



# **Tuotteistaminen ja siihen liittyvät ongelmat pienissä av-tuotantoyhtiöissä**

Teemu Antero Tervo

Opinnäytetyö  
Toukokuu 2013  
Elokuvan ja television koulutusohjelma  
Tuottamisen suuntaus

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Elokuvan ja television koulutusohjelma  
Tuottamisen suuntaus

TEEMU ANTERO TERVO

Tuotteistaminen ja siihen liittyvät ongelmat pienissä av-tuotantoyhtiöissä

Opinnäytetyö 56 sivua, joista liitteitä 3 sivua  
Toukokuu 2013

---

Opinnäytteessäni kartoitan suomalaisten pienten av-tuotantoyhtiöiden tuotteistamisprosesseja. Työn tarkoituksena on kuvailla tuotteistamisprosessin muodostumiseen vaikuttavia tekijöitä sekä käydä läpi perinteisen tuotteistamisprosessin osa-alueita suhteessa av-alan tuotantoyhtiöiden toimintaan.

Haasteena luovan alan tuotantoyhtiöiden tuotteistamisprosessissa on yritysten, asiakkaiden ja tuotteiden tapauskohtaisuus. Tutkimuksessa aineistona ovat tuotteistamiseen liittyvä kirjallisuus ja av-tuotantoyhtiöille toteutettuja teemahaastatteluja.

Tutkimuksessa haastateltiin viittä tuotantoyhtiön edustajaa Helsingin ja Tampereen alueelta. Tutkimuksen päätelmät on koottu SWOT-analyysiin, jossa esitetään havaitut av-alan tuotteistamisprosessin heikkoudet, vahvuudet, mahdollisuudet sekä uhat. Tutkimuksen lisäksi työssä tarjotaan aloitteleville av-tuotantoyhtiöille toimintatapoja oman tuotteistamisensa muodostamiseksi.

---

Asiasanat: tuotteistaminen, av-tuotantoyhtiö, prosessi, tuote

## **ABSTRACT**

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Film and TV  
Producing

**TEEMU ANTERO TERVO**

Productization and problems involved within it in small sized production companies

Bachelor's thesis 56 pages, appendices 3 pages  
May 2013

---

In my thesis I intend to analyse the productization processes of small sized audiovisual production companies in Finland. My objective is to identify factors that affect the formation productization processes as well as to research the different domains of these processes in relation to the operation of the av companies.

Challenges involved in studying the productization processes within a more creative field would include the case-to-case nature of the companies, customers and products. As for my methodology I have opted for productization related literature and themed interviews conducted within audiovisual production companies.

I arranged interviews with agents from five different production companies both in the Helsinki and in the Tampere area. I will present my findings in the form of a SWOT analysis summarizing the strengths and weaknesses, as well as the opportunities and threats uncovered through my research. In addition, my thesis will offer modes of operation for budding audiovisual production companies to rely on in order to develop their own productization processes.

---

Key words: productization, audio visual production company, product, process

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	AV-ALA JA TUOTTEISTAMINEN.....	7
2.1	Av-ala.....	7
2.1.1	Pienet ja keskisuuret yritykset.....	7
2.1.2	Mediatuote.....	7
2.2	Tuotteistaminen .....	8
2.2.1	Tuotteen kriteerit.....	8
2.2.2	Prosessien tuotteistaminen .....	9
3	Työn rakenne ja tutkimusmenetelmät .....	10
3.1	Työn rakenne ja rajaukset .....	10
3.2	Tutkimuskysymykset ja menetelmät.....	10
3.2.1	Tutkimuskysymykset .....	10
3.2.2	Tutkimusmenetelmät.....	11
3.3	Teemahaastattelut .....	11
3.3.1	Haastattelu tiedonkeruumenetelmänä .....	11
3.3.2	Haastattelurunko .....	11
3.3.3	Yritykset.....	12
4	Tuotteistamisen osa-alueet .....	13
4.1	Yritys .....	14
4.2	Tuote .....	16
4.2.1	Tuote ja palvelu.....	17
4.2.2	Tuotteen räätälöinti .....	18
4.2.3	Komponenttien modulointi .....	19
4.3	Kohderyhmä.....	22
4.3.1	Kohderyhmän tunnistaminen .....	23
4.3.2	Segmentointi .....	23
4.4	Myynti.....	25
4.4.1	Myyntiprosessi av-tuotantoyhtiössä.....	26
4.4.2	Hinnoittelu .....	30
4.5	Tarve ja markkinat .....	31
4.5.1	Kilpailuetu.....	31
4.5.2	Eriilaistaminen .....	32
4.6	Prosessien vakioiminen.....	33
5	Tuotteistamisprosessi .....	37
5.1	Strategiat .....	39

5.2 Toimintavaiheet .....	40
5.3 Tuotteistamisprosessimallin hyödyntäminen av-tuotantoyhtiössä .....	42
6 Tuotteistamisen kompastuskivet av-tuotantoyhtiöissä.....	44
7 SWOT-analyysi tuotteistamisen vaikutuksesta av-tuotantoyhtiöön.....	46
7.1 Nykytilanne.....	47
7.2 Näkymät.....	47
8 POHDINTA.....	49
LÄHTEET .....	50
LIITTEET .....	54
Liite 1. Teemahaastattelun runko .....	54

## 1 JOHDANTO

Audiovisuaalinen ala käy läpi rajuja muutoksia teknologisesta ja kulttuurillisesta kehityksestä johtuen. Markkinat ovat kasvaneet ja monipuolistuneet. Av-alalle nousee uusia yrityksiä, jotka pyrkivät hyödyntämään alan uusia markkinoita ja mahdollisuuksia. Uusille tuotteille on tarvetta ja myös kilpailu on kovaa. Tuotteistamisprosessi on toimintatapa, jolla tuotteesta sekä tuotantoprosessista muodostetaan hallittava kokonaisuus. Onnistuneessa tuotteistamisprosessissa lopputuloksena on kilpailukykyinen tuote sille kohdistetuilla markkinoilla. Tuotteistamisen toteuttaminen yrityksessä tukee sen liiketoimintaa jokaisella osa-alueella.

Opinnäytetyössäni tutkin av-tuotantoyhtiöiden suhdetta tuotteistamiseen. Pyrin tarjoamaan aloittavalle av-tuotantoyhtiölle ymmärryksen siitä miksi ja miten tuotteistamista tulisi toteuttaa sekä toimintatapoja sen aloittamiseksi. Kiinnostus aiheeseen on tullut opiskelun kautta. Av-tuotantoja toteuttaessani ja myynnistä kiinnostuneena mietin miten tuotteistaminen tällä hetkellä av-tuotantoyhtiöissä toimii. Harkitsin myös oman yrityksen perustamista, joka sai minut ajattelemaan av-alan tuotteistamisen nykytilaa. Suorittaessani lyhyitä harjoitusjaksoja kahdessa eri tuotantoyhtiössä, huomasin kuinka suuri merkitys tuotteistamisella on yrityksen toiminnassa. Havaitsin samalla, että erityisesti aloittavat yhtiöt tarvitsevat tietoa tuotteistamisesta. Tuotteistamista on tutkittu viimeisten vuosien aikana paljon. Tästä huolimatta av-tuotantoyhtiöissä siihen ei ole perehdytty. Tarkoitus ei ole tarjota kaiken kattavaa tietoa tuotteistamisesta. Työn tarkoitus on herätellä aloittelevaa tuotantoyhtiötä harkitsemaan tuotteistamisprosessin käynnistämistä omassa yrityksessään sekä tarjota ohjaavia toimenpiteitä sen toteuttamiseksi.

## 2 AV-ALA JA TUOTTEISTAMINEN

### 2.1 Av-ala

Tilastokeskuksen määrittelyn mukaan, audiovisuaalinen ala käsittää kansallisessa toimialaluokituksessaan (TOL 2008) elokuva- ja videotoiminnan, radio- ja televisiotoiminnan sekä uutistoimistot (Tilastokeskus 2011). Opetusministeriö huomauttaa alan kasvavan jatkuvasti ja linjaa Audiovisuaalisen alan strategia ja toimintaohjelmassa seuraavaa: *“Siihen kuuluvat koko televisiotoiminta, elokuva-ala, mediataide, tietokonepeliteollisuus sekä muu audiovisuaalinen kulttuuri- ja sisältötuotanto tallennusaloista ja jakelumuodosta riippumatta”* (2005, 3-7). Käytännössä tällä tarkoitetaan kaikkia viestintää, kuvaa tai ääntä tuottavien yritysten toimintaa.

#### 2.1.1 Pienet ja keskisuuret yritykset

Opinnäytetyössäni tulen keskittymään pienten sekä keskisuurten mediatuotantoyhtiöiden toimintaan. Tekesin määritelmän mukaan pk-yritykseksi luetaan yritys, jonka henkilöstömäärä on alle 250 henkilöä ja vuotuinen liikevaihto alle 50 miljoonaa euroa (Tekes 2010). Favexin (Finnish Film & Audiovisual Export) selvityksessä todetaan Suomen audiovisuaaliselle alalle olevan tunnusomaista, että alalla toimii paljon pieniä yrityksiä (Favex 2010). Pienten ja keskisuurten av-tuotantoyhtiöiden liikevaihto on vuositasolla noin 200 000 - 999 999 tuhatta euroa ja ne työllistävät noin 5-10 henkilöä (Tilastokeskus 2011).

#### 2.1.2 Mediatuote

Tarkastelemani av-tuotantoyhtiöiden toiminta perustuu mediatuotteiden tuottamiseen. Suomen mediaoppaan verkkosanasto avaa mediatuotteen merkitystä seuraavasti: *“Mediatuote on median sisällä toteutettu yksittäinen, rajattu, kuvallinen, sanallinen tai auditiivinen esitys, esimerkiksi juttu, ohjelma, mainos tai verkkosivu.”* (Suomen mediaopas 2012). Työssäni käytetyt esimerkit ja työssä olevat haastatteluaineistot viittaavat video-tuotantoon, mutta ovat sovellettavissa myös muihin mediatuotteisiin.

## **2.2 Tuotteistaminen**

Tuotteistaminen on eri asia kuin tuotteen tuottaminen. Tuotteistamisella tarkoitetaan palvelun, hyödykkeen tai asian muovaamista tuotteeksi. Tuotteistamisessa määritellään, systematisoidaan sekä vakioidaan palvelu- ja tuotantoprosessit sekä niiden tulokset myytäväksi formaatiksi. (Holma 1998, 4; 50–52.)

Tuote voi olla fyysinen asia kuten tarvike tai raaka-aine, mutta tuote voi olla myös palvelua tai tietoa. Jari Parantainen kuvaa teoksessaan Tuotteistamisen pikaopas 3.0, tuotteen voivan pitää sisällään myös useita ominaisuuksia, kuten tarvikkeen ja palvelun samassa formaatissa. Palvelun voi esimerkiksi asettaa tuotteen täydentäväksi ominaisuudeksi. (Parantainen 2009, 10.)

### **2.2.1 Tuotteen kriteerit**

Tuotteella on kolme kriteeriä joiden tulee täytyä.

1. Tuote on myytävässä formaatissa
2. Tuote on mahdollista ostaa
3. Tuote täyttää jonkin tarkoituksen/tarpeen

(Parantainen, 2008, 37–38.)

Mikäli teos on täyttänyt nämä kriteerit, on tuotteistamista tapahtunut, oli se suunniteltua tai ei.



### 2.2.2 Prosessien tuotteistaminen

Av-tuotantoyhtiön tuotteistamisessa on kyse osatoimenpiteiden vakinaistamisesta. Vain harvoin av-tuotantoyhtiöissä samankaltaistetaan teoksia tai lopputuotteita. Selkeästi tuotteistettujen prosessien avulla yrityksen tuotteet muuttuvat kokemuksen pohjalta kevyemmiksi tuottaa (Parantainen 2009, 21). Yksinkertaisimmillaan kyse on vakioiduista sopimuspohjista tai aikataulupaletista. Onnistuneella tuotteistamisella vaikutetaan tehokkaasti koko yrityksen toimintaan.

Prosessi useampaan kertaan toistaen voidaan dokumentoimalla minimoida riskejä ja kehittää yrityksen tuotteita. Parantainen kertoo monistettavissa olevan yrityksen toimintaformaatin kasvattavan myös yrityksen arvoa, koska myös liiketoimintamalli on mahdollista monistaa. (Parantainen 2009, 20–24.)

### **3 Työn rakenne ja tutkimusmenetelmät**

#### **3.1 Työn rakenne ja rajaukset**

Tuotteistamisen osa-alueisiin tutustutaan luvussa neljä, jossa kirjallisuuslähteiden pohjalta kerättyä tietoa verrataan teemahaastatteluissa esiin tulleisiin näkemyksiin. Kirjallisen materiaalin sekä haastattelujen pohjalta muodostettua tuotteistamisprosessimallia tarkastellaan viidennessä luvussa. Tuotteistamisprosessimallia esitellään av-tuotantoyhtiön näkökulmasta. Kuudennessa luvussa käydään läpi av-alan tuotteistamisprosessiin vaikuttavia tekijöitä, asenteita sekä haasteita. Seitsemännessä luvussa puretaan SWOT- analyysi ja esitellään johtopäätökset, jotka vastaavat tutkimuskysymyksiin.

Työni on pohjustava. Koska tutkimuksessa käsitellään useampaa av-alan yritystä, rajaan tutkimuksen tuotteistamisprosessin ja av-tuotantoyhtiön väliseen suhteeseen. En tarkastele yksittäisten yritysten strategioita, tuotteita tai prosesseja yksityiskohtaisesti, vaan kuvaan av-alan tuotantoyhtiöiden ja tuotteistamisprosessien välistä suhdetta.

#### **3.2 Tutkimuskysymykset ja menetelmät**

##### **3.2.1 Tutkimuskysymykset**

Päätutkimuskysymys työssäni on: “Miten av-tuotantoyhtiö voi hyödyntää tuotteistamisprosessia yrityksessään?” Päätutkimuskysymys on jaettu kolmeen alakysymykseen.

1. Minkälaisia näkemyksiä on av-tuotantoyhtiöillä tuotteistamisprosessin hyödyntämisestä?
2. Miten tuotteistamisprosessin muodostumista ja toimivuutta voi tehostaa av-tuotantoyhtiöissä?
3. Minkälaisia kompastuskiviä av-alan tuotteistamisessa on?

