

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalous

Mediatuotanto

2021

Maikki Wuoristo

# ASiantuntijapalvelun TUOTTEISTAMINEN

CASE: Brändivalmennus- palvelun suunnittelu

Maikki Wuoristo

# ASiantuntijapalvelun tuotteistaminen

## - CASE: Brändivalmennus-palvelun suunnittelu

Opinnäytetyöni aiheena oli tuotteistaa ja muotoilla ideasta yritykselleni uusi palvelu, joka valmentaa ja antaa välineitä yksityisryhtäjille brändin strategiseen kehittämiseen ja oman kilpailuedun löytämiseen. Opinnäytetyössä tarkoituksena oli tutustua asiantuntijapalvelun rakentamisen prosessiin tuotteistamisen näkökulmasta sekä muotoilla brändivalmennus-palvelulle prototyyppi. Tavoitteena oli suunnitella uusi innovatiivinen asiantuntijapalvelu, joka auttaa muita yksityisryhtäjiä menestymään sekä vahvistaa liiketoimintani kilpailuetua.

Opinnäytetyössä suunniteltavan palvelun teoreettiset lähtökohdat rakentuivat tuotteistamisesta, palvelumuotoilusta, brändin kehittämisestä sekä ratkaisukeskeisestä valmentamisesta. Pääpainotus oli tuotteistamisen viitekehyksessä sekä palvelumuotoilun menetelmissä. Opinnäytetyössä perehdyttiin tuotteistamisen sekä palvelumuotoilun käsitteisiin lähdekirjallisuuden avulla. Teorian ja liiketoiminnan tavoitteiden pohjalta luotiin uudelle palvelulle tuotteistamisen prosessi ja prototyyppi.

Prototyypin ensimmäinen suunnittelukierros ja testaus saavutettiin ja palvelu siirtyi tämän jälkeen jatkokehittelyyn. Suunnitteluprosessi jatkuu opinnäytetyön ulkopuolella ja sen tavoitteena on valmistua vuoden vaihteessa 2022. Kokonaisuudessaan tuotteistamisen- ja muotoilun prosessit osoittivat, että tavoite palvelun tuotantoon saattamisesta on saavutettavissa ja valmistuvan palvelun tavoitteet tulevat toteutumaan tulevaisuudessa. Opinnäytetyöprosessi vahvisti myös ajatusta palvelun tarpeellisuudesta ja ajankohtaisuudesta sekä osoitti, että tuotteistaminen ja palvelumuotoilu ovat erinomaisia keinoja asiantuntijapalvelun kehittämisen lähtökohdiksi. Tuotteistamisen avulla palvelusta tulee myyvä ja kannattava tuote, ja se antaa mahdollisuuden palvelun vakioimiseen ja monistamiseen. Palvelumuotoilu ottaa kokonaisvaltaisesti huomioon asiakkaiden tarpeet, arvontuottamisen ja itse palveluntuottamisen prosessin.

### ASIASANAT:

Asiantuntijapalvelu, tuotteistaminen, palvelumuotoilu, liiketoiminnan kehittäminen, kilpailuetu

BACHELOR'S / MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business | Media management

2021 | 29 pages, 11 in appendices

Maikki Wuoristo

# PRODUCTIZATION OF EXPERT SERVICE

- CASE: Designing a brand coaching service

The topic of the thesis was to productize and design a new service to my company. An idea of a service, which coaches and provides tools for entrepreneurs to strategically develop their brands and find their own competitive advantage. The purpose of the thesis was to get acquainted with the process of building an expert service from the perspective of productization, and to design a prototype for a brand coaching service. The main goal was to create a new innovative expert service that will help other entrepreneurs to succeed in their business and strengthen the competitive advantage of my own business.

The theoretical starting points of the service were built on productization, service design, brand development and solution-focused coaching. The main emphasis was on the framework of productization and the methods of service design. The concepts of productization and service design were introduced with the help of source literature. Based on theory and business objectives, a productization process and prototype were created for the new service.

