



Markkinoinnin integrointi tuotteistamis- prosessiin Jyväskylän ammattikorkea- koulun teknologiayksikössä

Tanja Minkkinen

Opinnäytetyö, AMK

Toukokuu 2025

Tradenomi (AMK), liiketalouden tutkinto-ohjelma

Minkkinen, Tanja

Markkinoinnin integrointi tuotteistamiseen Jyväskylän ammattikorkeakoulun teknologiayksikössä

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Toukokuu 2025, 46 sivua.

Liiketalouden tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö AMK.

Julkaisun kieli: suomi

Julkaisulupa avoimessa verkossa: kyllä

Tiivistelmä

Palvelutoiminnan volyymin kasvaessa markkinoinnin integrointi osaksi tuotteistamisprosessia auttaa Jyväskylän ammattikorkeakoulun teknologiayksikköä ennakoimaan markkinoinnin toimenpiteitä sekä tasoittamaan työn kuormahuippuja.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää markkinoinnin tarpeet tuotteistamisprosessin eri vaiheissa ja millaista tukea tuotteistusta tekevät asiantuntijat tarvitsevat tuottaakseen markkinointipalveluille oikeanlaista sisältöä. Selvitettäväksi myös tuli, millaisia markkinoinnin toimenpiteitä palveluille tulee tehdä ennen kuin palvelu voidaan julkaista tai lanseerata.

Tavoitteena oli laatia yrityksille myytävälle palveluille yhtenäinen markkinoinnin prosessi, josta muodostuu Jamkin teknologiayksikköön uusi käytänte. Markkinointi integroidaan osaksi tuotteistamista siten, että tuotteistamisprosessin päätyttyä palvelu on valmis markkinoitavaksi.

Kehittämistutkimuksena toteutetussa opinnäytetyössä käytettiin tutkimusmenetelmänä kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Tutkimus toteutettiin puolistrukturoituna yksilö- ja ryhmähaastatteluna sekä benchmarking-tutkimuksena.

Tutkimuksen tuloksista ilmeni, että toimeksiantajalta puuttui selkeä tuotteistamisen malli ja palvelutuotteet toteutettiin suurelta osin asiakkaalle räätälöityinä. Tarve tuotteistamisprosessille, johon markkinointi on integroitu mukaan, oli tulosten valossa ilmeinen. Sekä markkinoinnin tarpeet että tuotteistamisen vaiheet ilmenivät tuloksista.

Kehittämistyön tuloksia ja johtopäätöksiä peilattiin teoriaan, jonka pohjalta toimeksiantajalle luotiin markkinointiprosessin sijaan uusi tuotteistamis- ja markkinointimarkkinointiprosessi.

Avainsanat (asiasanat)

Markkinointi, Tuotteistaminen, Haastattelututkimus, Jyväskylän ammattikorkeakoulu

Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)

-

Minkkinen, Tanja

Integration of Marketing into Productisation at the School of Technology, Jamk University of Applied Sciences

Jyväskylä: Jamk University of Applied Sciences, May 2025, 46 pages.

Degree Programme in Business Administration. Bachelor's thesis.

Permission for open access publication: Yes

Language of publication: Finnish

Abstract

As the volume of service operations increases, integrating marketing into the productisation process helps the School of Technology at Jamk University of Applied Sciences anticipate marketing activities and smooth out workload peaks.

The aim of this thesis was to identify the marketing needs at different stages of the productisation process and to determine what kind of support the experts involved in productisation require in order to produce appropriate content for marketing services. It also explored the types of marketing actions that need to be taken before a service can be published or launched.

The objective was to create a unified marketing process for services sold to companies, which would become a new practice within Jamk's School of Technology. Marketing is integrated into productisation in such a way that, by the end of the process, the service is ready to be marketed.

This thesis, conducted as a development study, employed qualitative research methods. The research was carried out through semi-structured individual and group interviews, as well as benchmarking.

The results revealed that the client lacked a clear productisation model, and service products were largely tailored to individual customers. The findings clearly indicated the need for a productisation process that includes integrated marketing. Both the marketing requirements and the stages of productisation emerged from the results.

Based on the findings and theoretical framework, a new combined productisation and marketing process was developed for the client, replacing the previously separate marketing process.

Keywords/tags (subjects)

Marketing, Productisation, Interview Research, Jyväskylä University of Applied Sciences

Miscellaneous (Confidential information)

-

Sisältö

1	Johdanto	5
2	Kehittämistyön tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymykset	7
3	Tuotteistamis- ja markkinointiprosessin kehittäminen	8
3.1	Palvelujen tuotteistaminen	8
3.2	Palvelumuotoilu	11
3.3	Markkinoinnin rooli tuotteistamisessa	13
4	Toteutus	16
4.1	Kehittämistyön menetelmä.....	16
4.2	Kehittämistyön aineisto ja sen keruu sekä kuvaus	19
4.3	Aineiston analyysi.....	21
5	Tulokset	22
5.1	Tutkimuksen toteutus	22
5.2	Puolistrukturoidut yksilö- ja ryhmähaastattelut.....	23
5.3	Benchmarking-tutkimus.....	29
6	Johtopäätökset ja kehittämissuhteet	31
6.1	Johtopäätökset.....	31
6.2	Uusi tuotteistamis- ja markkinointiprosessi	34
7	Pohdinta	37
	Lähteet	42
	Liitteet	45
	Liite 1. Haastattelukysymykset.....	45
	Liite 2. Tuotteistamis- ja markkinointiprosessi	46

Kuviot

Kuvio 1.	Tyypillinen tuotteistusprosessimalli	10
Kuvio 2.	Palvelumuotoilun prosessi	12
Kuvio 3.	Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi	17

1 Johdanto

Koveneva organisaatioiden välinen kilpailu, asiakkaiden vaatimukset sekä kestävän kehityksen ympärille kytkeytyvä arvomaailma ovat ajaneet organisaatiot hakemaan uusia innovaatioita, tapoja ja tehokkuutta palveluidensa tuotteistamiseen. Sen lisäksi, että valmiiksi muotoiltu ja paketoitu palvelu on asiakkaalle helpompi käsitellä ja lähestyä, se auttaa myös tehostamaan organisaation sisäisiä prosesseja, kun toimenpiteet ovat valmiiksi mietittyjä ja toistuvia. Huolella pohdittu tuotteistamisprosessi ja siihen saumattomasti kytketty markkinointi auttavat ennakoimaan markkinoinnin toimenpiteitä sekä tasoittamaan työn kuormahuippuja. Kun näkökulmat on valmiiksi mietitty organisaation, asiakkaan ja markkinoinnin näkökulmista, on palvelulla myös paremmat menestymismahdollisuudet markkinoilla.

Palvelutoiminnan volyymin kasvaessa markkinoinnin integroimisesta kiinteäksi osaksi tuotteistamisprosessia on organisaatiolle hyötyä sekä tuotteistamisen että markkinoinnin näkökulmista. Markkinointiprosessia kehittämällä pyritään ennakoimaan markkinoinnin tarpeet hyvissä ajoin. Prosessin vakiinnuttaminen tuo resurssitehokkuutta työajankäyttöön, tehostaa sisällöntuotantoa ja palvelun markkinointia. Kun palvelun sisältö on kuvattu asiakasta kiinnostavaksi kokonaisuudeksi, voidaan odottaa asiakastyytyväisyyden kasvun, tunnettuuden ja näkyvyyden lisääntyessä parempaa myyntituottoa.

Yhä useammat yritykset kiinnittävät huomiota toimintansa ympäristövaikutuksiin ja vastuullisuuteen. Environmental, Social, and Governance (ESG) jaetaan yritysten toimintaan liittyviin ympäristö-, sosiaaliin- ja hallinnollisiin tekijöihin. Ympäristötekijät käsittävät esimerkiksi yrityksen energiankulutuksen, jätteiden käsittelyn, resurssien käytön ja niiden vaikutukset elollisiin olentoihin. Yritykset ovat myös itse ympäristön vaikutuksen alaisina. Sosiaaliset tekijät liittyvät yrityksen suhteisiin ja maineeseen omassa toimintaympäristössään, johon kuuluvat muun muassa työvoima, monimuotoisuus sekä osallisuus. Hallinnolliset tekijät koskevat yrityksen sisäisiä käytäntöjä, valvontaa ja menettelytapoja, joita yritys käyttää noudattaakseen lakia ja täyttääkseen ulkoisten sidosryhmien tarpeet. Hyvä hallintotapa edellyttää myös rikkomusten ennaltaehkäisyä ja toiminnan läpinäkyvyyttä. Työntekijöiden arvojen mukainen toiminta voi parantaa myös työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista, mikä osaltaan parantaa tuottavuutta. ESG:n huomioiminen liiketoiminnassa voi auttaa yrityksiä laajentumaan uusille markkinoille. (Henisz, Koller & Nuttall 2019.)

Tuotteistamisessa ja siihen integroidussa markkinoinnissa ESG:n eri osa-alueiden huomioiminen voi johtaa innovatiivisempiin palveluihin, jotka vastaavat ostajan odotusten lisäksi ympäristövaatimuksiin. Niin kuluttajat kuin yritykset ovat valmiimpia maksamaan enemmän vastuullisesti tuotetuista palveluista. Uudet palvelukonseptit ja mallit tehostavat suunnitelmallista resurssien käyttöä ja sitä kautta liiketoimintaa. (Valtioneuvosto 2024). Tuotteistamis- ja markkinointiprosessien läpinäkyvyys lisää luottamusta asiakkaisiin, parantaa yrityksen mainetta ja luo mahdollisuuksia vaikuttaa palveluiden sisältöön. Tuotteistamisessa se voi tarkoittaa koko prosessiin liittyvän työyhteisön ja asiakkaiden osallistamista palveluiden suunnitteluun sekä toteutukseen. (Ding, Zeng, Zhuo & Wang 2025.) Markkinoinnin prosessit voidaan valjastaa tukemaan myös työntekijöiden hyvinvointia ja työtyytyväisyyttä parantamalla viestintää ja työntekijöiden osallistamista (Eskelinen, Rajahonka, Villman & Santti 2017). ESG:n huomioiminen on siis tärkeää sekä organisaation maineen että taloudellisen menestyksen kannalta. Se auttaa organisaatioita toimimaan vastuullisesti ja kestävästi, mikä on yhä tärkeämpää nykypäivän liiketoimintaympäristössä. (Henisz, Koller & Nuttall 2019.) Opinnäytetyössä luotavalla toimintamallilla voidaan luoda pitkällä aikavälillä organisaatiolle ja sen työntekijöille taloudellista kestävyttä.

Opinnäytetyön toimeksiantaja Jyväskylän ammattikorkeakoulun (Jamk) teknologiayksikkö kouluttaa ICT, luonnonvara ja tekniikan alan insinöörejä sekä agrologeja. Teknologiayksikössä on myös vahva tutkimus, kehitys ja innovaatiotoiminta (TKI). Ammattikorkeakoululaissa määriteltyjen työelämän ja sen kehittämiseen sekä opiskelijan ammatilliseen kasvuun tähtäävien tehtävien lisäksi (Ammattikorkeakoululaki 932/2014) Jamkissa tehdään myös maksullista palveluliiketoimintaa. Palveluliiketoiminnan osuus liikevaihdosta on vielä pienimuotoista, mutta tulevaisuudessa osuuden odotetaan kasvavan. Yrityksille tarjottavat palvelut voidaan jakaa asiantuntijapalveluihin, tuotekehitys-, testaus- ja analysointi palveluihin sekä koulutuksen- ja kehittämisen palveluihin. Teknologiayksikössä työskentelee noin 230 asiantuntijaa ja tekijäjoukko koostuu opetushenkilöstöstä, asiantuntijoista, tutkimus ja kehittämishenkilöstöstä sekä tukipalveluhenkilöstöstä.

Jamkin teknologiayksiköstä on puuttunut yhtenäiset markkinoinnin käytänteet palveluiden tuotteistamiseen liittyen. Markkinoinnin näkökulmia ei ole huomioitu tuotteistamisen eri vaiheissa eikä tieto uusista, markkinoitaviksi tulossa olevista palveluista ole kulkeutunut palveluliiketoiminnan markkinoinnista vastaaville henkilöille. Näin ollen palveluiden tuotteistamisessa ei ole osattu

ottaa huomioon markkinoinnillista näkökulmaa ja sen tarpeita. Palvelutuotteet ovat tulleet markkinoitavaksi pikaisilla aikatauluilla ilman, että markkinoinnin tekijät ovat pystyneet ennakoimaan tai valmistelemaan tuotteen julkaisua. Tämä on aiheuttanut kuormituspiikkejä ja aikataulupaineita työn tekemiseen.

2 Kehittämistyön tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää markkinoinnin tarpeet tuotteistamisprosessin eri vaiheissa ja millaista tukea tuotteistusta tekevät asiantuntijat tarvitsevat tuottaakseen markkinointipalveluille oikeanlaista sisältöä. Selvitettäväksi tulee myös, millaisia markkinoinnin toimenpiteitä palveluille täytyy tehdä ennen kuin palvelu voidaan julkaista. Tuotteistuksen ollessa valmis, pystytään ketterästi siirtymään ulkoiseen markkinointiin. Opinnäytetyön lopputulemana Jamkin teknologiayksikköön muodostuu tuotteistamiseen integroitu markkinointiprosessi. Opinnäytetyöstä on rajattu pois palvelun lanseeraussuunnitelma ja siihen liittyvä prosessi. Työn tuloksena rakennettava prosessimallia ei opinnäytetyön aikana myöskään testata eikä jalkauteta käytäntöön.

Opinnäytetyön tavoitteena on integroida markkinointi Jamkin teknologiayksikön tuotteistamisprosessin eri vaiheisiin siten, että tuotteistuksen päätyttyä palvelu on valmis markkinoitavaksi. Yrityksille kehitettävälle ja myytävälle palveluille laaditaan yhtenäinen markkinoinnin prosessi, josta muodostuu yksikköön uusi käytäntö. Markkinoinnin uudet käytänteet ovat monistettavissa ja hyödynnettävissä myös Jamkin muiden yksiköiden palveluiden tuotteistamisessa. Opinnäytetyössä muodostettavan prosessi ja sen vakiinnuttaminen voi tuoda tehokkuutta työajankäyttöön, tehostaa markkinointia sekä lisätä tietoisuutta tuotteistamisprosessissa olevista tuotteista ja palveluista, mikä osaltaan vähentää markkinoinnin ennakoimattomia ruuhka-aipeita. Dokumentoidut ja toistettavat toimenpiteet nopeuttavat ja selkeyttävät myös markkinoinnin ja asiantuntijoiden työtä tuotteistamisen aikana. Prosessin ansiosta uuden palvelun tai tuotteen julkaisussa ei ole aikatauluviivettä, kun markkinointisuunnitelmat ja markkinointimateriaalit on tehty tuotteistamisen aikana. Toimiessaan prosessilla voidaan aikaansaada työajan tehokkaamman ajankäytön lisäksi parempaa myyntituottoa tunnettuuden ja näkyvyyden lisääntyessä.

