



Aino Heikkinen

Liiketoiminnan kehittäminen palvelujen tuotteistamisen keinoin

Tapauksena perhelähtöisiä palveluita tuottava
Skidit oy

Metropolia Ammattikorkeakoulu
Kulttuurituottaja Ylempi AMK
Kulttuurituotannon tutkinto-ohjelma
Opinnäytetyö
3.5.2023

Tiivistelmä

Tekijä(t):	Aino Heikkinen
Otsikko:	Liiketoiminnan kehittäminen palvelujen tuotteistamisen keinoin. Tapauksena perhelähtöisiä palveluita tuottava Skidit oy.
Sivumäärä:	31 sivua + 2 liitettä
Aika:	3.5.2023
Tutkinto:	Kulttuurituottaja Ylempi YAMK
Tutkinto-ohjelma:	Kulttuurituotannon tutkinto-ohjelma
Suuntautumisvaihtoehto:	
Ohjaaja(t):	Lehtori Laura-Maija Hero

Tässä opinnäytetyössä kehitetään kulttuurialan yrityksen liiketoimintaa palvelun tuotteistamisen keinoin. Työssä tunnistetaan perhelähtöistä tapahtuma- ja konseptisuunnittelua toteuttavalle Skidit Oy:lle tuoteportfoliosta tuotteistettavia palveluja sekä tuotteistetaan palvelu. Lähtökohtana oli kehittää keinovalikoimaa edistämään yrityksen kasvua, vapauttaa resursseja uuden kehittelyyn sekä helpottaa asiakkaan ostopäätöstä. Työn teoreettinen viitekehys muodostuu palvelun tuotteistamisen teoriasta sekä palvelujen johtamisesta.

Tämä opinnäytetyö esittelee käytännön ratkaisumallin alalla huomioituun haasteeseen ostotilanteissa. Palvelun tarjoajalla on ratkaisu asiakkaan haasteeseen, mutta asiakas ei itse sitä vielä tiedosta. Tässä eri alojen rajapinnassa syntyy merkittävältä osin luovan osaamisen taloudellinen hyöty.

Opinnäytetyö on konstrukttiivinen tutkimus, jonka tuloksena on tuotteistettu palvelu. Aineisto muodostui konsulttivetosten työpajakokonaisuuksien sisällöistä, jotka pureutuivat erityisesti Skidit Oy:n liiketoiminnan selkeyttämiseen. Työpajoista nousi esiin potentiaalinen tuotteistettava palvelu, josta tehtiin tuotekortti tarjouksen liitteeksi. Palvelun erityispiirteitä, sekä tarvetta tutkittiin sähköpostihaastattelun avulla potentiaalisille yrityksen asiakkaille.

Avainsanat:	Palvelu, tuotteistaminen, tuotteistamisprosessi, asiantuntijapalvelu, palvelutuote, lapsiperhe, tapahtuma, prosessikuvaus
-------------	---

Abstract

Author(s):	Aino Heikkinen
Title:	Business development through productization of services. Case Skidit Oy.
Number of Pages:	31 pages + 2 appendices
Date:	10 April 2023
Degree:	Master of Culture and Arts
Degree Programme:	Cultural management
Specialisation option:	
Instructor(s):	Laura-Maija Hero, Senior Lecturer

This thesis develops the business of a cultural company through service productisation. The thesis identifies services to be productised from the product portfolio of Skidit Ltd, a company implementing family-oriented event and concept planning. The starting point was to develop a range of tools to promote the company's growth, free up resources for new development and facilitate the customer's purchasing decision. The theoretical framework of the work consists of the theory of service productisation and service management.

This thesis presents a practical solution to a challenge encountered in the sector in purchasing situations. The service provider has a solution to the customer's challenge, but the customer is not yet aware of it. It is at this intersection of disciplines that the economic benefits of creative know-how are largely generated.

The thesis is a constructive study resulting in a productised service. The material consisted of the contents of consultancy-driven workshops, which were specifically geared towards clarifying the business of Skidit Ltd. The workshops identified a potential service to be productised and a product card was created to accompany the offer. The specifics of the service and the need for it were investigated by means of an e-mail interview with potential customers of the company.

Keywords: service, productization, productization process, professional services, service product, families with children, event, process description

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Perhelähtöisen tuoteportfolion kehittäminen palvelujen tuotteistamisen keinoin	2
2.1	Tuotteistaminen palvelujen kehittämisen välineenä	2
2.1.1	Palvelun määritelmä	3
2.1.2	Palvelujen kehittäminen	3
2.1.3	Asiakkaan osallistaminen	4
2.1.4	Tuotteistaminen toimenpiteinä	5
2.1.5	Tuotteistamisen hyödyt	7
2.1.6	Mitkä palvelut kannattaa tuotteistaa?	8
2.2	Palvelun tuotteistamisen prosessit	8
2.2.1	Tuotteistamisprosessin muodot	8
2.2.2	Palvelutarjooman arviointi	9
2.2.3	Palvelun määrittely	9
2.2.4	Osallistava tuotteistamisprosessi	10
2.3	Palvelut luovilla aloilla eli toimintaympäristön kuvaus	11
2.4	Tekijänoikeudet	12
2.5	Perhelähtöisen palvelun suunnittelun erityispiirteitä	13
3	Työn tilaaja Skidit-kollektiivi	15
4	Kehittämishaasteen esittely	16
5	Tutkimuksellisen kehittämistyön menetelmät	17
5.1	Metodiset lähtökohdat	18
5.2	Palveluliiketoiminnan kehitystyöpajat	20
5.3	Kymmenen askelta tulevaan	21
5.4	Ammattilaisten sähköpostihaastattelut	21
5.5	Aineiston analyysi	22
5.6	Oma rooli kehittämistyössä	23
6	Kehittämistyön tuloksia	23
6.1	Esiselvityksen merkitys	24
6.2	Tuotteistettavat palvelut valikoituvat	25
6.3	Tuotteistamisprosessi	26

6.4	Tuotteistettu palvelu	28
7	Pohdinta	30
	Lähteet	32
	Liitteet	34
	Liite 1 Sähköpostihaastattelujen kysymykset ja runko	34
	Liite 2 SALATTU Skidi Disko tuotekortti	35

1 Johdanto

Luovan talouden edistäminen kirjattiin hallitusohjelmaan vuonna 2019. Opetus- ja kulttuuriministeriö toteuttivat yhdessä Työ- ja elinkeinoministeriön kanssa Luovan talouden tiekartan, jolla tavoitellaan sekä luovien alojen yritysten, että muiden toimialojen yritysten kasvua. Tiekartta on luovien alojen toimijakentän kanssa yhteisesti ministeriön kanssa toteutettu prosessi. Uuden arvon luomisen näkökulmasta tällä alueella on valtava kasvupotentiaali, kun yritykset entistä tehokkaammin etsivät asiakkaalle parempaa lisäarvoa tuottavia ratkaisuja. Taustalla on myös koronapandemian aiheuttamat muutokset ja haasteet luovan talouden toimintakentässä. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2020.)

Jotta asiakkaalle voidaan tarjota parempaa lisäarvoa, tulee se muotoilla näkyväksi. Palvelun tuotteistaminen, ja sen prosessit, ovat yksi vaihtoehto kehittää yrityksen toimintaa ja muotoilla osaaminen näkyväksi. Kun markkinoiden potentiaali on havaittu, kohderyhmä ja sen tarpeet ja ongelmat tunnistettu ja palvelu prosessoitu esiteltävään muotoon, helpottuu sen monistaminen ja myynti. Kulttuurialan tuotannoissa tuotetaan toistuvasti palveluita alusta asti räätälöiden asiakkaalle, joka on aika ajoin välttämätöntä, mutta mitä jos tämän prosessin rinnalla olisikin pari valmiimpaa sabluunaa, joita kuljettaa mukana myynnissä?

Tässä opinnäytteessä perehdyn työn tilaajan, perhelähtöistä konseptointia ja tapahtumasuunnittelua toteuttavan Skidit oy:n liiketoiminnan kehittämiseen palvelujen tuotteistamisen keinoin. Yrityksessä on tunnistettu sen kehityspotentiaali, mutta resursseja ei ole suunnattu kehittämiseen aikaisemmin ja tietotaito aiheesta on ollut vajavainen. Tavoitteena on säästää aikaa ja resursseja palvelujen tuotteistamisen avulla, sekä rakentaa kassavirtaa. Skidien tuotantoihin liittyy vahvasti verkostomainen ja poikkialainen tekeminen. Kulloiseenkin projektiin hankitaan aina oma asiantuntijaryhmänsä, joka luo raamit tekemiselle. Opinnäytteen aiheeseen liittyy vahvasti myös lisensointi, immateriaali- ja tekijänoikeudet.

Kaikki yritykset osallistuvat palvelukilpailuun Christian Gröönroosin (2009) mukaan. Tuote, palvelu ja tukitoiminnot on yhdistettävä asiakkaalle tarjottavaksi palvelutarjoomaksi. Menestyvä yritys tukee asiakkaan toimintoja ja prosesseja arvoa luovasti ja tekee sen muita paremmin. Tuotteeseen tai palveluun liittyvä aineeton arvo, sekä erityisesti asiakkaan kokemaa arvoa, ovat merkittäviä lisäarvon tuottajia yritykselle (Gröönroos, 2009). Erityisesti tällä alueella on valtava potentiaali kasvattaa kilpailukykyä ja erottua muista.

2 Perhelähtöisen tuoteportfolion kehittäminen palvelujen tuotteistamisen keinoin

Opinnäytetyö sijoittuu liiketalouden pariin. Se nojautuu palvelun tuotteistamisen teorioihin, sekä teoriaan palvelukilpailusta ja palvelujen johtamisesta. Työssä tullaan käymään läpi palvelun tuotteistamisen hyötyjä ja prosessia. Lisäksi lukija tutustutetaan lapsiperheeseen kuluttajina, sekä siihen minkälaisia ilmiöitä ja muutoksia tähän kohderyhmään liittyy. Myös tekijänoikeuskysymykset nousevat esiin tuotteistettaessa palvelua. Toimintaympäristö, eli luovan alan määritelmä, käydään myös läpi.