The first design round and testing of the prototype were achieved and the service moved on to further development. Designing will continue outside the thesis and aims to be completed at the turn of the year 2022. Overall, the productization and design processes showed that the goal of bringing the service into production is achievable and the goals of the completed service will be achieved at future. The thesis process also confirmed the necessity and timeliness of the service. Process showed that productization and service design are excellent baselines for an expert service development. Through productization, the service becomes a selling and profitable product, and it provides an opportunity to standardize and replicate the service. Service design methods takes comprehensive account of customer needs, value creation and the process of service production itself.

KEYWORDS:

Expert service, productization, service design, business development, competitive advantage

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>6</b>
1.1 Tavoite ja tarkoitus	7
1.2 Tausta ja käsitteet	7
1.3 Rakenne	8
<b>2 ASiantuntijapalvelun tuotteistaminen</b>	<b>9</b>
2.1 Asiantuntijapalvelu	10
2.2 Palvelun tuotteistaminen	11
2.2.1 Tavoitteet ja hyödyt	11
2.2.2 Haasteet ja riskit	13
2.2.3 Sisäinen ja ulkoinen tuotteistaminen	14
2.2.4 Tuotteistamisen aste	14
2.3 Prosessimalli	15
2.3.1 Palvelumuotoilu	15
2.3.2 Palvelumuotoiluprosessi	16
<b>3 CASE:BRÄNDIVALMENNUS-PALVELUN SUUNNITTELU</b>	<b>18</b>
3.1 Liiketoiminnan strategiset lähtökohdat	18
3.1.1 Yritys	18
3.1.2 Kilpailuetu	18
3.1.3 Markkinalähtöisten palveluiden kehittäminen	20
3.2 Ideasta palveluksi- Brändivalmennus palvelun suunnitteluprosessi	21
3.2.1 Määrittelyvaihe	22
3.2.2 Tutkimusvaihe	23
3.2.3 Suunnitteluvaihe	24
3.2.4 Testauksen yhteenveto ja jatkokehittäminen	26
<b>4 LOPUKSI</b>	<b>27</b>
4.1 Opinnäytetyöprosessi	27
4.2 Palvelun arviointi	28
<b>LÄHTEET</b>	<b>29</b>

## **LIITTEET**

- Liite 1. Haastattelujen yhteenveto
- Liite 2. Asiakasprofiilit
- Liite 3. Toimintaympäristöanalyysi
- Liite 4. Value Proposition Canvas
- Liite 5. Prototyyppi
- Liite 6. Testauksen palaute

## **KUVIOT**

KUVIO 1 Kehittämishankkeen teoreettinen viitekehys.....	7
KUVIO 2 Juha Tuulaniemen (2011, 128) esittämä palvelumuotoiluprosessi .....	17
KUVIO 3 Mukailtu palvelumuotoiluprosessi (Tuulaniemi 2011, 130–131).....	22

# 1 JOHDANTO

Teknologian vauhdikas kehittyminen ja globalisaatio muuttavat yritysten markkinoita jatkuvasti. Uusia yrityksiä tulee markkinoille ja kilpailijoita on jatkuvasti enemmän. Erityisesti yksinyrittäjien joukko on kasvanut Suomessa trendinomaisesti 2000-luvun alusta (Sutela & Pärnänen 2018, 23). Internet on muuttanut ja mahdollistanut niin asiakkaiden kuin yritystenkin tapoja toimia. Tarjontaa on valtavasti saatavilla ja uudenlaisia ostoprosesseja syntyy jatkuvasti lisää. Kun tarjontaa on enemmän kuin kysyntää, on yritysten luotava jotain merkittävämpää erottautuakseen (Vierula 2021, 27). Yritysten on siirryttävä tuotelähtöisestä ajattelusta sekä markkinoinnista, tuottamaan aitoa arvoa ja merkitystä asiakkailleen. Elämme nyt maailmassa, jossa ihminen ja sen tunteet ovat liiketoiminnan keskiössä. (Koivisto, Säynäjakangas & Forsberg 2019, 17–18)

Vahva brändi ja asiakaskokemus ovat yritysten tärkeimpiä välineitä merkityksen ja arvonluontiin. Näistä syntyvä kilpailuetu ja niiden hyödyt ovat yritykselle merkittäviä nykypäivänä. Kilpailuedun puuttuminen näkyy yrityksen hukkumisena massaan sekä hintakilpailuun ajautumisena (Vierula 2021, 45).