Kehittämisongelmaksi opinnäytetyössä muodostuu, miten markkinointi saadaan integroitua osaksi tuotteistamista siten, että palvelutuote olisi mahdollisimman valmis markkinoitavaksi potentiaalisille asiakkaille tuotteistamisprosessin päätyttyä. Tällä hetkellä markkinointi on ollut erillinen oma

kokonaisuutensa palvelutuotteen valmistuttua. Integroimattomuus on aiheuttanut seuraavia haasteita: markkinointia ei ole huomioitu tuotteistuksen eri vaiheissa, markkinointi ei ole tietoinen prosessissa olevista palveluista, markkinointitarpeita ja toimenpiteitä ei ole voitu ennakoida ja markkinointitarpeiden oikea-aikaisuus kärsii aiheuttaen aikataulupaineita markkinoinnille.

Kehittämistehtävän tutkimuskysymyksiksi muodostuvat:

1. Missä vaiheessa tuotteistamista markkinointi tulee mukaan palvelun muotoiluun?
2. Millaisia asioita tuotteistamisessa tulee huomioida markkinoinnin näkökulmasta?
3. Mitä markkinoinnin toimenpiteitä palvelulle tulee tehdä ennen tuotteen varsinaista julkaisua ja lanseeraussuunnitelmaa, jotta ne tukevat palvelun myyntiä?

3 Tuotteistamis- ja markkinointiprosessin kehittäminen

3.1 Palvelujen tuotteistaminen

Palvelua voidaan tarkastella Gröönroosin (2009) määritelmän mukaisesti prosessina, jossa asiakkaalle tarjotaan aineettomia toimintoja ratkaisuna heidän kokemuksiinsa ongelmiin. Palvelu sisältää vuorovaikutusta asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä, oli se sitten henkilökohtaista tai digitaalisten välineiden kautta tapahtuvaa. Palvelut muodostuvat prosesseista eli joukosta toimintoja, kulluttamisen ja tuottamisen samanaikaisuudesta sekä asiakkaan osallistumisesta tuotantoprosessiin. (Gröönroos 2009, 77–79.) Palvelu voidaan standardoida vakiotuotteeksi kehittämällä täysin uusia palveluita, systematisoimalla ja kehittämällä jo olemassa olevia palveluita tai laajentamalla tarjontaa. Toimenpiteet voivat kohdentua yrityksen sisäisille tai ulkoisille asiakkaille suunnattuihin prosesseihin. Onnistunut muotoilu parantaa palvelun laatua, kasvattaa tuottavuutta ja parantaa asiakkaan kokemaa hyötyä. Kehittämisprosessissa määriteltäväksi tulevat muun muassa palvelun kohderyhmät, millaista palvelua tuotetaan ja miten, yrityksessä oleva osaaminen ja resurssit. Prosessi sisältää myös arvioinnin asiakkaan saamista hyödyistä, kannattavuudesta ja markkinatilanteesta. Palvelu konkretisoidaan ja kuvataan asiakkaalle viestinnän ja markkinoinnin keinoin, kuten sanoituksen, esitteiden ja verkkosivujen muodossa. Kehitysprosessia ja sen vaikutuksia myös seurataan tiiviisti. (Bergström & Leppänen 2015, 199–200.)

Parantaisen (2007) mukaan tuotteistaminen on toimintaa, jolla pyritään samaan osaamiseen ja/tai asiantuntemus myyntikelpoiseksi, markkinoitavaksi, helposti ostettavaksi sekä toimitettavaksi

tuotteeksi. Tuotteistaminen pohjautuu tarkkaan dokumentaatioon, jotta tuote tai palvelu olisi monistettavissa helposti uudelleen. Samojen vaiheiden toistuessa säästetään henkilöstön aikaa ja vaivaa. Tuotteen paketointi markkinointikelpoiseksi ja sen vakiintunut sisältö helpottaa myös markkinointia ja myyntiä verrattuna tuotteistamattomaan. (Parantainen 2007.) Bergström ja Leppänen (2015, 196–198) toteavat tuotteistamisen sisältävän myös lanseerausta edeltävät markkinointiviestinnän toimenpiteet, sisäisen viestinnän sekä markkinointiresurssien varaamisen. Markkinointi kuuluu siis olennaisena osana palvelujen tuottamiseen sekä sen kuluttamiseen (Grönroos 2009, 334). Tuotteistamisen voidaan ajatella olevan myös palvelun ja siihen kiinteästi liittyvän arvon kiteyttämistä vakioimalla ja kuvaamalla siihen liittyvät osat. Näin muodostetaan yhteinen ymmärrys tarjottavasta palvelusta sekä sitoutetaan henkilöstö ja asiakkaat palvelun ytimen eli asiakasarvon muodostamiseen. Samalla, kun luodaan yhteistä ymmärrystä, opitaan myös toisilta ja luodaan arvoa niin asiakkaalle kuin palvelun tarjoajalle. (Tuominen, Järvi, Lehtonen, Valtanen & Martinsuo 2015, 5.)

Tuotteistamisessa voidaan tehdä kategorisointia jakamalla se ulkoiseen- sekä sisäiseen tuotteistamiseen. Ulkoisessa tuotteistamisessa keskiössä ovat asiakkaat ja heille näkyvät palvelukokonaisuudet, jotka pyritään kuvaamaan ja kiteyttämään mahdollisimman selkeästi. Palvelukuvauksia hyödynnetään usein myynti- ja markkinointimateriaaleissa. Sisäisessä tuotteistamisessa pyritään puolestaan kuvaamaan ja yhtenäistämään palvelutuotannon vaiheet kuten palveluprosessi, yhteiset toimintatavat ja vastuut. Asiakasnäkökulma ja -prosessit tulee pitää mielessä koko tuotteistamisprosessin ajan. (Tuominen ym. 2015, 5.)

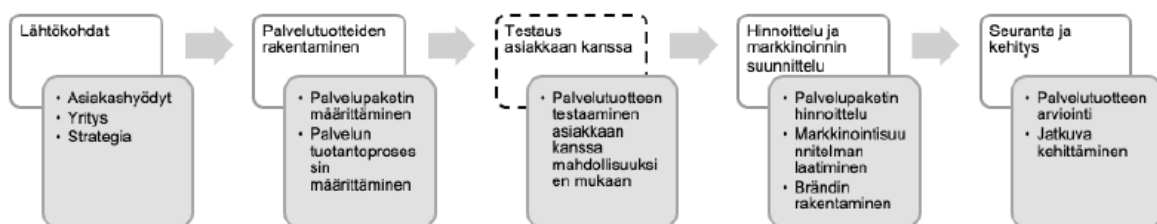
Tuotteistuksen tarkoituksena on yhteisen ymmärryksen sekä tiedon ja osaamisen jakamisen lisäksi palvelun tasalaatuisuuden ja toistettavuuden varmistaminen. Vakiointi ja tasalaatuisuus dokumentoimalla ja prosesseja yhtenäistämällä ei kaikissa tapauksissa kuitenkaan ole paras vaihtoehto, vaan suunnittelussa on huomioitava hyödyt ja haitat. Esimerkiksi B2B-yrityksille suunnattu tuotteistamaton asiantuntijapalvelu joudutaan pohtimaan ja tuottamaan jokaiselle asiakkaalle erikseen. Suurimpia tuotteistuksen haasteita on löytää tasapaino räätälöinnin ja vakioinnin välille. Muita tuotteistamisen haasteita ovat muun muassa asiakasnäkökulman häviäminen, henkilöstön motivaation puute, pelko oman asiantuntijuuden hiljaisen tiedon menettämisestä, ylituotteistaminen ja innovaatioiden puute (Tuominen ym. 2015, 6–9.) Tierney (2021, 18) mukaan haasteita ai-

heuttaa myös liiallinen keskittyminen ihmisen sijaan prosesseihin, täydellisyuden tavoittelu, suositetaan olemassa olevia tuotteita tai kehitetään väriä tuotteita tai prosesseja, jotka eivät ratkaise asiakkaan ongelmaa.

Yrityksen strategian mukainen palvelu kannattaa tuotteistaa, jos siihen liittyy asiakkaan toistuva tarve, toteutusprosessista löytyy toistuvia kohtia, se on tai voisi olla kannattava ja yritykseltä löytyy palvelun tuottamiseen tarvittavaa osaamista ja resursseja. Kun organisaatiossa on yhteinen ymmärrys palvelun sisällöstä, helpottaa se palvelukuvausten laatimista, markkinointimateriaalien tuottamista ja viestimistä asiakkaille. Tuotteistamiselle tulisi määritellä yhdessä myös selkeät tavoitteet, kuten sisäisen viestinnän parantaminen tai myynnin ja markkinoinnin tehostus. Tavoitteita voidaan pohtia myös palvelun ominaisuuksien välityksellä kuten palvelun helppo myytävyys, tasalaatuisuus tai toistettavuus. Tavoitteet voivat olla erilaiset yrityksen eri tasoilla. (Tuominen ym. 2015, 7–9).

Tuotteistamisprosessi

Tuotteistamisprosesseja on erilaisia, mutta pääsääntöisesti ne voidaan jakaa kolmeen kategoriaan: perinteiseen, ketterään ja iteratiiviseen. Perinteinen tuotteistamisprosessi etenee vaiheittain lineaarisesti vaiheesta seuraavaan (kuvio 3). Palvelutuotteen ollessa valmis sitä myydään ja tuotetaan.



Kuvio 1. Tyypillinen tuotteistusprosessimalli (Torkkeli, Salmi, Ojanen, Länkinen, Laaksolahti, Hänninen & Hallikas 2005)

Mikäli palvelu halutaan nopeasti markkinoille, valitaan tuotteistamismuodoksi ketterä tuotteistamisprosessi. Siinä kehittäminen lähtee liikkeelle asiakkaalle näkyvien elementtien kuvaamisesta ja

myyntiä tehdään usein tuotteistamisprosessin rinnalla. Tuotteistaminen saatetaan loppuun yhdessä asiakkaiden kanssa. Iteratiivisessa prosessissa palvelu tuotteistetaan vaiheittain painottuen joko ulkoiseen tai sisäiseen prosessiin. Tuotteistettava palvelu on myös sisällöltään joustava ja sitä halutaan kehittää jatkuvasti. Valittiin tuotteistamisprosessiksi mikä tahansa, vaatii se päivityksiä ja muutoksia tarpeiden mukaisesti. (Tuominen ym. 2015, 10–11).

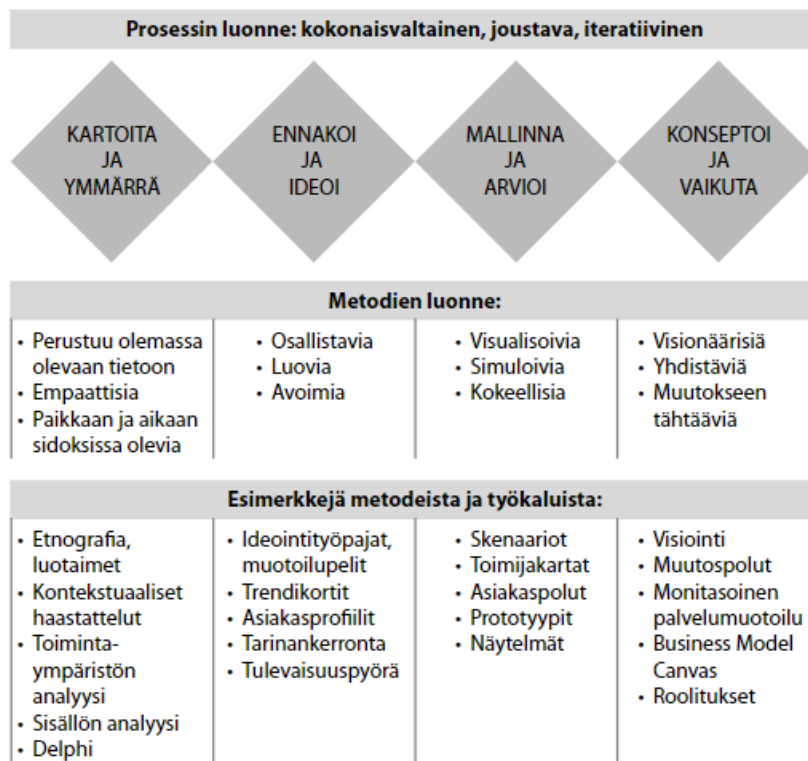
3.2 Palvelumuotoilu

Tuulaniemi (2011) määrittelee palvelumuotoilun olevan erilaisten osaajien yhteistyönä työstämien palveluiden kehittämistä prosessinomaisesti. Palvelumuotoilun avulla voidaan kehittää myös omaa osaamista sekä toimintaympäristöä. Koivisto, Säynäjäkangas ja Forsberg (2019) puolestaan määrittelevät palvelumuotoilun olevan muotoiluajatteluun perustuva ihmislähtöinen lähestymistapa, jolla voidaan kehittää palvelujen lisäksi asiakaan tai työntekijän kokemusta sekä palveluliiketoimintaa. Tässä lähestymistavassa palvelun käyttäjä on kehittämisen keskipisteessä. Tavoitteena on luoda mahdollisimman hyödyllisiä, käytettäviä ja haluttavia palveluja, jotka ovat myös kannattavia. Bergström ja Leppänen (2015, 213), Koivisto ym. (2019) sekä Tuulaniemi (2011) määritelmiä yhdistää ajatus, että palvelumuotoilu on asiakaslähtöisen liiketoiminnan kehittämisen työkalu, joka avulla voidaan innovoida, kehittää ja suunnitella palveluja. Palvelumuotoilun keskiössä ovat heidän mukaansa vuorovaikutus ja kokemus.

Palvelumuotoilua on mahdollista hyödyntää myös organisaation sisäisien prosessien kehittämisessä. Kun palvelumuotoilun keinoin työstetään organisaation sisäistä prosessia, voidaan organisaation työntekijöiden ajatella olevan kehitettävän prosessin asiakkaita. Palvelua voidaan kehittää palvelumuotoilun keinoin organisaation useilla tasoilla, kuten esimerkiksi prosesseissa, strategiassa, liiketoimintamallien kehittämisessä ja asiakkuuksissa (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 38).

Palvelumuotoilun prosesseissa tyypillisiä piirteitä ovat tiedonhankinta, ideointi, erilaisten prototyyppien laatiminen, nopea testaus sekä uudelleenmäärittely saatujen oppien pohjalta. Samat vaiheet voivat toistuvat prosessin aikana useita kertoja ja nopealla syklillä. Syvällisen asiakasymmärryksen hankkiminen ennen ideointivaihetta on oleellista, sillä niin asiakkaat kuin toimintaympäristö tulee tuntea ennen muotoiluprosessin aloittamista hyvin. Palvelua suunniteltaessa tähdätään

aina tulevaisuuteen, joten ennakkoinnin kytkeminen mukaan prosessiin on tärkeää. Palvelumuotoilun prosessia voidaan kuvata neljällä vaiheella (kuvio 3). (Ojasalo ym. 2014, 74–76.)



Kuvio 2. Palvelumuotoilun prosessi (Ojasalo ym. 2014, 75)

Prosessin ensimmäisessä vaiheessa kartoitetaan ja opitaan ymmärtämään käsillä olevaa kehittämistehtävää näkemyksiä ja faktatietoja keräämällä. Toisessa vaiheessa kerätyn tiedon pohjalta lähdetään ennakoimaan ja ideoimaan mahdollisimman avoimesti uusia ratkaisuja olemassa olevia menetelmiä hyödyntäen. Työntekijöitä, asiakkaita ja sidosryhmiä osallistetaan käsillä olevan kehittämistehtävän ideointiin. Kolmannessa mallinna ja arvioi -vaiheessa pyritään konkretisoimaan ja visualisoimaan kehitettävä palvelu nopeaa testausta varten. Prototyypin testaukseen voidaan ottaa mukaan eri osapuolia kuten työntekijöitä ja asiakkaita. Palaute pyritään saamaan välittömästi, jotta vaihe voidaan tarvittaessa toistaa palaute huomioiden. Kun tuotteistamisprosessi on saatettu loppuun, siirrytään viimeiseen konseptoi ja vaikuta vaiheeseen, jonka jälkeen palvelu otetaan käyttöön. (Ojasalo ym. 2014, 74–76.)

