



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Mikroyritysten haasteet asiantuntijapalvelujen tuotteistamisessa

Erola, Leena

2014 Laurea Kerava



Laurea-ammattikorkeakoulu
Kerava

Mikroyritysten haasteet asiantuntijapalvelujen tuotteistamisessa

Leena Erola
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
3.10.2014

Leena Erola

Mikroyritysten haasteet asiantuntijapalvelujen tuotteistamisessa

Vuosi 2014 Sivumäärä 47

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia, miksi pienet mikroasiantuntijayritykset eivät olleet tuotteistaneet palveluita, ja mitä haasteita siinä tuli vastaan. Tavoitteena oli saada selville, mitä apua yrittäjät tarvitsevat tuotteistuksen toteuttamiseksi.

Tuotteistamisella voidaan saavuttaa liiketoiminnallisia hyötyjä mikroasiantuntijayrityksissä. Tuotteistamisiasiantuntijapalvelun tarpeellisuus ja haastateltavien tarpeet arvioidaan tämän opinnäytetyön pohjalta. Työn perusteella tehdään päätös tuotteistamiseen liittyvän uuden tuotteen toteuttamisesta kohderyhmänä pienet mikroasiantuntijayritykset. Opinnäytetyön tekijä toimii yrittäjänä.

Tutkimus koostui teoriaosasta, joka sisälsi teoriaa asiantuntijapalveluiden tuotteistamisesta ja uuden tuotteen kehittämisen suunnittelusta. Tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen tutkimustapa ja teemahaastattelut. Haastateltavat saatiin pääosin tuotteistamiskoulutustilaisuudesta. Kaikki haastateltavat toimivat eri asiantuntijapalveluja tuottavilla toimialoilla. Laajemman näkemyksen saamiseksi haastateltiin yritysneuvontaorganisaation toimitusjohtajaa.

Tutkimustuloksien perusteella voitiin todeta, että tutkittavat yritykset eivät osanneet kuvata tai kertoa yrityksensä tuotteistamissuunnitelman sisällöstä ja siihen tarvittavista resursseista kuten ajasta. Tuotteistaminen oli haastateltavien mielestä tarpeellista ja sen edut tiedostettiin, mutta tuotteistamisen toteuttaminen vaati tutkittavissa yrityksissä ulkopuolista apua.

Osaamisen ja ajan puute olivat suurimmat syyt tuotteistamistoimenpiteiden puuttumiseen ja samaa kertoi myös yritysneuvontaorganisaation edustaja. Tutkittavat yritykset tarvitsivat eniten apua palvelulupauksen, myynnin apuvälineiden ja asiakkaille arvoa tuottavan palvelun määrittämiseen.

Tuotteistamisen tulokset hahmotettiin kunkin haastateltavan kohdalla pääsääntöisesti. Apua tuotteistamiseen tarvitaan yksilöllisten tarpeiden mukaan. Uuden tuotteen avulla mikroyrityksen yrittäjän tulisi saada tuotteistamisen eri osa-alueet tehtyä niin, että myynti kasvaa ja kulut pienenevät. Tutkimustulosten perusteella asiantuntijapalveluiden tuotteistamiseen olisi luotava yleispätevä malli, jonka avulla yrittäjät hahmottaisivat paremmin kokonaisuuden.

Asiasanat: tuotteistaminen, asiantuntijapalvelu, markkinointi, mikroyritykset, yrittäjä

Leena Erola

Challenges of Productization in Expert Service Microenterprises

Year	2014	Pages	47
------	------	-------	----

The purpose of this study was to explore why expert service microenterprises have not productized their services and what challenges they are facing in their projects. The goal was to research, the kind of help they need to complete their productization projects.

Microenterprises can achieve remarkable benefits through productizing. This study results can be used in creating professional service of productization to microenterprises and the aim was to get business needs implementation of productization projects. Based on the study results a decision is made to carry out the new service to expert service microenterprises. Researcher is working as an entrepreneur.

The study consists of a theory section, which concerns the productization of expert services and on the other hand is the theory of new service development. The study was based on qualitative methods and theme interviews. Interviewees were selected in the productization event and there were ten professional entrepreneurs all functioning in different expert branches. One interviewee was CEO of the Development Centre Ltd.

From the research results, it was found that the subjects of companies did not know how to describe or tell the company productization plans the content and the necessary resources such as time. Productization was announced as an necessary process and the process bringing benefits to business, but the implementation of productization will need external help.

Know-how and time were the main reasons why they were not products to services. The same stated Ceo of the Development Centre. Companies need the most help to make the right service promise, to do different kinds of sales materials and to specify the service so that it would give value to their customers.

The results of productization were mainly seen by interviewees. As a conclusion expert service microenterprises needed help according to their individual needs. With a new productization service to expert services could function so, that enterprises will get more sale and could reduce their costs. As a conclusion of this study it will be necessary to create a common model to productize expert services which could help entrepreneurs better recognize tasks in their productization.

Keywords: productization, service development, expert service, marketing, microenterprises, entrepreneur

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Tutkimuksen tavoite ja rajaus.....	7
3	Asiantuntijapalvelun tuotteistaminen.....	8
3.1	Asiantuntijapalvelujen tuotteistamisen määritelmiä ja näkökulmia.....	8
3.2	Tuotteistamisen mallit yrityksissä	11
3.2.1	Tuotteistamisen liittyminen yrityksen muihin toimintoihin	11
3.2.2	Suunnittelumallien esittely.....	12
3.3	Tuotteistamisen edut.....	15
3.4	Tuotteistamisen suunnittelu ja ideointi.....	17
3.4.1	Yrityksen strategia huomioon	17
3.4.2	Tuotteistaminen palvelutuote pienille asiantuntijayrityksille	18
3.4.3	Asiakkuuksien kautta arvoa yritykselle	19
3.4.4	Kilpailutilanteen merkitys uuden tuotteen kehittämisessä	20
3.4.5	Tuotteistuksen asiantuntemus	21
3.4.6	Verkostot ja kumppanit	22
3.4.7	Tuotteistuspalvelulla arvoa asiakkaalle	22
3.4.8	Viestiminen palvelun hyödyistä.....	25
4	Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen toteuttaminen	25
5	Tutkimuksen tulokset	27
5.1	Syyt tuotteistuksen puuttumiseen	28
5.2	Tuotteistamisen etuja ja arvontuotanto	29
5.3	Tuotteistamisen tavoitteet.....	30
5.4	Tuotteistamisen prosessi asiantuntijayrityksessä	31
5.5	Asiakastarpeet tuotteistamisessa	32
6	Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti.....	34
7	Johtopäätökset	35
	Lähteet.....	37
	Kuviot	41
	Liitteet.....	42

1 Johdanto

Toimin yksityisyrittäjänä Sisko-palvelut -nimisessä konsultointi- ja koulutuspalveluita tuottavassa yrityksessä. Käynnistin yritystoiminnan syksyllä 2012. Yritys on suunnitellut ja tuottanut viestintään ja markkinointiin liittyviä palveluita mikroyrityksille. Vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa olen huomannut tuotteistamisen toimenpiteiden puuttuvan monelta yritykseltä ja mielessäni on herännyt kysymys, miksi näin on. Monet yrittäjät tietävät, että tuotteistamista olisi saatavissa selvää hyötyä liiketoimintaan parempien tuloksien muodossa. Tuotteistaminen nähdään vaikeana ja työläänä asiana, johon tarvitaan apua.

Kehittäessäni omaa yritystäni otin yhteyttä Keukeen, joka on Keski-Uudellamaalla toimiva yrittäjien neuvontaorganisaatio. Keuke antaa neuvoja muutaman vuoden yrittäjänä toimineille. Keuken yritysneuvojan kanssa punnitsimme liikeideaani, ansaintaa sekä omaa osaamistani. Sain neuvottelusta luettavakseni Parantaisen (Tuotteistajan pikaopas 3.0 2008) laatiman ilmaisen tuotteistusoppaan, josta sain käsityksen siitä, mitä tuotteistus tarkoittaa yritystoiminnassa. Oppaan avulla pääsin alkuun yritykseni palvelujen tuotteistamisessa. Itse asiaan perehdyttyäni minua alkoi kiinnostaa, miten muut yritykset osaavat tuotteistaa palvelunsa. Tarkoituksena on, että potentiaalinen asiakas ymmärtää palvelun sisällön ja sen, mitä hyötyä asiakas saa palvelun tilaamisesta.

Osallistuin Jari Parantaisen yrittäjille järjestämään tuotteistamiskoulutukseen vuonna 2012 syksyllä. Tilaisuuteen osallistui paljon yrittäjiä Keski-Uudeltamaalta. Parantaisen Noste-yritys auttaa isoja yrityksiä tuotteistamaan palvelunsa kymmenessä päivässä ja minulle yrittäjänä heräsi ajatus, voisinko rakentaa uuden tuotteen yritykseeni ja myydä tuotteistamispalveluita niitä tarvitseville pienille yrityksille.

Hyvät palveluideat saattavat syntyä sattumalta. Uudet ideat voivat syntyä asiakasrajapinnassa työskennellessä, kun yrityksen henkilökunta työskentelee asiakkaiden kanssa ja havaitsee uusia tarpeita. Asiakkaat voivat esittää suoraan toiveita jostain palvelusta. Toisaalta yhteistyökumppanien kautta voi syntyä ideoita uusista tuotteista. On myös mahdollista jäljitellä kilpailijoiden toimintaa ja kehittää uusia ideoita omaan liiketoimintaan. (Kinnunen 2004, 40.)

Tuotteistamishankkeet kaatuvat siihen, että yritys pelkää julkistaa palvelunsa sisällön, koska sen ominaisuudet voivat levitä ulkopuolisten tietoon. Toiseksi tuotteistaja ei tunne menetelmiä, joilla kokonaisuus toteutetaan. Kolmas ongelma on tuotteistajan keskittyminen teknisiin yksityiskohtiin asiakasnäkökulman sijaan. Tuotteistaminen vie myös aikaa ja rahallisia resursseja, johon kaikki eivät ole osanneet varautua. (Parantainen 2011, 25-28.) Halusin keskittyä asiakasnäkökulmaan ja asiakkaiden tarpeisiin tuotteistamisen lähtökohtana.

Mikroyritykset ovat alle kymmenen työntekijää työllistäviä yrityksiä ja niitä on Suomessa noin 249 000 eli 93,4 % kaikista yrityksistä. Suurin osa mikroyrityksistä on alle kahden henkilön työllistäviä yrityksiä. Kaiken kaikkiaan Suomessa on yrityksiä noin 322 000. (Suomen Yrittäjät 2014.) Mikroyritysten liiketoiminnan kehittämässä on erittäin paljon haasteita. Markkinat ovat muuttuneet globaaleiksi ja Suomeen perustettavan yrityksen olisi lähtökohtaisesti kehitettävä kasvavaa liiketoimintaa kansainvälisille markkinoille. Teknologian nopea kehitys ja digitalisoitumisen hyödyntäminen osana palveluliiketoimintaa on pienyrityksille suuri haaste, johon tarvitaan osaamista ja näkemystä. Markkinointi on muuttumassa massamarkkinoinnista yksittäisen asiakkuuden kehittämiseen ja asiakkaan tarpeista lähtevän tarjonnan muodostamiseen. Sosiaalisen median kanavat lisääntyvät päivä päivältä ja yrityksen olisi kyettävä tekemään ratkaisuja ja valintoja siitä, missä ollaan mukana ja miksi. Liiketoimintaympäristö siis muuttuu nopeasti ja yrittäjien osaamisen tarve kasvaa. (Accenture Digital Business Study 2014.)

2 Tutkimuksen tavoite ja rajaus

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää tuotteistamisen haasteet mikroyrityksissä. Esiselvitystyön perusteella tehdään päätös tuotteistaminen -palvelun toteuttamisesta kohderyhmänä mikroyritykset. Tärkeintä on tehdä aidosti asiakaslähtöinen tarvekartoitus, jonka perusteella mahdollisen palvelun sisältö on toteutettavissa.

Tutkimuksessa oli tarkoitus selvittää teemahaastatteluiden avulla asiantuntijapalveluja tuottavien mikroyritysten tuotteistamisen haasteita ja miksi yritykset eivät olleet tuotteistaneet palveluitaan. Toisaalta haluttiin saada selville, mitä apua yritykset tarvitsevat tuotteistustyössä ja mistä he saavat tarvitsemansa tiedon. Kaiken kaikkiaan tutkimuksella pyrittiin saamaan selville, miten tuotteistamisasiantuntijapalvelu voisi tuottaa arvoa yritysasiakkaille. Tarkoituksena oli siis löytää haastateltaviksi mahdollisia potentiaalisia asiakkaita ja tutkia heidän tarpeitaan liittyen tuotteistamiseen.

Tutkittaviksi valittiin asiantuntijapalveluja tuottavia eri toimialojen yrittäjiä ja lisäksi haasteltiin yrityskeskuksen toimitusjohtajaa/yritysneuvojaa. Tutkimus toteutettiin yksilöllisinä teemahaastatteluina, jotka kestivät maksimissaan tunnin. Tutkimusmenetelmästä on tarkempi selvitys luvussa 4. Yritysneuvojat ovat keskeisessä asemassa mikroyritysten toiminnan kehittämässä. Yhteistyössä yrittäjien kanssa luodaan toimenpidesuunnitelmia ja arvioidaan ulkopuolisen avun tarvetta sekä kartoitetaan mahdollisia jatkokehitystyöhön soveltuvia palvelun tarjoajia. Nämä palvelun tarjoajat tuottavat yrityskeskuksilta puuttuvia maksullisia asiantuntijapalveluja liittyen esimerkiksi markkinointiin, ICT-ratkaisuihin, rahoittajiin, verkostoihin ja osaamisen kehittämiseen.

Tämän tutkimuksen tuloksia pitäisi pystyä hyödyntämään tuotteistamisen prosessimallin määrittelyssä ja ideoinnissa. Haastateltavien panosta tarvittiin tuotteistaminen palvelukokonaisuuden miettimiseen. Tarkoituksena oli siis kehittää asiakkaille arvoa ja selvittää tutkimuksen avulla, missä asioissa yrittäjät tarvitsevat tuotteistusapua tuotteistaessaan asiantuntijapalveluita.

Asiantuntijayritysten tarvekartoituksen perusteella pyritään tuottamaan tuotteistamiseen liittyvä palvelu kohdeyrityksille. Palvelussa määritellään, mitä hyötyä tai arvoa asiantuntijapalvelun pitäisi tuottaa asiakkaalle. Tämä työ rajataan kuitenkin tämän opinnäytetyön ulkopuolelle ja tehdään myöhemmin.

Tutkimusongelmat, joihin pyrittiin saamaan vastauksia olivat:

1. Miksi asiantuntijayritykset eivät ole tuotteistaneet asiantuntijapalveluitaan?
2. Mitä etua haastateltavat yrittäjät arvelevat saavuttavansa tuotteistamalla palvelunsa?
3. Minkälaisia tarpeita haastateltavilla on tuotteistamisessa?
4. Miten haastateltavat haluaisivat hyötyä kehitetystä palvelusta?

3 Asiantuntijapalvelun tuotteistaminen

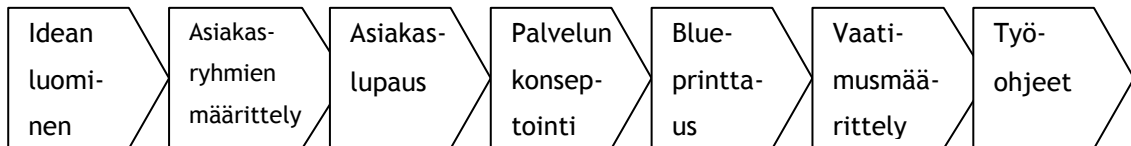
Asiantuntijapalvelujen eli tietointensiivisten palveluiden tuotteistaminen on monitahoinen kokonaisuus, jonka tavoitteena on suunnitella ja tuottaa yritykselle kilpailukykyisiä tuotteita. Lehtinen (1994, 2003) on määritellyt asiantuntijapalvelut hyötyä tuottaviksi vaihdon välineiksi, jotka ovat erikoisosaamiseen perustuvia aineettomia toimintoja, ja jotka oleellisilta osiltaan tuotetaan, markkinoidaan ja kulutetaan samanaikaisesti. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 9.) NABC-malli (Need, Approach, Benefits and Competition) auttaa kaupallistamisprojekteissa ja se sopii myös uuden liiketoiminnan suunnitteluun. Suunnittelun keskiössä ovat asiakkaan tarpeet, jotka ovat tuotteistamisen alku. Markkinoiden kilpailevat vaihtoehdot määrittävät, mitä hyötyä kannattaa tuottaa. Tarpeiden ja kilpailun pohjalta tuotetaan ratkaisu, jossa määritetään asiakashyödyt ja paljonko asiakas hyödystä maksaa. (Oulun Yliopisto 2014.)