2.1 Tuotteistaminen palvelujen kehittämisen välineenä

Palvelujen systemaattisen kehittämisen tavoitteena on luoda kilpailukykyistä, kannattavaa ja innovatiivista liiketoimintaa, jolla on mahdollisuuksia menestyä myös kansainvälisillä markkinoilla (Jaakkola ym. 2007, s. 3). Kasvua tavoittelevan luovan alan yrityksen on hyödyllistä tutkia tarjoamaansa kriittisesti ja tutustua sen kehittämiseen esimerkiksi tuotteistamisen keinoin.

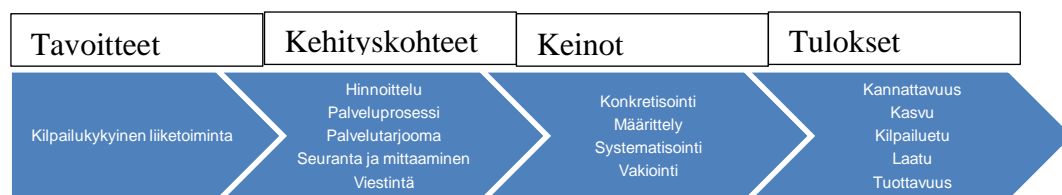
Tuotteistamisella tarkoitetaan Jaakkola ym. (2007) mukaan uusien ja jo olemassa olevien palvelujen määrittelyä, systematisoimista ja ainakin osittaista vakiointia, joka voi kohdistua sekä yrityksen sisäisiin, että asiakkaalle näkyviin prosesseihin.

2.1.1 Palvelun määritelmä

Palvelu on Grönroosin (2009) määritelmän mukaan ainakin jossain määrin aineettomien toimintojen sarjasta koostuva prosessi, jossa toiminnot tarjotaan ratkaisuinasi asiakkaan ongelmiin ja toimitetaan yleensä, muttei välttämättä, asiakkaan, palvelutyöntekijöiden ja/tai fyysisten resurssien tai tuotteiden ja/tai palveluntarjoajan järjestelmien välisessä vuorovaikutuksessa (Grönroos 2009, s. 77).

2.1.2 Palvelujen kehittäminen

Palvelujen kehittämisen lähtökohtana on yrityksen liiketoimintastrategia: näkemys siitä, miten yrityksen osaaminen ja resurssit saadaan parhaiten kytettyä toimialan mahdollisuuksiin niin, että saavutetaan kasvua ja kannattavuutta (Jaakkola ym. 2007, s. 3). Menestyksekkäs palveluliiketoiminta edellyttää osaamista palvelun, asiakkaiden ja toimialan suhteen. Strategisia valintoja tehtäessä tulisi hankkia tietoa ainakin asiakkaiden tarpeista, toimialan olosuhteista ja trendeistä sekä kilpailijoista. Palvelujen suunnittelu ja kehittäminen ovat lisäksi sidoksissa yrityksen osaamiseen ja resursseihin. (Jaakkola ym. 2007, s. 3.)



Kuvio 1. Palveluliiketoiminnan kehittäminen tuotteistamisen avulla (Mukaiillen Jaakkola, Orava, Varjonen 2007, s. 6).

Palvelun kehittäminen ei välttämättä ole lineaarinen prosessi, vaan joitakin vaihteita voidaan toteuttaa samanaikaisesti. Tuotteistaminen jakautuu neljään eri

vaiheeseen (kuvio 1), jotka ovat tavoitteiden määrittäminen, kehityskohteiden valitseminen, keinojen määrittely ja tulosten arviointi. (Jaakkola ym., 2007, s. 6.)

2.1.3 Asiakkaan osallistaminen

Asiakkaan osallistaminen on keskeinen osa prosessia ja koko kehitysprojektia. On erilaisia tapoja ja menetelmiä tämän toteuttamiseen. Asiakaslähtöinen kehitystyö ei kuitenkaan tarkoita asiakasvetoisuutta Jaakkola ym (2007) mukaan, eikä asiakkaan tarpeisiin reagoiminen usein riitä, vaan yrityksen tulisi havaita myös markkinoilla piilevät tarpeet ja mahdollisuudet kehitystyön pohjaksi jo ennen kuin valtaosa asiakkaista on niitä tiedostanut (Jaakkola ym., 2007, s. 3).

Asiakkailta kysymisen lisäksi yhä useammat organisaatiot ovat kääntyneet palvelumuotoilun keinojen soveltajiksi. Palvelumuotoilussa ei aina suoraan kysytä asiakkaalta, mitä hän haluaa, vaan pyritään ymmärtämään asiakkaan kokemus kokonaisuutena (Ritakallio & Vuori, 2018, s. 141). Usein asiakkaat tietävät parhaiten, mitä he tarvitsevat. Siksi heidän kuuntelustaan on tullut aivan keskeinen osa menestyvää strategiaprosessia. Vaikka asiakkaiden kuuntelu voi auttaa paljon, se voi myös johtaa harhaan, jos yritys kuuntelee väärä ihmisiä tai jättää olennaisia ulkopuolelle. Innovator's dilemma syntyy tilanteessa, jossa yritys kuuntelee nykyisiä asiakkaitaan hyvin tarkasti ja parantaa tuotteitaan heidän toiveidensa mukaisesti. Samaan aikaan joku kilpailija tekee kuitenkin uudenlaisen tuotteen, joka täyttää asiakkaan tarpeet merkittävästi paremmin, mutta tavalla, jota asiakas ei osannut kuvitella (Ritakallio & Vuori 2018, s. 141).

Palveluja kehittävien yritysten menestymisen edellytys on saada osaamisesta ja uusista ideoista aikaan kasvua ja kannattavaa liiketoimintaa. Tuotteistamista voidaan hyödyntää sekä uuden palveluidean kehittämisessä toistettavaksi palvelukonseptiksi että olemassa olevien palvelujen tehostamisessa ja laadun parantamisessa. Tuotteistamisen tavoitteena on parantaa yrityksen kilpailukykyä palvelun määrittelyyn, vakioinnin, systematisoinnin ja konkretisoinnin avulla, Toiminnan systematisoiminen helpottaa palvelun myyntiä

ja markkinointia ja vähentää palvelun kehittämiseen ja tuottamiseen liittyvää epävarmuutta. Asiakkaan näkökulmasta tuotteistaminen konkretisoi palvelua, ja sen tarjoamaa lisäarvoa, ja tekee palvelun arvioimisesta ja ostamisesta helpompaa (Jaakkola ym. 2007, s. 5).

Luovan alan yrityksen resurssit, niin henkilö kuin ajalliset, saattavat olla rajalliset. Kehitystyötä voi tehdä kuitenkin myös pienin askelin normaalin työn ohessa. Toinen vaihtoehto Jaakolan ym. (2007) mukaan on erilliset hankkeet, jotka tähtäävät mittavan uudistuksen aikaansaamiseen.

2.1.4 Tuotteistaminen toimenpiteinä

Palvelujen tuotteistamisessa konkreettisen hyödykkeen sijasta puhutaan asiakkaan ongelman ratkaisemisesta tai tarpeen tyydyttämisestä. Kyseessä ei välttämättä ole konkreettinen tavara tai tuote, vaan aineeton kokonaisuus. Palvelujen tuotteistamisessa on kyse aineettoman osaamisen ja suoritteiden muokkaamisesta siten, että se vastaa asiakkaan tarvetta ja ostamisen motiivia ja toisaalta muodostaa selkeän, vakiomuotoisen ja hinnoiteltavissa olevan toimenpiteen. (Tonder 2013, s. 14.)

Tonder (2013) määrittelee palvelun tuotteistamisen neljän osa-alueen avulla. Ensimmäinen käsittää idean luomisen ja markkinoiden potentiaalın tunnistamisen. Menestyvä yritys tunnistaa markkinoilla ja yhteiskunnassa yleisesti tapahtuvat muutokset ja sopeuttaa oman toimintansa tapahtuvien muutosten mukaisiksi. Yritys löytää sen kuuluisan markkinaraon, on tietoinen globaaleista megatrendeistä, tuntee toimintaympäristönsä ja on ajan hermolla.

Toinen osa-alue käsittää asiakasryhmien määrittelyn. Tuote tai palvelu tulee suunnitella, rakentaa ja jaella niin, että se ratkaisee asiakkaalla havaitun ongelman tai tyydyttää tarpeen tai halun. Tästä syystä tuotteistajan tulee tuntea asiakkaansa hyvin ja ymmärtää milloin asiakkaiden ostoikkuna on auki ja miten se voidaan havaita. Ostoikkunalla tarkoitetaan asiakkaan elämäntilanteeseen, ympäristöön, motivaatioon, tarpeeseen, ongelmaan liittyvää momentumia, joka luo tuotteelle mahdollisuuden olla vastustamaton asiakkaan silmissä. (Tonder

2013, s. 39.) Asiakasryhmien määrittelyyn liittyy myös asiakkaan profilointi ja asiakassegmentit sekä markkinoinnin ja myynnin kanavat. Kyseessä on oikeastaan jakelukanavastrategia. Tämä on tärkeää yritykselle, kun luodaan tilaa markkinoilla, jotta kilpailu muiden yritysten kanssa olisi mahdollisimman vähäistä. Puhutaan myös sinisen meren strategiasta, jossa "punaisella merellä" taistelun sijaan yritykset löytävät väylän kireästä kilpailusta toiminta-alueelle, jossa heidän oma arvoinnovaationsa on uniikki ja tuo lisäarvoa asiakkaalle. Käytä siis arvoinnovaatiota ja anna kilpailijoiden huolestua (Chan & Mauborgogne, 2015, s. 16).

Kolmas osa-alue keskittyy asiakaslupaukseen eli arvolauseeseen, joka sisältää asiakkaan näkökulmasta ylivertaisen arvon, syyn miksi hän asioi kyseisen yrityksen asiakkaana. Toisaalta asiakaslupausta voidaan tarkastella myös yrityksen brändin näkökulmasta. Tällöin se on arvokas työkalu yrityksen sekä sisäisessä että ulkoisessa viestinnässä. Asiakaslupauksen avulla yritys voi asemoida itsensä markkinoille ulospäin viestiessä (Tonder 2013, s. 59).

Luottamus ja turvallisuuden tunne ovat tärkeässä roolissa. Tonderin (2013) mukaan voidaan perustellusti sanoa, että tuotteistamisessa on pitkälti kysymys siitä, millä keinoilla asiakas saadaan luottamaan palveluun ja tuotteeseen ja niitä tarjoavaan yritykseen.

