



# Ekosysteemipalveluiden tuotteistaminen

Mimmi Erkkilä

OPINNÄYTETYÖ  
Marraskuu 2024

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden tutkinto-ohjelma

ERKKILÄ, MIMMI:  
Ekosysteempalveluiden tuotteistaminen

Opinnäytetyö 35 sivua  
Marraskuu 2024

---

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli uusien ekosysteempalvelutuotteiden kehittäminen ja tuotteistaminen DIMECC Oy:lle. Opinnäytetyön tarkoituksena oli koulutus- ja tapahtumapakettien tuotteistaminen ja niiden jalkauttaminen toimeksiantajayrityksen henkilöstölle. Tarkoituksena oli myös selvittää toimeksiantajan asiakasyritysten tarpeet ja toiveet uusille ekosysteempalveluille.

Opinnäytetyössä käytettiin toiminnallisen opinnäytetyön lähestymistapaa, johon sisältyi myös kvalitatiivinen tutkimus. Kolme haastattelua pidettiin syyskuussa 2024. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua. Aineistoa analysoitiin koodaamalla ja sen jälkeen se teemoiteltiin. Teemoittelun avulla syntyi raamit koulutus- ja tapahtumapakettien tuotteistamiseen. Teemoittelun lisäksi tuotteistamista ohjasi opinnäytetyön teoreettinen viitekehys ekosysteemien, tuotteistamisen ja palvelumuotoilun keinoin.

Opinnäytetyön tuloksena syntyi neljä tuotepakettikokonaisuutta koulutus- ja tapahtumapaketteihin, jotka tukevat asiakasyritysten mukana oloa ekosysteemitoinnassa ja vahvistavat sitä kautta yhteistyötä. Palvelupaketit muodostettiin moduuleiksi, joista asiakasyritykset pystyvät valitsemaan omaan tarpeeseen sopivat koulutus- ja tapahtumaratkaisut. Asiakkaiden toiveet räätälöityvyydestä ja joustavuudesta otettiin huomioon.

Tuotteistetut koulutus- ja tapahtumapaketit tuotteistettiin tässä opinnäytetyössä vain otsikkotasolla, joten se antaa toimeksiantajalle mahdollisuuden kehittää palvelupaketteja eteenpäin ja ottaa ne käyttöön yrityksen tarjoomassa. Lopullisen sisältösuunnittelun ja hinnoittelun jälkeen koulutus- ja tapahtumapaketit ovat valmiina käyttöön.

---

Asiasanat: ekosysteemi, tuotteistaminen, palvelumuotoilu, yhteistyö

## **ABSTRACT**

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Administration

ERKKILÄ, MIMMI:  
The Productization of Ecosystem Services

Bachelor's thesis 35 pages  
November 2024

---

The aim of this study was to develop and productize a new ecosystem service offering for DIMECC Ltd. The main purpose was to productize training and event packages. Another purpose was to identify the needs and preferences of the company's client firms regarding the new ecosystem services.

This study was carried out as a practical thesis incorporating a qualitative research method. The data were collected through a semi-structured thematic interview with three ecosystem members. The collected data were color coded and themed.

The result of the bachelor's thesis was a set of structured services within training and event packages that encourage the client firms' engagement in ecosystem activities. These service packages were organized into modules, allowing the client firms to select training and event solutions tailored to their needs.

Further research is required to bring the service packages productized in this thesis to the market. In this thesis, the productization was done only at the title level. This provides an opportunity for further development in productization.

---

Key words: ecosystem, productization, service design, co-creation

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	5
1.1	Työn tausta .....	5
1.2	Työn tavoite, tarkoitus ja rajaukset.....	6
1.3	Opinnäytetyön eteneminen .....	6
2	EKOSYSTEEMI JA EKOSYSTEEMIPALVELU .....	9
2.1	Ekosysteemi käsitteenä liiketoiminnassa .....	9
2.2	Ekosysteemipalvelu .....	9
2.3	Ekosysteemipalvelujen ja toiminnan merkitys .....	10
3	TUOTTEISTAMINEN .....	12
3.1	Palvelun tuotteistaminen .....	12
3.2	Palvelun tuotteistamisen prosessi .....	12
3.3	Palvelun tuotteistamisen hyödyt.....	13
4	PALVELUMUOTOILU .....	15
4.1	Palvelumuotoilu käsitteenä .....	15
4.2	Palvelumuotoilun prosessi .....	15
4.3	Palvelumuotoilun hyödyt liiketoiminnalle .....	16
5	TEEMAHAASTATTELU .....	18
5.1	Toimeksiantajan lähtötilanne.....	18
5.2	Aineiston hankinta.....	19
5.2.1	Tutkimuksen menetelmät .....	20
5.3	Aineiston analysointi .....	22
5.4	Tutkimusaineiston teemat .....	23
6	EKOSYSTEEMIPALVELUN TUOTTEISTAMINEN.....	25
6.1	Ekosysteemipalveluiden tuotteistamisen prosessi .....	25
6.2	Koulutuspaketti.....	26
6.3	Tapahtumapaketti .....	29
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	32
7.1	Tulosten arviointi.....	32
7.2	Työn eettisyys ja luotettavuus .....	32
	LÄHTEET .....	34

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Työn tausta

Palvelujen tuotteistaminen yleistyy eri liiketoimintaympäristöissä vauhdilla, koska myytävät palvelut muotoutuvat usein hyvin kompleksiseen ympäristöön. Palveluja tuotteistamalla ne saadaan helposti ymmärrettävään muotoon ja asiakas pystyy tekemään ostopäätöksen helpommin. Tuotteistamisella pyritään nimenomaan tekemään asiakkaalle ostamisesta helpompaa. Selkeät palvelut ja tuotteet myös rikastavat yritysten tarjoomaa ja tarjoavat kilpailuetua markkinoilla. Tuotteistamisen tarkoitus on myös helpottaa myyntiä. (Apunen 2020, 8.) Tuotteistaminen voidaan tehdä myös yhteistyössä asiakkaiden ja henkilöstön kanssa, jonka avulla saadaan varmistettua parhain mahdollinen lopputulos. Tuotteistamisen tarkoituksena on luoda yhtenäisempi palvelutoiminta, joka luo puolestaan toistettavuutta ja tehokkuutta. (Järvi, Lehtonen, Martinsuo, Tuominen & Valtanen 2015, 5.)

Tuotteistamisen avulla pystytään myös vaikuttamaan asiakaskokemukseen. Asiakaskokemukseen liittyy usein luottamus asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä ja asiakastyytyväisyys. Selkeillä ratkaisuilla ja räätälöitävillä palveluilla voidaan saada asiakkaita sitoutumaan paremmin ja luottamaan palveluntarjoajaan. Tuotteistamisen keinoin pystytään myös luomaan yhtenäisempää markkinointia ja brändiä.

Tämän opinnäytetyön aiheena on ekosysteemipalveluiden tuotteistaminen DIMECC Oy:lle (myöhemmin DIMECC). Ekosysteemitoiminta selitetään tarkemmin luvssa 2. Aihe on valittu yrityksen tarpeesta uudistua ja selkiyttää tarjoomaa tuotteistamalla. Uusien palveluiden luominen on nähty myös tarpeellisena yrityksen kehittäessä toimintojaan. Opinnäytetyön tekijän rooli toimeksiantajayrityksessä oli myös ratkaiseva, kun aihetta työhön mietittiin. Opinnäytetyön tekijä työskentelee Event Managerina eli tapahtumapäällikkönä DIMECCillä. Opinnäytetyöntekijän työkokemusta voitiin pitää tärkeässä asemassa opinnäytetyön kirjoittamisprosessin aikana.

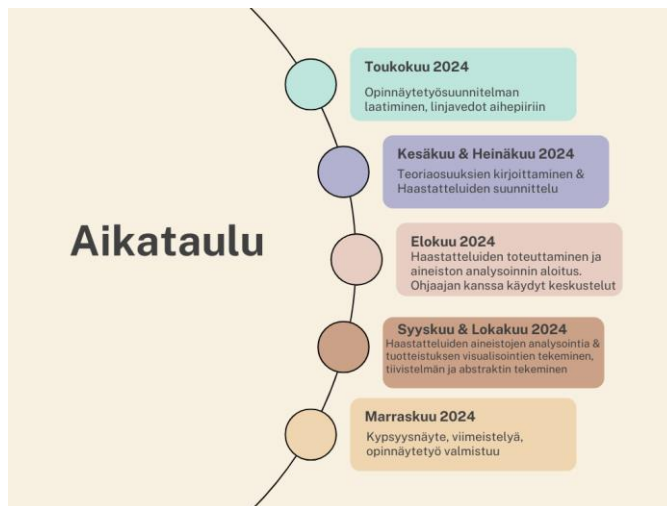
## 1.2 Työn tavoite, tarkoitus ja rajaukset

Työn tavoitteena on uusien ekosysteemipalveluiden kehittäminen ja tuotteistaminen. Työn päätarkoituksena on uuden tapahtuma- ja koulutuspaketin kehittäminen ja sen jalkauttaminen henkilöstölle. Osatarkoituksena on sekä selvittää se, mitä tarvitaan ja sen avulla tuotteistaa tapahtuma- ja koulutuspaketit yritykselle, että luoda DIMECCin työntekijöille ohjeistus, jota he pääsevät käyttämään työnsä tukena. Työn keskeinen tutkimuskysymys on ”Mitä/minkälaisia ekosysteemipalvelutuotteita tulisi tuotteistaa uuteen ekosysteemipalvelukokonaisuuteen?”

Työssä käsitellään termejä ekosysteemi ja ekosysteemipalvelu ja niitä käsitellään vain liiketoiminnallisen yhteyden kautta, sillä ekosysteemi on terminä laaja ja se voidaan ymmärtää monella eri tavalla. Palveluiden tuotteistamisessa ei oteta kantaa sen hintaan vaikuttaviin asioihin, vaan keskitytään ainoastaan sisältöihin. Tuotteistettujen palveluiden sisältöjä käsitellään vain otsikkotasolla ja yksityiskohtaisten sisältöjen suunnittelu jätetään toimeksiantajalle. Lopputuotoksena tuotteistetut palvelupaketit ekosysteemitöimintaan on tehty englannin kielellä.

