielestä, jos hän ostaa?	
16	Kuka muu on ostanut meiltä? Miksi?	
17	Kuka on todellinen päättäjä asiakkaan organisaatiossa?	
18	Kuka pystyy estämään asiakkaamme tilauksen?	
19	Miksi asiakas moittii tuotettamme liian kalliiksi?	
20	Perustuuko hinta kuluihimme vai asiakkaan hyötyihin?	
21	Miten tuotteemme hyöty on dollarisoitavissa?	
22	Millä tavoin tuotteemme on liian hieno?	
23	Mitä tuotteemme toimitus ei sisällä?	
24	Miten asiakas voi ostaa käytännössä?	
25	Millaisia paskaduuneja sysäämme asiakkaan vastuulle?	
26	Mitä asiakas pelkää? Kuinka taklaamme pelot?	
27	Miten nopeasti asiakas pääsee meistä eroon?	
28	Miksi mokauksemme olisi asiakkaalle hyvä uutinen?	
29	Millaisen ylitoimituksen tuotteistamme?	
30	Miksi asiakas saa tarjouksemme niin hitaasti?	

**TUOTTEISTAJAN TYHMÄT KYSYMYKSET**

K1: Mitä asiakas yrittää saada aikaan?

V1: Asiakas pyrkii saamaan asioiden käsittelyn hallintaan, sekä vastaamaan viranomaisten vaatimustenmukaisuuteen (Sähke2, tiedonhallintalaki).

K2: Ketkä eivät ole asiakkaitamme?

V2: Asiakkaitamme eivät ole suuret julkishallinnon organisaatiot, joiden tarjouspyynnöt ovat liian kompleksisia. Emme myöskään kilpaile hinnalla.

K3: Kenestä tulee ensimmäinen asiakkaamme?

V3: Ensimmäinen asiakkaamme on jokin toisen asteen oppilaitos.

K4: Miksi pelkäämme antaa törkeää lupausta?

V4: Me emme tunne asiakassegmentin kipupisteitä riittävän hyvin, jotta osaisimme kohdentaa siihen törkeän lupauksen. Emme myöskään tunne asianhallintaa riittävän hyvin substanssimielessä.

K5: Mikä saisi kilpailijat parhaamaan meitä häiriköiksi?

V5: Pystymme tarjoamaan ratkaisun useaan tiedonhallinnan osa-alueeseen saman alustan päälle. Parhaimmillaan, pystymme ratkaisemaan asianhallinnan jo olemassa oleville M-Files asiakkaille.

K6: Miksi tuotteemme olisi vertailukelvoton?

V6: Tuotteemme on vertailukelvoton, koska sen päälle voidaan toteuttaa lukuisia tiedonhallinnan osa-alueita. Se ei ole vain täsmäratkaisu tiettyyn asiakastarpeeseen.

K7: Miksi asiakas ostaisi juuri meiltä?

V7: Koska olemme ainoa M-Files asianhallinnan toimittaja.

K8: Mitkä ovat asiakkaan todelliset vaihtoehdot?

V8: Hankkia kilpaileva asianhallinta tai meidän ratkaisumme. Laki määrää pakollisuuden sähköiseen asianhallintaan.

K9: Mitä asiakas menettää, jos hän ei osta?

V9: Asiakas menettää mahdollisuuden hankkia yhdellä kertaa ratkaisun kattavasti tiedonhallintaan.

K10: Mitä asiakas tekee nykyisin itse, vaikka kannattaisi?

V10: Asiakas pohtii päivittäin asianhallinnan prosessia ja selvittää asioiden käsittelyn vaiheita.

K11: Toimiiko pakettimme sisäänheittotuotteena?

V11: Toimii. Voidaan laajentaa ilman suurempia kustannuksia.

K12: Ostaako asiakas halusta vai tarpeesta?

V12: Tarpeesta. Laki velvoittaa ja tehokkuus vaatii.