### **3.2.2 Tutkimusmenetelmät**

Opinnäytetyöni on laadullinen tutkimus. Tutkimus on toteutettu hyödyntämällä alan kirjallisuutta, henkilökohtaista kokemusta sekä toteuttamalla teemahaastatteluja av-tuotantoyhtiöissä. Jokainen yritys on luonteeltaan erilainen, joten yhtä oikeaa vastausta tutkimusongelman ratkaisemiseksi ei ole odotettavissa. Kirjallisuutta sekä av-tuotantoyhtiöiden toimintoja havainnoimalla voidaan tehdä kuitenkin johtopäätöksiä tuotteistamisesta yrityksissä. Yritysten erilaisuudesta johtuen työssä muodostettu av-alan tuotteistamisprosessimalli on alustava.

### **3.3 Teemahaastattelut**

#### **3.3.1 Haastattelu tiedonkeruumenetelmänä**

Tiedonkeruumenetelmänä tehokkaimpana pidettiin teemahaastattelua. Kyselyn muodossa toteutettuna, olisi tutkimus voinut kärsiä aiheen termistön tai käsitteiden ymmärtämättömyyden takia. Kyselyn ei myöskään odotettu tuovan tutkimukselle lisäarvoa. Teemahaastattelu pureutuu aiheeseen syvemmällä tasolla.

Haastattelut olivat kestoaltaan noin tunnin mittaisia. Haastateltavat henkilöt valikoituivat tutkimukseen yrityksen toimialan, sekä haastateltavan henkilön työtehtävän ja henkilökohtaisen osaamisen perusteella. Osaan haastatteluista osallistui useampi henkilö, jotta vastaaminen eri osa-alueiden kysymyksiin olisi mahdollisimman kattava. Haastateltavia yrityksiä käsitellään opinnäytetyössäni anonymisti. Yrityksien tai haastateltavien henkilöiden nimien sijaan, haastateltuun viitataan kirjainmerkillä, A-E, jotka ovat jaettu sattumanvaraisessa järjestyksessä.

#### **3.3.2 Haastattelurunko**

Haastattelurungossa kysymykset oli jaettu pääteemoihin, joiden avulla haastattelua voitiin käydä aiheesta. Lisäksi haastattelurunkoon oli lisätty syventäviä kysymyksiä, joiden avulla haastattelusta saatiin tiedonkeruumenetelmänä mahdollisimman tehokas (Liite 1). Pääteemoina haastattelussa olivat kohderyhmä ja asiakkaat, tuote, hinnoittelu, myynti, yrityksen prosessit, dokumentointi ja raportointi.

### 3.3.3 Yritykset

Teemahaastattelut toteutettiin viidessä tuotantoyhtiössä. Yritykset olivat pieniä tai keskisuuria av-alan tuotantoyhtiötä, joissa oli henkilöstöä 2-8. Nuorin yrityksistä oli perustettu kesällä 2012 ja vanhin keväällä 2005. Haastattelut toteutettiin eri-ikäisille yrityksille, jotta voitaisiin havainnoida tarkemmin prosessien sekä tuotteiden mahdollista kehittymistä. Haastateltujen yritysten tuotteet vaihtelivat videotuotteista nettisivuihin sekä -palveluihin, asiantuntijapalveluihin ja suunnitteluun. Haastateltavien yritysten prosessit olivat vertailukelpoisia keskenään. Haastatellut henkilöt olivat tuotteistamisprosessista vastaavia toimijoita, jolloin myös heidän henkilökohtaisella suhtautumisella tuotteistamiseen oli vahva merkitys tutkimuksessa.

#### 4 Tuotteistamisen osa-alueet

Kappaleissa 4.1–4.6 kuvataan tuotteistamisprosessin eri osa-alueita kirjallisuuslähteiden pohjalta. Kirjallisuuslähteiden rinnalla esitellään av-tuotantoyhtiöiden kokemuksia, käsiteltäviin teemoihin liittyen. Käytännön kokemukset on poimittu opinnäytteessä tehdyistä teemahaastatteluista.

Tuotteistamisen lähtökohtana toimii ratkaisun muodostaminen asiakkaan ongelmaan. Ratkaisun toteuttamiseksi sen tulee olla muodostettuna monistettavaan formaattiin. Oikein toteutettu tuotteistamisprosessi onnistuu vastaamaan kysymyksiin kuka, mitä, miksi, kenelle, kuinka ja miten. (Parantainen 2009, 2-3; 24–25.)

Tuotteistamisen osa-alueet:

- i. Tarjoaja/yritys
- ii. Ratkaisu/tuote
- iii. Hyöty/Tarve
- iv. Asiakas/Kohderyhmä
- v. Välitys/myynti
- vi. Toteutus/prosessi

(Parantainen 2009, 2-3; 24–25.)

## 4.1 Yritys

*“Aluksi me ajateltiin vain että minkälainen firma me ollaan, eikä oikeastaan sitä mitä me ollaan tekemässä. Päivitettiin nettisivuja ja suunniteltiin kaikkea muuta keskittymättä siihen, että mistä meidän yrityksessä oikeasti on kyse.” (Yritys A)*

Kolme teemahaastatteluun osallistuneesta yrityksestä olivat perustaneet yrityksen, jonka toiminta perustui yrityksen perustajien itse määrittelemään mielikuvaan. Yritys perustettiin ajatukselle laadusta ja brändistä, joka toimisi kilpailuetuna markkinoilla. Teemahaastatteluissa oli aistittavissa, että av-tuotantoyhtiön perustaminen brändin varaan on lähes yleinen käytäntö.

Juha Pohjola määrittelee kirjassaan Visuaalisen identiteetin johtaminen, brändin muodostuvan yrityksen maineesta, imagosta ja kohderyhmän odotuksista sekä mielipiteistä yrityksen tuotteista (2003, 52–56). Brändiä ei voi rakentaa puhtaasti vain yrityksen omalle mielikuvalle. Brändi muodostuu visuaalisen identiteetin lisäksi myös teoista. Yrityksen brändi ei ole logo ja nettisivut vaan yrityksen tuotteiden, arvojen ja toimintatapojen muodostama kokonaisuus.

Rope ja Methner jakavat kirjassaan Onnistu mielikuvamarkkinoinnilla, yrityksen brändin, kuuteen eri ulottuvuuteen: johtaminen ja yrityskulttuuri, julkinen kuva, menestyminen, palvelut ja tuotteet, yhteiskuntavastuu sekä muutos- ja kehityskyky (2001, 168). Kovan kilpailun omaavalla av-alalla yrityksen perustaminen mielikuvan varaan, ilman sitä tukevia ja osoittavia tuotteita, ei ole brändin varaista liiketoimintaa.

Yritys E totesi, että alalla usein näkee yrityksiä, jotka tulevat markkinoille ilman tuotteita tai vahvoja kontakteja ja ne kompuroivat omaan mahdottomuuteensa. Haastateltava korosti kokemuksen puutetta aloittelevissa yrityksissä. Kokemusta saattaa olla av-alalta, mutta ei yrittäjyydestä tai toisinpäin.

Haastateltujen yritysten taustoissa oli paljon yhteistä. Kaikki viisi tuotantoyhtiötä olivat perustaneet yrityksen ennen kuin myytävää tuotetta oli mietitty loppuun asti.

*“Ei ole hirveän tehokasta perustaa yritystä ilman tuotetta.” (Yritys A)*

Kolme ongelmaa, joiden kanssa yritykset usein kompuroivat ovat:

1. Yrittäjä pyrkii tarjoamaan täysin samaa tuotetta kuin muut lähiseudun yritykset, jolloin hänen tarjoamansa kokonaisuus ei erotu muista ja kilpailu on vaikeampaa. Parantainen tuo esiin esimerkin luovalta alalta: “Mekin teemme tosi luovia mainoksia!”
2. Yrittäjä pyrkii maksimoimaan asiakkaiden määrän tarjoamalla kaikkea kaikille. Käytännössä tämä voi vaikuttaa siltä, että yritys ei osaa tehdä minkään osa-alueen parhaita tuotteita. Parantainen tiivistää, “Kun firmalla on kaksi fokusta, sillä ei ole yhtään fokusta.”
3. Palvelusta tai tuotteesta tehdään niin monimutkainen ja yksilöllinen, että sitä ei pystytä kopioimaan. Tuotantoon syntyy pullonkauloja, kun työntekijät eivät ole korvattavissa ja tuotanto on raskasta toteuttaa.

( Parantainen 2009, 8-10.)

Haastatteluissa nousi esiin, että aloittelevien tuotantoyhtiöiden toiminnassa on usein merkkejä jokaisesta kolmesta ongelmasta. Yritys E ilmaisi, että luultavasti suurin syy näiden ongelmien kohtaamiseen on, että yritykset keskittyvät enemmän siihen, miten he itse itsensä näkevät, kuin siihen miten asiakkaat heidän yrityksensä kokevat.

Verkkomainontaan keskittynyt av-alan tuotantoyhtiö KLOK tiivistää oman toimintansa verkkosivuillaan selkeästi.

*”KLOK creative agency, tuottaa verkkopohjaista videomateriaalia yrityksille, jolla aktivoidaan sekä osallistetaan kohderyhmiä asiakasyrityksen tavoitteiden mukaiseen toimintaan/havainnointiin.” (Klok 2012)*

Yrityksen viestistä asiakas ymmärtää, että kyseinen yritys on verkkopohjaisen videomateriaalin asiantuntijayritys, joka tuottaa omat tuotteensa. Yritys toimii b-to-b markkinoilla. Myytävien tuotteiden tavoitteena on tuottaa yrityksille heidän asiakkaitaan aktiivisempaa sisältöä, heidän toivomallaan tavalla.

*“Yrityksen ilmeen ja maineen tulisi rakentua sen toiminnan ja tuotteiden pohjalle, ei toisinpäin.” (Yritys E)*

## 4.2 Tuote

*”Siinä oli taustalla semmoinen aika överi kunnianhimonen tavote pystyä tekemään niin sanotusti semmonen tuotantotalo, josta saa kaikkea mahdollista. Että vois tehdä tapahtumatuotantoa, elokuvatuotantoa, mainoksia, nettisivuja, mitä tahansa.” (Yritys A)*

*”Vahvuutena on että voidaan tehdä pienestä markkinointivideosta isompaan elokuvaan.” (Yritys B)*

*”Sillon ku alotettiin, me myytiin mitä vaan.” (Yritys D)*

Tuotteistamisessa kaikkea kaikille tyylinen ratkaisu on raskas sekä tuotanto-, myynti- että asiakkaan ostoprosessille. Yleinen toimintavirhe on keskittyä ominaisuuksien määrään laadun sijaan. Tuotteen lopullinen tarkoitus on tyydyttää asiakkaan tarve. Tuotteen ensisijainen tehtävä ei ole tarjota kaikkea kaikille vaan ratkaista asiakkaan ongelma. (Parantainen 2009, 20–23; 25; 28.)

Tuotetta muodostettaessa tulee huomioida yksiselitteisyys, asiakaslähtöisyys ja vertailukelpoisuus. Parantainen esittää teoksessaan näkökulman tuotteen yksiselitteisyyden tärkeydestä: *”Kun palvelua on vaikea kuvata, myös sen tuottamia hyötyjä on mahdoton kiteyttää selkokieliseksi”* (2009, 14.) Asiakaslähtöisyydellä tarkoitetaan asiakkaan tarpeen täyttymistä. Vertailukelpoisuudella ei viitata ainoastaan tuotteen vertailua kilpaileviin tuotteisiin. Vertailukelpoisuudella tulisi selkeästi ilmaista ero nykytilanteen sekä tuotteen tarjoaman ihannetilanteen välinen ero. (Parantainen 2009, 19.)

*”Jos joku tarjoaa meidän yritykselle omia palveluitaan, ajatuksella ihan mitä vaan, se menee saman tien mappi ööhön.” (Yritys E)*

Kaksi haastatelluista yrityksistä osasi tiivistää tuotteensa yksinkertaiseen ja ymmärrettävään muotoon. Kolme yritystä kuvaili tuotteitaan laajemmin ja yksityiskohtaisemmin. Kyse on näkökulmasta, jolla tuotetta katsotaan. Tuotteistamisessa tulee ymmärtää asiakkaan näkökulma ja tarve. Hyöty on eri asia kuin palvelun ominaisuus. (Parantainen 2010, 59.)



Kehityshankkeessa on kaksi tärkeää vaihetta ylitse muiden.

1. Asiakkaan (ongelman) valinta.
2. Asiakkaan ongelman ratkaisevan tuotteen vaatimusmäärittely

(Parantainen 2009, 26.)

#### **4.2.1 Tuote ja palvelu**

Tekesin laatimassa oppaassa Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua yrityksille mainitaan, että yhteisiä piirteitä erilaisille palveluille ovat tuotantoprosessit, aineettomuus ja asiakkaan osallistuminen palvelun tuotantoon (Jaakkola ym. 2009, 6). Palvelun keskeinen piirre on vuorovaikutus, jossa asiakas ei ole vain kuluttaja, vaan myös tuotantorurssi palvelun muodostumiseksi. Palvelu perustuu asiakkaan tarpeiden mukaisesti rakennettuihin prosesseihin ja toimintoihin. Fyysisen tuotteen tuotantoprosessi on asiakkaasta täysin erillinen toimenpide, jolloin asiakas toimii vastaanottajana, palvelutuotannon resurssin sekä vuorovaikutuksen sijaan. (Grönroos 2000, 53.)

Jokainen teemahaastatteluihin osallistunut av-tuotantoyhtiö tarjosi osana yrityksen tuotetta myös palvelua. Vain osa yrityksistä oli tunnistanut oman palvelunsa olemassaolon tai sen kehittämisen tarpeet. Av-tuotteissa palvelua on jo tuotantoyhtiön ammattitaidon sitouttaminen asiakkaan tarpeisiin. Av-tuotteita myytäessä tuotantoyhtiö on vain harvoin tilanteessa, jossa asiakas ei tarvitse konsultaatiota sisällöntuotantoon tai tuotteensa kylkiäiseksi. Tuotantoyhtiöiden tulisikin toimia asiakassuhteessa myös asiakaspalvelijana eikä vain tuotteen toimittajana. Palvelun avulla yritys voi myös saada kertaluonteisesta asiakkaasta pidempikestoisen asiakkuuden, joka lisää tuottavuutta.

*“Aina kun myydään tuotetta niin aina yritetään tyrkyttää sitä palvelua sinne alle. Usein se on myös valmis paketti, nii se on asiakkaalle myös helppo ottaa.” (Yritys D)*

#### 4.2.2 Tuotteen räätälöinti

Tuotteen räätälöinnillä tarkoitetaan olemassa olevan tuotteen muovaamista asiakkaalle sopivaksi. Tuotteesta voidaan riisua turhia ominaisuuksia ja tarpeellisia voidaan lisätä tuotteeseen. Palvelun tai hyödykkeen räätälöinti asiakkaan tarpeita vastaavaksi tehdään aina asiakkaan vaatimusten mukaisesti. Räätälöinnissä tulee ottaa huomioon yrityksen toimiala, koko, tarpeet ja resurssit. (Sarinko 1999, 17.) Hyvin räätälöidyillä tuotteilla saavutetaan kilpailuetua niin hinnoittelulla kuin myös yrityksen sisäisten prosessien tehokkaammalla organisoinnilla (Parantainen 2009, 31).