Neljäs alue palvelun tuotteistamisessa on konseptointi. Palvelukonseptin rakentaminen tarkoittaa palvelun sisällön määrittelyä ja hiomista kohdeasiakasryhmän asettamiin vaatimuksiin. Konseptia luotaessa on lisäksi hyvä pitää mielessä muutamia asioita. Ensinnäkään konseptin rakentajan ei tulisi pyrkiä tekemään sitä, mitä asiakkaat haluavat, vaan sitä mitä he tarvitsevat. Toiseksi on muistettava, että palvelun tarkka konseptointi ei merkitse luovuudesta luopumista. Sisällön määrittelyä ja rajaamista ei pidä mieltää luovien ratkaisujen karsimisena, vaan pikemminkin luovuuden mahdollistajana. Kolmas tärkeä asia on palvelukonseptin sisällön ja asiakaslupauksen yhteneväisyys. Palvelukonsepti on piste, jossa yritys lunastaa antamansa asiakaslupauksen. (Tonder 2013, s. 82.)

Hinnoittelu on yksi tärkeimmistä tuotteistamisen toimenpiteistä. Aineettomuus tuo omat lisähaasteet, kun tuotetaan elämyksiä. Hinnan asettaminen aineettomalle palvelulle voidaan kokea vaikeaksi. Pohdinnan voi pohjustaa miettimällä mikä kolmesta hinnoitteluperusteesta sopii omalle kohdalle. Kyseessä ovat kustannusperusteinen, markkina-/kilpailu-/ asiakasperusteinen ja tavoitehinnoittelu. Tuotteistaminen on edellytys kannattavalle asiakkaan hyötyyn perustuvalla hinnoittelulla. Asiakkaan saamaan hyötyyn perustuva hinnoittelumenetelmän myyjälle riskialtista, jos tällä ei ole riittävää käsitystä siitä, mitä hyötyjä palvelu saa aikaan ja millä todennäköisyydellä. Kun palveluja tuotetaan vakioidulla tavalla ja tulokset dokumentoidaan, saadaan hyvä pohja palvelun tuottamien hyötyjen arviointiin (Jaakkola ym. 2007, s. 31).

2.1.5 Tuotteistamisen hyödyt

Tuotteistamisella pyritään saamaan palvelusta tasalaatuisempi. Se onnistuu toimintatapoja yhdistämällä ja osaamisen jakamisella. Nämä seikat luovat perustaa paremmalle palvelulle, jonka laatu ei ole niin vahvasti henkilöriippuvainen. Palvelusta tulee näin ollen toistettava. Yhteisen toimintatavan luominen, ja palvelun eri osien eriateinen vakioiminen, mahdollistavat palvelun ja palveluprosessin toistettavuuden: pyörää ei tarvitse keksiä joka kerta uudelleen (Tuominen ym. 2015 s. 7). Myös sisäinen tiedonjako ja yhteistyö tehostuvat. Henkilön osallistaminen tuotteistamisen eri vaiheisiin sitouttaa heitä ja parantaa tiedonjakoa. Koko prosessin tavoite kannattaa määritellä etukäteen, eikä kaikkia hyötyjä ole suositeltavaa tavoitella yhdellä kertaa.

Yhtenä merkittävänä tuotteistamisen hyötynä Tuominen ym. (2015) näkee palvelun markkinoinnin ja myynnin helpottumisen. Palvelun tuotteistamisen luoma yhteinen ymmärrys palvelusta yrityksen sisällä helpottaa ja yhdenmukaistaa palvelusta viestimistä. Tuotteistamisen myötä syntyneet palvelukuvaukset ja muu markkinointimateriaali mahdollistavat ketterämmän markkinoinnin myös asiakkaiden suuntaan. Myös riippuvuuksien ja synergioiden tunnistaminen helpottuvat. Tuotteistamisen seurauksena kehittyä ymmärrys

palvelun roolista ja sen linkittymisestä yrityksen muihin palveluihin sekä strategiaan. Myös palvelun jatkokehittäminen helpottuu, kun tuotteistamisen myötä syntynyt yhteinen kieli ja ymmärrys takaavat tuotteistetun palvelun seuraaville kehittämisskaskelille sujuvamman etenemisen (Tuominen ym. 2015 s.7).

2.1.6 Mitkä palvelut kannattaa tuotteistaa?

Ennen tuotteistamista kannattaa tarkistella ja tunnistaa tuotteistamiskelpoisen palveluun liittyviä tuntomerkkejä Tuomisen ym. (2015) mukaan. Tarkastelussa kannattaa olla kriittinen, sillä tuotteistaminen näyttäytyy houkuttelevalta positiivisine vaikutuksineen. Se ei kuitenkaan ole ratkaisu kaikkiin palveluliiketoiminnan haasteisiin, vaan seuraavanlaisia tuntomerkkejä kannattaa pyrkiä tunnistamaan ennen tuotteistamista. Palvelulla on kysyntää ja sen sisältöön ja toteutukseen liittyy toistuvia osia. Palvelu sopii myös organisaation toimintaan ja kuvaan. Palvelun tulee olla taloudellisesti kannattava tehdä ja sen toteuttamiseen löytyy osaaminen ja resurssit.

2.2 Palvelun tuotteistamisen prosessit

2.2.1 Tuotteistamisprosessin muodot

Tuominen ym. (2015) tunnistaa kolme eri muotoa tuotteistamisprosessin etenemiselle. Vaiheittainen tuotteistamisprosessi on perinteinen vaihtoehto. Siinä tuotteistaminen etenee suoraviivaisesti listattujen kohtien mukaan. Tässä muodossa tuotteistaminen nähdään kertaluontoisena puristuksena, jonka jälkeen palvelua myydään ja tuotetaan. Ketterä tuotteistamisprosessi kannattaa valita kun palvelu halutaan markkinoille mahdollisimman nopeasti, usein sitä myydään asiakkaalle jo tuotteistamisprosessin aikana. Prosessi viedään ikään kuin loppuun ensimmäisten asiakkaiden kanssa. Kolmas malli on iteratiivinen eli vaiheittainen tuotteistaminen. Tässä mallissa palvelu on jatkuvasti kehittyvä kokonaisuus, jota päivitetään jatkuvasti, ja josta tuotteistetaan uusia ja parempia versioita suunnitelmallisesti. Tavoitteita tarkistellaan myös vaiheittain.

2.2.2 Palvelutarjooman arviointi

Yrityksen tai tahon palvelutarjomaa on syytä tarkastella ja määritellä.

Palvelutarjoomalla tarkoitetaan yrityksen tarjoamien palvelujen kokonaisuutta.

Kokonaisuuden kuvaamisen ja arvioimisen kautta saadaan selkeä käsitys siitä, minkälaisista palveluista yrityksen liiketoiminta arviointihetkellä koostuu.

(Jaakkola ym. 2007 s. 7.)

Palvelutarjooman kuvaaminen ei ole aina helppo tehtävä. Varsinkin osaamisintensiivisissä palveluyrityksissä edes yrityksen henkilöstö ei välttämättä tiedä, mitä kaikkea toimintaa ja osaamista yrityksessä on ja mitä asiakkaille voitaisiin osaamisen rajoissa tarjota (Jaakkola ym. 2007, s. 7).

2.2.3 Palvelun määrittely

Kehitettäväksi valitun palvelun tuotteistaminen alkaa palvelun keskeisten ominaisuuksien määrittelyllä: mikä on palvelun sisältö ja käyttötarkoitus ja miten palvelu toteutetaan? On tärkeää tietää, mitä aineellista tai aineetonta hyötyä asiakkaat oikeastaan tavoittelevat palvelun avulla, jotta voidaan suunnitella palvelun sisältö ja toteuttamistapa asiakkaalle arvoa tuottavaksi (Jaakkola ym 2007, s. 11).

Palvelun sisältö voidaan usein jakaa ydinpalveluun ja sen lisäksi tarjottuihin tuki- ja lisäpalveluihin. Ydinpalvelu on palvelun oleellisin ominaisuus ja syy, miksi asiakas haluaa ostaa sen. Tukipalvelut ovat ydinpalvelun käytettävyydelle välttämättömiä oheispalveluja. Lisäpalvelut ovat rahanarvoisia asiakkaalle annettavia tai myytäviä etuja, jotka antavat asiakkaalle enemmän valinnanmahdollisuuksia. Ydinpalvelujen ja sen lisä- ja tukipalvelujen yhdistelmää kutsutaan usein palvelupaketiksi (Jaakkola ym 2007, s. 11).

Palvelupaketin kehittämisessä voidaan hyödyntää myös verkostoitumista.

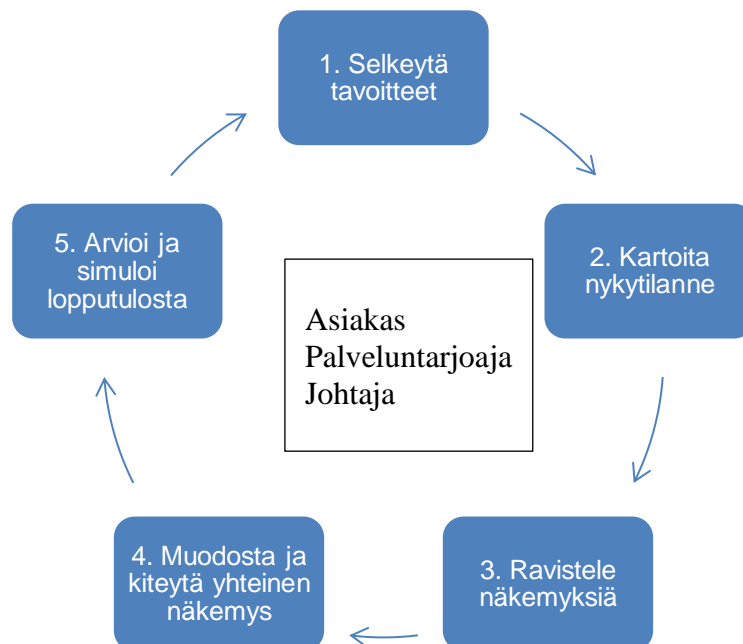
Erilaisia yhteistyömalleja voidaan muodostaa esimerkiksi markkinoinnillisista tai teknologisista syistä. Verkostomaisen toiminnan tavoitteena voi olla asiakasrajapinnan laajentaminen, suhdannevaihteluiden tasaaminen tai uudelle

toimialalle pyrkiminen. Verkostoituminen on silloin järkevää, kun sen avulla voidaan saada käyttöön osaamista ja resursseja, joita yrityksellä ei ole omasta takaa (Jaakkola ym 2007, s. 11).