K13: Tarvitseeko asiakas vitamiinia vai särkylääkettä?

V13: Vitamiinia. Asioiden käsittely pitää saada kuntoon ja se auttaa pitkässä juoksussa.

K14: Mitkä ovat asiakkaan yksityiset motiivit?

V14: Ratkaista lainsäädännön vaatimukset sekä asioiden selkeä ja yhdenmukainen hallinta.

K15: Miltä asiakas näyttää muiden mielestä, jos hän ostaa?

V15: Edelläkävijältä.

K16: Kuka muu on ostanut meiltä? Miksi?

V16: Samiedu ja Careeria. He ovat halunneet ratkaista tiedonhallinnan isomman kokonaisuuden kerrolla, vaikka yksittäin asianhallintaan M-Files on kallis.

K17: Kuka on todellinen päättäjä asiakkaan organisaatiossa?

V17: Toimitusjohtaja tai rehtori.

K18: Kuka pystyy estämään asiakkaamme tilauksen?

V18: ICT-päällikkö.

K19: Miksi asiakas moittii tuotettamme liian kalliiksi?

V19: Asiakas vertaa hintaa kilpaileviin asianhallinnan ratkaisuihin.

K20: Perustuuko hinta kuluihimme vai asiakkaan hyötyihin?

V20: Liikaa kuluihin.

K21: Miten tuotteemme hyöty on dollarisoitavissa?

V21: Keskimääräisestä ajansäästöstä ja toiminnan tehostamisesta säästyvään aikaan, jolloin henkilöresursseja voidaan kohdentaa paremmin. Päällekkäisten ohjelmistojen alasajolla.

K22: Millä tavoin tuotteemme on liian hieno?

V22: Alustan päälle voidaan rakentaa useita ratkaisuja ja useilla eri tavoilla.

K23: Mitä tuotteemme toimitus ei sisällä?

V23: Arkistoa, allekirjoitusta ja sähköistä kokoustamista.

K24: Miten asiakas voi ostaa käytännössä?

V24: Ottamalla yhteyttä meihin, jolloin sovitaan tapaaminen asiakkaan ydinongelman läpikäymiseksi.

K25: Millaisia paskaduuneja sysäämme asiakkaan vastuulle?

V25: Asianhallinnan prosessien määrittely ja tiedonohjaussuunnitelman rakentaminen.

K26: Mitä asiakas pelkää? Kuinka taklaamme pelot?

V26: Asiakas pelkää, että maksaa ratkaisusta liikaa. Meidän tulee kertoa alustan mahdollistamista asioista sekä siitä että tällä tuotteella voi ratkaista vaatimustenmukaisuuden.

K27: Miten nopeasti asiakas pääsee meistä eroon?

V27: Kun laskutuskausi loppuu. Maksimissa vuosi.

K28: Miksi mokauksemme olisi asiakkaalle hyvä uutinen?

V28: Tällöin asiakkaan palveleminen menee prioriteettilistan kärkeen ja moka hoidetaan.

K29: Millaisen ylitoimituksen tuotteistamme?

V29: Liian pitkän käyttöönottoprojektin.



K30: Miksi asiakas saa tarjouksemme niin hitaasti?

V30: Tällä hetkellä tarjouksen laskeminen on liian kompleksista sisällön ja hinnoittelun suhteen.

## 1. VIRITÄ KUULIJAT KANAVALLE

Kuulijat saa parhaiten viritettyä kuuntelemaan tarinalla. Satujen sijaan hyvä asiakastarina toimii. Tarinan olisi hyvä kertoa jonkun asiakkaamme (hypoteettinen tai nimetönkin) ongelmasta, jonka olemme ratkaisseet.

Onnelan kunta tuskaili pitkään asiakäsittelyprosessiensa kanssa. Asioiden johdonmukainen hallinta oli vaikeaa ja usein asioihin liittyvät asiakirjatkin saattoivat olla hukassa. Käynnissä olevien asioiden käsittelyprosessien seuranta oli käytännössä mahdotonta.