Palvelumuotoilun periaatteet siis korostavat käyttäjälähtöisyyttä ja iteratiivista kehittämistä, jossa myös markkinointi on osana monialaista tiimiä. Yhteiskehittäminen, prototyyppien laatiminen ja jatkuva palautteen hyödyntäminen ovat keskeisiä myös tuotteistuksen ja markkinoinnin yhteensovittamisessa. (Stickdorn, Hormess, Lawrence & Schneider 2018.)

3.3 Markkinoinnin rooli tuotteistamisessa

Markkinointi kuuluu olennaisena osana palvelujen tuottamiseen sekä sen kuluttamiseen (Grönroos 2009, 334). Markkinoinnin tavoitteena on säilyttää nykyiset asiakkaat sekä hankkia uusia asiakkaita. Omassa työssään organisaation kaikki asiantuntijat ovat myös markkinoijia. Olemassa olevien asiakkaiden kanssa pystytään hyödyntämään asiakassuhteita ja olemassa olevaa luottamusta. Esimerkiksi uusi palvelu voidaan markkinoida jo tilatun palveluprosessin aikana. On siis tärkeää pitää asiakassuhteita yllä keskeisten asiakkuuksien kanssa. Uusiasiakashankinnassa korostuu verkostojen merkitys, tunnettuus sekä suositukset. Sisäinen markkinointi ohjaa omaa henkilöstöä uskomaan omiin tuotteisiin, jolloin kontaktihenkilön kautta päästään välittämään palvelun tiedon, osaamisen ja laadun tarpeellisuutta kohdeyritykselle. Markkinoinnin tavoitteena on päästä tilanteeseen, jossa on luotu ylikysyntää omille palveluille. Tällöin päästään valikoimaan yrityksen kannalta kannattavimmat kaupat. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 15–16). Markkinoinnilla pyritään siis sitouttamaan asiakkaita luomalla heille arvoa sekä ylläpitämään yrityksen kannattavia asiakassuhteita (Kotler, Armstrong, Harris & He 2020).

Kun tuote on tuotteistettu, se on myös helpommin myytävissä, markkinoitavissa ja ostettavissa. Esimerkiksi tuotekehityksessä markkinointi, suunnittelu, johto ja tuotekehitys tarkastelevat tuotteita eri näkökulmista. Kaupalliseen menestykseen tarvitaan kuitenkin muutakin kuin hyvä tuote. Tuotteistuksen erityispaino on rationaalisen tarjonnan luomisessa, joka mahdollistaa tehokkaan toiminnan samalla, kun tarjontaa selkeytetään sekä sisäisen että ulkoisen viestinnän mahdollistamiseksi. Tuotteistamisella on rooli sekä suunnittelun että markkinoinnin rajapinnassa. Tuotteistamisen tavoitteena on muuttaa ratkaisut markkinakelpoisiksi tuotteiksi. Selkeä tarjonta tukee sekä sisäistä että ulkoista viestintää ja mahdollistaa tehokkaan toiminnan. (Härkönen, Haapasalo & Hänninen 2015.)

Wirtzin (2021) mukaan palveluiden aineettomuus vaikeuttaa niiden ymmärtämistä ja siten myös ulkoista viestintää. Palvelun on tämän vuoksi vaikea erottautua muista ja myydä. Tuotteistetun

palvelun avulla kuluttajat ymmärtävät paremmin, mitä palvelu sisältää (keskeiset elementit), miten se luodaan (prosessin ja kokemuksen päävaiheet, mitä tapahtuu milloinkin) ja mitä arvoa he siitä saavat (kokemus, lopputulema, mikä oli erityistä). Tuotteistamisen avulla palvelusta tehdään konkreettisempi, standardoitu ja parempi laatuinen. (Wirtzin 2021.)

Markkinoinnin näkökulma on huomioitava alusta alkaen, kun tuotteistamista lähdetään määrittelemään. Tuotteistamisessa ydinkysymyksiksi markkinoinnin näkökulmasta nousevat ydin- ja tukipalveluiden ja palveluprosessin konkretisointi, kohderyhmien määrittely sekä kommunikaatiokeinot. Tuotteistaminen mielletään usein palvelun tai tuotteen suunnitteluksi, vaikka se pitää sisällään myös valmisteleavan työn, sisäisen ja ulkoisen markkinoinnin sekä arvioinnin ja seurannan. Oli tuotteistaminen organisaatioissa laajaa tai suppeaa, markkinointi tulee huomioida joka tapauksessa. (Lehtinen ym. 2005, 30–31, 41).

Lehtisen ym. (2005) mukaan asiantuntijaorganisaatioilla (kuten korkeakoulut, pankit tai kunnalliset organisaatiot) tulisi olla tuotteistamis- ja markkinointisuunnitelmat, vaikka niistä ei koskaan tulisi valmiita. Tuotteistamissuunnitelma tulisi integroida markkinointisuunnitelmaan niin sisällöllisesti kuin operatiivisesti tai ainakin ne tulisi laatia yhteensopivaksi. Markkinoinnin suunnitteluun vaikuttaa myös mille tasolle tuotteistus on viety. Jos tuotteistaminen on viety pitkälle, on myös lähtökohdat markkinoinnille selkeämmät. Suunnitelmissa tulisi ottaa huomioon asiantuntijapalveluiden kilpailutilanteiden suuri vaihtelevuus, jolloin myös markkinoinnin painotusten on muututtava tilanteiden muuttuessa. Palveluiden markkinoinnissa korostuu omaleimaisuus, asiakkaiden erityispiirteiden huomioon ottaminen sekä suhdemarkkinointi. On myös osoitettu, että tuotteistaminen ja markkinointi lisäävät asiakastyytyvää, jolla on positiivinen vaikutus yrityksen tulokseen. (Lehtinen ym. 2005, 14–15, 63–65).

Markkinoinnin työtä helpottaa hyvin laadittu markkinointisuunnitelma, jonka avulla organisaation on mahdollista vahvistaa niin myytävää palvelua kuin itse organisaatiota. Vaikka markkinointisuunnitelma olisi kuinka hyvin laadittu, se ei yksistään riitä, jos perusasiat palvelun osalta eivät ole kunnossa. Markkinoinnin epäonnistumiseen saattaa johtaa puutteellinen organisaatorakenne- ja kulttuuri, suunnittelemattomuus sekä heikko palvelun laatu. Markkinointisuunnitelman pohjana toimii aina strateginen pohdinta, jossa asiakas on nostettu keskiöön. Suunnitteluprosessi voidaan pitää yksinkertaisena ja sen sisältö vaihtelee tuotteistetun palvelun mukaisesti. Huomioitavaksi tulee

muun muassa onko kyseessä täysin uusi palvelutuote vai vanhan palvelun uudistus. Markkinoinnin suunnitteluun ja toteutukseen tulee varata riittävästi aikaa, jotta markkinoinnin toimintoja voidaan ylläpitää tasaisesti. Markkinoinnin suunnittelulla määritellään myös organisaation suhde ulkoiseen toimintaympäristöön. Yksi tapa lähteä liikkeelle suunnittelussa on pohtia vastaukset kolmeen kysymykseen: missä olemme nyt, minne olemme matkalla ja miten pääsemme tavoitteeseen. (Lehtinen ym. 2005, 24–25, 61–63).

Hyvin laadittu markkinointisuunnitelma on selkeä, kattava ja realistinen. Suunnitelman laatiminen on syytä aloittaa hyvissä ajoin, jotta ajantasaisen tiedon keräämisellä kilpailijoista, markkinaympäristöstä sekä kohdesegmenteistä, jää aikaa. Onnistunut toteutus vaatii huolellista valmistautumista sekä kykyä mukautua jatkuvasti muuttuviin olosuhteisiin. Markkinointisuunnitelma sisältää markkinointitoimenpiteiden vastuuhenkilön, aikataulun, budjetin sekä mittarit tavoitteiden saavuttamisen seuraamiseksi. Markkinointitoimien toteutusvaiheessa markkinoijat seuraavat tuloksia, reagoivat poikkeamiin ja tekevät tarvittaessa korjaavia toimenpiteitä. Markkinointisuunnitelma toimii dynaamisena työkaluna liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamiseksi. (Kotler & Keller 2016, 77–79.)

Tiedon jakaminen niin palvelunkehityksen, markkinoinnin kuin myynnin ja palvelun tarjoamisen välillä on yksi tuotteistamisen keskeisistä lähtökohdista (Härkönen 2021). Niin sisäinen kuin ulkoinen markkinointi limittyy tuotteistamisprosessiin ja vaikuttaa osaltaan sen onnistumiseen. Prosessin aikana markkinoinnin tehtäväksi tulee markkinointi- ja viestintätoimenpiteiden valmistelun lisäksi tuotekuvausten laatiminen niin sisäisiin kuin ulkoisiin käyttötarkoituksiin sekä tiedottamisen valmistelu. Henkilöstö sitoutetaan mukaan toimintaan sisäisin markkinoinnin keinoin. (Lehtinen ym. 2005, 49).

Sisäisen markkinoinnin keinoin varmistetaan, että työntekijät ovat tietoisia ja sisäistävät mitä uusia tuotteita ja palveluja yrityksessä suunnitellaan ja tuodaan markkinoille sekä millaisia markkinointikampanjoita niihin liittyy. Tavoitteena on myös saada työntekijät hyväksymään tuotteet sekä markkinoinnin toimenpiteet, mutta myös tulemaan tietoiseksi toimintatavoista. Sisäiseen markkinointiin katsotaan kuuluvaksi koko henkilöstö ja kaikkien eri tyytasojen väliset hyvät suhteet. Tämä sisältää myös viestintä- ja vuorovaikutustaidot. Sisäisen markkinoinnin keinoja ovat muun

muassa koulutus, johdon antama tuki, sisäinen- ja ulkoinen joukkoviestintä. (Gröönroos 2009, 446, 453–455.)

4 Toteutus

4.1 Kehittämistyön menetelmä

Tutkimuksellinen kehittämistyön lähtökohtana on usein organisaation kehittämistarve tai tarve muutokseen. Työllä pyritään havaitsemaan ja ratkaisemaan jonkin työelämän käytännön ongelma. Tuottamalla uutta tietoa voidaan uudistaa myös jo olemassa olevia käytäntöjä. Kehittämistyössä halutaan saada aikaa käytännön ratkaisuja ja parannuksia, jotka viedään myös käytäntöön. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä ei kuitenkaan unohdeta uuden tiedon tuottamista ja dokumentointia. Tarkoituksena on tuottaa uutta ammatillista tietoa teoriasta tukea hakien. Kehittämistyö raportoidaan projektinomaisesti ja kuvatuksi tulevat lähtökohtien ja tavoitteiden lisäksi käytetyt menetelmät ja prosessin eteneminen ja lopputulema. Se, kuinka tulokset lopulta saadaan implementoitua käytäntöön, kertoo lopulta tulosten hyödyllisyydestä. Kehittämistyössä tutkimuksellisuus ilmenee järjestelmällisenä, analyyttisenä ja kriittisenä tarkasteluna. On tärkeää, että kehittämistyön tulokset ja sen aikana dokumentoitu tieto pystytään kytkemään teoreettiseen tietoon ja siirtämään käytäntöön. Tutkimuksessa saatua tietoa yhdistettynä omiin kokemuksiin tulee tarkastella kriittisesti. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 18–21.)

Opinnäytetyössä noudatetaan tutkimukselliseen kehittämistyöhön kytkeytyvää kuutta prosessin vaihetta (kuvio 3).



Kuvio 3. Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi (Ojasalo ym. 2014, 24)

Kehittämisprosessi lähtee liikkeelle kehittämiskohteen tunnistamisesta ja sen syvällisestä ymmärtämisestä. Kehittämistyöllä pyritään kehittämään liiketoimintaa ja työelämää Työllä pyritään aikaansaamaan jokin muutos, kuten esimerkiksi prosessin kehittäminen tai uudistaminen, tuotteistaminen, liiketoimintamalli tai uusi palvelu. Vaiheessa pohditaan myös työlle asetettuja odotuksia sekä alustavia tavoitteita. (Ojasalo ym. 2014, 23–24.)

Toisessa vaiheessa kehittämisoongelmaan perehdytään sekä käytännössä että teoriassa. Myös toimeksiantajan toimialaan on syytä tutustua, jotta kehittämistyö linkittyy tiiviisti toimeksiantajayrityksen arkipäivään. Kerättyä tietoa käsitellään kriittisesti, ja sen avulla muodostetaan työn etenemisen kannalta oleellinen viitekehys ja teoriapohja jo olemassa olevaan aineistoon pohjautuen. Kriittinen tarkastelu tarkoittaa kerätyn tiedon luotettavuuden, vahvuuksien ja heikkouksien tarkastelua eri näkökulmista. Kerätyn taustatiedon pohjalta kolmannessa vaiheessa kehittämistehtävä määritellään tarkemmin ja rajataan. Vaiheessa pohditaan huolella, mihin kehittämistehtävällä täh-

dätään. Tässä vaiheessa on hyvä pohtia työlle myös mittarit, jotta niiden avulla voidaan lopuksi arvioida. Kehittämistehtävä saattaa työn edetessä täsmentyä ja muuttua. Uudelleen suuntautumisen myötä kehittämistehtävää täsmennetään. (Ojasalo ym. 2014, 28–33.)

Neljännessä vaiheessa laadittavassa tietoperustassa määritellään työn keskeiset käsitteet. Tietoperustassa nostetaan esille työtä kuvaavat keskeiset teoriat ja tutkimustulokset. Se auttaa myös jäsentämään ilmiötä ja antaa työhön näkökulmia. Tietoperustassa voidaan hyödyntää neljää mallia. ”Passiivinen-Perinteinen” -mallissa tietoperustassa kuvataan ennen menetelmä- ja tulososuutta. Teksti on pääosin referoitua ja yleisluontoista. Tutkimukselliseen kehittämistyöhön sopii erityisesti ”Oivalluttava-Perinteinen” ja ”Oivalluttava-Vetoketju” -mallit. Ensimmäisessä näistä tietoperusta on erillinen, mutta siinä voidaan nähdä myös omia ajatuksia referoinnin ja sitaattien lisäksi. Jälkimmäisessä mallissa erillistä tietoperustaa ei ole, vaan ilmiö ja ratkaisut kulkevat raportin mukana, jolloin käytännön yhteys voidaan nähdä heti. Neljännessä ”Työelämäraportti”-mallissa tietoperusta näkyy tehtyjen ratkaisujen osalta eli erillistä tietoperustaa ei ole. (Ojasalo ym. 2014, 34–35.)