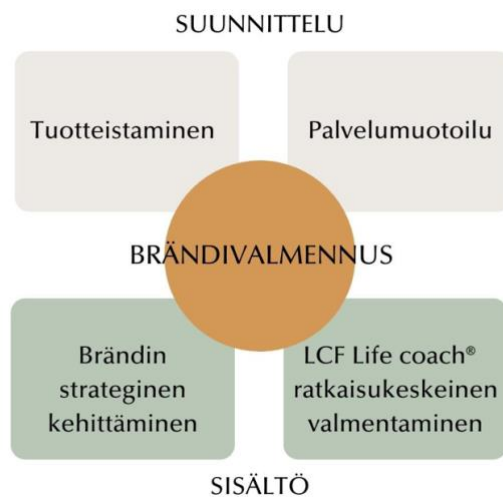
Olen myös yksi suomen yksinyrittäjistä. Yhden hengen mediatoimistoni Wisuals tarjoaa palveluita brändin kehittämisen, visuaalisen suunnittelun sekä viestinnän saralla. Asiakkaani ovat usein erialojen yksinyrittäjiä. Olen huomannut heidän keskuudessaan usein toistuvan ajatuksen, jossa brändin rakentamista ja kehittämistä pidetään vain isojen yritysten asiana ja kalliina prosessina. Brändi on heille epämääräinen käsite, jota oma yritys ei tarvitse. Brändiymmärrys ja brändiosaaminen ovat kuitenkin elintärkeitä asioita yksinyrittäjän kilpailuetua, kehittämistä sekä kasvua ajatellen.

Tästä huomaamastani osaamisentarpeesta sekä kasvavasta yksinyrittäjien määrästä, on hiljalleen hautunut into opastaa, valmentaa ja sparrata muita yksinyrittäjiä. Halu auttaa heitä erottautumaan ja kasvattamaan liiketoimintaansa brändin strategisen kehittämisen avulla. Samalla ideasta on kasvanut liiketoiminnallinen tarve suunnitella yritykselleni uusi palvelu.

## 1.1 Tavoite ja tarkoitus

Tämän opinnäytetyön aiheena on tuotteistaa ja muotoilla ideasta yritykselleni uusi palvelu. Brändivalmennus-palvelu, joka valmentaa ja antaa välineitä yksinyrittäjille brändin strategiseen kehittämiseen ja oman kilpailuedun löytämiseen. Tarkoitukseni on tässä opinnäytetyössä tutustua asiantuntijapalvelun suunnitteluprosessiin tuotteistamisen näkökulmasta sekä muotoilla palvelulle prototyyppi. Prosessin tavoitteena on syntyä palvelu, joka auttaa yksinyrittäjiä menestymään sekä vahvistaa liiketoimintani kilpailuetua uudella innovatiivisella asiantuntijapalvelulla.

## 1.2 Tausta ja käsitteet



KUVIO 1 Kehittämishankkeen teoreettinen viitekehys

Kehittämishankkeeni teoreettiset lähtökohdat (KUVIO 1) rakentuvat tuotteistamisen, palvelumuotoilun, brändin kehittämisen sekä ratkaisukeskeisen valmentamisen periaatteisiin ja lähdekirjallisuuteen. Suunnittelun prosessia ohjaavat tuotteistaminen sekä palvelumuotoilu ja valmennuksen sisällön viitekehyksiä ovat brändin strateginen kehittäminen sekä LCF Life coach®, ratkaisukeskeinen valmentaminen.

Tässä opinnäytetyössä pääpaino on tuotteistamisen viitekehyksessä sekä palvelumuotoillun menetelmissä muotoiluprosessin osalta. Aiheen rajaamiseksi sekä liikeidean salaamiseksi, valmennuksen tarkka sisältö ja niiden teoreettiset viitekehykset

eivät sisälly opinnäytetyöhön. Muotoiluprosessissa syntyvät dokumentoinnit esitetään opinnäytetyössä salaisina liitteinä.