## 1.3 Opinnäytetyön eteneminen

Opinnäytetyö eteni pääosin alustavan suunnitelman mukaisesti. Aikataulun suunnitelma on esitetty Kuviossa 1. Aihe opinnäytetyöhön valikoitui toukokuussa 2024 yhdessä toimeksiantajan edustajan kanssa ja työn teoreettinen viitekehys kirjoitettiin kesän 2024 aikana. Myös teemahaastattelun suunnittelu toteutettiin keuhällä, mutta alustavasta suunnitelmasta poikettiin haastatteluiden osalta. Ne saatiin pidettyä elokuun sijasta vasta syyskuussa. Opinnäytetyö valmistuu suunnitelman mukaan marraskuussa 2024.



KUVIO 1. Opinnäytetyön aikataulu toukokuusta marraskuuhun 2024.

Opinnäytetyötä varten on tehty kattavasti selvitystä teoreettisen viitekehyksen kirjoittamiseen. Opinnäytetyön teoria painottuu liiketoiminnan ekosysteemitöimintaan, palvelumuotoiluun ja tuotteistamiseen. Nämä teoriat ohjaavat opinnäytetyötä, sillä työn lopputuotoksena syntyy tuotteistettuja ekosysteemipalveluita koulutus- ja tapahtumatarpeisiin. Tuotteistamisen tueksi käytetään palvelumuotoilun keinoja, joista kerrotaan tarkemmin luvussa 3 ja 4. Opinnäytetyön tekijä on tehnyt työtä pääosin itsenäisellä otteella, mutta aina tarvittaessa käynyt keskusteluita ohjaavan opettajan ja toimeksiantajan kanssa. Tarvittava aineisto opinnäytetyön tekemiseen saatiin haastatteluiden avulla. Haastatteluista kerrotaan lisää luvussa 5. Haastatteluiden lisäksi on käyty keskusteluita opinnäytetyön tekijän työpaikalla, joka toimii tämän työn toimeksiantajana. Näitä keskusteluita on voitu pitää tärkeässä arvossa työn alkuvaiheista lähtien. Opinnäytetyötä on kommentoitu ja ajatusten vaihtoa on tapahtunut opinnäytetyön tekijän ja kollegojen välillä.

Tässä opinnäytetyössä käytettiin monimenetelmällistä lähestymistapaa, joista yhtenä muotona oli toiminnallinen opinnäytetyö ja sen lisäksi laadullinen tutkimus ja teemahaastattelu. Toiminnallisessa opinnäytetyössä muotoutuu lopuksi aina jokin konkreettinen tuote esimerkiksi ohjeistus, portfolio tai tapahtuma. Tämän opinnäytetyön lopputuotoksena syntyi tuotteistetut ekosysteemipalvelutuotteet toimeksiantajayritykselle. Myös toiminnallisissa opinnäytetyöissä on tehtävä tutkimuksellinen selvitys siitä, miten idea tai tuote toteutetaan. Toteutustavoilla tarkoitetaan esimerkiksi sekä tiedonhankinnan keinoja että valmista tuotosta. (Airaksinen & Vilkkä 2003, 51, 56.) Toiminnallisessa opinnäytetyössä on erityisen tär-

keää, että työn raportointi ja lopputuotos keskustelevat keskenään. Tämänkaltaisessa opinnäytetyössä on normaalia, että työn jäsentely muuttaa muotoaan työn edetessä. (Airaksinen & Vilka 2003, 83.)

Toiminnallisessa opinnäytetyössä on tärkeää, että tietyt piirteet näkyvät. Airaksinen ja Vilka (2003) ovat kuvanneet niiden olevan muun muassa argumentointia, käsitteiden tai termien määrittelyä ja käyttöä, lähteiden käyttöä, persoona- ja aikamuotojen valintaa sekä esimerkiksi metatekstiä. (Airaksinen & Vilka 2003, 101.) Tässä opinnäytetyössä on kiinnitetty huomiota etenkin käsitteiden ja termien määrittelyyn sekä metatekstiin. Toiminnallisessa opinnäytetyössä laadullisella tutkimusmenetelmällä kerättyä aineistoa voidaan käsitellä usealla tavalla. Sitä voidaan analysoida, tyypitellä tai teemoitella. (Airaksinen & Vilka 2003, 64.) Tämän takia monimenetelmällinen opinnäytetyö, johon sisältyi sekä toiminnallinen osuus että puolistrukturoitu teemahaastattelu, antoi monipuoliset mahdollisuudet käsitellä aineistoa ja sitä kautta tuottaa lopputuotoksena tuotteistettu ekosysteemipalvelutuote.

Toiminnallinen osuus nähdään luvussa 6, jossa pureudutaan haastatteluaineistojen avulla tuotteistettuihin palvelupaketteihin koulutus- ja tapahtumapuolelle. Opinnäytetyön lopussa luvussa 7 arvioidaan työn tuloksia ja pohditaan jatkokehittämismahdollisuuksia tämän opinnäytetyö tulosten pohjalta.

## 2 EKOSYSTEEMI JA EKOSYSTEEMIPALVELU

### 2.1 Ekosysteemi käsitteenä liiketoiminnassa

Ekosysteemiä voidaan kuvailla monitahoisena yhteisönä, jonka toimintatapoihin kuuluu avoimuus ja yhteistyö. Ekosysteemiä kutsutaan usein verkostoksi, mutta sen toiminta on intensiivisempää kuin verkostossa. (Hänti 2021, 174.) Ekosysteemi koostuu eri sidosryhmistä. Sidosryhmiä voivat olla esimerkiksi oppilaitokset, yritykset ja julkinen sektori. Ekosysteemi keskittyy toimimaan yhteisellä liiketoiminnan alueella ja siinä pyritään yhteisten asioiden ja ongelmien ratkaisuun. Yhteiskehitys ja yhdessä tekeminen ovat avainsanoja ekosysteemi toiminnassa, ja ekosysteemi pyrkii kehittämään yhteisesti valittua liiketoimintaympäristöä sekä kehittämään innovaatioita ja parantamaan kilpailukykyä.

Tieteellisessä johtamisalan kirjallisuudessa on käsitelty liiketoiminnan ekosysteemejä ainakin neljästä eri perspektiivistä: teknologian ympärillä olevasta, avoimen innovoinnin toimintaympäristöstä, innovaatioyhteistyöstä sekä yritysten välillä olevasta siteiden ja suhteiden verkostosta. Jokainen näkökulma rikastaa muita ja jokainen osa-alue käsittelee erilaisia näkemyksiä. (Muegge 2011, 7–8.) Ekosysteemi käsitteenä ei ole siis täysin yksiselitteinen, vaan sitä on hyvä tutkia monesta eri kulmasta käsin.

### 2.2 Ekosysteemipalvelu

Ekosysteemit tarjoavat asiakkailleen erilaisia palveluja, joiden avulla se kehittää toimintaansa sekä asiakasyritysten omaa toimintaa. Palvelu tarkoittaa eri asiayhteyksissä hieman eri asioita. Tilastokeskus kertoo, että palvelu on tuotannollisen toiminnan seurausta, joka edistää tuotteiden ja rahoitusvarojen vaihdantaa (Tilastokeskus n.d.). Ekosysteemin orkestroija eli ekosysteemin vetäjä, tavanomaisemmin jokin yritys, tarjoaa raamit ja mahdollistaa ekosysteemitöiminnan.

Ekosysteemipalveluja voi olla tarjolla monenlaisia ja asiakkaat voivat niihin osallistua. Palveluja tarjotaan ja kehitetään kunkin ekosysteemin tarpeeseen. Palveluita voivat olla esimerkiksi eri toimijoiden välisten tapaamisten mahdollistaminen, työpajat, seminaarien ja koulutustilaisuuksien järjestäminen. Myös messuille

osallistuminen ja ekskursion järjestäminen niin Suomessa kuin ulkomailla kuuluvat ekosysteemipalveluihin. Palvelujen prioriteettina on osallistaa asiakkaita ja kehittää ekosysteemin toimintaa eteenpäin. Ekosysteemipalveluna voidaan nähdä myös uusien liiketoimintamahdollisuuksien kartoittaminen yhdessä ekosysteemiin kuuluvien jäsenten kesken.

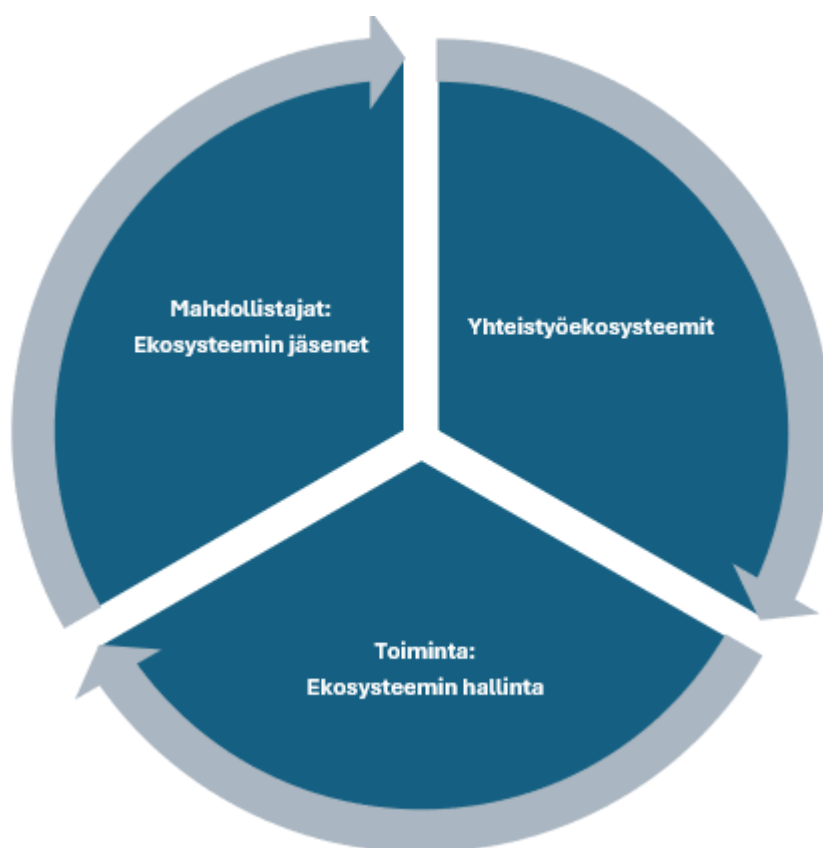
### **2.3 Ekosysteemipalvelujen ja toiminnan merkitys**