Neljännessä vaiheessa kehittämistyölle valitaan myös lähestymistapa, jonka valinta riippuu kehittämistehtävän tavoitteesta. Lähestymistavat voidaan asettaa jatkumolle, jossa toisessa ääripäässä on tutkiminen ja toisessa kehittäminen. Tapaustutkimus painottuu jatkumossa lähelle tutkimusta, toimintatutkimus ja konstrukttiivinen tutkimus asettuvat lähestymistapojen keskivaiheille, jolloin tutkimisen ja kehittämisen osuus on yhtä suuri, kun taas palvelumuotoilu ja innovaatioiden tuottaminen painottuvat kehittämiseen. Kehittämistyö voi sisältää myös piirteitä useista eri lähestymistavoista, jos ne sopivat omaan kehittämistehtävään. (Ojasalo ym. 2014, 36 51–52.)

Koska opinnäytetyön kehittämistehtävän tavoitteena on luoda uusi toimintamalli ja prosessi markkinoinnin integroimiseksi tuotteistamiseen, kehittämistyön lähestymistavaksi on valittu konstrukttiivinen tutkimus sekä piirteitä tapaustutkimuksesta. Työssä on tarkoitus saada aikaan konkreettinen muutos, prosessi, jonka muodostamisessa nojataan vahvasti sekä teoriaan että käytäntöön ja niiden väliseen pohdintaan. Työstä on rajattu pois työssä luotavan prosessin testaaminen ja toteuttaminen. Ojasalon ym. (2014) mukaan konstrukttiivisessa tutkimuksessa ongelman ratkaisemiseksi tarvitaan niin teoria kuin käytännön tietoa. Perustellun ratkaisun avulla toimeksiantajalle luodaan myös uutta tietoa, joka on yleistettävissä. Tapaustutkimuksessa käsitellään tietoa todelli-

sesta käsillä olevasta tilanteesta, johon pyritään löytämään kehittämisehdotus. Tapaustutkimuksessa on tyypillistä saada hyvin suppeastakin kohteesta selville mahdollisimman paljon. Tutkittava aihe voi esimerkiksi olla esimerkiksi prosessi, toiminto, organisaatio tai yksilö. Olemassa olevat taustat ja menetelmät toimivat vertailukohtana omille ajatuksille. Tapaustutkimuksessa keittämis-kohdetta voidaan muotoilla prosessin edetessä ja alkuperäinen tehtävä saattaa muuttua. Tiedonkeruumenetelminä ovat usein erilaiset haastattelumenetelmät, benchmarking ja ennakointiin liittyvät menetelmät, joita työssä voidaan hyödyntää useampia. (Ojasalo ym. 2014, 52–54, 65–66.)

Kun kehittämistehtävä lähestymistapa on valittu, on aika siirtyä menetelmän valintaan, jolla kerätään vastauksia tutkimusongelman selvittämiseksi. Menetelmistä tyypillisimmät ovat kvantitatiivinen eli määrällinen ja kvalitatiivinen eli laadullinen. Määrällinen menetelmä testaa pitääkö jokin teoria paikkaansa, kun taas laadullinen tutkimus kuvaa todellista elämää. Kehittämistyössä menetelmien välinen raja voi hämärtyä ja niiden tarkoitus on johtaa parhaiden käytäntöjen löytämiseen. Tyypillisiä tutkimusmenetelmiä ovat haastattelut, kysely, havainnointi ja dokumenttianalyysi. (Ojasalo ym. 2014, 104–105.) Tässä työssä menetelmäksi on valittu laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Aineistonkeruutapana on puolistrukturoitu haastattelututkimus, joka toteutetaan yksilö-, ryhmä- ja benchmarking haastatteluina. Teoria ja käytännön toteutus kuvataan tarkemmin tutkimuksen toteutuksen yhteydessä.

Kehittämistyössä aikaansaadut tulokset julkistetaan viidennessä vaiheessa, jotta työstä on mahdollisuus saada palautetta ja työtä on mahdollista jatkokehittää palautteen pohjalta eteenpäin. Julkistamista ei tehdä tiedeyhteisölle vaan käytännön yhteisöille. Viimeisessä kuudennessa vaiheessa arvioidaan sekä kehittämisprosessia että työssä aikaansaatuja tuloksia. Kehittämistyön aikana tehdään jatkuvaa arviointia sekä itse kehittämisprosessiin että siitä saatuihin tuloksiin liittyen. Loppuarviointi osoittaa kuinka kehittämissyö lopulta onnistui ja siinä arvioidaan erityisesti työn panoksia, muutosprosessia ja lopputuloksia. (Ojasalo ym. 2014, 46–28.)

4.2 Kehittämistyön aineisto ja sen keruu sekä kuvaus

Opinnäytetyön kehittämisiongelma ratkaistaan laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen keinoin. Laadullisessa tutkimuksessa ilmiötä ei tunneta hyvin ennalta ja sitä pyritään haastatteluiden avulla ymmärtämään paremmin. Aineiston pohjalta rakennetaan kokonaiskuva tutkittavasta asiasta. Tut-

kimusprosessi joustaa ja kerättävä aineisto ohjaa tutkimuksen suuntaa. Sen tarkoituksena on tuottaa ymmärrys ilmiöstä ja tuloksena on määrällisten eli lukujen sijaan sanoja ja lauseita. Tuloksena tavoitellaan tutkittavan asian ymmärtämistä, sen kuvaamista ja mielekkäitä tulkintoja. (Kananen 2015, 34–35.) Laadullisia menetelmiä käytettäessä tutkittavia on määrällisesti vähän, mutta aineistoa kertyy tyypillisesti paljon. Kehitettävästä kohteesta pyritään siis löytämään mahdollisimman paljon tietoa. Käsillä olevasta ilmiöstä pyritään tekemään perusteltuja tulkintoja. Tulkintojen perustelu ja tutkimusprosessin kuvaus ovat oleellisia seikkoja, joiden pohjalta voidaan tehdä tulkintoja tulosten luotettavuudesta. Tutkimalla aihetta erilaisista näkökulmista ja hyödyntäen monipuolisesti tiedonkeruumenetelmiä ja aineistoja voidaan luotettavuutta lisätä. (Ojasalo ym. 2014, 105.)

Tässä opinnäytetyössä tutkimusmenetelmäksi on valittu puolistrukturoitu haastattelututkimus, joka toteutetaan yksilö- ja ryhmä haastatteluina. Ojansalon ym. (2014) mukaan tyypillisesti laadullisina menetelminä aineistonkeruussa käytetään erilaisia haastattelumenetelmiä, kuten teema-, avoin ja ryhmähaastattelu. Haastattelumenetelmän valintaan vaikuttaa millaista tietoa haastattelulla on tarkoitus kerätä. Erot liittyvät yleensä haastattelun strukturointiin eli kuinka kiinteät kysymykset ovat ja onko haastattelijalla joustonvaraa haastattelutilanteessa. Haastattelut suunnitellaan hyvin etukäteen. Tilanteet ovat vuorovaikutteisia ja voivat vaatia haastateltavan motivointia sekä luottamuksellisuutta osapuolten välillä. (Ojasalo ym. 2014, 105–107.) Puolistrukturoidussa haastattelussa tutkimuskysymykset ovat kaikille haastateltaville samat, mutta kysymykset voidaan esittää eri järjestyksessä ja vastaukset ovat vapaamuotisia. Tarpeen mukaan kysymyksiä voidaan tarkentaa ymmärryksen laajentamiseksi. (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvoori 2017.)

Ryhmähaastattelu eli fokusryhmämenetelmä koostuu vetäjän lisäksi useista haastatteluun osallistujasta. Menetelmän etuna on käsiteltävien asioiden vieminen syvemmille tasoille sekä ajan säästäminen, kun haastateltavat ovat koolla samalla kertaa. Haastatteliija tai erillinen vetäjä ohjaa keskustelua ja huolehtii, että aihepiiri tulee käytyä läpi. Vetäjiä voi olla myös useampia. Menetelmä sopii hyvin käytettäväksi silloin, kun aihepiiristä ei ole juuri ennalta tietoa. Ryhmähaastattelu sopii käytettäväksi sekä organisaation sisäisten että ulkoisten henkilöiden kanssa. (Ojasalo ym. 2014, 111–112.)

Markkinointiprosessin integroimiseksi osaksi tuotteistamisprosessia hyödynnetään myös benchmarking-menetelmää. Benchmarking tarkoittaa toisilta oppimista, eli siinä tutkitaan, mitä

toisilta vastaavanlaisilta yrityksiltä ja palveluntarjoajilta voisi oppia heidän tekemistään ratkaisuista. Benchmarking ei ole pelkästään toimintojen tutkimista, vaan se on myös vertailua, havainnointia sekä kiinnostusta muiden organisaatioiden toimintamalleihin. (Tuulaniemi 2011, 138–139.) Kehittämiskohteelle etsitään mahdollisimman lähellä toimeksiantajan organisaatiota olevat vertailukumppanit, jonka maine on tutkittavan asian osalta kohdeorganisaatiota parempi. Tämän jälkeen kerätään tietoa, kuinka nämä organisaatiot tässä onnistuvat. Apuna työssä voidaan käyttää myös erilaisia tiedonhankinnan keinoja, kuten valtakunnallisia tilastoja, internetiä sekä haastatteluita. (Ojasalo ym. 2014, 186.)

Tutkimuksen tarkoituksena oli kerätä mahdollisimman laajasti tietoa tuotteistamisen, palveluliiketoiminnan ja markkinoinnin parissa työskenteleviltä henkilöiltä, jotta kehittämistehtävän ilmiötä voidaan ymmärtää useista eri näkökulmista ja kokonaisvaltaisesti. Kehittämistyön laadullisen tutkimuksen kohderyhmänä olivat Jamkin eri yksiköissä, muissa tekniikkaan painottuvissa korkeakouluissa sekä kumppaniyrityksissä tuotteistuksen ja markkinoinnin parissa työskentelevät henkilöt.

4.3 Aineiston analyysi

Haastatteluiden ja keskusteluiden kautta saatua aineistoa analysoimalla voidaan rakentaa kokonaiskuva tutkittavasta asiasta sekä yksittäisten tapausten kautta pyritään samaan yleistä ymmärrystä ja näkemystä tutkittavaan aiheeseen liittyen (Kananen 2015, 34–35). Juhilan (2021) ja Ojasalo ym. (2014) mukaan teemoittelu on laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmä, jossa aineistosta tuodaan esille usein esiintyviä piirteitä ja asiakokonaisuuksia. Haastatteluaineisto litteroidaan, jonka jälkeen se jaotellaan aineistosta nouseviin teemoihin. Aihealueet ovat haasteltaville entuudestaan yhteisiä ja aineistosta nousee samoja asioita esille. (Ojasalo ym. 2014, 110–111.) Vilka (2021) puolestaan toteaa, että analyysin tarkoituksena on aineiston syväoppiminen, jotta aineistosta saadaan tiivistettyä oleellinen tieto. Tutkimusongelmaan etsitään usein ensimmäisenä vastauksia tutkimusaineiston pohjalta, jonka jälkeen kertyneitä havaintoja ryhmitellään alaluokkiin. Tämä on vasta tutkimuksen tulkinta. Jotta tutkimuksesta saadaan muodostettua tulokset, tulee tulkinta tarkastella tutkimusteorian kautta. Näin muodostuneista tuloksista voidaan tehdä varsinaisia päätelmiä. (Vilka 2021, 53.) Opinnäytetyössä tehdyt haastattelututkimukset nauhoitettiin, jonka jälkeen ne litteroitiin ja vastaajien nimet poistettiin aineistoista. Aineistoon perehdyttiin en-

sin huolellisesti lukemalla. Tämän jälkeen aineistosta etsittiin yhtäläisyyksiä merkitsemällä eri teemoihin liittyvät löydökset eri väreillä. Lopuksi aineistosta ryhmiteltiin toistuvasti esille nousevat teemat.

Benchmarking tutkimuksessa tuloksia analysoidaan kriittisesti, mutta toisaalta luovasti oman organisaation toimintatapoihin verraten. Talteen kerätään ne asiat, joista voidaan oppia uutta ja joita voidaan hyödyntää ja soveltaa myös omaan organisaatioon sopiviksi. Tarkoitus on myös löytää kohteet, jotka vaativat vielä sopivan ratkaisun löytämistä. Organisaatiokulttuureihin liittyvät erot voivat olla suuria ja tästä syystä hyviäkään toimintatapoja ei välttämättä voida suoraan hyödyntää omassa organisaatiossa. Toisilta opittu voi myös nopeuttaa organisaation omaa kehitystä. (Ojasalo ym. 2014, 186.)

Benchmarking-haastatteluaineistot analysointiin tekemällä haastattelusta litterointi, jonka jälkeen vastaajien nimet ja organisaatioiden tiedot poistettiin aineistosta. Aineistosta tiivistettiin tutkimuksen kannalta oleelliset tiedot tuotteistamiseen ja siihen liitettyyn markkinointiin liittyen, jonka jälkeen tuloksia verrattiin toimeksiantajaorganisaation tämänhetkiseen toimintatapaan. Näin pystyttiin osoittamaan toimintatapojen erot sekä poimimaan toimeksiantajaorganisaatiolle sopivia käytänteitä muokaten niitä teknologiayksikön tarpeisiin markkinointiprosessin integroimiseksi tuotteistamiseen sekä itse tuotteistamisprosessiin.

5 Tulokset

Kehittämistyön tutkimusaineisto koostuu haastatteluvastauksista. Aineisto kerättiin yksilö- ja ryhmähaastatteluilla sekä benchmarking haastatteluilla. Haastateltavat rekrytoitiin siten, että näkökulmia saataisiin sekä tuotteistamista tekevien että markkinoinnin näkökulmista. Muiden organisaatioiden ja yritysten osalta haastateltavia pohdittiin toimeksiantajan kanssa, jotta tulokset olisivat mahdollisimman hyvin vertailukelpoisia Jamkin teknologiayksikköön.

5.1 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena puolistrukturoituna haastattelututkimuksena, ryhmähaastatteluna sekä benchmarking tutkimuksena. Pohjana kaikissa tapauksissa käytettiin yksilöhaastatteluiden kysymyksiä, jotta tutkimuskysymyksiin saataisiin vastauksia mahdollisimman

monesta eri näkökulmasta. Tutkimukseen osallistui kaikkiaan 11 henkilöä. Tulosten yhteydessä haastatteluista käytetään anonymiteetin säilyttämiseksi nimikkeitä H1-H6, ryhmähaastattelusta R1 ja benchmarking keskusteluista B1-B2. Tuloksissa ryhmähaastattelun löydöksiä käsitellään samassa yhteydessä henkilöhaastatteluiden kanssa, sillä tuloksissa toistuivat samat sisällöt ja teemat. Tutkimukseen osallistui toimeksiantajaorganisaatiosta palveluliiketoiminnan sekä markkinoinnin parissa työskenteleviä henkilöitä operatiivisesta tasosta johtoon sekä koulutustuotteiden parissa työskenteleviä lehtoreita. Benchmarking tutkimuksessa olivat mukana tuotteistusta tekevä yritys ja koulutusorganisaatio.

Haastattelukysymykset (Liite 1) jaoteltiin taustakysymysten lisäksi kahteen pääkategoriaan: tuotteistamisprosessiin liittyviin kysymyksiin sekä markkinoinnin roolia tuotteistamisessa kartoittaviin kysymyksiin. Jotta markkinoinnin toimenpiteet voidaan kytkeä tuotteistusprosessiin, on tiedettävä, millaista prosessia haastateltavan taustaorganisaatiossa tai yrityksessä noudatetaan tuotteistuksen osalta. Tulokset käydään läpi haastattelukysymyksiin pohjautuen kahden pääkategorian mukaisesti.