Palvelupaketin kuvaaminen voi helpottaa etenkin aineettomien ja abstraktien palvelujen markkinointia ja myyntiä. Kun asiakkaalla on palvelun sisällöstä selkeä käsitys, palvelun ostamiseen liittyvä riski tuntuu pienemmältä. Suurien kokonaisuuksien myyminen helpottuu, kun asiakas näkee, mistä osista palvelu koostuu, ja hän saa mahdollisesti itse valita palvelun lisäosat. Palvelun tarkka määrittely auttaa myös ostajaa esittelemään ja perustelemaan hankintaa omassa organisaatiossaan. Palvelun hinnoittelu muuttuu selkeämmäksi, kun palvelun lisäosat voidaan hinnoitella erikseen. Hinnasta tinkivän asiakkaan voi ohjata riisumaan lisäpalvelujen määrää. Tällöin myydään vähemmän eikä halvemmalla, joten katteesta ei tarvitse tinkiä (Jaakkola ym 2007, s. 11).

2.2.4 Osallistava tuotteistamisprosessi

Osallistavan tuotteistamisen ja työskentelyn sykli koostuu viidestä eri vaiheesta.



Kuvio 2. Osallistavan tuotteistamisen ja työskentelyn sykli (Mukaillen Tuominen ym. 2015, s. 12).

Ennen varsinaista tuotteistamistyötä on hyvä määritellä mitä tuotteistamisella tavoitellaan yhteisesti toimijoiden kesken. Sen jälkeen tulee kartoittaa nykytilanne. Vaihe on tärkeä sekä uuden että jo olemassa olevan palvelun tuotteistamisessa. Kerätään ja analysoidaan tietoa, joka toimii lähtökohtana seuraavien vaiheiden työskentelylle. Kolmannen vaiheen, ravistelun, tarkoituksena on löytää uusia näkökulmia katsoa palvelua. Se auttaa rikkomaan vakiintuneita näkemyksiä, jotka voivat estää tunnistamasta palvelun kriittisiä elementtejä tai uusia, tehokkaampia toimintatapoja. Neljännessä vaiheessa muodostetaan ja kiteytetään näkemys. On syytä huolehtia siitä, että kuvaamiseen osallistuu riittävä edustus henkilöistä tai tahoista, jotka ovat palvelun kanssa tekemisissä. Viidennessä vaiheessa pohditaan jatkokehitystarpeita ja arvioidaan lopputulosta. Keskiössä ovat taas henkilöt, joiden työnkuvaan tuotteistaminen vaikuttaa (Tuominen ym. 2015, ss. 12–13)

2.3 Palvelut luovilla aloilla eli toimintaympäristön kuvaus

Skidit -kollektiivin palvelut asettuvat luovien alojen toimintaympäristöön. Luoviin aloihin kuuluu kymmenkunta alaa taiteen ja kulttuurin ytimeistä syntyvästä liiketoiminnasta luovuutta muilla toimialoilla hyödyntäviin tuotteisiin, palveluihin tai toimintamalleihin. Työ- ja elinkeinoministeriön yhdessä opetus- ja kulttuuriministeriön kanssa käynnistämässä luovan talouden tiekarttatyössä luova talous määritellään seuraavasti. Luova talous on uutta arvonluontia tuottava, luovasta osaamisesta ja luovista aloista syntyvää liiketoimintaa.



Kuvio 3. Suomessa vuodesta 2012 käytetty jaottelu koskien luovan talouden kasvun ja kehittymisen mahdollisuuksia (Creative Finland, 2022).

Luova talous jaetaan yritystoiminnan ja verkostojen kehittämisen näkökulmasta kolmeen ryhmään: monistettavat sisällöt ja tuotteet, luova osaaminen palveluna sekä elämykset ja elämykselliset ympäristöt kuten tapahtumat, taide- ja kulttuuripalvelut.

2.4 Tekijänoikeudet

Valtioneuvoston selvityksen mukaan, koskien aineettomien oikeuksien tilannetta Suomessa 2022, kaikille kasvua tavoitteleville toimijoille aineeton omaisuus on keskeinen avain menestykseen. Selvityksessä mainitaan, että suojaustarpeiden tunnistamisen lisäksi tärkeimmät tekijät, jotka ovat heikentäneet yritysten mahdollisuuksia tai halukkuutta suojata tai hyödyntää aineetonta omaisuuttaan, ovat oikeuksien valvomisen tai puolustamisen edellyttämät kustannukset sekä yrityksen puutteellinen osaaminen liittyen aineettoman omaisuuden suojaamiseen tai hyödyntämiseen. (Valtioneuvoston julkaisu, 2021.)

Muotoilualan asiantuntijajärjestö Ornamon koordinoiman Materiasta Aineettomaan Ansaintaan -hankkeen tuloksena luodulla infosivustolla mainitaan, että luovilla aloilla aineeton omaisuus muodostaa tärkeän osan liiketoiminnasta ja yrityksen nykyisestä tai tulevasta arvosta. On totta, että yrityksen tulee pyrkiä hahmottamaan varhaisessa vaiheessa millaista aineetonta omaisuutta yritystoimintaan kytkeytyy, ja millaisia suojaustarpeita omien tuotteiden tai palveluiden kaupallistamiseen voi liittyä. Aineettomat oikeudet eli IP-oikeudet muodostavat yksinoikeusluonteensa vuoksi kilpailuetua kaupallistettaessa tuotetta tai palvelua ja suojaavat jäljittelyltä. Aineettoman arvon oikeudet (tai immateriaalioikeudet) ovat merkittävä osa luovien alojen palveluliiketoimintaa. Palvelut ovat aineettomia ja tarjoavat luovia, tekijänoikeuksin varustettuna tuotoksia ja hyötyjä.

Juuri edellä mainittujen seikkojen takia luovan alan tahojen on otettava immateriaali- ja sopimusoikeus nykyistä paremmin haltuun. Osaaminen omista oikeuksista on tällä hetkellä pääosin riittämätöntä, jolloin riskinä on, että luovutaan tärkeimmästä omaisuudesta ensimmäisessä neuvottelussa: on parannettava yritysten ja tekijöiden neuvotteluasemaa kansainvälisissä neuvottelupöydissä (Valtioneuvoston julkaisu, 2021).

Aalto-yliopiston tutkijoiden mukaan luovien alojen uudet ansaintamallit tuottavatkin siis lisävaatimuksia IPR-osaamiselle. Heidän mukaansa tähän kokonaisuuteen on syytä keskittyä jo varhaisessa vaiheessa, etenkin ennen kaupallista käyttöä. Myös monialaisessa, useiden tekijöiden tapauksissa, oikeuksien jakautuminen on tunnettava ja siitä on osattava sopia sopimuksin. Myös uuden teknologian tuottamat mahdollisuudet luovan työn tekemiseen vaativat tarkkuutta IPR-oikeuksissa (Talvela ym. 2019).

2.5 Perhelähtöisen palvelun suunnittelun erityispiirteitä

Lapsiperheellä tarkoitetaan tässä opinnäytteessä kotitaloutta, johon kuuluu yksi tai useampi lapsi. Skidit -kollektiivin palvelujen loppuasiakkaan rajaus tähän

päivään mennessä on ollut 3-10-vuotiaat lapset perheineen. Tämän tarkemmin kohderyhmiä ei ole vielä määritelty.

Tilastokeskuksen tutkijan Parikan (2022) mukaan lapsiperheet kuvataan usein yhtenäisenä joukkona vaikka niillä on huomattavia eroja. Erot liittyvät esimerkiksi perheen kokoonpanoon ja lapsimäärään, kotitalouden ikärakenteeseen tai elämänvaiheeseen sekä tulotasoon. Lapsiperheen kulutukseen vaikuttaa keskeisesti paitsi perhekoko myös käytettävissä olevat tulot. Kotitalouden henkilömäärän kasvaessa myös kulutus kasvaa, mutta ennen kaikkea kotitalouden käytettävissä olevat tulot säätelevät perheen kulutuskäyttäytymistä. Suurituloisemmat myös kuluttavat keskimäärin enemmän. Toisaalta kulutuskäyttäytymiseen vaikuttavat myös perheen arvot, elämäntapa ja -puitteet Parikan (2022) mukaan.

Synteesinä tietopohjasta voidaan todeta palvelun tuotteistamisen piirteitä kehittämistyön pohjaksi. Tässä opinnäytteessä tuotteistaminen käsitetään prosessiksi, jossa määritellään mistä palvelu koostuu, mitä se sisältää, kuka siitä hyötyy tai kenelle se on tarkoitettu ja miten se tuotetaan. Tuotteistaminen helpottaa yrityksen omien palveluiden myyntiä, kun joka asiakkaan kohdalla ei tarvitse alusta asti miettiä, mitä tälle voisi myydä. Sen pitäisi myös vähentää tehottomuutta ja kannattamattomuutta, mahdollistaa yrityksen kasvua sekä vapauttaa aikaa tärkeään toiminnan kehittämiseen. Toisin sanoen tuotteistamisen avulla asiakkaan on helpompi ymmärtää, mitä hänelle ollaan tarjoamassa, mitä hän saa ostaessaan palvelua sekä saada suurempi hyöty, kun sisältö on vakioitu. Tuotteistamisen nähdään kulkevan käsi kädessä markkinoinnin kanssa, sillä palveluprosessin määrittelyn ohella vielä tärkeämpää on se, että asiakkaan on helpompi ostaa palvelua.

3 Työn tilaaja Skidit-kollektiivi

Opinnäytteen tilaaja Skidit on Helsinkiläinen kulttuurialan yritys, joka työllistää freelancer-pohjalta kaksi tekijää, sekä joukon eri alojen ammattilaisia aina produktion luonteesta riippuen. Skideistä puhutaan yleensä kollektiivina, joten käytän tässä opinnäytetyössä mainittua sanaa. Kollektiivin ytimeen kuuluvat kuvittaja, graafikko, Finlandia-palkittu lastenkirjailija Sanna Mander ja tämän opinnäytteen tekijä, lastentapahtumien ja kaupunkikulttuurin erikoisosaaja, tuottaja Aino Heikkinen. Muut tekijät palkataan aina projektikohtaisesti freelancer-pohjalta. Kyseessä voi olla kulloisesta projektista riippuen vaikka sirkusartisti, dramaturgi tai tanssinopettaja.