Ekosysteemien tarkoitus on vastata kysymykseen, miksi ekosysteemi on ylipäättään olemassa. Ekosysteemit on luotu ratkaisemaan ongelmia, tuottamaan lisäarvoa ja vaikuttavuutta. Ne myös luontaisesti muuttavat muotoaan ja adaptoituvat kuhunkin hetkeen ajan saatossa. Ekosysteemit toiminnassa keskeistä on löytää oikeat partnerit ja ihmiset työskentelemään yhdessä valittuja asioita kohti. (Kola, Koivukoski, Koponen & Heino 2020, 21, 43.) Sen toiminnan tarkoituksena ei ole olla keskustelupiiri, vaan aktiivinen toimija, joka innovoi ja kehittää uusia liiketoimintamahdollisuuksia erilaisin aikajäntein.

Liiketoiminnan ekosysteemejä on erilaisia ja niiden toimintatavat eroavat toisistaan. Jokainen ekosysteemi on syntynyt erilaisista tarpeista kehittää toimintoja ja ratkaista kompleksisia ongelmia. Kompleksisuuden ympärillä ekosysteemit yleensä operoivatkin. Kompleksiset asiat tuovat ihmiset yhteen ja niistä tarpeista käsin myös lähtee tarve ekosysteemit toiminnalle.

Ekosysteemi toimii parhaiten, kun sen jäsenet eli ihmiset ja yritykset ovat kiinnostuneita yhteisten ongelmien ratkaisemisesta ja kyseisen liiketoiminnan alan kehittämistä. Yhtenä ekosysteemit toiminnan tärkeimpänä asiana voidaan pitää sitä, että kukaan toimija ei kykene itsenäisesti tuottamaan vastaavaa lisäarvoa, mitä yhdessä ekosysteemit toiminnan avulla pystytään tekemään. Ekosysteemit toiminnan yksi konkreettinen ja hyvin keskeinen asia on sen asiakkaiden pääsy dataan ja mahdollisuus hyödyntää sitä erilaisin keinoin. Ekosysteemit toiminnan voidaan ajatella olevan onnistunutta silloin, kun se houkuttelee mukaan uusia asiakkaita ja se yhdistää eri yritykset tekemään asioita niin sanotusti yhteisen hyvän eteen. (Hänti 2021, 174–175.) Yhteistyön avulla saavutettu lisäarvo ja kilpailuetu ovat vailla vertaansa ja se saavutetaan usein ekosysteemit toiminnan

avulla. Ekosysteemit ovat riippuvaisia aktiivista jäsenistä ja heidän halustaan kehittää ekosysteemin keskeisiä teemoja. Kuviossa 2 on esitelty yksinkertaistettuna Häntiä (2021) mukailleen ekosysteemi, jossa on nostettu esiin liiketoimintamallien rooli. Ekosysteemin jäsenet nähdään ekosysteemin mahdollistajien roolissa ja yhteistyöekosysteemit edesauttavat ekosysteemin elinvoimaisuutta. Ekosysteemin hallinta voidaan nähdä osana ekosysteemin toimintaa. Kaikki nämä edellä mainitut elementit yhdessä muodostavat eheän kokonaisuuden liiketoiminnan ekosysteemistä.



KUVIO 2. Ekosysteemi asiakaskeskeisten liiketoimintamallien näkökulmasta (Hänti 2021, 175, mukailtu.)

### 3 TUOTTEISTAMINEN

#### 3.1 Palvelun tuotteistaminen

Tuotteistamisella tarkoitetaan usein prosessia, jossa tuote tai palvelu muotoillaan myytäväksi tuotteeksi. Tuotteistamisen avulla helpotetaan uuden tuotteen tai palvelun pääsyä markkinoille. Tuotteistamisen voidaan myös ajatella olevan laaja käsite, joka sisältää tuotteen kehityksen koko sen elinkaaren aikana. (Tuominen, Paananen & Virtanen 2005, 15.) Tuotteistamiseen liittyy sekä suunnittelua että kehittämistä siihen suuntaan, että asiakasyritys hyötyy siitä mahdollisimman paljon (Sipilä 1995, 12).

Tuotteistaminen on kasvava trendi monilla aloilla. Etenkin palveluliiketoiminnassa, jolloin myytävä tuote tai palvelu ei ole välttämättä fyysinen paketti, vaan palvelu, joka tuotetaan asiakkaalle. Palveluliiketoiminnassa on tärkeää lähestyä myytäviä palveluja tuoteajattelun kautta. Ilman tuoteajattelua tuotannossa ei välttämättä ikinä päästä prototyypistä eteenpäin (Sipilä 1995, 15.)

#### 3.2 Palvelun tuotteistamisen prosessi

Tuotteistamisen prosessi lähtee liikkeelle **ideasta**, joka halutaan saada markkinoille asiakkaiden ostettavaksi. Tämän jälkeen on useita **vaiheita**, jotka on käytävä läpi. Näitä voivat olla esimerkiksi **tuotteen määrittely, asiakastarpeiden kartoitus, kilpailija-analyysi, markkinointistrategia ja testauksen kehittäminen**. Tuotteen **hinnoittelu** on myös tärkeä osa tuotteistamisen prosessia. Prosessin viimeinen vaihe on tuotteen tai palvelun **lanseeraus**.

Tuotteistamisprosessia voi lähestyä useammasta kulmasta ja prosesseja on myös erilaisia. Tässä työssä esitellään kolme erilaista tuotteistamisen prosessia. On sekä perinteinen eli vaiheittain tapahtuva tuotteistaminen, että ketterä tuotteistamisprosessi ja iteratiivinen tuotteistamisprosessi. Vaiheittaisessa tuotteistamisprosessissa edetään askel kerrallaan eteenpäin, jonka lopputuloksena syntyy myytävä palvelu tai tuote. Ketterässä tuotteistamisprosessissa keskitytään siihen, että myytävä palvelu tai tuote saadaan mahdollisimman nopeasti markki-

noille. Tavoitteena on kehittää asiakaslähtöisesti ja nopeasti palveluita ja tuotteita. Ketterä tuotteistamisprosessi sopii hyvin sellaisille aloille, joilla voidaan odottaa olevan nopeaa markkinakehitystä. Ketterän tuotteistamisprosessin ytimessä on se, että siinä keskitytään kuvaamaan ensin ulkoiset eli asiakkaalle näkyvät asiat. Tässä prosessissa tuotteistaminen viedään loppuun yhdessä ensimmäisten asiakkaiden kanssa. Iteratiivinen tuotteistamisprosessi keskittyy siihen, että tuotteistus etenee vaiheittain ja siitä pyritään saamaan jatkuvasti kehittyvä kokonaisuus. Tämä prosessi koostuu sykleistä, joissa tuotetta pyritään saamaan jatkuvasti paremmaksi esimerkiksi testauksen ja arvioinnin avulla. (Järvi ym. 2015, 10–11.)

Valmistellessa tuotteistamisen prosessia, tulee olla käsitys siitä, miten se liittyy yrityksen strategiaan niin markkinoinnissa kuin liiketoiminnassa ylipäätään. Tuotteistamisen alkuvaiheessa on tärkeää selvittää, mikä on tuotestrategia, jotta päästään haluttuun lopputulokseen. (Sipilä 1995, 34.) Huomionarvoista on myös se, että ulkoiset asiat saattavat vaikuttaa tuotteistamisen prosessiin. Ulkoisina asioina voidaan pitää esimerkiksi kulloinkin vallitsevaa markkinatilannetta. Tuotteistamisella pyritään siihen, että palvelu tai tuote tuottaa mahdollisimman suurta asiakashyötyä ja asiantuntijayritys pääsee tavoitteisiinsa (Lehtinen & Niinimäki 2005, 31). Tuotteistamisprosessi täytyy valita sen mukaan, millaista tuotetta tai palvelua ollaan rakentamassa ja ottaa myös huomioon tavoiteltu kohderyhmä. Hyvin valitulla prosessilla päästään todennäköisemmin haluttuun lopputulokseen.

### **3.3 Palvelun tuotteistamisen hyödyt**

Tuotteistamisen avulla voidaan lopulta monistaa palveluita tai tuotteita, joka voidaan nähdä myös kustannustehokkaana ratkaisuna. Tuotteistamisen avulla palvelusta saadaan tehtyä asiakaslähtöisempää ja näin ollen se palvelee loppukäyttäjää paremmin. Tuotteistamisen ratkaisuilla pyritään siis asiakaslähtöisempään lopputulokseen. (Sipilä 1996, 16.) Hyötyinä voidaan myös yksiselitteisesti pitää kasvanutta myyntiä ja vähentyneitä kustannuksia, kun tuotteistamisen avulla on pystytty monistamaan palveluita myytävään muotoon.