3.1 Asiantuntijapalvelujen tuotteistamisen määritelmiä ja näkökulmia

Tuotteistamista mikroyritysten näkökulmasta on Suomessa tutkittu suhteellisen vähän. Viime aikoina tuotteistamisen tutkimus on aktivoitunut ja aiheesta ilmestyi kaksi väitöstyötä tänä syksynä. Jari Parantainen Noste Oy:n toimitusjohtaja toimii Suomessa käytännön tuotteistamisen tunnetuimpana asiantuntijana ja hän on myös kirjoittanut lukuisia kirjoja ja muita julkaisuja aiheesta. Hän on toteuttanut tuotteistamista lukuisissa isoissa yrityksissä viime vuosina keräten aiheesta paljon käytännön tietoa. Aineistoa löytyy 2000-luvulta lähtien.

Tuotekehitys on yrityksissä yksi päätoiminnoista, joka liittyy yrityksen innovaatiokulttuuriin. Uusien tuotteiden ja palveluiden kehittäminen on usein innovaatioprosessien alaprosessi. Innovaatio ei ole pelkästään uusi idea, uusi teknologia tai markkinoiden kehittämistä, vaan se on kaikkien niiden aktiviteettien johtamista, jotka liittyvät uusiin tai parannettuihin tuotteisiin ja prosesseihin. Kehittämisen kohteet voidaan jakaa eri kategorioihin, jolloin erikseen kehitetään täysin uusia tuotteita ja luodaan omat prosessit vanhojen tuotteiden parantelulle. Uusien tuotteiden kehittälystrategia linkittyy yrityksen muihin strategioihin kuten markkinointiin ja teknologiastrategiaan, jotka määrittävät tuotestrategialle roolin, sisällön ja tavoitteen. (Majava 2014, 27-28.)

Tuotteistaminen tähtää yrityksen taloudellisen tuloksen parantamiseen. Myynnin maksimoimiseksi asiakkaiden tarpeet tulisi kartoittaa mahdollisimman hyvin. Tuotteistamisen työkalut ovat idean luominen, asiakasryhmien määrittely, asiakaslupauksen ideointi, palvelun konseptointi, blueprinttaus, vaatimusmäärittely sekä työohjeet. Tuotteistamisen prosessi jakaantuu myynnin edistämistyökalujen ideointiin sekä tuotannon kehittämiseen. Kohderyhmän määrittelyn ja asiakkaan tarpeen tunnistamisen lisäksi tulee myös tunnistaa asiakkaalle ja tuotteelle parhaimmat markkinoinnin ja myynnin jakelukanavat. Palvelu koostuu usein osista, jotka voidaan ajatella moduuleiksi, joita liitetään yhteen. (Tonder 2014, 12-13.)



Kuvio 1. Tuotteistamisen työkalut Tonderin (2014) mukaan.

KTT, ETM Vesa Tiensuu (2005, 2.) on toiminut yrityksensä kautta erilaisissa yritysten tuotteistamisprojekteissa (40 yritystä) ja kansainvälistymishankkeissa sekä tutkijana ja yliopettajana. Hän on tutkinut mikroyritysten tuotteistamista, joka tarkoittaa osaamisen, teknologian tai idean siirtämistä kaupalliseen muotoon. Tutkimuksien keskeisimmät tulokset mikroyritysten tuotteistamisen haasteista olivat, että yritykset eivät tiedä, miten tehdä tuotteistus ja paljonko siihen kuluu aikaa.

Tuotteistamisen tutkimukselle on siis suuri tarve. Tuotteistaminen on laaja kokonaisuus, joka mikroyritysten olisi hallittava. Keskeisenä havaintona oli myös se, että yritykset etenevät osien kehittämisestä kokonaisuuteen. Onnistuneeseen tuotteistukseen tarvitaan kokonaisuuden ja osien välistä vuorovaikutusta. Tämä tarkoittaa siten yrityksen kokonaisvaltaista kehittämistä, ei vain ideoiden paketoimista uusiksi tuotteiksi. (Tiensuu 2005, 64-65.)

Tuotteistetun konseptin tulee näyttää siltä kuin asiakkaat haluavat sen näyttävän. Menestyvän tuotteen rakentamisessa on syytä selvittää tarkasti asiakkaiden tarpeet, odotukset ja toiveet. Aina asiakas ei kuitenkaan tiedä, mitä hän haluaa. Asiakkaan tarpeeseen vaikuttaa myös kilpailijoiden tarjonta ja sen trendikkyys. Tuotteistamisella tarkoitetaan osaamisen, teknologian tai idean siirtämistä kaupalliseen muotoon. Tuotteistaminen on yrityksen laaja-alaista kehittämistä, ei vain ideoiden paketoimista tuotteiksi. Se on yrityksen strategista kehittämistä tuotekilpailukyvyn näkökulmasta. (Tiensuu 2005,10,65.)

Asiakstarpeita voidaan kartoittaa monin tavoin. Asiakkailta voidaan kysyä suoraan, mitä he uudelta tuotteelta toivovat. Tässä pitää huomioida se seikka, että asiakkaat eivät välttämättä ole teknologian asiantuntijoita, insinöörejä tai luonnontieteilijöitä. Heidän toiveensa voivat johtaa oikean palvelun tekemiseen, mutta he eivät välttämättä osaa sanoa sitä suoraan. (Ulrich 2005, 20.)

Tekes rahoittaa yritysten tutkimus-, kehitys- ja innovaatiohankkeita. Se antaa myös tukea tutkimus- ja kehitystyön ja innovaatiotoiminnan kansainvälistämiseen sekä tarjoaa globaaleja verkostoja yrityksille ja tutkijoille. Vuonna 2009 on ilmestynyt ”Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua” -opas yrityksille. Opas on osa Tekesin Serve - Innovatiiviset palvelut -ohjelmaa, joka käynnistyi vuonna 2006. Oppaaseen on haastateltu 17 eri yrityksen edustajaa vuosina 2006-2007, joilla oli kokemusta palvelujen kehittämisestä sekä tuotteistamisesta. (Jaakkola, Olavi & Varjonen 2009.)

Tekes määrittelee tuotteistamisen uusien ja olemassa olevien palveluiden määrittelyksi, systematisoinniksi ja ainakin osittaiseksi vakioinniksi, joka voi kohdistua sekä yrityksen sisäisiin että asiakkaalle näkyviin prosesseihin. Tuotteistamisen tavoitteena on uudistaa ja kehittää palveluliiketoimintaa niin, että laadun ja tuottavuuden parantumisen kautta asiakkaan saama hyöty maksimoituu ja yrityksen kannattavuus paranee. (Jaakkola ym. 2009, 6.)

Palvelujen tuotteistamista voidaan nimittää konseptoinniksi (concepting) tai palvelujen systematisoinniksi. Liiketoimintastrategian pohjalta kehitetään tuotteita joko parantamalla nykyistä palvelua, laajentamalla nykyistä tarjontaa tai kehittämällä uusia palveluita. Yrityksen palvelutarjooman arvioinnissa kiinnitetään huomiota asiakashyötyyn, mitä osaamista palvelun tuottaminen vaatii ja kuinka kannattavaa palvelun tuottaminen on. Toisaalta tärkeää on tietää, mitä mahdollisuuksia markkinoilla on tulevaisuudessa sekä mitkä palvelut soveltuvat kansainvälisille markkinoille. Palvelun määrittely sisältää palvelun sisällön sekä palveluprosessin kuvaamisen. Palvelun konkretisointi käsittää keinot viestiä palvelusta. Onnistuneeseen palvelun kehittämiseen kuuluu myös seuranta, jonka avulla palvelua koko ajan parannetaan. (Bergström & Leppänen 2009, 220-222.)

LEAPS-projektin (Leadership in the Productization of Services) tavoitteena on tunnistaa ja kuvata sellaisia tuotteistamisen johtamisen malleja, joilla palvelujen tuotteistaminen voidaan toteuttaa avoimesti, osallistavasti ja asiakaslähtöisesti. Tutkimuksessa arvioidaan yritysten nykyisiä tuotteistamisen malleja ja tunnistetaan niistä löytyviä hyviä käytäntöjä ja kehittämiskohtia. Tutkimuksen toteuttavat Aalto-yliopiston BIT Tutkimuskeskus ja Tampereen teknillisen yliopiston Teollisuustalouden laitoksen Teollisten operaatioiden johtamisen yksikkö. Tutkimushanke käynnistyi 1.1.2012 ja siitä on saatavissa tuloksia 2014 vuoden loppuun mennessä. (Aalto University 2014.)

3.2 Tuotteistamisen mallit yrityksissä

Tuotteistusprosesseja tai tuotteistussuunnittelumalleja on useita ja valitsin tarkasteluun tässä kappaleessa luetellut neljä mallia, koska ne perustuvat käytännössä hyväksi havaittuihin toimintatapoihin. Yhteistä näille malleille on prosessin jatkuvuus, koko ajan pitää parantaa olemassa olevia tuotteita ja toisaalta kehittää uusia yrityksen strategiaan soveltuvia tuotteita. Vaiheet myös limittyvät toinen toistensa päälle, mutta periaatteessa yhden vaiheen loppuun tekemisen jälkeen voidaan tehdä päätöksiä, jotka koskettavat seuraavia vaiheita.

Tekesin tutkimuksen mukaan tilanteet vaihtelevat yrityksistä toiseen ja sopiva suunnittelu-malli on valittava jokaisen tuotekehitysprojektin kohdalla erikseen (Jaakkola ym. 2009, 9). Tärkeintä on saada yrityksen haluamat lopputulokset aikaiseksi. Parantainen ja Sipilä puolestaan ovat luoneet omat mallinsa käytännön oppien kautta ja Wilhelmsson ja Edvardsson tutkijapari on kehittänyt oman mallinsa niin ikään yrityskokemuksien perusteella. (Kinnunen 2004; Parantainen 2011; Sipilä 1999;, 34.)

3.2.1 Tuotteistamisen liittyminen yrityksen muihin toimintoihin

Tuotteiden kehittäminen liittyy moniin asioihin ja toimintaprosesseihin yrityksissä. Taloudellisten syiden takia yrityksen kannattaa kehittää uusia tuotteita. Uudet tuotteet voivat lisätä voittoa ja markkinaosuutta sekä vaikuttaa yrityksen menestykseen markkinoilla. Markkinointi- ja asiakassuhdetekijät vauhdittavat tuotekehitystä, koska tuotteiden kehittäminen parantaa yrityksen tai brändin imagoa ja mainetta sekä tarjoaa sopivan palvelukokonaisuuden, joka tyydyttää asiakkaita. Myös asiakkaiden tarpeet ja asenteet muuttuvat koko ajan, ja asiakkaat odottavat saavansa tuoteuutuuksia. Toisaalta asiakkailta voi saada hyviä vinkkejä uusien tuotteiden kehittämiseen. (Majava 2014, 29-30.)

Markkinat ja teknologia kehittyvät koko ajan ja yrityksen olisi kyettävä seuraamaan kehitystä. Palveluiden ja tuotteiden kehittäminen liittyy myös yrityksen resursseihin ja sisäisiin tekijöihin. Tavarantoimittajat, jakelukanavat ja partnerit voivat olla tuotekehityksen lähteinä ja

heiltä on mahdollista saada vinkkiä uusista mahdollisuuksista ja palveluiden parantamisesta. Edellä luetellut ajurit vaihtelevat tuotteen ja projektin mukaan. Avainajureina perusteellisille tuoteprojekteille ovat teknologian kehitys, toimintaympäristötekijät ja yksilöt hyvillä visioilla. (Majava 2014, 29-30.)

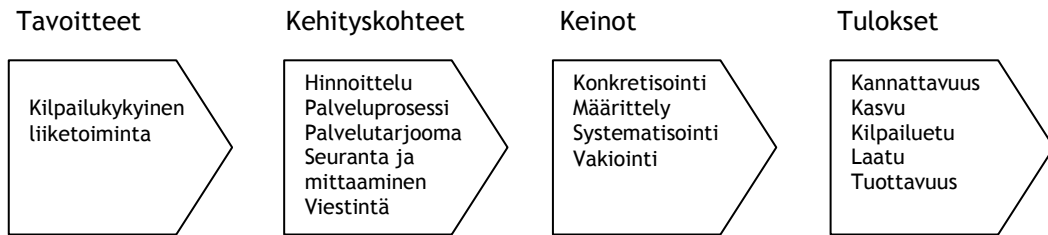
Oman kokemuksen mukaan mikroyritysten resurssit ovat rajalliset ja niiden tulisi riittää myös tuotekehitystyöhön, joka on aikaa vievää. Tuotekehitykseen panostamalla voitaisiin mahdollisesti saavuttaa mikroyrityksissä mittavaa tuottojen kasvua. Tämä edellyttää tuotteistamiseen vaaditun osaamisen hankkimista jollain keinoin.

Hyvän tuotteistusprosessin ominaisuuksia ovat muun muassa tuotteen ainutlaatuisuus, sopivuus markkinoille ja hyvin tehty suunnittelutyö. Tarkka tuoteominaisuuksien määrittely varhaisessa tuotekehityksen vaiheessa, monialainen tiimityö ja tarkasti määritellyt arviointivaiheet tuotekehitysprosessissa parantavat lopputulosta. Lisäksi pitää hallita innovaatioprosessi ja määritellyt päätöksentekovaiheet kriteereineen tuotekehitysprosessin jatkamisesta tai keskeyttämisestä. (Kinnunen 2004, 30.)

Onnistuneeseen lopputulokseen tarvitaan myös riittävät resurssit, ylimmän johdon sitoutuminen ja innovatiivinen yrityskulttuuri. Lisäksi uusien ja vanhojen tuotteiden synergia vaikuttaa uusien tuotteiden menestykseen markkinoilla. Palvelujen suunnittelu on ennemminkin yrityksen ja erehdyksen kautta etenevä polku kuin harkittu prosessi. Prosessin kustannuksia on vaikea määrittää, koska on vaikea määrittellä tuotteistamiseen kuluva työmäärä. Toisaalta tietotekniset ja kalustokustannukset on helppo määrittää. Jos tuotteistusprosessi epäonnistuu ja palvelujen tuotannossa tulee ongelmia, siitä koituu lisäkustannuksia. (Kinnunen 2004, 30.)

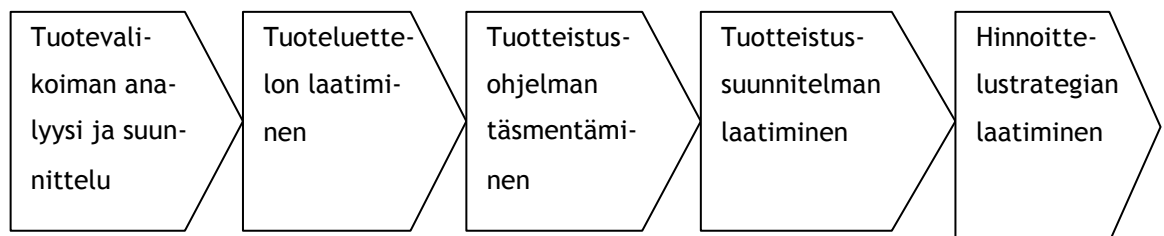
3.2.2 Suunnittelumallien esittely

Tuotteistamisen tavoitteena on kilpailukykyinen liiketoiminta. Yrityksen ansaintaan voidaan vaikuttaa kehittämällä hinnoittelua, tehostamalla palveluprosessia, laajentamalla palvelutarjoomaa ja viestimällä palveluista. Seurannan merkitys on tärkeä ja sen avulla kerätään palautetta asiakkailta ja arvioidaan tuotteiden menestystä markkinoilla. (Jaakkola ym. 2009.) Kuviossa 2 on tiivistetysti esitetty, miten palveluliiketoimintaa voidaan tuotteistamisen avulla kehittää. Palveluliiketoiminnan prosessi on jatkuvaa kehittämistä, joka vaatii toimintaympäristön seurantaa ja asiakaspalautteiden analysointia yhä parempien tuotteiden ja palveluiden saamiseksi markkinoille.