Skidit -kollektiivi on ollut toiminnassa yli kymmenen vuotta. Alkumetreillä tarkoituksena oli uudistaa ja monipuolistaa lastenkulttuurin kenttää vuosittaisella koko perheelle suunnatulla taidefestivaalilla. Tapahtuma oli suosittu ja toiminta laajeni, sekä sai uusia muotoja. Syntyi tanssitapahtuma Skidit Disko sekä ohjelmallinen laivamatka Tukholmaan nimeltä Skidit Risteily. Alussa taustalla oli yhdistys, mutta toiminnan kehittyessä sen rinnalle perustettiin osakeyhtiö, Skidit oy, vuonna 2017.

Esimerkkinä kollektiivin perhelähtöisestä toiminnallisesta tilasuunnittelusta toimii Skidipeli, joka tehtiin vuonna 2019 Habitare -messujen lastenalueelle. Skidipeli on jättimäinen, pelattava kaupunkipeli, jossa Helsingin tarina avautuu. Pelissä yhdistyy leikki, tieto ja design hausalla tavalla ja se sen sisältö on suunniteltu yhdessä Helsingin kaupunginmuseon kanssa. Pelissä seikkaillaan Helsingin kaduilla isoa noppakuutiota heittäen. Habitaren jälkeen Skidipeliä pelattiin Helsingissä lasten ja nuorten taidekeskus Annantalolla sekä Pukinmäenkaaren peruskoulussa osana ilmiöoppimisen teemaa "Stadissa oppii". Skidipelistä on tehty myös täysin uusi versio yhteistyössä Kulttuurikeskus ARX:in ja Hämeenlinnan kaupunginmuseon kanssa, jossa kuljettiin Helsingin sijaan Hämeenlinnan kaupungin historiallisia katuja. Skidipeli taipuu myös alustaksi oppimisympäristöille ja se toimii tällä hetkellä pelialustana Helsingin kaupunginkirjaston, Skidit-kollektiivin ja Mediakasvatuskeskus Metkan

Lukutaitoseikkailu Stadissa-hankkeessa, jossa yhdistyy mediakasvatus, tarinat ja lisätty todellisuus. Peli kiertää vuonna 2022-23 Helsingin kirjastoissa ja kulttuurikeskuksissa, ja se on täydentynyt monilukutaitoja tukevalla pedagogisella sisällöllä, jotka on suunniteltu erityisesti 4.-luokkien opetuksen tueksi.

Skidit disko taas toimii esimerkkinä Skidien tapahtumapuolen toteutuksista. Skidit disko on perheen yhteisen hauskapidon ja leikillisen elämänasenteen puolestapuhuja. Diskoissa ei soi pelkästään lastenmusiikki, vaan myös ajattomat hitit vuosien varrelta. Kaiken keskiössä on laadukas tekeminen. Diskoa maustetaan oman kehon tuntemiseen ja tanssimaan kannustavilla leikeillä. Diskoa on järjestetty vuodesta 2016 ja se on vierailut eri kokosina toteutuksina musiikkifestivaaleilla ja kulttuuritaloilla.

[Skidit -kollektiivilla on nettisivut](#) ja käytössä sosiaalisen median kanavat Facebook, Instagram ja LinkedIn. Kollektiivi lähettää noin kerran kuussa Skidit Uutiset -nimisen uutiskirjeen meilitse yhteistyökumppaneille, jossa kerrotaan tulevista tapahtumista b2b-kulmalla.

4 Kehittämishaasteen esittely

Koronapandemia ajoi kulttuurialan toimijoita uuden kehittämisen äärelle. Pandemia hyydytti koko tapahtuma-alan vuosina 2020–22. Turvattomuus loi tarpeen uudistua, ja se pakotti muuttumaan, tai ainakin tarkastelemaan omaa toimintaa kriittisesti. Pandemia toi myös aikaa tälle ajattelulle. Normaalitilanteessa aika ja pienet resurssit määrittävät tekemistä ja ideoimista. Myös tuet toivat mahdollisuuden uudistua ja kehittää toimintaa. Pelkkien kohtaamisten rinnalle oli kehitettävä nopeasti uutta. Tämä loi omalta osaltaan uutta liiketoimintaa ja uusia innovaatioita. Skidit -kollektiivin kohdalla syntyi ajatus koko toiminnan tarkastelusta, sekä asiantuntijapalveluiden ja toistuvien palveluiden kehittämisestä ja tuotteistamisesta.

Tällä opinnäytetyöllä haetaan konkreettisia ratkaisuja ja malli siihen, millä tavoin jalkauttaa osaamispotentiaali myytäviksi palveluiksi tai tuotteiksi. Minkälainen polku vaaditaan tähän prosessiin. Pääongelma, johon tällä opinnäytteellä haetaan ratkaisuja on se, miten saada monistettavuutta tuotantoihin ja tuotteisiin. Miten välttää se, että palvelu räätälöidään aina alusta asti asiakkaalle. Millainen malli voisi toimia? Tältä ei aina voida välttyä, mutta ideointia ja tuotantoprosessia on mahdollista saada kevyemmäksi palvelujen tuotteistamisen avulla. Tutkimuskysymyksinä toimivat:

Miten helpottaa myyntiä?

Mikä on Skidien palvelutarjooma tällä hetkellä?

Mitkä palvelut tarjoomasta ovat potentiaalisia tuotteistaa?

Miten vakioda palvelutuote?

Nämä tutkimuskysymykset valikoituvat siksi, että ne johtavat kohti konkreettista ja ratkaisukeskeistä käytännön mallia yritykselle. Tutkimuskysymyksillä saadaan tietoa, joka kehittää toimintaa, tuo kassavirtaa ja vapauttaa resursseja uuden innovointiin.

5 Tutkimuksellisen kehittämistyön menetelmät

Tässä luvussa kerrotaan lähestymistavasta kehittämistyöhön, mitä menetelmiä käytettiin ja minkälainen aikataulu aineiston keräämisellä ja koko prosessissa oli. Aineiston hankinnassa käytettiin metodeina työpajatyöskentelyä kahden eri ulkopuolisen konsultin kanssa sekä ammattilaisten sähköpostitse tehtyjä haastatteluja.

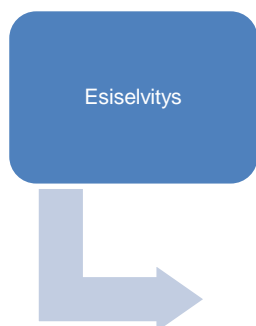
Kehittämistyö alkoi keväällä 2022, kun Skidit saivat Business Finlandin myöntämän innovaatioaseteli-rahoituksen. Innovaatioaseteli oli tällöin tarkoitettu pienille ja keskisuurille yrityksille, joilla on uusi tuote- tai palveluidea, jolla on potentiaalia kansainväliseen kasvuun ja jonka eteenpäin viemiseksi yritys

tarvitsee ulkopuolista osaamista. Rahoituksen avulla palkattiin ulkopuolinen konsultti toteuttamaan ensimmäinen palveluliiketoiminnan työpajakokonaisuus keväällä 2022. Syksyllä 2022 järjestettiin vielä uusi työpajapäivä, nimeltä 10 askelta tulevaan. Työpajan jälkeen kehitettiin esityskuntoon ensimmäinen versio palvelutuotteesta. Mallia käytettiin pohjana keväällä 2023 ammattilaisten sähköpostitse tehtyihin haastatteluihin.

5.1 Metodiset lähtökohdat

Lähtökohta kehittämisprosessille näkyi tarpeena kehittää luovan alan pienyrityksen liiketoimintaosaamista. Työn tilaajalta löytyy luovaa osaamista, kontakteja ja tietotaitoa, mutta liiketoimintaosaamisen saralla on kehitystarvetta. Yrityksessä on ollut haasteita päivittää ansaintalogikkaa. Tavoitteena on kolmen vuoden sisään työllistää täysipäiväisesti kaksi henkilöä. Tähän tavoitteeseen pääseminen edellyttää liiketoiminnan aktiivista kehittämistä.

Keskeinen tutkimuksellinen lähestymistapa tässä kehittämistyössä on konstruktivinen. Tavoitteena on rakentaa eli konstruoida uusi toimintatapa ja -malli. Liiketoiminnan kehittäminen on keskiössä tässä työssä, jossa kehitetään ja kirjataan Skideille uutta liiketoimintamallia, käynnistetään tuoteportfolion suunnittelu ja tuotteistetaan potentiaalinen palvelu.



Kuvio 4. Opinnäytetyön prosessi aikajanalla.

Konstruktiiivinen tutkimus muistuttaa tietyllä tavoin innovaatioiden tuottamista sekä palvelumuotoilua. Se erottuu kuitenkin edellä mainituista siinä, että sen tavoitteena on kehitystyön avulla synnyttää hyödyttäviä rakenteita, jotka voivat olla ennalta tuttuja, eivät siis itsessään innovaatioita. Konstruktiiivisen tutkimuksen prosessin ensimmäinen vaihe on mielekkään ongelman etsiminen, seuraavaksi hankitaan syvällistä teoreettista ja käytännöllistä tietoa kehittämisen kohteesta, laaditaan ratkaisuja, testataan, osoitetaan uutuusarvo ja lopuksi paneudutaan ratkaisun soveltuvuusalueen laajuuteen. Ojasalon ym. (2009, s. 67.)

Kehittämistyössä haetaan ratkaisua myynnin helpottamiseen palvelun tuotteistamisen avulla. Kun yrityksen syvin olemus ja arvot, liiketoimintaidea ja resurssit mallinnetaan mahdollisimman konkreettisesti päästään myös palveluiden tuotteistamisessa eteenpäin. Potentiaaliset tuotteistettavat palvelut tulevat juurikin esiin tällaisen prosessin keskellä. Tällainen kehityspolku toimii

esimerkkinä myös muille luovan alan pienyrityksille liiketoiminnan aktiiviselle kehittämiselle.

5.2 Palveluliiketoiminnan kehitystyöpajat

Keväällä 2022 toteutettiin viisi palveluliiketoiminnan kehitystyöpajaa, joissa kehitettiin ja tarkennettiin Skidien toimintaa ulkopuolisen konsultin avulla. Työpajoissa oli konsultin lisäksi Skidien taiteellinen johtaja, freelancer-tuottaja, opiskelijaharjoittelija, sekä tämän opinnäytteen tekijä toiminnanjohtajan roolissa. Kehitystyöpajoissa käsiteltiin liikesalaisuuksia, joten niissä ei voitu osallistaa potentiaalisia asiakkaita tai sidosryhmiä tällä kertaa. Konsultointi koostui viidestä työpajasta. Jokaiseen työpajaan kuului ennakkotehtäviä sekä edellisen työpajan purku. Yhden työpajan pituus oli 2,5 tuntia.