Vuoden 2019 alusta valtio asetti vielä voimaan uuden lain tiedonhallinnasta, joka velvoittaa kunnat tekemään asianhallinnan sähköisesti. Eihän pienellä kunnalla ole mitenkään varaa hankkia mitään uusia kalliita järjestelmiä?!

Eipä hätää. Vaatimustenmukaisen asianhallinnan toteuttaminen ei olekaan niin iso juttu, kun mukaan saatiin oikea yhteistyökumppani. Kosilan kanssa vaatimustenmukaisuus on saatu täytettyä ja vielä paljon muuta. Useita tiedonhallinnan osa-alueita on saatu haltuun ja kokonaiskustannukset ovat jopa pienemmät, kuin ennen M-Filesia.

Esittäjän muistiinpanoja

KOSILA

## 2. TÖRKEÄ LUPAUKSEMME

Lupauksen ydin, vähintäänkin jämerä lupaus.  
Varsinainen kansilehti tarinan tai referenssin jälkeen.

Kosilan tarjoamalla M-Files asianhallinnalla täytät valtion asettamat vaatimukset sekä tehostat oman kunnan toimintaa.

M-Files asianhallinnalla asioiden käsittely on joustavaa ja seuranta helppoa.

Asiaprosessien työstäminen on jopa mukavaa!

Esittäjän muistiinpanoja

KOSILA

### 3. MITÄ MYYMME

Kerrotaan selkeästi mitä myydään. Onko se tietojärjestelmä, palvelu, tms.  
Tämä, jotta asiakas pääsee heti kärrylle tuotteesta, eikä joudu arvailemaan.

Tarjoamme asiakkaan käyttöön Sähke2-mukaisen  
asianhallintajärjestelmän.

Ratkaisu tarjotaan pilvipalveluna, joten asiakkaan ei tarvitse  
huolehtia asennuksista itse.

Esittäjän muistiinpanoja

KOSILA

### 4. MITÄ ASIAKAS SAA JA HYÖTYY

Avataan esim. törkeää lupausta.  
Ei huipputarkkoja yksityiskohtia, koska päättäjät eivät ole kiinnostuneita.

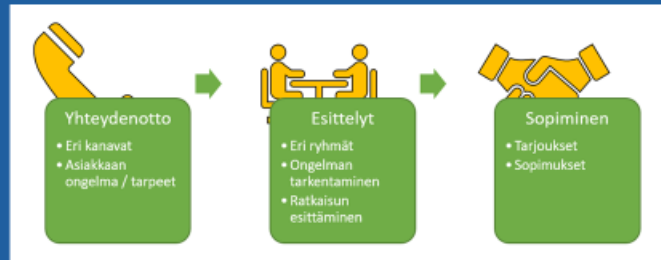
- Asioiden käsittelyprosessit selkeytyy
- Vaatimustenmukaisuus täyttyy
- Ratkaisulla voidaan korvata muita tiedonhallinnan osia
- Organisaatio voi säästää jopa 100 000 € vuositasolla

Esittäjän muistiinpanoja

KOSILA

## 5. MITEN ASIAKAS SAA SEN?

Tilaus- ja toimitusvaiheet tarkasti kuvattuna.



- Yhteys meihin
- Käydään vielä tarkemmin sisältö läpi
- Tehdään kaupat
- Otetaan käyttöön ketterien kehitysmetodien mukaan

KOSILA

## 6. MITEN RATKAISUMME EROTTUU?

- Täysin muokattava alusta, voidaan mukauttaa asiakkaan tarpeisiin
- Samalla alustalla voidaan tehdä muutakin tiedonhallintaa
- Saumaton integraatio O365-maailmaan

Esittäjän muistiinpanoja

KOSILA

## 7. INVESTOINTI

Paljonko maksaa ja paljonko tuottaa. Dollarisointi miten investointi muuttuu tuotoksi tai joksikin muuksi.