Räätälöinti mahdollistaa myös tuotteiden joustavuuden, joka voi tarjota yritykselle asiakkaita uusista kohderyhmistä (Sarinko 1999, 22–23). Kohderyhmien sisäiset erot tulee ottaa huomioon jo tuotteistamisvaiheessa, jotta räätälöintimahdollisuudet ylläpidettäisiin tuotetta heikentämättä (Parantainen 2009, 25).

Räätälöinnin hyödyt konkretisoituvat av-tuotantoyhtiöiden kohdalla usein nopeaan reagointiin tarjouskilpailussa. Moduloinnin ja räätälöinnin avulla vähennetään riskejä sekä saavutetaan kilpailuetua.

Viisi yleistä menetelmää, joita hyödynnetään tuotteen räätälöinnissä asiakkaalle.

- 1     Palvelun räätälöinti standardituotteiden ympärille
- 2     Asiakkaan itse räätälöitävissä olevien tuotteiden ja palveluiden kehittäminen
- 3     Räätälöinti toimitushetkellä
- 4     Koko tuotantoketjun räätälöinti asiakkaan vaatimuksien mukaiseksi
- 5     Komponenttien modulointi

(Pine 1993, 33–34.)

Asiakaskohtaista räätälöintiä suorittavan yrityksen ei tarvitse keskittyä näiden kaikkien räätälöintikeinojen hyödyntämiseen. Yleisin räätälöintimuoto on komponenttien modulointi. (Sarinko 1999, 17.)

### 4.2.3 Komponenttien modulointi

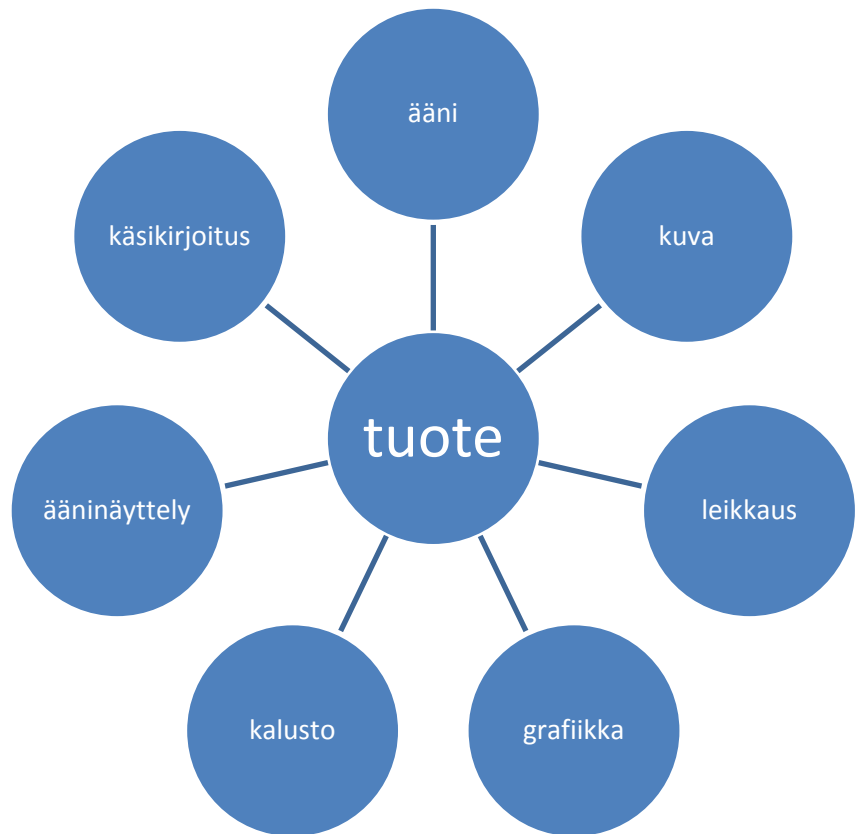
Moduloinnilla tarkoitetaan tuotteen jakamista osiin, jotka ovat itsenäisiä toiminnallisia kokonaisuuksia. Moduuleille on määritelty selkeät rajapinnat, jotka mahdollistavat moduulien yhdistettävyyden ja vaihdettavuuden. Moduuleita yhdistelemällä saadaan toistettavia tuotantoprosesseja, joilla voidaan toteuttaa asiakaskohtaista räätälöintiä. (Österholm & Tuokko 2001, 8.)

Tuotteiden jako moduuleihin on lähtöisin yrityksen tarpeista kehittää tuotettaan. Moduulien tulee perustua koko yrityksen strategiaan, eikä vain yhden prosessin tarpeisiin. Modulointia toteuttaessa tulee kiinnittää huomiota tuotteen jokaiseen osa-alueeseen, sekä tuotteen tuotantotapaan. (Österholm & Tuokko 2001, 9.)

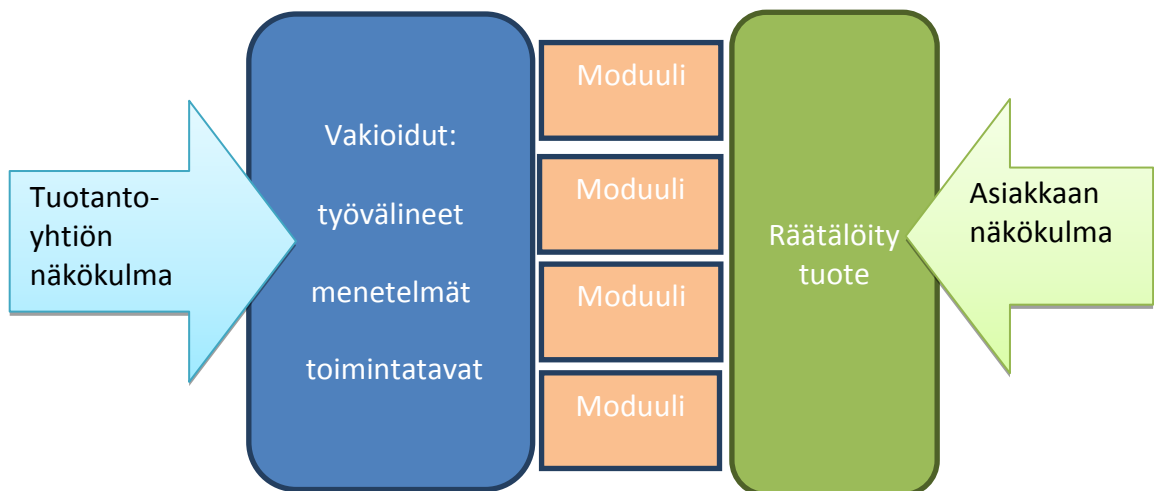
Tuotteen moduloinnin tarkoituksena on toimia työkaluna yritykselle. Moduloinnin tavoitteena ei ole ainoastaan tehdä tuotteesta asiakkaan ostoperusteiden mukainen, vaan myös tunnistaa tuotteiden erityisvaatimukset sekä rajaamaan pois turhat ominaisuudet ja kustannukset. (Grönroos 2001, 96–98.)

Modulointi perustuu tuotteen osa-alueiden tietojen määrittelemiseen sekä jaotteluun. Kun moduulit rakennetaan, ne jaetaan itsenäisiin toisistaan riippumattomiin sarakkeisiin. Ne nimetään, hinnoitellaan ja dokumentoidaan kattavasti. Tuotteen moduloinnissa pyritään hyödyntämään myynnin, tuotteistamis-, tuottamisprosessin sekä markkinoinnin näkökantoja, jotta päästään mahdollisimman hyvään tuotetarjontaan. (Grönroos 2001, 95.)

Av-alalla tuotteen modulointi toteutuu lähes automaattisesti, koska av-tuotantovaiheet ovat selkeitä osa-alueita. Myös projektien erilaisuus vaatii moduloinnin toteuttamista. Av-tuotantoyhtiöiden onnistunut modulointi nousee selkeimmin esiin budjetoinnissa ja tarjouksien muodostamisessa. (Kuvassa 1 esittelen tyypilliset av-tuotannon moduulit).



Kuva 1. Havainnoiva modulointi av-tuotantoyhtiössä.



Kuva 2. Moduloinnin hyödyntäminen av-tuotantoyhtiössä (mukailten Jaakkola ym 2009, 20).

Haastatelluista yrityksistä jokainen toteutti modulointia omalla tavallaan. Yksi tuotantoyhtiö oli keskittynyt moduulien aktiiviseen kehittämiseen. Yrityksen kokemukset moduulien kehittämisestä ja käytöstä oli positiiviset.

*“Olihan meillä aina jotain ‘moduulien’ tyylisiä ollut, mutta tietosesti me lähdettiin niitä kehittämään itseasiassa sen kautta, kun piti alkaa tosissaan miettiä että kuka tekee tässä talossa ja mitä. Moduulit oli aluksi kuin vastuualueita, jota kautta ne kehittyi sit kaikkeen muuhunkin käyttöön.” (Yritys D)*

Selkeästi määriteltyjen moduulien avulla tuotantojen kompastuskivet sekä sitä jarruttavat tekijät voidaan havaita. Kun suoritetaan korjaavia toimenpiteitä, moduulit ja niistä koostuvat tuotteet kehittyvät. Asiakaskohtaiseen räätälöintiin on mahdollista keskittyä huolellisemmin, kun vakioitavissa olevat työvaiheet voidaan tehdä tehokkaammin. (Jaakkola ym. 2007, 22.)

Yritys D kertoi moduulien hyödyistä liiketoiminnassa ja budjetoinnissa.

*“Jos suunnitellut resurssit, kuten aika, ei riitä jollain vastuualueella, siellä on ongelma, mistä se johtu ja mitä sille pitäis tehdä.” (Yritys D)*

Av-tuotantoyhtiöissä moduulin kehittäminen voi tarkoittaa leikkausohjelmiston uusimista tai jonkin moduulin ulkoistamista, kuten graafisten palveluiden ostamista talon ulkopuolelta. Moduloinnin avulla jää aikaa tuotteen jatkokehittelyyn ja myyntiin sekä mahdollistetaan samanaikaisia tuotantoja.

### 4.3 Kohderyhmä

*“No me lähdettiin siitä ajatuksesta että voidaan tarjota kaikille kaikkea. Mitä tahansa videotuotantoja ne haluaa, niin me tehdään niistä elokuvallisia ja laadukkaita teoksia. Sillä tavalla varmistuu asiakkaiden riittävyys.” (Yritys B)*

Tuotteistamisprosessissa tulee huomioida kenelle tuotetta myydään, jotta tuotteen välittäminen tarpeelle tapahtuisi mahdollisimman tehokkaasti (Parantainen 2009, 27–30). Kohderyhmän laajentaminen lisäämällä ominaisuuksia tuotteeseen voi laskea potentiaalisten asiakkaiden suhteellista määrää myyntiprosessissa. Yritys ei itse pääätä asiakkaiden tarpeita, vaan kohderyhmä toimii oletuksena heistä, joilla on tarve tarjottuun ratkaisuun. (Mattila & Rautiainen 2010, 71–97.)

Kolme viidestä haastattelusta yrityksestä vastasi, että kohderyhmää ei ole tai ei ollut määritelty ensimmäisinä vuosina kovinkaan tarkasti. Yritys C:n kohdalla kohderyhmään ei perehdytty, koska varsinaista myyntiprosessiakaan ei ollut aloitettu. Haastatteluiden perusteella oli nähtävissä selvä yhteys yrityksen iän sekä kohderyhmien määrittelyn välillä. Kauemmin alalla toimineet yritykset olivat tehneet kohderyhmäkartoituksia sekä -jakoja myyntiprosessin tueksi.

*“Meistä on tyhmää haaskata aikaa siihen, että yritetään myydä tuotteita asiakkaille, jotka ei sitä osta. Sen lisäksi että se vie meidän aikaa, se huonontaa meidän palvelua ja omaa motivaatiota myyntityöhön.” (Yritys E)*

Kohderyhmää rakennettaessa tulisi jakaa asiakkaan tarpeiden perusteella ryhmiin ne ketkä ovat asiakkaita ja ketkä niitä eivät ole. Asiakkaiden tarpeiden tai ongelmien ei kuitenkaan tarvitse olla identtisiä vaan riittää, kunhan ne ovat tarpeeksi samanlaisia. (Parantainen 2009, 20.)

### 4.3.1 Kohderyhmän tunnistaminen

Kohderyhmä tulee aina tunnistaa, määritellä, rajata sekä rakentaa. Oleellista kohderyhmässä on koon lisäksi sen ominaisuudet. Kohderyhmän määrittelyksi ei riitä ”Suurten ja keskisuurten yritysten päättäjät EU-alueella”, vaan silloin on kyse tilastointiperusteista. B-to-b tuotteistamisen kohderyhmävalinnan yleisempinä perusteina käytetäänkin usein yrityksen kokoa, sijoitusta maantieteellisesti, toimialaa ja liikevaihtoa. (Mattila & Rautiainen 2010, 60–65 ;81.)

*”...helppokäyttöistä kirjanpito-ohjelmaa kannattaa kaupitella lähinnä niille pk-yrityksille, jotka eivät ole ulkoistaneet taloushallintoaan tilitoimistolle, sillä suuremmis- sa yrityksissä integrointi- ja rajapintavaatimukset edellyttävät mittavia räätälöintiä ja lisätyötä.”* (Mattila & Rautiainen 2010, 71–72.)

Teemu Takala muistuttaa kirjassaan *Markkinoinnin musta kirja*, että kohderyhmätuntemuksen hyödyt heijastuvat yrityksen prosessien tehokkaampaan toimintaan. Selkeälle kohderyhmälle toteutetun tuotteen jatkokehitys tehostuu, kun kohderyhmän asiakkaiden tarpeet vastaavat toisiaan. Myös tuotanto-, markkinointi- ja myyntiprosessit jalostuvat aikaisempien kokemusten pohjalta. (Takala 2007, 100.)

### 4.3.2 Segmentointi

Segmentointi on yrityksen omista lähtökohdista toteutettu kohderyhmäjaottelu. Segmentoinnissa kohderyhmän sisäiset asiakkaat jaetaan alajoukkoihin, niiden esittämien ominaisuuksien mukaisesti. Segmentti tai siihen kuuluminen ei tarkoita asiakkaana olemista, vaan kohderyhmää jolle tuote on eritoten tarkoitettu. (Mattila & Rautiainen 2010, 10–32 ;79–80.)