Ensimmäisessä palveluliiketoiminnan kehitystyöpajassa 20.4.2022 tunnusteltiin lähtökohtia ja avattiin Skidien toimintaa ja olemusta suhteellisen vapaamuotoisella keskustelulla. Käyttöön otettiin liiketoiminnan visualisoinnin ja liiketoiminnan uudistamisen väline business model canvas, lyhyemmin BMC. Tätä taulukkoa täytettiin jokaisessa työpajassa aina hiukan eteenpäin. Toisessa työpajassa 4.5.2022 vastattiin post it -lappujen avulla kysymyksiin miksi, miten ja mitä. Tällä pyrittiin koko ajan sanoittamaan Skidien merkitystä, tarkoitusta, miksi se oikeastaan on olemassa, miten se erottautuu, mitkä ovat raamit ja resurssit, sekä mikä asenne vallitsee. Kolmannessa työpajassa 12.5.2022 keskityttiin aivoriihi- ja 5 x miksi-menetelmän avulla sanoittamaan Skidien osaamista yhden lauseen pituiseksi. 5 x miksi on hyödyllinen menetelmä, jossa toistuvan kysymyksen avulla päästään pureutumaan hyvinkin pinnan alle. Tietoon, joka on hiljaista, eikä tule helposti esiin ja sanoitetuksi. Neljännessä työpajassa 24.5.2022 keskityttiin muodostamaan keskustelun avulla käsitys asiakaskohderyhmistä sekä arvolupauksesta näille eri kohderyhmille. Viidennessä työpajassa 14.5.2022 vedettiin yhteen koko työpajakokonaisuutta, sekä hahmoteltiin miten rakentaa myyntiä. Näistä pajoista tuloksena on kirjallisia muistiinpanoja, word-dokumentteja, valokuvia ja piirroksia, jotka toimivat aineistona tälle opinnäytetyölle.

5.3 Kymmenen askelta tulevaan

Syksyllä 2022 toteutettiin vielä uusi työpaja nimeltä 10 askelta tulevaan. Uusien näkökulmien saanti koettiin tärkeänä ja konsulttia vaihdettiin. Työpajaan osallistui Skidien taiteellinen johtaja, toiminnanjohtaja sekä tuottajaharjoittelija.

10 askelta tulevaan -työpajassa paneuduttiin jälleen täsmentämään yrityksen syvintä olemusta ja tutkimaan mitä palveluja Skidit tarjoaa ja mitä potentiaalisia tuotteita portfolioista löytyy tällä hetkellä. Menetelminä käytettiin jatkettavia lauseita, kuten: “tietenkin meidän pitäisi...” tai “jos raha ei rajoittaisi, tekisimme näin...”. Myös negatiivisia sävyjä sivuttiin: “apua, jos tässä kävisi niin että....”. Työpajasta on visuaalinen konsultin päivittämä presentaatio. Työpaja on nauhoitettu kokonaan ja sen oleelliset osat on litteroitu. Lisäksi työpajasta on konsultin tekemä presentaatiotiivistelmä nimeltä 10 askelta tulevaan. Tästä muodostui aineistoa tälle opinnäytteelle.

5.4 Ammattilaisten sähköpostihaastattelut

Lähetin kehittämistyön puitteissa kysymyksiä sisältävät sähköpostit kymmenelle asiakkaalle, joiden kanssa Skidit olivat tehneet aikaisemmin yhteistyötä. Näin ollen Skidien toiminta oli heille tuttua aikaisempien yhteistyökuvioiden puitteissa. Valitsin haastateltavat niin, että he edustivat mahdollisimman kattavasti eri asiakasryhmiä, kuten kulttuurikeskuksia, kaupunkia, matkailua tai yksityistä toimijaa.

Kysymyksillä haaroitin sisältöjen ostamisen haasteita, asiakkaan kohderyhmän esittämiä toiveita sisältöjen suhteen, unelmia tulevaisuuden suhteen sekä suhdetta Skideihin sisällöntuottajana. Sähköpostit lähetettiin maaliskuussa 2023 ja niihin vastaamiseen annettiin aikaa viikko. Vastausprosentti oli hyvä; kymmenestä henkilöstä vastasi seitsemän.

5.5 Aineiston analyysi

Opinnäytetyön aineiston analysointi tapahtui kahdessa osassa. Ensimmäiseksi keskityin molempien työpajakokonaisuuksien materiaaliin läpikäymiseen ja analysointiin. Kyseessä olivat siis viisi palveluliiketoiminnan kehittämistyöpajaa, sekä erillinen 10 askelta tulevaan -paja. Palveluliiketoiminnan kehittämistyöpajoista olin tehnyt muistiinpanoja. Jokaiseen viiteen pajaan kuului ennakkotehtäviä. Lisäksi pajoissa hahmoteltiin Skidien liiketoimintaan liittyviä kokonaisuuksia mm. business model canvasin sekä ajatuskarttojen avulla. Paja 10 askelta tulevaan on äänitetty ja litteroitu, lisäksi pajasta on post- it-lappuja ja yhden PowerPoint -sivun kiteytetty kooste otsikolla 10 askelta tulevaan.

Työpajojen aineiston analyysissä kuljetin palvelujen tuotteistamisen teoriaa mukana taustalla. Teorian merkitys laadullisessa tutkimuksessa on ilmeinen, ja siksi sitä tarvitaan välttämättä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 23). Teoriasta olin ensin kerännyt tuotteistamiseen liittyvät toimenpiteet ja teemat. Kiteytin ne kronologisesti oikeaan järjestykseen tuotteistamisprosessin kannalta ja jaottelin näiden alle työpajojen aineistoista nousevia ilmiöitä, sanoja, lauseita ja kokonaisuuksia.

Ammattilaisten sähköpostihaastattelut tein edellä kuvatun analyysivaiheen jälkeen. Tällöin pystyin testaamaan tuotteistamisprosessissa olevan palvelun aihiota ja saamaan ammattilaisten mielipiteitä ja kommentteja siihen. Sanoitin myös Skidien arvolupausta ja testasin reaktioita samassa kyselyssä. Sain arvokasta tietoa kulttuuripalvelun ostotilanteesta ja haasteista sen suhteen. Kaikki nämä parannukset ja kommentit pystyin ottamaan huomioon tuloksissani. Aineiston analyysin suoritin etsimällä myös tästä aineistosta jo aikaisemmin palvelun tuotteistamiseen liittyviä teemoja. Keräsin haastatteluista aina tiettyyn teorian teemaan liittyviä lauseita ja etsin toistoja. Koska kyseessä on konstruktiivinen tutkimus ja työn lopputulemana on konkreettinen malli, eli kulttuuripalvelun tuotekortti tarjouksen liitteeksi, oli tämä asiakkaan osallistamisen vaihe tärkeä lopputuloksen kannalta.

5.6 Oma rooli kehittämistyössä

Olen Skidit -kollektiivin toiminnanjohtaja ja keskeisessä asemassa yrityksessä. Roolini on omalta osaltaan toiminut motivaattorina kehittämistyössä. Yksi tuottajan tärkeimpiä ammattikuvaan kuuluvia ominaisuuksia on parhaiden mahdollisten työmahdollisuuksien luominen työryhmälle. Koski se sitten resursseja, ilmapiiriä tai tulevaisuuden näkymää. Rooliini tässä asemassa kuuluu kollektiivin liiketoiminnan kehittämisprosessien fasilitoiminen. Tällöin kehitystyö kantaa hedelmää koko organisaatiolle. Lisäksi koen kehittämistyön aiheen ajankohtaiseksi ja inspiroivaksi, toivon sitä myös lukijalle.

Organisaationa Skidit on luovan alan yritys ja luova työskentely, sekä ideointi, ovat työskentelyn perusta. Työpajoissa olin väkisinkin myös osallistujan roolissa asemani takia, vaikka en itse työpajoja vetänytkään. Pajoissa annettiin kaikkien osallistujien ääni kuulua mielestäni hyvin. Pienen organisaation kehittämistyössä ei mielestäni voi välttyä osallisuudesta kaikkeen. Tämä pitää oikeastaan nähdä voimavarana ja mahdollisuutena. Toiminnanjohtajan kuuluu vastata yhteistoiminnallisen kehittämisen toteuttamisesta ja tulosten juurruttamisesta toimintaan.

6 Kehittämistyön tuloksia

Kehittämistyön tuloksena on kirkastettu Skidien liiketoimintasuunnitelmaa. Yrityksen arvolupausta on tarkasteltu ja muotoiltu, kohderyhmiä luokiteltu sekä resursseja määritelty. Tämä pääosin työpajoissa suoritettu yhteiskehittämistyö on luonut pohjaa sille mitä palvelua on kannattanut näin alkuun lähteä tuotteistamaan. Valikoitu palvelu nousi lopulta esiin suhteellisen kivuttomasti. Se nähtiin toistuvana, yrityksen kuvaan sopivana ja sen tuottamiseen liittyi vahva kokemusosaaminen. Myös asiakaskohderyhmät määriteltiin. Resurssien puolesta tämän palvelun tuottaminen on mahdollista jo tällä hetkellä. Tuotteistamisprosessissa olevalle palvelulle on löytynyt ulkopuolinen myyjä.

6.1 Esiselvityksen merkitys

Palvelun tuotteistamisprosessin aloitus edellyttää yrityksen toiminnan kokonaisvaltaista tarkastelua. Tähän tuotteistamista edeltävään työhön kuuluu liiketoiminnan, sekä koko yrityksen toiminnan tarkastelu kriittisesti. Kysymykset “mitä, miksi ja miten”, ovat suuressa roolissa. Nykytilan kartoitus yrityksen sisällä on lähtökohta kehitykselle. Asioiden ääneen sanominen, sekä yhteisen tahtotilan muodostaminen, ovat ensisijaisen tärkeitä asioita lähtökohdiksi. Yrityksen toimintaan osallistuvien on hyvä olla samalla kartalla tulevaisuuden toiveiden osalta tai ainakin tietoisia niistä (Palveluliiketoiminnan kehitystyöpaja I, 20.4.2022).