Asianhallinnan käyttäjät: 20 hlö.  
Työaika kuukaudessa: 150 h/kk.  
Keskimääräinen palkka: 2 500 €/kk.

Työntäjän kokonaiskustannus palkasta:  $1,5 * 2\,500 \text{ €/kk} = 3\,750 \text{ €/kk}$ .  
Asianhallinnan avulla voidaan työtä tehostaa päivittäin: 1 h/hlö.  
Työajan säästö yhteensä päivittäin:  $1 \text{ h/vrk/hlö} * 20 \text{ hlö} = 20 \text{ h/vrk}$ .  
Työajan säästö kuukaudessa yhteensä:  $20 \text{ h/vrk} * 20 \text{ vrk} = 400 \text{ h}$ .

Säästö:  $400 \text{ h} / 150 \text{ h} * 3\,750 \text{ €/kk} = 10\,000 \text{ €/kk} \rightarrow$  vuodessa 120 000 €  
Kulut:  $35 \text{ €/kk} * 20 \text{ hlö} = 700 \text{ €/kk} + 100 \text{ €/kk (sovelluslisenssi)} \rightarrow$  vuodessa 9 600 €  
Kokonaissäästö vuodessa:  $120\,000 \text{ €} - 9\,600 \text{ €} = 110\,400 \text{ €}$

Yli 100 000 € vuodessa

Esittäjän muistiinpanoja

KOSILA

## 8. MIKSI ASIAKAS USKOISI?

Referenssit. Kuka muu on meiltä ostanut? Mitä mieltä hän oli?  
Tai sitten esitys voisi kertoa muuten, miten kokeneet asiantuntijamme asioita tuottavat ja toimittavat.

Suoranaisia asianhallinnan referenssejä ei vielä ole. Tähän voisi kaivaa tyytyväisimpiä asiakkaitamme muilta tiedonhallinnan osa-alueilta.

Meillä on vuosien kokemus asianhallinnasta ja haluamme tarjota simppelein ratkaisun, joka kattaa minimivaatimukset. Pieni investointi, pieni riski, valtava hyöty.

Esittäjän muistiinpanoja

KOSILA

## 9. MIKSI ASIAKAS USKALTAISI OSTAA?

Poistetaan ostamisen pelkoja.  
Takuu on kaikkien riskinpoistajien äiti.

Tömäkkä takuu puuttuu vielä meiltä.

Annetaan IT2018-ehtojen mukainen takuu, mutta se ei vielä takaa ostamisen pelkoa.

Tämän hetken lupaus, että asiakas saa toimivan järjestelmän ja kaikki ongelmat selvitetään 90-päivän ajan toimituksesta.

Esittäjän muistiinpanoja

KOSILA

## 10. MITÄ EHDOTAMME SEURAAVAKSI TOIMENPITEEKSI?

Seuraava konkreettinen toimenpide,  
ettei kauppa jää tekemättä vaikka asiakas ostaisi.

Seuraava vapaa aika esittelylle on xx.xx.xxxx.

Laitanko teille varauksen ja otat organisaatiosta muitakin henkilöitä mukaan kuulemaan M-Files ilosanomaa?

Tavoitteena vähintään saada seuraava tapahtuma kalenteroitua asiakkaalle. Se voi olla puhelu, esittely, tarjous ...

KOSILA

## Asianhallinta - hinnasto

### PERUSTOIMITUS

- Käyttöönotto.....10 000 €
- Sovelluslisenssi.....100 €/kk
- Käyttäjälisenssit.....35 €/kk

### LISÄMODUULIT

- Kokoushallinta.....2 000 €
- Sopimustenhallinta.....1 500 €
- CRM.....1 500 €
- Tarjoushallinta.....1 500 €
- Rekisterit.....1 000 €
- Integraatit.....3 000 €

**KOSILA**