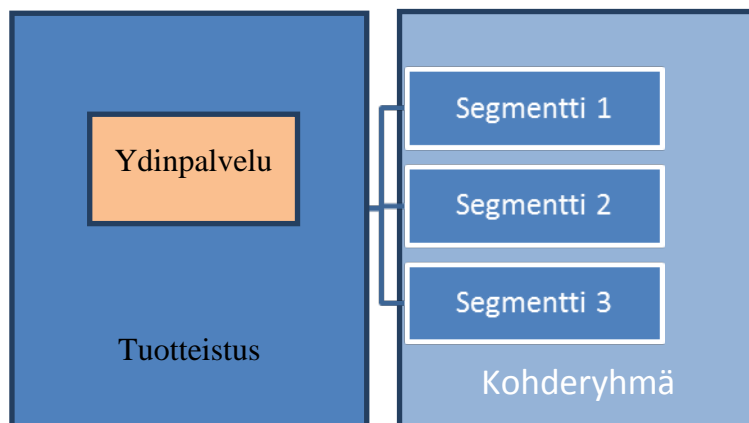
Segmentointi toteutetaan, koska erilaisilla asiakasryhmillä on omat perusteensa tuotteen ostamiseen. Segmentoinnin tarkoituksena on tehdä tuotteen myymisestä ja markkinoinnista tehokkaampaa. (Lahtinen & Isoviita 2001, 94.)

Segmentointikriteerien kolme sääntöä:

1. Segmentit reagoivat eri tavoin markkinointikeinoihin sekä ulkoisiin ärsykeisiin.
2. Potentiaalinen tai nykyinen asiakas on selkeästi tunnistettavissa johonkin tiettyyn segmenttiin.
3. Segmentin koon tulee olla riittävä, jotta sille on perusteltua kohdentaa tuotteistamis-, markkinointi- tai myyntiresursseja.

(Kumar 2004, 29-30.)

Tuotteistaminen on vaikeaa, jos asiakaskuntaa ei ole segmentoitu riittävän tarkasti. Yleisin ongelma on, että yritykset pyrkivät kohdentamaan tuotteitaan liian suurille asiakaskunnille. (Parantainen 2008, 143.) Asiakas voi kuitenkin ostaa yrityksen tuotetta vaikka ei kuuluisikaan sen segmenttiin (Rope 2002, 61).



Kuva 3. Segmentointi kohderyhmässä (mukaillen Parantainen 2008, 106).

Vain kaksi haastatteluihin osallistuneista av-tuotantoyhtiöistä oli kehittänyt kohderyhmänsä segmentointia. Syynä tuotantoyhtiöiden kohderyhmän segmentoinnin heikkouteen havaittiin kaupallisen osaamisen puute sekä kohdentamattomat tuotteet. Segmentointia on vaikea toteuttaa, jos myydään kaikkea kaikille.



Av-tuotantoyhtiöt voisivat segmentoida tuotteitaan, mikäli kohderyhmät ja tuotteet olisivat riittävän hyvin määritelty. Jos av-tuotteen kohderyhmä on yritykset, joilla on verkkokauppa, voidaan segmentiksi erottaa esimerkiksi uuden verkkokaupan avanneet tai uudistaneet yritykset. Vanhoja asiakkaita voidaan hyödyntää myös segmentin rakentamiseksi. Kun tuote on jo kerran koettu markkinoilla toimivaksi, voidaan sitä uudelleen hyödyntää segmentin sisällä.

#### 4.4 Myynti

*”Myynti... Siinä pitää edelleen kehittyä et saa selkeesti tuotua esiin sen mitä on tekemässä. Sen alottaminen on myös stressaavaa, koska siinä ei ole semmoista jatkuvuutta.” (Yritys C)*

*“Myyntitaito on ehkä meidän semmonen heikkous, että me ei osata myydä jos asiakkaalla ei ole tarvetta. Semmosta myyntitaidon puutetta meillä on aina ollu.” (Yritys A)*

*”Myynnissä se soittaminen ja mailin lähettäminen. Se on vielä yks meidän heikkouksista, et me ei sitä vielä uskalleta tehdä tarpeeks. Semmonen puhelinkammo oli kaikilla.” (Yritys B)*

Mattila ja Rautiainen esittävät kirjassaan, *Putki* yrityksen myynnin ja tuotteistamisen välisen eron. Tuotteistaminen noudattaa yrityksen strategiaa, kasvattaa kilpailuetua ja tuottaa tulosta pitkällä aikavälillä. Myynti toimii aina presensissä tehden tämän hetken tulosta. (Mattila & Rautiainen 2010, 26.)

Graafisen suunnittelun emeritusprofessori Tapio Vapaasalo kirjoittaa visuaalisen viestinnän hankintaoppaassa Sitä saa mitä hankkii, myynnistä seuraavaa: *”Se että palvelu tai tuote herättää kiinnostuksen, ei riitä. Sen on herätettävä vastaanottaja, liityttävä häntä kiinnostaviin asioihin, osuttava hänen tarpeidensa maailmaan ja haluihin. Sen tulisi johtaa toimintaan: ostamiseen, ajatteluun tai oivaltamiseen.”* (2012, 14.)

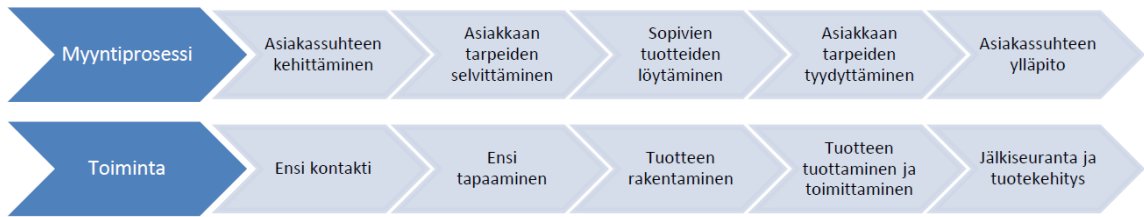
Vapaasalon mukaan onnistunut myyntiprosessi saa asiakkaan reagoimaan ja toimimaan. Mikäli myyntiprosessi on asiakkaalle liian monimutkainen tai luotaantyöntävä ei kauppvoja synny. Yksi tuotteen tärkeimmistä ominaisuuksista on se, että se on mahdollista ostaa. Av-tuotantoyhtiön näkökulmasta tuotteen tärkeimpiä ominaisuuksia pitäisi olla se, että tuote on mahdollista myydä.

#### **4.4.1 Myyntiprosessi av-tuotantoyhtiössä**

Mikäli av-tuotantoyhtiö myy tai yrittää myydä tuotteitaan, on yrityksellä jo olemassa myyntiprosessi. Sen toimivuus on kuitenkin täysin yrityskohtaista. Myyntiprosessien kompastuskiviksi mainittiin rutiinin puute sekä puhelinkammo. Toimintatapojen selkeys yrityksen myynnissä oli monen tuotantoyhtiön mielestä tärkeä kehityksen kohde. Tuotteistamisella koettiin olevan merkittävä yhteys yrityksen myyntiin.

Av-tuotantoyhtiöiden myyntiprosessit olivat todella samankaltaisia. Vain kaksi yritystä oli perehtynyt myyntiprosessin toimintaan ja tehostamiseen. Erot aloittavien sekä kokeneempien tuotantoyhtiöiden välillä oli haastattelujen perusteella kuitenkin valtavat. Avaintekijöinä myyntiprosessin tehokkuudessa havaittiin olevan kokemus sekä prosessien tietoinen kehittäminen.

Pekkarinen, Sääsä ja Vornanen tiivistävät kirjassaan Henkilökohtainen myyntityö, myyntityöhön kuuluvan viisi vaihetta. Vaiheet ovat asiakassuhteen kehittäminen, asiakkaan tarpeiden selvittäminen, sopivien tuotteiden löytäminen, asiakkaan tarpeiden tyydyttäminen ja asiakassuhteen ylläpito. (Pekkarinen ym. 1997, 26.) Myyntityön toimenpiteitä voidaan havainnollistaa myyntiprosessin rungon avulla (Kuva 4).



Kuva 4. Myyntiprosessin runko av-tuotantoyhtiössä (mukaiillen Pekkarinen ym. 1997 26).

Myyntityön vaiheita havainnoimalla voidaan tunnistaa tuotteistamisen osa-alueita asiakasalueella (Parantainen 2009, 13).

Tehokkaan ensikontaktin muodostaminen vaatii tuotteelta selvän kohderyhmämäärittelyn sekä segmentoinnin. Potentiaalisten asiakkaiden kerääminen, jaottelu ja taustatutkimus ovat osa myyntiprosessia, jonka avulla saadaan ensi kontaktin luomiseen muodostettua rutiinit. Myös asiakkaan ymmärtäminen on tärkeää. Segmentoinnin avulla myyntiä voidaan toteuttaa asiakkaalle sopivalla tyyllillä. (Rope 2003, 61.)

Asiakassegmentissä tulee olla määriteltynä tarve, johon tuote on kohdistettu. Tapaamisessa tarve tarkentuu. Myyjän tehtävä on selvittää asiakkaan ongelma ja toiveet, jolloin hän voi tarjota asiakkaalle tarpeeseen sopivaa tuotetta. (Aalto & Rubanovitsch 2007, 91.) Asiakkaan tarve voidaan täyttää rakentamalla räätälöity tuote moduuleita hyödyntämällä (Mikkola 2000, 36–37).

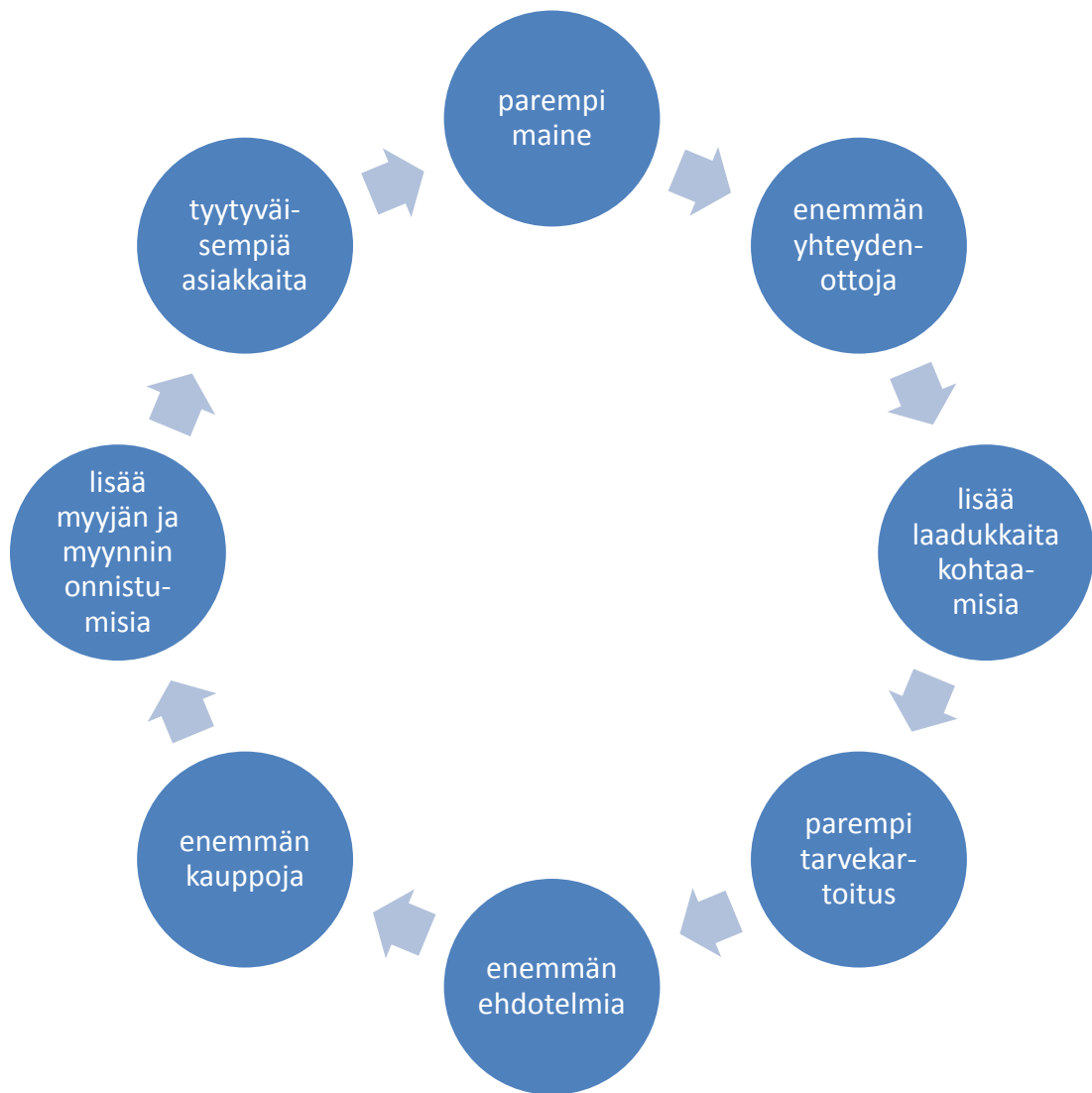
Tuotteen tuottamista ja toimittamista sekä jälkiseurantaa ja tuotekehitystä ei usein pidetä osana myyntiprosessia. Kuitenkin jo tuotteeseen sitoutetulle asiakkaalle on helpompi tarjota tuotteeseen lisäksi myös palveluita ja oheistuotteita. Lisämyynti ja kiinnostus asiakkaan tarpeista korostavat myös yrityksen palveluhaluisuutta ja edistävät tulevaa myyntiä. (Aalto & Rubanovitsch 2007, 151–154.)

Haastattelujen perusteella av-tuotantoyhtiöiden tyypillinen ensikontakti tehdään soittamalla tai markkinointikirjeellä. Yksi tuotantoyhtiöistä muodosti ensikontaktin asiakkaisiin jalkautumalla kadulle.