Ennen koko tuotteistamisprosessin aloitusta syvennyttiin tarkemmin yrityksen nykytilanteeseen. Yrityksen olemassaolon ydin ja sen merkityksen avaaminen nousi esiin toimintaympäristön kartoituksen kautta (Palveluliiketoiminnan kehitystyöpaja I, 20.4.2022). Vaihe oli tärkeä sekä uuden, että jo olemassa olevan palvelun tuotteistamisessa. Tuli ilmi, että Skidit yhdistelee toimintatapoja taiteen, muotoilun ja leikin välillä. Toimintatapa saa sen erottumaan kilpailijoista (Palveluliiketoiminnan kehitystyöpaja I, 20.4.2022). Nämä asiat, kuten poikkitaiteellisuus ja tuotantojen vinkkelit taidekulma, nousivat keskusteluissa esiin. Ketteryys ja reaktiivisuus koettiin tärkeäksi. Tehdään nyt, eikä odotella. Luottamussuhde olemassa oleviin asiakkaisiin tuntui olevan keskiössä, sekä laadun ylläpitäminen.

Työpajassa 10 askelta tulevaan 14.9.2022 nousi esiin toiminnan jaottelun mahdollisuudet kokonaisuuden hahmottamisen helpottamiseksi, niin asiakkaalle kuin Skideille itselleen. Muodostui kuva kahdesta eri “yksiköstä”:

- Skidit Live. Tämä alue käsittäisi tapahtumat, kuten diskot, risteilyt yms.
- Studio Skidit: Tämä taas konseptoinnin, toiminnallisen tilasuunnittelun, sekä Skidipelin monistamisen mahdollisuudet.

Samassa pajassa 14.9.2022 visioitiin myös Skidit Shop ja Skidit Pod -ideoita eli nettikauppaa ja podcastia. Kehitys alettiin nähdä jo mediatalona, eräänlaisena Skidit Towerina. Ideoinnissa sivuttiin Skidien toimintaa elämänfilosofiana.

Sekä palveluliiketoiminnan kehitystyöpajoissa, että 10 askelta tulevaan -pajassa tarkasteltiin toimintakenttää ja yritettiin löytää suoranaisia kilpailijoita tässä kuitenkaan onnistumatta. Skidien kaltaista osaamisen yhdistelmää ei onnistuttu tunnistamaan. Toki Skidit myydessään esim. Skidi disko -konseptia on samalla viivalla kaikkien lapsiperheille suunnatun keikkaluontoisen elämystarjonnan kanssa. Tässä kohdassa tärkeään positioon nouseekin juuri arvolutaus, mielikuva ja ostotilanteen helppous.

Ennen varsinaista tuotteistamistyötä määriteltiin mitä tuotteistamisella tavoitellaan yhteisesti toimijoiden kesken. Skideillä konkreettisenä tavoitteena mainittiin liiketoiminnan kehittäminen (Palveluliiketoiminnan kehitystyöpaja II, 4.5.2022). Täsmennetyksi tavoitteeksi otettiin kahden henkilön vakituinen työllistäminen täysipäiväisesti kolmen vuoden sisällä eli vuoteen 2026 mennessä. Tähän tavoitteeseen liittyvä kassavirran rakentaminen purettiin numeroiksi yhdessä konsultin kanssa (Palveluliiketoiminnan kehitystyöpaja III, 12.5.2022). Palvelun tuotteistamisen uskotaan tuovan toimintaan paljon kaivattua vakautta ja ennustettavuutta. Myyntiä olisi helpompaa ennustaa ja seurata, kun kaikkea ei tarvitse suunnitella ja räätälöidä asiakkaalle aina alusta lähtien. Konkreettiset presentaatiot ja tuotteet esimerkiksi nettisivuilla toisivat myyntiin vauhtia ja volyyymia. (Palveluliiketoiminnan kehitystyöpaja III, 12.5.2022).

6.2 Tuotteistettavat palvelut valikoituvat

Palveluliiketoiminnan kehittämistyöpajoissa pohdittiin seuraavaa askelta, eli mitkä Skidien palveluista soveltuisivat tuotteistettaviksi. Skidien palvelutarjoamaa tarkasteltiin kriittisesti. Kokonaisuuden kuvaamisen ja arvioimisen kautta saatiin selkeä käsitys siitä, minkälaisista palveluista yrityksen

liiketoiminta arviointihetkellä koostuu (Palveluliiketoiminnan kehitystyöpaja IIII, 24.5.2022).

Tarjoomasta tunnistettiin tapahtumia tai konsepteja, joihin liittyy toistuva asiakastarve (Palveluliiketoiminnan kehitystyöpaja IIII, 24.5.2022). Kyseisiä palveluja kysellään ja tilataan säännöllisesti, mutta sisällön kuvaaminen ja hinnoittelu tuntui aina hankalalta; aivan kuin prosessi tulisi aloittaa joka kerta uudelleen alusta. Myös potentiaalisen tuotteistettavan palvelun toteutuksesta löytyi toistuvia osia ja se nähtiin taloudellisesti kannattavana tehdä joka kerta. Tällainen palvelu näyttäytyikin Skideille sopivana ja on sen strategian mukainen. Resurssit palvelun tuottamiseen ovat olemassa, ja sen toteuttamiseen ja tuotteistamiseen löytyy kokemusta ja osaamista. Skidien palveluista Skidi disko ja Skidipeli nähtiin tällaisina potentiaalisina tuotteistettavina palveluina (Palveluliiketoiminnan kehitystyöpaja IIII, 24.5.2022). Lopputuloksesta lisää kohdassa 6.4. tuotteistettu palvelu.

6.3 Tuotteistamisprosessi

Skidien asiakkaat jettiin kahteen pääryhmään: kuluttajiin ja yrityksiin (Palveluliiketoiminnan kehitystyöpaja IIII, 24.5.2022). Skidit on pyrkinyt Skidit Festarit ja Skidilä kahvila konsepteistaan luopumisen jälkeen keskittymään pääosisin yrityksille tai julkisille laitoksille tuotettaviin palveluihin. On koettu, että B2B tilaukset ovat isompia ja niissä on suurempi markkinapotentiaali. Riski kantaa esimerkiksi tapahtuman lipunmyyntitulot siirtyvät ostavalle yritykselle tai taholle Skidien sijaan.

Arvolupauksen sanoittaminen oli yksi tärkeimmistä asioista alkumetreillä. Sitä pohdittiin moneen otteeseen työpajakokonaisuuksissa sanoittamalla arvoja tekemisen taustalla. Loppujen lopuksi pyrittiin muodostamaan niistä yksi lause (10 askelta tulevaan 14.9.2022). Lauseen muodostamista varten listattiin unelmia toiminnan suhteen ja kirjoitettiin ylös minkälaisia tapahtumia ja konsepteja oli tehty tähän mennessä, sekä pohdittiin mikä niitä yhdistää. Listattiin sanoja, jotka kuvaavat toimintaa, ja valittiin niistä parhaat. Pikkuhiljaa

arvot alkoivat saada lauseen muodon. Myös hissipuhe helpottui kaiken tämän myötä. Tuntui haastavalta kertoa toiminnasta, jos ei ole sanoittanut sitä ikinä (Palveluliiketoiminnan kehitystyöpaja IIII, 24.5.2022). Skidien toimintaa kuvailtiin kaikin puolin uudeksi; se toimii monialaisesti, ketterästi ja haastaa ikäryhmäsidonaisuuden. Tekeekö Skidit edes lastentapahtumia ja -konsepteja? Näinkin radikaaleja teemoja pyöriteltiin.

Potentiaalisille asiakkaille suunnatun sähköpostihaastattelun alussa tunnusteltiin haastateltavan arvoja tekemisen taustalla seuraavilla lauseilla: "Skidit -kollektiivi suunnittelee leikkisiä elämyksiä taidevinkkelillä. Toteutamme laadukkaita tapahtumia ja teemme hauskoja toiminnallisia konsepteja vaihtuviin tiloihin. Uskomme mielikuvituksen voimaan ja liputamme leikkisän elämän puolesta." Haastateltavista kolme kuudesta mainitsi sanallisesti kyseisten lauseiden liittyvän edustamaansa organisaatioon, yksi jätti vastaamatta ja loput kertoivat omin sanoin teemasta. Sähköpostivastauksista nousi esille seuraavat sanat: elämyksellisyys, irtiotto, luovuutta lasten ja perheiden arkeen sekä puolustaa leikkiä ja leikillistä kulttuuria.

Sähköpostihaastatteluista kaikilla vastaajilla nousi esiin tarve tuottaa sisältöjä lapsille ja lapsiperheille. Haastatelluista kaupungin kulttuuritalon edustaja mainitsi, että lapsille ja perheille suunnatuille esityksille on tilausta:

Tänä keväänä kaikki myynnissä olevat konsertit ja esitykset ovat myyneet loppuun (Hiekkalan haastattelu 14.3.2023).

Edellä kuvattu tilanne on myynnille mahdollisuus. Kun tuleva palvelu on oikein hinnoiteltu lisäpalveluineen, helposti ostettavissa ja sitä on mahdollista varioida sisällön suhteen, on sen myynti kulttuurikeskukselle mahdollista. Tämän jälkeen voidaan olettaa, että pääkaupunkiseudun lisäksi palvelua voi tarjota Espoon ja Vantaan vastaaville laitoksille. Sen jälkeen kohteena on Uusimaa, ja lopulta koko Suomi.

Tuotteistamisprosessissa oli hyvä pitää mukana myös tuotteistettavan palvelun hinnoittelu. Sähköpostihaastattelujen vastauksissa nousi esiin kiristyvät

resurssit sisältöjä hankittaessa. Neljä kuudesta vastaajasta mainitsi taloudellisten resurssien rajoittavan sisältöjen ostoja nyt ja tulevaisuudessa. Julkisella puolella ei uskottu budjettien kasvavan, vaan päinvastoin, leikkausuhka on ilmeinen. Kun palvelua monistetaan, nousee esiin tekijän- sekä aineettoman omaisuuden oikeudet. Näihin on syytä paneutua alusta alkaen, koska aineeton arvo muodostaa suuren osan tulovirrasta. Tämä on opinnäytetyön prosessin perusteella noussut lähitulevaisuuden konkreettiseksi kehittämistehtäväksi. Neuvontaa voi hakea patentti- ja rekisterikeskukselta sekä alan ammattijärjestöiltä. Kyseinen aihe liittyy vahvasti myös tuotteistettavan palvelun hinnoitteluun.