Tuotteistamisen avulla saavutetaan myös kilpailuetua markkinoilla. Hyvin tehty tuotteistaminen auttaa asiakasta ostopäätöksessä ja tekee myynnin helpommaksi. Sen avulla myös varmistetaan, että tuotteelle tai palvelulle on markkinarako ja asiakkaat ovat halukkaita ostamaan sen. (Apunen 2020, 87.) Markkinoiden ollessa täynnä samankaltaisia palveluita ja tuotteita, on kilpailuetu siinä välttämätön hyöty. Kilpailuedun tulisi sisältää sellaisia asioita ja hyötyjä, mitä asiakas ei voi muualta saada ja tämän takia on valmis tarttumaan juuri kyseiseen tuotteeseen tai palveluun. On tärkeää miettiä, mistä yrityksen kilpailuetu muodostuu. Onko kyse esimerkiksi teknologiasta tai jostain erityisestä tietotaidosta, mitä ei ole muualta saatavilla. Näiden tekijöiden avulla erotutaan kilpailijoista ja luodaan kilpailuetua markkinoilla. (Apunen 2020, 39.)

## **4 PALVELUMUOTOILU**

### **4.1 Palvelumuotoilu käsitteenä**

Palvelumuotoilulla tarkoitetaan palveluiden kehittämistä niin, että otetaan huomioon tosiasiat yhdessä tulevaisuuden skenaarioiden kanssa (Tuulaniemi 2011). Palvelumuotoilulla halutaan kehittää palveluja ja tuotteita enemmän käyttäjäystävällisemmäksi ja sen avulla luoda parempia palvelukokemuksia. Palvelumuotoilu on kasvava trendi liiketoiminnan harjoittamisessa ja se edistää muun muassa yrityksen arvo- ja asiakaslupausten saavuttamista yhdessä liiketoiminnallisten tavoitteiden kanssa.

Palvelumuotoilussa yhdistyvät suunnittelun, liiketoiminnan ja asiakastutkimuksen periaatteet. Palveluiden kasvava rooli maailmantaloudessa on yleistynyt ja sitä myöden myös palvelumuotoilu on noussut merkittäväksi työkaluksi liiketoiminnan kehittämiseen eri teollisuuden aloilla (Forsberg, Koivisto & Säynäjäkangas 2019, 17). Palvelumuotoilun avulla voidaan esimerkiksi tunnistaa palvelun kipupisteitä, luoda uusia palvelukonsepteja, testata niiden toimivuutta sekä parantaa nykyisiä palveluita asiakaslähtöisemmäksi.

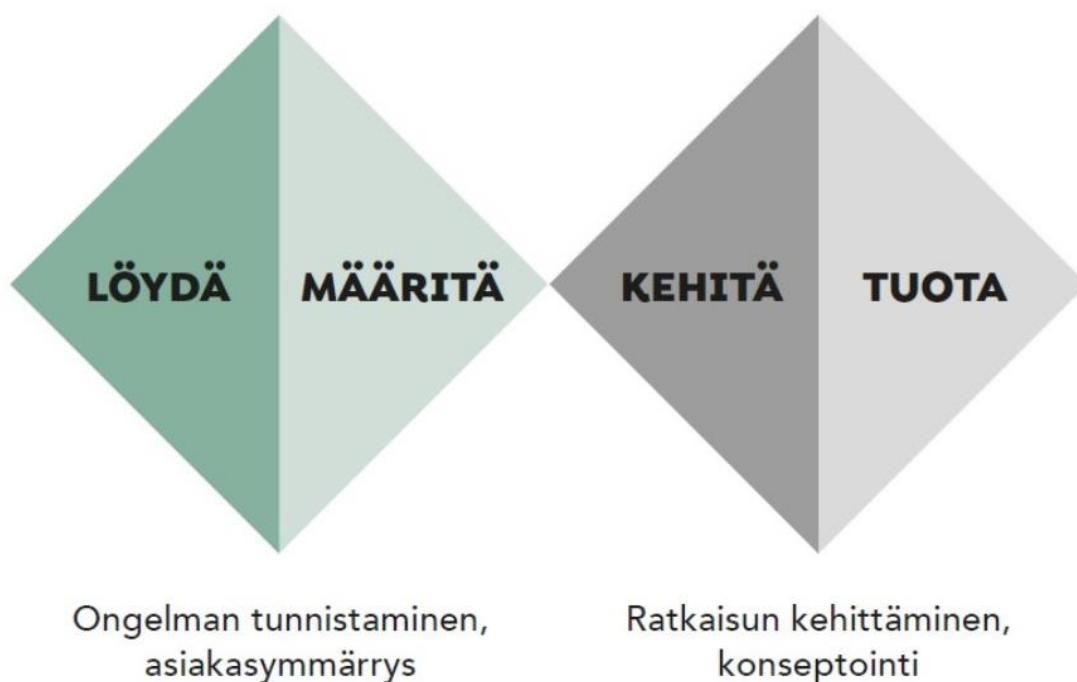
### **4.2 Palvelumuotoilun prosessi**

Palvelumuotoilun prosessiin kuuluu, että siihen ottavat osaa sekä yrityksen henkilökunta että asiakkaat. Palvelumuotoilun ytimessä on palvelupolun kehittäminen. Palvelupolkua pitkin asiakas käy läpi prosessin, jonka varrella hän on kosketuksissa erilaisiin kontaktipisteisiin. Kontaktipisteiden avulla asiakkaalle pyritään varmistamaan virheetön asiakaskokemus, joka säilyy koko prosessin läpi. (Forsberg ym 2019, 35.)

Palvelumuotoiluprosesseja on kehitetty useita erilaisia, kuten esimerkiksi service blueprint, design thinking ja tuplatimanttimalli. Tuplatimanttimallia käydään tarkemmin läpi tässä työssä. Riippuen siitä, onko kyseessä ideointia ja konseptointia tai fasilitointia ja erilaisia tutkimuksia, valitaan tietynlainen prosessi palvelumuotoilun taakse. Palvelumuotoiluprosessin keskeisenä tarkoituksena on tunnistaa asiakas- ja käyttäjätarpeita, jotta voidaan taata kohdistettu arvonluonti. Ja tätä

kautta luoda arvolupauksia ja tehdä ratkaisuja, jotka pohjautuvat nimenomaan käyttäjätarpeisiin. (Forsberg ym. 2019, 42.)

Design Council (2005) on tehnyt palvelumuotoilun prosessista tuplatimanttimalin, johon useiden palvelumuotoilun prosessien sanotaan pohjautuvan. Kuviossa 3 on esitetty tuplatimanttimalli. Tämä malli pohjautuu ajatukseen, että ensin etsitään ratkaistava ongelma (ensimmäinen timantti), jonka jälkeen etsitään ongelmaan ratkaisu (toinen timantti). Tuplatimanttimallin perusajatus pohjautuu neljään eri teemaan, jotka ovat: löydä, määritä, kehitä ja tuota. (Forsberg ym. 2019, 42–43.) Tuplatimanttimalli on hyvä keino tuotteistamisen tueksi, kun halutaan saada kehitettyä jotain konkreettista.



Kuvio 3. Tuplatimanttimalli. (Forsberg ym. 2019, 47.)

### 4.3 Palvelumuotoilun hyödyt liiketoiminnalle

Palvelumuotoilusta voidaan ajatella olevan massiivinen hyöty liiketoiminnalle. Nykypäivän markkinoilla on tarjolla yhä kompleksisempia tuotteita ja palveluita ja asiakas voi hämmentyä tarjonnasta. Tällöin palvelumuotoilun keinoin voidaan muotoilla ostettava palvelu tai tuote sellaiseen muotoon, että asiakkaan on

helppo tehdä ostopäätös. Hyöty saadaan silloin irti, kun koko palvelumuotoilun prosessi on tehty mallikkaasti alusta loppuun, eikä vain lopputuotetta olla saatu houkuttelevaksi. Useita kompastuskiviä voi olla matkan varrella, kun potentiaali-asiakas on ostamassa uutta palvelua. Palvelumuotoilun keinoin nämä kompastuskivet minimoidaan ja tavoitteena on muotoilla mahdollisimman hyvin toimiva palvelupolku, joka tukee asiakaskokemusta positiivisesti.

Palvelumuotoilun työkaluja käytettäessä on erittäin tärkeää asettaa tavoitteet. Ilman tavoitteiden asettamista on vaikea mitata saatuja hyötyjä ja onko tavoitteisiin päästy. (Forsberg ym. 2019, 203.) Jokainen yritys asettaa siis omat tavoitteensa, mutta myös yleisiä hyötyjä palvelumuotoilusta on, kuten esimerkiksi sen laajempi ymmärrys ja jatkuva hyödyntäminen yrityksessä. Palvelumuotoilun tullessa tutuksi, sitä on myös jatkossa helpompi käyttää hyödyksi niin sisäisissä kuin ulkoisissa projekteissa. Sen avulla saadaan myös uutta työvoimaa ja näkemystä työntekoon. Jokainen yritys kamppailee jossain vaiheessa kasvukivuista hyvällä tai huonolla tavalla. Palvelumuotoilu myös omalta osaltaan uudistaa ja kehittää yrityksen tapaa toimia ja uudistaa rakenteita ja kulttuuria. (Forsberg ym. 2019, 209.)

Yrityksen ollessa yhä enemmän tekemisissä palvelumuotoilun kanssa, hyödyt alkavat nousemaan esille. Yrityksen sitoutuneisuus palvelumuotoiluun työkaluna antaa sille mahdollisuuden myös kasvaa ja kehittyä uudella osa-alueella. Muutos on jatkuvaa ja jokaisen yrityksen, joka haluaa pysyä hengissä, on uudistuttava ajan mukana.

Palvelumuotoiluun on syytä panostaa, sillä jo aiemmin mainittu kompleksisuus esimerkiksi ekosysteemitöiminnässä on kasvavassa vauhdissa. Palvelumuotoilu auttaa jäsentelemään näitä kompleksisia ympäristöjä, jotta liiketoiminta olisi sujuvaa ja se pystyy tarpeen vaatiessa muuttamaan muotoaan. Asiakkaiden tarpeet ja kiinnostuksen kohteet vaihtelevat ja yhä enemmän kiinnitetään huomiota asiakaskokemukseen ja sen parantamiseen kaikilla tasoilla. Palvelumuotoilulla on tässä vahva rooli ja tausta. Se auttaa myös jo mainitun kilpailuedun kasvattamisessa. (Forsberg ym. 2019, 217–218.)