*”Tehtiin pikkujoulun aikaan joulupipareita jotka oli meidän logon muotosia ja vietiin alueen mainostoimistoihin. Jalkauduttiin kadulle ja mentiin esittäytymään, vietiin piparit ja käyntikortit. Sillä tavalla saatiin ensimmäinen asiakas.” (Yritys C)*

Yritys A oli rajannut kohderyhmänsä toimipaikkansa alueelle, jonka jälkeen he pyrkivät profiloitumaan vahvasti sen alueen yritykseksi. Tuotantoyhtiö lähetti markkinointikirjeen kohderyhmälleen paikallisella murteella. Markkinointikirje saavutti selkeästi paremman vastaanoton, kuin kohdentamaton markkinointikirje. Kohderyhmien ominaisuuksien mukainen lähestymistapa antoi myyntiprosessiin toivottua tukea ja yrityksen markkinointi toteutui aikaisempaa mallia tehokkaammin.

Kolme haastatteluun osallistunutta av-tuotantoyhtiötä toteuttivat myyntiään yritys myynnin kärkenä. Tuotteena pidettiin persoonallista yritystä, joka tuottaa laadukkaita av-tuotantoja. Tapio Vapaasalo tiivistää ajatuksen persoonallisuudesta ja laadusta oppaassa: *“Persoonallisuus on sitä, että osaa poimia mahdollisuuksista ne, jotka sopivat tähän hetkeen ja tarpeeseen sekä tilaajan budjettiin. Laatu on ymmärrystä, joka sanoo miten tästä kaikesta saadaan asiakkaan tarvitsema tuote.”* (Jokinen 2012, 12.)



Kuva 5. Myynnin positiivinen kierre (mukaiillen Aalto & Rubanovitsch 2007, 11.)

#### 4.4.2 Hinnoittelu

Graafinen suunnittelija Ville Tietäväinen kertoo Heikki Jokisen kirjoittamassa visuaalisen viestinnän hankintaoppaassa Sitä saa mitä hankkii seuraavaa: “*‘Tilaa ja lähesty minua ja kysy yleensä aluksi työn hintaa. Vastaa, että ensin minun on tiedettävä, mitä te tarvitsette.’*”. Tietäväisellä on olemassa valmis kysymyslista, jonka hän esittää asiakkaalle hahmottaakseen heidän tarpeensa. Kysymyksissä selvitetään asiakkaan tarpeen lisäksi yrityksen arvot, kohderyhmä, organisaatio ja sen identiteetti. (Jokinen 2012, 31.)

Hinnoittelu on kuitenkin yrityksen elinehto ja ensimmäisiä kysymyksiä, jota asiakkaat utelevat. Tuotteen kustannusten ilmaisemisen lisäksi hinta heijastaa myös yrityksen strategiaa sekä toiminta-arvoja. Liian korkealla hinnoittelulla yritys voi menettää markkinaosuuksia kun taas matala hinta laskee yrityksen katetta. Oikeanlainen hinnoittelu on yksi tehokkaimmista keinoista parantaa yrityksen kannattavuutta. (Åman ym. 2005, 3.)

Selkeän tuotteistuksen muovaamat prosessit määrittävät tuotteen hinnan. Prosessien toistettavuus takaa tuotteen ominaisuuksien kehittämisen ja mahdollistaa yritykselle hinnoittelu- strategian sekä -mallin muodostamisen. (Parantainen 2009, 2-4; 14–36. Åman ym. 2005, 3.)

Ostajalle hinta ei ole ainoa tuotteeseen sijoitettava resurssi. Myös ostajan ajankäyttö tuotteen määrittelyprosessissa, ovat hänen resurssiensa käyttöä. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi henkilökunnan koulutusta tai perehdyttäminen tuotteeseen. (Parantainen 2009, 29.) Tuotetta myydessä tulee siis huomioida asiakkaan toimintamallit ja ajankäyttö projektiin. Usein asiakas joka osaa ostaa, kysyy hinnan lisäksi myös, kuinka paljon projekti vaatii heidän aikaansa ja muita resursseja.

Osa av-tuotantoyhtiöistä oli muodostanut selkeän hinnoittelumallin tuotteilleen, joka toimi konkreettisena yrityksen työkaluna myynnissä. Hinnoittelumallin avulla tuotteen hinta esitettiin ja perusteltiin asiakkaalle.

## 4.5 Tarve ja markkinat

*“Meidän suurimpana heikkoutena on ollut tuotteen myyminen mikäli asiakkaalla ei ole tarvetta tuotteelle, me ei osata sitä tarvetta luoda.” (Yritys A)*

Jos tuotetta ei saa myytyä, sillä ei välttämättä ole riittävää tarvetta markkinoilla. Se on myös voitu tuotteistaa antamaan kyseisen vaikutuksen. (Parantainen 2009, 14.) Oikeanlainen tuotteistaminen auttaa tuotantoyhtiötä ymmärtämään asiakkaan tarpeen, vaikka asiakas ei sitä itse olisi vielä havainnutkaan. Segmentoinnin avulla voidaan havaita asiakkaan tarpeita vertaamalla yritystä segmentin muihin potentiaalsiin asiakkaisiin. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 52–53.)

Haastatteluissa kaikki haastatellut kertoivat av-alan kasvusta sekä havaituista muutoksista markkinoilla. Muutokset av-alalla pohjautuvat vahvasti digitalisoitumisen mahdollistamaan uudenlaiseen yritysviestintään. Muuttuva tarve vaatii myös av-tuotantoyhtiöiden kehittymistä sekä tuotteiden muodostamista uuden tarpeen täyttämiseksi.

### 4.5.1 Kilpailuetu

*”Meillä oli hyvä tuote joka vei paljon resursseja. Oltais voitu tehdä siitä paljon isompi ja kasvattaa volyymii, mut tehtiin sit kilpailija-analyysi niin selvis, että kilpailijoilla oli paremmat ohjelmat ja lähtökohdat, että turha lähtee taistelee, vaan kuopattiin tuote.” (Yritys D)*

Kilpailuedulla tarkoitetaan taloudellisesti toteutettavissa olevaa asiakkaan arvostukseen perustuvaa yrityksen ylivoimaisuutta markkinoilla. Kilpailuetua saavutetaan kun yritys on keskittynyt kohderyhmille merkitseviin asioihin onnistuneesti (Christensen 2010, 20–22.)

Teemahaastatteluissa jokainen yritys koki omaavansa jonkin kilpailuedun markkinoilla, mutta vain kahdella tuotantoyhtiöllä kilpailuetu oli selkeästi perusteltu ja havainnoitu. Yleisesti kilpailuetuna pidettiin laatua, uniikkeja tuotantoja sekä asennetta. Kilpailussa ei ole kyse siitä, miten yritys näkee itsensä, vaan kuinka asiakas näkee yrityksen suhteessa kilpaileviin yrityksiin (Rope 2005, 96).

Haastatelluista yrityksistä vain kaksi kertoi tehneensä kartoitusta ja tunnistaneensa syitä miksi heidän tuotteensa oli, tai ei ollut valittu tarjouskilpailussa. Kartoitusten perusteella tuotetta ja myyntiä on pyritty kehittämään. Dokumentoinnin ja havainnoinnin avulla kilpailukykyä on mahdollista kehittää (Parantainen 2009, 20-21).

Onnistunut kohderyhmäjaottelu lisää kilpailuetua. Segmentit ovat erilaisia ja kokevat eri asiat tärkeänä tuotteita ostaessaan. (Rope 2005, 96–99.) Suuret yhtiöt voivat esimerkiksi pitää av-tuotantoyhtiön kilpailuetuna kokemusta muiden suurten yhtiöiden kanssa toimimisesta. Pieni yritys voi pitää kilpailuetuna tuotantoyhtiön joustavuutta.

Kilpailuedun saavuttamiseen liittyy kaksi keskeistä käsitettä. Yrityksen ydinosaaminen ja yrityksen erottuvat kyvyt. Ydinosaamisella tarkoitetaan organisaation yleistä osaamista, joka sisältää yrityksen liiketoiminta-alueen. Yrityksen erottuvilla kyvyillä tarkoitetaan yrityksen kykyjä, joka erottaa yrityksen kilpailijoistaan ja johon ydinosaaminen yhdistetään. (Viitala 2004, 177–179.) Yrityksen ydinosaamista ja erottuvia kykyjä ei kuitenkaan voi täysin irrottaa toisistaan, vaan ne ovat toisiaan täydentäviä kokonaisuuksia.

Av-tuotantoyhtiön kohdalla voidaan puhua esimerkiksi yrityksen ydinosaamisesta yritysvideomarkkinoilla ja erottuvina kykyinä pitää erikoistumista tuotekuvauksiin tai tapahtumataltointiin. Yrityksen yhdistäessä ydinosaamisensa ja erottuvat kykynsä asiakkaan tarpeisiin vastaavalla tavalla, saavutetaan merkittävää kilpailuetua. (Keller, Kotler, Brady, Goodman & Hansen 2009, 80–83).

#### **4.5.2 Erilaistaminen**

*“Aluksi erikoistuttiin jälkituotantoon, mutta se on ihan karannut käsistä, että tehdään ihan kaikkea... Alussa on vaikea erikoistua vain yhteen juttuun, ettäkö jättäis jotain töitä ottamatta, aluksi pitää ottaa kaikki työt vastaan.” (Yritys C)*



Erilaistamista toteuttavat yritykset hyödyntävät kohderyhmänsä asiakkaiden erityistarpeita. Kilpailevien yritysten jättäessä erityistarpeet kunnolla huomioimatta saavutetaan kilpailuetua sekä luodaan yritykselle omaa markkinarakoa. (Bergström & Leppänen 2009, 89.)

Erikoistuminen jälkituotantoon ei ole av-tuotantoyhtiölle mahdotonta mikäli erikoistumista ei kiinnitetä yrityksen ydinosaamiseen vaan sen erottuviin kykyihin. Mikäli yrityksen erottuvana kykyinä on jälkituotanto, kuten leikkaus, äänisuunnittelu ja levitys, voi yritys käyttää kyseistä osaamista myyntivalttina.

Esimerkkinä jälkituotantoon erikoistuneen av-tuotantoyhtiön yhtenä tuotteena voitaisiin pitää vanhojen kuvien ennallistamista ja kokoamista asiakasyrityksen historiikiksi. Tuotteen kohderyhmä rakentuisi keskisuurista tai suurista yrityksistä joilla on pitkä historia. Esimerkkinä tämän kaltaisista yrityksistä ovat Frenckellin kirjapaino, Sinebrychoff, Fiskars, Jyväsk-Jää ja Vaasan leipomo.

#### **4.6 Prosessien vakioiminen**

*”Eniten aikaa yrityksellä menee toimistolla perseilyyn. Siihen myös että mietitään paljon miten pitäisi asiakasta lähestyä ja mitä me niille tarjotaan.” (Yritys C)*

Vakioimisella tarkoitetaan yrityksen toimintojen kehittämistä toistettavaan muotoon. Prosessit, jotka toistuvat usean asiakkaan kohdalla voidaan ja tulisikin vakioida tiettyyn toimintamalliin. Vakioimalla prosesseja niiden tehostus, kehittäminen ja jatkojalostus on tehokkaampaa. Vakioitujen prosessien määrä vaihtelee yrityksittäin. (Jaakkola ym. 2009, 19.)

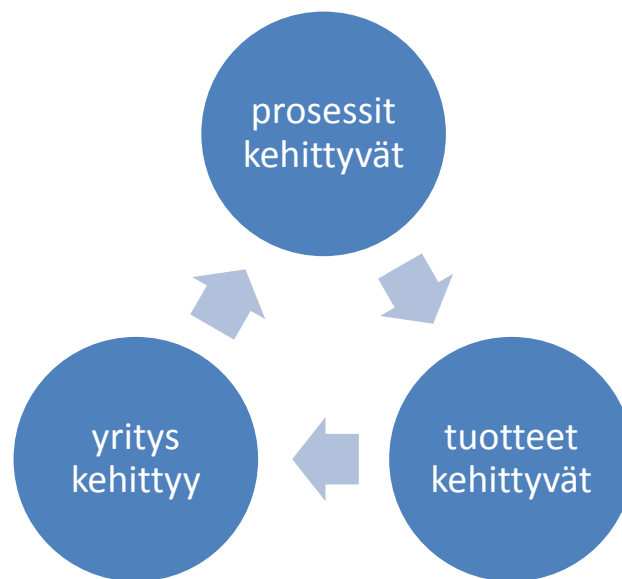
Yksinkertaisimmillaan prosessien vakioimisella voidaan tarkoittaa yhteistä sopimusta siitä, miten tietyt työtehtävät tulisi toteuttaa ja kuka on toteutuksesta vastuussa. Prosessien kehittäminen voidaan jakaa kolmeen päävaiheeseen.

1. Nykytilankartoitukseen
2. Prosessien analysointiin
3. Prosessien parantamiseen.

(Lecklin 2006, 133.)

Ensimmäisessä vaiheessa prosessit tunnistetaan ja mallinnetaan sekä arvioidaan niiden toimivuutta. Toisessa vaiheessa analysoidaan ensimmäisessä vaiheessa tunnistettuja ongelmia. Kerättyjen havaintojen pohjalta valitaan toimintatapoja sekä työkaluja ongelmien ratkaisemiseksi. Samalla asetetaan mittareita, joilla ohjataan prosesseja haluttuun suuntaan. Viimeisessä vaiheessa prosessille laaditaan parannussuunnitelma, joka toteutetaan. (Lecklin 2006, 133–135.)

Prosesseja tulee kuitenkin kehittää jatkuvasti, koska niillä on suora vaikutus myös yrityksen kasvukykyyn. Prosessien tehostamisella ja kehittämällä saadaan aikaan yrityksen kasvua tukeva kierre (Kuva 6).



Kuva 6. Prosessien tehostamisen kierre (mukaiillen Lecklin 2006, 133–135).

Haastattelujen perusteella av-tuotantoyhtiöiden ongelmana usein onkin se, että prosesseja ei ole tunnistettu eikä selkeästi eroteltu toisistaan. Prosessit koettiin tuotantoprosesseiksi, av-tuottamiseksi, yksittäisten ja toisistaan erottuvien prosessien sijaan. Prosessina käsitettiin projektikohtainen tuotantoprosessi, jonka lopputuloksena olisi asiakkaalle täysin räätälöitynyt tuote.