### 1.3 Rakenne

Opinnäytetyön toisessa kappaleessa perehdytään tuotteistamisen sekä palvelumuotoilun käsitteisiin ja prosessiin lähdekirjallisuuden avulla. Kolmannessa kappaleessa tutustutaan palveluntuottajan liiketoimintastrategiaan ja tavoitteisiin, jotka ovat lähtökohtana uuden palvelun suunnittelulle ja tuotteistamiselle. Tämän jälkeen suunnittelu osiossa avataan ja dokumentoidaan palvelun ja tuotteistamisen prosessia. Lopuksi viimeisessä kappaleessa reflektoidaan prosessia, pohditaan tuloksia ja palvelun tulevaisuuden näkymiä.



## 2 ASIANTUNTIJAPALVELUN TUOTTEISTAMINEN

Palveluiden osuus Suomen bruttokansantuotteesta kasvaa jatkuvasti ja lähes kaksi kolmas osaa kansantaloudestamme tulee palveluista. Elämme jälkitekiteollisuuden aikaa, missä monenlaiset sosiaaliset ja kulttuuriset muutokset yhteiskunnassa tekevät tilaa uudelleenlaisille palveluille ja niiden merkitys elämässämme kasvaa koko ajan. Tämä näkyy jatkuvana palveluliiketoiminnan lisääntymisenä ja palveluiden laajentumisena. (Koivisto ym. 2019, 17; Tuulaniemi 2011, 22–23.) Maailman muuttuessa ja palveluiden yltäkylläisyydessä, ihmiset ovat valmiita maksamaan enemmän erilaisesta osaamisesta, neuvoista sekä uusista kokemuksista. Erilaisille asiantuntijoille on tarvetta koko ajan lisääntyvin määrin. (Parantainen 2007, 10). Asiantuntijapalveluiden tarve näkyy myös Tilastokeskuksen Yrittäjät Suomessa 2017- tutkimuksessa, jonka mukaan nykypäivän työmarkkinoiden trendi on korkeasti koulutettujen itsensä työllistäjien selkeä kasvu Suomessa (Sutela ym. 2018, 17, 20). Trendi kertoo työelämän muutoksesta, jossa ammattilaiset, erialojen asiantuntijat haluavat työllistää itsensä palkkatyön sijaan tarjoamalla osaamistaan palveluiden muodossa.

Palveluiden lisääntyessä monet yritykset ja yksinyrittäjät ovat joutuneet siirtymään tuotelähtöisestä ajattelusta, palvelulähtöiseen ajattelumaailmaan, jossa arvonluonti asiakkaalle muodostuu eritavoin. Huomion on siirryttävä tuotteista ja niiden hyödyistä, asiakkaan ja yrityksen väliseen vuorovaikutukseen, palveluprosessiin, palvelumalleihin sekä näiden tuottamiin hyötyihin. Palveluiden maailmassa asiakkaalla on erittäin keskeinen rooli, kun määritellään ja tuotetaan arvoa asiakkaiden ja yritysten välillä. Elämme yltäkylläisyyden ja asiakkaiden aikakaudella, joissa yritysten tulee ymmärtää aitoja tarpeita ja vastata näihin odotukset ylittävillä kokemuksilla. (Koivisto ym. 2019, 18–22.)

Palvelujen maailmassa pärjääminen vaatii ajattelumaailman muutoksen lisäksi palveluiden systemaattista kehittämistä, palveluiden tuotteistamista. Kehittämisessä lähtökohdaksi on löytää yrityksessä näkemys, miten asiantuntijuus ja resurssit saadaan kytkettyä omaan toimialaan niin, että saavutetaan liiketoiminnan kilpailukykyä, kasvua ja kannattavuutta sekä tuotetaan uusia, innovatiivisia palveluita. (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 3.) Tässä kappaleessa tutustumme asiantuntijuuden kaupallistamiseen ja palveluiden kehittämiseen, tuotteistamisen näkökulmasta.

## 2.1 Asiantuntijapalvelu

Palvelu on kokemus, se on toimintaa ja vuorovaikutusta. Se on aineeton tuote, joka ei kulu loppuun. Se on prosessi, joka ratkaisee jonkun ongelman. Palvelua ei oikeastaan voi määrittellä kovin yksiselitteisesti koska se koostuu monesta eri asiasta ja yhteydestä. Juha Tuulaniemi (2011) korostaa kuitenkin määrittelyssä neljää selkeästi palvelua kuvaavaa asiaa.