## 5 TEEMAHAASTATTELU

### 5.1 Toimeksiantajan lähtötilanne

Opinnäytetyön toimeksiantajana on DIMECC, joka on suomalainen teollisuus- ja teknologia-alojen innovaatiotoimintaan keskittyvä suomalainen yritys. Se on perustettu vuonna 2008 ja keskeisenä tavoitteena on nopeuttaa uusien liiketoimintamallien ja teknologioiden markkinoille pääsyä. DIMECC tarjoaa yhteistyöalustan yrityksille ja tutkimuslaitoksille fasilitoiden erilaisia ekosysteemejä, ohjelmia ja projekteja. Yrityksellä on vahvat verkostot niin suomessa kuin Euroopan tasolla.

Yritys toimii aktiivisesti vuorovaikutuksessa eri alojen yritysten, instituutioiden sekä oppilaitosten kanssa. DIMECC toimii vahvasti tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminnassa. DIMECC orkestroi tätä opinnäytetyötä kirjoittaessa viittä eri ekosysteemiä, jotka ovat Make in Finland, FAME, VAMOS, SW4E sekä MEFI. Toimeksiantajan johtamat ekosysteemit vaikuttavat niin valmistavan ja lisäävän teollisuuden kuin älykkään liikkumisen sekä ohjelmistokehityksen aloilla. Ekosysteemit keskittyvät toiminnassaan yhteistyön vahvistamiseen ja yhteiskehittämiseen. Ekosysteemit toiminnassa on myös luontaista, että sen jäsenyrityksille pyritään mahdollistamaan uusia liiketoimintamahdollisuuksia.

Tutkimuskysymys siitä, minkälaisia ekosysteemipalvelutuotteita tulisi tuotteistaa uuteen ekosysteemipalvelukokonaisuuteen oli tämän opinnäytetyön punainen lanka. Toimeksiantajan nykyiset palvelut ekosysteemijäsenille kaipaavat uudistamista ja kehittämistä, jotta se voi vastata asiakkaidensa tarpeisiin ja toiveisiin paremmin. Uudistuminen on myös luonnollinen osa liiketoimintaympäristöä. Ilman uudistamista ja palveluiden uudelleen miettimistä, yritys ei välttämättä pysy kulloinkin vallitsevassa markkinatilanteessa mukana. Ekosysteemit toimintaa halutaan kehittää siihen suuntaan, että yritykset pääsevät verkostoitumaan aiempaa paremmin ja hyötymään eri ekosysteemeistä järkevällä tavalla. Ekosysteemipalvelujen tuotteistaminen vastaa omalta osaltaan tähän tarpeeseen ja haluan tehdä asioita ketterämmin ja paremmin. Ekosysteemipalvelut on hyvä nähdä myös konkreettisena tuotteena ja palveluna, mitä jäsenyrityksille voidaan tarjota jäsenmaksua vastaan.

## 5.2 Aineiston hankinta

Tutkimus toteutettiin syyskuussa 2024 laadullisena tutkimuksena, jonka muotona käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua. Haastattelut tehtiin videoneuvottelusovellus Teamsin välityksellä, minkä avulla ne saatiin myös litteroitua automaattisesti. Litterointi tarkoittaa puhuttujen keskustelujen tai vuorovaikutustilanteiden muuntamista kirjoitettuun muotoon. Se on tärkeä osa laadullista tutkimusta, sillä se mahdollistaa aineiston tarkemman analysoinnin. Litterointi ei ole pelkkää sanojen kirjaamista, vaan se voi sisältää myös vuorovaikutuksen pienimmätkin yksityiskohdat, kuten tauot, äänensävyt tai eleet. Litteroinnin tarkkuus vaihtelee tutkimuksen tarpeiden mukaan: esimerkiksi, jos tutkitaan keskustelun sisältöä, ylimalkaisempi litterointi voi riittää, mutta tarkempi analyysi vaatii yksityiskohtien, kuten äänenpainojen ja nonverbaalisen viestinnän, merkitsemistä. (Kallio, 2021.) Tässä opinnäytetyössä riitti pintapuolisempi litterointi, sillä pääasiana oli keskustelun sisällöt eikä niiden ilmaisutavat.

Tarkkuuden lisäksi litterointi on aikaa vievää, ja prosessissa tehdään usein kompromisseja siitä, mitä asioita painotetaan. Vaikka modernit puheentunnistusohjelmat voivat helpottaa työn alkuvaihetta, tieteelliseen tutkimukseen tarvitaan usein tarkempaa litterointia, joka edellyttää käsin tehtyjä merkintöjä. Litterointi auttaa tutkijoita jäsentämään ja ymmärtämään aineistoa syvällisemmin sekä tekee tutkimuksesta läpinäkyvämpää lukijalle. (Kallio, 2021.) Tässä opinnäytetyössä Teamsin avulla tuotettu litterointi tarkastettiin käsin ja sieltä poistettiin turhia täytesanoja sekä tunnistetietoja anonymiteetin suojaamiseksi.

Tutkimuksen kohderyhmäksi valikoitui eri kokoisia yrityksiä, jotka ovat DIMECCin ekosysteemitoiminnassa aktiivisesti mukana. Rajausta kohderyhmästä ei tehty tämän tarkemmaksi, koska eri yritykset eri ekosysteemeistä antavat tärkeää tietoa siitä, millaisia ekosysteemipalveluita kannattaisi tuotteistaa. Yritykset, joita haastateltiin tätä opinnäytetyötä varten edustavat niin pieniä kuin suuria yrityksiä. Nämä yritykset valikoituivat haastateltavaksi myös sen takia, että osa niistä on mukana DIMECCin useammassa ekosysteemissä. Yrityksillä oli siis kokemusta, mitä ekosysteemitoiminta on ja mitä se sisältää ja ajatuksia siitä, millaisia palveluita sinne kannattaisi kehittää.

### 5.2.1 Tutkimuksen menetelmät

Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa kerätään useimmiten haastatteluiden avulla. Aineistoa kerätään eli haastatteluja pidetään niin kauan, kunnes aineisto alkaa kylläntymään eli toistamaan itseään. Kun aineisto on kylläntynyt, voidaan puhua siitä, että tutkimusongelma on ratkennut. (Kananen 2015, 128.) Laadullinen tutkimus ja toiminnallinen opinnäytetyö myös keskustelevat keskenään siinä tilanteessa hyvin, kun tarkoituksena on tuottaa kohderyhmän ajatuksiin nojautuva idea (Airaksinen & Vilkkä 2003, 63.) Tässä opinnäytetyössä oli tarkoitus saada asiakasyrityksiä haastatteleamalla tietoa siitä, millaisia ekosysteemipalvelutuotteita he olisivat vailla koulutus- ja tapahtumapalveluihin. Haastatteluaineistoa kerätessä täytyy muistaa, että aineisto kuvaa tarpeeksi hyvin ongelmaa, jota pyritään ratkaisemaan. Laadukkaasta haastatteluaineistoista voidaan puhua silloin, kun aineisto on tarpeeksi monipuolista.

Laadullinen tutkimus toteutettiin teemahaastatteluna. Sen on tarkoitus määritellä ennalta teemat eikä niinkään kysymykset. Tätä kutsutaan puolistrukturoiduksi haastatteluksi. (Mustonen, Santavuori & Pöyhönen 2023, 221.) Teemahaastattelussa ei myöskään ole tarkoitus kysyä kaikilta haastateltavilta täysin samassa muodossa olevia haastattelukysymyksiä samassa järjestyksessä. Valikoituja teemoja haastattelussa oli yhteensä viisi:

1. Yrityksen nykytilanne ja tarpeet
2. Ekosysteemipalvelutuotteen soveltuvuus
3. Käyttökokemus ja odotukset
4. Kilpailu ja erottuminen
5. Tulevaisuuden tarpeet ja yhteistyö

Haastattelukysymykset ja haastattelun teemat syntyivät tarpeesta saada selville yritysten kiinnostuneisuus koulutus- ja tapahtumapaketteja kohtaan osana ekosysteemipalvelun tarjoamaa ja siinä mukana oloa. Aineistoja analysoidessa on muistettava, että ennalta määritetyt teemat eivät ole niitä, jotka nousevat aineistosta löytyviksi teemoiksi (Hyvärinen, Suoninen & Vuori n.d.). Aineistosta löytyvät teemat tulevat esiin analysoinnin avulla, jota käsitellään luvussa 5.4.

Puolistrukturoitu teemahaastattelu sopi tutkimusmenetelmäksi, koska haastattelijalla on mahdollisuus joustavasti lisätä kysymyksiä haastattelun edetessä ja syventyä tarvittaessa tiettyihin asioihin. Jos haastattelu olisi tehty toisella tapaa, jossa ei ole tilaa syventävään keskusteluun, olisi jokin näkemys saattanut jäädä tulematta ilmi. Puolistrukturoitu haastattelu antaa myös mahdollisuuden löytää sellaisia näkökulmia, joita ei olisi tullut ajatelleeksi haastattelua suunnitellessa tai muilla tavanomaisilla haastattelumenetelmillä esimerkiksi kyselylomakkeen tyyllisellä haastattelulla. Kohderyhmän pienuuden vuoksi tähän opinnäytetyöhön valikoitunut haastattelumuoto oli hyvä, koska haastatteluissa pääsi hyvin yksityiskohtaisiin keskusteluihin.