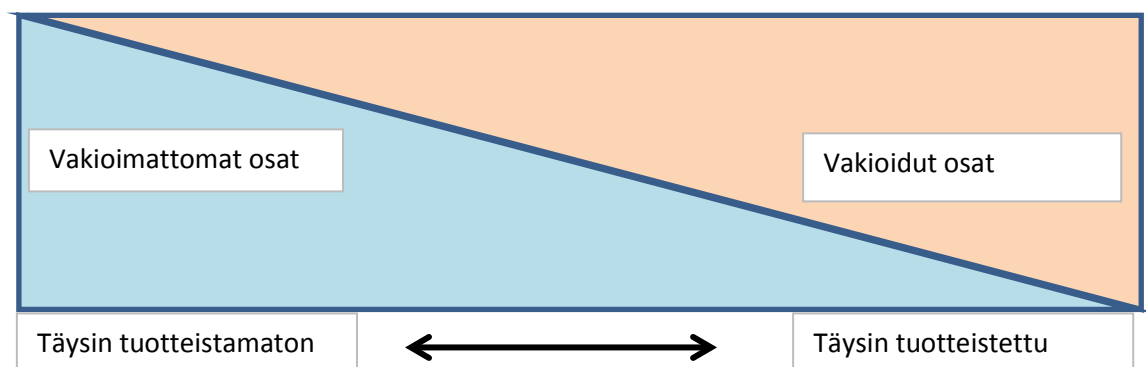
Haastatelluista yrityksistä vanhemmat tuotantoyhtiöt mainitsivat toimineensa aluksi edellä mainitulla tavalla, kunnes muodostivat aikaa säästäviä prosesseja toimintansa taustalle, vakinaistamalla toimenpiteitä ja vastuualueita.

*”Alkumeininki oli semmosta hurlumheittä, me oltiin alussa yötä myöten töissä kirmässä deadlineja, mutta selkeiden prosessien myötä jengi käy säännöllisesti töissä ja silti pysytään aikataulussa.” (Yritys D)*

Mikäli prosesseja ei ole selkeästi muodostettu ja havainnoitu, onnistuneen tuotteistamisen vaikutuksia on vaikea havainnoida (Parantainen 2009, 22).

*“Ethän sä voi niitä prosesseja tehostaa mitenkään, jos sä et tiedä miten se prosessi menee.” (Yritys E)*

Jokaista prosessia ei ole kannattavaa vakioida johtuen prosessin toiminnan hajanaisuudesta. Tekesin tuottamassa yritysoppaassa, Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua, Elina Jaakkola, Markus Orava ja Virpi Varjonen kuvaavat prosessien vakioimisen suhdetta tuotteistamisessa kaaviolla (Kuva 7).



Kuva 7. Vakioitujen prosessien suhde (mukaillen Jaakkola ym. 2009, 19).

Täysin tuotteistetussa tuotteessa voidaan esimerkkinä pitää tekstiviestinumeropalvelua, jonka prosessit on täysin vakioitu ja automatisoitu. Palvelu toimii kaikille asiakkaille samalla tavalla. Vastakohtana tälle on täysin uniikki tuote, jossa mikään prosessi ei ole vakioitu. Kumpikaan näistä ääripäistä ei ole av-alan tuotantoyhtiölle tavoiteltava päämäärä. Todellinen vastaus on yrityskohtainen ja perustuu yrityksen tuotteelle ja liiketoimintastrategialle.

Av-tuotantoyhtiön tulisi havainnoimalla omia toimintojaan löytää yrityksen sisältä prosesseja, joita voitaisiin vakioida yrityksen ja sen tuotteen kehittämiseksi.

*”Me ollaan pyritty siihen et se mitä pystyy tuotteistaa selkeiks kokonaisuuksiks, nii ne me ollaan tuotteistettu.” (Yritys D)*

*”Se toimintamalli tässä myynnissä markkinoinnissa ja tuotteistamisessa saadaan ensin hahmotettua, jonka jälkeen meidän toiminta varmaan muuttuu säännöllisemmäksi, kun ne tuotteetkin muuttuu säännöllisemmäksi.” (Yritys B)*

Yritys B uskoi toiminnan vakioituvan luonnostaan. Yritys D taas oli hyötynyt prosessien tietoisesta vakioimisesta. Yritys D oli onnistunut nostamaan sekä ylläpitämään tuotteensa laatua korkealla.

*”Se on ollut syy siihen miksi asiakkuuksiakaan ei ole hävinnyt.” (Yritys D)*

Töiden epätasainen kuormittuminen vaikutti yrityksen toimintaan, joten prosessien muodostaminen selviksi ja kevyiksi oli yritykselle välttämätöntä. Prosessien muodostaminen oli kasvattanut työyhteisön sisäistä luottamusta ja tarjonnut työntekijöille mahdollisuudet keskittyä omiin osaamisalueisiinsa.

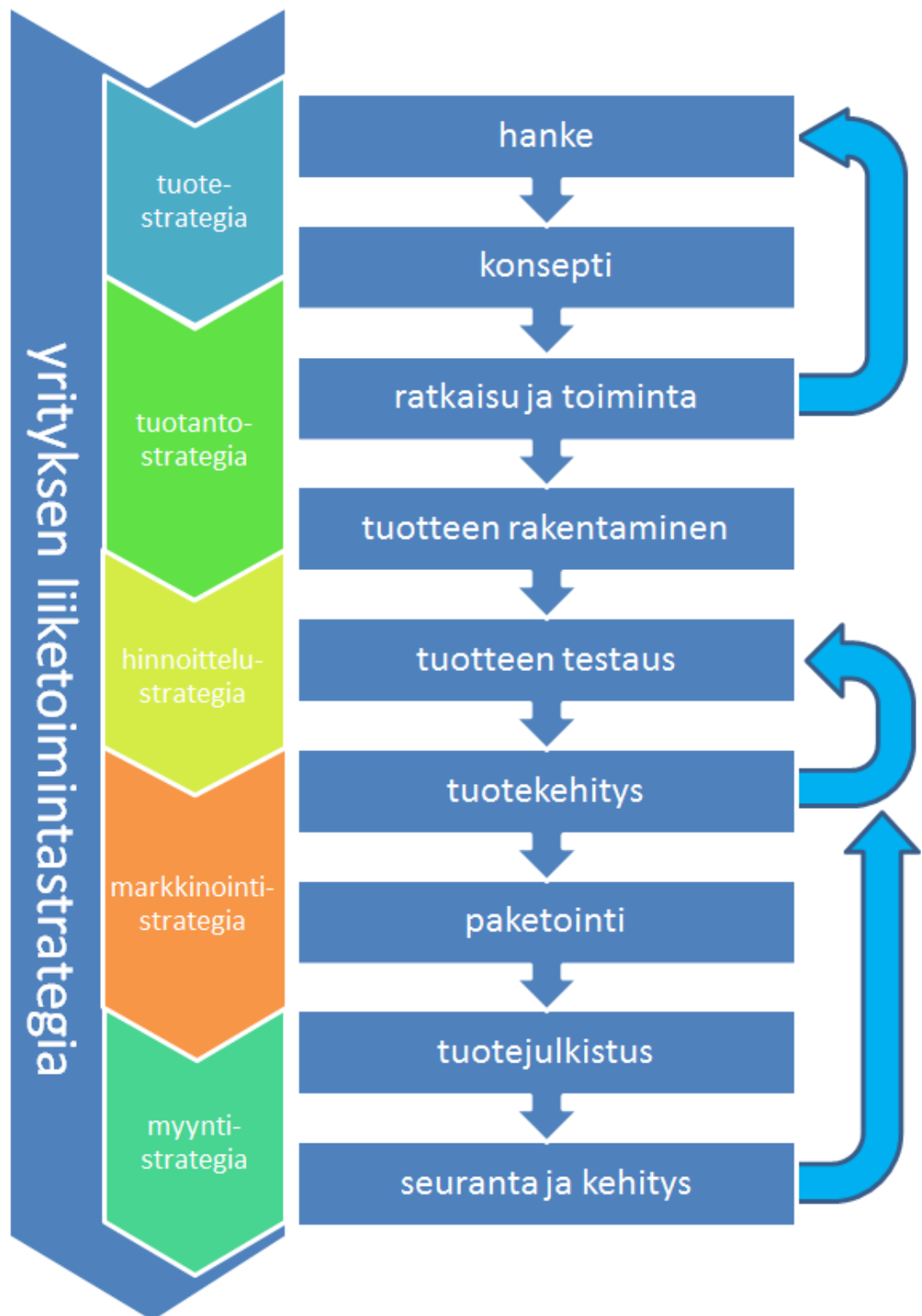
Vakinaistamalla prosesseja mahdollistetaan myös yrityksen liiketoiminnan monistaminen, jolloin yrityksen arvo kasvaa. Prosessien kehittäminen on liiketoiminnallinen sijoitus, joka tulee maksamaan itsensä takaisin. (Parantainen 2009, 20–21.)

*”Nyt kun on talon sisäiset prosessit kunnossa, niin tiedetään mimmosessa iskussa ollaan, tietää miten tulisi kehittyä. Käytännössä se on kasvua.” (Yritys D)*

## 5 Tuotteistamisprosessi

Tässä kappaleessa esitellään tuotteistamisprosessimalli, joka on muodostettu av-tuotantoyhtiöiden toiminnan perusteella, mukailien Länkisen (2005), Parantaisen (2009), Mattilan & Rautiaisen (2010) sekä Tuotteistamisen käsikirjan (2010) näkemyksiä tuotteistamisprosessin muodostamisesta (Kuva 8).

Tuotteistamisprosessimallin tarkoituksena on saada aloittaville tai uusille av-tuotantoyhtiöille toimintamallipohjaisen tuotteistamisen käynnistämiseksi. Malli on rakennettu yksinkertaiseen muotoon, jossa ei ole eritelty yksittäisiä toimenpiteitä. Mallissa keskitytään tarjoamaan yritykselle kokonaisvaltainen kuva prosessin etenemisestä.



Kuva 8. Tuotteistamisprosessimalli (mukaillen Länkinen (2005), Parantainen (2009), Mattilan & Rautiainen (2010) sekä Tuotteistamisen käsikirja (2010)).

## 5.1 Strategiat

Yrityksen tuotteistamisprosessi nojautuu yrityksen strategiaan. Strategialla tarkoitetaan suunnitelmaa, joka tähtää tiettyyn päämäärään. Yrityksen eri toimintojen strategioilla pyritään saavuttamaan kilpailuetua suhteessa kilpailijoihin. Strategia on aina yhteinen sopimus toimintatavoista ja tavoitteista ja on aina lähtöinen yrityksen sisältä. (Tuomi & Sumkin 2010, 28–29.)

Yrityksen liiketoimintastrategian tulee perustua yrityksen omiin arvoihin, tilanteeseen ja tulevaisuuden tavoitteisiin. Liiketoimintastrategiaan sisältyy yrityksen kaikkien toiminta-alueiden strategiat ja ne ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Liiketoimintastrategialla pyritään saavuttamaan parempi asema kilpailijoihin nähden. (Viitala & Jylhä 2006, 71–74.)

Tuotestrategiassa yhdistyy tuotteiden kehitys ja yrityksen strategiset valinnat. Sillä määritellään mihin tuotekehittelyllä pyritään. Markkinoiden ja asiakkaiden tarpeiden määrittely kuuluu tuotestrategiaan. (Sipilä 1996, 33–34.)

Tuotantostrategiassa määritellään tuotteen tuotannon luonne. Mikäli yritys tarjoaa täysin räätälöityjä tuotteita asiakkaan tarpeisiin, tuotteen kustannukset kasvavat ja tuotteiden määrä markkinoilla vähenee. Tuotantostrategia nojautuu yrityksen liiketoimintastrategialle. (Stevenson, W. 2009, 30–32.)

Hinnoittelustrategialla yritys varmistaa kannattavuutensa. Hinnoittelustrategia nojaa yrityksen liiketoimintastrategiaan, jossa määrittyvät myös yrityksen arvot ja tavoitteet. (Åman ym. 2005, 3-4.)

Markkinointistrategia toimii yrityksen liiketoimintastrategian pohjalta. Markkinointistrategia viestii miten yritys kokee tuotteensa ja näkee itsensä markkinoilla nyt ja tulevaisuudessa. Parasta markkinointia yritykselle on onnistuneiden tuotteiden tuominen markkinoille ja tyytyväiset asiakkaat. (Rope 2005, 470. Isohookana 2007, 96.)

Myyntistrategiassa yrityksen myyntiprosessi on suunniteltu ja johdettu. Myyntistrategia pohjautuu aina yrityksen liiketoimintastrategiaan sekä markkinointistrategiaan. (Leppänen 2007, 50.)

## 5.2 Toimintavaiheet

Tuotteistamisprosessin toimintavaiheet on kerätty yhdistämällä Länkisen (2005), Parantaisen (2009) ja Tuotteistamisen käsikirjan (2010) näkemyksiä tuotteistamisen etenemisestä. Kirjoittajan kokemuksen sekä teemahaastattelujen pohjalta on muodostettu tuotteistamisprosessimallin av-tuotantoyhtiön tarpeisiin. Tuotteistamisprosessimallin toimintavaiheita käsitellessä ei viitata lähdekirjallisuuteen. Toimintavaiheet ovat kirjoittajan näkemyksiä siitä, miten tuotteistamisen vaiheet voitaisiin av-tuotantoyhtiössä toteuttaa.

Hanke käynnistyy havainnosta tai ideasta, joka voi olla tuote tai asiakaslähtöinen ja hankkeen käynnistäminen on aina yrityksen itsensä aloittama toimenpide. Hankkeen lähtökohta voi olla idea tai havainto tarpeesta, johon yritys pyrkii rakentamaan tuotteistetun ratkaisun.

Hankkeesta rakennetaan konsepti. Konsepti on hankkeen toteutussuunnitelma, jossa määritellään tuotteen käyttötarkoitus, -tavat, kohderyhmä sekä mahdollisesti tarkennettu segmentti. Konseptin tarkoituksena on konkretisoida idea, jolloin tuotteen toimivuutta ja tarvetta voidaan havainnoida.

Konseptia seuraa aina ratkaisu ja toiminta. Mikäli konsepti ei toimi toivotulla tavalla, vaatii liikaa resursseja tai ei omaa tarpeeksi suurta kohderyhmää, tulee hanke hylätä tai viedä uudestaan ideatasolle kehitettäväksi. Mikäli taas konsepti täyttää yrityksen vaatimukset, voidaan tuotetta alkaa rakentaa.

Tuotteen rakentamisessa on kyse konseptin määrittelemien käyttötapojen sekä tarkoitusten konkretisointi formaattiin. Tuotetta rakentaessa voidaan hyödyntää yrityksen itsenäisiä moduuleita, jolloin sen kustannuksia ja toteutumista voidaan arvioida.

Kun tuote on rakennettu, tulee sitä testata. Pilotoinnissa tarkoituksena on havainnoida ja dokumentoida tuotteen toimivuutta sen omassa toimintaympäristössä. Pilotoinnissa on tärkeää huomioida, täyttääkö tuote konseptissa määritellyn tarpeen.