5.2 Puolistrukturoidut yksilö- ja ryhmähaastattelut

Tuotteistaminen Jamkin teknologiayksikössä

Tutkimuksessa kävi selväksi, että toimeksiantajalta puuttuu tällä hetkellä tuotteistamisprosessi ja siihen liittyvät käytänteet. Tuotteistusta tehdään vielä määrällisesti vähän ja se on pääsääntöisesti räätälöityä ja kertaluontoista. Vastauksissa peräänkuulutettiin myös koko toimeksiantajaorganisaatiolle yhtenäisiä käytänteitä.

– Tuotteistusprosessiin ei ole selkeää sabluunaa – – (H1).

– Pitäisi löytää prosessit, jotka tuotteistuksessa voidaan vakioida – – (H3).

– On epäselvää mitkä ovat linjat tuotteistuksessa ja sen tekemisessä, omaa tekemistä peilaa katto-organisaatioon myös – – (H3).

Tuotteistus lähtee liikkeelle pääsääntöisesti asiakkaan tarpeesta. Tyypillisesti yritystapaamisen yhteydessä on noussut esille tarve, johon yritys hakee ratkaisua. Toinen yleinen tapa on tutkimus- ja kehityshankkeen kautta syntynyt idea, jota lähdetään jalostamaan myytäväksi palvelutuotteeksi.

Myös henkilöstön osaamisen pohjalta tehdään koulutuksiin liittyviä palvelutuotteita, jotka muotoutuvat suunnittelun edetessä. Yhteydenottoja tulee myös suoraan asiakkaalta.

– Tällä hetkellä toteutetaan enemmän räätälöityjä palveluja – – (R1).

– Kaikki ei ole räätälöityä tarjontaa, vaan esimerkiksi testaustoiminnan tuotteistus voi lähteä liikkeelle opetuksesta, kun siellä on käytössä laitteistoja, jotka ovat vähällä käytöllä tai tutkimus- ja kehitystoiminnan kautta ollaan tehty investointeja – – (H2).

– Palvelutuote on tuotteistunut matkan varrella – – (H6).

Tarpeen ilmaannuttua asiakkaan kanssa keskustellaan palvelun toteutuksen sisällöstä, neuvotellaan toteutusaikataulusta sekä hinnasta. Toteutusvaiheessa asiakkaan kanssa käydään vuoropuhelua ja siitä nousevien tarpeiden pohjalta tehdään tarvittavat muutokset. Toteutuksen jälkeen palautetta kysytään satunnaisesti. Toteutukset ovat tyypillisesti kertatoteutuksia ja uuden tarpeen noustessa esille, prosessi aloitetaan jälleen alusta.

– Tuotteiden räätälöinti vie aikaa, kun kaikki mietitään alusta alkaen uusiksi eli käytetään aikaa ja resursseja tarjouksen laatimiseen ja toivotaan, että kauppa saadaan – – (R1).

Ryhmähaastattelussa kävi ilmi, että Jamk-tasolla tuotteistamista on lähdetty kehittämään luomalla tuotteistamislomake. Lomake auttaa haarukoimaan tuotteen potentiaalisia mahdollisuuksia markkinoilla sekä pohtimaan jatkotoimenpiteitä tuotteen kehittämiseksi valmiiksi palveluksi. Lomake oli vielä verrattain uusi, eikä tietoa siitä ollut tavoittanut muita haastateltavia henkilöitä. Tuotteistamista ja palveluliiketoimintaa ovat edistäneet myös palveluliiketoiminnan johtoryhmän perustaminen ja palveluliiketoiminnan infot, joiden ansiosta tieto liikkuu sisäisesti aiempaa paremmin.

Haastatteluissa nousi esille myös tuotteistamisen suunnitelmallisuuden puute. Tuotteistamista ei tehdä johdonmukaisesti eikä sitä johdeta. Organisaatiotason toiminnanohjauksikirjassa on määritelty prosessin omistaja ja johtaja, mutta käytännössä haastateltavat eivät tieneet kuka prosessia johtaa. Suunnittelemattomuus näyttäytyy ad hoc -toimintana.

– Ei ole selkeästi määritelty kuka johtaa tuotteistukseen liittyviä prosesseja – – (H3).

– Tuotteistuskulttuuri on lasten kengissä, samoin tuotteistuksen johtaminen – – (R1).

Yksi haastateltavista kertoi, että koulutustuotteen ympärillä on alettu tehdä konseptointia ja dokumentaatiota. Näin on alkanut muodostua systemaattinen prosessi vastaavien koulutusten ympärille. Uusissa toteutuksissa käytetään jo hyväksi muodostuneita käytänteitä. Koulutukselle rakennettiin muun muassa oma työtila ja kansiorakenne tukemaan työn etenemistä ja ajantasaista tiedon kulkua.

– Asian ympärille perustetaan oma projektiryhmä ja nimetään projektin vetäjä, joka vastaa tuotteistuksesta. Markkinointi on alusta alkaen mukana tapaamisissa – – (H4).

– Kaikilla, keitä asia koskettaa, on pääsy kansiorakenteeseen ja sinne päivitetään aina viimeisin tieto. Jokainen pääsee kärryille missä mennään ja markkinointi voi esimerkiksi kommentoida dokumentteja omasta näkökulmastaan – – (H4).

Markkinoinnin rooli tuotteistamisessa

Tällä hetkellä markkinoinnin rooli tuotteistamisessa nähdään epäselvänä, eikä markkinointi ole systemaattisesti mukana prosesseissa. Markkinointi koetaan erillisenä toiminteenä kaiken muun päälle ja markkinointitoimenpiteet keskittyvät tuotteistamisen loppuvaiheeseen tai sen ollessa jo valmis. Nykytilanne koettiin markkinoinnin tekijöiden kesken haastavana, sillä vaikutusmahdollisuudet niin kohderyhmämäärittelyyn kuin palveluiden kuvaukseen ovat tässä vaiheessa enää vähäiset. Markkinoinnin tekijöiden näkökulmasta on huomattu, että palveluiden tullessa markkinoinnin ja myynnin pöydälle, sisältökuvaukset ovat vielä keskeneräisiä. Kaivataan selkeämpiä linjauksi koko organisaation tasolla, kuinka markkinointi voi olla apuna tuotteistamisen eri vaiheissa.

– Kaivataan selkeämpiä linjauksia siitä, kuinka markkinointi pystyy olemaan tuotteistamisessa apuna ja tukemaan myös palveluliiketoiminnan puolta – – (H3).

– Uuden tuotteen rakentamisessa markkinointiprosessia tarvittaisiin ja se pitäisi kytkeä mukaan – – (H1).

– Pitäisi myös miettiä missä vaiheessa tuotteistusta ja myyntiprosessia asiakas kohdataan ja mikä on markkinoinnin rooli ja näkökulma näissä vaiheissa – – (H3).

Kaikki vastaajat näkivät markkinoinnin roolin tärkeänä, ja sen tulisi olla mukana prosessissa tiivistä. Hajontaa aiheutti jonkin verran se, missä vaiheessa markkinointi tulisi tuotteistamisprosessiin mu-

kaan. Vastauksissa painottui vastaajan tehtäväkuva. Tuotteistuksen kanssa tekemisissä olevat toivoivat, että markkinointi olisi selkeästi tiiviimmin mukana tuotteistamisprosessissa aivan alusta alkaen, jopa asiakastapaamisista lähtien. Toisaalta osa toivoi mukaantuloa sen jälkeen, kun tuotteen tekniset ratkaisut ovat selvillä. Operatiivisen markkinoinnin tekijät näkivät työllistävänä olla mukana esimerkiksi palavereissa koko prosessin ajan, vaikka itse tietoa tuotteistamisen vaiheesta tarvitaan. Optimaalisin vaihe markkinoinnin tulla mukaan tuotteistamiseen on tutkimuksen perusteella asiakaskeskusteluiden jälkeen, ennen kuin palvelua lähdetään varsinaisesti tuotteistamaan. Osa koki, että markkinoinnin ei tarvitse olla välttämättä koko tuotteistusprosessissa mukana, mutta sen on pysyttävä kärryillä, miten tuotteistus etenee.

– Markkinoinnin ja viestinnän pitäisi tulla mukaan tuotteistukseen siinä vaiheessa, kun tekninen toteutus on mietitty valmiiksi eli tiedetään mitä lähdetään tarjoamaan – – (H2).

– Markkinoinnin olisi hyvä tulla mukaan tuotteistusprosessiin siinä vaiheessa, kun keskustelu asiakkaan kanssa on käyty – – (H3).

– Markkinoinnille on työllistävää olla koko tuotteistusprosessin jokaisessa vaiheessa mukana. Markkinointi voi olla alussa mukana ja antamassa syötteitä matkan varrella, mutta ei ihan koko ajan tehdä työtä käsikädessä – – (R1).

Tietoisuus ja aktiivinen vuorovaikutus tulisi ottaa huomioon koko tuotteistamisprosessissa, jotta markkinoinnilla on mahdollisuus antaa tuotteistukseen syötteitä. Sisäisen viestinnän puute nousi esille lähes kaikissa haastatteluissa. Vuoropuhelua markkinoinnin ja tuotteistamisen välillä tulisi olla enemmän ja siihen tulisi aidosti panostaa. Tiedonkulkua kaivattiin myös asiantuntijoiden ja myynnin suuntaan, sillä myynti tekee markkinointia koko ajan myynnin rinnalla tiedostamattaan.

– Sisäinen viestintä on syytä huomioida ja olla kunnossa, että aina kun meillä tulee uusi tuote, niin meidän myynti-ihmiset olisi eri yksiköissä sitten myös tietoisia siitä – – (R1).

– Viikoittainen vuoropuhelu markkinoinnin kanssa olisi hyvä, että voitaisiin myös tarvittaessa reagoida nopeasti, jos tarvitaan lisämarkkinointia – – (H3).

– Sisäistä tiedonkulkua tarvitaan, että materiaalit pystytään tuottamaan ja että ne pysyy ajantasaisina ja löytyy keskitetysti sovitusta paikasta – – (H2).

Markkinoinnin toimenpiteiksi tuotteistuksessa nähdään tällä hetkellä verkkosivujen tekeminen, sisältöjen luominen esitteisiin ja muihin tarvittaviin materiaaleihin sekä sosiaalisen median ja hakukonemarkkinoinnin maksullisten kampanjoiden rakentaminen. Muita materiaaleja tuotetaan tarpeen mukaisesti esimerkiksi tapahtumiin. Suunnitelmallista markkinointia tehdään vain valmiille laboratoriopalveluille, joille on laadittu myös omat markkinointisuunnitelmat. Palvelun päivittyessä muutoksia sisältöihin on pyydetty markkinoinnilta tapauskohtaisesti.

– Jokainen tuottaa materiaalia nyt itsenäisesti, mutta kukaan ei tiedä mitä kaikkea on tehty. Puuttuu eräänlainen keskus, josta löytyisi kaikki materiaali aiheen ympäriltä – – (H2).

– Markkinointisuunnitelmaa ei ole huomioitu tuotteistuksessa ja sellainen pitäisi olla – – (R1).

Haastatteluissa nousi erilaisia toiveita markkinointitoimenpiteistä tuotteistamisprosessin aikana ja jo sitä ennen. Markkinoinnin tekijöiltä kaivattiin viestinnällistä sparrailua, tukea asiantuntijaviestintään ja markkinoinnillisiin sisältöteksteihin. Yksi haastateltavista kertoi, että heillä pyritään ennakkoimaan ja pohjustamaan markkinoille tulevaa palvelutuotetta asiantuntijoiden osaamisen esille viestinnän keinoin, esimerkiksi nostoina sosiaalisessa mediassa ja artikkelein. Tuotteistetuille palveluille kaivattiin myös omaa visuaalista ulkoasua ja tunnistettavaa brändiä. Brändäys ja oma palveludesign koettiin tarpeelliseksi, sillä niiden avulla asiakkaalle halutaan tuottaa lisäarvoa. Myyntimateriaalin tuki, kuten esittelydiat ja sosiaalisen median nostot toivottiin huomioitavaksi kattavammin. Apua kaivattiin myös kohderyhmien ja kanavien määrittelyyn.

– Ei sen tarvitse olla sitä semmoista perinteistä markkinointia, vaan se voi olla juuri-kin sitä, että kerrotaan asiantuntijuudesta ennen kuin tuote on edes valmis – – (H1).

– Palveluliiketoiminnan osalta voisi olla myös oma brändi, joka erottuu koulutuksesta kuvamaailmalla tai värimaailmalla ja olisi personoidumpaa asiakkaalle – – (H4).

– Kohderyhmäajattelulle olisi tarvetta yhdessä markkinoinnin kanssa ja mitä kanavia kohderyhmä käyttää – – (H3).

– Miten madalletaan asiakkaan kynnystä ostaa palvelua? Markkinointimateriaalit, tuotekortit ja palvelukuvaukset pitää olla ja mitä tehdään missäkin vaiheessa. Asiakasyödyt pitää kuvata – – (H5).

Ristiriitaisuutta tuloksissa aiheutti materiaalien sisällöntuotanto ja se, kenen vastuulle se kuuluu. Tuotteistusta tekevä asiantuntija odottaa valmiita materiaaleja markkinoinnilta, kun markkinointi odottaa puolestaan asiantuntijoilta palvelun ja siihen liittyvän terminologian avaamista. Yksi haastateltavista toivoi markkinoinnilta In-house -toimintaa, jolloin markkinoinnilta voisi tilata tietyt, valmiiksi tarjolla olevat toimenpiteet.

– Roolijaon pitäisi olla selkeä eli kuka tekee ja mitä, esimerkiksi kipuulua on ollut sisältötekstien kirjoittamisen kanssa, kun asiantuntija ei osaa kirjoittaa markkinoinnillista tekstiä ja markkinoijalta puuttuu substanssi – – (H4).

– Sanoittaminen on vaikeata jo meidän asiantuntijoille, että he tuntee sen substanssin, mutta sitten, kun se pitää sanoa sinne paperille, niin se ei olekaan enää sitten niin helppoa – – (R1).

Markkinoinnin näkökulmasta on keskeistä, että asiakkaan tarve on ymmärretty ja palvelutuote saanotettu kohderyhmälle oikein. Jotta kohderyhmät tavoitetaan, tulee markkinointikanavat valita kohderyhmän mukaisesti. Myös oikealla hinnoittelulla on merkitystä.

– Kun palvelun sanoittaa oikein se iskee suoraan siihen mitä on haettu eli ymmärtään asiakasta ja markkinoinnin asiantuntija osaa tehdä tämän – – R1

– Ennakointi viestinnän keinoin on tärkeää sekä tunnistaa missä asiakas liikkuu – – (H1)

Vastaajien mielestä myynnin tukimateriaalin tulee olla selkeää ja asiakasta kiinnostavaa. Yhdenmukainen visuaalinen ulkoasu on huomioitava kaikessa tekemisessä. Asiakaspalautetta kerätään vähän ja olisi tärkeää kuulla asiakkaan kokemus palvelutuotteesta sekä siihen liittyvistä materiaaleista. Seurantaan ei ole asetettu mittareita, millä markkinoinnin vaikuttavuutta voisi todentaa ja niille koettiin olevan tarve.

– Visuaalista näkökulmaa kaivataan myös markkinoinnilta ja miltä näyttäydytään ulospäin. On tärkeää, että linja säilyy. Kokonaisuus näyttäytyy asiakkaalle myös hyvänä asiakaskokemuksena ja tunnistettavuus säilyy – – (H4).