Kustannukset voivat olla liian korkeita kokonaisbudjettiin nähden. Toisaalta tarve on tehdä näkyviä ja kuuluvia tapahtumia ja toimintoja (Kallioahon haastattelu 16.3.2023).

Kaksi kuudesta haastateltavasta koki tarjottavat sisällöt vuodesta toiseen samoina. Tämä oli hyvä pitää mielessä tuotteistettavan Skidi diskon kanssa. Tulevaisuudessa palveluun on tehtävä päivityksiä, kenties erilaisia versioita ja kenties teemoittaa diskoa aika ajoin. Yksi haastateltava mainitsikin toivovansa laajaa tarjontatarjotinta, josta valita eri tilanteisiin ja paikkoihin sopivia sisältöjä. Tuntuu, että ostotilanteen helppous ja hyvin tehty tarjouspohja nousevat arvoonsa erottautuessa kilpailijoista. Tästä lisää seuraavassa kohdassa 6.4 tuotteistettu palvelu.

Sähköpostihaastattelujen perusteella voisi tuotteistuksen päämäärää vetää yhteen seuraavasti: toivotaan elämyksellistä, luovaa konseptia, joka on helppo ostaa. Konsepti on järkevästi esitelty, sitä voi varioida esim. lisäpalveluilla ja se mukautuu erilaisiin tiloihin.

6.4 Tuotteistettu palvelu

Kehittämistyön keskiöön nousi koko perheen tanssitapahtuma Skidi Disko. Diskon monistuspotentiaali on tunnistettu kehittämistyön aikana. Luettu teoria palvelun tuotteistamisesta tukee myös käsillä olevaa kehittämistyötä.

Tarkoituksena oli kehittää valmis sabluuna, jota voidaan käyttää Skidi Diskojen myynti- ja esittelytyössä. Kyseessä on kehitetyn palvelun tuotekortti tarjouksen liitteeksi. Tuote tulee aikanaan myyntiin Skidit.fi -sivujen nettikauppaan sekä ohjelmatoimistolle. Diskot tulevat näin ollen helposti kaikkien ulottuville. Saatavuus paranee ja ostomahdollisuus avautuu moneen suuntaan. Nettikauppa toimii samalla myös markkinointivälineenä. Jo nyt tehdyn työn ansiosta on pystytty tuotteistamaan disko sellaiseen tilaan, että se otettiin myyntiin ulkopuoliselle ohjelmatoimistolle.

Tuotteistamisprosessissa ensimmäisenä olevaa palvelua, Skidi diskoa, muokattiin esittelykelpoiseen muotoon monta kertaa kehittämistyön aikana. Tuotekortti tehtiin powerpoint-muotoon ja se lähetettiin koelukuun sisäisesti, sekä testattiin Skidi diskon kehittämissä olleella vankan konseptointiosaamisen musiikkialalla toimineen henkilön toimesta. Esittely lähetettiin myös ohjelmatoimiston edustajalle, jonne disko on päätymässä myyntiin. Lopputulos, eli asiakkaalle lähetettävä tuotekortti palvelusta, nousi haastatteluissa esiin seuraavasti:

Tarve selkeälle, luettavalle ja konkreettiselle tarjoukselle (Kallioahon haastattelu 16.3.2023).

Toivottiin myös hieman laajempaa otetta tarjousta esiteltäessä:

Hyvä olisi olla laaja tarjontatarjotin, joissa tilanteeseen / paikkaan sovellettevia sisältöjä. (Kallioahon haastattelu 16.3.2023).

Saatujen sähköpostivastausten perusteella voisi mahdollisesti rohkeasti tarjota isompiakin kokonaisuuksia toimijoille, jotka voisivat sisältää myös tuotantotyötä. Tapaaminen olisi oiva keino saada selville ongelmakohtia ja haasteita, sekä tulevia teemoja ja tarjota näihin palveluja käyttäen esimerkiksi Skidien tuotteistettavia palveluja.

7 Pohdinta

Kehittämistyöni lopputulemana syntynyt tuotteistettu palvelu, Skidi disko, on luonut positiivisia vaikutuksia tulevan kesäsesongin tilauksiin. Tarjousvaihe on helpottunut huomattavasti, kun jokaisen asiakkaan kohdalla ei tarvitse räätälöidä ideaa alusta asti, vaan tarjolla on valmis tuotekortti tarjouksen liitteeksi. Tämä on vapauttanut resursseja muuhun toimintaan ja kehittänyt Skidien liiketoimintaosaamista. Tuotteistaminen on vähentänyt tehottomuutta ja kannattamattomuutta. Kun palvelu on tällä tavoin vakioitu, asiakkaan on helpompi ymmärtää mitä hänelle ollaan tarjoamassa ja mitä palvelu sisältää. Lopputulemana asiakkaan on helpompi ostaa Skideiltä.

Olen toiminut kulttuurituottajana useamman vuosikymmenen ja työskennellyt freelancerina erilaisissa organisaatioissa tuottajan moninaisissa rooleissa. Olen toiminut sekä sisältöjen ostajana, että tarjoajana. Tämä aika on samalla tarjonnut kurkistusikkunan palvelujen tuotteistamisen maailmaan kulttuurin kentällä. Uskon vahvasti, että samanlainen tie, joka tämän kehittämistyön puitteissa kuljettiin, olisi hyödyllinen monille kulttuurialan toimijoille, jotka sisältöjä tarjoavat. Kooltaan ja resursseiltaan pienten organisaatioiden toiminta helpottuisi, jos tuotteistamisprosessi olisi tuttua. Törmään työssäni usein epäselviin tarjouksiin. Kyseinen asia nousi esiin myös kehittämistyön aineistossa; kulttuurialan asiantuntijahaastattelussa mainittiin selkeiden tarjousten toive. Myös lisäpalvelut mainittiin; toivottiin eräänlaista tarjotinta mistä valita.

Ehkä mielenkiintoisimpana koko opinnäytetyöprosessin kannalta näyttäytyi mahdollisuus kulttuurialan toimijana saada ulkopuolista apua yrityksen kehittämiseen. Nämä palveluliiketoiminnan kehitystyöpajat toivat Skidit yhteen pohtimaan ja sanoittamaan tärkeitä asioita jatkon kannalta. Yksin emme olisi saaneet tällaista kehitystä aikaan. Suosittelen vahvasti toimintansa kehittämisestä kiinnostuneita ottamaan selvää palveluista, joita on tarjolla. Pieni kulttuurialan yritys hyötyy huomattavasti siitä, että saa säännöllisesti ulkopuolista, asiantuntevaa apua. Vain tällä tavoin kehitys on jatkuvaa. Irtiotot

arjen puurtamisesta tuovat myös hyvää energiaa, yhteishenkeä ja luovat uutta. Business Finlandilla on tähän erilaisia rahoitusmahdollisuuksia. Myös ELY-keskukset tukevat konsulttipalvelujen hankkimista. Taiteen edistämiskeskuksen Luova verkko -koordinaatiohanke innostaa ja avustaa EU-rahoitusten haussa. Verkon visiona on, että kulttuuri ja luovat alat synnyttävät uutta osaamista ja työtä sekä vahvistavat samalla Suomen ja sen eri alueiden veto- ja pitovoimaa.

Lähteet

Apunen, A. (2020). *Haastajasta hittipalveluksi. Tuotteista ideastasi menestyjä*. Alma talent Oy.

Chan Kim W., Mauborgogne R. (2015). *Sinisen meren strategia. Löydä markkina-alue kilpailun ulkopuolelta*. Talentum.

Grönroos, C. (1998). *Nyt kilpaillaan palveluilla*. WSOY

Grönroos, C. (2009). *Palvelujen johtaminen ja markkinointi*. Talentum

Jaakkola E., Orava M., Varjonen V. (2009). *Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua – Opas yrityksille*. Tekes.

Ojasalo K., Moilanen T., Ritalahti J. (2015). *Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. Sanoma Pro.

Parikka T., (2022) *Elämän perusasiat korostuvat lapsiperheiden kulutusvalinnoissa*. <https://www.stat.fi/tietotrendit/artikkelit/2022/elaman-perusasiat-korostuvat-lapsiperheiden-kulutustmenoissa/> viitattu 2.2. 2023

Ritakallio T., Vuori T. (2018). *Elävä strategia*. Alma.

Salminen ym. (2021). *Aineettomien oikeuksien tilanne Suomessa 2020*. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162922/VNTEAS_2021_13.pdf?sequence=7 Haettu 11.11.2022.

Tiensuu, V. (2005). *Tuotteistaminen tutuksi*. Lahden ammattikorkeakoulu.

Tonder, M. (2013). *Ideasta kaupalliseksi palveluksi. Matkailupalveluiden tuotteistaminen*. Restamark Oy.

Tuomi J., Sarajärvi A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi.

Tuominen T., Järvi K. Lehtonen M., Valtanen J., Martinsuo M. (2015).

Palvelujen tuotteistamisen käsikirja.

<https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/16523/isbn9789526062181.pdf>

Työ- ja elinkeinoministeriö (2020), *Luovan talouden tiekartta.*

<https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/162474> Haettu 9.9.2022

Liitteet

Liite 1 Sähköpostihaastattelujen kysymykset ja runko

Skidit -kollektiivi suunnittelee leikkisiä elämyksiä taidevinkkelillä. Toteutamme laadukkaita tapahtumia ja teemme hauskoja toiminnallisia konsepteja vaihtuviin tiloihin.

Uskomme mielikuvituksen voimaan ja liputamme leikkisän elämän puolesta.

1. Minkätyyppistä organisaatiota edustat ja miten se liittyy edellä mainittuihin lauseisiin?
2. Minkälainen tarve teillä on järjestää sisältöjä koko perheelle?
3. Minkälaisia toiveita olette saaneet kävijöiltä tämän suhteen?
4. Mitkä ovat tällä hetkellä suurimmat haasteet? Mihin toivoisitte ratkaisua?
5. Minkä koet haasteellisena ostaessasi tapahtumiin sisältöjä? (esim. ostotilanne, tarjonta, kenties hinta?)
6. Jos sinulla olisi rajaton budjetti, mitä haluaisit toteuttaa organisaatiosi puitteissa? Mistä unelmoit?
7. Miten olet tutustunut Skideihin?
8. Miten näet Skidien ja oman organisaatiosi tulevaisuuden?

Liite 2 SALATTU Skidi Disko tuotekortti