Tuotekehitysvaiheessa dokumentoidut ongelmat ja puutteet ratkaistaan versioimalla uusi tuote. Tuotekehityksen välttämättömänä työkaluna toimii yrityksen toiminnan ja hankkeen selkeä dokumentointi. Tuotekehitysvaiheessa tuote voi räätälöityä entistä vahvemmin asiakkaan tarpeiden mukaiseksi.



Paketoinnilla viitataan siihen mitä tuote viestii ulkoisilta ominaisuuksiltaan. Se ei tarkoita yksiselitteisesti kuorien asettamista tuotteen ympärille. Onnistuneella tuotteen paketoinnilla viestitään tuotteen hyödyt asiakkaalle.

Tuotejulkistuksessa tuote tuodaan markkinoille myyntiin. Tuotteen lanseeraus on aina yritys-, markkina- ja tuotekohtaista. Tuotejulkistuksessa on tärkeää huomioida, että kun tuote julkistetaan, sitä markkinoidaan, myydään ja sen saatavuus on varmistettu.

Tuotejulkistusta seuraa tuoteseuranta ja – kehitys. Jo lanseerattuja tuotteita tarkkailemalla sekä dokumentoitua tietoa analysoimalla voidaan tehostaa yrityksen tulevia tuotteistamis- tuotanto-, sekä tuotekehittelyprosesseja. Jos tuote sisältää palvelua, tuoteseurannassa havaittuihin ongelma-kohtiin reagoidaan jo tuotantoprosessissa, eli käynnissä olevassa palvelusuhteessa.

Tuotteistamisprosessissa tulee huomioida, että jo markkinoille lanseerattu tuote ei ole valmis, vaan vaatii muutoksia kilpailukykyensä ylläpitämiseksi. Tuotetta seurattaessa ja kehitettäessä voidaan myös havaita uusia markkinasegmenttejä, joille sitä voidaan muokata. Tällöin jo olemassa oleva tuote tuodaan takaisin tuotekehitykseen, jossa se jalostetaan uuteen markkinasegmenttiin sopivaksi. Mikäli yritys havaitsee markkinoilla tarpeen, johon olemassa oleva tuote ei vastaa, mutta on yrityksen tuote- sekä liiketoimintastrategian mukainen, aloitetaan uusi hanke ja tuotteistamisprosessi aloitetaan alusta.

### 5.3 Tuotteistamisprosessimallin hyödyntäminen av-tuotantoyhtiössä

Tässä kappaleessa esitellään av-tuotantoyhtiöille muodostettua tuotteistamisprosessimallia esimerkin avulla. Esimerkki pohjautuu kirjoittajan kokemuksiin av-alan tuotantoyhtiössä. Tarkoituksena on konkretisoida ja tuoda yhteen opinnäytetyössä esiteltyä tutkittua tietoa sekä av-tuotantoyhtiöiden toimintaa.

Yritysvideoihin erikoistunut tuotantoyhtiö havaitsee kosmetiikkaa myyvän nettikaupan esittelysisällössä puutteita. Tuotantoyhtiö tarjoaa ratkaisua esittelysisällön puutteellisuuden tekemällä tuote-esittelyitä videon muodossa. Aloitetaan hanke, jossa tarkoituksena on luoda tuote verkkokosmetiikkakaupoille.

Tuotantoyhtiö muotoilee konseptin, jossa potentiaalisen asiakkaan verkkokauppaan sijoitetulla videolla meikkiasiantuntija maskeeraa eri-ikäisiä henkilöitä ja esittelee kosmetiikkatuotteita. Konsepti todetaan liian laajaksi, jolloin hankkeen kehittäminen käynnistetään uudestaan.

Uudessa hankkeessa otetaan selkeästi esiin asiakkaan kohderyhmä, tuotteet ja verkkokaupakäyttäytyminen. Uudessa konseptissa meikkiasiantuntija meikkaa nuoria naisia ja videoita levitetään yrityksen nettikaupan sijaan ulkoisilla sivustoilla. Videolla johdetaan asiakkaita verkkokauppaan.

Konseptin toteutuksesta tehdään päätös ja projektille annetaan vastuhenkilö. Tuotantoyhtiö kartoittaa kosmetiikkayritykset, joilla on tarve yrityksensä nettikaupan kehittämiseksi. Perehdytään tarkemmin asiakkaan tarpeisiin ja liiketoimintamalliin. Kohderyhmä ja sen segmentit täsmentyvät. Tuotteen kustannukset arvioidaan moduulien sekä yrityksen prosessien mukaan, jonka perusteella tuotteelle asetetaan alustava hinta-arvio.

Tuotteesta voidaan tehdä testiversio. Usein kuitenkin konkreettinen av-tuotteen pilotointi ilman jo olemassa olevaa asiakasta ja tuotetta, on kustannuksista johtuen kannattamatonta. Tästä syystä av-tuotantoyhtiö vertaakin tuotettaan jo markkinoilla oleviin vastaaviin tuotteisiin ja niiden hintoihin. Kerätyn tiedon perusteella voidaan havaita puutteita ja kehityskohteita. Kilpailija-analyysi on yksi tapa toteuttaa pilotointia av-alalla. Tuotantoyhtiö kehittää tuotetta, saavuttaa kilpailuetua ja havaitsee markkinoilla tuotteelleen sopivia uusia segmenttejä.

Yritysvideotuotteen paketointi uudelle asiakkaalle voidaan toteuttaa usealla tavalla. Ai-  
neetonta asiantuntijapalvelua myyvä yritys esimerkiksi paketoivat tuotteensa mieleen-  
painuvaksi käyntikortiksi. Myyntiprosessille tärkeintä kuitenkin on, että tuote on myy-  
tävässä muodossa. Sen kustannukset on arvioitu, sisältö määritelty ja käyttötarkoitus  
selkeästi ilmaistavassa muodossa. Uuden yritysvideotuotteen paketointiin voi kuulua  
edellisten töiden referenssimateriaalia ja mielikuva siitä, miltä asiakkaalle myytävä tuo-  
te tulee näyttämään.

Kun tuote tuodaan markkinoille, aloitetaan myynti ja markkinointiprosessit. Jo myynti-  
prosessissa voidaan tuotetta kehittää. Tuotteessa havaitut ongelmat tulee korjata, jonka  
jälkeen paranneltua tuotetta tarjotaan markkinoille. Myös tuotteistamisprosessissa ha-  
vaitut uudet segmentit otetaan huomioon ja tuote kosmetiikkaesittelyvideo-tuotetta ke-  
hitetään sopivaksi myös auton varaosaverkkokaupoille.

## 6 Tuotteistamisen kompastuskivet av-tuotantoyhtiöissä

Haastatteluissa havaittiin tuotantoyhtiöiden toteuttavan tuotteistamista vähän tai ei ollenkaan yritysten elinkaaren alkuvaiheessa. Tuotteistamisen aloittaminen myöhäisessä vaiheessa johtuu asenteista, tiedon puutteesta sekä liiketoimintaosaamisen heikkoudesta. Av-alan tuotantoyhtiöille on tyypillistä prosessien ja tuotteiden luonnollinen muovaantuminen yrityksen elinkaaren aikana. Tuotteistamisen koetaan tapahtuvan yrityksen kehittyessä, sen sijaan että tuotteistamisprosessin koettaisiin kehittävän yritystä.

Tuotteistamisprosessin kehittäminen av-tuotantoyhtiössä koetaan luovuutta häiritsevänä kaupallisena toimenpiteenä eikä sen hyötyjä tunnisteta. Kauemmin alalla toimineiden tuotantoyhtiöiden suhtautuminen tuotteistamisprosessien muodostamiseen on huomattavasti positiivisempi verrattuna nuorempiin tuotantoyhtiöihin. Tämän taustalla vaikuttaa kaupallisen kokemuksen lisäksi myös kokemukset prosessien tehostumisesta vakiintuneiden käytäntöjen myötä. Kauemmin alalla toimineet tuotantoyhtiöt kokivat, että tuotteistamisprosesseilla oli saavutettu kilpailuetua sekä onnistuneesti kasvatettiin yrityksen toimintaa. Tuotantoyhtiöt spekuloiivat, että jos tuotteistaminen olisi toteutettu jo yrityksen ensimmäisen vuoden aikana, voisi sen tämän hetkinen liiketoiminta olla huomattavasti kannattavampaa.

Av-tuotantoyhtiöiden tuotteistamisprosessin puutteen taustalla ei havaittu olevan ammattitaidon puute av-tuotteiden tuottamisessa, vaan ammattitaito tuotteiden muotoilemisessa myytävään formaattiin. Lähes jokainen haastateltu tuotantoyhtiö ilmaisi yrityksensä ensimmäiseksi tuotteeksi mahdollisuuden toteuttaa kaikkea kaikille, joka viittaa yritysten luottamukseen omaan ammattitaitoonsa, mutta ammattitaidon puutteeseen suhteessa tuotteistamiseen. Taustalla vaikuttaa myös liiketoiminnallisen osaamisen heikkous.

Haastatteluissa myynti koettiin kaikista haastavimmaksi osa-alueeksi tuotantoyhtiöiden toiminnassa. Av-tuotantoyhtiöiden myynti on prosessina ihmisläheistä toimintaa, jolloin myyjän henkilökohtaisilla ominaisuuksilla on suuri merkitys. Jokainen haastateltu tuotantoyhtiö kuitenkin myönsi, että tuotteistamisella olisi suuri vaikutus yrityksen myynnin edistämiseksi. Myynti on työvaihe, jossa tuotteistamisesta olisi eniten hyötyä. Nuorissa tuotantoyhtiöissä koetaankin, että vika myynnin heikkoudessa on myyntiprosessis-

sa, eikä siihen vaikuttavissa tekijöissä kuten tuotteistamisessa. Av-alalla on tyypillistä aloitteleville tuotantoyhtiöille lähestyä asiakkaita yritys myynnin kärkenä eikä asiakkaalle tarjottava tuote.

Asenteiden vaikutus tuotteistamisprosessin muodostamiseen on avaintekijänä av-alalla. Asenteet tuotteistamista kohtaan usein pohjautuivat tiedon puutteeseen tuotteistamisen hyödyistä ja sen toteuttamisesta. Tuotteistamisprosessin muodostaminen koetaan uhkana yrityksen luovalle ilmapiirille. Myös yrittäjien innokkuus oman tuotantoyhtiön toimintaan sen alkuaikoina antaa yrittäjille motivaatiota pitkien työpäivien tekemiseen. Tästä syystä nuorilla yrityksillä ajan säästäminen prosessien vakinaistamisella, ei ole yhtä tärkeä arvo, kuin kauemmin alalla toimineilla yrittäjillä. Tuotteistamisprosessin toteuttamiseen asennoidutaan myös pelokkaasti, kokemuksen puutteesta johtuen. Tuotantoyhtiöiden on vaikea vakioda toimintaansa, kun henkilöille ei ole vielä syntynyt varmuutta ja rutiineja omien prosessiensa hallinnasta. Prosesseja ei osata eriyttää toisistaan, vakioda tai tehostaa. Myös tuotteiden vähyyden johdosta, vertailu onnistuneiden ja epäonnistuneiden tuotteiden sekä tuotantotapojen välillä on haastavaa.

## 7 SWOT-analyysi tuotteistamisen vaikutuksesta av-tuotantoyhtiöön

	<b>Vahvuudet</b>	<b>Heikkoudet</b>
<b>Nykytilanne</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Ympäristö koetaan luovaksi</li> <li>-Nykyisen toiminnan osaaminen</li> <li>-Riskien otto markkinoilla</li> <li>-Mukautuminen kaikkien asiakkaiden tarpeisiin</li> <li>-Innostuneisuus</li> <li>-Houkuttava työpaikka</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Pullonkaulat</li> <li>-Hallitsematon kehitys ja dokumentoinnin puute</li> <li>-Työläät prosessit</li> <li>-Virhearviot</li> <li>-Työn stressaavuus</li> <li>-Kertaluontoiset tuotteet ja prosessit</li> <li>-Tuotteiden heikko kehittäminen</li> </ul>
	<b>Mahdollisuudet</b>	<b>Uhat</b>
<b>Näkymät</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Kevyet ja tehokkaat prosessit</li> <li>-Arviointikyvyn parantuminen</li> <li>-Parempi laatu ja tuotekehitys</li> <li>-Kannattavuus</li> <li>-Enemmän tuotantoja</li> <li>-Kilpailukyky</li> <li>-Yrityksen arvo ja kasvu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Työkulttuurin muutos</li> <li>-Vähemmän vapauksia</li> <li>-Mukautumattomuus kaikkien asiakkaiden tarpeisiin</li> <li>-Houkuttavuus työpaikkana</li> <li>-Leimautuminen</li> </ul>

Yllä olevalla SWOT- analyysillä kiteytetään tuotteistamisen vaikutuksesta av-tuotantoyhtiön toimintaan. Kappaleessa nykytilanne käsitellään teemahaastattelujen perusteella kerättyjä näkemyksiä av-yhtiöiden toiminnasta, sen vahvuuksista ja heikkouksista. Kappaleessa näkymä käsitellään tuotteistamista toteuttaneiden tuotantoyhtiöiden näkemyksiä sekä tuotteistamista harkinneiden tuotantoyhtiöiden varauksia, sen vaikutuksesta yrityksen toimintaan.

## 7.1 Nykytilanne

Tuotteistamiseen suhtaudutaan varauksella, sen tuomien rajoitusten vuoksi. Jo muodostuneita toimintatapoja ei olla valmiita rakentamaan uudestaan, mihin vaikuttaa pelko uusien toimintatapojen toimivuudesta ja sen tuomasta muutoksesta yrityksen päivittäiseen toimintaan. Av-tuotantoyhtiöt, jotka eivät olleet toteuttaneet yrityksessään tuotteistamista, kokivat vahvuudekseen, että täysin uniikeilla tuotannoilla kaikki voisivat olla heidän asiakkaitaan, joka koettiin kilpailuetuna markkinoilla. Täysin vapaassa työympäristössä luovuudella ei koettu olevan rajoja, mikä teki tuotantoyhtiöistä houkuttelevampia työnantajia.

Tuotteistamisprosessin puute av-tuotantoyhtiössä aiheuttaa tarpeettomia pullonkauloja, koska prosessit eivät ole vakiintuneita. Työvaiheista tulee tekijöistään riippuvaisia, jolloin ylikuormittumista voi tapahtua. Koska prosesseja ei ole vakiinnutettu, niiden dokumentointi sekä tehostaminen on hankalaa. Koska prosessit eivät ole monistettavassa muodossa, virhearvioiden riski kasvaa. Virhearviot voivat vaikuttaa yrityksen toimintaan, kuten hinnoitteluun ja myyntiin. Myös tuotetta on vaikea kehittää sekä monistaa. Kun jokainen tuotanto ja projekti on erilainen, työmäärä kasvaa, jonka myötä myös henkinen jaksaminen voi olla koetuksella.