– Selkeät ja kiinnostavat sisällöt kuvamateriaaleissa ja lanseerauksen suunnittelussa on tärkeitä – – (H5).

Muut esille nousseet teemat

Haastattelututkimuksen pohjalta nousi esille myös teemoja, joiden katsottiin liittyvän tuotteistamisen ja markkinoinnin kokonaisuuteen. Teemojen osalta kaivattiin kehittämistoimenpiteitä, jotta ne saadaan kytkettyä osaksi jokapäiväistä toimintaa. Näitä teemoja olivat:

- Tuotteistamisen strateginen johtaminen
- Myynnin ja markkinoinnin yhteistyö
- Asiakasnäkökulman huomioiminen
- Lanseerausprosessi

5.3 Benchmarking-tutkimus

Selkeän tuotteistamisprosessi ja siihen kiinteästi kytkeytyvä markkinointi sekä niiden hyödyt nousivat esille benchmarking-tutkimuksesta. B1:llä on käytössään tuotteistamiseen liittyvä vaiheittainen porttimalli. Vaiheiden tarkoitus on auttaa varmistamaan, että tuotekehitys etenee suunnitelmallisesti ja että markkinointi on mukana prosessissa oikea-aikaisesti. Malli auttaa välttämään resurssihukkaa ja varmistamaan, että tuote on valmis markkinoille lanseerattavaksi nopeallakin aikataululla tuotteen valmistuttua.

– Markkinointi on usein reaktiivista, eikä ennakoivaa. Markkinointi otetaan usein mukaan vasta, kun tuote on jo valmis. Tämä rajoittaa mahdollisuuksia vaikuttaa esimerkiksi kohderyhmän määrittelyyn, viestintään ja lanseeraukseen – (B2).

Ensimmäisessä vaiheessa arvioidaan tuotteen kaupallinen potentiaali ja määritellään strategiset tavoitteet, tehdään kilpailija- ja markkina-analyysit. Kyseisen vaiheen päätteeksi arvioidaan, jatke- taanko tuotekehitystä vai lopetetaanko kehittäminen, mikäli tuotteella ei nähdä kaupallista potentiaalia. Seuraavassa vaiheessa luodaan tuotteella prototyyppi ja markkinointi tulee mukaan prosessiin tuottamaan markkinointimateriaalia, myös prototyypin myyntiin. Materiaalin valmistelun lisäksi määritellään asiakkaan saamat hyödyt, testataan niin prototyyppi kuin markkinointimateriaalit asiakkaalla, tehdään segmentointi ja lanseeraussuunnitelma. Tuotelanseerauksen laajuus määritellään jo valmiiksi, jotta toimiin voidaan ryhtyä heti tuotteen saadessa myyntiluvan. Lopuksi arvioidaan, onko tuote valmis myyntilupaa varten. Markkinointi osallistuu hyvin aktiivisesti toimintaan.

– Tehdään segmentointia ja enemmän mietitään sitä lanseeraussuunnitelmaa. Kenelle, miten ja missä kanavissa ja totta kai sitten myös tuotteille nimi tai jos on palvelu ihan vastaavasti – – (B1).

– Protovaiheessa määritellään asiakkaan saamat hyödyt eli pääviesti. Ei käsitellä niinkään teknisiä arvoja vaan mitä tuote asiakkaalle antaa – – (B1).

Kun tuote saa kolmannessa vaiheessa myyntiluvan, päästään markkinoinnin osalta etenemään nopeasti; viimeistellään myyntimateriaali, aloitetaan sisäinen lanseeraus kouluttamalla myyjiä ja asiakasrajapinnassa toimivaa henkilöstöä. Sisäisen lanseerauksen jälkeen tulee vuoroon ulkoinen lanseeraus, jolloin markkinointimateriaali valmistellaan eri kanavissa julkaistavaksi. Markkinointi keskittyy tämän jälkeen ulkoiseen markkinointiin ja kampanjoiden toteuttamiseen.

– Jos myyntilupa saadaan, markkinointi alkaa yks kaks äkkiä. Sen takia me ollaan mukana valmistelussa jo aikaisemmin. Me pystytään nopeasti aloittaan markkinointi, kun myyntimateriaalit on jo valmiina – – (B1).

Markkinoinnin vaikuttavuutta seurataan kvartaaleittain. Tarkastelussa ovat muun muassa näkyvyys sosiaalisessa mediassa, liidit, artikkelit ja aktiiviset kampanjat. Seurataan dataa, jota markkinoinnissa on saatavilla eri kanavista ja miltä se näyttää. Markkinoinnissa ei kuitenkaan tiedetä minkä verran tuotekyselyitä on tullut ja onko tuote herättänyt asiakaskeskusteluissa kiinnostusta. Markkinointi kyselee myös tuoteomistajilta mitä tuotteista on kuultu, mikä on toiminut ja mikä ei. Tuoteomistaja ja markkinointi käy jatkuvaa vuoropuhelua, jotta tieto saadaan liikkumaan sisäisesti.

– Kvartaaleittain on semmoisia missä katsotaan tällaiset perusasiat niinku näkyvyys, sosiaalinen media, liidit ja tän tyyppisiä asioita, uudet tuotelanseeraukset ja referenssit. Sitten artikkelit ja sillä hetkellä aktiiviset kampanjat käydään läpi myös – – (B1).

– Pienemmät kampanjat tehdään kiireellä, eikä mittaamiseen tai analytiikkaan ole aina aikaa – – (B2).

Suunnitteluprosessi seuraavalla vuodelle käynnistyy elo-syyskuussa. Silloin käydään läpi mitä tuotekehityksessä on seuraavalle vuodelle tulossa käsittelyyn. Pohdittavaksi tulee, millaisia tarpeita asiakasrajapinnasta tulee, millainen on yrityksen oma businessstarve ja millaisia trendejä maailmalla on meneillään. Samalla mietitään mitä olemassa olevia tuotteita uudelleen markkinoidaan. Sen jälkeen suunnitelmat jaetaan yrityksen eri osa-alueille ja niistä tiedotetaan yrityksen sisäisesti.

Vuoden lopussa lyödään lukkoon lopulliset suunnitelmat. Suunnitelmia päivitetään koko ajan tarpeen mukaan suunnitteluprosessin edetessä. Tilannetta seurataan kvartaaleittain. Näin myös markkinointi pysyy ajan tasalla koko syklin ajan, mitä tuotteistuksessa on tulossa ja menossa.

– Joissain yksiköissä on alettu rakentaa yhteisiä työtiloja ja dokumentoituja prosesseja kuten plannerit ja vuosikellot. Tämä auttaa ennakoimaan ja seuraamaan tuotteiden kehitystä ja markkinointia – – (B1).

6 Johtopäätökset ja kehittämisehdotukset

6.1 Johtopäätökset

Laadullisten tutkimustulosten ja niistä tehtävien johtopäätösten pohjalta Jamkin teknologiayksikköön pystytään luomaan tuotteistamiseen integroitu markkinointiprosessi siten, että tuotteistamisen lopussa palvelutuote on mahdollisimman valmis markkinoitavaksi. Tutkimuksessa selvisi markkinoinnin nykytila tuotteistamiseen liittyen, mutta myös miten markkinoinnin kannattaa tulevaisuudessa kytkeä mukaan tuotteistamiseen, jotta prosessista tulisi mahdollisimman optimaalinen toimeksiantajaorganisaation kannalta. Tutkimuksessa saatiin selville myös vaiheittain etenevä tuotteistamisprosessi, johon markkinointi voidaan integroida saumattomasti mukaan.

Tutkimuksella haettiin ja saatiin vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin: Missä vaiheessa tuotteistusta markkinointi tulee mukaan tuotteistusprosessiin? Millaisia asioita tuotteistuksessa tulee huomioida markkinoinnin näkökulmasta? Mitä markkinoinnin toimenpiteitä palvelulle tulee tehdä ennen tuotteen varsinaista julkaisua ja lanseerausta, jotta ne tukevat palvelun myyntiä? Johtopäätöksiä käsitellään tutkimusongelmien mukaisessa järjestyksessä.

Markkinointi tuotteistamisprosessissa

Jamkin teknologiayksikössä markkinointi tulee mukaan tuotteistamiseen yleisimmin siinä vaiheessa, kun palvelutuote on jo valmis tai lähes valmis. Optimaalisimmaksi vaiheeksi koettiin kuitenkin, että markkinointi olisi mukana alusta alkaen tai viimeistään asiakastapaamisten jälkeen. Jos markkinointi ei ole mukana tuotteistamisessa alusta alkaen, se heikentää palveluiden markkinointia, näkyvyyttä, ennakoimista ja oikea-aikaisuutta. Myös Lehtinen ym. (2005, 30–31) toteavat, että

markkinoinnin näkökulma tulee huomioida jo siinä vaiheessa, kun tuotteistamista lähdetään määrittelemään. Tuotteistamisen lopussa vaikutusmahdollisuudet tukea valmistumisvaiheessa tapahtuvaa nopeaa julkaisemista tai lanseerausta ovat markkinoinnin osalta heikot. Bergström ja Leppänen (2015, 196) pitävät markkinoinnin mukanaoloa tuotteistamisessa myös erittäin tärkeänä.

Tuotteistaminen on lähtökohtaisesti hyvä mieltää kokonaisuutena, joka sisältää palvelutuotteen suunnittelun lisäksi myös valmisteleavan työn, kuten sisäisen ja ulkoisen markkinoinnin. Näin toteavat myös Lehtinen ym. (2005, 41). Bergström ym. (2015, 196–198) mukaan tuotteistamisen kokonaisuuteen kuuluu myös lanseerausta edeltävät markkinointiviestinnän toimenpiteet sekä sisäinen viestintä. Kuten Wirtz (2021) toteaa, tuotteistetun palvelun avulla ostaja tietää mitä palvelu sisältää ja mitä hyötyä siitä heille on. Näin ollen palvelutuote on helpompi sekä markkinoida että myydä. Tätä mieltä on myös Parantainen (2007).

Markkinoinnin näkökulmien huomioiminen tuotteistamisessa

Tutkimuksessa korostui erityisesti sisäisen viestinnän tarve ja sen suuri merkitys markkinoinnin näkökulmasta. Tiivis yhteistyö ja vuoropuhelu eri osapuolien välillä on tärkeää, jotta markkinointi on tietoinen mitä tuotteistamisprosessissa on meneillään ja pystyy ennakoimaan tarpeet. Tätä mieltä on myös Härkönen (2021). Kuten Härkönen ja muut (2015) ovat todenneet, tuotteistaminen toimii tärkeänä rajapintana tuotteiden suunnittelun ja markkinoinnin välillä, sillä tuotteistamisen aikana ratkaisut muutetaan markkinoitaviksi tuotteiksi. Kun sisäinen vuoropuhelu eri tahojen välillä paranee, voidaan markkinoinnin toimenpiteitä tehdä oikea-aikaisesti sekä lisätä tietoisuutta ja vaikuttamisen mahdollisuuksia koko tuotteistamisprosessin ajan. Sisäinen markkinointi, joka sisältää myös viestinnän- ja vuorovaikutuksen, varmistaa, että organisaation työntekijät ovat tietoisia uusista palvelutuotteista, niiden suunnittelusta sekä toteutettavista markkinointikampanjoista. (Gröönroos 2009, 446, 453–455.) Lehtinen ym. (2005, 49) toteavat, että henkilöstö myös sitoutetaan mukaan toimintaan sisäisin markkinoinnin keinoin. Oman henkilöstön uskoessa omiin tuotteisiin välittyy palvelun laadun, osaamisen kehittymisen sekä tiedon tarpeellisuutta asiakkaalle (Lehtinen ym. 2005, 15–16).

Markkinoinnin tekemistä ja suunnitelmallisuutta helpottaa tuotteistuksen aikana laadittu markkinointisuunnitelma, jota voi hyödyntää myös tulevien palveluiden osalta. Myös Lehtinen ym. (2005)

mukaan yrityksillä tulisi olla niin tuotteistamis- kuin markkinointisuunnitelmat, jotka laaditaan sisällöllisesti ja operatiivisesti yhteensopivaksi. Suunnitelma helpottaa markkinoinnin työtä, mutta vahvistaa osaltaan myös myytävää palvelua sekä itse organisaatiota. (Lehtinen ym. 2005, 14–15, 61–63). Suunnitelman tekeminen tulisi aloittaa hyvissä ajoin, jotta kattavia pohjatietoja markkinoinnin tueksi ehditään kerätä. Markkinointisuunnitelman tulee myös tarvittaessa elää tilanteiden mukaan. Tätä mieltä ovat myös Kotler ja Keller (2016, 77–79).

Tuloksissa nousi esille myös asiakaslähtöinen sisällöntuotanto eri kanaviin ja materiaaleihin. Tästä syystä markkinointi tarvitsee tuotteistamiselta tietoa kohderyhmistä, mitä palvelu pitää sisällään, ja miten sitä tuotetaan. Tietoa tarvitaan, jotta markkinointi pystyy konkretisoimaan ja sanoittamaan myytävän palvelun asiakkaalle. Tätä ajatusta tukevat myös Bergström ym. (2015, 199–200). Kun pohditaan huolella, millaista tietoa markkinointi asiantuntijoilta tarvitsee ja toisaalta missä vaiheissa asiantuntijat osallistuvat sisällöntuotantoon ja miten, saadaan markkinoinnista hyvin ennakoitua ja suunnitelmallista tuotteistamisprosessin alusta alkaen.

Tuotteistamisen aikana tehtävät markkinointitoimenpiteet

Tuotteistamisprosessin aikaiset markkinointitoimenpiteet keskittyvät tällä hetkellä ulkoisiin toimenpiteisiin. Markkinoinnin toimenpiteiksi tuotteistamisen aikana nähdään optimaalisessa tilanteessa markkinointisuunnitelman laatiminen, verkkosivut, sisällöntuotanto eri kanaviin, markkinointimateriaalien tuottaminen, maksullisten kampanjoiden rakentaminen sosiaaliseen mediaan sekä hakukonemainonta. Esille nousi tarve myös sisäisille markkinointimateriaaleille sekä artikkeleiden kirjoittamisen tuki. Myös Lehtinen ym. (2005, 49) näkevät, että sisäinen ja ulkoinen markkinointi linkittyy osaksi tuotteistamisprosessia. Tähän kuuluu heidän mukaansa markkinointi- ja viestintätoimenpiteiden valmistelu, tuotekuvaukset sisäisiin ja ulkoisiin tarkoituksiin sekä tiedottaminen. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 49).

Johtopäätöksenä tuloksista voidaan todeta, että tuotteistamiseen liittyvä markkinointi on tällä hetkellä hajanaista ja epä johdonmukaista tai sitä ei ole lainkaan. Tämä johtuu osin siitä, että toimeksiantajalta puuttuu selkeä tuotteistamisen malli ja nykyiset palvelutuotteet toteutetaan suurelta osin asiakkaille räätälöityinä. Markkinoinnin merkitys tuotteistamisessa kuitenkin tunnustettiin ja sitä pidettiin erittäin tärkeänä. Tarve tuotteistamisprosessille, johon markkinointi on

integroitu mukaan, on tulosten valossa ilmeinen. Tiiviimpää ja systemaattisempaa sisäistä viestintää ja vuoropuhelua tarvitaan, jotta suunnitelmallisuus, oikea-aikaisuus ja ennakoitavuus paranee. Benchmarking-tutkimus havainnollisti käytännössä tuotteistamisen ja markkinoinnin välistä kokonaisuutta sekä kuinka osapuolet voivat toimia limittäin ja yhteistyössä koko prosessin ajan.