Edellä mainittujen teemojen ympärillä käydyt keskustelut yritysten kanssa olivat avartavia ja keskusteluissa nousi konkreettisia asioita. Yritykset kertoivat esimerkiksi nykytilanteistaan ja siitä, millaisissa koulutuksissa ja tapahtumissa he tällä hetkellä käyvät ja millaisia he järjestävät itse. Osa yrityksistä kertoi, että koulutuksia saattaa olla viikoittain ja toisessa taas harvemmin. Yhden yrityksen kohdalla etenkin koulutukset olivat hyvin systemaattisesti järjestettyjä etäkoulutuksia, jotka sisältävät muun muassa erilaisia sähköisiä materiaaleja ja oppimismoduuleja. Haastatteluteema käyttökokemuksista ja odotuksista nosti esille esimerkiksi sen, että odotukset tapahtumien- ja koulutuksien järjestäjään on suuret ja etenkin luottamus nousi monella eri tavalla esille. Yritysten aiemmista kokemuksista kumpusi se, että palvelupaketteja halutaan räätälöidä heidän omiin tarpeisiinsa niin paljon kuin mahdollista. Tulevaisuuden tarpeet ja yhteistyö -teeman ympärillä oli paljon keskustelua siitä, että etenkin koulutustarpeet ovat henkilöstön kesken hyvin yksilöllisiä ja yksityiskohtaisia. Kaksi kolmesta yrityksestä kertoi, että henkilöstö tarvitsisi todella räätälöitäviä koulutuksia yksittäisistä koulutuspäivistä laajempiin koulutuskokonaisuuksiin. Kyseessä voisi olla perinteisiä työturvallisuuden liittyviä koulutuksia, kuten tulityökortti ja muut vastaavat.

### 5.3 Aineiston analysointi

Aineiston analysointi aloitettiin käymällä litteroidut haastattelut läpi ja etsimällä sieltä yhteneväisyyksiä. Aineisto värikoodattiin, jonka avulla yhdistettiin eri haastatteluista nousevia asioita, jotka muodostuivat myöhemmin aineiston analyysin teemoiksi. Koodaamisen jälkeen aineisto oli mahdollista teemoitella. Näiden teemojen avulla voitiin lähteä jatkamaan kohti ekosysteemipalveluiden tuotteistamista koulutus- ja tapahtumatarpeisiin.

Koodaaminen voidaan nähdä yhtenä työvälineenä, jonka avulla laadullista tutkimusaineistoa aletaan käymään läpi (Kallinen & Kinnunen 2021.) Koodaamisen avulla saatiin yksinkertaistettua litteroitua aineistoa ja myös teemoittelu helpottui. Koodaaminen ei vielä yksin ole aineiston analyysia, mutta sen avulla voitiin siirtyä tarkempaan analysointiin, esimerkiksi teemoitteluun.

Koodatut luokat ja alaluokat eivät löydy aineistosta itsestään, vaan ne ovat tutkijan vastuulla saada esille. Tässä auttaa olennaisesti se, että koodaamista ohjaa keskeiset tutkimusongelmat tai -kysymykset. (Kallinen & Kinnunen 2021.) Haastattelun aineiston koodaamista ohjasi työn tavoite eli uuden ekosysteemipalvelun tuotteistaminen.

Aineistoja käytiin läpi ja sieltä nostettiin asioita, jotka toistuivat useasti läpi haastattelun ja olivat yhteneväisiä toisten haastatteluiden kanssa. Teemoittelun pää-tarkoituksena on löytää aineistosta sen keskeiset aiheet eli teemat (Kallinen & Kinnunen 2021). Tämän prosessin jälkeen aineiston teemat olivat selvillä. Aineiston analyysissa otettiin huomioon keskeinen tutkimuskysymys: mitä ekosysteemipalvelutuotteita tulisi tuotteistaa uuteen ekosysteemipalveluun? Aineistoa analysoitaessa pyrittiin saamaan kasaan sellainen kokonaisuus, jota pystytään hyödyntämään palvelupakettien tuotteistamisen työkaluina.

## 5.4 Tutkimusaineiston teemat

Tutkimusaineistosta nousi esille kolme pääteemaa, joiden avulla tuotteistamista lähdettiin rakentamaan. Teemat löytyivät haastatteluista nousseiden sitaattien avulla ja sen perusteella, mikä on koettu aineistoa teemoitellessa kaikista parhaimmaksi vaihtoehdoksi saada kehitettyä tuotteistettuja palvelupaketteja ekosysteemitöimintaan.

Asiakaskeskeiset koulutus- ja tapahtumaratkaisut -teema perustui muun muassa seuraaviin otteisiin haastatteluaineistosta. Haastateltavat painottivat joustavuuden ja räätälöitävyyden tärkeyttä, mikä tulee esiin seuraavissa haastattelusitaateissa. Pinnalle nousi myös keskustelua siitä, että yksittäisille ihmisillekin olisi tarpeen olla koulutustarjontaa.

*No ehkä se on se joustavuus ja räätälöityvyys on ne tärkeimmät.*

*No, kyllä se varmaan semmoinen skaalautuvuus ja räätälöitävyys, että me ei haluta niinku vaikkapa samanlaista tapahtumaa kuin joku toinen yritys.*

*Me tarvittaisiin yhdelle ihmiselle ohjelmistokoulutusta ja toiselle sitä hallituksen pyörittämiskoulutusta ja niin edes päin niin.*

Luottamuksen rakentaminen -teema perustui haastateltavien nostoihin siitä, että luottamus yritysasiakkaan ja palveluntarjoajan välillä on merkittävä tekijä ja se nousi aineistossa useaan kertaan eri asiayhteyksissä esille. Seuraavat haastattelusitaatit kertovat, millä eri tavoin luottamus nousi esille.

*Niin no totta kai niin kun henkilösuhteet merkitsee paljon ja se luotettavuus.*

*Mä toivoisin, että mä voisin luottaa siihen tapahtumajärjestäjään.*

*Se että pitäisi pystyä luottaa siihen, että se kyseinen palveluntarjoaja oikeasti toimittaa huippulaatuisia tapahtumia ja koulutuksia.*

*No tietysti se, että olisi olisi niin kun vastuuhenkilö, joka vastaa niinku meidän asiakkuudesta, joka pitää meihin yhteyttä kertoo mitä uusia palveluita tai miten he on niinku asioita miettinyt ja myös kuulostelee sitä, että mitä meidän tarpeet olisi.*

*Sellaiset ehkä selkeämmät roolit eri niinku ekosysteemi fasilitaattoreilla, että missä asioissa kenenkin kanssa asioidaan.*

Yhteistyöedut ekosysteemissä -teema perustui siihen, että kaikki haastateltavat nostivat esille termejä, kuten yhteistyö, verkosto, synergia ja ekosysteemi. Nämä voidaan nähdä ekosysteemiin kuulumisen hyötyinä, jotka tulevat esiin seuraavin sitaatein haastatteluista.

*Jaetaan tietoa ja joissa niinku vertaisryhmän kanssa päästään keskustelemaan.*

*Että kuinka me löydettäisiin semmoisia yhteisiä juttuja joihin löytyy se järkevä systeemi.*

*Ekosysteemien kanssa toimiminen on niinku tullut jäädäkseen.*

*Voisin haluta jotakin koulutusta ja sitten pystyisi niinkun siitä muodostamaan tällaisia kokonaisuuksia, jotka palvelisi useita yrityksiä ja siinä sitten saataisiin sitä myöskin volyymietua, että yksittäiset yritykset eivät joudu hakemaan, suunnittelemaan, kilpailuttamaan sitä koulutusta.*

*Onko tästä löydettävissä semmoista synergiaa, että olisi niinku tutkimalla asiaa niin voisikin löytyä jotain semmoisia mikä sopisi niinku aa joko koko porukalle tai sitten bee tämmöisille niinku isoille yrityksille.*

Aineistosta nousseet teemat keskustelivat keskenään ja sieltä välittyi myös ekosysteemien olemassaolon tärkeimpiä asioita: synergia, yhteistyö ja yhteinen kehittäminen. Näiden analyysien avulla lähdettiin miettimään tuotteistettavien palvelupakettien muotoa niin, että ne sopivat olennaisesti verkostomaiseen ekosysteemit toimintaa. Kerätyn aineiston lisäksi kirjallisuus aiheesta sekä opin- näytetyöntekijän kokemus ekosysteemit toiminnasta ja toimeksiantajayrityksen työntekijöiden kommentit ja puheenvuorot on otettu huomioon palvelupaketteja suunnitellessa.

## 6 EKOSYSTEEMIPALVELUN TUOTTEISTAMINEN

### 6.1 Ekosysteemipalveluiden tuotteistamisen prosessi

Ekosysteemipalveluiden tuotteistaminen tehtiin saadun aineiston ja sieltä nousseiden teemojen avulla. Tuotteistamisen apuna hyödynnettiin myös opinnäytetyön tekijän kollegojensa kanssa käymiä keskusteluja aiheesta työpaikalla. Myös tässä opinnäytetyössä esitellyt teoriat tuotteistamisesta ja palvelumuotoilusta olivat läsnä tuotteistamisen vaiheissa. Myös teoriat ekosysteemeistä olivat läsnä tuotteistamisen aikana, jotta tuotteistetut palvelut sopivat ekosysteemitöimintaan. Ekosysteemipalveluiden tuotteistamisesta jätettiin pois hinnoittelu ja sen pohtiminen siirrettiin toimeksiantajalle. Hinnoittelun lisäksi myös yksityiskohtaiset sisällöt rajattiin pois tästä opinnäytetyöstä ja ekosysteemipalvelujen tuotteistaminen pidettiin otsikkotasoisena. Ekosysteemipalveluita kuvaavat kuviot on tekstitetty englanniksi, sillä DIMECC työstää valtaosan materiaaleistaan englannin kielellä.

Tuotteistamisen prosessissa seurattiin opinnäytetyön teoreettista viitekehystä vaiheittaisesta tuotteistamisesta. Vaiheittainen tuotteistaminen käsittää muun muassa vaiheet ideoinnista, suunnittelusta ja prototyypin kehittämisestä, jonka jälkeen tuotteistettua palvelua testataan ja jatkokehitetään. Lopulta palvelutuote saadaan lanseerattua markkinoille. Vaiheittaisessa tuotteistamisessa on myös tärkeää palvelutuotteen jatkokehittäminen, jotta se pysyy ajankohtaisena muuttuvilla markkinoilla. Tuotteistamisessa otettiin huomioon myös keskeinen tutkimuskysymys siitä, mitä ja millaisia ekosysteemipalvelutuotteita kannattaisi tuotteistaa.