## 7.2 Näkymät

Tuotteistamista toteuttaneet yritykset kokivat tuotteistamisen hyödyt liiketoimintaa kasvattavana. Tuotteistetut tuotteet olivat viestineet asiakkaille tuotantoyhtiön ammattitaidosta ja tuotteiden laadusta. Asiakkaiden oli helpompi ostaa heille tarjottuja tuotteita, koska heillä oli selkeä käsitys siitä mitä siihen kuuluu ja mitä ei. Tuotteistaminen oli mahdollistanut yrityksen nopeamman kasvun sekä lisännyt sen kannattavuutta ja myynnin katteita. Tuotteet olivat tuotteistamisen myötä kehittyneet, jolla oli suoranainen vaikutus myös niiden laatuun ja myyntiin. Tehokkaampien prosessien avulla tuotteiden tuottamisen volyyymi saatiin kasvamaan. Systemaattisempi toiminta oli kasvattanut tuotantoyhtiöiden kykyä oppia, joka oli lisännyt kilpailukykyä markkinoilla. Yrityskohtaisten hyötyjen lisäksi tuotteistaminen koettiin yksilötasolla hyödylliseksi. Yksilötason työn hallinta oli helpompaa, eikä työtä koettu enää yhtä stressaavaksi, jolla oli vaikutus

myös työilmapiiriin. Koska työvaiheet olivat selkeämmät, uusien työntekijöiden perehdyttäminen oli helpottunut.

Tuotteistamista harkinneet tuotantoyhtiöt kokivat uhkina työkuiltuurin muutoksen, jossa luovuus ja innovatiivisuus laskisi. Tuotteistamista toteuttaneet yritykset pohtivat riskien ottamista mahdollisena heikkoutena. Virheinvestoinnin pelossa saatetaan menettää yritykselle potentiaalisia segmenttejä. Onnistuneella tuotteistamisella yritys voi myös leimautua vain tietyn tuotteen tuottajaksi, jolloin uusien segmenttien haaliminen tai yrityksen kehittäminen uuteen suuntaan voi olla vaikeampaa. Houkuttelevuus uutena työpaikana työnhakijalle voi laskea, mikäli työnhakija kokee itsensä vain työn toteuttajana luovalla alalla.



## 8 POHDINTA

Audiovisuaalisen alan muutokset vaikuttavat tuotteistamisprosessien vakinaistumiseen. Jatkuvan muutoksen johdosta toimivat ja onnistuneimmat toimintatavat alalla eivät ehdi juurtua. ”Näin se on aina tehty” - on sanonta jota av-alalla harvoin kuulee. Muutos kuitenkin tarjoaa myös uusille tuotteille ja yrittäjille tilaa.

Mielestäni yksi suurimmista ongelmista audiovisuaalisen alan tuotteistamisessa on kuitenkin ihmisslähtöinen. Alalla toimii monta yrittäjää jotka ovat perustaneet yrityksensä toiveissaan päästä tekemään itselleen mieluisia luovia tehtäviä. Yritystä perustettaessa on pidetty tärkeämpänä mielekkään työn tekemistä kuin menestyvää liiketoimintaa. Jokainen yrittäjä tietenkin toivoo menestystä, mutta yrityksen perustaminen haaveille on eri asia kuin sen perustaminen toimivalle tuotteelle tai liikeidealle.

Tuon työssä esiin niitä näkemyksiä ja virheitä joita tuotantoyhtiöt ovat tehneet. Toivon tämän auttavan av-tuotantoyhtiöitä perustavia henkilöitä ymmärtämään, että yleisesti hyväksytyt näkemykset tuotantoyhtiön perustamiselle eivät ole tehokkaimpia sen pyörittämiseksi. Av-tuotantoyhtiön tuotteistamisen tarkoitus ei ole poistaa luovuutta työpäikalta vaan tehostaa työpaikan toimintaa, jotta luovuudelle jää enemmän aikaa.

Tavoitteenani on, että työhöni perehtyminen auttaa av-tuotantoyhtiöitä tuotteistamisen aloittamisessa. Jokainen haastatteluun osallistunut yritys joka tuotteistamista ei ollut vielä käynnistänyt, kiinnostui paneutumaan ja perehtymään aiheeseen. Se antaa itselleni uskoa siihen, että työlleni oli tarve. Toivon, että opinnäytetyöni täyttää sen tarpeen.

Kiitän haastatteluihin osallistuneita henkilöitä. Työni arvosta suuri osa on haastatteluihin osallistuneiden henkilöiden rehellisyyttä ja avoimuutta. Ilman avointa keskustelua virheistä ja onnistumisista, tätä tietoa en olisi pystynyt keräämään.

## LÄHTEET

Aalto, E. & Rubanovitsch, M. 2007. Myy enemmän – myy paremmin. Porvoo: WSOY.

Ala-Mutka, J. & Talvela, E. 2004. Tee asiakassuhteista tuottavia: Asiakaslähtöinen liiketoiminnan ohjaus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino

Bergström, S. & Leppänen, A. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Grönroos, C. 2000. Nyt kilpaillaan palveluilla. 5. painos. Porvoo: WSOY.

Grönroos, C. 2001. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Porvoo: WSOY.

Herzen, P. 2006. Brändi yritysmarkkinoinnissa. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.

Hollensen, S. 2010. Marketing Management: A Relationship Approach. 2. painos. Harlow: Pearson Education Limited.

Holma, T. 1998. Tuotteistus tutuksi. Idea ja työvälineet. Esimerkkinä kuntoutuspalvelut perusterveydenhuollossa. Suomen Kuntaliitto. Helsinki.

Isohookana, H. 2007. Yrityksen markkinointiviestintä. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

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

Jokinen, H. 2012. Sitä saa mitä hankkii: Visuaalisen viestinnän hankintaopas Helsinki: Grafia ry

Kotler, P., Keller, K., Brady, M., Goodman, M. & Hansen, T. 2009. Marketing Management. Eurooppalainen painos. Harlow: Pearson Education Limited.

Kumar, N. 2004. Marketing as Strategy Understanding the CEO's Agenda for Driving Growth and Innovation. Harvard Business School Press.

Lahtinen, J. & Isoviita, A. 2001. Asiakaspalvelun ja markkinoinnin perusteet. Jyväskylä: Avaintulos Oy.

Lecklin, Olli 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Hämeenlinna: Talentum Media Oy

Länkinen, H. 2005. Palveluiden tuotteistaminen teknisellä suunnittelu- ja konsultointialalla. Lappeenrannan teknillisen yliopiston diplomityö, tuotantotalous.

Mattila, P. & Rautiainen, M. 2010. Johda markkinointia ja myyntiä yhdessä. Hämeenlinna: Talentum.

Mäkinen, M., Kahri, A. & Kahri, T. 2010. Brändi kulmahuoneeseen. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Parantainen, J. 2008. Tuotteistaminen. 3. painos. Hämeenlinna: Talentum

Parantainen, J. 2010. Tuotteistaminen - Rakenna palvelusta menestystuote 10 päivässä. Helsinki: Talentum.

Pekkarinen, E., Sääsä, K. & Vornanen, J. 1997. Henkilökohtainen myyntityö. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Pine, B. 1993 Mass customization: The New Frontier in Business Competition. Boston: Harvard Business School Press

Raninen, T. 2003. Mainonnan ABC: käsikirja. Helsinki: WSOY.

Rope, T. 1998. Business to business –markkinointi. Porvoo: WSOY.

Rope, T. & Mether, J. 2001. Tavoitteena menestysbrändi: onnistu mielikuvamarkkinoinnilla. Porvoo: WSOY.

Rope, T. 2002. Yrittäjän markkinointikirja. 2. painos. Hämeenlinna: Tietosykli Oy.

Rope, T. 2003. Onnistu myynnissä. Juva: WSOY.

Rope, T. 2005. Suuri markkinointikirja. 2. painos. Helsinki: Talentum Media Oy.

Sarinko, K. 1999. Diplomityö: Asiakaskohtaisesti muunneltavien tuotteiden massaräätälöinti, konfigurointi ja modulointi. Espoo: Teknillinen korkeakoulu

Sipilä, J. 1996. Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen. Porvoo: WSOY

Tuomi, L & Sumkin, T. 2010. Strategia arjessa: oivalluksia organisaation uudistajalle. WSOYpro Oy. Helsinki.

Stevenson, W. 2009. Operations Management, New York: McGraw - Hill/Irwin

Österholm, J. & Tuokko R. 2001. Systemaattinen menetelmä tuotemodulointiin. Modular function deployment. MET-julkaisuja 21/2001. Helsinki: Metalliteollisuuden Kustannus Oy.

## **Verkkolähteet**

Audiovisuaalisen alan strategia ja toimintaopas. Luettu 30.11.2012

[http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2005/liitteet/opm\\_295\\_opm08.pdf](http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2005/liitteet/opm_295_opm08.pdf)

Audiovisuaalinen kulttuuri digitaalisessa toimintaympäristössä.

<http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2012/liitteet/okm31.pdf?lang=fi>

Christensen, H. 2010. Defining customer value as the driver of competitive advantage; *Strategy & Leadership*. 38 Numero 5, 20 – 25

<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1878350>

Favex 2010, luettu 29.11.2012

<http://www.favex.fi/filemanager/File/taustaa.pdf>

Jari Parantainen, 2009 Tuotteistajan pikaopas 3.0. Ediste.

[http://tiimiakatemia.files.wordpress.com/2009/10/tuotteistajan\\_pikaopas3.pdf](http://tiimiakatemia.files.wordpress.com/2009/10/tuotteistajan_pikaopas3.pdf)

Joensuun taloustieteen kuluttajamarkkinointiopas. Luettu 30.11.2012

<http://www.joensuu.fi/taloustieteet/markkinointi/kuluttajamarkkinointi/kul2.htm>

Kajaanin ammattikorkeakoulun tuotteistamisopas. Luettu 3.12.2011

<http://gallia.kajak.fi/opmateriaalit/yleinen/Tuotteistamisk%C3%A4sikirja/vaihe-6-tuotejulkistus.html>

Klok-verkkosivut. Luettu 11.10.2012

<http://www.klok.fi/>

Suomen mediaopas 2012. Mediatuote. Luettu 30.11.2012

<http://www.mediaopas.com/sanasto/mediatuote/>

Tekes 2010, pk-yrityksen määritelmä. Luettu 7.5.2013

[http://www.tekes.fi/imageserver/publishedcontent/fi\\_content/content\\_pages/rahoitus\\_ja\\_palvelut/pk\\_yritykset/pk\\_yrityksen\\_maaritelma.pdf](http://www.tekes.fi/imageserver/publishedcontent/fi_content/content_pages/rahoitus_ja_palvelut/pk_yritykset/pk_yrityksen_maaritelma.pdf)

Tuotteistamiskäsikirja. Luettu 1.2.2013

<http://www.uef.fi/documents/13140/1389315/Tuotteistamisk%C3%A4sikirja.pdf/0cc26b15-8566-445d-9b8d-e90cceb4ae0d>

Åman, S. Tykkä, H. Miikkulainen, K. Tinnilä, M. & Leminen, S. 2005, Hinnoittelun ABC opas. Luettu 26.02.2013

<http://www.tieke.fi/download/attachments/3441972/HinnoittelunABC-opas.pdf>

## LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelun runko

1 (3)

### **Yrityksen taustat:**

Yrityksen koko

kohderyhmä

työllistävä vaikutus

liikevaihto

historia

Kuvaile yrityksen toimintaa:

Tuote:

Asiakkaat:

### **Kohderyhmä & asiakkaat**

Onko jossain vaiheessa muuttunut?

Millä tavoin kohderyhmä on määritelty?

Onko kohderyhmä selkeä?

Millä tavoin kohderyhmä/asiakkaat/liidit saavutetaan? Millä tavoin asiakkaat kohderyhmän sisältä valitaan? Asiakkuudet?

### **Tuote**

Kuvaile yrityksen tuotetta? Palvelut? Tuote!

Millä tavoin tuote erottuu kilpailijoiden tuotteista?

Millä tavoin tuote on kehittynyt/kehitetty?

Millä tavoin tuotetta kuvaillaan yrityksen nettisivuilla? Onko tuotetta moduloitu?

Räätälöidäänkö tuotetta asiakkaan toiveiden mukaisesti? Kuuluuko palvelu tuotteeseen?

Minkälaisiin osiin tuote on jaettu?

## **Hinnoittelu**

Millä tavoin teidän tuote hinnoitellaan ja missä vaiheessa?

Mitkä asiat vaikuttavat hinnoitteluun/tuotteen hintaan?

Onko hinnoittelumalli selkeä yritykselle?

Onko hinnoittelumalli selkeä asiakkaalle?

Minkälaisia kompastuskiviä hinnoittelussa on tullut vastaan?

Mitä hyviä keinoja hinnoitteluun on?

Mikä maksaa?

## **Myynti**

Kuvaile yrityksen myyntiprosessia?

Osaako asiakas ostaa tuotteita?

Ymmärtääkö asiakas ostamaansa?

Mitkä asiat tuotteessa vaikuttavat myynnin toimintaan?

Kehittääkö myyntiosasto tuotetta? (esim palautteella/vaatimuksilla)

Kerro myyntiosaston yleisimmistä haasteista ja vaikeuksista tuotteen ja asiakkaan suhteen?

Minkälainen on yleisen asiakkaan ostoprosessi?

Vastaako myynti ostoprosessien toimintaan?

## **Prosessi**

Kerro yrityksen sisäisistä prosesseista liiketoiminnassa?

Minkälaisia prosesseja tuote käy läpi muotoutuessaan?

Onko prosessit vakinaistettu, vai asiakas/tapauskohtaisia?

Ovatko prosessit muuttuneet/kehittyneet ajan saatossa? Miten? Onko tuotteen muodotuminen tehokasta?

Mitä vahvuuksia/heikkouksia yrityksen tuotteistamisprosessissa/tuotantoprosessissa on?

Esim: Suunnittelu, tuotanto, testaaminen, jatkokehitys...

Kuinka selkeitä prosessit ovat asiakkaille?

Onko jotain mitä tulisi kehittää?

**Dokumentointi / raportointi**

Dokumentoidaanko yrityksen toimintaa?

Miksi / miksi ei?

Mihin tarkoitukseen?

Mitä dokumentoidaan & millä tavoin?

Analysoidaanko kerättyä tietoa millään tavoin?

Voisiko dokumentoida enemmän?

Onko toiminnan dokumentoinnista ollut jo jotain hyötyä?