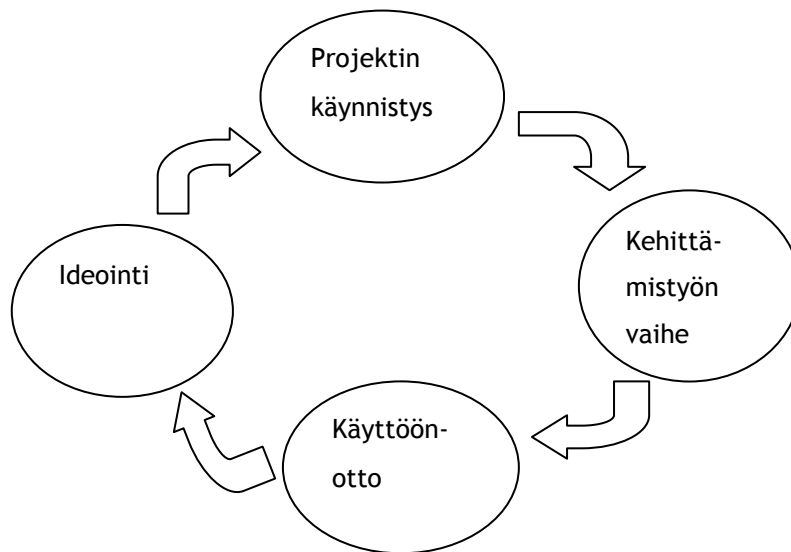
Kuvio 2. Palveluliiketoiminnan kehittäminen tuotteistamisen avulla (Tekes 2009).

Tuotteistusprosessi sisältää minimissään seuraavat vaiheet: tuotevalikoiman analysointi ja suunnittelu, tuoteluettelon laatiminen, tuotteistusuohjelman täsmentäminen, tuotteistussuunnitelman laatiminen sekä hinnoittelustrategian laatiminen. Tuotteistusta kannattaa ajatella tuotekehitysprosessin olennaisena osana tai jopa sen synonyyminä. Tuotteistustyössä apuvälineenä käytetään sisäisiä tuotekuvauksia, joissa kuvataan tuotteen markkinat, kohderyhmät, asiakashyödyt, sisältö ja versiot, toimitusehdot, tuotekehityskustannukset ja taloudelliset tulostavoitteet. Kuvaus on niin laaja ja yksityiskohtainen, että se sisältää kaiken aineiston, jota tuote-esitteeseen tarvitaan. Tuotekuvauksen tulisi myös aina sisältää toimenpidesuunnitelman tarvittavista tuotekehitystoimista. (Sipilä 1999, 34-35, 124.)



Kuvio 3. Tuotteistusprosessi (Sipilä 1999).

1990-luvun alussa ruotsalaiset tutkijat Wilhelmsson ja Edvardsson esittivät oman nelivaiheisen tuotteistusmallinsa. Malli perustuu yrityksissä havaittuihin ja tutkittuihin toimintatapoihin ja malli käsittää neljä limittäistä suunnitteluprosessin vaihetta. Suunnitteluprosessi kuvataan kehän muodossa, koska suunnitteluprosessi on jatkuva. Ensimmäisessä vaiheessa ideoidaan ja muodostetaan alkuperäisestä ideasta palvelutarjous. Tämän työvaiheen jälkeen perustetaan palvelun suunnitteluvaiheen työryhmä ja sovitaan ryhmässä noudatettavista toimintatavoista ja pelisäännöistä. Kolmannessa vaiheessa ideoidaan tarkasti asiakkaiden tarpeet ja tehdään tarkka konsepti palvelutarjouksesta. Lisäksi analysoidaan kaikki mahdolliset palveluun ja suunnitteluun vaikuttavat tekijät. Samaan aikaan suunnitellaan palvelujärjestelmä ja itse palveluprosessi tämän järjestelmän mukaisesti. Kolmanteen vaiheeseen kuuluu palvelun testaus. Viimeisessä eli neljännessä vaiheessa palvelua ryhdytään tuottamaan ja markkinoimaan. (Kinnunen 2004, 34.)



Kuvio 4. Palvelujen kehittäminen (Edvardsson & Wilhelmsson 1994, cit. Kinnunen 2004).

Parantaisen mukaan tuotteistettu palvelu syntyy kymmenen vaiheen kautta. Ensin valitaan asiakas ja pyritään tunnistamaan asiakkaan ongelma. Sen jälkeen selvitetään, miksi ongelmaa ei ole ratkaistu, jonka jälkeen kiteytetään törkeä lupaus, jossa huomioidaan kilpailijoiden palvelut ja tuotteet. Sitten kerrotaan hyödyistä, joita asiakkaalle syntyy palvelun ostamisesta. Seuraavaksi palvelulle annetaan nimi. Lopuksi käsitellään myynnissä esiin tulevat vasta-vaitteet ja etsitään niihin vastaukset. Tämä kokonaisuus on ns. **lupausvaihe**, jonka perusteella syntyvät myyntiesite ja -esitys. (Parantainen 2010, 135-192.)

Lunastusvaihe koostuu puolestaan viidestä vaiheesta. Ensin laaditaan vaatimusmäärittely, jonka tarkoituksena on löytää, priorisoida ja dokumentoida asiakkaan tarpeet. Seuraavaksi kootaan työohjeet niin, että jokainen prosessiin osallistuva tietää oman tehtävänsä ja myös selostuksen koko tuotteesta. Kolmanneksi julkistetaan palvelu eri sidosryhmille ja mietitään, mikä hyöty kutakin ryhmää koskettaa. Neljännessä vaiheessa kerätään mahdolliset kehitys-ideat. Lopuksi tuotteistuksen tulokset kootaan käsikirjaksi. (Parantainen 2010, 196-240.)

Menestyneimmät tuotekehitysprojektit omaavat tiettyjä piirteitä. Menestystä tulee, jos varmistaa asiakkaiden erinomaisten tarpeiden täyttämisen ja sitouttaa henkilökunnan toteuttamaan uutta palvelua. Lisäksi asiakkaita kannattaa auttaa arvostamaan tuotteen hyötyjä ja tuotteen lanseeraukseen kannattaa panostaa. Johto voi edesauttaa onnistumisessa tuomalla julki yrityksen ainutlaatuisia osaamista, kokemusta ja mainetta. (De Brentani 2003.)

Palveluiden tuottamia hyötyjä asiakkaille kannattaa mitata jatkuvasti. Mittaaminen tulisi tapahtua asiakaskohtaisesti ja vuoropuhelua asiakkaan kanssa tulisi lisätä toimivampien mitta-

reiden kehittämiseksi. Asiakkaalta voidaan kysyä arvostuksen kohteita, asiakasyrityksen toimintatapoja ja selvittää asiakkaan liiketoimintaa. (Tekes 2013, 43.)

3.3 Tuotteistamisen edut

Tuotteistamisen avulla yritys voi parantaa myynnin tehokkuutta ja toisaalta vähentää ja tehostaa tuotteen tai palvelun tuotannon kustannuksia. Jotta asiakas ostaisi tuotteen, tulee ostamisen olla asiakkaalle helppoa. Tuotteen tulee olla selkeä, mahdollisimman konkreettinen ja riskittömän tuntuinen ostos. Tämän takia palveluselosteelle ja hinnoittelulle tulee omat vaatimuksensa. Toisaalta palvelun on myös erottauduttava kilpailijoista, oltava ainutlaatuinen ja ylivoimainen kokonaisuus. (Tonder 2014, 15.)

Myynnissä tarvitaan tuotteistamista, koska asiakkaiden vaatimukset voivat olla jotain muuta kuin yrityksen tuotteistettu palvelu tarjoaa. Kun asiakkaan vaatimuksia ei pystytä myyntitilanteessa täyttämään, tarvitaan nopean tuotteistuksen prosessia. Sen avulla myyjä pystyy määrittämään asiakkaan tarpeen ja tarjoamaan siihen nopeasti ratkaisua. Myyntihenkilöiltä tämä edellyttää nopeaa päätöksentekokykyä, hyvin määriteltyjä rooleja ja vastuita sekä nopean tuotteistamisen prosessin sopivuutta muiden liiketoimintaprosessien kanssa. Myyjä pysyy prosessin avulla tekemään uuden tuotepäivityksen. Hän voi tuottaa asiakkaalle lisäarvoa jo myyntineuvottelujen aikana. (Hänninen 2014, 5, 77.)

Tuotteistamisen etuja on myös se, että palvelun voi tuottaa kuka tahansa hyvän dokumentaation perusteella. Dokumentaatio sisältää palvelun suunnitteluvaiheen, myynnin menetelmät, markkinointimateriaalin, hinnoittelun, sopimukset ja graafisen ilmeen. Palvelu kannattaa jakaa moduuleihin, joiden avulla voidaan tuottaa eri asiakasryhmille heidän haluamiaan kokonaisuuksia. (Parantainen 2010, 12-14.)

Tuotteistettu asiantuntijapalvelu on helpompi myydä, koska asiakas tietää palvelun sisällön, palvelulupauksen sekä minkä tyyppisille asiakkaille palvelu on tarkoitettu. Tuotteistamisessa pyritään maksimoimaan tuotteen asiakashyötyjä, jonka avulla yrityksen myynti ja tulos kasvaa. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 30-31.) Asiantuntijapalveluiden myynnissä korostuu luottamus asiakkaan ja myyjän välillä. Tuotteistetun palvelun voi julkistaa markkinointitarkoituksessa. Tuotteistamisen avulla yrityksen omaisuus, maine ja kannattavuus paranevat ja yrityksen arvo kasvaa. Tuotteistamisen avulla yritys voi päästä onnistumisten kehälle, koska hyvän maineen kasvaessa markkinointi on helpompaa. (Sipilä 1999, 22.)

Tuotteistamisesta on kyse, kun palveluista kehitetään selkeitä palvelukokonaisuuksia tai prosesseja tai kun perusmalleista räätälöidään moduulien avulla asiakaskohtaisia versioita. Tuotteistetun palvelun voi myydä käyttöoikeutena tai omistusoikeutena. Asiantuntijayrityksis-

sä tuotteistamisessa on kyse yrityksen henkilöiden osaamisen siirtämisestä tuotteistuksen kautta asiakkaalle arvoa tuottavaksi palveluksi. (Sipilä 1999, 12-13; 23.) Mielestäni asiantuntijapalvelun myynti on erittäin haasteellista, koska asiakas ei välttämättä tiedä, mitä on ostamassa.

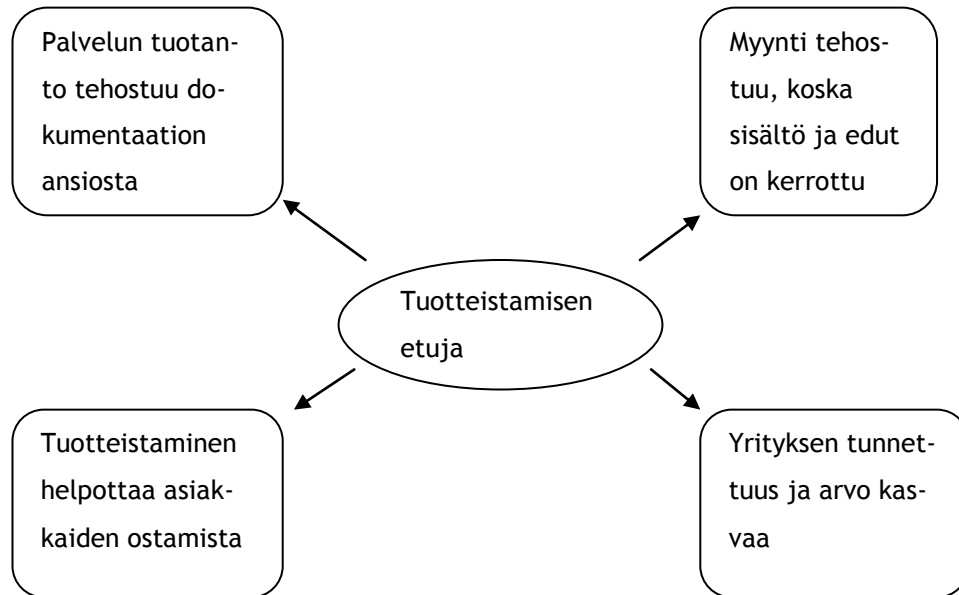
”Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua” -julkaisuun haastateltujen yrittäjien mukaan tuotteistaminen selkeyttää yrityksen viestintää ja tekee palveluista tasalaatuisempia. Tuotteistaminen helpottaa myös palvelun ostamista ja saa aikaan lisämyyntiä. Tuotteistamisesta on apua sopimuskäytäntöjen luomisessa ja tietojärjestelmien suunnittelussa ja rakentamisessa. (Jaakkola ym. 2009, 10.)

Neljän KIBS-yrityksen tutkimuksen mukaan tuotteistamisesta saatiin myynnin lisäystä ja asiakasmäärän kasvua, samalla kun erottauduttiin kilpailijoiden tuotteista. Palvelujen tuottaminen oli tehostunut ja keskustelu asiakkaiden kanssa palveluiden sisällöistä oli helpottunut. Yrityksissä kehitettiin myös kommunikointityylejä ja opittiin tekemään paremmin markkinointimateriaalia. Projektin myötä tajuttiin asiakasnäkökulman tärkeys liiketoiminnassa. (Valminen & Toivonen 2011, 11.)

Asiantuntijapalveluita tuottava yritys tarvitsee tuotteistamis- ja markkinointisuunnitelman, koska palvelut alana on kasvanut rajusti ja toiminnan käynnistyessä tarvitaan suunnitelmallinen markkinointiohjelma, joka ei vie liikaa yrityksen rajallisia alkuvaiheen resursseja. Erityisen tärkeää suunnitelmallisuus on kansainvälistyessä. Asiantuntijapalvelut vaativat lisäksi omaperäisyyttä ja suhdemarkkinointia. Tuotteistamisen ja markkinoinnin avulla saavutettavan asiakastytyväisyyden ja tuloksen välillä on selvä yhteys. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 13-15.)

Tuotekehityksellä voidaan löytää ratkaisu havaittuun tarpeeseen. Kehittämällä yrityksen tuotetarjoomaan uutuuksia saadaan kilpailuetua ja erilaistutaan sekä lisätään tuottoja. Tyydyttämättömät ja muuttuvat tarpeet vaativat kehittämään uusia tuotteita ja teknologian kehitys mahdollistaa toisaalta uusien tuotteiden kehittämisen. Uuden tuotteen kehittäminen vaatii jatkuvia resursseja, koska tuotekehittelyn lisäksi tarvitaan hinta-, saatavuus- ja viestintäratkaisut. (Bergström & Leppänen 2009, 207.)

Tuotteistamisen kautta yrityksen on mahdollista saavuttaa monenlaisia liiketoiminnallisia hyötyjä, joista kuviossa 5 on esitetty yhteenveto. Tuotteistamisen toteuttamisella on yrityksen toiminnan kannalta pitkäkestoinen vaikutus, sen avulla saadaan tehostettua sisäistä palvelujen tuotantoa ja myyntiä. Sisäisen tehokkuuden paraneminen puolestaan näkyy asiakkaille parantuneena ja laadukkaana palveluna, joka tuo lisää kassavirtaa. Hyvä palvelu kasvattaa yrityksen imagoa ja tuo myynnillisiä tuloksia, koska asiakkaiden on helpompi luottaa hyvän imagon omaavaan yritykseen.



Kuvio 5. Tuotteistamisen keskeisiä etuja (Mukaeltu Tonder 2014, Parantainen 2010, Lehtinen 2005, Sipilä 1999).

3.4 Tuotteistamisen suunnittelu ja ideointi

Keskeisimpiä tekijöitä uuden palvelun kehittämisessä ovat tuottotavoitteet, oikean tuotetarjooman tarjoaminen, brändi ja maine, strategia ja kilpailutilanne. Lisäksi tärkeitä tekijöitä ovat ulkoinen toimintaympäristö, yrityksen omat näkymät, asiakkaan panos sekä uusi teknologia. Edellä mainituilla tekijöillä on eri painoarvo riippuen tuoteprojektin laajuudesta. Uuden tuotteen kehittäminen on radikaalia kehittämistä. Siinä strategia, brändi ja maine, tuottotavoitteet, oikean tuotetarjooman tarjoaminen, kilpailu, yrityksen omat näkymät, uusi teknologia ja ulkoinen toimintaympäristö korostuvat. (Majava 2014, 44.)