Palvelumuotoilun takana olevaa teoriaa hyödynnettiin myös tuotteistamisessa. Yhdessä suunnittelun ja haastatteluiden kanssa saatiin aikaiseksi koulutus- ja tapahtumapaketit yritykselle. Palvelumuotoilun avulla varmistettiin, että havaittuihin asioihin löytyi ratkaisu. Tuplatimanttimallin ajattelua hyödynnettiin palvelupaketien muodostamisessa. Tuplatimanttimallin idea yksinkertaistettuna on löytää havaittuun ongelmaan ratkaisu. Tässä työssä tutkimuskysymys vastasi tuplatimanttimallin ongelmaa ja aineiston analyysin perusteella nousseet teemat yhdessä tuotteistamisen kanssa antoivat ratkaisun, jonka avulla palvelupaketit syntyivät.

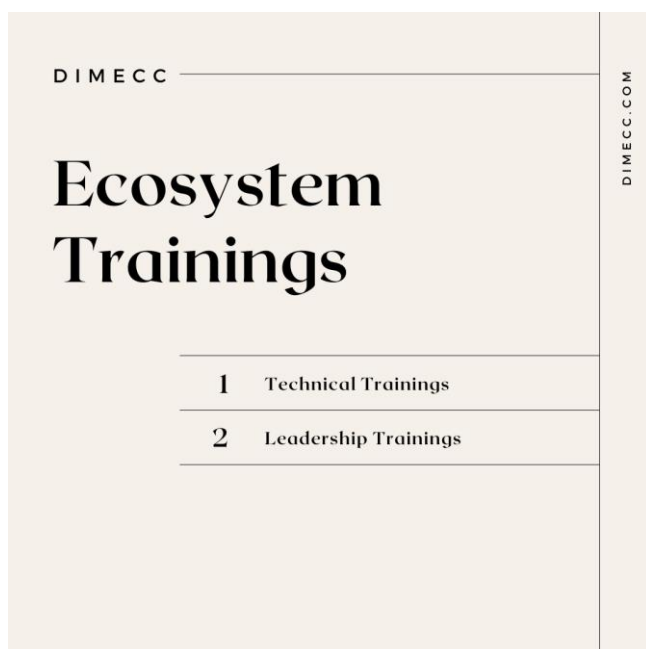
## 6.2 Koulutuspaketti

Koulutuksiin toivottiin räätälöitävyyttä yritysten tarpeisiin sekä myös yksittäisten koulutusten mahdollisuutta. Koulutuspaketti rakentui näistä ajatuksista tuotteistamisen ja palvelumuotoilun avulla. Koulutuspaketin teemat teknisestä koulutuksesta ja johtajuuskoulutuksesta syntyivät haastatteluaineiston avulla. Aineistossa toivottiin yksittäisiä koulutusmahdollisuuksia erilaisiin tarpeisiin. Nämä tarpeet olivat muun muassa hallitustyöskentelyyn liittyvää koulutusta ja erilaisia yksittäisiä ohjelmistokoulutuksia.

Koulutuspaketti sisältää moduulikoulutuksia, joista yritys voi valita sitä parhaiten tukevia sisältöjä. Kuviossa 4 esitetään koulutuspakettien moduulit tekninen koulutus ja johtajuuskoulutus (engl. technical training ja leadership training). Jokaiseen moduuliin liittyy muun muassa työpajatyöskentelyä, sillä ekosysteemin kantavana voimana toimii yhteinen tekeminen, sen sijaan että koulutukset olisivat pelkkiä luentoja. Yhteistyöedut ekosysteemissä -teeman ajattelua haluttiin myös sisältää näihin palvelupaketteihin. Työpajatyöskentelyn lisäksi koulutukset sisältävät myös kattavasti tarvittavia sähköisiä materiaaleja ja muita olennaisia sisältöjä esimerkiksi videotallenteita. Muut sisältösuunnittelut ja varsinaiset toteutukset jätettiin toimeksiantajayritykselle. Jokaiseen moduuliin liittyy mahdollisuus räätälöintiin, joten tekninen koulutus voi sisältää esimerkiksi erilaisten ohjelmistojen ja sovellusten käyttökoulutusta tai erilaisten automaatioiden ja robotiikan koulutusta.

Kuviossa 5 on esitetty teknisen koulutuksen moduuleja, jotka ovat ohjelmistokehitys (engl. software training), automaatio ja robotiikka (engl. automation and robotics), ohjelmointi ja koodaus (engl. programme and coding), datan analysointi (engl. data analytics) ja pilvipalvelut (engl. cloud computing). Teknisen koulutuksen moduulit on pohjustettu myös siihen, mihin DIMECCin tämänhetkiset ekosysteemit pohjautuvat toiminnassaan. Ekosysteemit toiminta DIMECCissä vaihtelee valmistavasta teollisuudesta ohjelmistotekniikan ja metaversen kehiksestä älykkääseen liikkumiseen. Ekosysteemit toiminta on laajaa, joten siihen kytkeytyvien palveluiden täytyy myös olla laajalla skaalalla tuotettuja.

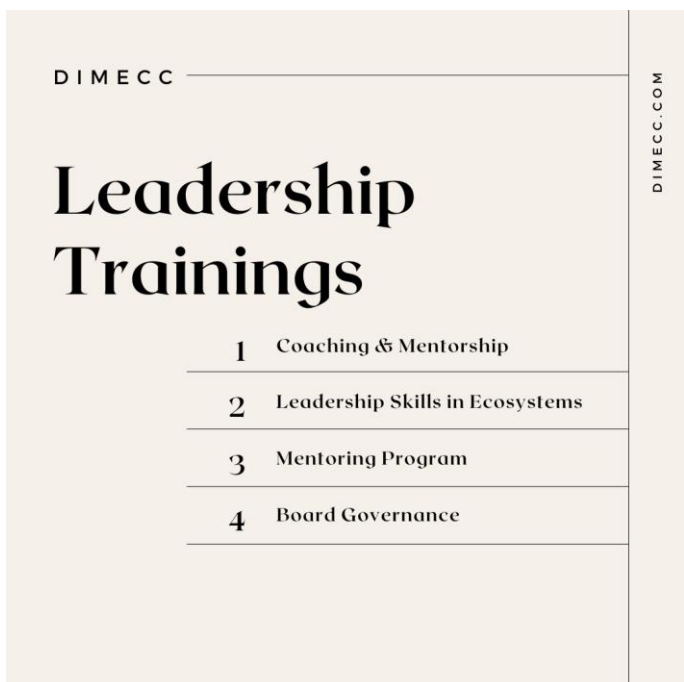
Kuviossa 6 on esitetty johtajuuskoulutuksen moduulit, jotka ovat valmennus ja mentorointi (engl. Coaching and mentorship), johtamistaidot ekosysteemeissä (leadership skills in ecosystems), mentorointiohjelma (engl. mentoring program) ja hallitustyöskentely (engl. board governance). Johtajuuskoulutuksen moduulien aiheet on myös mietitty aineiston teemojen ja nykyisen ekosysteemitöiminnan kautta. Haastatteluissa nousi esiin ajatuksia siitä, miten ekosysteemissä voitaisiin vielä pidemmälle hyödyntää laajaa verkostoa niin, että se tarjoaisi jokaiselle joltakin. Tämän ajatuksen taustalla oli ajatus siitä, eri kokoiset yritykset kaipaavat ekosysteemissä eri asioita ja ovat siellä erilaisella päämäärällä. Mentorointiohjelma voisi esimerkiksi tarjota paikan sille, että isommat yritykset pystyisivät mentoroimaan pienempiä yrityksiä ja näin ollen useampi ekosysteemin jäsen voisi hyödyntää ekosysteemin palveluita eri lähtökohdista ja erilaisella agendalla. Ekosysteemeihin on myös rakennettu hallitus, joka on oiva paikka sen jäsenille opetella muun muassa hallitustyöskentelyä ja johtamistaitoja ekosysteemeissä. Haastatteluissa kävi ilmi se, että liiketoiminnan erilaiset verkostot ja ekosysteemit ovat tulleet jäädäkseen, joten senkin takia nämä tuotteistetut palvelupaketit moduuleineen tukevat ekosysteemiajattelua ja ekosysteemitöimintää.



KUVIO 4. Ekosysteemipalvelun tuotteistettu koulutusmoduuli.



KUVIO 5. Teknisen koulutuksen tuotteistettu palvelupaketti.



KUVIO 6. Johtajuuskoulutuksen tuotteistettu palvelupaketti.

### 6.3 Tapahtumapaketti

Tapahtumapaketit tuotteistettiin samojen periaatteiden mukaisesti kuin edellä esitetyt koulutuspaketit. Tapahtumapakettien sisällöt tuotteistettiin vastaamaan haastatteluista nouseviin tarpeisiin sekä olemaan linjassa jo olemassa olevan ekosysteemitöiminnan kanssa. Tapahtumilta toivottiin erityisesti sellaisia ratkaisuja, joissa räätälöitävyys ja joustavuus ovat tiiviisti mukana. Myös yhteistyöedut ekosysteemissä -teema sekä luottamuksen rakentaminen -teema haluttiin nostaa tapahtumapakettien tuotteistamiseen mukaan. Haastatteluaineistossa luottamus tapahtumanjärjestäjään mainittiin useamman kerran. Nämä ajatukset ohjasivat tapahtumapakettien tuotteistamista, koska ekosysteemitöiminnan ytimessä on yhteinen kehittäminen ja yhdessä toimiminen. Tapahtumien osalta näihin tarpeisiin voitiin vastata tuotteistamalla tapahtumapaketit, jotka keskittyvät näihin edellä mainittuihin asioihin.