- palvelu ratkaisee ongelman
- palvelu on prosessi
- palvelu koetaan, mutta sitä ei omisteta
- palvelussa merkittävässä osassa on ihmisten välinen vuorovaikutus

(Tuulaniemi 2011, 59.)

Asiantuntijapalveluiden erityisyys onkin siinä, että asiakkaalle tarjotaan jotain ainutlaatuisista osaamista ja luovuutta. Palvelun lähtökohtana on jokin ongelma tai uudistamisen tarve, jolle tunnuksenomaista on monimutkaisuus ja tarve räätälöidä se asiakkaalle (Tuominen, Järvi, Lehtonen, Valtanen & Martinsuo 2015, 5). Asiantuntijapalvelut ovat yleensä kaikkein aineettomimpia palveluita, sillä asiantuntija tilataan suunnittelemaan tai kehittämään jotain uutta, ratkaisemaan jotain ongelmaa, antamaan ohjeita, neuvoja ja ideoita. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 9–11.)

Asiantuntijan tarpeessa oleva yritys tai henkilö harvoin tietää tarkalleen mitä tarvitsee tai haluaa tilata. Asiakkaan ja asiantuntijan väliltä helposti puuttuu yhteinen kieli ja tietämys, joten asiakas ei välttämättä ymmärrä, mitä on ostamassa ja mikä on palvelun tuottama lisäarvo. Asiantuntijan palvelunprosessi on näin asiakkaalle näkymätön ja vaikea hahmottaa. Riittämättömän tietämyksen, palvelun abstraktisuuden ja aineettomuuden vuoksi, asiantuntijapalveluiden ostaminen koetaan usein riskiksi. Erityistä riskiä asiakkaalle lisää se, että palvelun epäonnistuminen voi tuhota omaa liiketoimintaa (Lehtinen & Niinimäki 2005, 10–11). Haasteena asiantuntijapalveluissa on aikaa vievä prosessi, jossa ensin saadaan asiakas ymmärtämään mitä hän tarvitsee ja sen jälkeen tarjotaan ratkaisuja, jotka vievät tavoitteisiin.

Näiden vuoksi erityisesti asiantuntijapalvelut hyötyvät systemaattisesta palvelun kehittämisestä ja palvelun arvon esille tuomisesta. Jokaiselle asiakkaalle uniikkia asiantuntijapalvelua on tehotonta tuottaa, jos prosessi suunnitellaan aina jokaisen uuden

asiakkaan kanssa uudestaan. Kun palvelu tuotteistetaan ja sen suunnitteluun otetaan tiiviisti asiakas mukaan, saadaan poistettua palvelun epämääräisyys asiakkaan mielestä. Asiantuntijapalvelun kehittäminen hyötyy erityisesti yhteiskehittämisestä, sillä vain asiakas tietää mitä tarvitsee, ja asiantuntija tietää miten se ratkaistaan. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 11.)

## 2.2 Palvelun tuotteistaminen

Kuten Jari Parantainen (2007,11) toteaa, tuotteistamisen käsitteelle ei ole olemassa yhtä yleisesti hyväksyttyä määritelmää. Hän käsittelee tuotteistamista, asiantuntemuksen ja osaamisen valjastamisena myynti-, markkinointi- ja toimituskelpoiseksi tuotteeksi (Parantainen 2007, 11). Monesti tuotteistamisesta saatetaan puhua uuden tai olemassa olevan palvelun systematisointina tai konseptointina, jolla tavoitellaan palvelulle hyödykkeen ominaisuuksia (Jaakkola ym. 2009, 1). Laajemmin ajateltuna, tuotteistaminen on palvelujen kehittämistä, sillä tavoin, että ne kohtaavat asiakkaan tarpeiden kanssa (Lehtinen & Niinimäki 2005, 30).

Tuotteistamisen voikin ajatella tuotteen tai palvelun paketoituna, jossa lähtökohtana on yrityksen liiketoimintastrategia, tavoite, jota palvelulla haetaan sekä yrityksen oma asiakastyytyväisyyden määrittely. Prosessissa avataan ja dokumentoidaan, mitä tehdään, kenelle se tehdään ja miten se toteutetaan. Palvelu kehitetään sellaiseksi, että kokonaisuus tai osa siitä voidaan vakioida ja näin jatkossa monistaa tehokkaasti myös muille asiakkaille, pienellä räätälöinnin varalla. Näin käytännössä tuotteistetun palvelun voi tuottaa kuka tahansa, kun palvelun prosessi ja sisältö, sen myyntimenetelmä, hinnoittelu ja muut osat on dokumentoitu systemaattisesti ja yksityiskohtaisesti (Parantainen 2007, 12).