Tuotteistamisen suunnitteluun on varattava riittävästi aikaa. Harvoin saadaan kehitettyä uusi tuote yritykselle alle vuodessa, useat projektit vaativat aikaa 3-5 vuotta. Koska tuotteistamiseen menee aikaa, se myös maksaa ja lähtökohtaisesti tuotekehitykseen sijoitettu raha pitäisi tulla takaisin uuden tuotteen tuotossa. Tuotteistusprosessi vaatii paljon luovuutta ja siksi se on haastavaa. Tuotteistamistiimissä olisi hyvä olla erilaista osaamista niin markkinoinnin kuin tuotannon puolelta. (Ulrich & Eppinger 2003, 5-6.)

3.4.1 Yrityksen strategia huomioon

Markkinointi- ja tuotteistamisstrategian tulee perustua yritysstrategiaan. Tämän opinnäytetyön asiakastarpeiden analysoinnissa on tunnettava asiakkaan liiketoimintaa ja toimialaa, jot-

ta voi tulkita tarpeita oikealla tavalla. Tarpeista tulisi valita tärkeimmät, joita kehitettävä palvelu alkaa tyydyttää.

Strategisessa suunnittelussa vastataan kysymyksiin: missä toiminnassa halutaan olla mukana ja millaiseksi halutaan kehittyä. Strategian laadinnassa keskeistä on valintojen tekeminen. Linjan vetoja pitää tehdä siinä, onko yritys täyden palvelun talo vai erikoistuja vai soveltaako yritys painopistestrategiaa. Toiseksi pitää tehdä päätös, onko yritys perustiedon tuottaja, tuotekehittäjä, tiedon käsittelijä vai kanavan hallitsija. Kolmanneksi pitää ratkaista, toimiiko yritys kansallisilla markkinoilla, kansainvälisesti vai globaalisti. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 20-23.)

Strategiaprosessissa määritetään visio, missio ja tehdään yrityksestä sisäinen ja ulkoinen analyysi, jonka pohjalta luodaan päämäärät ja tavoitteet. Tavoitteiden pohjalta määritetään toimintaohjelma, johon liittyy myös tuotteistus- ja markkinointisuunnitelma. Markkinointistrategiaan liittyy olennaisesti kilpailuedun ja kasvumahdollisuuksien huomiointi. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 20-23.)

Yrityksen strategian voi piirtää Kaplanin ja Nortonin (2000) mukaan kartalle, johon sijoittuvat taloudellisen kasvun tavoitteet, kohderyhmä, arvon määrytykset sekä yritykselle että asiakkaille. Karttaan lisätään tuoteinnovaatioiden ja tuotteiden erinomaisuuden avainroolit, palvelut, prosessit ja investoinnit ihmisiin ja järjestelmiin. Yrityksen olisi kyettävä löytämään vahvuuksia asiakkuuksista, työntekijöiden taidoista ja tiedoista, informaatioteknologiasta ja innovaatioiden kehittämisestä. Merkittäviä vahvuustekijöitä voidaan löytää lisäksi innovaatiokulttuuriin panostamisesta, ongelman ratkaisusta ja yleisistä organisaatioparannuksista. (Porter 2000.) Yrityksen tuotestrategia antaa suuntaviivat sille, millaisia tuotteita ja palveluita yritys tuottaa saavuttaakseen kannattavuutta ja voittoa. Asiakasstrategia puolestaan määrittää, millaisia asiakkaita ja asiakassuhteita yritys tavoittelee. (Jaakkola ym. 2009, 8.)

Uuden tuotteen kehittämisessä keskeistä on selvittää asiakkaiden tarpeita. Asiakastarpeita voidaan kysyä haastattelemalla, havainnoimalla, asiakkaan toimimisena palvelun koekäyttäjänä, asiakaspaneelien kautta ja netin välityksellä. Tyypillisin tapa selvittää asiakastarpeita on haastatella 10-50 asiakasta. Asiakkaiden tarpeiden ja ongelmien ilmaukset tulisi dokumentoida asiakkaan kielellä, selvästi ja tarkasti. (Majava 2014, 38.)

3.4.2 Tuotteistaminen palvelutuote pienille asiantuntijayrityksille

Tuotteistaminen -tuotteen kehittäminen yritykselle luokitellaan liikkeenjohdon konsultointipalveluksi, koska on tarkoitus vaikuttaa asiakasyrityksen tuotteistamisprosesseihin. Liikkeenjohdon konsultointipalveluista 60 % keskittyy Uudellemaalle, alan kokonaisliikevaihto on 1,7 miljardia ja yritykset arvioivat talouden tulevaisuuden näkymät hyväksi (2011). Vuonna 2009

muuta liikkeenjohdon konsultointia antavaa yritystä oli 6346 kappaletta ja henkilöstöä näissä oli 10975 henkilöä ja määrä on lisääntynyt vuodesta 2006. Viime aikoina suurilla ja nykyään pienemmillä konsulttitoimistoilla on kytkentöjä myös ohjelmistoalaan tietojärjestelmiä koskevan konsultointiin. (Liikkeenjohdon konsultointi 2011.)

Liike-elämän palvelujen sisällä osaamisintensiiviset liike-elämän palvelut (knowledge-intensive business services KI BS) määritellään yritysten toisille yrityksille tai julkiselle sektorille tuottamiksi palveluiksi, joissa asiantuntijatoiminnalla on erityisen suuri merkitys. Osaamisintensiivisiin liike-elämän palveluihin luetaan yleensä seuraavat toimialaluokat: ohjelmistoala, tutkimus ja kehittäminen, lainopilliset palvelut, taloushallinnon palvelut, mainos- ja markkinointipalvelut, tekniset palvelut, konsultti- ja henkilöstöpalvelut. Osaamisintensiivisten alojen työllisyyskehitys on ollut viime vuosina positiivista. Esimerkiksi vuodesta 2002 vuoteen 2007 alan henkilömäärä on kasvanut kolmanneksen. Uusimmissa tutkimuksissa on käynyt ilmi, että yritykset ovat ostaneet ulkopuolisia tietointensiivisiä palveluita, koska asiantuntemuksen taso ja osaamisvaatimukset ovat nousseet. (Liikkeenjohdon konsultointi 2011.)

Liike-elämän palveluissa yritysten merkittävimmät kehittämistarpeet tutkimuksen mukaan liittyvät markkinointiin ja myyntiin. Noin neljä kymmenestä yrityksestä kaipaa tähän apua. Toiseksi merkittävimmäksi kehityskohteeksi nousi erilaisten yhteistyömuotojen etsiminen ja verkottuminen. Kolmas asia on alan yrityksissä työskentelevien henkilöiden kouluttaminen. (Suomen Yrittäjien, Finnveran ja TEM:n yritysbarometri 2/2011.)

3.4.3 Asiakkuuksien kautta arvoa yritykselle

Storbacka (2005, 195-196) on kehittänyt VECTIS -prosessin, jonka avulla selvennetään, miten yritykset voivat parantaa yrityksen ansaintaa käyttämällä asiakkuuksia vipuvartena. Prosessissa tutkitaan asiakaskantaa, arvonluontimahdollisuuksia, vaihtoehtoisten liiketoimintamallien luomista, arvoa, käyttöönottoa sekä yrityksen toimintojen yhteensovittamista.

Usein yritykset löytävät mahdollisuuksia luoda lisää arvoa itselleen seuraavilta aihealueilta:

- olemassa olevien asiakkuuksien laadun parantaminen
- laajentuminen uusiin asiakassegmentteihin tai uusille maantieteellisille alueille
- uusien tarjoomien suunnitteleminen
- uusien jakelukanavien löytäminen
- organisaation sisäisten kyvykkyyksien hyödyntäminen
- työnjaon uudistaminen arvontuotantoverkostossa tai
- teknologiavetoisten mahdollistajien löytäminen (Storbacka 2005, 195-196.)

Oma yritykseni tutkii potentiaalisen kohderyhmän tarpeita ja suunnittelee kartoituksen pohjalta uutta palvelutuotetta tuotekokonaisuuteen. Tarkoitus on huomioida digitaalisuuden mahdollisuudet palvelun sisällön kehittämisessä.

Asiakkaan tarpeet ovat kehitettävän palvelun ytimessä. Tarpeista pitää saada tietoa ja pitää myös tietää, millaista tietoa tarvitaan. Palvelun tai tuotteen kehittäjän pitää tietää, mitä asioita asiakas yrittää tehdä, minkälaisia tuloksia hän yrittää saavuttaa ja toisaalta saada selville esteitä, jotka ovat toteuttamisen tiellä. Koska tuloksia kertyy paljon, voidaan asiakasta pyytää arvoimaan jokaisen tavoitellun tuloksen kohdalla kunkin asian tärkeys asteikolla 1-5. Haastattelun jälkeen voidaan arvioida, mitä töitä, tuloksia ja esteitä on, ja mitkä niistä on mahdollista toteuttaa ja mitkä on jo mahdollisesti sisällytetty kilpailijan tuotteisiin. (Ulwick 2005, 36-38; 59.)

Asiakkaan ongelmanratkaisu on keskeistä B-to-B-palvelujen markkinoinnissa. Ongelmanratkaisuprosessi koostuu neljästä vaiheesta. Ensimmäinen on kyettävä määrittämään asiakkaan ongelma eli tekemään diagnoosi. Samalla on hyvä pohtia menetettyjä mahdollisuuksia, jotka jäävät toteutumatta, jos mitään ei tehdä. Ongelmien ja mahdollisuuksien määrittelyn jälkeen yrityksen pitää pystyä hahmottamaan, mitä arvoa asiakkaan liiketoiminnalle koituu, jos ongelma ratkaistaan tai mahdollisuus hyödynnetään. Näiden pohjalta olisi tuotettava ratkaisuideoita ja sen jälkeen valittava vaihtoehdoista oikea. Lopuksi ratkaisua sovelletaan käytäntöön eli mietitään esimerkiksi tarvittavia resursseja. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 68-73.)

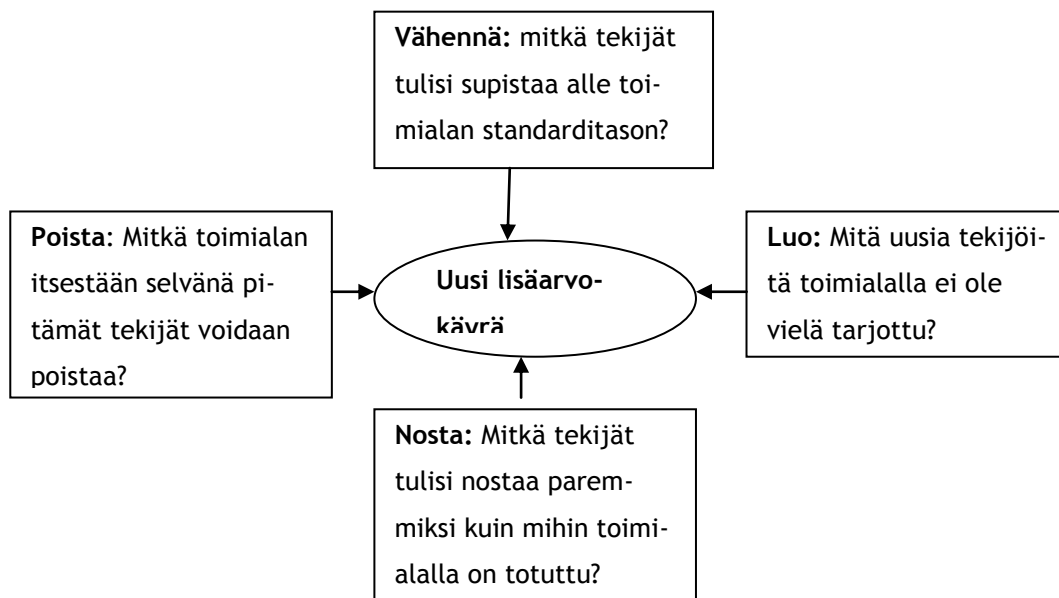
3.4.4 Kilpailutilanteen merkitys uuden tuotteen kehittämisessä

Kilpailijoiden tuotteiden analysoiminen on keskeisellä sijalla, kun mietitään uuden palvelutuotteen kehittämistä markkinoille. Yrityksen onnistuminen markkinoilla riippuu paljolti kilpailutilanteesta ja siitä, miten yritys erilaistuu markkinoilla. Asiakkaat vertailevat eri vaihtoehtoja ja päätyvät siihen, joka tuottaa heille eniten hyötyä. (Bergström & Leppänen 2009, 86-87.)

Yrityksen kilpailuetu (competitive advantage) on yrityksen paremmuutta asiakkaan kokemana. Kilpailuetu voi olla taloudellinen, jolloin yritys kilpailee hinnalla, toiminnallinen, jolloin yrityksen tuotteet ovat ylivoimaisia tai imagollinen, jolloin ostajien mielikuvat yrityksestä ja sen tuotteista ovat korkealla. Kilpailuedun määrittelyssä on tunnettava myös yrityksen resurssit ja osaaminen. Kilpailijaseurannassa on keskeistä määrittellä keskeiset kilpailijat sekä omalta toimialalta että muilta toimialoilta, jotka tyydyttävät asiakkaiden samoja tarpeita. (Bergström & Leppänen 2009, 86-87.) Yhden henkilön asiantuntijapalveluyrityksessä yrittäjän osaaminen ja imago ovat keskeisessä asemassa kilpailuedun määrittämisessä, jos palvelun tuottaminen perustuu henkilökohtaiseen asiakkaan ja palveluntarjoajan vuorovaikutukseen.

Palvelun tai tuotteen kehittämissä pitää olla tietoinen mahdollisuuksista, joita on olemassa ja niistä palveluista, joita ei tarjota. (Ulwick 2005, 116.)

Kimin ja Mauborginen strategiakanvaksen avulla tarkastellaan strategian keskeisiä painopisteitä yhden kuvion avulla. Yhdellä kuvalla saadaan esitettyä, millä kilpailutekijöillä aiotaan pärjätä ja erottua kilpailijoista. Kuvan avulla nähdään nopeasti, mitkä ovat oman yrityksen tarjoamat hyödyt asiakkaalle verrattuna kilpailijoiden tarjontaan. Kuviota 6 voidaan käyttää, kun mietitään yrityksen strategiaa ja hahmotetaan tulevaisuuden tuotetarjontaa. Palvelusta viestiminen helpottuu, kun analyysi on tehty. (Lindroos & Lohivesi 2006, 222-223.) Tuotteistaminen palvelun kilpailijoista laaditaan kilpailija-analyysi, joka ei sisälly tähän opinnäytetyöhön.



Kuvio 6. Strategiakanvaksen lähtökohtana oleva asiakashyötyjen ja/tai kilpailutekijöiden tarkastelun nelikenttä (Lindroos & Lohivesi 2006, 222-223).

3.4.5 Tuotteistuksen asiantuntemus

Uuden tuotteen kehittämisessä on huomioitava opinnäytetyön tekijän mielestä löytyykö yrityksestä tarvittavaa osaamista tuotteen kehittämiseen. Asiantuntijayrityksen tuotteiden ja palveluiden tuotteistaminen vaatii asiakkaan liiketoiminnan kokonaisuuden hahmottamista: missä markkinoilla yritys toimii, kenelle se myy palveluitaan ja miten yritys sen toteuttaa. Konsulttina voi toimia tuotteistamisessa siinä vaiheessa, kun asiakasyritys on jo toiminut jonkin aikaa ja yrityksellä on kokemusta omista asiakasprojekteista ja tuotteiden toimivuudesta asiakkaalle. Pitää tunnistaa asiakkaan prosessit ja osata luoda tuotteistamisprosessi kokonai-

suuteen sopivaksi. Tuotteistaminen tehdään vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa, jolloin kumpikin osapuoli luo arvoa toiselle. Asiantuntijuuden kehittäminen tuotteistamiseen liittyy sisältää teoreettisen tiedon hallinnan sekä tietojen soveltamisen käytäntöön ammattietiikkaa noudattaen. Edellä kuvatut johtopäätökset on tehty neljän vuoden yrittäjäkokemuksen perusteella.

3.4.6 Verkostot ja kumppanit

Yritys tarvitsee hyviä kumppaneita sekä verkostoja saavuttaakseen liiketoiminnalliset tavoitteensa. Yritykset voivat teettää alihankintana tuotteiden osia tai erilaisia osatoimintoja. Toimittajia ja alihankkijoita valitessaan ja eri vaihtoehtoja analysoidessa yrityksen on hyvä ratkaista, mitä se odottaa suhteelta ja miten tärkeä rooli yhteistyökumppanilla on. (Bergström & Leppänen 2009, 93-94.)