Tapahtumapaketti sisältää koulutuspaketin mukaisesti eri vaihtoehtoja. Näistä vaihtoehtoista yritysasiakkaat voivat valita, mihin tapahtumiin he mahdollisesti haluaisivat osallistua ekosysteemitöiminnassa. Tapahtumapaketti koottiin kahteen moduuliin, jotka ovat esitetty kuviossa 7. Ekosysteemin tapahtumapaketti (engl. Ecosystem Events) jakaantuu kahteen moduuliin, jotka ovat yhteisen kehittämisen tapahtumat (engl. co-creation events) ja täyden palvelun tapahtumapalvelu (engl. all-inclusive event service).

Yhteisen kehittämisen tapahtumat on kuvattu tarkemmin kuviossa 8. Ne keskittyvät muun muassa tapahtumiin, joiden pääpaino on yhteiskehittämisessä ja yhteistyössä. Näitä ovat esimerkiksi ekosysteemin huippukokoukset (engl. ecosystem summit), innovaatiopäivät (engl. innovation day) ja työpajatyöskentely (engl. deep-dive workshop). Palvelupakettiin pyrittiin tuotteistamaan sellaisia tapahtumia, jotka sopivat luonteensa vuoksi ekosysteemitöiminnan ajatukseen yhteiskehittämisestä. Tapahtumat haluttiin luoda niin, että ne tuovat ihmiset eri yrityksistä ja instituutioista yhteen kehittämään yhteisesti valittuja asioita ja teemoja. Tämän kaltaisissa tapahtumissa, jossa kokoonnutaan yhteen, pystytään kehittämään samalla ekosysteemin verkostoja ja pitämään huolta esimerkiksi asiakkuuksista ja luomaan uusia.

Tapahtumilta toivottiin myös paljon joustavia ja räätälöitäviä ratkaisuja yhteistyöteeman lisäksi, joissa asiakkaat luottavat tapahtumanjärjestäjään aina tapahtuman suunnittelusta lopulliseen toteutukseen asti. Tapahtumapaketit ovat täysin räätälöitävissä asiakkaiden tarpeiden ja toiveiden mukaan. Vaihtoehtoja rakennettiin haastatteluissa ilmi tulleiden keskustelujen ja teemojen perusteella. Rakennettu palvelupaketti tapahtumajärjestämiseen on esitelty Kuviossa 9. Paketti koostuu erilaisista palveluista, joista asiakas pystyy valitsemaan itselleen sopivat vaihtoehdot. Paketti sisältää kaiken kattavan tapahtumasuunnittelun ja -koordinoinnin (engl. end-to-end event planning and coordination), tapahtumapaikka ja tekninen tuki (engl. venue and technical support), brändätty tapahtumasuunnittelu (engl. branded event design), rekisteröinnin hallinta (engl. registration management), fasilitointi (engl. facilitation) sekä catering ja lisäpalvelut (engl. catering and extra services). Palvelupaketti pyrittiin toteuttamaan niin, että asiakkailta on mahdollisuus räätälöitäviin palveluihin ja halutessaan voivat valita joko yksittäisiä palveluita tai palvelun, jossa on huomioitu kaikki aina tapahtuman suunnittelusta lopulliseen toteutukseen. Kaiken kattava tapahtumapaketti on tuotteistettu kaikista edellä mainituista palvelupaketeista eniten mahdollisiin tulevaisuuden tarpeisiin. Toimeksiantajan kasvaessa lähivuosina on mahdollista, että se haluaa tarjota asiakkailleen vielä enemmän tukea ja mahdollisuuksia tapahtumien järjestämisessä nykyiseen verrattuna. Siinä tilanteessa tämän kaltainen tapahtumapaketti voi olla ratkaisu siihen, miten tapahtumien järjestämistä voisi kehittää enemmän asiakaslähtöisempään suuntaan.



KUVIO 7. Ekosysteemipalvelun tuotteistettu tapahtumamoduuli.



KUVIO 8. Yhteistyötapahtumien tuotteistettu palvelupaketti.



KUVIO 9. Räätelöitävä ja joustava tapahtumapaketti.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

### 7.1 Tulosten arviointi

Tässä opinnäytetyössä oli tavoitteena uuden ekosysteemipalvelun tuotteistaminen ja kehittäminen. Tavoitteen saavuttamista voidaan pitää onnistuneena, sillä työn lopputuotoksena on tuotteistettu uusia ekosysteemipalveluita toimeksiantajalle. Työn teoreettiset lähtökohdat kulkivat mukana työn alkuvaiheista aina sen valmistumiseen asti. Teoria ekosysteemeistä, tuotteistamisesta ja palvelumuotoilusta ohjasivat etenkin lopputuotoksena syntyviä palvelupaketteja oikeaan suuntaan. Työn aihe voidaan nähdä onnistuneena, koska opinnäytetyön tekijä pystyi hyödyntämään myös omaa osaamistaan ja rooliaan toimeksiantajayrityksessä tämän työn tekemiseen. Lopputuotoksena tässä opinnäytetyössä valmistui tuotteistetut palvelupaketit tukemaan ekosysteemitointia koulutus- ja tapahtumapuolelle.

Opinnäytetyöhön asetettiin myös rajoituksia, etenkin tuotteistettavien palveluiden osalta. Palvelupaketit tuotteistettiin otsikkotasoisesti, jolloin jatkokehittämisehdotuksena toimeksiantajalle on jalostaa nyt tuotteistettuja palvelupaketteja pidemmälle ja lopulta mahdollisesti ottaa ne käyttöön ekosysteemitoinnassa. Kehittämisehdotuksena on myös kannustaa toimeksiantajaa käyttämään palvelumuotoilun ja tuotteistamisen keinoja uusia liiketoimintamahdollisuuksia kartoittaessa ja kehittäessä. Palvelupaketteihin ei asetettu tässä työssä hintaa, koska hinnoittelussa voi olla useampi vaihtoehto. Koulutus- ja tapahtumapaketit voidaan joko sisällyttää ekosysteemin jäsenhintaan tai veloittaa niistä erillisen hinnaston mukaan.

### 7.2 Työn eettisyys ja luotettavuus

Työ on toteutettu hyvien eettisten tutkimusperiaatteiden mukaan. Haastatteluihin osallistuvien nimet ja heidän edustamansa yritykset on pidetty anonymina ja kaikki haastatteluihin liittyvät aineistot tuhoetaan tämän opinnäytetyön valmistuttua. Anonymiteettia myös vahvistettiin poistamalla tunnistetietoja litteroidusta aineistosta, kun aineistoa analysoitiin. Opinnäytetyössä käytettävistä sitaateista on

myös poistettu tunnistetietoja, jotta haastateltavien henkilöllisyyttä tai edustamaansa yritystä ei voida tunnistaa niidenkään perusteella.

Tätä opinnäytetyötä voidaan pitää luotettavana, sillä työ eteni suunnitelman mukaan ja siinä käytetyt tutkimusmenetelmät ovat yleisesti käytössä olevia menetelmiä. Haastatteluaineistoa saatiin kerättyä tarvittava määrä ja sitä käsiteltiin hyvien tutkimusperiaatteiden mukaan.

Lopuksi haluan kiittää kaikkia, jotka myötävaikuttivat tahoillansa opinnäytetyön valmistumiseen ajallaan. Opinnäytetyön tekeminen oli opettavainen matka tutkimuksen tekoon ja sen aineiston analysointiin aina lopputuotokseen eli tuotteistettuihin palvelupaketteihin asti. Kiitän toimeksiantajaa luottamuksesta tehdä opinnäytetyö, johon sain haastatella DIMECCin asiakkaita. Tätä opinnäytetyötä ei suinkaan tehty yksin, vaan kiitos kuuluu myös perheelleni ja lähipiirille jatkuvasta tuesta ja mahdollisuudesta opiskella perhe-elämän keskellä.

## LÄHTEET

Airaksinen, T. & Vilkka, H. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Jyväskylä: Tammi

Apunen, A. 2020. Haastajasta hittipalveluksi. *Tuotteista ideastasi menestyjä*. Helsinki: Alma Talent.

Forsberg, S., Koivisto, M. & Säynäjäkangas, J. 2019. Palvelumuotoilun bisneskirja. Helsinki: Alma Talent.

Hyvärinen, M., Suoninen, E. & Vuori, J. 2021. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Haastattelut. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-aineistot/haastattelut/> Verkkosivu. Viitattu 23.10.2024.

Hänti, S. 2021. Asiakkaista ansaintaan. *Asiakaskeskeinen liiketoimintamalli*. Helsinki: Alma Talent.

Järvi, K., Lehtonen, M., Martinsuo, M., Tuominen, T. & Valtanen, J. 2015. Palvelujen tuotteistamisen käsikirja. Osallistavia menetelmiä palvelujen kehittämiseen. 2015. Helsinki: Unigrafia. <https://aaltodoc.aalto.fi/server/api/core/bitstreams/e28a24d7-a962-4cc2-a147-fe286705f936/content>

Kallinen, T. & Kinnunen, T. 2021. Etnografia. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavanvalinta-ja-yleiset-analyysitavat/koodaaminen/> Verkkosivu. Viitattu 30.10.2024.

Kallio, A. 2021. Litterointi. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Verkkosivu. Viitattu 23.10.2024. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-prosessi/litterointi/>

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. *Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun*. Jyväskylä: Juvenes Print.

Kola, S., Koivukoski, U., Koponen, L. & Heino, M. 2020. Ecosystem Handbook. Helsinki: Alma Talent.

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

Muegge, S. 2011. Business Ecosystems as Institutions of Participation: A Systems Perspective on Community-Developed Platforms. *Technology Innovation Management Review*.

Mustonen, S., Santavuori, H. & Pöyhönen, P. 2023. Asiakastutkimus – Perusteet ja käytännöt. Helsinki: Alma Talent.

Sipilä, J. 1995. Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. Porvoo: WSOY.

Tilastokeskus. N.D. Viitattu 17.7.2024. <https://stat.fi/meta/kas/palvelut.html>

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum Media.

Tuominen, A., Paananen, M. & Virtanen, P. 2005. Projektituotteistajan käsikirja. Helsinki: Edita.