6.2 Uusi tuotteistamis- ja markkinointiprosessi

Tutkimustulosten pohjalta toimeksiantajalle muotoiltiin yhtenäinen tuotteistamis- ja markkinointiprosessi. Tämä osio sisältää ehdotuksen teknologiayksikön uudeksi tuotteistamis- ja markkinointiprosessiksi. Kehittämissuositus laadittiin yksilö-, ryhmä- ja benchmarking haastatteluiden sekä tietoperustan lähdekirjallisuuden pohjalta. Prosessin avulla on mahdollista tehostaa markkinoinnin ja asiantuntijoiden resurssien käyttöä, kun toimenpiteitä vakioidaan. Mallin toivotaan tehostavan myös toimeksiantajan tuotekehityksen suunnitelmallista etenemistä, sisäistä markkinointia ja viestintää sekä markkinointitoimenpiteiden oikea-aikaisuutta. Ennakoivat toimenpiteet mahdollistavat myyntiluvan saaneen palvelun nopean julkaisun tai lanseerauksen. Prosessi kuvataan vaiheittain ja siinä on otettu huomioon myös vuosisuunnittelu ja ennakointi. Prosessi käynnistyy vuosisuunnittelusta ja päättyy seurantaan ja kehittämiseen.

Vaihe 1: Vuosisuunnittelu ja ennakointi

Seuraavan vuoden tuotteistamistarpeiden suunnittelu aloitetaan ennen toimeksiantajaorganisaation budjetoinnin käynnistymistä elo-syyskuussa. Kartoitettavaksi tulee niin asiakkailta nousevat tarpeet kuin toimeksiantajan omat kehittämistarpeet. Samalla pyritään ennakoimaan tulevaa ja seurataan trendien kehitystä sekä megatrendejä. Näin budjetointivaiheessa tiedetään, miten paljon työaikaa tulee varata tuotteistamiseen sekä asiantuntijoille että markkinoinnille. Vuoden lopussa tuotteistamissuunnitelmaa tarkennetaan.

Kun tuotteistusprosessiin tulevat tuotteet ovat tiedossa heti vuoden alussa, lähdetään palvelutuotteen myyntiä ja markkinointia pohjustamaan asiantuntijaviestintää tukemalla. Tämä tarkoittaa aihepiiriin liittyviä asiantuntija-artikkeleita ja osaamisen esille nostoa monipuolisesti eri markkinointi- ja viestintäkanavissa. Markkinointi toimii asiantuntijaviestinnän tukena ja sparrailee sisältöjen, oikeiden kanavien ja kohderyhmien löytämisessä. Markkinointi laatii tuotteistusproses-

sia ajatellen valmiiksi kysymys patteristot, joihin vastaamalla kehittämissuorissa olevasta palvelusta/tuotteesta saadaan tuotevastaavalta helposti lisätietoa markkinoinnin sisällöntuotannon tueksi. Kysymysten ajantasaisuus tarkistetaan syksyisin ennen seuraavan vuoden tuotteistusprosessien käynnistymistä.

Vaihe 2: Lähtökohdat ja käynnistyminen

Asiakastarve ja oman maksullisen liiketoiminnan tarve kartoitetaan huolella. Vuoropuhelua asiakkaan kanssa käydään kokonaiskuvan määrittämiseksi, jotta tuote tai palvelu voidaan määrittellä asiakastarpeita vastaavaksi. Selvitettäväksi tulee voiko tuote soveltua sellaisenaan tai pienillä muutoksilla hyödynnettäväksi myös muiden asiakkaiden tarpeisiin. Tämä sisältää sen, mitä tuote tarkalleen sisältää, kenelle se on tarkoitettu ja miten se tuotetaan. Tarpeen määrittämisen jälkeen tulee selvittää, mitä tuote sisältää, kenelle se on tarkoitettu ja miten se tuotetaan. Tähän sopii hyvin käytettäväksi Jamkin uusi tuotteistamislomake. Lomake lähetetään täyttämisen jälkeen teknologiayksikön tuotteistamisesta vastaavalle taholle/tiimille sekä markkinoinnin asiantuntijalle arvioitavaksi. Lomake sisältää seuraavat kohdat (Jamk tuotteistamislomake 2025, mukaillen):

- Palvelu/tuoteidea ja nimi
- Arvioitu aikataulu valmistumiselle
- Tuotevastaava ja projektitiimi (asiantuntijat sis. markkinointi)
- Kohderyhmät
- Hinta-arvio
- Minkä asiakkaan haasteen palvelu ratkaisee
- Mikä on asiakkaan palvelusta saama hyöty/lisäarvo
- Lyhyt sisältökuvaus ja toteutustapa
- Kilpailijat ja Jamkin kilpailuetu
- Jamkista löytyvä osaaminen palveluun/tuoteideaan liittyen

Tuotteistamisesta vastaava taho tai tiimi sekä markkinoinnin asiantuntija lähettävät palautteen ja mahdolliset lisäselvityspyynnöt tuotevastaavalle. Jos palvelu- tai tuoteidealla katsotaan olevan edellytyksiä markkinoille, jatkaa se hyväksynnän jälkeen vaiheeseen kolme.

Vaihe 3: Määrittely ja rakentaminen

Ennen varsinaista tuotekehitysprosessin aloitusta työn dokumentointia ja tiedon jakamista varten luodaan Microsoft Teams -työtila, jonne kaikki projektiryhmään kuuluvat henkilöt kutsutaan markkinointi mukaan lukien. Samalla varmistetaan, että kaikilla osapuolilla on mahdollisuus kommentoida tuotteen etenemisen vaiheita ja jokainen tietää missä ollaan tuotekehityksessä menossa.

Tuotekehitysprosessi käynnistyy palvelun tai tuotteen sisällön määrittelyllä. Vuoropuhelua asiakkaan kanssa käydään koko prosessin ajan ja palvelua tai tuotetta kehitetään asiakkaalta saadun palautteen pohjalta. Vaiheet dokumentoidaan. Palvelusta tai tuotteesta tehdään prototyyppi, jota testataan asiakkaan kanssa. Palautteiden pohjalta tuotetta kehitetään ja tarvittaessa testausvaihe uusitaan optimaalisen lopputuleman löytämiseksi. Tuotteen lopullinen hinnoittelu lyödään lukkoon. Tässä vaiheessa asiakkaalle on mahdollisuus myydä myös uusia tulossa olevia prototyyppisiä tai palveluita.

Markkinoinnin tekijä on saanut vaiheessa kaksi tuotteistamislomakkeesta hyvää sisältöä markkinointimateriaalien pohjaksi. Palvelu tai tuote konkretisoidaan ja kuvataan asiakkaalle viestinnän ja markkinoinnin keinoin, kuten sanoituksen, esitteiden ja verkkosivujen muodossa. Materiaalit sisältävät asiakkaan palvelusta tai tuotteesta saamat hyödyt sekä mahdolliset referenssit, jos niitä on saatavilla. Tekstejä voidaan hyödyntää jo prototyypin myynnissä ja asiakastestauksen yhteydessä asiakkaalta kerätään palaute myös markkinointimateriaaleihin liittyen. Kohderyhmää tarkennetaan tarvittaessa. Palvelulle tai tuotteelle laaditaan markkinointisuunnitelma tuotteen julkaisemiseksi tai lanseeraamiseksi riippuen siitä, onko tuotteistusprosessissa kehitetty olemassa olevaa tuotetta/palvelua vai täysin uutta. Pohdittavaksi tulee myös julkaisu- tai lanseerauksen laajuus sekä aikataulu. Vaiheen lopuksi teknologiayksikön palveluliiketoiminnan tiimi arvioi, onko tuote valmis myyntilupaa varten.

Vaihe 4: Julkaisu ja myynti

Kun palvelu/tuote on saanut myyntiluvan, ryhdytään markkinointitoimia valmistelemaan nopealla aikataululla. Markkinointimateriaalit päivitetään ja valmistellaan vaiheessa 3 tehdyn markkinointisuunnitelman mukaisesti eri kanavissa julkaistavaksi. Ennen ulkoista julkaisu/lanseerausta tuote julkaistaan sisäisesti. Asiakasrajapinnassa toimiville henkilöille ja myyjille kerrotaan perusasiat

tuotteesta ja millaisia markkinointitoimenpiteitä tai kampanjoita aiheeseen liittyen on tulossa. Sisäisen julkaisun jälkeen aloitetaan ulkoinen lanseeraus ja markkinointi keskittyy markkinointisuunnitelmassa määriteltyjen toimenpiteiden ja kampanjoiden toteuttamiseen sekä niiden seurantaan.

Vaihe 5: Seuranta ja kehittäminen

Tuotteistetun palvelun tai tuotteen myyntiä sekä markkinoinnin vaikuttavuutta seurataan säännöllisesti kvartaaleittain. Myydyistä palveluista tai tuotteista kysytään asiakkaalta palautetta. Tarkasteluun tulevat saadut asiakaspalautteet ja kehittämis ehdotukset. Markkinoinnin osalta tarkastellaan suunnitelman mukaisten toimenpiteiden toteutumista, kuten näkyvyyttä sosiaalisessa mediassa, medianäkyvyys, julkaisut, aktiivisten kampanjoiden tulokset, verkkosivuilla käynnit ja uudet liidit. Seurannan osalta tulisi olla tiiviisti yhteydessä myös palveluiden/tuotteiden tuotevastaviin ja myyjiin, jotta tiedetään, onko tuotteet herättäneet kiinnostusta ja kuinka markkinointimateriaalit ovat toimineet. Jotta tieto saadaan liikkumaan, tulee vuoropuhelu tuoteomistajan, myynnin ja markkinoinnin välillä olla jatkuvaa.

7 Pohdinta

Opinnäytetyön tavoitteena oli muodostaa Jamkin teknologiayksikölle prosessi, jossa markkinointi saadaan integroitua osaksi tuotteistamista siten, että palvelutuote olisi mahdollisimman valmis markkinoitavaksi potentiaalisille asiakkaille tuotteistamisprosessin päätyttyä. Työllä tavoiteltiin myös markkinoinnin tekijöiden tehokasta työajankäyttöä ja ennakoimattomien kiirehuippujen ta-soittamista.

Tutkimusongelmaa lähdettiin ratkaisemana kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen keinoin. Tutkimusmenetelmäksi valittiin puolistrukturoitu haastattelututkimus, joka toteutettiin yksilö- ja ryhmähaastatteluin. Tämän lisäksi tehtiin haastattelututkimuksen kysymyksiin pohjautuen benchmarking-tutkimus. Yksilö- ja ryhmähaastattelut litteroitiin ja värikoodattiin haastatteluissa esille nousseiden aiheiden pohjalta. Benchmarking-tutkimus myös litteroitiin ja haastatteluiden pohjalta muodostuneita käytänteitä verrattiin toimeksiantajan nykyisiin käytänteisiin. Aineistosta pyrittiin löytämään toimeksiantajaa hyödyttäviä toimintatapoja. Analyysistä saatiin vastaukset tutkimuskysymyksiin ja tuotteistamisen yhteydessä tarvittaviin markkinointitoimenpiteisiin. Tuloksista nousi

vahvasti esille myös se, että toimeksiantajalla ei ollut olemassa toimivaa tuotteistamisprosessia, johon markkinoinnin voisi integroida mukaan alkuperäisen tutkimusongelman mukaisesti.

Kehittämistyön tuloksena saatiin laadittua malli markkinoinnin integroimiseksi tuotteistamiseen, mutta sen lisäksi myös tuotteistamisprosessi. Lopputulemana toimeksiantajalle rakennettiin kokonaan uusi tuotteistamis- ja markkinointiprosessi, jossa molemmat näkökulmat on otettu huomioon ja integroitu toisiinsa. Toimeksiantaja sai prosessista sekä kirjallisen projektikuvauksen että visuaalisen tuotteistamis- ja markkinointiprosessin (Liite 2) ja voi hyödyntää näitä omassa toiminnassaan. Materiaali on hyödynnettävissä myös toimeksiantajan organisaation eri yksiköissä.

Uuteen tuotteistamis- ja markkinointiprosessiin kytkettiin mukaan tutkimuksessa esille nousseet ennakoinnin ja suunnitelmallisuuden puute, sisäisen markkinoinnin ja viestinnän parantaminen sekä työajan käytön tehostaminen. Vaiheet nousivat esille laadullisesta tutkimustuloksista sekä teoriaa vertaamalla ja yhdistelemällä. Prosessiin lisättiin mukaan vuosisuunnittelu ja ennakointi haastatteluissa esille nousseiden tarpeiden pohjalta. Uuden prosessin vaiheiksi muodostuivat:

1. Vuosisuunnittelu ja ennakointi
2. Lähtökohdat ja käynnistyminen
3. Määrittely ja rakentaminen
4. Julkaisu ja myynti
5. Seuranta ja kehittäminen

Onnistumiset ja haasteet

Laadullinen tutkimus sopi opinnäytetyöhön, sillä tutkimusprosessi oli sopivan joustava. Tutkimuksessa haluttiin ymmärtää tuotteistamisprosessia markkinoinnin näkökulmasta mahdollisimman syvästi ja laadullisen tutkimuksen keinoin saatiin vastaukset tutkimusongelmiin. Benchmarking tutkimus puolestaan antoi hyviä toimintatapoja ja ideoita kehittää tuotteistusprosessia ja siihen integroitua markkinointia käytännössä. Tutkimuksessa hahmottui myös toimeksiantajan nykytila hyvine käytänteineen, haasteineen sekä toiveineen. Nykytilaa oli helppo verrata benchmarking organisaatioihin. Tulosten pohjalta saatiin muodostettua tuotteistamis- ja markkinointiprosessi Jamkin teknologiayksikköön.

Kehittämistutkimuksen etenemisen ja haastatteluiden myötä markkinoinnin lisäksi hahmotettavaksi tuli koko palveluliiketoiminnan kokonaisuus, mistä johtuen työn määrä opinnäytetyössä kasvoi ennakoitua suuremmaksi. Kehittämiskohteita löytyi runsaasti ja oli haastavaa pitää fokus käsillä olevassa ongelmassa. Kirjallisuudesta ei löytynyt malleja, kuinka markkinointi olisi käytännössä integroitu tuotteistamiseen, joten tiedonhankintaan meni runsaasti aikaa. Kiinnostavaa sisältöä kerääntyi paljon ja oli työlästä lähteä tiivistämään ja jäsentelemään työn rakennetta. Oli pidettävä huoli, että oma kokemus ja mielipiteet eivät vaikuttaneet tulosten analysointiin ja tulkintoihin, sillä osa haastateltavista oli omasta organisaatiosta tuttuja. Haasteita aiheutti myös sopivien benchmarking -organisaatioiden löytyminen ja määrällisesti niitä olisi toivonut olevan enemmän työn luotettavuuden näkökulmasta. Alkuvaiheen liiallinen innokkuus ja osin täydellisyyden tavoittelut tekivät työstä loppuvaiheessa melko raskasta.

Työn aikana oppi paljon tutkimukseen liittyvistä menetelmistä ja toteutuksesta, jotka olivat aiemmin vieraita aihepiirejä. Tuotteistamisesta, palvelumuotoilusta ja markkinoinnin integroinnin merkityksestä tuotteistamisprosessista oppi valtavasti lisää. Kokonaisuuden laajuus ja työ kytkökset strategiaan, johtamiseen ja myyntiin olivat myös erittäin mielenkiintoista tietoa. Oppimista tapahtui matkan varrella eri aihepiireistä paljon enemmän, mitä opinnäytetyössä pystytään käsittelemään.

Eettisyys ja luotettavuus

Opinnäytetyö on tehty noudattaen hyvää tieteellistä käytäntöä. Työssä on käytetty laadukasta ja tutkittua tutkimus-, tieto ja yleistä tietokirjallisuutta ja tutkimuksia. Lähteviitteet on merkitty opinnäytetyöhön raportointiohjeita noudattaen. Aineistonhallintasuunnitelma on laadittu tutkimusta varten. Tutkimuslupaa on haettu kohdeorganisaation käytäntöjen mukaisesti.

Tutkimusprosessi on kuvattu tarkasti ja tulkinnat perusteltu kirjallisuudella, jotta tutkimus voidaan arvioida luotettavaksi. Tutkimusmenetelmäksi valittu kvalitatiivinen tutkimus mahdollistaa triangulaation eli kehittämistehtävän ilmiön tutkimisen useista eri näkökulmista ja erilaisia aineistoja sekä tiedonkeruumenetelmiä hyödyntäen. Yksilö ja ryhmähaastattelututkimuksen sekä benchmarking menetelmän keinoin pyrittiin saamaan mahdollisimman syvällistä tietoa kehittämistehtä-

västä, joka lisää osaltaan tulosten luotettavuutta. Haastatteluaineistoa analysoidessa haastateltavien määrä ei korvaa laatua eikä vaikuta siihen. Tärkeämpää on saavuttaa aineiston saturaatiopiste. Haastatteluja on tehty tarpeeksi, kun niistä ei saada enää uutta oleellista tietoa kehittämistehtävään. (Ojasalo ym. 2014, 105, 111.) Näin varmistettiin osaltaan opinnäytetyön luotettavuutta.

Haastattelijan tulee olla mahdollisimman objektiivinen ja välttää ennakoasenteita. (Hyvärinen, Suoninen & Vuori 2021.) Opinnäytetyössä ei mainita henkilöiden tai organisaatioiden nimiä haastatteluaineiston osalta (Kohonen, Kuula-Luumi & Spoof 2019). Opinnäytetyössä ei plagioida toisten laatimia tekstejä, eikä johdeta harhaan. Kehittämistyö laaditaan rehellisesti ja huolellisesti toimik-siantajan arvoja ja käytänteitä noudattaen. Tiedonhankinta ja arviointimenetelmät tehdään eettisesti lähteet merkiten. Haastattelutilanteet ja niistä kertyvä aineisto pidetään luottamuksellisena. (Ojasalo ym. 2014, 49.) Opinnäytetyön haastattelututkimuksessa on otettu huomioon eettiset periaatteet. Haastateltavan tietosuojasta on huolehdittu ja vastauksia käsitelty luottamuksella. Haastateltaville on annettu riittävästi tietoa ennalta tutkimuksen tarkoituksesta, tavoitteesta ja mihin tietoa tullaan käyttämään. Haastattelukysymykset on laadittu huolella. Aineistoa käsiteltiin anonyymisti ja nimet pidettiin erillisenä analysoitavasta aineistosta.

Kehittämistyön tietopohjassa käytettyä kirjallisuutta tarkasteltiin kriittisesti käsillä olevan työn lähtökohdista. Tietoperusta rakentuu kehittämistyön kannalta oleellisista käsitteistä, joiden avulla voidaan tutustua ilmiöön ja jäsentää kehittämistyötä. Tietoperusta koostuu tutkimus- ja kirjallisuustiedon lisäksi organisaation ja työelämän tiedosta. Työn viitekehys on rakennettu hyödyntäen runsaasti luotettuja ja ajantasaisia kansallisia ja kansainvälisiä tietolähteitä.

Opinnäytetyössä on hyödynnetty Copilot-tekoälysovellusta opinnäytetyön aiheen ideointiin sekä englanninkielisen tiivistelmän tekstin tarkastuksessa ja kääntämisessä.

Tulosten hyödynnettävyys

Jamkin teknologiayksikkö voi hyödyntää kehittämistyön tuloksia omassa tuotteistamistoiminnassaan. Maksullisen palveluliiketoiminnan odotetaan lähivuosina olevan nousujohteinen, tuotteistaminen on lisääntynyt ja selkeälle tuotteistamis- ja markkinointiprosessille on tarve. Prosessien

puuttuminen on herättänyt epätietoisuutta markkinoinnin roolista tuotteistamisen aikana. Mallin myötä markkinointi on hyvissä ajoin tietoinen tuotteistusprosessissa olevista tuotteista ja pystyy ennakoimaan tekemistä. Myös tuotteistamista tekevät tietävät jatkossa, missä vaiheessa markkinointi alkaa valmistella materiaalia ja osapuolten välinen vuorovaikutus lisääntyy. Julkaisu- tai lanseerausvaihe nopeutuu, kun markkinointimateriaalit ja suunnitelmat on tuotteistamisprosessin aikana tehtyjä. Tietoisuus tuotteistamisprosessissa olevien tuotteiden ja palveluiden osalta lisääntyy koko henkilöstön keskuudessa. Optimitilanteessa päästään eroon alkuperäisestä haasteesta, jossa markkinoinnin pöydälle tulee tuote tai palvelu markkinoitavaksi pikaisella aikataululla ilman ennakkotietoa asiasta. Yhdistetty tuotteistamis- ja markkinointiprosessi on monistettavissa myös organisaation muihin yksiköihin.

Jatkokehittämistoimenpiteet

Opinnäytetyössä luotu tuotteistamis- ja markkinointiprosessi tulisi saattaa käyttöön pilotoimalla se ensin tuotteistamisprosessin yhteydessä niin markkinoinnin kuin tuotteistamista tekevien henkilöiden toimesta. Prosessista kerätään testaajien palautteet ja kokemukset. Saadun palautteen pohjalta prosessi tullaan kehittämään lopulliseen muotoonsa. Työn tuloksia tullaan esittelemään toimeksiantajan organisaatiossa. Opinnäytetyössä luodusta mallista laaditaan myös ammatillinen artikkeli, sillä kirjallisuudesta ei löytynyt opinnäytetyöprosessin aikana valmista mallia, jossa markkinointi olisi integroitu osaksi tuotteistamisprosessin eri vaiheita, joten työllä on uutuusarvoa.

Opinnäytetyön tutkimustuloksista esille nousi useita kehitettäviä kohteita, joista olisi uusien opinnäytetöiden aiheiksi. Tuotteistamis- ja markkinointiprosessin jatkoksi olisi hyvä kehittää lanseerausprosessi uudelle tuotteelle tai palvelulle. Lanseeraus on kiinteä osa tuotteistamista ja luonteva jatkumo tuotteistamisprosessin päätteeksi. Myös sisäiseen viestintään liittyi haasteita, joita voisi opinnäytetyöllä selvittää. Erityisesti tuotteistamisen, markkinoinnin ja myynnin väliseen tiedonkulkuun tulisi panostaa. Parhaimmillaan sisäistä viestintää parantamalla voidaan aikaansaada palveluliiketoiminnan kasvua ja siksi siihen kannattaa panostaa.

Lähteet

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino. Viitattu 5.2.2025. <https://janet.finna.fi/>. Ellibs ebooks.

Ammattikorkeakoululaki 932/2014. Ammattikorkeakoulun tehtävät §4. Annettu 14.11.2014. Viitattu 6.2.2024. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20140932>, ajantasainen lainsäädäntö.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2015. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 16. p. Helsinki: Edita.

Copilot. 19.5.2025. Viitattu 19.5.2025. <https://chat.openai.com>

Ding, W., Zeng, Z., Zhuo, Y., & Wang, C. 2025. Social Innovation Perspective on Regional Design and Sustainable Development Research. *Sustainability*, 17(3), 1175. Viitattu 3.3.2025. <https://doi.org/10.3390/su17031175>.

Eskelinen, T., Rajahonka, R., Villman, K., & Santti, U. 2017. Improving Internal Communication Management in SMEs: Two Case Studies in Service Design. *Technology Innovation Management Review*. Volume 7, Issue 6. Viitattu 8.2.2025. https://www.academia.edu/60494604/Improving_Internal_Communication_Management_in_SMEs_Two_Case_Studies_in_Service_Design.

Fill, C. & Turnbull, S. 2019. Marketing communications: Touchpoints, sharing and disruption. Eight edition. Harlow, England: Pearson. Viitattu 1.2.2025. <https://janet.finna.fi/>, VLeBooks.

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 3. p. Helsinki: WSOYpro.

Henisz, W., Koller, T., & Nuttall, R. 2019. Five ways that ESG creates value. McKinsey & Company. Viitattu 20.2.2025. <https://www.mckinsey.com/businessfunctions/strategyandcorporate-finance/ourinsights/fivewaysthatesgcreatesvalue>.

Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvoori, J. 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino. Viitattu 5.2.2025. <https://janet.finna.fi/>. Ellibs ebooks.

Hyvärinen, M., Suoninen, E. & Vuori, J. 2021. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 9.2.2025. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menettelmaopetus/>.

Härkönen, J. 2021. Exploring the benefits of service productisation: Support for business processes. *Business Process Management Journal*, 27(8), pp. 85-105. Doi:10.1108/BPMJ-01-2021-0056.

Härkönen, J., Haapasalo, H. & Hänninen, K. 2015. Productisation: A review and research agenda. *International journal of production economics*, 164, pp. 65-82. Doi:10.1016/j.ijpe.2015.02.024.

Jamk tuotteistuslomake. 2025. Jamk Elmo intranet. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Juhila, K. 2021. Teemoittelu. Kvalitatiivisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Viitattu 9.2.2025. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavanvalintajayleisetanalyysitavat/teemoittelu/>

Juhila, K. 2021. Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet. Julkaisussa Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 9.2.2025. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/mitaonlaadullinentutkimus/laadullisentutkimuksenominaispiirteet/>.

Kallinen, T. & Kinnunen, T. 2021. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 10.2.2025. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>.

Kohonen, I., Kuula-Luumi, A. & Spoo, S. 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa: Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019. Helsinki: Tutkimuseettinen neuvottelukunta.

Koivisto, M., Säynäjäkangas, J. & Forsberg, S. 2019. Palvelumuotoilun bisneskirja. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 10.2.2025. <https://janet.finna.fi/>. Bisneskirjasto.

Kotler, P. & Keller, K. L. 2016. Marketing management. Fifteenth edition, global edition. Harlow, England: Pearson.

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

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

Parantainen, J. 2007. Tuotteistaminen: Rakenna palvelusta tuote 10 päivässä. Helsinki: Talentum.

Stickdorn, M., Hormess, M.E., Lawrence, A. and Schneider, J. (2018). This is Service Design Doing: Applying Service Design Thinking in the Real World. O'Reilly Media.

Tierney Armstrong, E. 2021. Productize: The ultimate guide to turning professional services into scalable products. First edition. Cincinnati, OH: Vectoris.

Tokola, L. 2023. Palvelujen tuotteistamisen menetelmät suomalaisissa organisaatioissa. Diplomityö. Tampereen yliopisto.

Torkkeli, M., Salmi, P., Ojanen, V., Länkinen, H., Laakso, A., Hänninen, S., & Hallikas, J. 2005. Asiantuntijapalvelujen johtamisen haasteet. Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

Tuominen, T., Järvi, K., Lehtonen, M. H., Valtanen, J., & Martinsuo, M. 2015. Palvelujen tuotteistamisen käsikirja - Osallistavia menetelmiä palvelujen kehittämiseen. Aalto-yliopiston julkaisusarja TIEDE + TEKNOLOGIA; Nro 5/2015. Helsinki. Viitattu 20.4.2025. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-60-6218-1>.

Tutkimuslupa. N.d. Tutkimuslupaan liittyvä ohjeistus Jyväskylän ammattikorkeakoulun verkkosivuilla. Viitattu 7.2.2025. <https://www.jamk.fi/fi/tutkimusjakehitys/tutkimus/tutkimuslupa>.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum. Viitattu 1.2.2025. <https://janet.finna.fi>, Bisneskirjasto Alma Talent.

Valtioneuvosto. 2024. Valtioneuvoston selonteko YK:n kestävän kehityksen toimintaohjelma Agenda2030:n toimeenpanosta. Valtioneuvoston julkaisuja 2024:49. Valtioneuvoston kanslia. <https://urn.fi/URN:ISBN:9789523835061>.

Wirtz, J. 2021. Viewpoint: Service products, development of service knowledge and our community's target audience. *The Journal of services marketing*, 35(3), pp. 265–270. Doi:10.1108/JSM-03-2020-0086.

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset

Taustakysymykset:

1. Kerro lyhyesti asemastasi ja työstäsi organisaatiossasi.
2. Miten tuotteistus tai palveluiden muotoilu kytkeytyy työhösi?

Tuotteistusprosessi:

3. Onko organisaatiossasi käytössä vakioitu tuotteistusmalli?
 - a. Jos ei, kuinka tuotteistus käytännössä tapahtuu?
 - b. Jos kyllä, millaisia vaiheita prosessi sisältää? Millaisia työkaluja on käytössä?
4. Kuka tuotteistusprosessia johtaa?
5. Onko tuotteistukselle olemassa omaa strategiaa, toimenpidesuunnitelmaa tai vuosikelloa toimenpiteiden ennakointia ajatellen? Tai pitäisikö olla?
6. Kuinka prosessin iteratiivisuus/jatkuva parantaminen on huomioitu?

Markkinoinnin rooli tuotteistuksessa:

7. Missä vaiheessa tuotteistusprosessia markkinointi otetaan/tulisi ottaa mukaan prosessiin?
 - a. Onko tämä vaihe mielestäsi optimaalinen?
 - b. Missä kaikissa vaiheissa markkinoinnin tulisi mielestäsi olla mukana ja miksi?
 - c. Millaista tietoa markkinointi tarvitsee kyseisissä vaiheissa?
8. Millaisiin haasteisiin olette törmänneet, jos markkinointia ei ole integroitu tuotteistusprosessiin?
9. Millaisia markkinointitoimenpiteitä teette ennen palvelun julkaisua tai lanseerausta?
 - a. Missä vaiheessa toimenpiteet tehdään eli ovatko nämä osa tuotteistusprosessia vai erillisiä toimenpiteitä prosessin valmistumisen jälkeen?
10. Miten markkinointitarpeet ja -toimenpiteet voitaisiin mielestäsi ennakoida paremmin tuotteistusprosessin aikana?
11. Löytyykö sinulta hyvää esimerkkiä, miten markkinointi on onnistuneesti integroitu tuotteistusprosessiin?
12. Miten markkinoinnin ja tuotteistuksen välinen yhteistyö voisi parhaiten toimia?
 - a. Mitä konkreettisia toimenpiteitä voitaisiin tehdä yhteistyön parantamiseksi?
13. Kun palvelutuotetta ja siihen liittyviä prosesseja kehitetään paremmaksi esimerkiksi kokemuksen ja palautteen pohjalta, kuinka markkinointi huomioidaan prosessissa?
14. Kuinka tiedonkulku markkinoinnin ja tuotteistuksen välillä on varmistettu tällä hetkellä?

Muuta:

15. Onko jotain, mitä haluat vielä sanoa aiheeseen liittyen?

Liite 2. Tuotteistamis- ja markkinointiprosessi