Kumppanin valintaprosessin aikana on syytä analysoida kumppanin osaamista, yritystoiminnan kannattavuutta, vahvuuksia ja heikkouksia, kilpailuetuja ja menestystekijöitä. Markkinointikanavan jäsenet voivat toimia erilaisissa verkostoissa ja ne ovat yrityksiä, joiden kautta yrityksen tuottamat palvelut myydään. Markkinointikanavapäätöksissä yrityksen on ratkaistava, myykö se tuotteet itse lopullisille asiakkaille, käyttääkö se jakeluportaita vai useita erilaisia vaihtoehtoja. Saman alan yrityksillä voi olla yhteinen markkinointi- tai yhteisosto-organisaatio tai ne voivat muodostaa yhteisen ketjun. (Bergström & Leppänen 2009, 93-94.)

Verkostoituminen on järkevää, jos sen kautta saadaan käyttöön uutta osaamista ja resursseja. Varsinkin kansainvälisille markkinoille pyrkivien on usein syytä yhdistää resurssejaan. Yritykset erikoistuvat ja tarvitsevat lisäosaamista muodostaakseen laajemman palvelupaketin asiakkaalle. (Jaakkola ym. 2009, 15.)

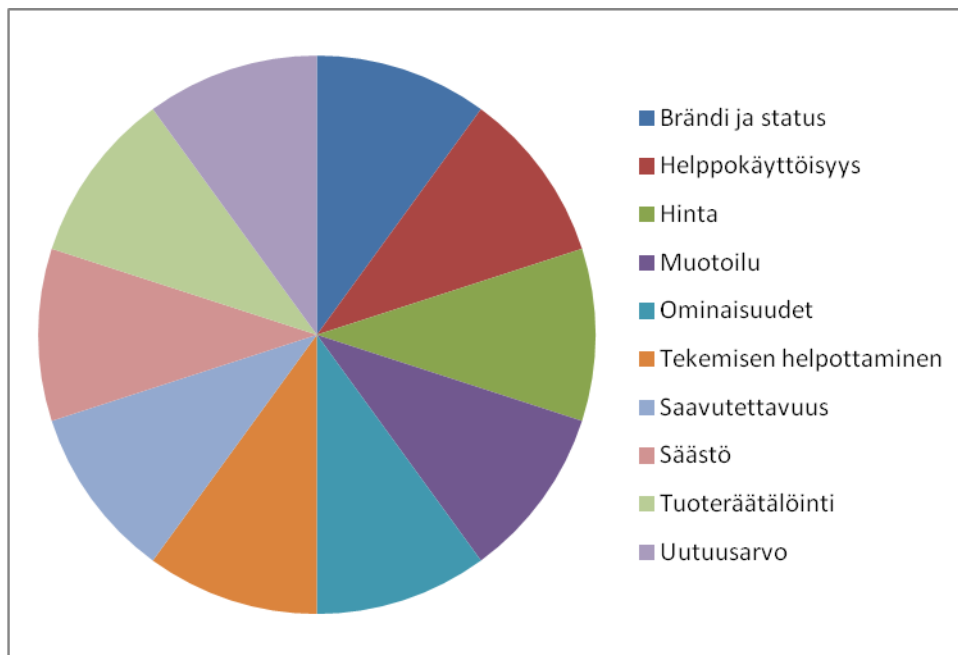
3.4.7 Tuotteistuspalvelulla arvoa asiakkaalle

Yksi arvon määritelmistä toteaa, että arvo on etupäässä laadun, palvelun ja hinnan oikeaa yhdistämistä kohdemarkkinoita varten. Associates Inc:n johtaja Louis J. Rose määrittelee arvon asiakkaan vaatimusten täyttämisenä mahdollisimman matalin hankinta-, omistus- ja käyttökustannuksin. (Kotler. 2005, 3.) Tuulaniemi määrittelee arvon hyödyn ja hinnan välisenä suhteena. Arvo on aina suhteessa aikaisempiin kokemuksiimme ja siihen, mitä arvostamme. Jos palvelun hankintaan ei tarvitse käyttää paljon vaivaa, se lisää palvelun arvoa. (Tuulaniemi 2011, 30.)

Arvo muodostuu tuottajan ja asiakkaan vuorovaikutuksessa. Kokonaisvaltainen asiakaskokemus koostuu fyysisistä tavaroista, tuotetuista palveluista ja asiakkaan itsensä osallistumisesta.

Yrityksen tehtävä on valmistella yhteistyökumppaneidensa resursseja sellaiseen muotoon, että asiakasta voidaan auttaa. Tämä tarkoittaa paitsi omien ja yhteistyökumppaneiden myös asiakkaan tietojen ja taitojen kehittämistä. Näin yritys mahdollistaa ja auttaa asiakasta tuottamaan arvoa itselleen. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 17.)

Arvoa voidaan luoda seuraavien elementtien kautta: brändi ja status, helppokäyttöisyys, hinta, muotoilu, ominaisuudet, tekemisen helpottaminen, saavutettavuus, säästö, tuoteräätälöinti, uutuusarvo ja riskin pienentäminen. (Tuulaniemi 2011, 34-37.)



Kuvio 7. Arvon elementit (Tuulaniemi 2011).

Grönroos toteaa puolestaan koetun palvelun seitsemän kriteerin olevan yhdistelmä erilaisista tutkimuksista ja teoreettisista pohdintoista. Niitä ovat ammattimaisuus ja taidot, asenteet ja käyttäytyminen, lähestyttävyyys ja joustavuus. Lisäksi arvoa voidaan luoda luotettavuudella, palvelun normalisoinnilla, maineella ja uskottavuudella. (Grönroos 2003, 124.)

Palveluinnovaation uutuusarvo voi liittyä esimerkiksi asiakkaalle tarjottuun hyötyyn, asiakkaan kohtaamiseen, tai tapaan tuottaa palvelu. Asiakkaan näkökulmasta tuotteistaminen tekee palvelun konkreettisemmaksi kertomalla lisäarvosta. Ostaminen ja palvelun arviointi tulee asiakkaan mielestä helpommaksi. (Jaakkola ym. 2009, 8.)

Arvoa syntyy asiakkaan ja palveluntarjoajan vuorovaikutuksessa. Jos asiakas on aikaisemmin ollut yrityksen asiakkaana, asiakkaan kokemaan arvoon vaikuttaa aikaisemmin koettu hyöty. Palvelutapahtuman arvo muuttuu palvelutapahtuman aikana. Asiakas muokkaa käsitystään palvelusta koko palvelutapahtuman ajan ja sen jälkeen. Asiakkaan oma valmistautuminen

palvelutapahtumaan, yhteydenpito palvelun tuottajaan ja informaation jakaminen palvelun tuottajan kanssa vaikuttaa positiivisesti palvelutapahtuman arvoon. Jos asiakas joutuu puuttumaan palvelun tuottamisen lopputulokseen perille pääsyn varmistamiseksi, heikkenee asiakkaan käsitys palvelun arvosta. (Kinnunen 2004, 21.)

Yrityksen tulee kuvata asiakkaan prosessi ja osoittaa ne alueet, joilla yrityksen tarjoomalla on mitattavissa olevia vaikutuksia. Asiakkaan prosessiin voidaan tuottaa arvoa kustannussäästöinä, jotka koostuvat alennuksista, työajan säästöstä, prosessien nopeutumisesta tai parantuneista prosesseista. Kun edellä luetellut ns. arvon elementit on määritelty, yritys voi ryhtyä arvioimaan asiakkaalle toimitettavan tarjooman arvoa. Kun arvo on laskettu, se hyväksytään asiakkaalla ja sitä voidaan käyttää muille samalla alalla toimiville asiakkaille. Arvoa kertyy lisäksi kaikissa kohtaamisissa, joissa asiakas ja yritys asioivat keskenään. (Storbacka & Sivula & Kaario. 2000, 128-130.) Modernissa liikkeenjohtamisessa ajatellaan, että arvoa ei synny silloin, kun asiakas ostaa tuotteen, vaan silloin kun asiakas käyttää tuotetta omassa prosessissaan. Yrityksen tehtävä on siten tukea asiakasta, kun hän tuottaa arvoa itselleen. (Storbacka 2005, 47.)

Asiakkaat haluavat saada tehdyksi enemmän asioita, mutta he myös haluavat tehdä tehtäviä nopeammin tai halvemmalla kuin nykyisin. Tämä edellyttää, että palvelun myyjän on kyettävä määrittelemään, miten asiakas voi tehdä tehtäviään täydellisesti tai miten palvelun myyjä haluaa tehtävän tehdä. Tyypillisesti asiakkaalta tulee 50:stä 150:neen erilaista tulosta, jota hän haluaa saada aikaan. Palveluntarjoajan on selvitettävä, mitä asiakas yrittää eniten saada tehdyksi. Tietoja voidaan selvittää henkilökohtaisilla tai ryhmähaastatteluilta, joissa voidaan saada kultakin haastateltavalta 20 tai 30 haluttua tulosta. Palveluntarjoajan on valittava, mitkä ideota hän lähtee jatkojalostamaan ja mitkä jätetään pois jatkokehittelystä. Näitä tietoja voidaan käyttää tuotteistamisen prosessissa ja markkinoinnin suunnittelussa. Halutut tulokset ovat usein parannuksia aikaisempaan, jolloin joko vähennetään tai lisätään kappaleita tai aikaa ja määritellään haluttu tulos. (Ulwick 2005, 29-30.)

Asiakas voi siis osallistua arvontuotantoprosessiin ja silloin on syytä tunnistaa osallistumisen tavat. Asiakas voi olla mukana innovoimassa yrityksen tarjontaa, joka tarkoittaa esimerkiksi tietojen antamista, palvelun suunnittelua tai hän voi toimia pilottikäyttäjänä. Älykkäämpiä tarjoomia kehitetään upottamalla niihin yhä enemmän osaamista ja ominaisuuksia, joiden ansiosta asiakkaalta vaaditaan vähemmän ja työ tulee helpommin tehtyä. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 18.)

3.4.8 Viestiminen palvelun hyödyistä

Tuotteen tai palvelun viestimisessä asiakkaalle voidaan käyttää kolmesta kuuteen argumenttia, jotka kertovat tuotteen eduista. Tuotteen hyödyt voivat olla asiakkaan näkökulmasta joko toiminnallisia tai niihin voidaan liittää tunnepitoisia väitteitä. Vahvasti tunnepitoisia väitteitä voidaan käyttää esimerkiksi kosmetiikan, ruuan, juomien tai korujen tuotehyödyissä. Toiminnallisia väittämiä puolestaan voidaan käyttää esimerkiksi elektroniikassa, järjestelmissä ja palveluissa. Molempia voidaan käyttää esimerkiksi autoista viestittäessä. (Ulwick 2005, 111.)

Yritys antaa arvolupauksen asiakkaille. Tämä lupaus viestii, miten yritys erottautuu kilpailijoista ja kertoo tiivistetysti, mitä yritys tarjoaa asiakkailleen. Arvolupaus määrittelee ja kuvaa tuotteen, kenelle tuote on tarkoitettu, kertoo asiakashyödyn sekä kuvaa tuotteen erottautumistekijät. (Tuulaniemi 2011, 33.) Palvelun tarjoaja kertoo asiakkaille niistä hyödyistä, jotka varmasti toteutuvat. Ei voi luvata jotain sellaista, mitä ei pysty täyttämään. (Kinnunen 2004, 113.)

4 Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen tutkimusmenetelmä ja teemahaastattelut, koska sen tuloksia voidaan analysoida ja tulkita monin eri tavoin (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 203-206). Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina, koska kukin haastateltava toimi eri toimialalla.

Vapaaehtoiset asiantuntijapalveluja tuottavat yritykset hankittiin Jari Parantaisen luennolta, jossa aiheena oli ”Tuotteista tuotteesi, tuplaa katteesi”. Keuke oli pyytännyt Jari Parantaista luennoimaan yrittäjille tämän vuoden huhtikuussa. Pyysin Parantaiselta viikkoa ennen tilaisuutta lupaa kerätä sopivia asiantuntijapalveluja tuottavia yrittäjiä haastateltaviksi. Haastateltavat hankittiin nimenomaan tästä tilaisuudesta, koska paikalla oli tuotteistamisesta kiinnostuneita mikroyritysten edustajia, jotka periaatteessa sopivat haastateltaviksi.

Luennolle oli ilmoittautunut 180 yrittäjää, jotka hakivat tietoa tuotteistamiseen liittyen. Osallistuin tilaisuuteen, piti pienen alustuksen ja laittoi tutkimuspaperin kiertoon yleisön keskuuteen. Tilaisuuden osallistujista saatiin yhdeksän vapaaehtoista haastateltavaa, jotka olivat osittain tai eivät olleet ollenkaan tuotteistaneet asiantuntijapalveluitaan (Liite 3). Yksi yrittäjähaastateltava ja haastateltava yritysneuvoja/toimitusjohtaja hankittiin opinnäytetyön tekijän verkostojen kautta.

Teemahaastattelu eteni tiettyjen tärkeiden teemojen varassa, jotka tutkija oli selviteltyt etukäteen. Tärkeimmät teemat olivat tuotteistamisen kokonaisuus ja suunnittelu, tuotteista-

misen edut ja osaamisen taso yrityksissä tuotteistamiseen liittyen. Lisäksi oli analysoitava tutkittavan ilmiön rekenteita, prosesseja ja kokonaisuutta. Tämän analyysin perusteella luotiin haastattelurunko kysymyksineen.

Tutkimukseen ilmoittautui siis kymmenen vapaaehtoista eri toimialojen asiantuntijapalveluita tuottavaa yritystä, jotka olivat tuotteistaneet palvelut osin tai ei ollenkaan. Haastatellut yritykset tuottavat asiantuntijapalveluja ja ne toimivat hyvinkin erilaisilla toimialoilla. Haastateltujen yritysten toimialat olivat

- ympäristö- ja kemikaaliturvallisuus
- viestinnän koulutus ja valmennus
- kiinteistöpalvelut
- tilitoimistopalvelut
- ohjelmistojen suunnittelu ja valmistus
- synnytysvalmennukset
- rakennusaineteollisuuden kuiva-aineita valmistava tuotantoyritys
- agentuuritoiminta
- käännöspalvelut
- terveyspalvelut

Yrityksistä viisi oli toiminut yhden vuoden tai vähemmän, kaksi yritystä oli toiminut kolme vuotta ja kolme yritystä oli toiminut neljä vuotta. Kahdeksassa yrityksessä työskenteli vain yksi omistajayrittäjä, yhdessä yrityksessä oli töissä kaksi henkilöä ja yhdessä yrityksessä kymmenen henkilöä. Haastateltujen yritysten vuosiliikevaihto asettui nollan ja 400 000 euron välille. Haastateltavat koostuivat siis pienistä, pääosin elinkaarensa alussa olevista yrittäjistä, joilla yrittäjien mielestä oli jonkin kokoisena haasteena tuotteistamisen toteuttaminen tai sen parantaminen ja kehittäminen.

Haastattelutilannetta varten laadittiin etukäteen kysymysrunko ja haastatteluissa tehtiin lisäkysymyksiä haastatelijan harkinnan mukaan. Kysymysten ja teemojen pohtimisessa huomioitiin ennalta yrittäjien mahdollisesti pieni tietämys tuotteistamisesta. Tätä varten kehitettiin tuotteistamisen osa-alueista ideakortit, joiden avulla haastateltaville avautui tuotteistamiseen liittyvät osa-alueet (kts. Liite 1, kysymys 14). Haastattelujen kesto vaihteli puolesta tunnista tuntiin. Keuken toimitusjohtajalle esitettiin kysymyksiä, jotka pyrkivät kartoittamaan Keukessa käyvien yritysasiakkaiden käyttäytymistä ja tiedon tarpeita. Toimitusjohtajan haastattelulla pyrittiin saamaan laajempi näkemys tutkimuksen kohteena olevista asioista ja se toteutettiin viimeiseksi (Liite 2).

Teemahaastattelujen tarkoituksena oli kerätä tietoa tutkittavien yritysten tuotteistamisen haasteista ja kartoittaa, mitä apua tutkittavat tarvitsevat. Haastattelut toteutettiin kesä-

kuussa 2014. Varsinaisessa haastattelussa tutkittavat kertoivat omia kokemuksia aiheesta ja myös kysyivät lisäkysymyksiä heitä askarruttavista asioista. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 47-48.) Tutkimusteemojen ja kysymysten laatimisessa kiinnitettiin erityisesti huomiota siihen, että kysymykset olivat pääosin avoimia, jolloin vastaajaa ei voida johdatella vastaamaan tietyllä tavalla.