### 2.2.1 Tavoitteet ja hyödyt

Tuotteistamisen päämääränä on tuottaa yritykselle kilpailukykyinen tuote. Onnistuneen tuotteistuksen lähtökohdaksi tarvitaan kuitenkin aina selkeä ja yhtenäinen tavoite, joka tuotteistamisella pyritään saavuttamaan. Tavoite rajaa prosessia esimerkiksi sisäiseen tai ulkoiseen tuotteistamiseen sekä ohjaa näiden suunnitteluprosesseja. Lähtökohtaisesti tuotteistamisella tavoitellaan kuitenkin aina jotain hyötyjä niin yritykselle

kuin asiakkaalle, siksi tarkempia tavoitteita on hyvä lähteä pohtimaan juuri hyötyjen tuottamisen kautta. (Tuominen ym. 2015, 9–10.)

### **Liiketoiminnan hyödyt**

Tekemällä palvelun prosessin selkeäksi ja toistettavaksi, nopeutetaan ja tehostetaan palvelun tuottamista niin yhdelle kuin useammalle asiakkaalle. Tehostaminen pienentää tuottamisen kuluja ja lisää tuottoja ja vaikuttaa näin positiivisesti katteeseen ja liikevaihtoon. Kilpailuetua syntyy myös innovatiivisella palvelukokonaisuudella ja varioitavalla rakenteella. (Tuominen ym. 2015, 6–7.) Tuotteistamisen myötä palvelun myynti ja markkinointi helpottuu, kun kokonaisuus on ennalta määritelty ja asiakas tietää tarkalleen mitä on ostamassa (Jaakkola ym. 2009, 5–6 ).

### **Palvelun laatu ja seuraaminen**

Palveluprosessin selkeä määrittely ja toimintatapojen yhtenäistäminen vähentävät palvelun laatuvaihtelua. Prosessissa jaettava osaaminen luo perustaa laadukkaammalle sisällölle ja palvelua toistettaessa aina samalla tavalla, on sen tuottama arvo myös tasalaatuisempaa. Kun palvelua toistetaan, saadaan vertailukelpoista tietoa ja oikea käsitys palvelulla saavutettavasta tuloksesta. Tämä lisää ennustettavuutta, jolloin asiakkaalle voidaan antaa luotettavaa arviota mitä tuloksia on hänelle odotettavissa. Tuotteistamalla palvelua on sen tuottamaa arvoa helpompi mitata, seurata sekä ohjata kohti tavoiteltua asiakaskokemusta. Näin palvelun laatu ja ennustettavuus vähentävät ostamisen riskiä ja lisäävät asiakastyytyvyyttä sekä helpottavat palvelubrändin rakentamista. Tämä johtaa asiakkaiden elinkaarien pitenemiseen ja suosittelun lisääntymiseen sekä palvelun erottautumiseen kilpailijoista. (Jaakkola ym. 2009, 22–23.)

### **Tiedonjakaminen ja jatkokehittäminen**

Tuotteistamisprosessissa kehittyi yrityksen sisäinen ymmärrys palvelun kokonaisuudesta ja sen linkittymisestä liiketoimintastrategiaan. Tästä esimerkkinä, sisäisten prosessien ja tiedonjakamisen sujuvoituminen. Tiedonjako, erityisesti asiantuntijapalvelun tuotteistamisessa, on tärkeä ominaisuus. Kun osaamisen hiljaista tietoa saadaan jaettava ja monistettua, se luo perustaa laadukkaammalle palvelulle.

Yhteinen ymmärrys helpottaa palvelun myyntiä, siitä viestimistä ja sen jatkokehittämistä. (Tuominen ym. 2015, 7.)

### 2.2.2 Haasteet ja riskit

Palvelun tuotteistamisessa on myös omat haasteensa ja riskinsä. