

Janne Koivuranta

**Asiantuntijapalvelun tuotteistaminen digitalisoituvassa palveluliiketoiminnassa**

# **Asiantuntijapalvelun tuotteistaminen digitalisoituvassa palveluliiketoiminnassa**

Janne Koivuranta  
Opinnäytetyö  
Kevät 2018  
Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen  
Oulun ammattikorkeakoulu

## TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu  
Koulutusohjelma, Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen

---

Tekijä: Janne Koivuranta

Opinnäytetyön nimi: Asiantuntijapalvelun tuotteistaminen digitalisoituvassa palveluliiketoiminnassa.

Työn ohjaaja: Helena Ahola

Työn valmistumislukukausi- ja vuosi: Kevät 2018

Sivumäärä: 73 + 8

---

Palvelualojen tämän hetken megatrendinä on niiden digitalisoituminen. Digitalisaation keskeisessä roolissa on parantaa asiakaskokemusta. Asiantuntijapalveluissa on erityisen tärkeää ymmärtää asiakastarvetta, jotta palveluvalikoimassa osataan keskittyä todellista asiakasarvoa antaviin asioihin. Kehittämistehtävän idea syntyi osana tämän opinnäytetyön tekijän yrittäjyysopintoja. Kehittämistyön tekijä toimi itse myös työn toimeksiantajana.

Työn tarkoituksena oli selvittää toimeksiantajan yrittäjyyspinnoissa havaittua ongelmaa asiakasyritysten todellisesta palvelutarpeesta. Kehittämistyön tarkoituksena oli tunnistaa ja löytää yritystoiminnan kannalta alkuvaiheen palveluvalikoimaa, jonka varaan yritystoimintaa voisi käynnistää. Asiakasymmärryksen selvityksen ja sen arvioinnin kautta kehittämistyö antoi yritystoiminnalle arvolutapauksen ja palvelutarjoaman perustan. Työn taustatietoina on käytetty liiketoimintasuunnitelmaa sekä siellä tehtyjä havaintoja.

Tutkimuksessa hyödynnettiin laadullisen tutkimuksen menetelmiä. Työtä lähestyttiin intensiivisen tapaustutkimuksen sekä palvelumuotoilun kautta. Menetelminä hyödynnettiin teemahaastattelua ja palvelumuotoilun työkaluja. Taustatietona hyödynnettiin aiemmin tehtyä markkinakartoitusta selvittämään yleistä palvelukysyntää ja sen suuntaviivoja. Teemahaastattelussa hyödynnettiin asiantuntijahaastatteluja, jolloin haastattelujen anti oli laadukkaampaa ja sellaisenaan tehokkaammin hyödynnettävissä. Teemahaastattelut litteroitiin ja analysoitiin. Löydökset niputettiin palvelumuotoilun avulla asiakassegmentteihin sekä asiakokonaisuuksiin. Asiakokonaisuuksista muodostui lopulta asiakaskohtaiset arvolutapausmallit.

Asiantuntijapalvelun tuotteistamisen edellytyksenä on asiakasymmärryksen hankkiminen. Kehittämistyön avulla löydettiin palvelutarjoamaan ne ydinpalvelut ja tarpeet joita asiakasyritykset tarvitsevat. Samalla tunnistettiin myös ne palvelutuotteet, jotka vastaavat asiakkaiden kehittämistarpeisiin. Löydöksen avulla asiantuntijapalvelun sisäinen ja ulkoinen tuotteistaminen konkretisoitui. Yhtenä keskeisenä löydöksenä saavutettiin myös todellista ymmärrystä asiakkaiden motiiveista. Yritystoiminnan käynnistymisen kannalta kehittämistyö antoi selkeän vastauksen niihin kysymyksiin, joihin tuotteistamisen edetessä on syytä kiinnittää huomiota.

---

Asiasanat: asiantuntijapalvelut, arvolupaus, tuotteistaminen, palvelumuotoilu, digitalisaatio

## ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences  
Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence

---

Author: Janne Koivuranta

Title of thesis: Productisation of digital services for a professional service

Supervisor: Helana Ahola

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2018      Number of pages: 73 +8

---

Digitalisation of the service industry is a current megatrend. Focus on digitalisation is to improve customer experience. In professional services, it's necessary to understand customer needs so consulting services can focus on clients most necessary issues. The idea for this thesis was born during the thesis writers entrepreneurial studies. Thesis writer works also as a client for the thesis.

The purpose of this thesis was to recognise customer needs in specific customer segments. By recognising the business opportunities company could be found in a more secure way. Increasing business customer understanding helps to clarify company's value proposition and suitable service offering. A business plan has been used as a background information of this thesis.

Qualitative research methods guided the thesis and intensive case study and service design were selected as methodologies for the thesis. Research methodologies included theme interviews and service design tools. Market research was used as a background information of customers digitalisation development needs. Expert interviews were used as a theme interview method. As a result, research material was more qualitative than in normal end-customer interviews. Theme interviews were transcribed and analysed. The findings were categorised into customer segments and issues by using service design. Finally, categorized issues were formed into customer-specific value propositions.

The main founding was that productisation of professional services requires acquiring customer understanding. During the thesis work, there were discovered the service offering of the core services that customer companies need. By analysing gathered information there were also identified the service products that meet customer expectations. With the help of the internal and external productisation, the professional service became concrete. One of the key findings was also a deeper understanding of customers' motives. From the point of view of start-up of the business, the thesis provided a clear answer to the questions that should be considered in productisation.

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	8
1.1	Kehittämistyön tavoitteet ja tutkimuskysymykset .....	9
1.2	Kehittämistyön rajaukset .....	10
2	KEHITTÄMISTYÖN TUTKIMUKSELLISET NÄKÖKULMAT .....	12
2.1	Tapaustutkimus .....	12
2.2	Palvelumuotoilu .....	13
2.3	Empiirisen tutkimuksen toteutus .....	14
2.4	Kehittämistyön tieteenfilosofia .....	16
3	ASiantuntijapalvelut toimialana .....	17
3.1	Palvelujen suunnittelu .....	17
3.2	Palvelujen tuotteistamisen lähtökohdat .....	19
3.3	Arvonlupauksen muodostuminen .....	22
3.4	Asiantuntijapalveluiden kompetenssivaatimukset .....	24
4	DIGITALISAATIO JA ARVONLUONNIN UUDET MAHDOLLISUUDET .....	28
4.1	Toimintaympäristön ja asiakasyritysten lähtökohdat .....	28
4.2	Pilvipalvelut .....	31
4.3	Tekoäly .....	32
4.4	Alustatalous .....	33
5	KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTTAMINEN .....	35
5.1	Haastattelut .....	37
5.2	Aineiston käsittely .....	40
5.3	Arvolupauksen suunnittelu .....	42
6	KEHITTÄMISTYÖN TULOKSIEN TARKASTELU .....	53
6.1	Haastatteluaineiston löydökset .....	53
6.2	Asiakkaan palvelutarpeen kuvaus .....	55
6.3	Palvelun soveltavuuden kuvaus .....	56
6.4	Palvelutarjooman kuvaus .....	57
7	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	61

8	POHDINTA.....	65
	LÄHTEET.....	71
	LIITTEET .....	74

# 1 JOHDANTO

Digitalisaation tavoitteena on kehittää yritysten toimintatapoja. Toimintatapojen kehittymisen kautta loppuasiakkaat saavat parempia palveluja käyttöönsä ja koko palveluliiketoiminnan ekosysteemi kehittyy. Palveluliiketoiminnan asiakasyritysten ja heidän työntekijöiden näkökulmasta tämä toimintaympäristönmuutos aiheuttaa sekä mahdollisuuksia että haasteita.

Tämän työn tarkoituksena on tunnistaa ja ymmärtää paremmin näitä tarpeita, joita palveluliiketoiminnassa kohdataan. Löydöksiä avulla asiantuntijapalvelun arvolupauksen ja palveluvalikoiman muodostaminen konkretisoituu. Kehittämistyö on käynnistynyt yrittäjyysopintojen liiketoimintasuunnitelmassa havaitusta ongelmasta palvelutuotteiden todellisen asiakastarpeen selvittämiseksi. Kehittämistyön toteutustapa on ollut projektimainen ja olen hyödyntänyt sen yhteydessä projektityöskentelyn työmenetelmiä. Yksittäisten työvaiheiden kautta työ on jäsentynyt ja antanut vastaukset avoimena oleviin kysymyksiin.

Työ koostuu kolmesta eri vaiheesta. Ensimmäisessä vaiheessa on hankittu kirjallisuuden ja artikkeleiden avulla konsultaatiotoimialaan liittyvää tietoperustaa. Yritystoiminta tähtää toimimaan palvelualojen sektorilla, joten myös tähän toimialaan liittyviä erityispiirteitä on selvennetty. Liiketoimintasuunnitelmassa digitalisaation hyödyntäminen oli hyvin keskeisenä ajatuksena. Yritystoiminnan kannalta olikin olennaista selvittää myös siihen liittyviä mahdollisuuksia, haasteita ja tulevaisuuden trendejä.

Kehittämistyön tarkoituksena on tutkia ja arvioida aloittelevan yrityksen liiketoimintamahdollisuuksia. Erityisesti aloittelevan yksinyrittäjän on tärkeää huomioida rajallisiin resursseihin liittyvä seikat toiminnassaan. Tulevaisuudessa yritystoiminnan jalostumisen kannalta on erityisen tärkeää selvittää ja laajentaa tietopohjaa myös asiantuntijapalveluiden tuotteistamiseen liittyvillä tutkimuksilla. Tuotteistamisen ja arvolupauksen teoriakatsauksen kautta saatiin selville ne asiat, joihin kiinnittää huomiota jatkossa.

Todellisen palvelutarpeen selvittämistä kehittämistyössä lähestyttiin Pohjois-Pohjanmaan yrittäjäjärjestön kyselytutkimuksen ja siitä tehtyjen analyysien avulla. Kyselytutkimuksen perusteella varmistettiin yleistä markkinakysynnän olemassaoloa sekä ohjattiin seuraavan vaiheiden työskentelytapoja. Kyselytutkimus toimi myös tärkeänä haastattelurunkona toisessa temahaastattelu- ja



työpajavaiheessa. Tämä osa tutkimuksen empiirisestä osuudesta olikin tämän työn olennaisin ja suuritöisin vaihe. Teemahaastattelut koostuivat yhteensä kuudesta erityisasiantuntija ja johtotason haastattelusta. Hyödynsin kahden haastattelun yhteydessä myös palvelumuotoilua asiakasymmärryksen hankkimisen tukena.

Työn kolmas vaihe käynnistyi tulosten analyysivaiheella. Haastattelujen litteroinnin jälkeen analysoin ja poimin kustakin haastattelusta ne elementit, joita tarvittaisiin liiketoimintasuunnitelman asiakassopivuuden selvittämiseksi. Kehittämistyön analysointimenetelmänä hyödynsin palvelumuotoilun Value Proposition Canvas -menetelmää. Analysointi eteni prosessimaisesti kaikki olennaiset löydökset huomioiden. Kaikki asiakaskohtaiset löydökset sijoitettiin Value Proposition Canvas -arvolupausmalliin asiakassegmenteittäin, priorisoitiin sekä lopuksi vielä niputettiin teemoittain.

Lopuksi liiketoimintasuunnitelmassa tunnistettuja tuoteideoita asetettiin samalle arvolupausmallille ja varmistettiin sekä priorisoitiin asiakassegmenteistä ne kiinnostavimmat ensisijaiset asiakastarpeet. Liiketoimintasuunnitelman tuotteiden ja empiirisen haastatteluaineiston löydösten välinen yhteys tunnistettiin sekä muodostettiin asiakassegmentikohtaiset arvolupausmallit. Samalla saavutettiin kattavampaa asiakasymmärrystä tulevaisuutta silmällä pitäen. Yrityksen tulevaisuuden tarpeiden näkökulmasta kehittämistyössä arvioitiin myös yhtä liiketoimintasuunnitelman palvelutuotetta Thompsonin New Value Propositionin avulla. Työkalun avulla yksittäisten palvelutuotteiden arvioiminen ja tuotteistaminen onnistuu nopeammin. Arvolupausmallien avulla muodostettiin lopuksi kuvaus soveltuvasta palvelutarjoomasta.

## **1.1 Kehittämistyön tavoitteet ja tutkimuskysymykset**

Digitalisaatio muuttaa palveluliiketoiminnan saralla toimivien yritysten toimintaympäristöä. Yritysten on vaikea ymmärtää ja hallita monimutkaistuvaa toimintaympäristöä. Asiantuntijapalveluilla tähdätään auttamaan tässä toimintaympäristössä tapahtuvaan muutokseen. Kehittämistehtävän tarkoituksena oli toimialatarkastelun, markkinakartoituksen sekä osaamisen tuotteistamisen avulla karvoittaa soveltuvaa palveluvalikoima yritystoiminnalle. Paremman asiakasymmärryksen ja kohdenetun arvolupauksen avulla pyrittiin tunnistamaan uutta asiakastoimeksiannoissa hyödynnettävää lisäarvoa.

Tutkimuksen pääkysymyksiksi muodostui:

- Mitä digitalisaatioon liittyviä ydinpalveluita asiakasyritykset tarvitsevat?
- Miksi asiakkaat haluavat näitä palveluita?
- Miten he kokevat kehittävänsä yritystä näiden palvelujen avulla?

Lisäksi yritystoiminnan tulevaisuuden kannalta olennaisena alakysymyksenä tunnistettiin tavoitella selvittää yritystoiminnan ja sen palveluiden asiakkailleen tuottamaa arvolupausta. Kehittämistyö on luonteeltaan laadullinen tutkimus. Kehittämistyön tutkimuksellisia näkökulmia on kerrottu tarkemmin kappaleessa 2.

Tutkimuksen keskeiset käsitteet lyhyesti kiteytettynä:

**Digitalisaatio** muuttaa ihmisten tapaa toimia arjessa ja osana yhteiskuntaa. Yritysten näkökulmasta se vaikuttaa myös kaikkeen ympärillä tapahtuvaan: tarjottuihin palveluihin, vuorovaikutukseen sekä tapaan järjestää ja kehittää toimintaa.

**Arvolupaus** kuvaa tuotteiden ja palveluiden asiakasprofiilille tuottamat hyödyt kokonaisuudessaan.

**Tuotteistaminen** kuvaa palvelujen tai tuotteiden suunnittelun periaatteita.

**Palvelutarjooma** kuvaa lupausta tietyn ehdoin suoritettavasta palvelusta. Tarjooma voi sisältää yhden tai useita vaihtoehtoja ja voi olla asiakaskohtainen tai standardoitu.

## 1.2 Kehittämistyön rajaukset

Yritystoiminnan perustamiseen liittyvät asiat on rajattu tämän työn ulkopuolelle. Toimeksiantaja oli käsitellyt ne varsin kattavasti jo yrityshautomo-opintojen aikana ja tässä vaiheessa niiden selvittäminen ei ollut enää olennaista. Koska kyseessä on luonteeltaan enemmän markkinakartoituksen tyylinen kehittäminen, on myös varsinainen konkreettinen tuotteistaminen rajattu tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Toimeksiantajan liiketoimintasuunnitelmassa oli nyt valittujen asiakassegmenttien a) teollisuus- ja kuljetuspalvelut sekä b) sote-sektorin pk-yritykset lisäksi myös muita asiakassegmenttejä. Nämä muut asiakassegmentit koettiin ison työmäärän takia järkeväksi rajata pois tästä työstä.

Kehittämistyön toimeksiantajan liiketoimintasuunnitelma sisälsi myös luottamuksellista tietoa ja arviointia alueen yrityksistä ja heidän tarpeistaan. Tulevan yritystoiminnan ja sen mahdollisten

asiakkuuksien näkökulmasta näitä tuotevalintojen tarkempia taustoja ja sisältöjä ei pohdittu tässä kehittämistyössä sen tarkemmin. Tuotevalinnat ohjasivat kuitenkin osaltaan arvolupausmallin sekä palvelutarjooman muodostamista.

Alkuperäisessä suunnitelmassa mukana ollut yritysten it-kehittämistarpeita kartoittava kyselytutkimus rajattiin opinnäytetyön aloituskeskustelun perusteella tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Pohjois-pohjanmaan yrittäjäjärjestön vuonna 2016 toteuttama kyselytutkimus oli samankaltainen tutkimus, eikä uudella kyselytutkimuksella olisi löydetty tämän kehittämistyön näkökulmasta mitään uutta merkittävää tietoa.

Asiantuntijapalveluiden toimintaympäristössä oli olennaista arvioida myös henkilön osaamiseen liittyvää kompetenssia. Koska toimin itse myös kehittämistyön toimeksiantajana, oli oman osaamiseni arviointi syytä jättää tämän toimeksiannon ulkopuolelle ja keskittyä tarkastelemaan asiantuntijapalveluiden yleisiä osaamisvaatimuksia.

## 2 KEHITTÄMISTYÖN TUTKIMUKSELLISET NÄKÖKULMAT

Lähestymistavan valinta on keskeisessä roolissa tutkimuksellista kehittämistehtävää. Sen voi rinnastaa vastaamaan tutkimusstrategian valintaa tieteellisessä tutkimuksessa. Lähestymistavan valinnassa ei kuitenkaan oteta kantaa varsinaisten menetelmien valintaan, vaikka ne suurelta osin ohjaavatkin kehittäjää menetelmien valinnassa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 51.)

Kehittämistyötä lähestyttiin tapaustutkimuksen ja tarkemmin **intensiivisen tapaustutkimuksen** sekä **palvelumuotoilun** kautta. Seuraavaksi käydään läpi tarkemmin lähestymistapojen tunnuspiirteet ja niiden näkyminen tässä kehittämistyössä.

### 2.1 Tapaustutkimus

Tapaustutkimuksessa on erityisen tärkeää kiinnittää huomioita sen kiinnostavuuteen. Erikson & Koistisen mukaan tutkimuskysymys voi olla kiinnostava esimerkiksi käytännön elämän näkökulman tai siihen osallistuvien toimijoiden kannalta. Tapaustutkimuksessa on tärkeää muodostaa luonteva polku tutkimusaineistosta sen analysointiin sekä johtopäätöksiin. (Erikson & Koistinen 2005,41-42.)

Intensiivisen tapaustutkimuksen tavoitteena on tuottaa monipuolisesti tietoa yhdestä tai enintään kahdesta ainutlaatuisesta tapauksesta. Tämä tarkoittaa tapauksen monipuolista käsittelyä huomioiden esimerkiksi sen teknologinen, kulttuurillinen, taloudellinen ja sosiaalinen näkökulma. Menetelmän tarkoituksena on tutkintakohteena olevan tapauksen tarkempi tunnistaminen, ei niinkään yleispätevien mallien löytäminen. Intensiivisessä tapaustutkimuksessa korostetaan toimijoiden omia mielipiteitä ja varsinaista tapausta. (Erikson & Koistinen 2005,15.)

Intensiivisen tapaustutkimuksen luonteeseen kuuluu muodostaa käsitys tapauksesta tavalla, joka kiinnostaa myöhemmin muita tutkijoita ja käytännön ihmisiä. Tutkijan rooliin kuuluu valita tutkimuksen tarkastelunäkökulmat sekä kriteerit, joiden perusteella tapausta lähestyy. Empiirisen aineiston analyysin yhteydessä on kiinnitettävä huomiota empiirisen aineiston mielenkiintoa lisäävään käsittelyyn. Näin tutkimuksesta tulee arkipäiväisiä ilmiöitä selittävä ja lukijankin näkökulmasta ymmärrettävä. (Erikson & Koistinen 2005,16.)

## 2.2 Palvelumuotoilu

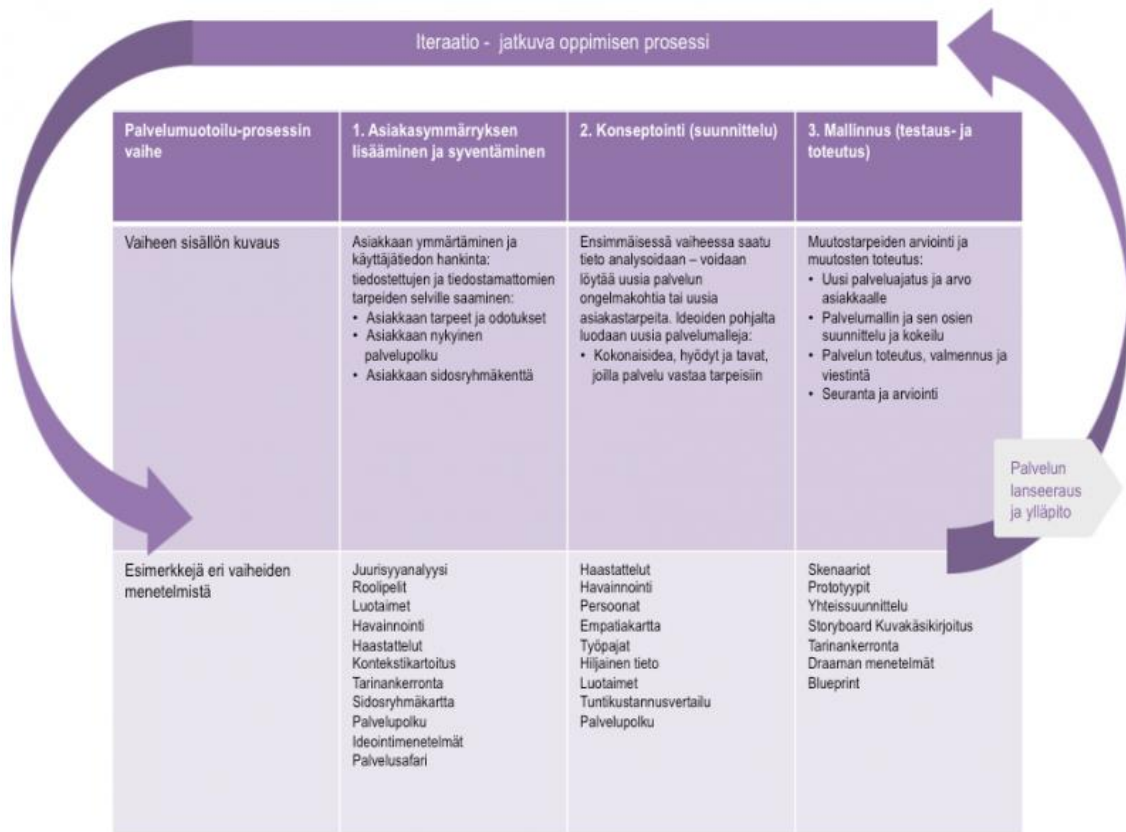
Palvelumuotoilusta on muodostunut hyvin suosittu kehittämismenetelmä erityisesti yritysten ja organisaatioiden parissa. Suosion suurimpana syynä on ollut taloudelliset syyt sekä tarve kehittää toimintaa asiakaslähtöisesti näkökulmasta. Palvelumuotoilun avulla löydetään selkeä ja nopea prosessi sekä menetelmiä, joilla voi nopeasti testata aineettomia palvelukonsepteja. (Ojasalo ym. 2015, 71.)

Palvelumuotoilu ei kuitenkaan tarkoita ainoastaan yksityiskohtien tarkastelua. Se tarkoittaakin enemmän prosessien ja menetelmien tarkastelua suhteessa kehittämiseen. Palvelumuotoilua voi tapahtua monilla eri tarkastelutasoilla, kuten yrityksen strategiassa, liiketoimintamalleissa, prosesseissa, ympäristössä ja asiakaskontakteissa. Tavoitteena on luoda helppoja ja hyödyllisiä palvelukokemuksia tai organisaatioiden palvelukonsepteja. (Ojasalo ym. 2015, 71.)

Palvelumuotoilun ominaispiirteeseen kuuluu kokemuspohjaan perustuva suunnittelu. Työkaluina tässä voi hyödyntää esimerkiksi visualisointia ja prototyyppointia. Kehittämistyön tarkoituksena oli selvittää asiakasyymmärrystä ja yrityksen arvolutausta digitaalisten palvelutuotteiden näkökulmasta. Palvelumuotoilua hyödynnetään nimenomaan uudenlaisten digitaalisten palveluiden konseptointiin ja liiketoimintamallien kehittämiseen. Tästä syystä palvelumuotoilun työkalujen hyödyntäminen soveltuikin tähän kehittämistyöhön erinomaisesti. (Ojasalo ym. 2015, 73.)

Palvelumuotoilussa tyypillisesti käytetyillä menetelmillä pyritään alkuvaiheen tilanteen syvälliseen ymmärtämiseen. Tähän sopivat esimerkiksi haastattelut ja erityyppiset etnografiset menetelmät, esimerkiksi havainnointi. Aina ei ole kuitenkaan mahdollista päästä havainnoimaan tilanteita, jolloin voidaan käyttää esimerkiksi itsedokumentointimenetelmiä, mm. ohjeistettuja päiväkirjoja. Mobiilietnografian välineillä, kuten älypuhelimet ja tabletit, ihmiset voivat tallentaa arjen tilanteita. (Ojasalo ym. 2015, 76-77.)

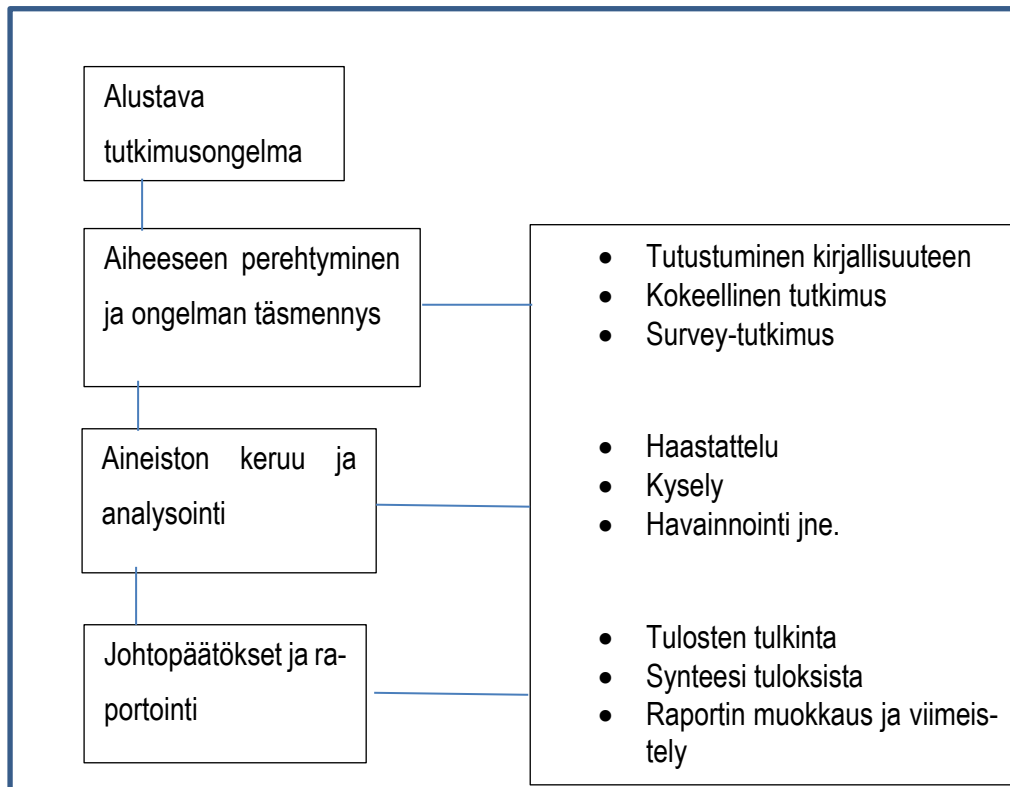
Koivunen, Vuorela & Haukkamaa ovat Wöfliä ja Mageria mukaillen (2014, viitattu 6.1.2018) kuvanneet palvelumuotoilun prosessia kuvion 1. mukaisilla vaiheilla sekä vaiheisiin liittyvillä menetelmillä ja työkaluilla.



KUVIO 1. Palvelumuotoilun prosessi (Koivunen ym. 2014, viitattu 6.1.2018)

### 2.3 Empiirisen tutkimuksen toteutus

Kehittämistyön empiirisen vaiheen toteutus koostui monista eri vaiheista. Empiiriselle tutkimukselle tyypilliseen tapaan eri vaiheet olivat tiukasti sidoksissa toisiinsa. Hirsisalo & Hurmeen mukaan (2015, 14) aloittelevan tutkijan on helpompaa aloittaa tutkimus, kun hän tietää mistä vaiheista tutkimus koostuu. He ovat kuvanneet tutkimuksen eri vaiheet kuvion 2. mukaisesti.



KUVIO 2. Empiirisen tutkimuksen kokonaisuus ja vaiheet (Hirsijärvi & Hurme 2015, 14)

Tutkimus käynnistyi alustavan tutkimusongelman kautta. Tämän kehittämistyön toimeksiantajana olin perehtynyt aiheeseen yrittäjyysopintojen ja liiketoimintasuunnitelman (liite 3) kautta. Ongelma oli jäsentynyt ja hahmottunut reilun puolen vuoden ajan kestäneen opintojakson aikana, joten pystyinkin nopeasti lähestymään tutkittavaa aihetta. Aloin tutkia aihetta tapaustutkimuksista, tuotteistamisesta sekä haastatteluista julkaistun kirjallisuuden kautta. Palvelumuotoiluun kautta selvitin kenttätöihin soveltuvia menetelmiä. Asiakaskysyntää varmistin Oulun Kauppakamarin, Oulun yliopiston kauppakorkeakoulun sekä Teknologian tutkimuskeskus VTT suorittaman yhteisen kyselytutkimuksen kautta (liite 2). Näin tunnistin haastattelujen kannalta jo etukäteen tärkeitä asiakasnäkökulmia.

Haastattelujen avulla selvitin tietoperustaa asiakasymmärryksen ja digitalisaatioon liittyvien palvelutarpeiden varmistamiseksi. Haastattelut olivat merkittävässä osassa kehittämistyötä ja yrityksen arvolupauksen muodostamista. Haastatteluaineiston litteroin olennaisilta osin, jonka jälkeen käynnistyi varsinainen analyysivaihe. Empiirisen tutkimuksen vaihe ja siinä käytetyt menetelmät ja prosessit on kuvattu tarkemmin kappaleessa 5. Kehittämistyön toteuttaminen.

## 2.4 Kehittämistyön tieteenfilosofia

Kehittämistyön tarkoituksena oli tunnistaa palvelualojen liiketoiminnan tarpeita. Prosessin aikana selvitettiin parempia menetelmiä asiakkaiden tuottavuuden sekä liiketoiminnan uusien mahdollisuuksien edistämiseksi. Tuottavuuden kasvuun perustuvat kehitystoimet keskittyvät liiketoimintatiedon parempaan hallintaan ja niiden keskiössä on digitalisaatio. Kehittämistyön luonteen näkökulmasta tämä kehittäminen onkin piirteiltään hyvin lähellä tutkimus- ja kehittämishanketta.

Konkan (2011, 5) mukaan kehittämistoiminnassa ei ole tieteenfilosofisen pohdinnan näkökulmasta olennaista pohtia kehittämisen yksityiskohtia. Olennaisinta on kuitenkin tunnistaa mitä uudella tiedolla tarkoitetaan ja miten sitä hyödynnetään. Kehittämistyön kannalta tämä tarkoittaa ihmisjärjen mukaisten näkemysten esittämistä. Ensimmäisen näkemyksen mukaan kehittämistyön kohteen pitää olla todellinen. Käytännössä kehittämisessä tämä tarkoittaa jonkin todellisen kehittämistarpeen ratkaisemista. Toisen sitoumuksen ehtona on, että kehittämistyön aikana esitetyt väitteet ovat arvioitavissa todellisten mitattavien löydösten kautta. Kolmantena vaatimuksena työn lopputulokset on saatettava julkisesti arvioitavaksi. (Konkka 2011, 7-8.)



### 3 ASiantuntijapalvelut toimialana

Asiantuntijapalveluiden luonteenpiirrettä lähestytään seuraavaksi teoriakatsauksella palvelujen suunnittelun ja tuotteistamisen viitekehykseen. Tarkastelussa selvennetään tietoperustaa, joihin asiantuntijapalveluiden suunnittelussa on syytä kiinnittää huomiota. Asiantuntijapalveluissa liiketoiminnan kehittymistä ohjaa asiakasymmärryksen hankkiminen. Aihetta lähestytään arvolupauksen muodostamisen näkökulmasta. Lopuksi tarkastellaan vielä asiantuntijatyön kompetenssivaatimuksia, sillä ne ovat yksi keskeisimmistä asiantuntijatyön luonteenpiirteistä.

#### 3.1 Palvelujen suunnittelu

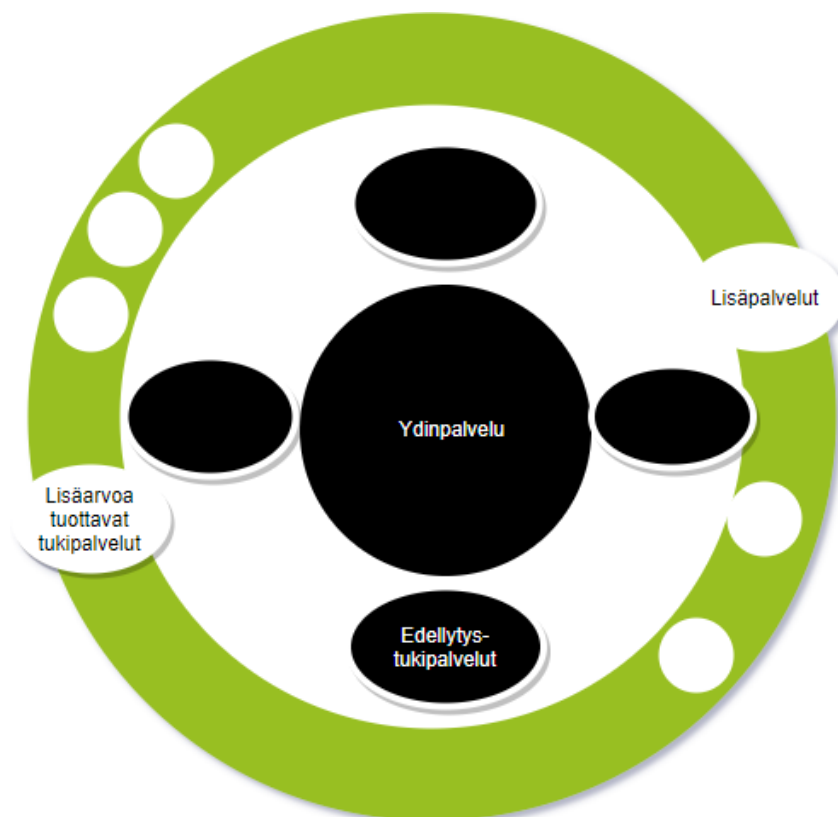
Asiantuntijatyön tuotteistamisen haasteet kävivät ilmi myös tämän kehittämistyön aikana. Asiakas- tarpeet sekä toimeksiannot ovat usein hyvin erityyppisiä. Palvelujen tuotteistamisen ja yritystoiminnan tulevaisuuden näkökulmasta ne kaikkein hyödyllisimmät tarpeet eivät välttämättä ole tiedossa etukäteen. Arvon yhteisluontiin pohjautuvat palvelujen suunnittelun näkökulmat ohjasivatkin tämän kehittämistyön toteutusvaihetta. Tietoperustan osalta varsinaisten tuotteistamisvaiheiden kuvaamisen sijaan tietoperustassa keskityttiin enemmän palvelujen suunnittelun näkökulmiin. Ne olivat toimeksiantajan näkökulmasta asiantuntijapalveluissa ja toiminnan alkuvaiheessa olennaisempia kuin konkreettisen tuotteistamisen näkökulmien ja vaiheiden kuvaaminen.

Osana asiantuntijapalveluiden ja sen palveluvalikoiman suunnittelua on huomioitava myös tuotteistamisen lähtökohdat ja periaatteet. Kehittämistyön toimeksiantajan liiketoiminnan jatkon kannalta ne ovatkin tärkeitä jatkoaskelia. Yhtenäistämällä eri asiakasprofiilien ja asiakassegmenttien asiakastarpeet palvelukokonaisuuksiksi, luotiin kehittämistyöllä perustaa myös myöhemmälle tuoteistusprosessille. Tämän kehittämistyön osalta seuraava palvelujen suunnittelun teoriakatsaus tukee myös myöhempää palvelutarjoaman muodostusta.

Yritystoiminnan suunnitelmallisuuden näkökulmasta on hyvin olennaista miettiä etukäteen palveluvalikoimaa. Asiantuntijapalvelujen luonteen vuoksi asiakas ei kuitenkaan yleensä kykene tarkasti määrittelemään tarvettaan. Asiantuntijapalveluiden kohdalla tarvekartoitus onkin sen kokonaispalvelutuotteen olennaisimpia vaiheita. Kehittämistyön toimeksiantajan on syytä huomioida tämä palvelutuotteita ja tuotteistusta suunnitellessaan. (Sipilä 1995, 28.)

Palvelutoteutuksen onnistuminen edellyttää vahvaa sitoutumista myös asiakkaalta. Onnistunut lopputulos on yleensä tulosta hyvästä yhteistyöstä palveluntuottajan, asiakkaan ja muiden sidosryhmien välillä. Kehityspalvelujen palvelutuotteen suunnitteluprosessia voikin kuvata myös arvon yhteisluonniksi. (Sipilä 1995, 30-31.) Arvon yhteisluonti on tärkeä osa palvelupohjaista liiketoimintaa ja yhteisluonnin prosessin onnistumiseksi on syytä hyödyntää myös teknologisia ratkaisuja. Niiden avulla mahdollistetaan parempi ja jatkuva vuorovaikutus asiakkaan ja palveluntuottajan välillä. (Galvagno & Dalli, 2014, 650.)

Asiantuntijapalvelut jaetaan usein ydinpalvelut ja tukipalvelut kategorioihin (kuvio 3). Ydinpalvelu on se yrityksen tarjoama palvelu, jota asiakas pääsääntöisesti tarvitsee. Tukipalvelut muodostuvat palveluista jotka tuottavat lisäarvoa asiakkaalle, ovat välttämättömiä ydintuotteen kannalta tai tuottavat lisäpalvelua asiakkaalle. Tukipalvelujen kautta voidaan kanavoida lisätuottoa palveluille, mutta myös niiden aiheuttamiin kustannuksiin on syytä kiinnittää huomiota. Asiakas kokee myös tukipalvelut osaksi palvelukokonaisuutta ja niiden poistaminen voi asiakkaan näkökulmasta näyttäytyä heikentyneenä palveluvalikoimana. (Sipilä 1996, 103-104.)



KUVIO 3. Ydinpalvelut ja tukipalvelut (Sipilä 1996, 104)

Tukipalvelut ovat siis myös tärkeässä roolissa asiakkaan palvelukokemuksen näkökulmasta. Palvelupaketin muodostamisessa pyritäänkin antamaan asiakkaalle miellyttäviä tuntemuksia jo ennen varsinaisten ydinpalvelujen käyttöönottoa, ydinpalvelun käyttöönoton aikana tai sen jälkeen. Miellyttävät kokemukset syntyvät usein juuri näiden tukipalveluiden kautta. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 39.)

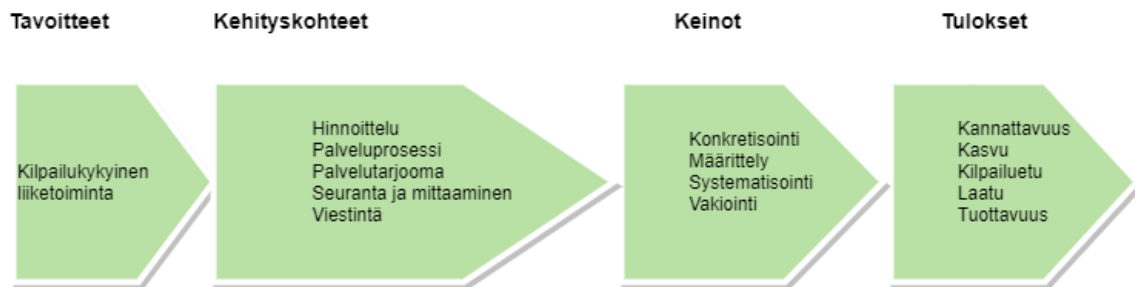
### **3.2 Palvelujen tuotteistamisen lähtökohdat**

Varsinaisen tuotteistamisen voi sen ominaispiirteiden mukaisesti jakaa ulkoiseen ja sisäiseen tuotteistamiseen. Sisäisen tuotteistamisen avulla pyritään kuvaamaan yrityksen sisäistä palveluprosessia yhdenmukaisella tavalla. Olennaista on kuvata prosessit suhteessa asiakkaan prosesseihin sekä miettiä miltä palveluprosessi näyttää asiakkaan näkökulmasta. Ulkoinen tuotteistaminen tarkoittaa asiakkaalle selkeästi näkyvien palveluosien ytimekästä kuvaamista. Niissä ilmenee asiakkaalle tärkeät elementit ja ne ovat kiteyttävissä osaksi palvelukuvausta. (Tuominen, Järvi, Lehtonen, Valtanen & Martinsuo 2015, 5.)

Asiantuntijatyössä sisäinen tuotteistaminen tarkoittaa työtä joka ei näy asiakkaalle. Se voi tarkoittaa esimerkiksi palveluprosessien dokumentointia tai systemointia. Sisäisen tuotteistamisen avulla pyritään aiemmin ratkaistujen asioiden osalta tunnistamaan uudelleen toistettavia asioista. Näin uusien asiakastoimeksiantojen kohdalla voitaisiin noudattaa samoja käytäntöjä uudelleen. Ulkoinen tuotteistaminen näkyy puolestaan selkeänä viestinä asiakkaan suuntaan. Siinä kuvataan asiakastyössä suoritettavaa palveluprosessia ja tarkoituksena on kuvata niitä hyötyjä, joita yritys voisi asiakkaalleen tarjota. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 43.)

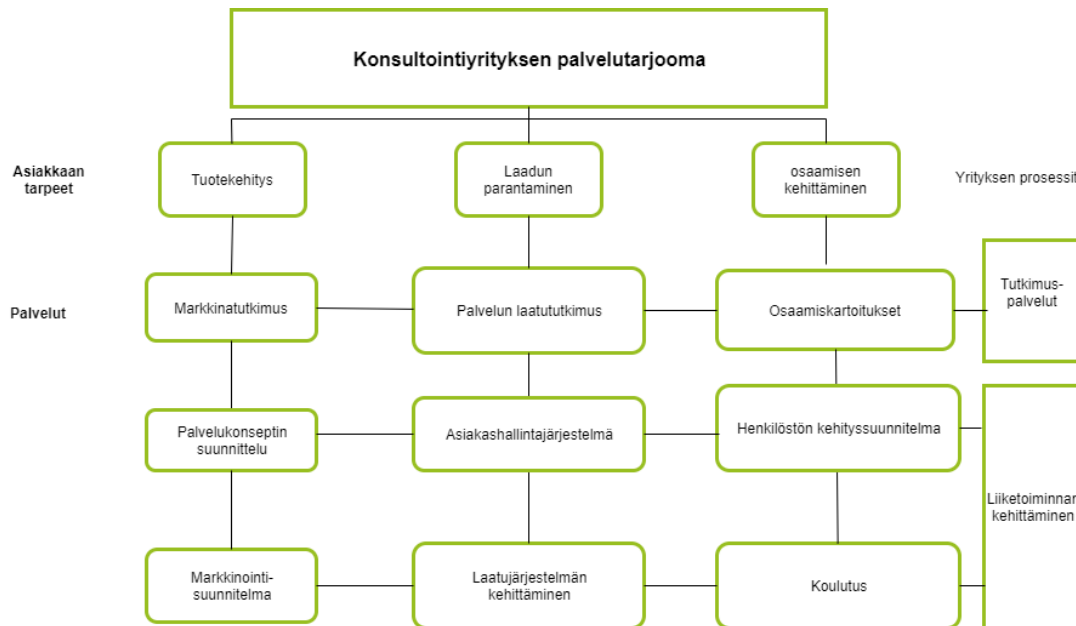
Lehtinen & Niinimäki mukaan tuotteistamisen suunnittelu on vaiheittain etenevä jatkuva prosessi. Tuotteistamiseen sisältyy varsinaisten tuotteiden lisäksi myös muita vaiheita, kuten alkuvaiheen suunnittelu, markkinoinnin kokonaisvaltainen suunnittelu sekä tuotteen seurantaan ja arviointiin sisältyvät näkökulmat. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 45.) Yrityksen palvelujen kehittämisen näkökulmasta tuotteistamisella pyritäänkin luomaan palveluista kannattavaa kansainvälisesti menestyvää liiketoimintaa. Kehittämisen lähtökohtana on yrittäjän näkemys osaamisen ja resurssien valjastamisesta liiketoimintaa palvelevalla tavalla. (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 3.)

Tuotteistamisella pyritään siis luomaan uniikki palvelu, joka on helposti monistettavissa useille asiakkuuksille ja sen myötä kehittämään yritystoiminnasta kilpailukykyisempää. Tämän lisäksi hyötyinä on tunnistettavissa asiakasymmärryksen lisääntyminen ja tiedon jakaminen. Näin palveluista tulee toimintatavoiltaan toimivampia uudelleen toistettavia kokonaisuuksia. (Tuominen ym. 2015, 6.) Jaakkola ym. ovat kuvanneet tätä tuotteistamisprosessia palveluliiketoiminnan kehittämisessä kuvion 4. mukaisesti. Heidän mukaansa palvelujen kehittäminen ei tapahdukaan aina prosessimaisesti vaiheittain, vaan se voi joidenkin palveluiden kohdalla tapahtua myös samanaikaisesti. (Jaakkola ym. 2009, 5-6.)



KUVIO 4. Palveluliiketoiminnan kehittäminen tuotteistamisen avulla (Jaakkola ym. 2009, 6)

Tämän kehittämistyön näkökulmasta oli hyvin olennaista miettiä palvelutarjooman muodostamista. Jaakolan ym. mukaan se onkin tärkeää, kun yrityksessä ollaan suunnittelemassa ja arvioimassa tavoitteellista pidemmän aikavälin liiketoimintaa. Palvelutarjooman (kuvio 5) avulla muodostetaan näkemys yrityksen arviointiajankohdan palveluvalikoimasta ja sitä kautta ymmärretään paremmin koko liiketoimintaa. Kokonaiskuvan muodostamisen jälkeen palvelutarjoomaa on hyödyllistä tarkastella sekä yksittäisten palveluiden että kokonaisuuden tasolla ja vertaamalla sitä esimerkiksi yrityksen strategiaan tavoitteisiin. (Jaakkola ym. 2009, 7.)



KUVIO 5. Esimerkki konsultointiyrityksen palvelutarjoomasta asiakkaan näkökulmasta (Jaakkola ym.2009, 7)

Palvelutarjoaman palveluiden muodostamisen ja kehittämisen näkökulmasta on palveluihin liittyvän asiakasymmärryksen syventäminen myös tärkeää. Ilman selkeää asiakasymmärrystä ei tunnista palvelujen käyttökelpoisuutta asiakkaiden näkökulmasta. Asiakkaan ja asiantuntijapalveluyrityksen yhdessä muodostama osallistava tuotteistaminen antaa paremmat lähtökohdat hyödyllisen palvelun tunnistamiseksi. Osallistamalla asiakkaat osaksi palveluiden suunnittelua, yritys voi onnistua hyödyntämään asiakkaalta saatavia signaaleja osana tuotteistamisprosessia. (Tuominen ym. 2015, 24.)

Kun palvelutarjoama ja soveltuvat palvelutuotteet on tunnistettu, on syytä pyrkiä kehittämään niiden tuotteistamista tarkemmalla tasolla. Parantainen mieltää tämän tuotteistamisvaiheen yrittäjän kannalta tärkeäksi, koska se sellaisenaan myös helpottaa tulevaa markkinointityötä (Ilmoniemi, Järvensivu, Kyläkallio, Parantainen, Siikavuo 2009, 37). Tuotteistamisella pyritään jakamaan tietoa asiantuntijan osaamisesta asiakkaiden ja muiden sidosryhmien hyödyksi. Hyvin tuotteistettu palvelu muodostuukin Parantaisen ym. (2009, 39-40) mukaan seuraavista seitsemästä ominaispiirteestä:

1. Ratkaise polttava ongelma
2. Anna törkeä lupaus

3. Anna takuu
4. Aineeton palvelu hypisteltäväksi
5. Hinnoittele helpoksi
6. Napakka nimi
7. Tuotteista vertailukelvottomaksi

Parantaisen mukaan ilman asiakkaan ongelmaa yritys ei voi tehdä liiketoimintaa. Usein asiakkaat eivät tunnista ongelmaansa, joten yrittäjän tehtävänä on löytää nämä ratkaistavat ongelmat. Lupauksen avulla vakuutetaan asiakkaalle yrityksen kyvykkyys ratkaista näitä ongelmia. Takuun kautta asiakas vakuuttuu annetun lupauksen paikkaansa pitävyydestä. Palvelujen konkretisointi avaa puolestaan asiakkaalle tuotetun palvelun sisältöä. Kuvaamalla tai havainnoimalla palvelun sisältöä vaikuttaa se asiakkaan silmissä arvokkaammalta. Parantaisen mukaan palvelu kannattaa hinnoitella yksinkertaisesti kiinteällä hinnalla. Olennaista ei ole saada jokaisesta toimituksesta katetta vaan keskimääräinen tuotto ratkaisee myös hinnoittelun toimivuuden. Hyvän nimen kautta palvelulle syntyy asiakkaan silmissä miellyttäviä mielikuvia ja ne saavat heidät ostamaan palveluita. Mikäli palvelut ovat samankaltaisia kuin kilpailijoillasi, on syytä tarkastella tuotteistuksesi sisältöä. Tavoitteena on pyrkiä erottautumaan kilpailijoista jollain tietyssä asiakassegmentissä tärkeällä ominaisuudella. (Parantainen ym. 2009, 40-42.)

### **3.3 Arvonlupauksen muodostuminen**

Asiantuntijapalveluiden keskeinen ominaispiirre on arvontuottaminen asiakkaalle. Asiakasnäkökulman kautta tahtotila kiteytyy mahdollisimman hyvän arvolupauksen tuottamiseen. Kun asiakasymmärrys ja motivaatiotekijät konkretisoituvat, on myös asiantuntijapalveluissa helpompaa miettiä tavoiteltavaa arvolupausta ja palveluvalikoimaa.

Arvolupaus voi tuottaa asiakkaalle joko vaihtoarvoa tai käyttöarvoa. Termiä vaihtoarvo käytetään, kun se tuottaa jotain konkreettista esimerkiksi euromääräistä arvoa jonkin organisaation yksikölle tai sen osalle. Käyttöarvon avulla pyritään sen sijaan tuottamaan arvoa prosessimaisesti ja kokonaisvaltaisesti koko asiakkaan toimintaan. Myös eri sidosryhmien näkökulmat ja mielipiteet voivat vaihdella prosessin eri vaiheiden aikana. Kehityskohteita voi joutua tarkastelemaan konkreettisten

esimerkkien kautta ja tämä johtaa arvolupauksen näkökulmasta painopisteen vaihtumiseen tai kehittymiseen. (Kowalkowski 2011, 286.)

Vaihtoarvon ja käyttöarvon välinen ero voi olla välillä myös hyvin pieni. Näin voi olla esimerkiksi, jos asiakaslaskutuksen peruste on jonkin rakennetun kokonaisuuden asiakkaalle tuottaman konkreettinen arvo. Mitä tehokkaammin kokonaisuus tuottaa säästöjä tai tuottoja asiakkaalle, sitä suurempi on myös asiakaslaskutuskin. Tällaiset sopimusmallit vaativat kuitenkin usein pitkäaikaista sitoutumista sekä asiakkaalta, että toimittajalta. Lyhyellä tähtäimellä liiketoimintaa suunnitellevat asiakkaat painottavatkin enemmän vaihtoarvon tuottamaa arvoa. Pitemmän aikavälin yhteistyötä tavoittelevat asiakkaat painottavat enemmän käyttöarvon merkitystä. (Kowalkowski 2011, 287.)

Kowalkowski (2011, 286-287) mukaan arvolupauksen keskeisiä teesejä ovat:

1. Käyttöarvoon pohjautuva arvolupaus täyttää vaihtoarvoon verrattuna useamman sidosryhmän tarpeet.
2. Suhteellinen painotus vaihtoarvon ja käyttöarvon välillä vaihtelee myyntiprosessin aikana.
3. Vaihtoarvon ja käyttöarvon välinen ero on pienempi tapauksissa, joissa vaihtoarvon kautta tuotetaan asiakkaalle jatkuvaa taloudellista arvoa.
4. Mitä läheisempi kumppanuussuhde asiakkaan ja toimittajan välillä on, sitä enemmän arvolupauksen voidaan keskittyä käyttöarvon tuottamiseen.

Kowalkowski (2011, 285) on hahmotellut arvolupauksen anatomian kuvion 6. mukaisesti.

	Vaihtoarvo	Käyttöarvo
Palveluntuottajan näkökulma	Asiakkaan toiminnoista ja tarpeista tarvitaan vain vähän informaatiota	Asiakkaan toiminnoista ja tarpeista tarvitaan laajasti tietoa
	Vähän halua sitoutua tai osaamista osallistukseen monimutkaisiin tarjouksiin	Kokemusta, osaamista ja sitoutumiskykyä osallistua monimutkaisiin tarjouksiin
	Yksisuuntainen kommunikaatio: Arvopotentiaalin osoittaminen on vaikeaa	Kehittynyt kommunikaatiokyky: Kyky asiakaslähtöiseen yhteiskehittämiseen ja arvo-potentiaalin osoittamiseen
	Tuote ja/tai myyntikeskeinen yrityskulttuuri	Asiakaskeskeinen yritys- ja johtamiskulttuuri
	rajoittuneet riskienhallintataidot	Erinomaiset operatiiviset, taloudelliset ja strategiset riskienhallintataidot
	Ei herätä luottamusta nykyisissä tai uusissa asiakkaissa	Luottamuksen rakentaminen on pitkällä aikavälillä mahdollista
	Heikko strateginen ja operatiivinen suhde hankintaosastoihin	Vahva strateginen ja operatiivinen luottamussuhde hankintaosastoihin
	Lyhyelle aikavälille suuntautunut	Pitkälle aikavälille suuntautunut
	Vaihtoarvo	Käyttöarvo
Asiakasnäkökulmat	Yhteydenpito palveluntuottajaan on rajoittunutta	Palveluntuottajan kanssa tekokkaaksi kehitetty yhteistyömuoto
	Ostajilla puuttuu tietämystä yrityksen operatiivisesta toiminnoista	Kehittynyt hankintaosasto joka on kykenevä vastaanottamaan uusia ideoita ja arvotuottomahdollisuuksia
	Asiakas asettamat sopimuskaudet ovat lyhyet	Mahdollisuus pitkiin sopimuskausiin
	Ostaja on hankintaosastolla keskeisessä roolissa	Henkilöllä on strateginen näkökulma asioihin ja on keskeisessä roolissa hankintaosastolla
	Hankintaosastolla ei ole arvon luomiselle selkeää systemaattista näkemystä.	Hankintaosastolla on systemaattinen prosessi arvon luomiseksi
	Heikot toteutustaidot	Sisäistä osaamista toteuttaa kehittyneempää arvon luontia
	Hankintaosasto on tukitoiminto ja sen strateginen merkitys on vähäinen	Hankintaosasto on yrityksen strateginen yksikkö
	Hankintaosasto ostaa tuotteita	Hankintaosasto ostaa ratkaisuja
	Palveluntuottajia valitaan lyhyen tähtäimen tavoitteiden perusteella	Palveluntuottajia valitaan pohjautuen pitemmän aikavälin suunnitelmiin
	Hinta perusteinen valintakriteeri: arvo nousee yksikköhinnan laskulla ja laskee hinnan nousulla	Hinta on laatutekijä: Hintojen nousulla tai laskulla ei ole niin suurta merkitystä arvo upauksen toteutumiseen.
	Perinteinen tuoteorientoitunut seurantajärjestelmä	Seurantajärjestelmät kykenevät mittaamaan suurimman osan arvolutauksen arvosta toiminnalle

KUVIO 6. Arvolupauksen anatomia (Kowalkowski 2011, mukaillen)

Palvelujen ja tuotteiden arvolupausta suunniteltaessa on asiakassuhteen tilannearvion lisäksi syytä ottaa huomioon myös asiakkaan nykyinen ja tuleva potentiaali arvonluonnin muodostamisessa. Toiminnan ja arvolupauksen näkökulmasta alun perin hyödyttömäksi ajateltu asiakkuus voi osoittautuakin hyödylliseksi yrityksen arvolupauksen muodostamisen näkökulmasta. (Kowalkowski 2011, 290.)

### 3.4 Asiantuntijapalveluiden kompetenssivaatimukset

Asiantuntijapalveluissa on keskeistä osaamiseen liittyvä pääoma. Tulevaisuudessa digitalisaatio tulee vaikuttamaan myös konsultoinnin toimialan luonteeseen ja osaamistarpeisiin. Seuraavaksi tarkastellaan osaamiseen liittyviä tarpeita ja näkökulmia näitä asiantuntijapalveluita tuottavan yrittäjän näkökulmasta.



Muodollinen osaaminen ja koulutus edistävät yleisesti tiedonhankintaa. Asiantuntijanpalveluyrityksessä onkin usein mahdollista hyödyntää opittuja teorioita ja tekniikoita muodostaakseen tehokkaita työkaluja yrityksen tilanteen analysointiin. Käynnistääkseen uutta liiketoimintaa, yrittäjän on kuitenkin teoreettisen tietopohjan lisäksi etsittävä myös uutta empiiristä tietoa. Uuden empiirisen tiedon avulla yritys voi kehittää osaamista ja sitä kautta myös toimintaa. Yrittäjän on myös syytä tunnustaa, että aikaisemmin hankittu toimialakohtainen kokemus ja asiantuntijuus voivat myös rajoittaa pyrkimyksiä uuden tiedon etsimiseen. Yrittäjän onkin hyvä tiedostaa tämä ja pyrkiä aiemman tietopohjan lisäksi hyödyntämään myös muuta tietoperustaa tukemassa omia aiempia käsityksiään. (Puhakka 2002, 206-207.)

Puhakka viittaa Aldrichin tutkimukseen kertoessaan, ettei ICT-alalla yrityksen kilpailukyvyyn arviointiin liittyvät tekijät ole saaneet merkittävää roolia. Tämä on johtunut enemmän teknologioihin orientoituneista yrittäjistä ja toisekseen toimialan laaja-alaisuudesta. Suhteellisen uutena toimialana myös kilpailu on ollut muihin toimialoihin verrattuna vähäisempää. Korostamalla ja seuraamalla asiantuntijapalvelujen kilpailukykyä suhteessa muihin parannettaisiin yrittäjän onnistumisen edellytyksiä. (Puhakka 2002, 208.)

Mikäli asiantuntijapalvelua perustava yrittäjä omaa aiempaa työnjohdollista kokemusta saavutetaan sen avulla selkeästi parempaa ennakointikykyä tulevaisuutta silmällä pitäen. Puhakan mukaan yrittäjä voi kokemuksensa kautta ymmärtää paremmin tulevaisuuden trendejä ja uusia mahdollisuuksia. Yrityksen uusien suuntaviivojen löytäminen tapahtuu usein pieniä vihjeitä yhdistelemällä ja tämä on usein vaativa prosessi. Näiden vaatavuustekijöiden näkökulmasta yrittäjän luon- taisten motivaatiotekijöiden onkin oltava kunnossa. (Puhakka 2002, 209-210.)

Työnjohdollinen kokemus heijastuu toimintaan myös negatiivisesti. Puhakan tutkimuksen perusteella aiempi työnjohdollinen kokemus ohjaa yrittäjää tekemään liian itsenäisiä päätöksiä uusista liiketoimintamahdollisuuksista. Kokemus luo liiallista itsevarmuutta ja tämä voi heijastua myöhemmin liian yksipuolisena ajatteluna. Puhakan mukaan yritysten välinen luottamuksellinen yhteistyö auttaa yritystoiminnassa. Tästä esimerkkinä on Oulun alue, jossa yritysten luottamuksellinen yhteistyö on luonut pohjaa teknologiayritysten menestykselle. (Puhakka 2002, 211-212)

Tulevaisuuden osaamisvaatimuksia voi tarkastella myös selvittämällä toimialojen yleistä vaatimustasoa ja sen muutoksia. Muutokset vaatimustasossa heijastuvat väistämättä myös

asiantuntijapalveluiden kompetenssivaatimuksiin. Sinisalo & Raudaskoski ovat selvittäneet tulevaisuuden osaajan vaatimuksia osana Digierko-hanketta. Tämän useille kohdetoimialoille tehdyn haastattelun mukaan tulevaisuuden osaajan kompetenssivaatimukset säilyvät samankaltaisina myös tulevaisuudessa. Digitalisaation kautta tehtävien luonne muuttaa vain muotoaan rutiinomaisten työtehtävien automatisoinnin myötä. Tulevaisuudessa, kun rutiinomaiset työtehtävät vähenevät, työntekijöillä jää enemmän aikaa käytettäväksi yritysten vaativimpien kehitystehtävien ratkaisemiseksi. Tämä työn luonteen muuttuminen tulee entisestään korostamaan vuorovaikutustaitojen merkitystä. (Sinisalo & Raudaskoski 2017, viitattu 9.12.2017)

Kompetenssivaatimukset ovat loppujen lopuksi kuitenkin hyvin samankaltaisia myös tulevaisuudessa. Digitalisaatio ei siis synnytä merkittäviä muutoksia tulevaisuuden osaamisvaatimuksien näkökulmasta. Digitalisaation myötä esimerkiksi substanssiosaamisen tarve ei tule vähenemään ja jatkossa myös sen soveltamiseen tullaan kiinnittämään entistä enemmän huomiota. (Sinisalo & Raudaskoski 2017, viitattu 9.12.2017)

Digitaaliseen liiketoimintaan tähtäävässä toiminnassa korostetaan myös erityisen hyvää substanssiosaamista. Tällöin kyseeseen ei tule varsinainen yleissivistävä koulutus vaan liiketoimintajärjestelmien rakentamiseen keskittyvä oppiala. Tällaista koulutusala ei varsinaisesti ole olemassa vaan osaamisvaade syntyy osaamisalueiden yhdistelmästä. Osaamisvaatimuksissa korostuu kuitenkin eniten ohjelmistosuunnitteluosaaminen. Esimerkiksi alustatalouden kaltaisten palvelujen kohdalla osaamisvaatimukset ovat yhdistelmä systeemisuunnittelua, ohjelmistosuunnittelua ja toimialaan tai palveluun liittyvää liiketoimintaosaamista. Liiketoimintamallien rakentamisen kohdalla korostetaan asiakaslähtöisyyttä ja palvelumuotoilun hyödyntämistä. Kehittämistyön yhteydessä pitää huomioida lisäksi myös liiketoiminnan verkostomaiset näkökulmat. (Viitanen, Paajanen, Loikkanen & Koivistoinen 2017, 43, 50.)

Nämä osaamisvaatimusten muutokset tulevat näkymään myös liiketoiminnan kehittämisessä ja konsultaatiossa. Perinteisesti konsultoivassa asiantuntijatyössä on vaadittu substanssitaitojen lisäksi monipuolisesti myös muita taitoja, kuten esimerkiksi vuorovaikutustaitoja. Kun digitalisaatio muuttaa eri toimialojen työnluonnetta, heijastuu tämä kuitenkin väistämättä myös asiantuntijatyön luonteeseen. Tulevaisuudessa työtä pitää tehdä yhä enemmän vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa. Samalla myös substanssiosaamiseen kohdistuu merkittäviä uusia osaamisvaatimuksia.

Asiakaskentän osaamistason monipuolistumisen kautta voi syntyä myös uhkaa asiantuntijapalveluiden liiketoiminnalle. Juuri it-palvelujen kehittämisen ja konsultoinnin yhteydessä tulevaisuuden kasvavat substanssiosaamisen vaatimukset ovat niin monitahoisia, ettei ole realistista olettaa asiakasyritysten kykenevän omalla osaamisellaan poistamaan konsultaation tarvetta. Tätä palvelualueen rakenteellista muutosta ja sen vaikutuksia asiantuntijatyöhön tarkastellaan tarkemmin kappaleessa 4.

## 4 DIGITALISAATIO JA ARVONLUONNIN UUDET MAHDOLLISUUDET

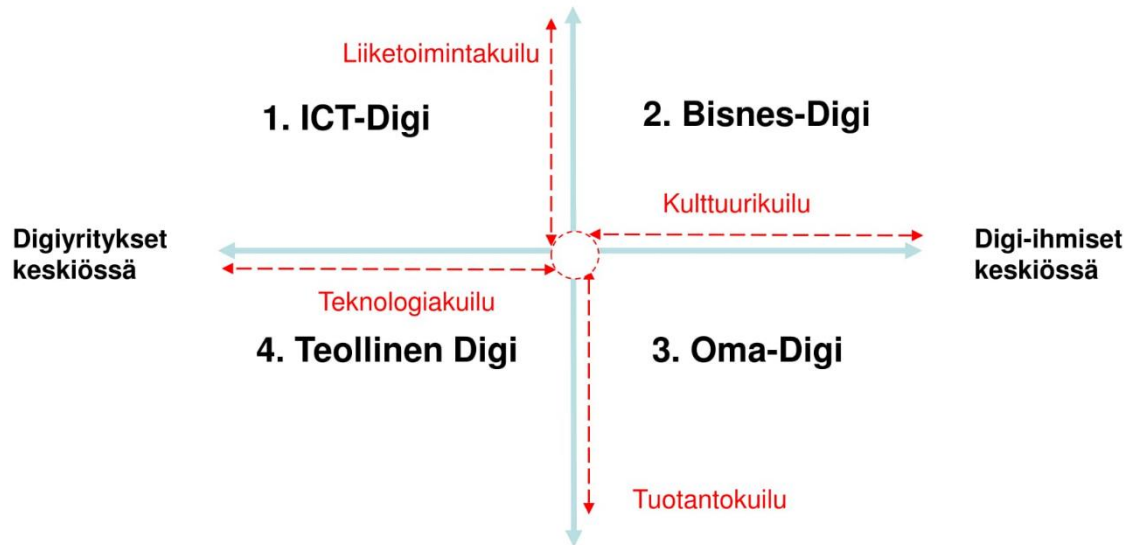
Digitalisaatio on näkynyt vahvasti viime vuosien yhteiskunnallisessa keskustelussa monella eri toimialalla. Digitalisaatiolla tarkoitetaan uusien teknologisten alustojen kuten uusien verkkoinfrastruktuurien, mobiililaitteiden ja toisaalta markkinoiden sekä sen eri toimintojen lähentymistä toimivaksi liiketoiminnalliseksi kokonaisuudeksi. Tämän lisäksi sillä on katsottu olevan merkittävä rooli uusien palvelupohjaisten liiketoimintaa luovien ratkaisujen syntymisessä. (Oulun Kauppakamari, Oulun yliopiston kauppakorkeakoulu, Teknologian tutkimuskeskus VTT Oy 2016, viitattu 16.1.2018)

Teollisen toiminnan kehittymisen näkökulmasta merkittävin ajuri on digitalisaatio. Se pakottaa kilpailun lisääntymisen seurauksena yrityksiä etsimään nykyisiin toimintoihin uusia ratkaisuja, joilla luoda uutta arvoa. Toisesta näkökulmasta se myös mahdollistaa yrityksille täysin uusien liiketoimintamahdollisuuksien ja palveluiden syntymisen. (Ingalsuo, 2015, 2.)

Digitalisaatio tulee muuttamaan yhteiskuntaa merkittävästi. Tämä tulee näkymään muutoksena myös asiantuntijapalveluiden toimintaympäristössä. Muutoksen voi luokitella kolmeen eri murrokseen eli teknologiassa, asiakaskäyttäytymisessä sekä markkinoissa tapahtuvaan murrokseen (Ilmarinen & Koskela, 2015, 35). Tässä markkinoiden ja asiakaskäyttäytymisen muutoksen tarkastelussa keskityttiin toimeksiantajan lähialueella tapahtuviin muutoksiin. Teknologien murroksen osalta tarkasteltiin muutama yleistä teknologista trendiä, jotka myös osaltaan vaikuttavat teknologiseen murrokseen.

### 4.1 Toimintaympäristön ja asiakasyritysten lähtökohdat

ICT-alan liiketoiminnan kehitys on ollut voimakasta Oulun seudulla vuoden 2015 jälkeisellä ajanjaksolla. Toimialalla tämä on näkynyt henkilöstömäärän vahvana ja liikevaihdon vakaana kasvuna. Tulevaisuuden tarpeiden näkökulmasta ICT-ekosysteemiin syntyy digitalisaation kautta uusia asiakastarpeita, joiden arvellaan synnyttävän uutta liiketoimintaa. Näitä ovat muuan muassa massadata, teollinen internet, 5g ja painettava elektroniikka. (Ahokangas, Koivumäki, Seppänen & Sohlo 2016, viitattu 3.12.2017)



KUVIO 7. Pohjois-Pohjanmaan digitalisaation skenaariot

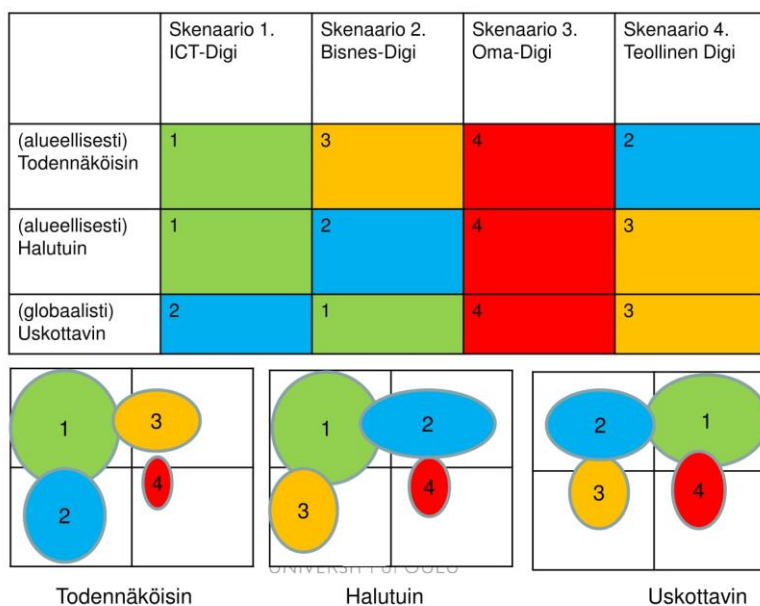
Ahonen ym. ovat Pohjois-Pohjanmaan digitalisaation skenaariotyössään jakaneet näkökulman neljään eri kokonaisuuteen (kuvio 7). Kokonaisuudessa ICT-digi kuvaa uusia teknologisia alustatalouden päälle syntyviä yhteistyöverkostoja. Bisnes-digi tarkoittaa digitalisoituvien palvelujen päälle syntyviä uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Oma-digi pohjautuu kuluttajälähtöisen toiminnan kautta syntyvän datan jalostamiseen liiketoiminnaksi. Teollinen digi puolestaan perinteisen teollisen tai tuotantokeskeisen prosessien jalostamiseen. Arviointi on toteutettu alueellisen halutuimman, alueellisesti todennäköisimmän ja globaalisti uskottavimman vaihtoehdon näkökulmasta. Skenaariotyön arvioinnin perusteella yritysten tarpeet suuntautuvat tulevaisuudessa alueellisesti ICT-digitalisaatioon ja teolliseen digiin. Tämän selvitystyön perusteella liiketoimintälähtöiset business-digi ratkaisut nojaavat pitkälti valmiisiin kaupallisiin ratkaisuihin. Oma-digi ei puolestaan ole todennäköinen alueellinen vaihtoehto uuteen potentiaaliseen liiketoimintaan (kuvio 8). (Ahokangas ym. 2016, viitattu 16.01.2018)

Tämän kehittämistyön ja toimeksiantajan suunnitelmien näkökulmasta on syytä huomioida business-digin tulevaisuuden skenaarioiden tukevan toimeksiantajan liiketoimintaasuunnitelmassa tehtyjä havaintoja palvelutuotteista. Liiketoimintasuunnitelmassa ei tähdätty omien ratkaisujen toteuttamiseen vaan valmiiden kaupallisten ratkaisujen soveltamiseen osana asiakkaiden toiminnankehittämistä. On syytä myös huomioida tässä skenaariotyössä tehdyt havainnot, ettei liiketoimintälähtöisyys olisi todennäköisin tai halutuin näkökulma digitalisaation edistämiseksi yrityksissä.

Tässä kohtaa kannattaa kuitenkin huomioida, että kohdeyrityksen todellisten palveluratkaisujen osalta todellinen toiminta menee limittäin kuviossa 5 kuvattujen skenaarioiden 1-3 välillä.



## Digitalisaation skenaariot Skenaarioiden arviointi



KUVIO 8. Digitalisaation skenaarioiden arviointi (Ahokangas ym. 2016, viitattu 16.01.2018)

Tietojärjestelmien näkökulmasta digitalisaatio heijastuu alueen yrityksen tahtotilana investoida digitalisiin ratkaisuihin. Oulun kauppakamarin, Oulun yliopiston kauppakorkeakoulun ja teknologian tutkimuskeskus VTT Oy kartoittivat keväällä 2016 alueen yrittäjien aikomuksia hyödyntää digitalisaation liittyviä ratkaisuja (Liite 2). Kartoituksen avulla selvitettiin, millä tavalla yritykset kokevat digitalisaatioon liittyvät hyödyt ja haasteet oman yritystoimintansa kannalta. (Oulun Kauppakamari ym., 2016, viitattu 16.1.2018)

Kyselytutkimus oli luonteeltaan samankaltainen kuin toimeksiantajan tälle kehittämistyölle alun perin suunnittelema. Se antoi taustatietoa myös kehittämistyön tutkimuskysymysten näkökulmasta sekä tärkeässä roolissa osana empiirisen vaiheen haastatteluja. Tutkimuksen yhteenvedona selvisi alueen yritysten kokevan digitaalisten palvelutuotteiden olevan merkittävässä roolissa vuoden

2017 investoinneissa. Kehittämispotentiaalia tunnistettiin yrityksen asiakasdatan, sisäisten toimintojen sekä uusien palvelutuotteiden kohdalla. Vuoteen 2021 mennessä yritykset uskoivat teemaan liittyvien tarpeiden kasvavan yli 80 prosentilla. Suurimpina hyötyinä yritykset kokivat paremman tuotannon logistiikkaketjun hallinnan, asiakastyytyväisyyden ja markkinoinnin parantumisen sekä tuotannon joustavuuden lisääntymisen. (Oulun Kauppakamari ym., 2016, viitattu 16.1.2018)

Haasteiden osalta koettiin merkittävimpana digiosaamiseen liittyvät haasteet. Erityisesti liiketoiminnan ja digitalisaation luonteva yhdistämisen ja potentiaalin tunnistaminen koettiin ongelmallisena. Myös yleinen digiosaamisen puute sekä taloudellisten hyötyjen näköalattomuus asettivat haasteita. Kyselytutkimuksen perusteella myös korkeat investointikustannukset tuntuivat mietityttävän. Yksittäisistä teknologisista palvelutuotteista nousi esille pilvipohjaiset tuotteet, digitaaliset palvelualustat sekä esineiden ja asioiden internet. Tutkimustulos oli linjassa eurooppalaisille yrityksille suoritettuihin vastaaviin tutkimuksiin. (Oulun Kauppakamari ym., 2016, viitattu 16.1.2018)

Yritysten kehittämisen näkökulmasta digitalisaation valjastaminen osaksi toimintaa vaatii kuitenkin todellista tahotilaa myös yrityksiltä itseltään. Parempi arvontuotto vaatii uusia digitaalisia palveluita. Niiden syntyminen edellytyksenä yrityksen kyky hyödyntää laajasti koko sidosryhmäverkoston tukea. Sidoryhmien lisäksi pitää etenkin uusien palvelutuotteiden kohdalla huomioida loppuasiakkaan näkökulmat paremmin. Se voi vaatia yrityksiltä vanhojen toimintatapojen mukauttamista paremmin loppuasiakasta palveleviksi. Kyselytutkimuksen perusteella tulevaisuuden digitaalisille asi-antuntijapalveluille ja liiketoimintaosaamiselle on siis kysyntää. Seuraavaksi avaan tarkemmin tässä kyselytutkimuksessa mukana ollutta taikka siihen liittyvää käsitettä. (Oulun Kauppakamari ym., 2016, viitattu 16.1.2018)

## **4.2 Pilvipalvelut**

Teknologisen palvelumurroksen osalta pilvipalvelut ovat olleet yksi merkittävämpiä muutoksen mahdollistajia. Pilvipalveluiden kautta on yrityksille ollut saatavilla sovelluksia ja järjestelmien vaatimaa suorituskapasiteettia ilman omaa erillistä merkittävää käyttöönottoon liittyvää investointia. Näiden palveluiden kohdalla veloitetaan vain palvelun käytöstä, joten palveluliiketoimintaa harjoittavan yrityksen näkökulmasta se on hyvin käyttökelpoinen vaihtoehto liiketoiminnan kehittämiseksi. (Ilmarinen & Koskela, 2015, 45.)

Palveluliiketoiminnan yritysten näkökulmasta pilvipalvelut näyttävät merkittävänä keinona toiminnan digitalisoinnissa. Toiminnan digitalisoinnissa keskitytään yleensä aluksi palveluiden, markkinoinnin sekä myynnin siirtämiseksi digitaalisiin kanaviin. Toiminnan siirtyessä digitaaliseksi pysyy se samantyyppisenä, mutta asiakkaan ja yrityksen välinen vuorovaikutus muuttuu. (Ilmarinen & Koskela, 2015, 51.)

Asiantuntijapalveluita tarjoavan yrityksen näkökulmasta pilvipalvelut lisäävät tehokkuutta uusien asiakasyrityksissä käyttöönotettavien palveluiden osalta. Olennaista ei ole enää uusien ratkaisujen rakentaminen vaan olemassa olevien ratkaisujen käyttöönotto asiakkaan liiketoimintaa palvelevalla tavalla. Tämä on ollut merkittävä muutos asiantuntijapalveluja tarjoavien yritysten liiketoiminnan kehittämisen näkökulmasta.

### **4.3 Tekoäly**

Tekoälylle ei ole olemassa tarkkaa määritelmää vaan se on enemmänkin yhdistelmä erilaisia teknisiä ratkaisuja. Tekoälyn soveltamisen voi kiteyttää ohjelmistoihin, laitteisiin sekä järjestelmiin, jotka kehittyvät sekä kykenevät tekemään itsenäisiä päätöksiä. Näin toimien ne pystyvät jatkamaan toimintaansa toimien aina kuhunkin tilanteeseen nähden parhaimmalla tavalla. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2017, 62.)

Tekoäly on jo osana meidän arkea. Yritykset hoitavat esimerkiksi osaa asiakaspalvelustaan Chat-kanavan robotin avulla. Tulevaisuudessa tekoälyä ja robotiikkaa hyödynnetään aina vain monimuotoisimmissa tehtävissä, esimerkiksi asianajajien tai lääkäreiden rooleissa. Taloudellisen tuottavuuden näkökulmasta tekoäly onkin uusi merkittävä tulevaisuuden kasvunmahdollistaja. Onkin arvioitu, että kaksi kolmasosaa tulevaisuuden yritysten kasvupotentiaalista syntyy juuri tekoälyn kaltaisesta uuden teknologian hyödyntämisestä osana nykyistä tai uutta liiketoimintaa. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2017, 11.)

Teknologinen kehitys ja uudet järjestelmät synnyttävät informaatiota, joita voidaan käyttää hyödyksi osana liiketoimintaa. Erityyppiset automaattiset analysointimenetelmät sekä tekoäly mahdollistavat liiketoiminnan kehittämisen luotettavammin kuin aiemmin. Kehittäminen perustuu parempiin menetelmiin ja nopeampiin keinoihin hyödyntää järjestelmissä syntyneitä tietoja osana liiketoimintaa.



Näin yritykset voivat ennustaa toimintaansa paremmalla tavalla sekä rakentaa yksilöllisiä palveluita joista asiakkaat todellisuudessa ovat kiinnostuneita. (Ilmarinen & Koskela, 2015, 45.) Tämän liiketoiminnasta syntyvän informaation sekä sen tekoälypohjaisen valjastamisen on arvioitu tuottavan jatkossa 20-30% monen toimialan ja yrityksen arvonluonnista (Viitanen ym. 2017, 8).

Asiantuntijapalveluita tarjoavan yrityksen näkökulmasta tekoälyn tähtäävien ratkaisujen myötä tulee siis syntymään merkittävää uutta kysyntää markkinoilla. Haasteeksi voi muodostua todellisten asiakastarpeiden tunnistaminen asiakasyritysten toimintaympäristössä. Selkeästi on kuitenkin tunnistettu, että työtehtävien automatisointiin liittyvät tarpeet tulevat lisääntymään myös tulevina vuosina. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2017, 18.)

#### **4.4 Alustatalous**

Alustatalous on internetin kehityksestä kummunnut, nopeasti vakiintuva liiketoiminnan organisointimalli, jota käytetään erityisesti nopeasti skaalautuvien palvelukokonaisuuksien toteuttamiseen. Alustatalouden myötä on löydetty tuottavat tavat soveltaa tietotekniikkaa ja ohjelmisto-osaamista kokonaisvaltaisesti koko yrityksen tai organisaation toiminnan alustana. Tämä mahdollistaa systeemiset muutokset, uudet liiketoimintamallit ja aiempaa tuottavampia rakenteita. (Viitanen ym. 2017, 8.)

Tällä hetkellä alustatalous on nousemassa yhdeksi merkittävämmäksi potentiaaliksi yrityksen uuden arvonluonnin mahdollistajana. Alustataloudessa toimitaan osana ekosysteemiä yhteistyössä muiden siihen kuuluvien sidosryhmien kanssa. Olennaista on, että alustataloudessa ei toimita yksin vaan vuorovaikutuksessa eri osa-alueiden ja alueiden toimijoiden kanssa. Tämän yhteistyön lopputuloksena syntyy toimiva kokonaisuus ja palvelu. Alustatalouden avulla tuotteistaa isompi kokonaisuus hyödyntämällä internetin ja eri osapuolten rajapintojen välistä yhteistyötä. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2015, 115.)

Liiketoiminnallisen arvon muodostamisen näkökulmasta alustat ovat uusia pelureita markkinoilla. Alustan omistajan näkökulmasta tavoitteena on taloudellisen hyödyn saavuttaminen. Toimintamallina tämä tarkoittaa esimerkiksi henkilöautojen päälle syntyvien ohjelmistopohjaisten innovaatioiden hyödyntämistä kaupallisesti. Autonvalmistajat eivät ole ottaneet näiden innovaatioiden kehittämistä itselleen vaan hankkivat osaamista muualta. Tulevaisuuden alustatalouden näkökulmasta tämä voi johtaa uuteen toimintatapaan uuden auton hankinnan yhteydessä. Jatkossa asiakas voi

hankkia aluksi jonkin autossa tarvitsemamme palvelun ja vasta sitten auton muut ulkoiset auton osat haluamaltamme valmistajalta. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2015, 116.)

Yritysten ja palvelusektorin näkökulmasta arvellaan alustatalouden olevan yksi tulevaisuuden kärkihankkeista. Toimialojen haasteet ovat hyvin erityyppisiä, mutta kaikille on olennaista yrittäjän oma pyrkimys tuottavuuden kasvattamiseksi. Digitalisaatio tulee mahdollistamaan palvelutalouden tehokkaamman valjastamisen sekä sitä kautta merkittävästi suuremman asiakasarvon lisäämisen. Toiminnan digitalisoituessa tulee kilpailulliset haasteet lisääntymään. Markkinoille tulee ilmestymään monikansallisia yrityksiä, jotka kilpailevat samoista palveluliiketoiminnan asiakkaista. Asiantuntijapalveluiden ja sen asiakasyritysten näkökulmasta on olennaista huomioida nämä muutokset liiketoimintaympäristössä sekä huomioitava osana tulevaisuuden palveluratkaisuja. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015, 4-5.)

## 5 KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTTAMINEN

Kehittämistyö toteutettiin vaiheittain. Vaiheet koostuivat joukosta pienempiä tehtäviä ja niihin liittyviä osatehtäviä. Tällä tavoin pidettiin hallinnassa toteutukseen liittyvää kokonaisuutta ja huolehdittiin jokaisen osatehtävän huomioonottaminen. Hyödynsin työskentelyn organisoinnin visualisoinnissa Kanban-taulua.

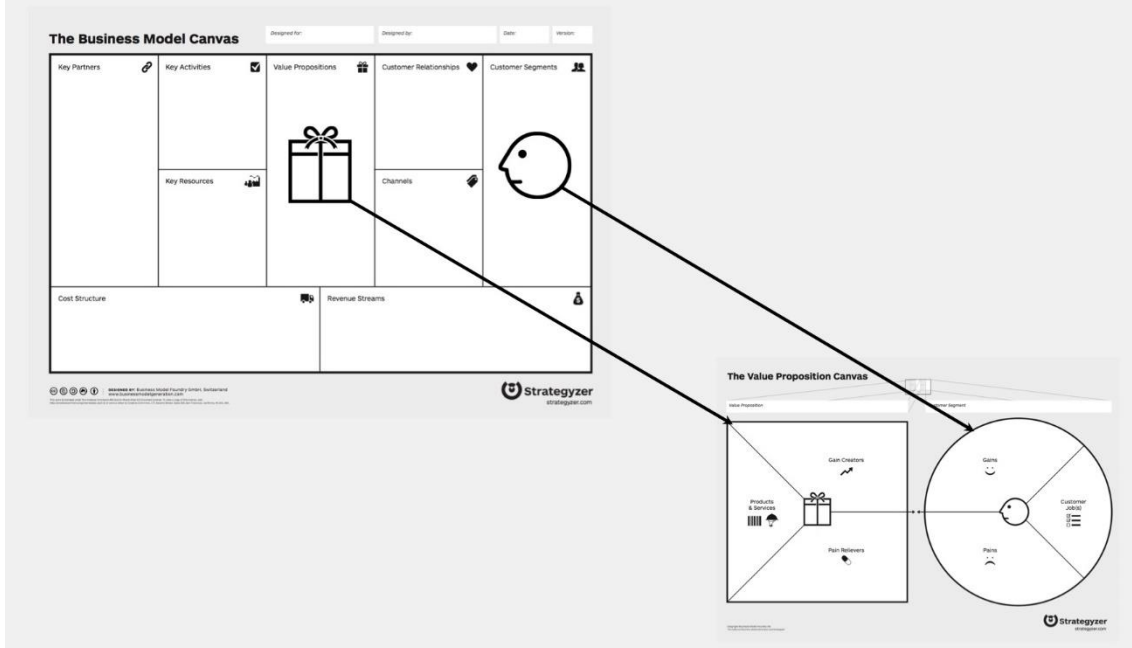
Kehittämistyö käynnistyi tutkimuskysymysten ongelman asetteluun kautta ja jalostui vapaamuotoiseksi kysymysrungoksi. Seuraavaksi selvitin haastattelumenetelmän ja haastateltavien valintaa. Kehittämistyöohjauksen aikana kävi selväksi asiantuntijahaastattelujen annin olevan usein tehokkaampaa ja tämä ohjasikin pitkälti myös haastateltavien valintaa.

Kehittämistyön tavoitteena oli selvittää asiakassoveltuvuutta Value Proposition Canvas työkalun avulla ja pyrkimyksenä olikin hyödyntää työkalua jo haastattelujen aikana. Se onnistuikin osittain kahdessa tapauksessa. Kaikkien haastateltavien kohdalla työkalua hyödynnettiin aineiston analyysimenetelmänä sekä osana arvolupauksen ja palveluvalikoiman muodostamista. Haastatteluissa edettiin vapaamuotoisesti, mutta teemahaastattelun toimintaperiaatteita noudattaen. Teemahaastattelun kirjallisuuden kautta tunnistettiin teoreettinen viitekehys myös käytetyille analyysimenetelmille. Lopuksi kerätty aineisto kategorisoitiin ja muodostettiin arvolupaus liiketoimintasuunnitelman palveluiden ja asiakashavaintojen välille.

### **Value Proposition Canvas**

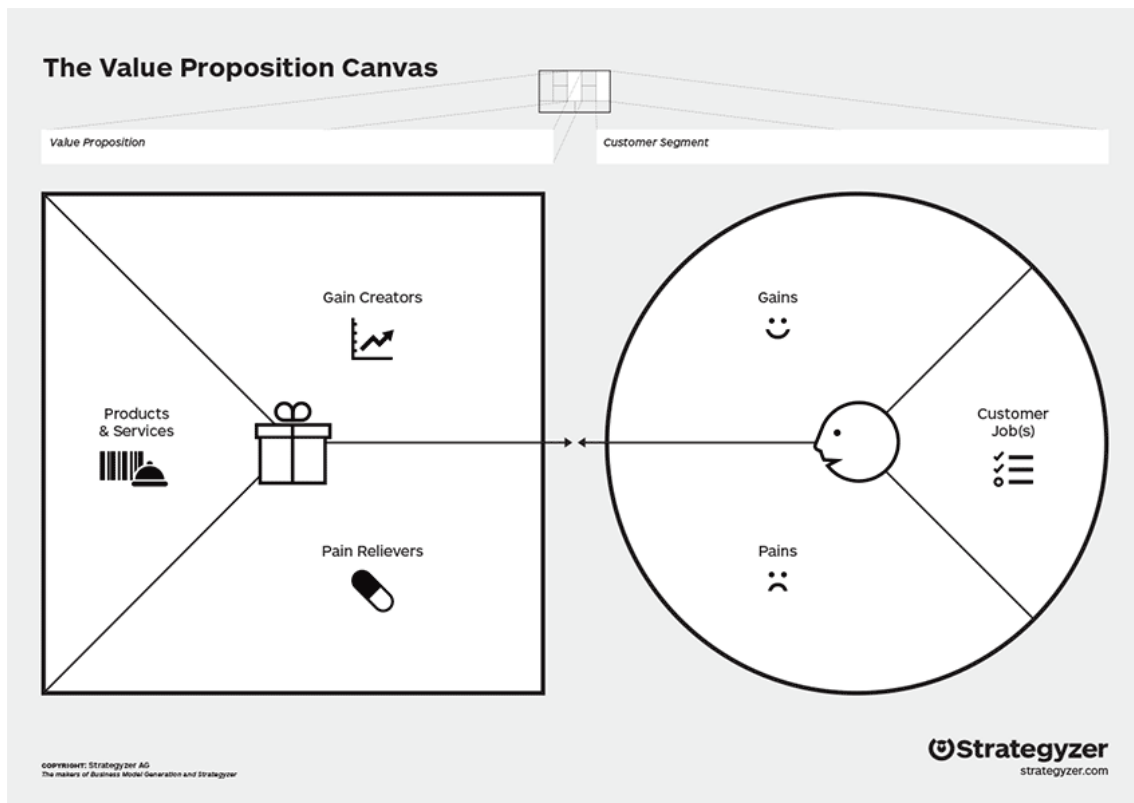
Isossa kuvassa Value Proposition Canvas liittyy Business Model Canvasiin (kuvio 9). Osterwalderin mukaan sen avulla voi verrata nykyistä arvolupausta kilpailijoiden vastaaviin. Arvolupaus elementti antaa yleiskuvan yrityksen tarjoamista palveluista ja tuotteista, jotka yhdessä tuottavat arvoa valitulle asiakassegmentille. (Osterwalder 2004, 49-50.)

# Business model & value proposition



KUVIO 9. Business Model Canvas ja Value Proposition Canvas (Blank 2014, viitattu 4.1.2018)

Value Proposition muodostuu arvokartta (Value Map) ja asiakasprofiili (Customer Profile) osioista. Arvokartta kuvaa liiketoiminnan kannalta arvolupauksen olennaiset ominaisuudet. Arvokartta koostuu liiketoiminnan tuotteista ja palveluista (products and services), hyödyistä (gain creators) sekä esteiden poistajista (pain relievers). Asiakasprofiiliin avulla pyritään puolestaan tarkastelemaan asiakkuutta liiketoiminnan kannalta olennaisilla tekijöillä. Näitä tekijöitä ovat työssä suoritettavat tehtävät (jobs), esteet töiden suorittamiseksi (pains) sekä hyödyt joita asiakas työtehtäviä suorittaessaan hakee (gains). Seuraavassa kuviossa on kuvattuna Value Proposition Canvas kokonaisuudessaan. (Osterwalder, Pigneur, Papadakos, Bernarda & Smith 2014, 8-9.)



KUVIO 10. Value Proposition Canvas (Strategyzer 2017 The Value Propotion Canvas, viitattu 28.1.2018)

## 5.1 Haastattelut

Kehittämistyön empiirisen osuuden keräämisessä hyödynnettiin teemahaastattelua ja Value Proposition Canvasia. Kehittämistyön tavoitteena oli saavuttaa parempaa asiakasymmärrystä ja menetelmäksi tähän valittiin teemahaastattelu. Teemahaastattelu soveltuu tähän hyvin, koska digitalisaation liittyvien palvelutuotteiden ja kehittämisen käsitteiden oletettiin olevan outoja haastateltaville. Haastattelu onkin menetelmänä hyödyllinen, kun tutkijan näkökulmasta ei voida ennakoida vastauksien ulottuvuuksia. Menetelmänä se sallii vastauksien ja niiden motiivien selventämisen haastattelutilanteen aikana. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 34.)

Teemahaastattelua eli puolistrukturoitua haastattelua hyödynnettiin menetelmänä, koska täsmällisesti asetettujen kysymysten sijaan haastattelu etenee ennakkoon mietittyjen teemojen näkökulmasta. Näin haastattelussa syntyy enemmän vuorovaikutteista keskustelua ja tulkintoja. Tämä syvällisempi asiakasymmärryksen hankkiminen oli myös tämän kehittämistyön haastattelujen tavoitteena. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 48.) Ojasalon ym. mukaan teemahaastattelussa kysymykset on etukäteen laadittu, mutta niiden sanamuodot ja järjestys voivat vaihdella. Haastattelun aikana

voidaan kuitenkin tilanteen mukaan esittää lisäkysymyksiä tai jättää epäolennaisia esittämättä. (Ojasalo ym. 2015, 108.)

Haastattelujen avulla pyrittiin parantamaan ja syventämään ymmärrystä asiakkaiden todellista palvelutarpeesta. Asiakasymmärrykseen kirkastumisen kautta helpotettiin myöhempää arvolupauksen ja palveluvalikoiman muodostusta. Osterwalder ym. kuvaavat haastattelua eri vaiheista koostuvana asiakasymmärryksen hankkimisprosessina. Prosessin kaikissa vaiheissa tarkoituksena on tietämyksen lisääminen valitusta asiakassegmentistä. (Osterwalder ym. 2014. 110.)

Haastatteluprosessin vaiheet Osterwalder ym. (2014. 110-113.) mukaan.

1. Luo asiakasprofiili: Kuvataan arvolupausmallin avulla asiakkaiden oletusarvoiset työssä suoritettavat tehtävät, esteet töiden suorittamiseksi sekä hyödyt joita asiakas näissä töissään hakee. Priorisoi kirjaamasi löydökset.
2. Luo asiakasprofiilin priorisoinnin perusteella kysymysrunko. Kysy asiakkaan olennaisia tehtäviä, esteitä niiden suorittamiseksi sekä hyötyjä joita koittaa työssään saavuttavansa.
3. Suorita haastattelu noudattaen haastattelun yleisiä sääntöjä.
4. Kirjaa löytämäsi asiakkaan suorittamat työtehtävät, esteet sekä saavutettavat hyödyt työhön asiakasprofiili kuvaukseen. Kirjaa myös liiketoimintanäkökulmien osalta tekemäsi löydökset.
5. Katselmoi haastattelujen aikana kirjaamasi löydökset.
6. Etsi löydöksistä samankaltaiset työtehtävät.

Kehittämistyön aikana sovellettiin temahaastattelun menetelmiä, mutta myös Osterwalderin ym. kuvaamaa haastatteluprosessia. Alkuvaiheessa esitetyt asiakasprofiilit sekä asiakkaiden töissään suorittamat tehtävät, esteet sen tekemiselle sekä hyödyt tunnistettiin toimeksiantajan tekemästä liiketoimintasuunnitelmasta. Samassa yhteydessä oli muodostunut myös kysymysrunko, joka toimi myös tämän toimeksiannon ongelmanasetteluna.

Seuraavassa vaiheessa kartoitettiin sopivia haastateltavia. Opinnäytetyön ohjausprosessin aikana tunnistettiin asiantuntijahaastattelujen soveltuvan tälle työlle erityisen hyvin. Haastateltavat valittiin soveltuvilta osin sote- tai kuljetus- ja teollisuussektorilla tai sen lähellä toimivista asiantuntijatahoista. Kaksi haastateltavista edusti sote-sektoria tai toimialaa lähellä toimivaa asiantuntijayritystä.

Kaksi haastateltavista edusti kuljetus- ja teollisuus toimialoja sekä kaksi kuntien elinkeinopalveluita. Kolme haastateltavista omasi erityisen syvällistä osaamista ja kokemusta digitalisaatioon tähtäävien ratkaisujen kehittämisestä asiakassegmenteissä sekä kolme muuta yleisen tason kehittämisosaamista. Elinkeinopalveluiden edustajien osalta näkemykset edustivat kuntien yleistä yrityskehittämistä sekä siellä havaittuja tarpeita. Haastateltavista kaikki edustivat yrityksiensä taikka elinkeinopalveluiden johtoa.

Koska toimeksiantajan liiketoimintasuunnitelmassa tähdättiin markkina-alueena Pohjois-Suomeen ja Pohjois-Ruotsiin kohdennettiin myös haastateltavien valintaa näille alueille. Kolme haastateltavista vaikuttivat molemmilla markkina-alueilla ja heidän kauttaan saatiinkin näkemyksiä molemmista alueista. Lisäksi Pohjois-Suomen osalta yksi haastateltavista edusti näkemyksillään vain Pohjois-Suomen näkökulmia muiden kuvatessa enemmän alan valtakunnantason tai asiantuntijapalveluiden toimialaan liittyviin tai asiakaskunnan yleisien kehittämistarpeiden osalta. Liitteessä 1 (liite 1.) on kuvattu haastattelujen ja haastateltavien taustatiedot tarkemmin.

Haastateltavien valinnan ja tapaamisiin liittyvien käytännönjärjestelyiden jälkeen haastateltavia lähestyttiin viittaamalla Oulun kauppakamarin tekemään digitalisaatio kyselytutkimukseen (liite 2.), jossa oli selvitetty yritysten halukkuutta panostaa kyseisiin palveluihin. Kyselytutkimuksen avulla haastateltavia perehdytettiin tarkemmin aihealueeseen ja pyydettiin miettimään palvelutarpeita oman yrityksen kehittämisen tai heidän asiakkaidensa näkökulmasta.

Haastattelut muodostuivat samankaltaisesta perusrungosta, jota sovellettiin aina tilanteen vaati- malla tavalla. Kysymysrunon tavoitteena oli selvittää mitä tehtäviä asiakkaat yrittävät suorittaa työssään, mitä epäonnistumisia, riskejä ja haasteita he kokevat tehtäviä suorittaessaan sekä mitä asiakastarpeita, tuloksia ja etuja he hakevat.

Haastattelujen luonteen ja haastateltavien taustojen erilaisuuden vuoksi annettiin haastateltaville teemahaastatteluille tyypilliseen tapaan mahdollisuus laajentaa näkemyksiään myös muilla näkökulmilla. Näin haastattelujen aikana saavutettiin sisällöltään syvällisempää ymmärrystä asiakastarpeista ja ongelmista sekä muista toimintaympäristöön liittyvistä tekijöistä. Haastattelut jalostuivatkin lopulta pitkäkestoisiksi tilaisuuksiksi ja kysymysrunko olikin välttämätön, jotta pysyttiin myös varsinaisessa aiheessa. Haastatteluja johdattelevassa kysymysrungossa pohdittiin muun muassa seuraavia asioita:

- A. Miten profiloisit ja kuvailisit toimialasi asiakaskuntaa suhteessa mainittuun tutkimukseen?
- B. Tunnistatko asiakaskunnassasi tai toiminnassasi tutkimuksessa havaittuja haasteita?
- C. Koska toimialasi asiakkaat tai te olette viimeksi kyselleet aihepiiriin liittyvää apua?
- D. Mikä tuottaa asiakkaille tai teille eniten päänvaivaa?
- E. Miksi asiakkaat tai te olette kiinnostuneita digitalisoinnista tai siihen liittyvistä palveluista?
- F. Mikä näissä tuotteissa tai aiheessa toimii asiakkaiden tai teidän kiinnostuksen veturina eli mikä motivoi?
- G. Millä perusteella asiakkaat tai te ostatte näitä palveluita ja mitä palveluilla tavoitellaan?
- H. Millä ja miten varmistatte ostavanne oikeita palveluita?

## 5.2 Aineiston käsittely

Haastattelujen jälkeen siirryttiin aineiston käsittelyvaiheeseen. Jo alkuvaiheessa oli ollut selvää, että haastattelut nauhoitetaan sen myöhemmän käsittelyn ja litteroinnin helpottamiseksi. Tämä olikin työvaiheena erityisen raskas ja aikaa vievä. Haastatteluja kertyi noin kymmenen (10) tunnin edestä ja niiden litterointiin menikin todella paljon aikaa. Jos haastatteluaineistossa ei ollut tämän kehittämistyön tulosten kannalta olennaista asiaa, jätettiin ne litteroinnin ulkopuolelle. Osasta haastatteluja tein lisäksi erillisen muistion, jolloin sain tiivistettyä tämän työn kannalta olennaiset osat mukaan.

Aineiston käsittelytapaa tukivat Hirsijärvi & Hurmeen näkemykset (2015, 139) tutkimushaastattelun aineistonkäsittelystä. Heidän mukaansa tutkimustehtävän luonne määrittelee osaltaan myös litteroinnin tarkkuustason. Varsinaista yleispätevää, kaikkea tutkimusta tukevaa ohjeistusta litteroinnille ei ole olemassa.

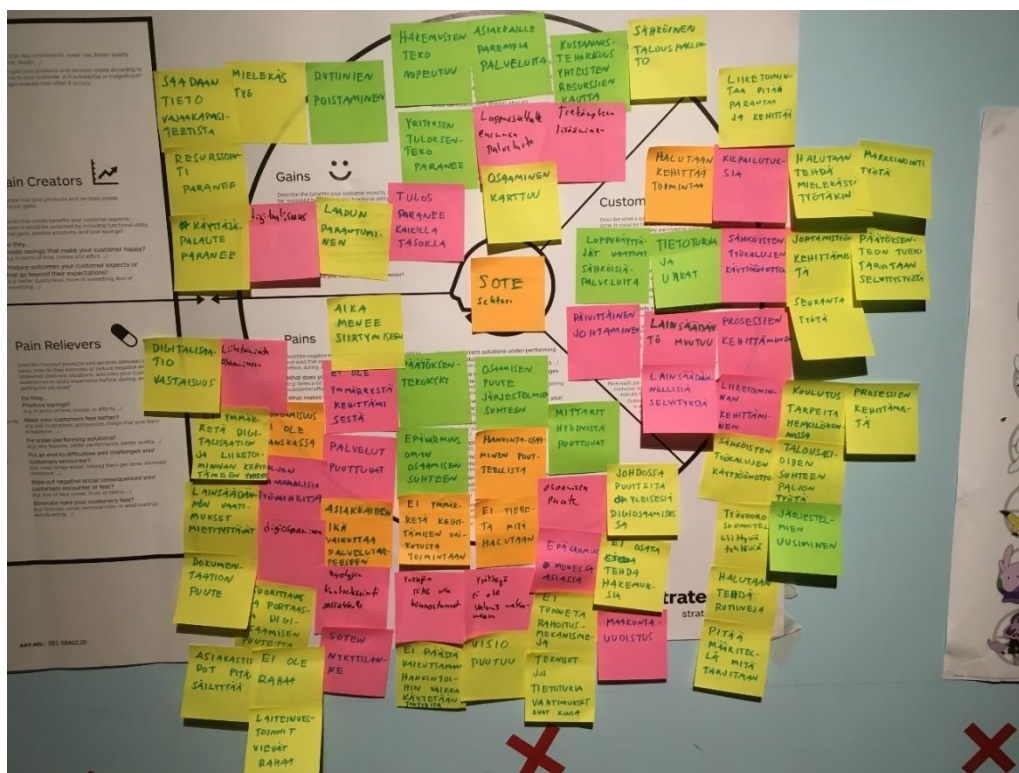
Teemahaastattelun aineistonkäsittelyssä hyödynnettiin värikoodien avulla suoritettua teemoittelua. Se valittiin analyysimenetelmäksi, jotta voitaisiin painottaa konkreettisen arvolupauksen muodostamisessa tarvittavia elementtejä. Samaa haastateltavaa ja samaa teemaa koskettavat asiat voitiin näin kirjata saman teeman alle. Hirsijärvi & Hurmeen mukaan tutkijan vastuulla on arvioida haastateltavan vastausta suhteessa arvioitavaan teemaan ja tarkasteltavaan aiheeseen. Kun haastatteluja ei analysoida sanatarkasti, on myös tutkimuksen jatkovaiheessa syytä hyödyntää haastattelijan tietoperustaa. Haastattelijalla on syntynyt haastattelun aikana tietämystä käsitellyistä teemoista ja sen käsittely nopeutuu, kun niitä ei tarvitse avata sen syvällisemmin. Teemoittelun kautta syntyy myös ongelmia aineiston käsittelylle. Tutkijan näkökulmasta kokonaiskuvan muodostus vaikeutuu aineiston pirstoutuessa pieniin osiin. Syntyviä yksittäisiä tietoja onkin niputettava teema-



alueittain kokonaisuuksiin ja näin yhden henkilön kokemuksia voidaan tarkastella helpommin. (Hirsijärvi & Hurme 2015, 141-143.)

Litteroinnin jälkeen kävinkin aineiston läpi ja merkitsemällä havainnot aineiston jatkokäsittelyä helpottavalla värikoodilla. Värikodeilla pyrittiin tunnistamaan haastatteluaineistosta asiakasprofiilin suoritettavat tehtävät, esteet töiden suorittamiseksi sekä hyödyt joita asiakas näissä työssään haakee. Näin jokaisesta litteroinnista nousi teemoittain esille ne asiat, joita asiakasprofiilin muodostamisessa tarvitaan. Tässä vaiheessa aineisto oli pirstaleisena ja kuvattuna värikodein osana litteroitua aineistoa.

Kokonaiskuvan muodostamiseksi pyrin Hirsijärveä & Hurmetta (2015, 143) mukailen kokoamaan aineiston teema-alueittain. Teema-alueittainen koonti tapahtui hyödyntämällä Osterwalderin (2014, 9) kuvaamaa asiakasprofiilin muodostamista. Litteroituun aineistoon värikodein teemoitetut asiat kirjattiin lapuille ja vietiin värikoodin perusteella oikeaan kategoriaan asiakasprofiilin muodostamisessa. Löydökset tehtiin ja kuvattiin kummankin asiakassegmentin osalta erikseen. Kaikkien haastateltavien aineistot vietiin samaan pohjaan ja näin saatiin muodostettua asiakasprofiilit molemmille asiakassegmenteille (kuviot 11 ja 12).



KUVIO 11. Työpaja sote-sektorin aineistoanalyysi



KUVIO 12. Työpaja kuljetus- ja teollisuuspalvelujen aineistoanalyysi

### 5.3 Arvolupauksen suunnittelu

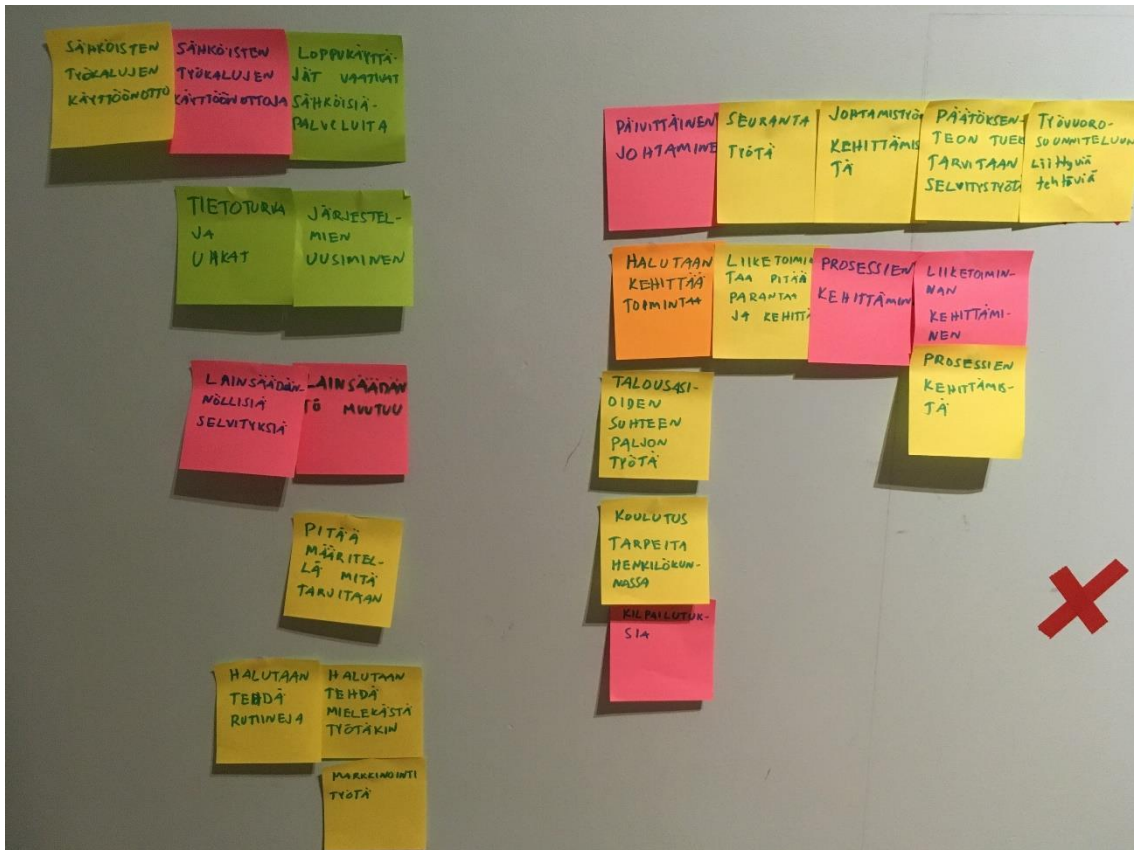
Osterwalder ym. kuvaavat arvolupauksen käynnistymistä asiakasprofiiliin muodostamisella. Haastattelujen ja havaintojen avulla syntyneestä tietoperustasta muodostuu näkemys asiakasprofiilista. Aineisto ei kuitenkaan ole välttämätöntä asiakasprofiiliin muodostamiseksi vaan se voi perustua myös tutkijan omaan ideointiin. (Osterwalder ym. 2014. 18-19.) Haastattelujen ja havaintojen kautta muodostuu asiakasprofiiliin useita työtehtäviä, esteitä työn tekemiselle sekä työstä saatavia hyötyjä. Tutkijan tehtävänä on selvittää, mitkä näistä ovat olennaisia asiakkaalle ja sitä kautta priorisoida niistä tärkeimmät osaksi asiakasprofiilia. (Osterwalder ym. 2014. 20-21.)

Asiakasprofiilien alkutilanne oli muodostettu jo aiemmin kappaleessa 6.2 ja seuraavaksi edettiin kehittämissuunnitelman asiakasnäkökulmien priorisointiin molemmissa asiakassegmenteissä. Prosessi noudattaa sellaisenaan Osterwalderin ym. kirjassaan Value Proposition Design kuvaamaa (2014. 12-47.) prosessia.

## Asiakkaan työtehtävät (Customer jobs)

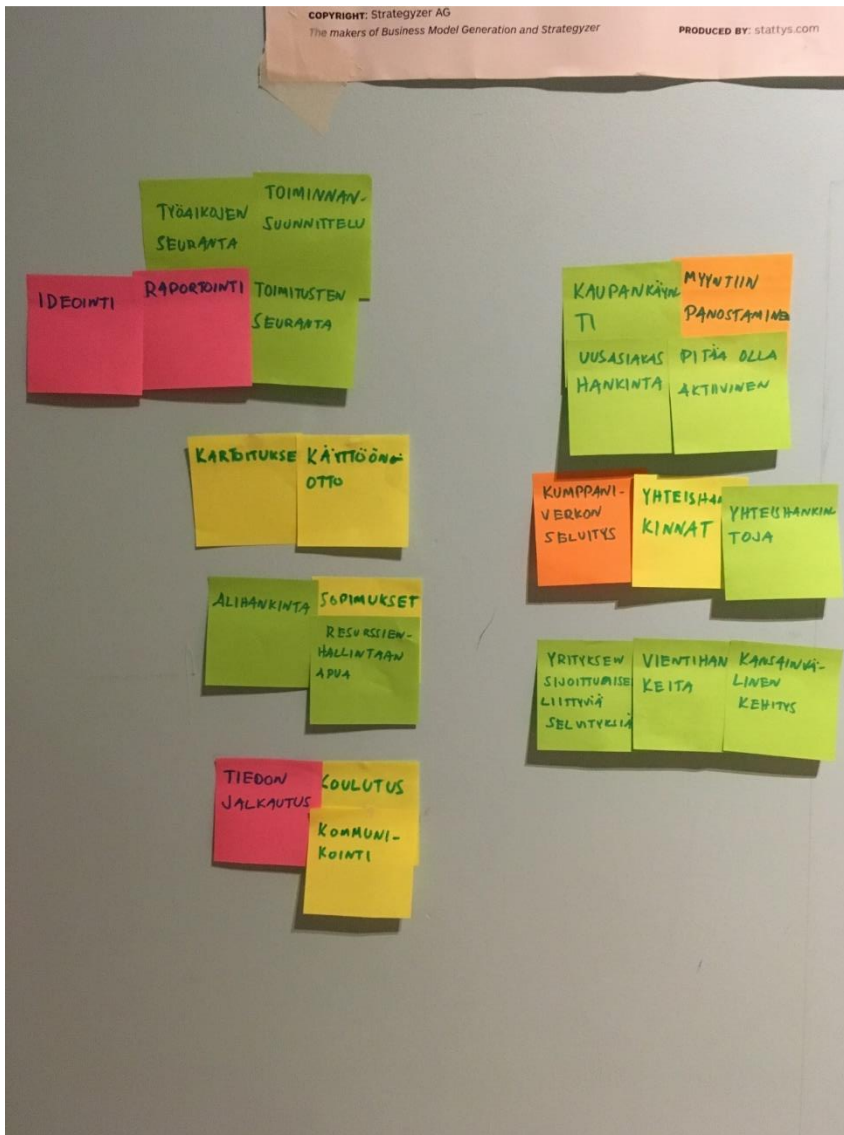
Asiakkaan työtehtävissä on kuvattuna asiakkaan työhön tai arkielämään liittyvät työtehtävät. Työtehtävät voidaan jakaa toiminnallisiin, sosiaalisiin, tunnepitoisiin sekä tukityötehtäviin. (Osterwalder ym. 2014. 12.)

Seuraavaksi priorisoitiin asiakasprofiilin muodostamisessa tarvittavat elementit. Sote-sektorin pk-yritysten kohdalla työtehtävien kohdalla nousi haastatteluista esille erityisesti sähköisten työkalujen käyttöönottoon liittyvät haasteet. Toimialalle oli erityisen tärkeää myös seurannan ja johtamisen ymmärrystä parantavien toimenpiteiden käynnistäminen. Alan kehittymättömyys digitalisaation näkökulmasta nousi myös merkittävänä elementteinä esille (kuvio 13).



KUVIO 13. Työpaja sote-sektorin työtehtävien priorisointi

Teollisuus- ja kuljetusyritysten kohdalla korostettiin toiminnanseurantaan ja myyntiin liittyviä kehitystarpeita. Digitaalisten palvelujen käyttöönottoihin liittyvät haasteet tuottivat vaivaa myös tässä asiakassegmentissä. Hankintojen suhteen haettiin uusia näkökulmia ja uusien toimintoja avulla pyrittiin ottamaan toimintoja yritykselle itselleen (kuvio 14).



KUVIO 14. Työpaja teollisuus- ja kuljetuspalveluiden työtehtävien priorisointi

### Asiakkaan työtehtävien tekemiseen liittyvät haasteet (Customer pains)

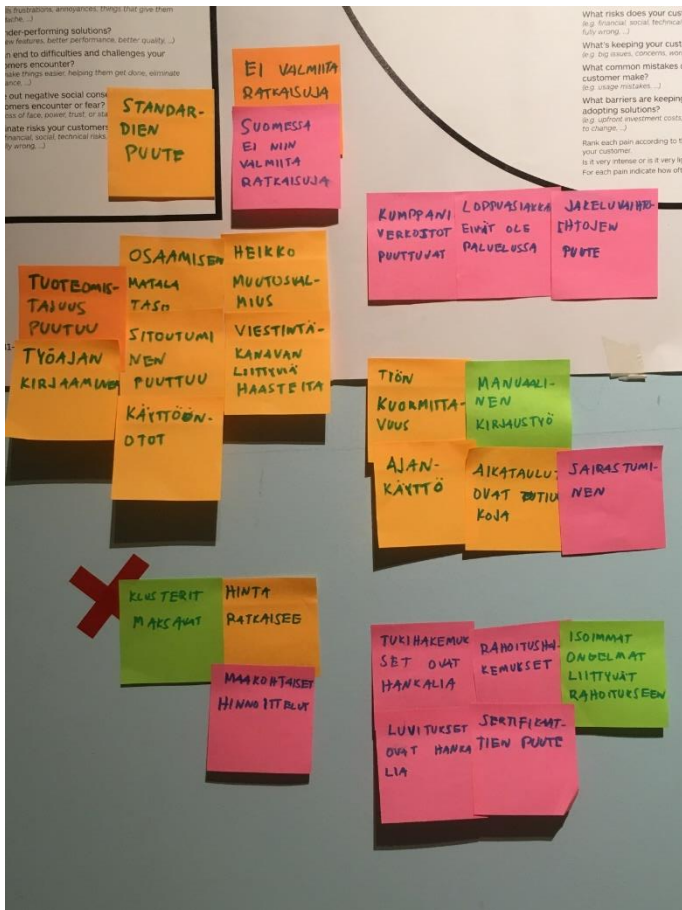
Asiakkaan työtehtäviin kokemissa haasteissa kuvataan tekijöitä, jotka estävät asiakkaan työnteke- mistä tai työhön liittyviä haasteita. Myös asiakkaan kokemat työhön liittyvät potentiaaliset riskit ku- vataan tässä osiossa. (Osterwalder ym. 2014. 14.)

Työtehtäviin liittyvien haasteiden näkökulmasta haastatteluissa korostettiin ymmärtämättömyyttä. Toimialalla asiakkailla ei ole riittävä ymmärrystä digitaalisista työkaluista ja niiden liiketoimintaa hyödyttävistä elementeistä. Myös näkökulmat ja tietämys palveluista sekä niiden saatavuudesta ovat asiakassegmentin olennaisia haasteita. Kokonaisuutena haastatteluissa nousi esiin digitaali- siin palveluihin liittyvä tunneperäisten näkökulmien tuottamat haasteet (kuvio 15).



KUVIO 15. Työpaja soite-sektorin haasteiden priorisointi

Teollisuus- ja kuljetuspalvelujen näkökulmasta haasteiksi tunnistettiin valmiiden ratkaisujen puute. Yrityksille ei ole vielä olemassa riittävän pitkälle vietyjä yritystoimintaa tukevia ratkaisuja ja tämä vaatii omien räätälöityjen ratkaisujen rakentamisen. Pienempien yritysten näkökulmasta olennais-  
 ten palveluita tarjoavien kumppaniverkostojen puute koettiin heijastuvan negatiivisesti liiketoimin-  
 taan. Myös teollisuus- ja kuljetuspalveluissa on haasteita työntekijöiden osaamistason näkökul-  
 masta. Tämä heijastuu ongelmina käyttöönotoissa, jossa työntekijöiden varsinaiset työtehtävät me-  
 nevät käyttöönottojen edelle. Näin liiketoimintaa pitkällä tähtäimellä palvelevien sähköisten työka-  
 lujen käyttöönotot epäonnistuvatkin osittain (kuvio 16).

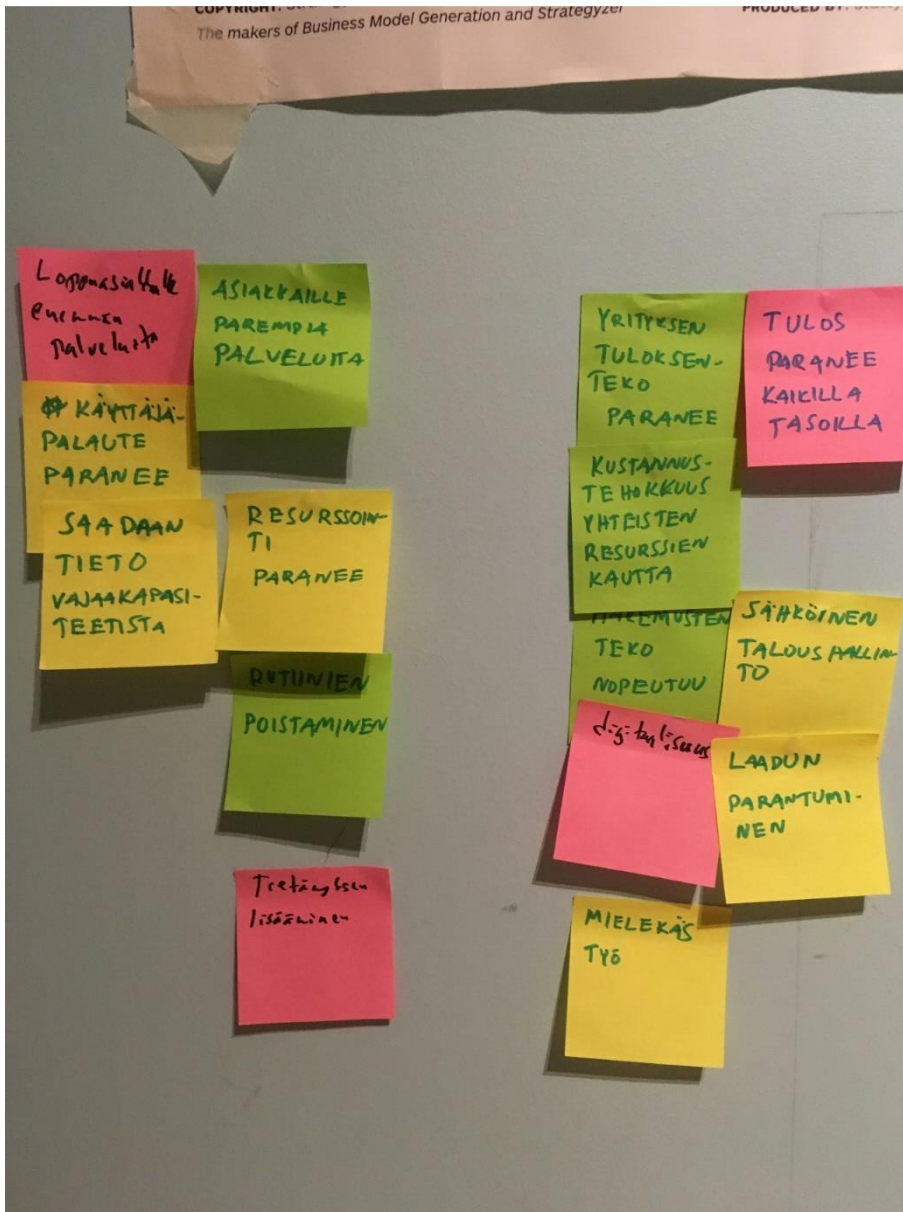


KUVIO 16. Työpaja teollisuus- ja kuljetuspalveluiden haasteiden priorisointi

### Asiakkaan työstä saatavat hyödyt (Customer gains)

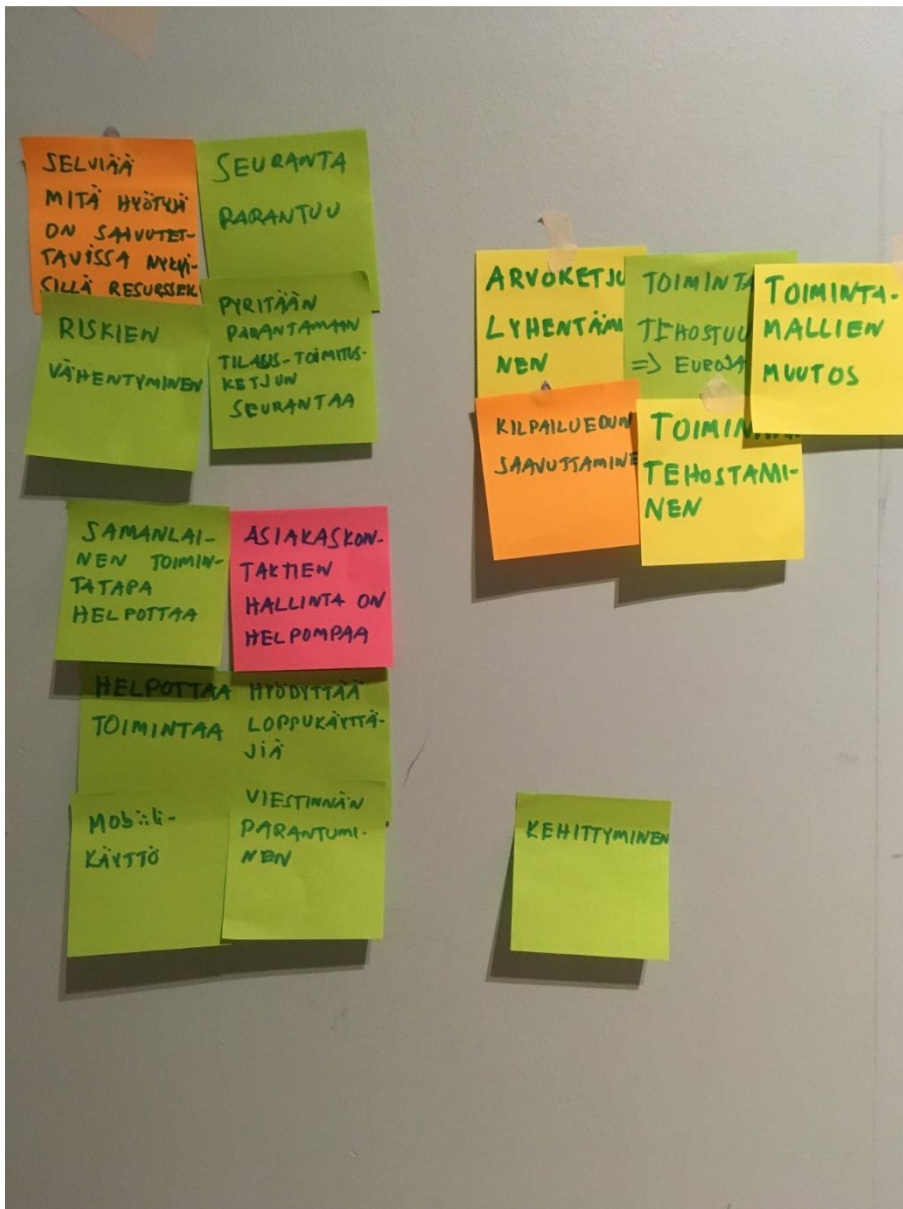
Hyödyissä kuvataan työn tuloksista asiakkaalle syntyviä hyötyjä ja etuja. Näitä ovat työn suorittamiseksi vaadittavat pakolliset hyödyt, ratkaisun kautta syntyvät hyödyt, asiakkaalle tuntemattomat hyödyt sekä asiakkaan odottamattomat hyödyt, joita hän ei ratkaisulta odottanut. (Osterwalder ym. 2014. 16.)

Hyötyjen näkökulmasta sote-sektorin pk-yritysten kohdalla haluttiin korostaa loppuasiakkaalle lopulta saavutettavaa hyötyä. Palvelujen näkökulmasta tämä tarkoittaa resursoinnin ja toiminnan tukemista niin, että työntekijöiden aikaa jää enemmän konkreettiseen asiakastyöhön. Liiketoiminnan johtamisen näkökulman kautta koettiin erittäin olennaisena seurannan tukemiseen liittyvät palvelut. Digitaalisuus ja sähköiset palvelut auttavat toiminnassa ja hyödyttävät sellaisenaan yritystä sen tuloksen tekemisen näkökulmasta (kuvio 17).



KUVIO 17. Työpaja sote-sektorin hyötyjen priorisointi

Teollisuus- ja kuljetuspalveluiden näkökulmasta korostettiin toiminnan monipuoliseen seurannan parantumiseen liittyviä hyötyjä. Asiakassegmentissä tunnistettiin myös sähköisten työkalujen tuottamat kilpailuedut liiketoiminnalle. Työkalujen ansiosta jokin aikaisemmin kustannuksia aiheuttanut prosessi tai sen osa olisi paremmin hallinnassa, ja tätä kautta saavuttaa merkittävästi parempaa tuloksenteokkykyä. Yrityksissä on myös tarpeita yhtenäistää toimintatapoja ja tässä digitaaliset palvelut ovat suuressa roolissa (kuvio 18).



KUVIO 18. Työpaja teollisuus- ja kuljetuspalveluiden tunnistettujen hyötyjen priorisointi

Priorisoinnin jälkeen siirryttiin arvokartan muodostamiseen. Arvokartta koostuu liiketoiminnan tuotteista ja palveluista (products and services), hyödyistä (gain creators) sekä esteiden poistajista (pain relievers). Arvokartan elementit poimittiin toimeksiantajan liiketoimintasuunnitelmasta sekä osa kehittämistyön aikana tehdyistä havainnoista. Asiakasprofiilien priorisoidut elementit yhdistettiin ylemmän tason teemoiksi. Näin helpotettiin pirstalaisesta aineistosta tehtävää kokonaiskuvan muodostamista.



## **Tuotteet ja palvelut**

Tuotteet ja palvelut kertovat yksinkertaisuudessaan ne elementit toiminnasta joita tarjoat asiakkaille. Ne voivat olla olemukseltaan fyysisiä tuotteita, toiminnan rahoitukseen taikka talouteen liittyviä, palvelunomaista tukemista tai digitaalisia tuotteita. (Osterwalder ym. 2014. 29.)

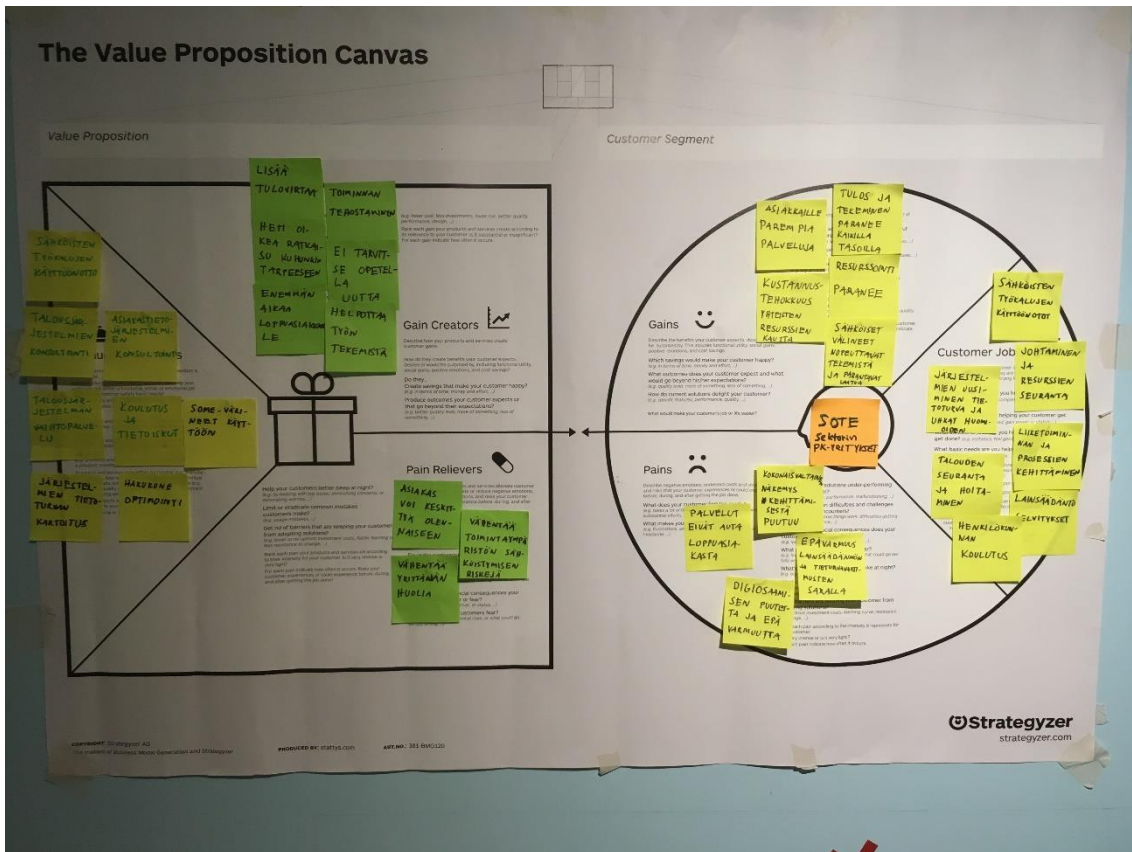
## **Esteiden poistajat**

Esteiden poistajien avulla pyritään kuvaamaan, kuinka hyvin tuotteet ja palvelut auttavat asiakkaiden kokemien haasteiden ratkaisemisessa. Hyvässä arvolupauksessa korostetaan erityisesti asiakkaan erityisten vaikeiden haasteiden ratkaisemista. (Osterwalder ym. 2014. 31.)

## **Hyödyt**

Hyötyjen avulla kuvataan kuinka hyvin tuotteet ja palvelut auttavat asiakkaan hyötyjen saavuttamisessa. Olennaista ei ole vastata kaikkiin asiakkaan odottamiin hyötyihin vaan tärkeintä on keskittyä asiakkaalle olennaisiin hyötyihin. (Osterwalder ym. 2014. 33.)

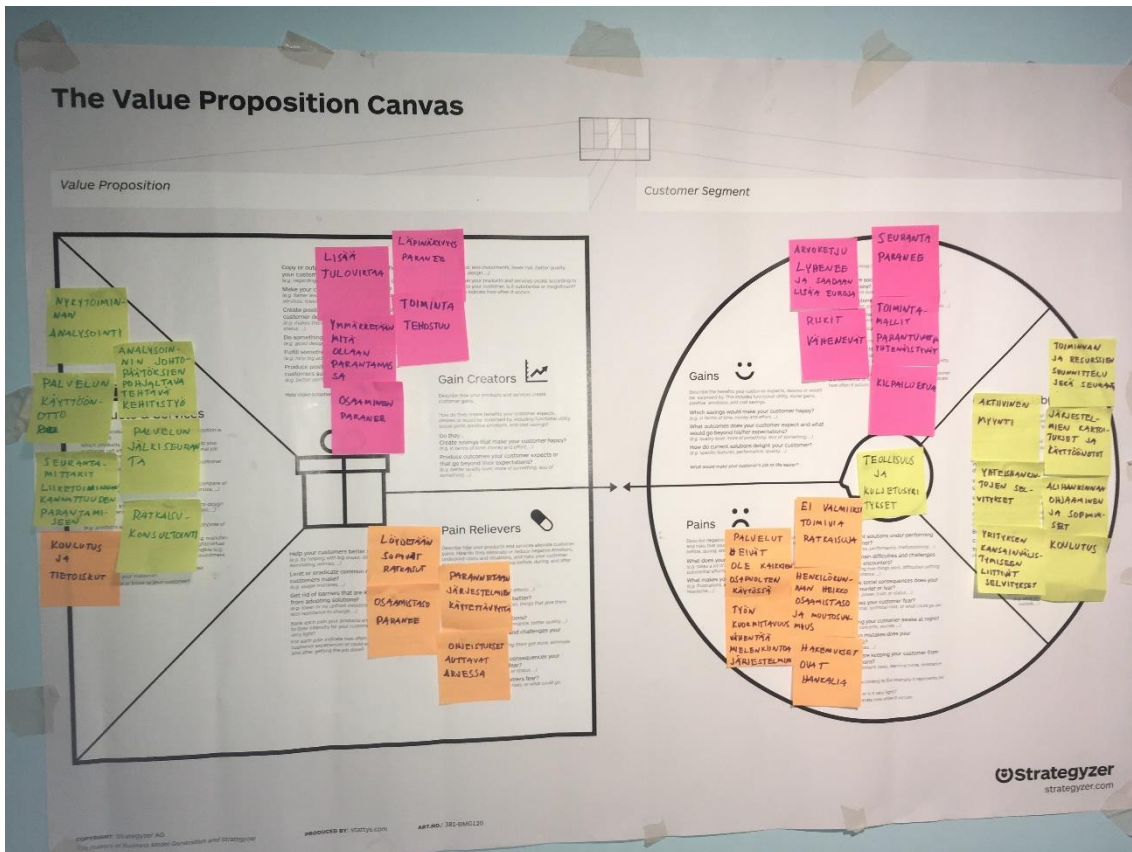
Sote-sektorin pk-yritysten tuotteiksi ja palveluiksi oli liiketoimintasuunnitelmassa tunnistettu sähköisten työkalujen käyttöönottoon liittyvät tarpeet. Suunnitelmassa korostettiin erityisesti profiloitumista talous- ja asiakastietojärjestelmiin sekä palveluihin, jotka auttavat asiakasta palvelujen valinnassa. Koulutusten kautta asiakasyritykset oppisivat uusiin työtapoihin ja saisivat ajantasaista tietoa uusista ratkaisumalleista. Saavutettavien hyötyjen näkökulmasta tuotteiden avulla asiakkaat tehostaisivat toimintaansa ja saisivat sitä kautta lisää tulovirtaa. Heiltä vapautuisi enemmän työaika loppuasiakkaiden palvelemiseen. Samalla aikaa menisi vähemmän myös oikeiden kehittämiskorkeiden tunnistamiseen. Uudet ratkaisut tukisivat paremmin myös työn tekemistä. Esteiden poistamisen näkökulmasta asiakas voi näin keskittyä olennaiseen ydintoimintaan. Samalla ne poistaisivat myös yritysasiakkaiden toimintaan liittyviä huolia ja riskejä (kuvio 19).



KUVIO 19. Työpaja sote-sektorin arvokartan ja arv lupauksen muodostus.

Teollisuus- ja kuljetuspalveluiden osalta korostettiin toimeksiantajan liiketoimintasuunnitelmassa yrityksen nykytoiminnan selvittämisen olevan olennaista, jotta se voisi myöhemmin jalostua olennaiseksi palvelutuotteeksi tai kehitystyöksi. Kehitystyön jälkeen palvelu jalostuisi tämän käyttöön- ottoon ja jälkiseurantaan liittyviin lisäpalveluihin. Myös yleisellä tasolla liiketoiminnan kannattavuuden parantamiseen tähtäävät kehityshankkeet, ratkaisukonsultointi sekä koulutus olivat olennainen osa ajateltuja palveluita.

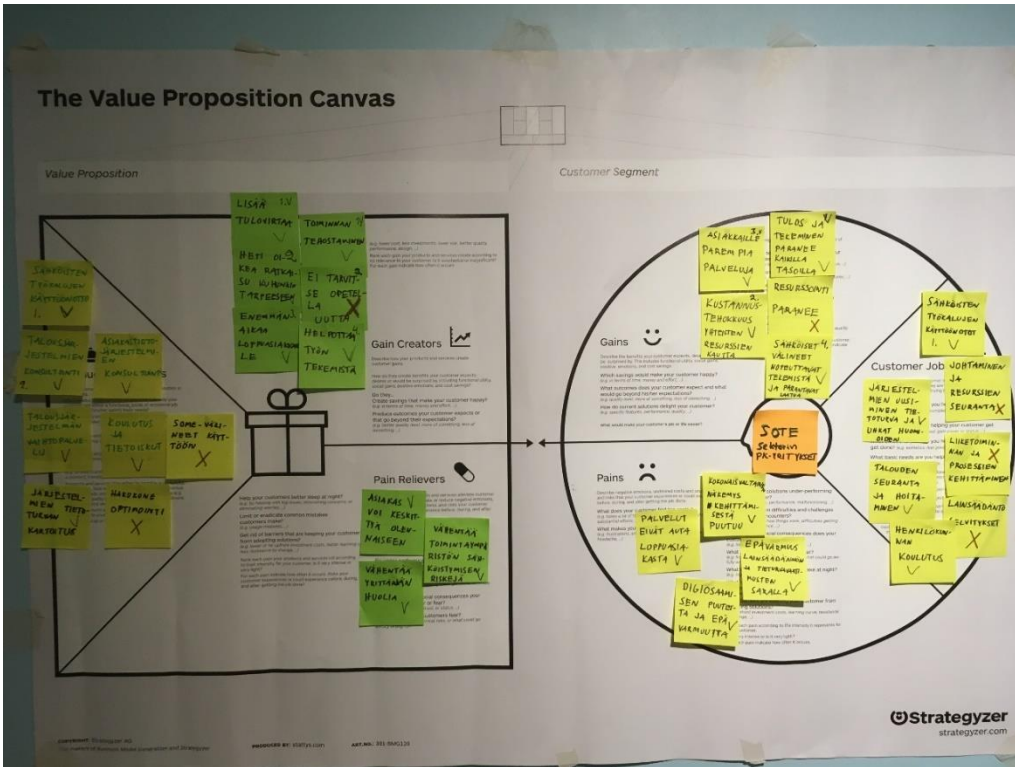
Näiden palvelujen avulla kehitettäisiin asiakkaan toiminnan läpinäkyvyyttä. Samalla havaittaisiin seikkoja, joiden avulla yrityksen tulovirtaa voitaisiin lisätä. Yleisellä tasolla palvelujen ansiosta ymmärrettäisiin kokonaisvaltaisesti paremmin, mitä ollaan parantamassa. Palveluiden avulla yrityksen toiminta tehostuisi ja osaamistaso parantuisi. Esteiden poistamisen näkökulmasta autetaan asiakasta löytämään oikeat toimintaa ja käytettävyyttä parantavat ratkaisut. Tuotteet auttaisivat osaamiseen liittyvien haasteiden ratkaisemisessa (kuvio 20).



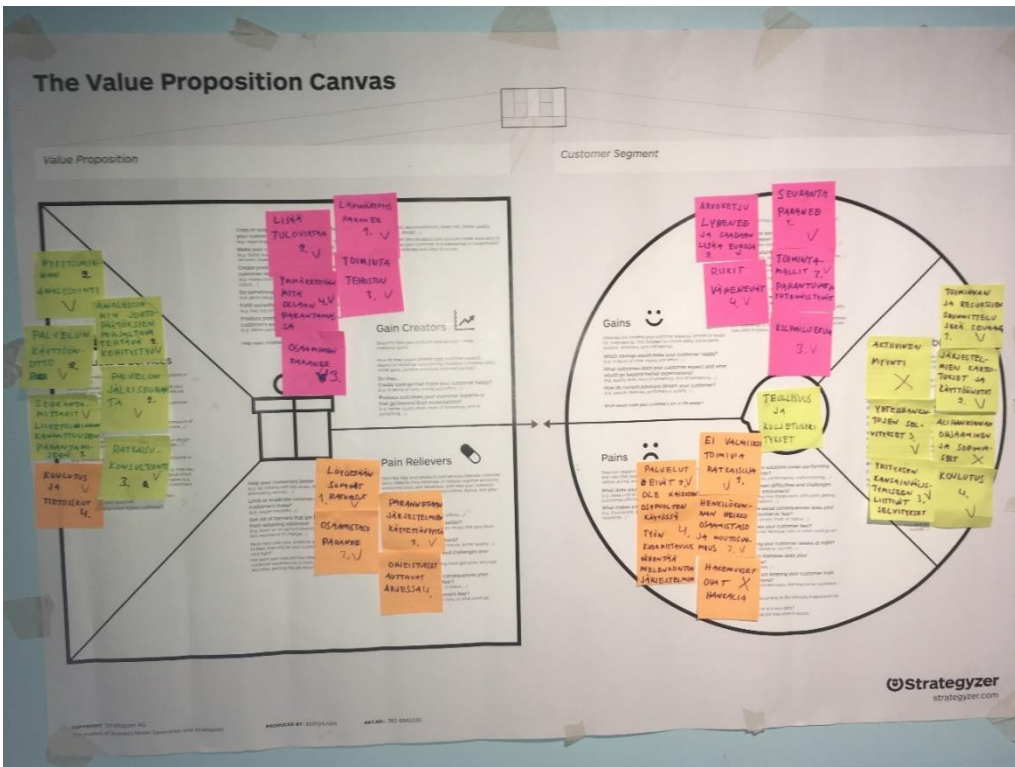
KUVIO 20. Työpaja teollisuus- ja kuljetuspalveluiden arvokartan ja arvolupauksen muodostus.

Kehittämistyön toteutusvaiheen loppuksi suoritettiin sen asiakassoveltuvuuden arviointi. Tässä kehittämistyössä soveltuvuuden arviointi tehtiin paperilla. Osterwalderin ym. (2014, 49) mukaan se on hyvä ratkaisumalli, silloin kun saatavilla on valmista aineistoa asiakkaan haasteista, hyödyistä ja työtehtävistä.

Osterwalderin ym. mukaan asiakassoveltuvuuden arviointi on olennainen osa arvolupauksen muodostamisessa. Siinä tarkistetaan arvokartan ja asiakasprofiilin yksittäisten elementtien sisältö suhteessa toisiinsa. Tarkistus tapahtuu merkitsemällä soveltuvuus elementeille. Lopputuloksena muodostetaan yhteys tuotteiden ja palveluiden sekä asiakkaan työtehtävien, haasteiden sekä hyötyjen välille (kuviot 21 ja 22). Samalla tunnistetaan ne elementit, haasteista ja hyödyistä, jotka eivät ole toiminnankannalta olennaisia. (Osterwalder ym. 2014, 42-47)



KUVIO 21. Työpaja sote-sektorin asiakassoveltuvuuden arviointi.



KUVIO 22. Työpaja teollisuus- ja kuljetuspalveluiden asiakassoveltuvuuden arviointi.

## 6 KEHITTÄMISTYÖN TULOKSIEN TARKASTELU

Kehittämistyön toteutus eteni vaiheittain. Ensin kerättiin arvolupauksen suunnittelulle välttämätön aineisto. Menetelmänä tässä hyödynnettiin haastatteluja sekä aineiston analysoinnissa teemoittelua. Teemoittelun avulla helpotettiin aineiston käsittelyä sekä asiakasprofiilin muodostamista. Asiakasprofiilin muodostamisessa ja arvolupauksen selvittämisessä hyödynnettiin palvelumuotoilun Value Proposition Canvas -menetelmää. Seuraavaksi tarkastellaan muutamia palveluvalikoiman muodostumista ohjaavaa tekijää sekä muodostetaan lopulliset arvolupausmallit molemmille asiakassegmenteille. Arvolupauksen pohjalta muodostetaan vielä kuvaus yhden tuotteen arvolupauksesta sekä muodostetaan kaikille valituille asiakkuuksille soveltuva palvelutarjooma.

### 6.1 Haastatteluaineiston löydökset

Palveluvalikoiman ja tuotteistamisprosessin suhteen ilmeni haastattelujen alkuvaiheessa paljon hyödyllistä informaatiota, joka ohjasi osaltaan kehittämistyötä oikeaan suuntaan. Asiantuntijahaastattelujen hyödyntäminen todellisten loppuasiakkaiden sijaan antoi selkeästi enemmän käyttökelpoista aineistoa arvolupauksen muodostamiseksi.

Hyvin ajankohtainen aihe edelleen. Toi ei ole mikään helppo nakki siis asiantuntijapalvelun tuotteistaminen digitalisoituvassa palveluliiketoiminnassa. Koska se palveluliiketoiminta, joka ei ole vielä kauhean hyvin digitalisoitunut sen tuotteistaminenkin on varmaankin aika iteratiivinen polku. (Taulukko 1. Haastattelu 1)

Toisaalta haastateltavat tukivat myös toimeksiantajan näkemyksiä uusien palveluiden muodostamisen suhteen. Asiantuntijat tunnistivat selkeästi toimialoihinsa ja palveluihinsa liittyviä tuotteita ja tarpeita sekä esittivät näkökulmia, jotka tukivat paremmin myös toimeksiantajan näkökulmia esimerkiksi tuotteiden muodostamisen sekä niillä tavoiteltavien hyötyjen suhteen.

Tää on juuri se dilemma eli asiakkaat eivät tiedä tarvitsevansa näitä palveluita, koska niitä palveluita ei vielä ole ne eivät voi tietää palveluista. Tämä on tällainen niin kuin. Eli tämä on se haaste, kun ei ole varsinaisia tuotteita olemassa vaan haetaan jotain kehittämistä. (Taulukko 1. Haastattelu 1)

Asiakstarpeet on hyvin samankaltaisia näissä palveluissa ja valituissa asiakassegmenteissä. (Taulukko 1. Haastattelu 1)

Tää on just tyypillinen kännykkä esimerkki eli me ei tiedetty tarvitsevamme kännyköitä ennen kuin niitä tuli markkinoille. Ja tuota tässä on samanlainen asia tässä digitalisaatiossa et näissä palveluissa, mikä on se josta meidän loppukäyttäjät asiakkaat on valmiit maksamaan. Tämä on se mikä johdattelee myös sinun arvolupauksen. (Taulukko 1. Haastattelu 1)

Osalta haastateltavista saatiin syvällisempää yleisluontoista alueellista ja toimialaan liittyvää osamista ja osalta saatiin hyvinkin tarkkoja digitalisaation kautta syntyviä menetelmiä taikka prosessimuutoksia sekä niistä saatavia konkreettisia hyötyjä.

Ei kannata lähteä työntämään palveluita. Konsultoinnissa tietopuoli on tärkeässä roolissa. Hyvien kokemusten kautta on syntynyt luottamusta asiakaskunnassa. Tämä asiakkaiden sisäpiiriin pääseminen on helpottanut yrittäjänä toimimista. (Taulukko 1. Haastattelu 5)

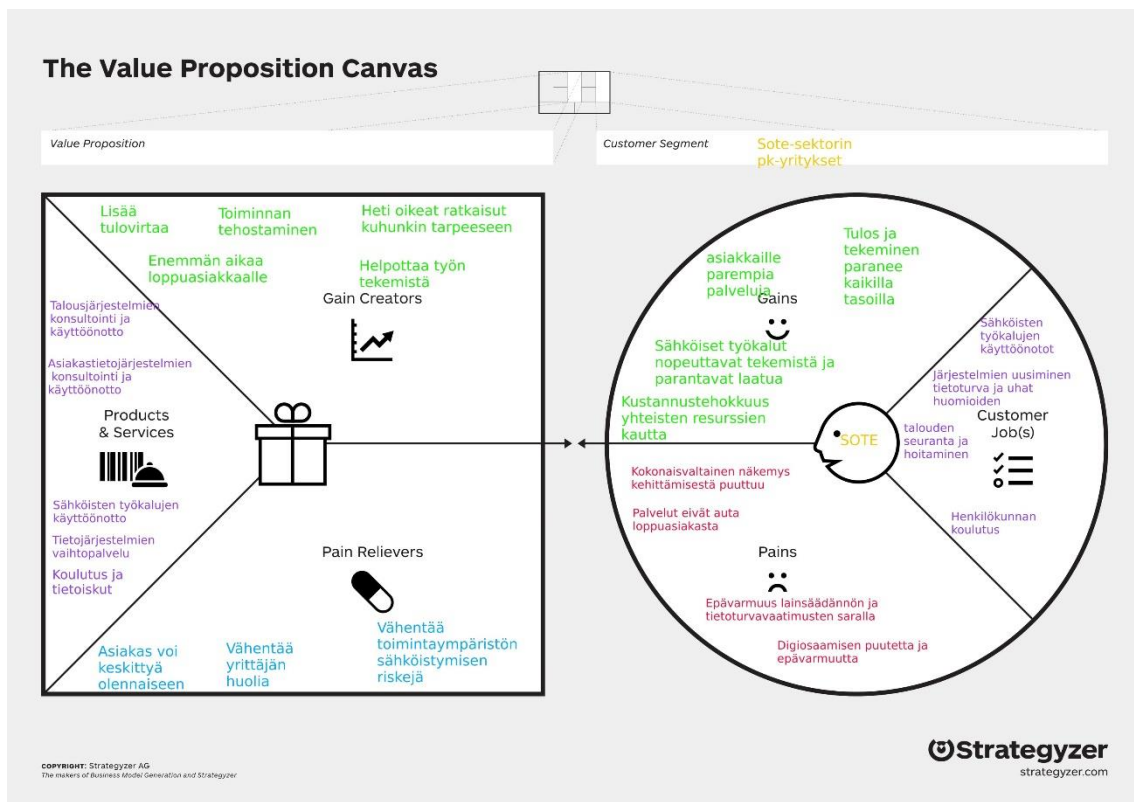
Toimintaympäristö muuttuu ja on vaikea parantaa enää tuloksentekeykyä. Niin sanottu arvoketjujen lyhentäminen on just se tapa, jolla voidaan vielä tehostaa toimintaa. Meillä on esimerkiksi otettu yksi vanhan prosessin palveluista itsellemme ja pyritään tätä kautta tekemään tulosta. Käytännössä aiemmin se hankittiin palveluna. (Taulukko 1. Haastattelu 6).

Taulukko 1. Haastattelut (Liite 1. Kerätyn aineiston kohdetoimialat ja haastatteluihin osallistuneet asiantuntijat)

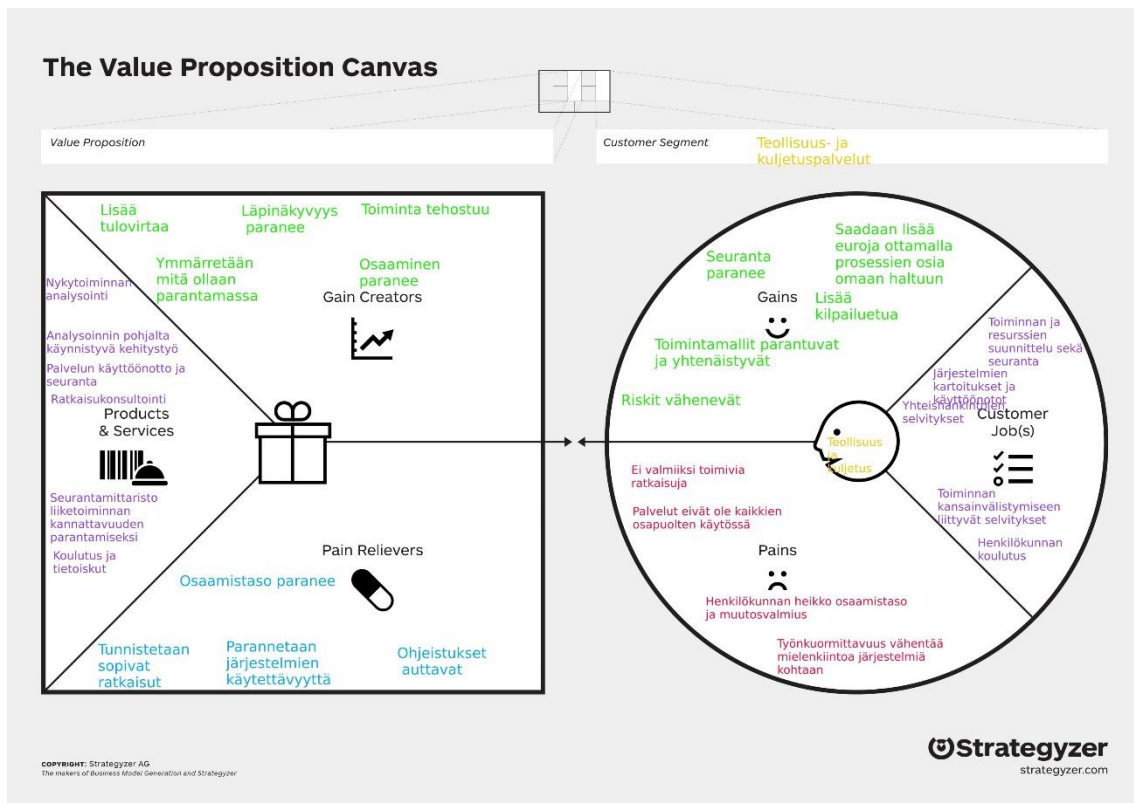
Haastattelu	Toimiala	Asiantuntijat	Päivämäärä	Kesto
Haastattelu 1	Sote-sektorin asiantuntijapalvelut	Toimitusjohtaja	14.8.2017	2 t 30min
Haastattelu 2	Kuljetusala	Toimitusjohtaja	17.8.2017	1 t 37 min
Haastattelu 3	Elinkeinopalvelut (Suomi)	Yritysneuvoja	28.8.2017	1 t 38 min
Haastattelu 4	Elinkeinopalvelut (Ruotsi)	Elinkeinojohtaja	11.9.2017	1 t 42 min
Haastattelu 5	It-ohjelmistot ja ohjelmistokonsultointi	Toimitusjohtaja	11.9.2017	1 t 52 min
Haastattelu 6	Teollisuus (Suomi ja Ruotsi)	Tietohallintopäällikkö	21.9.2017	~45 min

## 6.2 Asiakkaan palvelutarpeen kuvaus

Kehittämistyön lopputuloksena muodostettiin seuraavat arvolupausmallit molemmille asiakassegmenteille. Niiden sisällöt prosesseineen on kuvattuna tarkemmin kehittämistyön toteutusvaiheen kuvauksen yhteydessä kappaleessa 5. Näissä lopullisissa versioissa on kuvattuna asiakassoveltuuden arvokarttojen ja asiakasprofiilien yhdistävät tekijät. Näiden arvolupausmallin kuvioiden 23 ja 24 pohjalta muodostui lopulta myös kuvaus palvelutarjoomasta.



KUVIO 23. Arvolupaus sote-sektorin Pk-yritykset (Strategyzer 2017 The Value Proposition Canvas)



KUVIO 24. Arvolupaus teollisuus- ja kuljetusyritykset (Strategyzer 2017 The Value Proposition Canvas)

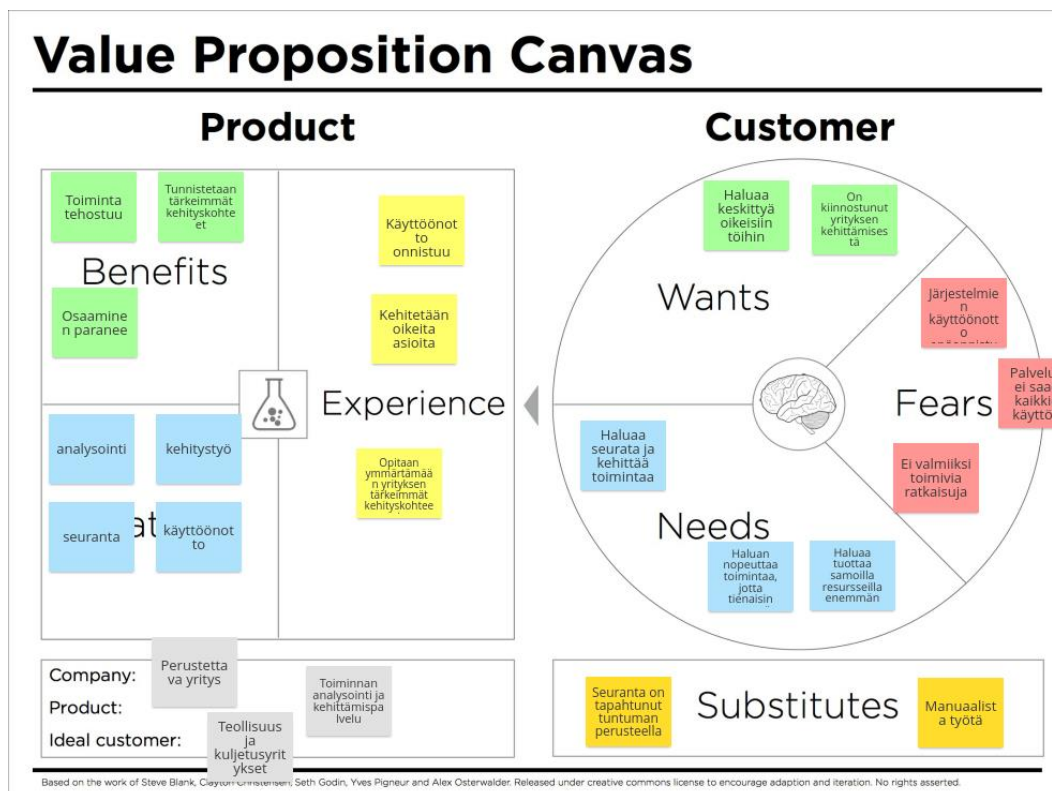
### 6.3 Palvelun soveltuvuuden kuvaus

Kehittämistyön aikana havaittiin tarve kuvata ja selvittää jonkin yksittäisen palvelutuotteen soveltuvuutta suhteessa aikaisemmin luotuihin asiakasprofileihin. Tässä päätettiin hyödyntää Peter Thompsonin suunnittelemaa arvolupausmallia. Malli pohjautuu alun perin Osterwalderin vuonna 2012 julkaisemaan Value Proposition Canvasiin, mutta sitä on jalostettu tuomalla siihen mukaan kognitiivisen psykologian ja käyttäytymistaloustieteen ulottuvuudet. (Thompson 2013, viitattu 14.1.2018)

Thompsonin (2013, viitattu 14.1.2018) mukaan työkalun ideana on tuoda yritystoiminnan ja sen uusien tuotteiden kannalta käyttöön nopea työkalu tuoteaihioiden analysoimiseksi ja testaamiseksi. Tämä niin sanottu minimum viable clarity toimintatapa on nykyisin hyvin yleisesti käytetty menetelmä uusien järjestelmien suunnittelussa. Menetelmä tuli esille myös tämän kehittämistyön haasteltavien kautta heidän käyttäessään sitä osana uusien ratkaisujen suunnittelua.



Mallin avulla pohdittiin yhdelle teollisuus- ja kuljetuspalvelulle suunniteltua tuotetta ja sen soveltuvuutta (kuvio 25). Suhteessa Osterwalderin luomaan kehittämismalliin saatiin Thompsonin mallin avulla esille enemmän asiakasymmärrykseen liittyviä näkökulmia. Sellaisenaan se soveltuu paremmin tarkemman tason tuotekohtaisten ajatusten nopeaan tarkasteluun. Isomman aineiston analyysiin ja siitä kokonaiskuvan muodostamiseen se ei kuitenkaan sovellu niin hyvin.



KUVIO 25. Arvolupausmalli toiminnan kartoitus ja kehittäminen (Thompson 2013)

## 6.4 Palvelutarjooman kuvaus

Kehittämistyön asiakassegmenttien eli teollisuus- ja kuljetuspalveluiden sekä sote-sektorin pk-yritysten kehittämistarpeita digitalisaation näkökulmasta selvitettiin haastatteluissa. Haastattelujen pohjalta muodostettiin tulevalle kohdeyritykselle asiakaskohtaiset arvolupausmallit. Tämän asiakasymmärryksen päälle muodostui lopuksi asiantuntijapalvelun palvelutarjooma myöhemmän tuoteistamisvaiheen helpottamiseksi.

Yrityksen tuotteistamisprosessin alkuvaiheessa on olennaista selvittää yrityksen palvelutarjoama. Sen avulla havainnollistetaan tämän hetken palvelujen lisäksi tulevaisuuden palvelutarpeet. Liiketoiminnan kehittämisen näkökulmasta se on myös oiva työkalu tulevaisuuden tavoitteiden asettamiseksi. Jaakkola ym. suosittelevat ryhmittelemään yrityksen tarjoaman palveluvalikoiman, jonkin konkreettisen asiakasryhmän, osaamisen tai prosessin ympärille korostaen erityisesti asiakasnäkökulmaa (Jaakkola ym. 2009, 7).

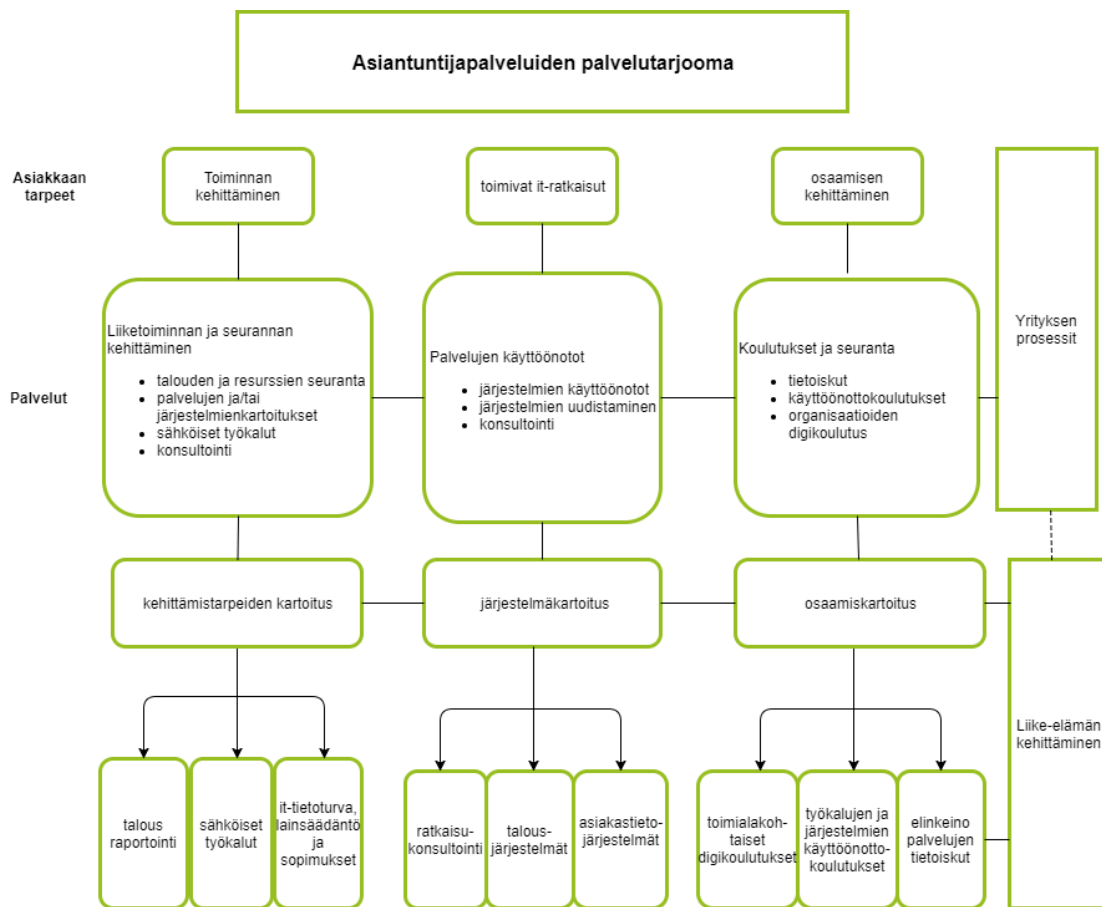
Tulevan asiantuntijapalveluita tarjoavan yrityksen näkökulmasta oli olennaista saada rajattu asiakas-kohtaiset yhteen palveluvalikoimaan. Näin vähennettäisiin eri asiakassegmenteistä nousevia erityyppisiä tarpeita ja näin ollen myös tuotteistamiselle olisi palvelujen monistamisen näkökulmasta paremmat edellytykset. Tämän kehittämistyön eri vaiheissa korostui asiakastarpeen selvittäminen, joten myös palvelutarjoaman muodostamisen kannalta oli järkevää ryhmitellä tarjoama kuvion 26. mukaisesti asiakastarpeen ympärille. Asiakastarpeen ympärille tapahtuvaa ryhmittelyä tukivat myös haastatteluiden aikaiset havainnot ja kommentit. Niiden perusteella asiakastarpeiden arveltiin olevan it-kehittämisen ja ratkaisujen näkökulmasta hyvin samankaltaisia.

Kohdeyrityksen asiakastarpeet jaettiin toiminnan kehittämisen, toimivien it-ratkaisujen sekä osaamisen kehittämisen kategorioihin. Toiminnan kehittämisen kategoriassa asiakas haluaa hyödyntää uusia it-ratkaisuja ja seurantamenetelmiä toiminnan ongelmakohtien tunnistamiseksi ja tehostamiseksi. Palveluina tässä tunnistettiin kartoitukseen liittyvä konsultointi, talouden ja toiminnan seurantaan liittyvät palvelut, toiminnankehittämisen näkökulmasta järjestelmiin liittyvät kehitystarpeet sekä toimintaa ja prosesseja parantavat uudet sähköiset työkalut.

Toimivien it-ratkaisujen kohdalla asiakas haluaa varmistaa järjestelmien uudistamiseen ja käyttöönoton onnistuvan ja keskittyä varsinaisen oman työn tekemiseen. Tähän soveltuvia palveluita ovat järjestelmien käyttöönotot ja uudistaminen sekä sen ympärille syntyvä konsultointipalvelun tarve.

Osaamisen kehittämisessä päätettiin pyrkiä hyödyntämään koulutuksia ja tietoiskuja. Osaamisen kehittäminen oli kuvattu liiketoimintasuunnitelmissa alkujaan vain hyvin pieneksi rooliksi. Haastattelujen aikana kävi hyvin konkreettisesti esille järjestelmien käyttöönottoon ja toimimattomuuteen liittyvien ongelmien liittyvän osaamiseen puutteeseen ja henkilökunnan mukaan saamiseen. Kuva-  
tuilla käyttöönotto- ja digikoulutuksilla pyritään vastaamaan tähän tarpeeseen. Tietoiskujen

järjestäminen liittyy uusasiakashankintaan liittyviin seminaareihin. Nämä kolme edellä kuvattua kokonaisuutta muodostavat asiantuntijapalvelun ulkoisen tuotteistamisen pääelementit.



KUVIO 26. Asiantuntijayrityksen tulevaisuuden palvelutarjoama

Liike-elämän kehittämisen näkökulmasta kaikissa asiakastarpeissa on hyvin olennaista käynnistää aluksi varsinaiseen tarpeeseen liittyvä selvitystyö eli kartoitus. Kartoituksen yhteydessä havaitaan, onko tulevalle yhteistyölle edellytyksiä kohdeyrityksen tarjoamien palvelujen ja osaamisen näkökulmasta. Tarvekartoitukset on jaettu kolmeen kokonaisuuteen eli kehittämistarpeisiin, järjestelmiin sekä osaamiseen liittyvät kartoitukset.

Kehittämistarpeiden osalta tunnistettiin asiakasyritysten tarve kehittää toiminnan ja talouden seuranta ja palvelutuotteeksi tähän tunnistettiin talousraportointi. Uusien sähköisten usein pilvipohjaisten tuotteiden avulla mahdollistetaan myös nopeat ratkaisut asiakkaiden kehittämistarpeille. Tietoturvan, lainsäädännön sekä it-sopimustenhallinnan kautta autetaan asiakasta keskittymään paremmin varsinaiseen osaamisalansa mukaiseen työhön.

Järjestelmäkartoitusten ja myös muun kehittämisen yhteydessä tarvitaan usein tapauskohtaista konsultointia. Tämä palvelu konkretisoituu ratkaisukonsultointina, jossa asiakas varmistuu ratkaisun olevan heidän toimintansa kannalta olennainen ja tuottavan arvoa heille. Uusien järjestelmien käyttöönottoissa ja konsultaatioissa keskitytään talous- ja asiakastietojärjestelmien uudistamiseen tai mukauttamiseen.

Osaamisen kartoituksessa tarkoituksena on avustaa järjestelmien käyttöönottoon liittyvissä haasteissa parantaen yleistä osaamistasoa. Järjestelmiin liittyvät koulutukset liittyvätkin tähän sekä kohdeyrityksen käyttöönottovaiheen jälkeiseen asiakaskoulutustarpeeseen. Digikoulutusten avulla nostetaan asiakasyritysten työntekijöiden yleistä osaamistasoa ja elinkeinopalveluiden tietoisuilla parannetaan yrityksen tunnettavuutta ja helpotetaan uusasiakashankintaa. Nämä kolme edellä kuvattua kartoituskokonaisuutta muodostavat asiantuntijapalvelun sisäisen tuotteistamisen pääelementit.

Edellä kuvatulla palvelutarjooman kuvauksella toimeksiantaja voi arvioida suunniteltua toimintaa isompana kokonaisuutena sekä myös sen yksittäisten palvelujen osalta. Arvioinnin jälkeen toimeksiantaja voi miettiä yksittäisten palvelutuotteiden tarkempaa määrittelyä sekä sisäisen ja ulkoisen tuotteistamisen yksityiskohtia.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Kehittämistyön tavoitteena oli selvittää toimeksiantajan yrittäjyysopintojen aikana havaittua ongelmaa palvelutuotteiden todellisesta asiakastarpeesta. Tuotteistamisen näkökulmasta yrittäjyysopintojen liiketoimintasuunnitelma perustui loppujen lopuksi hyvin pitkälle olettamuksiin ja tämä vaikeutti liiketoimintasuunnitelman tuote- ja asiakassegmenttien muodostamista. Kehittämistyön tavoitteena olikin toimialatarkastelun, markkinakartoituksen sekä osaamisen tuotteistamisen näkökulmasta selvittää palveluvalikoiman asiakassoveltuvuutta yritystoiminnan käynnistämiseksi.

Kartoittamalla asiakasymmärrystä ja muodostamalla asiakaskohtaiset arvolupausmallit, varmistettiin palvelujen soveltuvuus ja tunnistettiin uutta asiakastoimeksiannoissa käytettävää lisäarvoa. Arvolupaususten kautta kehittämistyön tavoitteena oli muodostaa yritystoiminnalle soveltuva palvelutarjoaman kuvaus. Tämän tuotteistamisprosessin alkuvaiheen avulla tunnistettiin ne elementit, joita asiantuntijapalveluiden alkuvaiheessa tarvitaan.

Laadullisen tutkimuksen menetelmät ohjasivat aineiston keräämistä. Kehittämistyön lähestymistapoina käytettiin tapaustutkimusta sekä palvelumuotoilua. Tutkimuskysymykset ohjasivat kehittämistyön etenemistä ja niitä tarkasteltiin uudelleen kehittämistyön alkuvaiheessa. Kehittämistyön pääkysymyksiä olivat:

- Mitä digitalisaatioon liittyviä ydinpalveluita asiakasyritykset tarvitsevat?
- Miksi asiakkaat haluavat näitä palveluita?
- Miten he kokevat kehittävänsä yritystä näiden palveluiden avulla?

Ensimmäiseen tutkimusongelmaan haettiin alkuvaiheessa vastauksia tarkastelemalla Pohjois-Pohjanmaan alueelle tehtyä digitalisaatiokyselyä ja sen perusteella tehtyjä analyyseja. Laajan kyselytutkimuksen osalta kävi hyvin konkreettisesti selväksi, että yritys kentässä on merkittäviä investointitarpeita digitalisaatiota edistävien palvelutuotteiden käyttöönottamiseksi. Erityisesti esille nousivat yrityksen vertikaalisen arvoketjun eli sisäisen toimintaketjun toiminnantehostamiseen tähtäävät kehitystoimenpiteet sekä asiakasdatan parempi hyödynnettävyys.

Yritystoiminnan käynnistämisen kannalta oli yleisen kyselytutkimuksen lisäksi olennaista selvittää asiakassegmenttiin ja toimeksiantajan toimialaan liittyviä tarpeita. Tämän ydinpalvelutarpeen tunnistamiseksi päätettiin suorittaa haastattelututkimus kohdeyrityksen markkina-alueelle Pohjois-Suomeen ja Pohjois-Ruotsiin. Haastattelujen avulla tunnistettiin niitä digitalisaation palvelutarpeita, jotka kuljetus- ja teollisuuspalveluiden sekä sote-sektorin asiakassegmenteissä oli sillä hetkellä ja tulevaisuudessa olennaisia.

Laajasta tuotesegmentistä ja asiakastarpeista johtuen haettiin lähdekirjallisuudesta tukea tuotteistamisen tarpeelle. Tällä keinoin saatiin tieteellistä vahvistusta sille, kuinka **priorisointi** on välttämätöntä tuotteistamisprosessin onnistumisen kannalta. Tuotteistamisen osalta tarkasteltiin **palvelujen suunnittelun** näkökulmia asiantuntijapalveluita tarjoavan yrityksen kohdalla sekä **avattiin sisäisen ja ulkoisen tuotteistamisen** tarkoituksia. Palveluvalikoiman muodostamiseksi ja tuotteistamisprosessin jatkon kannalta tunnistettiin lähdekirjallisuuden kautta tarve yrityksen **palvelutarjoaman** muodostamiselle.

Asiakastarpeiden osalta digitalisaation palvelutarpeet viittasivat vahvasti yrityskehittämisessä tapahtuvaan **sisäisten toimintojen tehostamisen tarpeeseen**. Toimeksiantajan yritystoiminnan kannalta ei ole olennaista, eikä tavoiteltavaa, lähteä rakentamaan itse omia tuotteita vaan toiminta tapahtuu olemassa olevia ratkaisuja mukauttamalla ja konsultoimalla. Yritystoiminnan tulevaisuuden ja palvelutuotteiden tunnistamiseksi tarkasteltiin tätä palvelutuotteiden murrosta yrityskehittämisessä tapahtuvien vaihtoehtoisten skenaarioiden näkökulmasta. Digitaalisten palvelukäsitteiden, esimerkiksi pilvipalvelut, avulla avattiin käsitteitä ja vaihtoehtoja, jotka sisäisen tuotteistamisen kohdalla pitää tekemään reunaehtoina ottaa huomioon. Näiden uusien palvelutuotteiden kehittämisen ja toimintaympäristön murroksen johdosta seuraa asiantuntijapalveluja tarjoavissa yrityksissä myös merkittävää uuden substanssiosaamisen tarvetta. Kirjallisuuskatsauksen kautta vahvistui toimeksiantajan ennakkokäsitykset, jossa **substanssi- ja vuorovaikutusosaamisen** lisäksi tarvitaan myös yhteistyötä muiden toimijoiden kanssa. **Yhteistyöverkoston** kautta yritystoiminta voisi jalostua pitemmän päälle kestävämmälle pohjalle.

Toisen tutkimusongelman osalta oli lähestymistavat hyvin pitkälle yhtenevät ensimmäisen kanssa. Kirjallisuuskatsauksen kautta kuvattiin arvolupaukseen liittyviä perimmäisiä motivaatiotekijöitä sekä asiakkaiden että yrittäjän näkökulmasta. Kyselytutkimuksen kautta selvisi ne motivaatiotekijät, joiden takia asiakasyritykset pyrkivät investoimaan näihin palveluihin. Haastattelujen kautta selvennettiin **asiakkaiden motivaatiotekijöitä** ja **parannettiin asiakasymmärrystä**.

Haastatteluaineiston pohjalta suoritettiin aineistoanalyysi, jonka lopputuloksena tunnistettiin asiakkaiden vaatimuksia palvelutuotteille. Asiakkaat haluavat kehittää toimintaansa, koska vanhat toimintatavat ja järjestelmät ovat vanhanaikaisia. Niiden uudistaminen on yritysten kehittämisen näkökulmasta **keskeinen keino toiminnan parempaan seurantaan ja tuloksetekokykyyn**. Molemmat asiakkaiden tahtotiloista näkyivät lopulta myös aineistoanalyysin pohjalta tehdyissä **arvolupauksissa** sekä niiden pohjalta muodostetussa **palvelutarjooman** kuvauksessa.

Haastattelujen ja arvolupausmallien muodostamisen kautta ymmärrettiin paremmin myös asiakasta ja heidän arjen haasteitaan. Toisaalta saatiin informaatiota myös yritystoiminnan kannalta tärkeistä tekijöistä. Tätä kautta jalostui myös vastaus kehittämistyössä esitetyle alakysymykselle selvittää yritystoiminnan ja sen palveluiden **asiakkailleen tuottamaa arvolupaus**. Muodostettu arvolupaus näkyy konkreettisesti osana palvelutarjoamaa. Asiakkaiden tarpeiksi tunnistetuille kokonaisuuksille eli toiminnan kehittämiseksi, toimiville it-ratkaisuille sekä osaamisen kehittämiseksi tunnistettiin tarpeisiin vastaavat palvelutuotteet. Palvelutuotteet jalostuivat yksittäisiksi asiakastarpeen ympärille muodostetuiksi kartoituksiksi ja niiden alakohtaisiksi kehittämistuotteiksi.

Kolmantena pääkysymyksenä kehittämistyössä selvitettiin, miten asiakkaat ymmärtävät kehittävänsä toimintaa näiden **palvelujen** avulla. Tämän selvittäminen oli erityisen tärkeää, koska it-asiantuntijapalveluissa korostuu usein asiakkaiden **todellisen tahtotilan epäselvyys**. Tämä alkuvaiheen tahtotilan määrittelemättömyys voi heijastua yritystoiminnan kannalta tappiollisena toimintana. Selvittämällä asiaa etukäteen tunnistettaisiin niitä tavoiteltavia elementtejä, joiden pitäisi näkyä myös varsinaisissa hyödynnettävissä tuotteissa. Kehittämistyön eri vaiheiden jälkeen tunnistettiin ne palvelut, joihin asiakkaat ensisijaisesti näillä toimialoilla tarvitsevat apua. Nämä **palvelut** näkyvät kuviossa 26 osana palvelutarjoamaa. Näitä palveluita olivat liiketoiminnan ja seurannan kehittäminen, palveluiden käyttöönotot sekä koulutukset ja seuranta. Kategorian **palvelut** (kuvio 26) alaisuuteen tunnistettiin haastattelujen sekä toimeksiantajan liiketoimintasuunnitelman soveltuvuustarkistuksen kautta palveluiden **asiakasnäkökulmaa ja tarpeita kuvaavia elementtejä**. Näitä olivat mm. talouden ja resurssien seuranta, sähköiset työkalut, järjestelmien käyttöönotot, digi- ja käyttöönottokoulutukset.

Nämä **asiakasnäkökulmaa** edustavat **palvelut** kuvaavatkin tuotteistamisen näkökulmasta yrityksen **ulkoisen tuotteistamisen** elementtejä. Vastaavasti niistä jalostetut liike-elämälähtöiset kartoitukset sekä niiden palvelutuotekohtaiset valinnat kuvaavat perustettavan asiantuntijapalvelun **sisäisen tuotteistamisen** pääelementtejä.

Tutkimuskysymysten valossa kehittämistyön aikana löydettiin vastaukset kaikkiin esitettyihin tutkimusongelmiin. Arvolupausten lisäksi kehittämistyön aikana tunnistettiin palvelutarjooman olevan se keskeinen elementti, jonka päälle asiantuntijapalveluiden tuotteistamista pystytään tässä vaiheessa kuvaamaan. Tämä johtuu osaltaan asiantuntijapalveluiden toimialan luonteenlaadusta ja toisaalta asiakaskunnan toiminnan monimuotoisuudesta. Tuotteistamisen näkökulmasta alkuvaiheessa ei ole tiedossa selkeitä elementtejä, joiden varaan sitä pystyisi tällä sektorilla tekemään. Kirjallisuus sekä empiirinen aineisto tukivat myös tätä kehittämistyöntekijän ja toimeksiantajan ennakkokäsitystä asiasta. Tuotteistaminen on **iteratiivinen prosessi** ja tällä toimialalla se muodostuu vasta useista **asiakastoimeksiannoista muodostetun metriikan** perusteella. Alun perin hyödylliseksi ajateltu ja tuotteistettu kokonaisuus voikin olla täysin hyödytön yritystoiminnan näkökulmasta.



## 8 POHDINTA

Tieteelliseen tutkimukseen kuuluu olennaisena osana sen **luotettavuuden arviointi**. Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan lähtökohtana on yleensä yritysten tarpeiden huomioiminen ja tällöin kehittämistehtävän tutkimukselliset näkökulmat voivat jäädä vähemmälle huomiolle. Kehittämistehtävän jatkokehittämisen kannalta on kuitenkin tärkeää arvioida myös sen luotettavuutta. Työelämän käytäntöjen muodostumisen kannalta on erityisen tärkeää saada kehittämistyölle myös teoreettista hyväksyntää. Hyvien kehittämistöiden avulla voidaan näin olleen luoda myös uusia kehittämismalleja. Tällöin tutkimuksellisen näkökulman ja raportoinnin kautta se voidaan saattaa myös laajemman lukijakunnan tietoisuuteen. Lähestyn kehittämistehtävän luotettavuuden arviointia ensisijaisesti asiaa käsitelleen kirjallisuuden kautta.

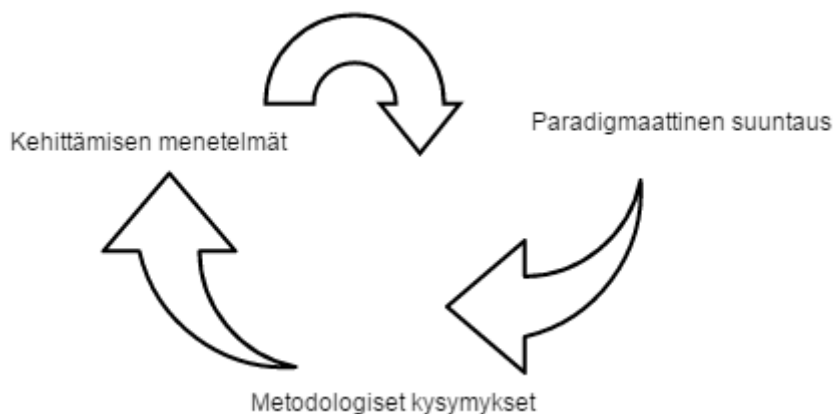
Tutkimuksellista kehittämistoimintaa on hyödynnetty tyypillisimmin ammattikorkeakoulujen ja sen opiskelijoiden työelämän ilmiöitä käsittelevissä kehittämistehtävissä. Tutkimusten luotettavuuden kannalta ja sitä arvioidessa on tärkeä muistaa kaksi olennaista asiaa joilta osin tutkimuksen ja kehittämisen näkökulmat eroavat toisistaan. Kaikkien tutkimusotteiden pyrkimyksenä on pyrkiä luotettavan tiedon esittämiseen. Kehittämistoiminnan tavoitteena on usein jonkin konkreettisen asian kehittäminen. Tyypillisesti kyseeseen tulee esimerkiksi jonkin tuotteen tai prosessin kehittäminen. Sen sijaan tutkimuksen tavoitteena on pyrkimys luotettavaan tietoon. Tutkimuksen arviointi tapahtuu enemmän tiedeyhteisön keskustelun perusteella. Kehittämisessä sen sijaan olennaisinta on kehittämistyön käyttökelpoisuus. Toisin kuin tutkimustoiminnassa, ei kehittämistoiminnassa yleensä pyritä vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Tärkeintä on toiminta jonka kautta tavoitteisiin päästään. (Rantanen & Toikko 2009, viitattu 17.12.2017)

Tutkimuksellisuus on paljon laajempi ja tärkeämpi lähestymistapa kuin pelkän tutkimustavan valinta. Kehittämistyön tutkimuksellisuus ilmenee erityisesti kehittämisen järjestelmällisellä, analyttisellä ja kriittisellä etenemisellä. Sitä kautta myös kehittämistehtävän laadulliset tekijät tulevat paremmin huomioituksi. Olennaista on myös omien tuotosten ja ajatusten rakentaminen olemassa olevan tiedon päälle. Kehittämistyössä tulisi siis näkyä myös kyky siirtää aiemmin luotua teoriaa käytännön päälle. Vastaavasti tuotettu tuotos pitää kyetä linkittämään aiemmin luotuihin teorioihin. Erinomaisissa kehittämistehtävissä pystytään kehittämistehtävistä johtamaan myös uusia työelämän käytäntöjä (Ojasalo ym. 2015, 21.)

Ojasalon ym. mukaan (2015, 22) kehittämistyön tutkimuksellisuus ilmenee kehittämistyössä:

- tiedon hankintana
- kriittisyytenä
- analyyttisyytenä
- järjestelmällisyytenä
- uuden tiedon luomisena ja jakamisena

Luotettavuuden arviointia voi toteuttaa myös selvittämällä kehittämistoiminnan metodologiaa ja menetelmiä. Kehittämistoimintaan on löydettävissä useita eri menetelmiä, joiden avulla luotettavuutta voidaan arvioida. Esimerkiksi projektinhallinnan työkalujen ja arviointimenetelmien kautta voidaan parantaa kehittämistoiminnan luotettavuutta kauttaaltaan. Rantanen & Toikko mukaan on kuitenkin vaarana, että kehittämismenetelmiä käytetään kehittämishankkeen irrallisena osana. Kehittämismenetelmät olisikin siis syytä ottaa huomioon kehittämisen kokonaismetodologiassa (kuvio 27). (Rantanen & Toikko, 2009, 6.)



KUVIO 27. Tutkimuksellisen kehittämisen metodologian elementit. (Rantanen & Toikko 2009, 6).

Kehittämisen menetelmiä tarkemmin tarkasteltaessa esimerkiksi laadullisissa menetelmissä käytetään yksittäistä pienempää näytettä otosjoukon sijaan. Tällöin tutkimuksen kohde on tarkkaan tiedossa ja tutkija itse lähellä tutkittavaa. Tutkija tekee havaintojen perusteella tulkintoja ja perustelee ne hyvin. Perustelujen ja tutkimuksen tarkan kuvauksen avulla tutkija pystyy tekemään johtopäätöksiä tutkimuksen luotettavuudesta. Luotettavuutta voidaan entisestään parantaa hyödyntämällä triangulaatiota. Tällöin tutkimuskohdetta tarkastellaan useista eri näkökulmista ja käyttäen useita aineistoja ja tiedonkeruumenetelmiä. (Ojasalo ym. 2015, 105.)

Kehittämistyössä hyödynnettiin laadullisen tutkimuksen **kehittämismenetelmiä**. Lähestymistapana käytettiin tapaustutkimusta ja palvelumuotoilua sekä menetelminä teemahaastattelua ja palvelumuotoilun työkaluja. Asetetut tutkimuskysymykset säilyivät pääpiirteittäin samanlaisina koko kehittämistyön ajan. Tutkimusongelmaa lähestyttiin aluksi empiiriselle tutkimukselle tyypillisesti analysoimalla markkinoiden kysyntää valmiin kyselytutkimuksen pohjalta. Kyselytutkimus oli suoritettu kahdeksallekymmenelleyhdelle toimeksiantajan kohdemarkkinoilla sijaitsevalle yritykselle ja se antoi sellaisenaan vastauksia todellisen asiakaskysynnän suhteen. Kyselyn perusteella tehty analyysi yhdessä liiketoimintasuunnitelman sekä teoriakatsauksen kanssa muodostivat hyvän perustan, jonka pohjalta selvisi myös konkreettiset tavoitteet varsinaiselle kehittämistyölle.

Ennen varsinaisia haastatteluja selvennettiin palvelumuotoiluun, konsultointitoimialaan sekä tuoteistamiseen liittyvää tietoperustaa. Myös tapaustutkimuksen sekä palvelumuotoilun lähestymistavan sekä teemahaastattelun soveltuvuutta pohdittiin kirjallisuutta tarkastelemalla. Erityisasiantuntijatason ja tulevan yrityksen markkina-alueelle suunnattujen haastattelujen avulla saavutettiin liiketoimintasuunnitelmassa havaitun todellisen asiakastarpeen selvityksen näkökulmasta erityisen hyvää asiakasymmärrystä sekä vastauksia esitettiin tutkimuskysymyksiin. Palvelumuotoilu näkyi osittain myös haastatteluissa, joissa hyödynsin osittain Value Proposition Canvas työkalua osana asiakasymmärryksen hankintaa.

Haastattelujen analysoinnin yhteydessä hyödynnettiin palvelumuotoiluun ja teemahaastatteluihin liittyvää tietoperustaa. Näin varmistettiin, että käytettävät analyysimenetelmät ovat käyttökelpoisia ja kerätty aineisto olisi sellaisenaan helpommin käyttökelpoista myös palvelumuotoilun asiakassoveltuvuuden arvioinnin näkökulmasta.

Asiakassoveltuvuuden arviointi toteutettiin Value Proposition Canvas työkalulla. Analyysimenetelmänä se olikin toimeksiantajan eli tämän työn tekijän näkökulmasta hyödyllinen. Työkalun avulla onnistuttiin koostamaan asiakasymmärryksen löydökset sekä toimeksiantajan tekemät oletukset samaan näkymään ja näin helpottamaan tulevaa palvelutarjoaman muodostamista. Aineiston käsitteleminen monipuolisesti eri näkökulmista lisäsi kehittämistyön luotettavuutta. Lisäksi käytettävien menetelmien määrän ja niiden monipuolisen soveltamisen näkökulmasta kehittämistyö saavutti kehittämistyölle asetetut laadulliset tavoitteet erinomaisesti.

## Kehittämistyön käyttökelpoisuus ja sen soveltaminen

Toimeksiantajan alkuperäisenä haasteena oli tuotteistamiseen ja asiakastarpeeseen liittyvät näkökulmat. Liiketoimintasuunnitelmassa oli jo yli puolen vuoden verran pyöritetty siihen liittyvää problematiikkaa. Liiketoimintasuunnitelmassa asiakassegmenttejä sekä tuotteita lisäiltiin ja poisteltiin. Loppuvaiheissa tarvittiin vielä konkreettisia tuotteita hinnoitteluineen, jotta suunnitelma olisi riittävällä tasolla.

Toimeksiantajan ja yritystoiminnan toimia-alan näkökulmasta tämä ei tuntunut lainkaan luontevalta lähestymistavalta. Tuotteistamiseen, sen markkinointiin sekä asiakasymmärrykseen liittyvät asiat eivät olleet selvillä ja siinä kehityksenvaiheessa olennaisia. Ne tuottivat lisäksi liikaa epävarmuutta, jotta esimerkiksi tuotteistamiseen liittyviä asioita voisi luotettavasti miettiä. Tästä muodostuikin se ongelman asettelu, joka käynnisti myöhemmin varsin suuritöiseksi, mutta **toiminnan käynnistämisen kannalta hedelmälliseksi osoittautuneen selvitystyön.**

Kehittämistyön lopputuloksena toimeksiantaja ja kehittämistyöntekijä varmistuivat alkuperäisen ongelman olemassaolosta liiketoimintasuunnitelmassa. Tuotteistamisen teorian kautta löydettiin näkemyksiä, jotka tukivat asiakassegmenttien ja palveluiden karsimista sekä palveluiden yleistämistä kaikille soveltuvaksi. Kirjallisuuden kautta löydettiin myös vastaus toimeksiantajan todelliseen tarpeeseen eli palvelutarjooman kuvaukseen. Toimialaan liittyen tuotiin esille sekä alaan, että sen tulevaisuuden liittyviä trendejä. Tapaustutkimuksen avulla tunnistettiin, että tällä toimialalla ja näissä asiakassegmenteissä tuotteistaminen on hyvin **iteratiivinen prosessi ja muodostuu usein asiakaskohtaisten toimeksiantojen kautta.** Tätä näkemystä tukivat myös haastattelujen löydökset.

Kehittämistyön kyselytutkimuksen analyysien avulla **tunnistettiin niitä palveluita**, joista asiakasyritykset olisivat tässä vaiheessa kiinnostuneita. Haastattelujen avulla **parannettiin myös asiakasymmärryksestä** markkina-alueella. Haastattelujen avulla saavutettiin erittäin paljon muuta toimeksiantajan näkökulmasta hyödyllistä tietoa yrittäjyydestä ja liiketoiminnasta yleensäkin. Samalla tunnistettiin haastateltavien kanssa uusia yhteistyömuotoja, joista voi olla molemminpuolista hyötyä tulevaisuudessa.

Hyödyntämällä palvelumuotoilun työkaluja arvolupausmallin muodostamisessa, **löydettiin** erinomaisen tehokas **menetelmä haastattelujen analysoinnin ja konkretian välille.** Lopulta

menetelmät osoittautuivat niin tehokkaiksi ja hyödylliseksi, että toimeksiantaja tulee käyttämään niitä myös jatkossa päivittäin suunnitellessaan ja miettiessään tarkemmin palvelukohtaista tuotteistamista. Tämän kehittämistyön yhteydessä muodostettiin alustava kuvaus yhdestä suunnitellusta **palvelutuotteesta**. Tämä **palvelumuotoilun menetelmien hyödyntäminen** osana tuotteistamista olisi toimeksiantajan näkökulmasta myös erittäin **hyödyllinen jatkotutkimuksen kohde**.

Lopputuloksena kehittämistyön avulla löydettiin kaikille **valituille asiakkuuksille soveltuva kuvaus palvelutarjoomasta**. Se on konkreettinen, kerätyn tietoperustan sekä asiakasymmärryksen pohjalta muodostettu näkemys soveltuvasta palveluvalikoimasta. Tämän perustan päälle toimeksiantaja voi lähteä käynnistämään yritystoimintaa sekä miettimään tarkemmin tuotteistamisen jatkovaiheisiin liittyviä kysymyksiä.

### **Opinnäytetyö oppimisprosessina**

Olin käsitellyt opinnäytetyöni lopullista aihetta laajasti yrittäjyysopintojen aikana yli puolen vuoden ajan. Yrittäjyysopintojen aikana esiintynyt ongelma konkretisoitui sitten lopulta myös liiketoimintasuunnitelmassa yritystoiminnan ensimmäisen vuoden kehittämistehtäväksi. Tästä kehittämistarpeesta käynnistyikin sitten varsinainen opinnäytetyöprosessi maaliskuussa 2017. Kehittämistyö koostui useista erillisistä vaiheista ja pyrin pitämään kokonaisuutta hallinnassa määrätietoisella viikkosuunnitelmalla. Yksittäiset laajahkot työtehtäväkokonaisuudet ja työskentelyn liiallinen kausiluonteisuus vaikeuttivat kehittämistyön toteuttamista. Haastatteluaineiston käsittelyn osalta työ-  
määräarvioni ylittyi reilusti. Mielestäni olisi tärkeää saada puristettua aineistonkeruu ja analysointi lyhyelle aikavälille. Näin työskentely olisi tehokkaampaa ja tulokset nopeammin konkreettisesti näkyvissä.

Asiakaskunnan keskuudessa palvelumuotoilun työkalut ja menetelmät ovat edelleen vieraita. Niiden täysimääräinen hyödyntäminen suoraviivaistaisi aineiston analysointia, mutta nähdäkseni tällaiselle työskentelylle ei ole vielä edellytyksiä. Työpajojen anti ei ole vielä niin rikasta, että niiden pohjalta pystyisi palvelutuotteiden tarpeita tunnistamaan.

Toimialalla noin 20-vuotta työskennelleenä omasin paljon taustatietoa kehittämistyötä ajatellen. Oppisprosessin näkökulmasta toimialaan liittyvät käsitteet ja lainalaisuudet olivatkin jo hyvin selvillä alkuvaiheessa. Kehittämistyössä tämä kokemus näkyi pyrkimyksenä välttää yritystoiminnan kanalta selkeästi epäolennaisia vaiheita. Kehittämistyön aikana tunnistin myös, kuinka

asiakaskentässä on tapahtumassa entistäkin selkeämpi kahtiajako digitaalisuutta hyödyntävien ja sitä vieroksuviien asiakasyritysten välillä.

Olen myös oppinut paljon uusia asioita. Kirjallisuuden kautta olen löytänyt monta hyödyllistä tuoteistamiseen liittyvää periaatetta, joita olen jo pystynyt hyödyntämään työelämässä. Haastattelutilanteiden kautta sain uusia kehittämisajatuksia, tutustuen samalla mielenkiintoisiin henkilöihin. Haastattelut auttoivat myös luomaan uusia verkostoja. Näiden uusien verkostojen kautta minulle ehdotettiin myös uuden yhteisyrityksen perustamista. Palvelumuotoilun työkalujen kautta opin uusia hyödyllisiä menetelmiä, joita voin hyödyntää arviointityökaluina ennen varsinaisten tuoteprotokollujen käynnistymistä.

## LÄHTEET

Ahokangas, P., Koivumäki, T., Seppänen, V. & Sohlo, S. 2016. Digitaalinen Pohjois-Pohjanmaa skenaariot 2020. Viitattu 3.12.2017, <https://www.pohjois-pohjanmaa.fi/file.php?4126>

Blank, S. 2015. The Business Model Canvas Gets Even Better – Value Proposition Design 24.10.2014. Viitattu 4.1.2018, <https://steveblank.com/2014/10/24/17577>

Eriksson, P. & Koistinen, K. 2005. Monenlainen tapaustutkimus. Kerava: Savion Kirjapaino Oy.

Galvagno, M. & Dalli, D. 2014. Theory of Value Co-creation. A Systematic Literature Review. Managing Service Quality. Viitattu 9.12.2017 [https://www.researchgate.net/profile/Marco\\_Galvagno/publication/262688549\\_Theory\\_of\\_Value\\_Co-creation\\_A\\_Systematic\\_Literature\\_Review/links/55e6d8bc08ae3ad5dab2a805/Theory-of-Value-Co-creation-A-Systematic-Literature-Review.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Marco_Galvagno/publication/262688549_Theory_of_Value_Co-creation_A_Systematic_Literature_Review/links/55e6d8bc08ae3ad5dab2a805/Theory-of-Value-Co-creation-A-Systematic-Literature-Review.pdf)

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Ilmarinen, V. & Koskela, K. 2015. Digitalisaatio: Yritysjohdon käsikirja. Helsinki: Talentum.

Ilmoniemi, M., Järvensivu, P., Kyläkallio, K., Parantainen, J. & Siikavuo, J. 2009. Uuden yrittäjän käsikirja. Helsinki: Talentum.

Ingalsuo, T. 2015. Digitalisaatio ja arvon yhteisluonti valmistavassa teollisuudessa – teollinen internet ja sosiaalinen tietojenkäsittely mahdollisuuksina. Viitattu 16.1.2018, <http://urn.fi/URN:NBN:fi:uta-201506151722>

Jaakkola, E., Orava, M. & Varjonen, V. 2007. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua. Opas yrityksille. Helsinki: Tekes.

Koivunen, K., Vuorela, T. & Haukkamaa, J. 2014. Käyttäjät ovat merkittävä, mutta vähän hyödynnetty mahdollisuus tutkimus- ja kehitystyössä. ePooki. Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut 25. Viitattu. 6.1.2018. <http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe2014120246780>

Konkka, J. 2011. Ammatillisen tutkimus- ja kehittämistoiminnan metodologiset sitoumukset. Viitattu 6.1.2018, [http://www.metropolia.fi/fileadmin/user\\_upload/Julkaisutoiminta/Julkaisusarjat/AA-TOS/PDF/Konkka\\_artikkeli\\_AATOS\\_1.pdf](http://www.metropolia.fi/fileadmin/user_upload/Julkaisutoiminta/Julkaisusarjat/AA-TOS/PDF/Konkka_artikkeli_AATOS_1.pdf)

Kowalkowski, C. European Journal of Marketing 2011. Dynamics of value propositions: insights from service-dominant logic. Viitattu 2.12.2017, <http://www.emeraldinsight.com.ezp.oamk.fi:2048/doi/full/10.1108/03090561111095702>

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

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. 3.-4. painos. Helsinki : Sanoma Pro Oy.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Papadacos, P., Bernarda, G. & Smith, A. 2014. Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want. Hoboken: John Wiley & Sons.

Osterwalder, A. 2004. The Business Model Ontology a Proposition in a Design Science Approach. Viitattu 4.1.2018, [http://www.hec.unil.ch/aosterwa/PhD/Osterwalder\\_PhD\\_BM\\_Ontology.pdf](http://www.hec.unil.ch/aosterwa/PhD/Osterwalder_PhD_BM_Ontology.pdf)

Oulun Kauppakamari, Oulun yliopiston kauppakorkeakoulu & Teknologian tutkimuskeskus VTT Oy 2016. Digitalisaation vaikutukset näkyvät myös Pohjois-Pohjanmaan yrityksissä. Jäsentiedote 4/2016, viitattu 16.1.2018, [https://www.oulunkauppakamari.fi/4/2016/yritystietoa/digitalisaation\\_vaikutukset\\_n%C3%A4kyv%C3%A4t\\_my%C3%B6s\\_pohjois-pohjanmaan\\_yrityksiss%C3%A4](https://www.oulunkauppakamari.fi/4/2016/yritystietoa/digitalisaation_vaikutukset_n%C3%A4kyv%C3%A4t_my%C3%B6s_pohjois-pohjanmaan_yrityksiss%C3%A4)

Puhakka, V. 2002. Entrepreneurial business opportunity recognition: Relationships between intellectual and social capital, environmental dynamism, opportunity recognition behavior, and performance. Vaasa: Vaasan yliopisto



Rantanen, T. & Toikko, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Viitattu 17.12.2017, [https://arkisto.uasjournal.fi/kever\\_2009-2/Rantanen%20Toikko%20Kever%202009.pdf](https://arkisto.uasjournal.fi/kever_2009-2/Rantanen%20Toikko%20Kever%202009.pdf)

Sinisalo, J. & Raudaskoski, E. 2017. Digitalisaation vaikutukset tulevaisuuden osaajan osaamisvaatimukseen. ePooki. Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut 32. Viitattu 9.12.2017, <http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe2017101150047>

Sipilä, J. 1995. Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. 2. painos. Porvoo: WSOY.

Sipilä, J. 1996. Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. 2. painos. Porvoo: WSOY.

Strategyzer 2017. The Value Proposition Canvas. Viitattu 4.1.2018, <https://strategyzer.com/canvas/value-proposition-canvas>

Thompson, P. 2013. Value Proposition Canvas 11.11.2013. Viitattu 4.1.2018, <https://www.peterjthompson.com/2013/11/value-proposition-canvas/>

Työ- ja elinkeinoministeriö 2015. Palvelutalouden murros ja digitalisaatio. Viitattu 14.1.2017, [http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74984/TEM-jul\\_12\\_2015\\_web\\_30032015.pdf?sequence=1](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74984/TEM-jul_12_2015_web_30032015.pdf?sequence=1)

Tuominen, T., Järvi, K., Lehtonen, M., Valtanen, J. & Martinsuo, M. 2015. Palvelujen tuotteistamisen käsikirja. Viitattu 20.1.2018, <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-60-6218-1>

Työ- ja elinkeinoministeriö 2017. Suomen tekoälyaika. Suomi tekoälyn soveltamisen kärkimaaksi: Tavoite ja toimenpidesuosituksset. Viitattu 28.1.2018, <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-248-4>

Viitanen, J., Paajanen, R., Loikkanen, V. & Koivistoinen, A. 2017. Digitaalisen alustatalouden tiekartasto. TEKES. Viitattu 15.12.2017, [https://www.businessfinland.fi/globalassets/julkaisut/alustatalouden\\_tiekartasto\\_web\\_x.pdf](https://www.businessfinland.fi/globalassets/julkaisut/alustatalouden_tiekartasto_web_x.pdf)


## LIITTEET


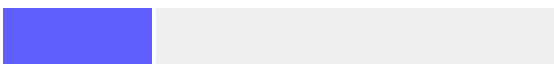
Haastattelu	Toimiala	Asiantuntijat	Päivämäärä	Kesto
Haastattelu 1	Sote-sektorin asiantuntijapal- velut	Toimitusjohtaja	14.8.2017	2 t 30min
Haastattelu 2	Kuljetusala	Toimitusjohtaja	17.8.2017	1 t 37 min
Haastattelu 3	Elinkeinopalvelut (Suomi)	Yritysneuvoja	28.8.2017	1 t 38 min
Haastattelu 4	Elinkeinopalvelut (Ruotsi)	Elinkeinojohtaja	11.9.2017	1 t 42 min
Haastattelu 5	It-ohjelmistot ja ohjelmistokonsu- lointi	Toimitusjohtaja	11.9.2017	1 t 52 min
Haastattelu 6	Teollisuus (Suomi ja Ruotsi)	Tietohallintopääl- likkö	21.9.2017	~45 min

Yhteenvetoraportti



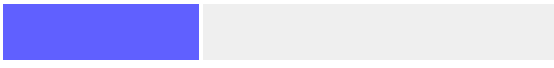
N=81

Julkaistu: 29.3.2016

 Vertailuryhmä: Kaikki vastaajat
**Aikooko yrityksenne investoida digitalisaatioon seuraavan vuoden aikana?**

	Vastaus	Luku- määrä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Kyllä	59	72,84%					
2.	Ei	22	27,16%					
	<b>Yhteensä</b>	<b>81</b>	<b>100%</b>					

**Jos vastasit kyllä, niin mihin seuraavista liiketoiminnan alueista:**

	Vastaus	Luku- määrä	Pro- sentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Yrityksen vertikaalisen arvoketjun (yrityksen sisäisten toimintojen arvoketju) toiminnan tehostaminen	34	57,63%					
2.	Yrityksen horisontaalisen arvoketjun (yrityksen partneriverkoston välinen arvoketju) toiminnan tehostaminen	26	44,07%					
3.	Asiakkaiden osallistaminen yrityksen arvonluontiin	21	35,59%					

4.	Asiakasdatan tehok- kaampi hyödyntäminen	33	55,93%	
5.	Uudet tuoteinnovaatiot	15	25,42%	
6.	Uudet palveluinnovaatiot	29	49,15%	
7.	Liiketoimintamallin muu- tos tuoteliiketoiminnasta palveluliiketoimintaan	9	15,25%	
8.	Liiketoimintamallin muu- tos palveluliiketoiminnasta tuoteliiketoimintaan	4	6,78%	
<b>Yhteensä</b>				

#### Kasvaako mielestänne investointitarve seuraavan 3-5 vuoden aikana?

	Vastaus	Luku- määrä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Kyllä	65	80,25%					
2.	Ei	16	19,75%					
<b>Yhteensä</b>		<b>81</b>	<b>100%</b>					

#### Arvioi digitalisaation liiketoimintahyötyjä asteikolla 1=ei ollenkaan merkittävä,..., 7=erittäin merkittävä

	Erittäin merkittävä (Arvo: 7)	6 (Arvo: 6)	5 (Arvo: 5)	4 (Arvo: 4)	3 (Arvo: 3)	2 (Arvo: 2)	Ei ollen- kaan mer- kittävä (Arvo: 1)	Yh- teensä
Parempi tuotannon ja logistiikan hal- linta ja suunnittelu (avg: 5,33)								100%

Korkeampi asiakas- tyytyväisyys (avg: 5,32)								100%
Joustavammat tuo- tantoprosessit (avg: 5,07)								100%
Nopeampi kauppal- listamissykli (avg: 4,59)								100%
Parantunut laatu (avg: 4,93)								100%
Tehokkaampi markkinointi (avg: 5,10)								100%
Kustannussäästöt (avg: 5,10)								100%
Uusien tuoteinno- vaatioiden liiketoi- mintapotentiaali (avg: 4,35)								100%
Uusien palveluinno- vaatioiden liiketoi- mintapotentiaali (avg: 5,00)								100%
Globaalit markkinat ja kansainvälinen kasvu (avg: 4,30)								100%
Yhteisöjen hyödyn- täminen arvoluon- nissa (avg: 4,25)								100%
<b>Yhteensä</b>	13%	26%	22%	17%	6%	5%	11%	

**Arvioi digitalisaation hyödyntämisen haasteita asteikolla 1=ei ollenkaan merkittävä,..., 7=erittäin merkittävä**

	Erittäin merkittävä (Arvo: 7)	6 (Arvo: 6)	5 (Arvo: 5)	4 (Arvo: 4)	3 (Arvo: 3)	2 (Arvo: 2)	Ei ollenkaan merkittävä (Arvo: 1)	Yhteensä
Epäselvät taloudelliset hyödyt (avg: 4,84)								100%
Digitaalisten ratkaisujen hyödyntämisaosaamisen puute (avg: 5,04)								100%
Standardien puute (avg: 4,38)								100%
Korkeat investointikustannukset (avg: 4,74)								100%
Digitalisaatioon liittyvä liiketoimintaosaaminen (avg: 5,32)								100%
<b>Yhteensä</b>	9%	21%	28%	19%	7%	4%	12%	

**Arvioi seuraavien teknologioiden hyödyntämispotentiaalia yrityksesi toiminnan kehittämisessä 1=ei ollenkaan merkittävä,..., 7=erittäin merkittävä**

	Erittäin merkittävä (Arvo: 7)	6 (Arvo: 6)	5 (Arvo: 5)	4 (Arvo: 4)	3 (Arvo: 3)	2 (Arvo: 2)	Ei ollenkaan merkittävä (Arvo: 1)	Yhteensä
Pilviratkaisut (avg: 5,64)								100%
Uudet älylaitteet (avg: 5,21)								100%

Langattomat ja älykkäät sensorit (avg: 4,35)								100%
Laitteiden internet (avg: 4,70)								100%
Massadata (avg: 4,51)								100%
5G-verkot (avg: 3,90)								100%
Virtuaalinen ja lisätty todellisuus (avg: 3,60)								100%
Digitaaliset palvelu- ja jakamislustat (avg: 5,12)								100%
Robottiikka palveluissa ja tuotannossa (avg: 3,79)								100%
3-ulotteinen tuotustus (avg: 3,32)								100%
<b>Yhteensä</b>	11%	20%	17%	19%	10%	6%	15%	



LUOTTAMUKSELLINEN