Laadullinen tutkimustapa käsittelee merkityksiä, joten sen avulla saatiin tarvittava haastatteluaineisto. Tutkimus oli kartoittava ja sen perusteella oli tarkoitus saada konkreettisia ideoita palvelutuotteen sisällön kehittämiseksi. Tärkeää oli löytää säännönmukaisesti toistuvia tarpeita ja odotuksia palvelun sisällölle. Tarkoitus oli hyödyntää tuotteistamisesta aiemmin tehtyä tutkimusta ja käyttää sitä tutkimuksen teossa.

Haastatteluaineisto analysoitiin tiivistetysti jo haastatteluvaiheessa. Kaikki haastattelut tehtiin henkilökohtaisesti ja ne nauhoitettiin. Kahden haastateltavan kohdalla nauhoitus ei onnistunut loppuun asti ja näiden kahden kohdalla analysointiin on käytetty haastattelussa tehtyjä muistiinpanoja. Muistiinpanojen toteuttamisessa noudatettiin merkitysten tiivistämisen periaatetta, jonka mukaan haastateltavan esiin tuomat merkitykset puetaan lyhyempään muotoon. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 137.) Haastattelut litteroitiin eli puhtaaksikirjoitettiin sanasta sanaan haastateltava kerrallaan.

Laadullisen aineiston käsittelyssä oli monta vaihetta. Keskeisiltä osiltaan se oli analyysiä ja synteisiä. Analyysissä eriteltiin, luokitettiin aineistoa, synteisissä pyrittiin luomaan kokonaiskuvaa ja esittämään tutkimuksen kohde uudessa valossa. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 143.) Aineisto luokiteltiin teemoittain ja siinä käytettiin hyväksi tutkimusongelmaa, teoriaa, itse aineistoa ja tutkijan omaa näkemystä. Luokittelun jälkeen tehtiin alustava sisällysluettelo tutkimuksen tuloksista. Koska haastateltavat toimivat eri toimialoilla, luokittelussa pyrittiin löytämään kaikille toimialoille yhteisiä piirteitä ja teemoja. Yhdessä kysymyksessä käytettiin apuna ideakortteja, joista haastateltavat saivat valita teemoja. Tämän kysymyksen vastaukset esitettiin numeroina ja laskettiin kunkin teeman yleisyys haastateltavien joukossa.

5 Tutkimuksen tulokset

Teemahaastatteluilla saatiin hankittua tutkimusongelmien mukaisia tuloksia eli löydettiin syitä tuotteistamisen puuttumiseen. Ilmiselvästi tulos oli, että tutkitut yrittäjät saattaisivat osata heidän tarpeisiinsa soveltuvaa tuotteistusneuvontaa, koska heillä ei itsellään ollut tarpeeksi tietoa ja taitoa tuotteistaa yrityksen palveluita. Tuotteistamisen kokonaisuudesta tutkituilla oli vähän tietoa. Kaikkien mielestä tuotteistaminen tuo etuja liiketoimintaan, mutta siihen ei osata tarttua.

5.1 Syyt tuotteistuksen puuttumiseen

Neljä haastatelluista yrityksistä oli tehnyt tuotteistamiseen liittyviä asioita yrityksessä ja tulojen osalta ensin käsitellään nämä. Yksi yrittäjistä toimi konsulttina ja kouluttajana muun muassa tuotteistamisen eri osa-alueilla, joten hänen mielestään tuotteistamiseen liittyvät asiat olivat melko hyvin hänen yrityksessään. Tuotantoyritys oli tuotteistanut hyvin palvelunsa ja tuotteensa, koska kyseessä oli kansainväliseen levitykseen menevä tuote ja hänellä oli tuotteistamisen apuna hyvä ideointitiimi, johon osallistui henkilöitä eri osaamisalueilta. Yksi haastatelluista oli hankkinut synnytysvalmennuksiin tarvittavaa osaamista ulkomailta ja samalla koulutuksen kautta hän oli saanut tuotteistamiseen apua ja oli tehnyt sitä osittain. Ympäristö- ja kemikaaliturvallisuuden toimialalla toimiva yrittäjä oli tehnyt tuotekuvaukset, selvittänyt lupa-asiat ja turvallisuuteen liittyvät asiat ja häneltä puuttuivat vielä myynnin apuvälineet kuten esite, ppt-diat, tarjouspohja sekä tsekkauslista. Syiksi näiden puuttumiseen hän sanoo ajan puutteen sekä kynnyksen kirjoittaa itse markkinointitekstiä.

Puolet haastatelluista yrittäjistä ilmoitti tuotteistamisen puuttumisen syyksi ajan puutteen. Tässä on kysymyksessä yksinyrittäjän tyypillinen ongelma, koska itse pitää tehdä kaikki yrityksen työt. Tarvitaan lisää tietoa tuotteistamisen hyödyistä liiketoiminnalle, jotta yrittäjät ymmärtäisivät panostaa nimenomaan siihen.

Yrittäjät tosin tiedostivat, että heidän pitäisi tehdä tuotteistamistoimenpiteitä yrityksessä. Siihen kuitenkin kaivattiin selkeitä tuotteistamisohjeita sekä ajan osalta tietoa siitä, miten paljon aikaa tuotteistamiseen menee. Ajan puute liittyy siihen, että jos pienessä yrityksessä tekee tuotteistamiseen liittyvää kehittämisprojektia, tarvitaan siihen ajan lisäksi myös taloudellisia resursseja. Kehittämistyöstä ei tule heti liikevaihtoa, vaan sen tulokset näkyvät vasta myöhemmin.

Keuken toimitusjohtaja oli ainoa yritysneuvojan työtä tekevä haastateltava. Hänen mielestään tuotteistamisen taso on erittäin vaihteleva pienissä asiantuntijayrityksissä. On erittäin hyviä toteutuksia ja toisaalta on yrityksiä, jotka eivät ole kunnolla suunnitelleet tuotteistamista. Hänen mukaansa yrittäjät voivat yrittää myydä kaikille vähän kaikkea, mitä osaavat. Lopputulokseen voi vaikuttaa tuuri, mikä tuote alkaa vetämään, sitä myydään. Yritystoimintaa käynnistettäessä on vaikea arvioida menestymisen mahdollisuuksia ja alkavalla yrittäjällä tulisi olla selkeä ja vahva visio kehittämänsä palvelun kaupallisuudesta. Jos yrittäjällä ei ole varmuutta liikeideansa toimivuudesta ja tuloksellisuudesta, kannattaa käyttää toimialan asiantuntijoita arvioijina ennen aloittamista.

Tutkittavat yrittäjät mainitsivat tuotteistamisen puuttumisen syyksi ajan puutteen. Tähän toimitusjohtaja kommentoi, että tuotteistaminen on tosi tärkeä asia, johon tulisi menestyväs-

sä yrityksessä löytyä aikaa. ”Jos yritys menestyy, sillä on aikaa tehdä. Hyvillä yrityksillä on aikaa tehdä.” Menestyvät yritykset ovat löytäneet ajan tälle prosessille. Hänen mielestään syynä tuotteistamisen puuttumiseen on myös ilman muuta osaamisen puute, joka syynä on merkittävä. Tuotteistaminen nähdään hänen mukaansa epämääräisenä möykkynä, joka ei ole tärkeää yrityksen menestymisen kannalta ja jonka merkitystä ei tiedosteta. Tuotteistamista ei osata nimetä ongelmana, kun tullaan yritysneuvojan vastaanotolle. Tuotteistamisen ongelmaan ikään kuin törmätään, kun etsitään syytä siihen, miksi myyntiä ei tule riittävästi.

Kokonaistarjooman suunnittelussa on samanlaisia eroja kuin yleensä tuotteistamisessa. Keuken edustaja mainitsi loistavina esimerkkeinä ”Kiroilemattoman putkimiehen” ja tilitoimiston toimimisen lähtökohtana talouspäällikkö-ajattelun. Hänen mukaansa saatetaan tehdä äkkinäisiä tarjouksia lähes mistä vaan, joten silloin yrityksessä ei ole mietitty kenelle myydään ja mitä myydään. Yhtenä tuotteistamisen ja kokonaistarjooman miettimisen hyötynä hän mainitsi tarjouksen teon helppouden.

5.2 Tuotteistamisen etuja ja arvontuotanto

Yrittäjiltä kysyttiin, mitä etua he arvelevat saavansa, jos toteuttavat tuotteistuksen perin pohjaisesti. Vastausten hajonta oli iso, mutta eniten vastauksissa korostui tuotteistamisen eduiksi markkinoinnin ja myynnin tekemisen helpottuminen sekä oman toiminnan nopeutuminen. Nämä molemmat tuovat yrityksiin lisää tehokkuutta, säästävät aikaa ja siten on kyse myös resurssien tehokkaammasta käytöstä.

”Se on se helppous, kyllä se euroina näkyy. Ihan jos vertaa kollegoita, jotka ei ole tuotteistanut, ne lähtee aina ihan perusteista.”(koulutus- ja konsulttipalvelut)

”Selkeyttää omaa ajankäyttöä ja rahaa säästyy.”(terveyspalvelut)

Tuotteistamisen eduiksi haastatellut mainitsivat:

- helpottaa myynnin ja markkinoinnin tekemistä (4/10)
- nopeuttaa omaa toimintaa (3/10)
- selkeyttää omaa ajankäyttöä
- rahaa ja aikaa säästyy
- helppous
- oikea laskutus
- saa uusia asiakkuuksia eli myyntiä
- selkeyttää toimintaa ja helpottaa asiakkaan ostamista
- selkeyttää tuotetarjooman

- hinnoittelun järkeistäminen
- palvelujen rekisteröinti tulee tehtyä

Keuken edustaja mainitsi tuotteistuksen eduiksi ilman muuta lisääntyneen rahavirran, paremman kannattavuuden ja ajan säästön sekä resurssien paremman kohdistamisen eri asioille. Tuotteistuksen avulla tuote olisi houkuttelevampi asiakkaalle ja hänen olisi helpompi ostaa. ”Asiakkaan on hankalaa ostaa, asiakkaan on hankala hahmottaa, tekeminen on liian leveällä skaalalla, vähän kaikille kaikkea.” Tämän perusteella yritykset saavuttaisivat merkittävää myyntituottojen kasvua, jos tuotteistamiseen käytettäisiin aikaa ja resursseja. Etuja on saavutettavissa niin yrityksen sisäisissä prosesseissa kuin ulkoisissa.

Haastatellut yritykset olivat hankkineet tuotteistamiseen liittyvää tietoa eri kanavista. Kysyttäessä, mistä he ovat hankkineet kyseisen tiedon, vastauksiksi tuli tärkeysjärjestyksessä erilaiset kurssit kuten yrittäjän ammattitutkinto, tuotteistajan perustutkinto, Keuken, Uusyrityskeskus ja Naisyrittäjyyskeskuksen tuotteistuskurssit. Tietoa oli haettu internetistä, josta myös kilpailijoiden tuotteistamista oli seurattu. Yhdellä yrittäjällä oli ollut management tiimi apunaan ja hän oli saanut sen jäseniltä tietoa. Yksi yrittäjä mainitsi tiedonlähteeksi Twitterin. Yhteistä tiedonhankinnalle oli se, että siihen ei ollut tarvinnut investoida isoja rahasummia.

Potentiaalisille asiakkaille voitaisiin tutkimuksen tulosten perusteella tarjota tuotteistamiseen asiantuntijapalvelua, joka määrittää, mitä pitäisi tehdä kokonaisuudessaan, jotta tuotteistaminen onnistuu. Toisaalta arvoa voidaan luoda suoraan yrityksen prosesseihin, jotka tuotteistamisen avulla tehostuisivat esimerkiksi myynnin nopeutumisen ja tasalaatuisten palveluiden tuottamisena. Kun kehitetään asiakkaan prosessia, olisi määriteltävä myös se, mitä asiakkaan pitää tehdä, jotta palvelu onnistutaan tuottamaan.

Tarpeet ovat yksilöllisiä, joten kehitetyn tuotteen tulisi sisältää erilaisia moduleita, joista asiakkaan kanssa yhteistyössä voidaan valita sopivimmat. Lisäksi huomiota voidaan kiinnittää asiakkuuksien valintaan ja niiden kannattavuuteen pitkällä tähtäimellä. Eniten yrityksen ansaintaan pystytään vaikuttamaan suunnittelemalla hinnoittelu oikeanlaiseksi. Yrityksille voidaan tuottaa myös imagohyötyä, joka näkyy pitkällä tähtäimellä.

5.3 Tuotteistamisen tavoitteet

Tuotteistamista joko jonkin verran tai osittain tehneet yritykset mainitsivat tavoitteiksi selkeän liiketoimintamallin luomisen, jolla saadaan aikaiseksi myyntiä ja tulosta. Lisäksi muita tavoitteita ovat tuotteen parempi erottuvuus markkinoilla. Toisaalta asiakkaiden tietoisuus palvelun olemassaolosta kasvaa ja sitä kautta tulee myyntiä. Synnytyspalveluita tuottava yrit-

täjä kertoi palvelun olevan hyvin tuotteistettu, jos asiakkaat eivät kysy palvelun sisällöstä lisäkysymyksiä. Palvelun sisältö oli tässä tapauksessa selostettu yrityksen kotisivuilla. Tuotteistamisen koulutuspalveluja tuottava yrittäjä nimesi yhdeksi tuotteistamisen tavoitteeksi tuotteiden helpon ostamisen asiakkaan näkökulmasta. Ympäristö- ja kemikaaliturvallisuusalalla toimivan yrittäjän mielestä tuotteistamisen tavoitteet liittyvät siihen, että palvelusta tulee uskottava asiakkaan suuntaan, tarjousprosessi helpottuu ja palvelua on helpompi tuottaa.

Tuotteistamisen puuttuessa kaikki yrittäjät mainitsivat tavoitteeksi saada lisää myyntiä ja tuloksia. Tilitoimistoyrittäjä mainitsi tavoitteeksi luoda laskutus- ja tarjousprosessin yritykseen, joka helpottaa työtä ja säästää aikaa. Ohjelmistopalveluita tuottava yrittäjä nimesi tavoitteeksi luoda toimintaverkostoon kaupalliset tuotteet ja samaa totesi myös kiinteistöpalvelualalla toimiva yrittäjä, joka puhui palvelupakettien luomisesta.

Keuken edustaja valotti Keuken toimintatapoja, jossa asiakas tulee tunnin kahden palaveriin, missä luodaan asiakkaalle ajatus, mitä tässä pitäisi tehdä tuotteistamisen suhteen ja silloin asiakas saa herätteen. ”Sitten asiakas lähtee tekemään sitä prosessia jonkin toimijan kanssa pidempään. Jos siihen on saatavissa julkista tukea ja rahoitusta, niin silloin autetaan. Voidaan katsoa, miten rahoitusta löydetään. Silloin kun tuotteistaminen on kovin alkutekijöissään. Tätä tehdään paljon.”

5.4 Tuotteistamisen prosessi asiantuntijayrityksessä

Haastateltavista kahdeksan ei ollut suunnitellut yrityksensä tuotteistusprosessia eikä ollut kuvannut sitä. Vain kaksi oli tehnyt suunnitelman tuotteistukseen. Kyllä-vastauksen antaneet yrittäjät toimivat viestinnän koulutus ja valmennus -alalla sekä terveyspalveluita tuottavalla alalla osittain. Johtopäätöksenä tästä voi vetää sen, että tuotteistaminen haastatelluissa yrityksissä ei ole kovin suunnitelmallista, jos suuressa osassa yrityksiä ei ole kuvattu, mitä tuloksia ja miten ne pitäisi saada aikaan.

Toisaalta tuotteistaminen on yrittäjien mielessä kokonaisuus, jonka lopputuloksista ei ole kovin tarkkoja tietoja ja siksi ulkopuolista apua tuotteistamisen toteuttamiseen ja sen suunnitteluun tarvitaan. Yrittäjät olivat tiedostaneet tuotteistuksen liiketoiminnalliseksi ongelmaksi, mutta he eivät ole pystyneet itse ratkaisemaan ongelmaa kaikilta osin. He luettelivat kukin erinäisiä tuotteistamisen osa-alueita, mutta pääsääntöisesti eivät hahmottaneet tuotteistuksen kokonaisuutta.

Haastateltavien mielipiteitä tuotteistamisen kokonaisuudesta:

”Minulla on markkinointisuunnitelma, mutta ei ole erikseen tuotteistussuunnitelmaa. Olen keskittynyt siihen markkinointipuoleen. Sitten en ole erikseen hahmottanut sitä tuotteistusta, että se voisi olla oma prosessi.” (agentuuri)

” Suuret kilpailijat on jo tehnyt tämän tuotteistamisen. Olen oikeasti vasta tajunnut, että mitä se asiakas haluaa ja mitä ostaa ja se pitää pystyä paketoimaan. Mulla on ollut keskusteluja ja ideoita siihen. En oikein tiedä, mitä se voisi olla se tuotteistusprosessi.”(ohjelmistoyrittäjä)

”Tämä prosessi on meillä ihan alakouluasteella. Se pitäisi olla yksinkertainen malli, jolla näitä tuotteita voi tehdä.” (tilitoimistoyrittäjä)

”Olen nyt vuoden tehnyt tätä tuotetta, mutta en ole kuvannut vielä prosessia. Se on mulla agendalla. Tässä on toisaalta niin monta palapeliä, että mä en tiedä mihin suuntaan täällä lähtee rakentumaan.” (terveyspalvelut)

Keuken edustaja ei muistanut nähneensä yhtään yritysten tuotteistamisen prosessia kuvattuna paperille. Tämä mielestäni kertoo siitä, että suomalaiset mikroyritykset eivät kunnolla tiedosta, mistä tuotteistamisessa on kysymys. Tuotteistaminen ikään kuin hahmotetaan osaluokiksi, mutta kokonaisuutta ja järjestelmällistä etenemistä tuotteistamisessa ei pystytä hahmottamaan.

Yhteenvetona voidaan todeta, että haastatelluista yrittäjistä melkein kukaan ei ollut tuotteistamiseen tarvittavaa osaamista ja tietoa. Puolet yrittäjistä oli tehnyt jotain tuotteistamiseen liittyviä toimenpiteitä, mutta kokonaisuus ei ollut valmis. Tuotteistaminen on yrityksen jatkuva prosessi, jota parannetaan koko ajan asiakaspalautteiden sekä toimintaympäristön ja markkinatilanteen muutosten kautta, joten se ei voikaan olla koskaan kokonaan valmis. Toisaalta tutkimuksessa selvisi, että yrittäjät ajattelevat pienempiä osaluokkia esimerkiksi tarjouksien teon nopeutumista, mutta eivät osaa nähdä isoa kokonaiskuvaa tuotteistamisesta.

5.5 Asiakastarpeet tuotteistamisessa

Asiakastarpeita oli analysoitava koko haastatteluaineiston osalta. Oli yrittävä ymmärtää, mitä haastateltavat yritykset yrittivät saada tehdyksi. Toisaalta huomiota oli kiinnitettävä siihen, mistä he olisivat valmiita maksamaan, jos ostaisivat asiantuntijapalvelua tuotteistamiseen. Toisin sanoen tarpeita saattoi olla paljonkin, mutta niiden painoarvo oli myös arvioitava

kokonaisuuden kannalta. Tähän tutkimuksen tekijä hyödynsi omaa näkemystään ja osaamistaan.

Teemahaastattelujen perusteella tärkeimmäksi asiakastarpeeksi nousi saada tuotteistaminen tehtyä niin, että yrityksen ideoimilla palveluilla on markkinoilla kysyntää. Osa haastatelluista totesi tuotteistussuunnitelman puuttumisen. Tämä on tarve, johon pitää jollakin tasolla vastata palvelutuotteen sisällössä. Tuotteistamista ei ollut tiedostettu yhdeksi yrityksen prosessiksi, joka vaikuttaa ansaintaan. Kuitenkin monet haastateltavat tiedostivat sen, että voivat saada tuotteistamisesta hyötyä lisääntyneenä myyntinä ja kustannushyötyinä.

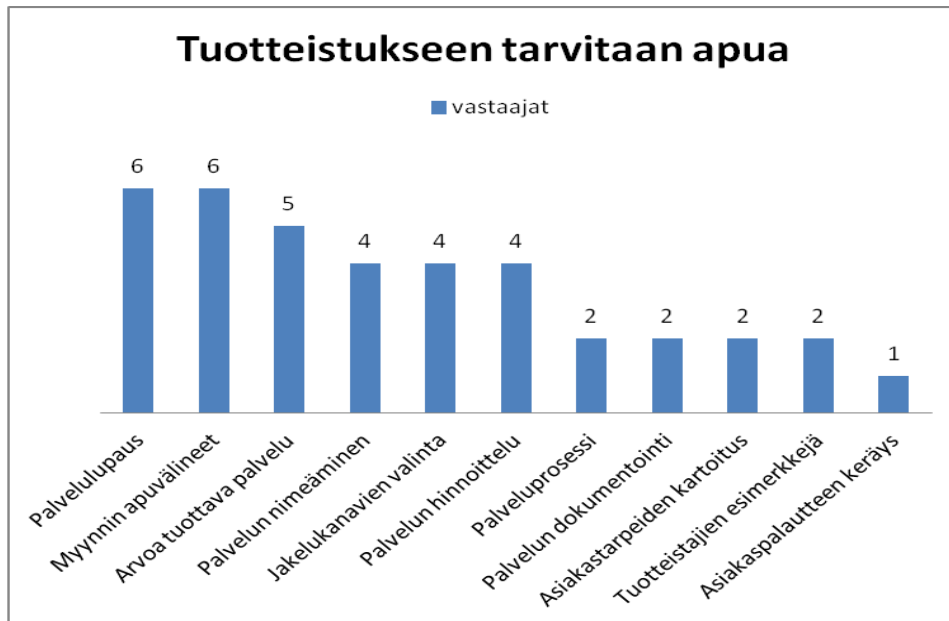
Haastatellut yrittäjät ottivat esille sen, että heillä ei ole tarvittavaa tuotteistusosaamista, joten heidän olisi sitä hankittava jostain tai tieto tulisi tuottaa heille sopivassa muodossa. Haastatteluista nousi esille, että rahaa ei voida ulkopuolisen avun ostamiseen käyttää suuria summia, joten tuotteistaminen pitäisi saada tehtyä pienellä budjetilla. Koska resurssit olivat lähes kaikilla rajalliset, tuotteistamiseen kuluva aika pitäisi pystyä määrittämään, jotta se voidaan liittää osaksi yrityksen muita prosesseja. Asiakastarpeiden listaamista voidaan hyödyntää, kun mietitään ja arvioidaan tuotteistaminen asiantuntijapalvelun etuja ja hyötyjä asiakkaalle.

Osa yrittäjistä ilmoitti haluavansa suunnitella itse tuotetarjooman (4/10), jonka ideoinnissa tarvitaan yrittäjillä olevaa substanssi-osaamista. Samoin haluttiin itse suunnitella, aikatauluttaa sekä ideoida tuotteita ja palveluita. Tilitoimistoalalla toimiva yrittäjä halusi itse kirjoittaa työohjeet eli miten palvelu syntyy yrityksen ihmisten tekemänä. Kaksi yrittäjää halusi tehdä kaiken tuotteistamiseen liittyvän itse. Kaikkien yrittäjien vastauksissa mainittiin seuraavia asioita, joita halutaan tehdä itse. Asiat ovat visuaalinen ilme, nimi, teksti, ideointi, sisältö (substanssi), tuotteistuksen suunnittelu, tuotetarjooman suunnittelu, sisäinen tuotantoprosessi ja ohjeiden kirjoittaminen sekä aikataulu. Eli itse tekeminen vaihtelee yrittäjistä toiseen. On kuitenkin tärkeää selvittää ennen tuotteistuspalvelun myyntiä, mitä yritys on valmis tekemään itse ja mitä annetaan palveluntarjoajan tehtäväksi.

Yrittäjät tarvitsevat tutkimuksen mukaan tuotteistuksessa monenlaista apua. Vastauksissa oli suurta vaihtelua yrittäjän osaamisen mukaan. Uskon, että yrittäjien oli vaikea luetella tuotteistamiseen liittyviä asioita, koska heillä ei kaikilla ollut riittävästi tietoa asiasta eikä takana ollut syvällistä mietintää siitä, mitä tuotteistaminen yrityksessä tarkoittaa. Tuotteistuspalveluita tarjoavan yrityksen näkökulmasta alkukartoituksessa on tärkeää huomioida jokaisen asiakkaan yksilöllinen tilanne, mistä lähdetään ja mitä on saatava aikaan.

Olin tehnyt ennalta johtopäätöksen, että haastateltavien ei olisi helppoa nimetä tuotteistuksen osa-alueita, jos siinä ei auteta. Siksi tuotteistamisen osa-alueista oli tehty vastaamisen

helpottamiseksi ideakortteja (liite 1, kysymys 14). Kyselyn tuloksena syntyi kuvion 8 mukainen yhteenveto, jonka mukaan eniten apua tarvitaan palvelulupauksen työstämiseen, myynnin apuvälineiden laadintaan sekä asiakkaalle arvoa tuottavan palvelun määrittämiseen. Ohjausta ja neuvontaa kaivattiin palvelun nimeämiseen, jakelukanavien valintaan sekä palvelun hinnoitteluun.



Kuvio 8. Tuotteistukseen tarvitaan apua.

Kommentteja tuotteen sisältöön liittyen:

”Sparrataan niin kauan, että tuotteistus on tehty. Yrittäjä tekee osan ja osan palveluntarjoaja.” (tilitoimistoyrittäjä)

”Voisin ostaa vuorovaikutteisen konsultointipaketin ja kuunnella nettiluentoja. Eniten haluan konsulttipaketin, koska se auttaisi minua eteenpäin. Haluan tietää, mitä minun toiminnassa tarvitaan tuotteistamisen onnistumiseksi.” (synnytyspalvelut)

6 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksen luotettavuus eli reliabiliteetti tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta. Luotettavuuskriteereitä ovat perinteisesti laadullisessa tutkimuksessa aineiston riittävyys, analyysin kattavuus ja analyysin arvioitavuus ja toistettavuus. Lisäkriteereitä ovat aineiston merkitävyys tutkimuskohteena olevalla alalla. (Kananen 2008, 124-125.)

Tämän laadullisen tutkimuksen teoreettinen otanta oli kymmenen yrittäjää ja yksi yritysneuvoja. Haastateltavat ilmoittautuivat vapaaehtoisesti tutkimukseen mukaan ja heillä oli olemassa kiinnostus tuotteistusta kohtaan, koska he olivat tulleet kuulemaan aiheesta luentoa. Toisin sanoen he olivat hakemassa sieltä ratkaisua tuotteistamisongelmaansa. Haastateltavien vastauksista löydettiin tutkimuksen tavoitteeksi asetettuja samankaltaisia merkityksiä, joten tuloksia voi soveltaa laajempaan joukkoon yrittäjiä.

Toisaalta yritysneuvojan vastaukset heijastivat haastateltujen yrittäjien kuvaamia haasteita tuotteistamisessa. Tutkimuksen teoriaosassa käytettiin olemassa olevia tutkimustuloksia, joita oli tehty samalle kohderyhmälle eli mikroyrityksille. Lisäksi vertailtiin eri lähteistä löytyneitä malleja ja pyrittiin löytämään parhaita käytäntöjä asiantuntijapalveluiden tuotteistamisen käytännön työstä.

Validiteetti tarkoittaa sitä, että tutkitaan niitä asioita, joita pitikin tutkia. Lisäksi validiteettiin sisältyy kuvausten, johtopäätösten, selitysten ja tulkintojen luotettavuus ja paikkansapitävyys. Ulkoinen validiteetti tarkoittaa tulosten siirrettävyyttä muihin vastaaviin tilanteisiin. Sisäinen validiteetti puolestaan tarkoittaa tulkinnan ja käsitteiden virheettömyyttä. (Kananen 2008, 123.)

Tällä tutkimuksella saatiin vastaukset tutkimuskysymyksiin, joten validiteetti toteutuu tässä suhteessa. Tutkittavat toimivat eri toimialoilla, mutta tutkimuksen avulla löydettiin yhteneväisiä merkityksiä, joista voitiin vetää laajempia johtopäätöksiä koskemaan yleisesti mikroyrityksiä. Tuloksia voidaan käyttää kohdeyrityksen uuden tuotteen suunnittelussa ja sen sisällön määrittämisessä. Haastateltavia voidaan pyytää testaamaan uutta kehitettyä tuotetta ennen lanseerausta ja näin saada referenssejä sekä varmuutta palvelutuotteen toimivuudesta kohderyhmän keskuudessa.

7 Johtopäätökset

Tuotteistaminen on ajankohtainen aihe yritysten kehittämisessä ja toiminnan tehostamisessa, ja tuotteistamisella haetaan yrityksille lisää kilpailukykyä ja -etua. Tutkimusta tehdessäni huomasin, miten merkittävä asia tuotteistaminen on pienyrittäjälle yrityksen ansainnan kannalta. Erityisesti yrityksen alkutaipaleella on merkitystä sillä, minkälaisia tuotteita yritys on kehittänyt, ja millä hinnoilla ja kenelle se niitä myy. Tuotteistetuilla palveluilla on enemmän kysyntää, joten tuotteistaminen on tärkeää. Tuotteistaminen vaikuttaa yrityksen maineeseen ja siihen, miten asiakkaat luottavat yritykseen.

Opinnäytetyön tekeminen on opettanut minulle monia asioita tuotteistamiseen liittyen. Voin soveltaa oppimiani asioita yrityksessäni, olen voinut käyttää opinnäytetyön tekemisessä omaa

osaamista ja aion jatkaa opiskelua. Tämä on ollut oppimisprosessi, jota on ilo jatkaa. Tuotteistamisen osaamisessa tulee tuskin koskaan valmiiksi, ja se on hyvin haastavaa sekä vaatii jatkuvaa ideointia.

Tuotteistaminen helpottaa myynnin aikaan saamista ja saa siten aikaan tuloksia. Sillä on vaikutuksia yrityksen toimintaan niin sisäisesti kuin ulkoisesti. Hyvin tuotteistettu palvelu on helpompi myydä, koska myyntitilanteessa pystytään asiakkaan tarpeeseen vastaamaan nopeasti ja saadaan aikaan ostopäätös. Toisaalta sisäinen tehokkuus paranee, koska asiakkaan ostopäätösprosessia saadaan muutettua tehokkaammaksi ja yrityksen sisällä palvelu pystytään tuottamaan tasalaatuisena.

Mielestäni tuotekehitysprosessista tulisi luoda mikroyrityksille samanlainen näkyvä prosessi kuin esimerkiksi markkinointisuunnitelman teko on. Yrityskeskukset auttavat yrittäjiä rakentamaan toimivia liiketoimintasuunnitelmia ja niiden tekemiseen löytyy internetistä työkaluja esimerkiksi malli liiketoimintasuunnitelman työstämiseen. Tuotekonseptit liittyvät läheisesti liiketoimintasuunnitelmaan.

Tuotteet ja palvelut kuvataan liiketoimintasuunnitelmassa sanallisesti sekä hinnoittelun kautta. Kokonaissuunnitelman avulla tuotekehittelyn kokonaisuus hahmottuisi paremmin ja siihen olisi helpompi tarttua. Näin tuotteiden ja palveluiden kehittäminen sekä niistä viestiminen olisi osa yrityksen strategista suunnittelua, jolla on tarkoitus saavuttaa kilpailuetua. Tuotteistaminen sopisi myös osaksi Yritystulkki -palvelua, joka on käytössä muun muassa Keuken yrittäjäasiakkailta. Ilmaisen tiedon jakaminen tuotteistuksesta herättää tietoisuuden kehittää tuotteistamisen osa-alueita mikroyrityksissä.

Tutkimuksen tuloksia on tarkoitus hyödyntää uuden palvelutuotteen suunnittelussa. Tuotteistamiseen liittyvän uuden palvelun ideointi on haasteellinen tehtävä, koska haastateltujen yritysten tilanteet vaihtelivat ja tuotteistamisessa tarvitaan aina myös toimialaosaamista. Toisaalta tarpeet eri yrityksissä vaihtelivat ja kunkin yrityksen yksilölliseen tilanteeseen pitäisi löytää ratkaisu. Haastateltavien yritysten kanssa voidaan yrittää kehittää tuotteistussuunnitelman runko, jota voi soveltaa useimmissa yrityksissä. Tuotteistaminen sopii uudeksi tuotteeksi konsultointi- ja koulutusyritykseeni, koska tuotteistaminen on lähellä viestintään ja markkinointiin liittyviä palveluita.

Lähteet

Julkaistut lähteet

Kirjat ja artikkelit

Aaltola, J. & Valli, R. 2001. Ikkunoita tutkimusmetodeihin. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Alasuutari, P. 2001. Laadullinen tutkimus. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.

Arantola, H. & Simonen, K. 2009. Palvelemisesta palveluliiketoimintaan. Luettu 7.2.2014. http://www.tekes.fi/Julkaisut/palvelemisesta_palveluliiketoimintaan.pdf.

Bergström S. & Leppänen A. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita Prima.

Cooper, R. G. 2001. Winning at new products. Accelerating the process from idea to launch. Cambridge, Mass.: Perseus Publishing.

Grönroos, C. 2003. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Helsinki : Werner Söderström Osakeyhtiö.

Hammarsten, H. Mestarivarkaan neuvo: Keskity tunteisiin. Talouselämä 15.8.2014, 43-45.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2004. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13., osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Jaakkola, E., Orava, M. & Varjonen, V. 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua. Opas yrityksille. 4.painos. Helsinki: Tekes.

Kananen, J. 2008. Kvali. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.

Kinnunen, R. 2004. Palvelujen suunnittelu. Vantaa: Dark Oy.

Kotler, P. 2005. Markkinoinnin avaimet. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Kotler, P. & Armstrong, G. 2001. Principles of Marketing. Ninth Edition. USA: Prentice-Hall.

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

Lindroos, J. & Lohivesi, K. 2006. Onnistu strategiassa. Juva: WS Bookwell Oy.

Ojasalo, J. & Ojasalo, K. 2010. B-to-B-palvelujen markkinointi. Helsinki: WSOYPro Oy.

Parantainen, J. 2007. Tuotteistajan nimiopas. Helsinki: Talentum.

Parantainen, J. 2008. Tuotteistajan pikaopas 3.0. http://tiimiakatemia.files.wordpress.com/2009/10/tuotteistajan_pikaopas3.pdf

Parantainen, J. 2011. Tuotteistaminen. Rakenna palvelusta tuote 10 päivässä. 5.painos. Helsinki: Talentum.

Pesonen, H. 2007. Laatu. Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Helsinki: Infor.

Rissanen, T. 2005. Hyvän palvelun kehittäminen. 1.painos. Vaasa: Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti Polestar.

Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. 2005. Haastattelu. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Sipilä, J. 1999. Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. 2.painos. Porvoo: WSOY.

Storbacka, K. 2005. Kannattava kasvustrategia. Orgaanista kasvua johtamalla asiakkuuspääomaa. Juva: WS Bookwell Oy.

Storbacka, K., Sivula, P. & Kaario, K. 2000. Arvoa strategisista asiakkuuksista. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Tiensuu, V. 2005. Tuotteistaminen tutuksi. Esitutkimus tuotteistamisen haasteista mikroyrityksissä. Vaajakoski: Gummerus.

Tonder, M. 2013. Ideasta kaupalliseksi palveluksi. Matkailupalvelujen tuotteistaminen. Vantaa: Hansaprint Direct.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Ulrich, K. & Eppinger, S. 2003. Product Design and Development. Third Edition. Singapore: McGraw Hill Companies.

Ulwick, A. 2005. What customers want. Using Outcome-Driven Innovation to Create Breakthrough Products and Services. United States of America: The McGraw-Hill Companies.

Sähköiset lähteet

Accenture Digital Business Study. Accenture. Viitattu 1.9.2014.

http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/Local_Finland/PDF/Accenture-Digital-Business-Study_fn.pdf

Bassolutions 2014. Palvelut. Luettu 17.2.2014. www.bassolutions.fi

Creamentors 2014. Palvelut. Luettu 17.2.2014. <http://www.creamentors.fi/palvelumme/>

Defour 2014. Palvelut. Luettu 20.5.2014.

<http://www.defour.fi/yritys?adwords=tuotteistaminen>

De Brentani, U. Article: Innovative versus incremental new business services: Different keys for achieving success. 2003. Wiley Online Library. Viitattu 18.9.2014.

<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1540-5885.1830169/abstract>

Hänninen, K. 2014. Tuotteistamisen nopeuttamiselle löytyy tarvetta. Viitattu 19.9.2014.

<http://herkules.oulu.fi/isbn9789526204925/isbn9789526204925.pdf>

www.isc.hbs.edu. Porter-portaali. Artikkelit: Having Trouble with Your Strategy? Then map it. 2000. Viitattu 20.5.2014. <http://hbr.org/2000/09/having-trouble-with-your-strategy-then-map-it>

Jääskeläinen, A., Laihonon, H., Lönnqvist, A., Pekkola, S., Sillanpää, V. & Ukko, J. 2013. Arvoa palvelutuotannon mittareista. Tekes. Luettu 28.8.2014.

http://dspace.cc.tut.fi/dpub/bitstream/handle/123456789/21795/arvoa_palvelutuotannon_mittareista.pdf?sequence=3.

Kasvuko 2013. Palvelut. Luettu 8.9.2014. <http://www.kasvuko.com/fi/palvelut/>

Keuke 2008. Luettu 3.10.2014.
<http://www.keuke.fi/web/index.php?id=223>

Kulmat 2013. Tuotteistamistietoa matkailun, kulttuurin ja luovien alojen toimijoille. Luettu 20.5.2014. <http://www.kulmat.fi/asiantuntijat/tuotteistaminen>

LEAPS-tutkimus 1/2012-12/2014. Viitattu 7.9.2014.
http://iris.aalto.fi/en/research/current_projects/leaps/

Parantainen, J. 2009. Tuotteistajan pikaopas 3.0. Luettu 30.8.2014.
http://tiimiakatemia.files.wordpress.com/2009/10/tuotteistajan_pikaopas3.pdf

Majava J. 2014. Product development: drivers, stakeholders and customer representation during early development. Viitattu 18.9.2014. <http://jultika oulu.fi/Record/isbn978-952-62-0505-2>

Noste 2014. Luettu 20.5.2014. <http://www.noste.fi/>

Oulun yliopisto. NABC-malli. Viitattu 23.9.2014.
<http://www oulu.fi/yliopisto/tutkimus/tuki/keksinn%C3%B6t-ja-liikeideat/tutli-rahoitus/nabc-malli>

PDMA Product Development & Management Association 2014. Join PDMA. Luettu 18.9.2014.
<http://www.pdma.org/p/cm/ld/fid=1>

ProinnodeSIGN 2014. Palvelut. Luettu 20.5.2014.
http://www.proinnodeSIGN.fi/koulutus_tyopajat/

Temtoimialapalvelu 2011. Liikkeenjohdon konsultointi. Viitattu 20.5.2014.
http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/1325/Liikkeenjohdon_konsultointi_2011.web.pdf

Terveystieteiden tutkimuskeskus 2013. Tuotteistaminen. Luettu 26.1.2014.
http://www.thl.fi/fi_FI/web/fi/tutkimus/tyokalut/neuvontapalvelut/kehittaminen/toiminta/tuotteistus/paketointi.

Stima 2014. Tuotteistamisen ja palvelumuotoilun koulutus. Luettu 20.5.2014.
<http://tuotteistaminen-palvelumuotoilu.com/koulutuspaikat/helsinki/>

Selin, E. & Selin, J. 2012. Tuotteistaminen selkiyttää myyntiä ja helpottaa ostopäätöstä. Myynti ja markkinointi -lehti. Luettu 25.5.2014.
http://www.selinselin.fi/filebank/Tuotteistaminen_selkeyttää_myyntiä_ja_helpottaa_ostopa-atosta_2012.pdf

Valtakunnallinen työpajajyhdistys 2006. Tuotteistuksen työkirja. Luettu 19.5.2014.
<http://tpy-fi-bin.directo.fi/@Bin/ccee602464081d33afca7ebde177fa1c/1401455538/application/pdf/20550/Tuotteistuksen%20ty%C3%B6kirja.pdf>

Tuotteistuspolku 2014. Tuotteistamisen verkkokoulutus. Luettu 20.8.2014.
<http://www.tuotteistuspolku.fi/>

Tuoteväylä. Ely-keskuksen maksuton asiantuntijapalvelu. Luettu 15.6.2014.
www.tuotevayla.fi/

Työministeriö. 2005. Projektituotteistajan opas. Luettu 26.1.2014.
http://www.rakennerahastot.fi/rakennerahastot/tiedostot/esr_julkaisut_2000_2006/esitteet_ja_opaat/opaat/07_projektituotteistajan_opas.pdf.

Valminen, K. & Toivonen, M. Seeking efficiency through productisation: a case study of small KIBS participating. 2011. Aalto University. Viitattu 19.9.2014.
<http://www.tandfonline.com/nelli.laurea.fi/doi/pdf/10.1080/02642069.2010.531260>

Yrittäjät 2014. Yrittäjyys Suomessa. Viitattu 1.9.2014. <http://www.yrittajat.fi/fi-FI/suomenyrittajat/yrittajyys Suomessa/>.

Julkaisemattomat lähteet

Dureault, E. 2014. Tapaaminen yritysneuvojan kanssa 19.5.2014. Keuke Oy. Kerava.

Dureault, E. 2014. Tapaaminen yritysneuvojan kanssa. 29.8.2014. Keuke Oy. Kerava.

Kuviot

Kuvio 1. Tuotteistamisen työkalut (Tonder 2014).....	9
Kuvio 2. Palveluliiketoiminnan kehittäminen tuotteistamisen avulla (Tekes/julkaisut. 2009).....	13
Kuvio 3. Tuotteistusprosessi (Sipilä 1999).....	13
Kuvio 4. Palvelujen kehittäminen (Edvardsson & Wilhelmsson 1994).....	14
Kuvio 5. Tuotteistamisen keskeisiä etuja (Mukaeltu Tonder 2014, Parantainen 2010, Sipilä 1999, Lehtinen 2005).....	17
Kuvio 6. Strategiakanvaksen lähtökohtana oleva asiakashyötyjen ja/tai kilpailutekijöiden tarkastelun nelikenttä (Lindroos ym. 2006. 222-223).....	21
Kuvio 7. Arvon elementit (Tuulaniemi 2011).....	23
Kuvio 8. Tuotteistukseen tarvitaan apua.....	34

Liitteet

Liite 1. Haastatteluteemat yrittäjille.....	43
Liite 2. Haastatteluteemat Keuken toimitusjohtajalle.....	45
Liite 3. Haastateltavien pyyntölomake.....	47

Liite 1. Haastatteluteemat yrittäjille

1. Yhteystiedot: nimi:_____

yritys:_____

2. Toimiala

3. Kuinka kauan yritys on toiminut?

- a. 1 vuoden
- b. 2 vuotta
- c. 3 vuotta
- d. enemmän kuin 4

4. Paljonko yritys työllistää

- a. 1 henkilön
- b. 2 henkilöä
- c. 3 henkilöä
- d. 4 henkilöä
- e. 5-10 henkilöä
- f. yli 10 henkilöä

5. Mikä on yrityksen liikevaihto?

6. Mikä on tuotteistamisen taso yrityksessä nyt? Mitä pitää vielä tehdä?

7. Mitkä ovat tuotteistamisen tavoitteet yrityksessä?

8. Mitä apua olet saanut tuotteistamiseen ja mistä olet hankkinut tiedon?

9. Miksi et ole tuotteistanut palveluitasi?

10. Mikä mielestäsi vaikuttaa siihen, millainen palvelu yritykseesi sopii?

11. Oletko suunnitellut tuotteistusprosessin yrityksessäsi ja kuvannut sen?

- a. Kyllä
- b. Ei

Jos vastasit kyllä, toimiiko se?

Jos vastasit ei, miksi et ole?

12. Mitä hyötyä arvelet saavasi, jos toteutat tuotteistamisen perinpohjaisesti esimerkiksi Parantaisen oppien mukaan?
13. Mitä tuotteistamiseen liittyen voisit/haluat tehdä itse?
14. Mitä apua tarvitset? (ideakortit apuna)
- apua asiakkaalle arvoa tuottavan palvelun määrittelyyn
 - asiakastarpeiden kartoitukseen
 - kohderyhmän valintaan
 - jakelukanavien valintaan
 - palveluprosessin kuvaamiseen omassa yrityksessä
 - asiakkaan prosessin ymmärtämiseen
 - palvelun dokumentointiin
 - palvelun nimeämiseen
 - palvelun merkitykseen asiakkaalle eli palvelulupauksen työstämiseen
 - palvelun hinnoitteluun
 - myynnin apuvälineiden laadintaan
 - markkinointisuunnitelman laadintaan
 - asiakaspalautteen keräämiseen
 - tuotteistusprosessin teoriatietämystä
 - muiden tuotteistajien esimerkkejä
15. Mainitse kolme vaikeinta kohdetta edellä mainituista?
16. Oletko etsinyt tuotteistaminen -asiantuntijapalveluja?
- kyllä
 - ei
17. Mitä olisit valmis maksamaan tuotteistaminen -asiantuntijapalvelusta enintään?
18. Jos tarjolla olisi tuotteistaminen-paketti, mitä sen tulisi sisältää? (avoin kysymys, auta jos tarvitsee)
19. Mitkä olisivat suurimmat hyödyt, jotka haluaisit saada palvelusta?

Liite 2. Haastatteluteemat Keuken toimitusjohtajalle

1. Yhteystiedot:

Nimi: _____

Yritys: _____

2. Tehtävä:

3. Kuinka kauan olet neuvonut yrittäjiä tuotteistamisessa?

- a. 1 vuoden
- b. 2 vuotta
- c. 3 vuotta
- d. enemmän kuin 4

4. Mitä neuvontaa yrittäjä saa teiltä ilmaiseksi?

5. Missä asioissa ohjaatte yrittäjiä ostamaan asiantuntijapalveluita markkinoilta?

6. Millä perusteella suositatte jotakin palveluntarjoajaa yrittäjälle?

7. Mikä on mielestäsi tuotteistamisen taso yrityksissä nyt? Mitä pitää vielä tehdä?

8. Kun yrittäjä on yritysneuvojan vastaanotolla, tiedostaako yrittäjä mielestäsi tarvitse-
vansa tuotteistamispalveluita?

9. Mitä apua annatte organisaatiossanne tuotteistamiseen liittyen?

10. Miksi yrittäjät eivät ole tuotteistaneet palveluitansa?

11. Osaavatko yrittäjät mielestäsi suunnitella yrityksen kokonaistarjoomaa? Huonosti, hy-
vin tai erinomaisesti

12. Oletko nähnyt yhtään tuotteistusprosessin kuvausta paperilla?

- a. Kyllä
- b. Ei

Jos vastasit kyllä, voisiko prosessi olla samanlainen eri yrityksillä?

Jos vastasit ei, mikä arvelet olevan syynä prosessin puuttumiseen?

13. Mitä hyötyä yritykset voisivat saada, jos toteuttaisivat tuotteistamisen perinpohjaisesti esimerkiksi Parantaisen oppien mukaan?
14. Jos markkinoilla olisi pienille yrityksille sopiva tuotteistaminen -asiantuntijapalvelu, mitä sen tulisi mielestäsi sisältää?
15. Missä tuotteistamisen osa-alueissa yritykset tarvitsevat eniten apua? (ideakortit apuna)
 - apua asiakkaalle arvoa tuottavan palvelun määrittelyyn
 - asiakastarpeiden kartoitukseen
 - kohderyhmän valintaan
 - jakelukanavien valintaan
 - palveluprosessin kuvaamiseen omassa yrityksessä
 - asiakkaan prosessin ymmärtämiseen
 - palvelun dokumentointiin
 - palvelun nimeämiseen
 - palvelun merkitykseen asiakkaalle eli palvelulupauksen työstämiseen
 - palvelun hinnoitteluun
 - myynnin apuvälineiden laadintaan
 - markkinointisuunnitelman laadintaan
 - asiakaspalautteen keräämiseen
 - tuotteistusprosessin teoretietämystä
 - muiden tuotteistajien esimerkkejä
16. Tiedätkö Uudellamaalla toimivat tuotteistaminen -asiantuntijapalveluita tarjoavat yritykset? Entä tietävätkö yritysneuvojat?
 - kyllä
 - ei
17. Mitkä olisivat suurimmat hyödyt, jotka yritykset haluaisivat/voisivat saada palvelusta?

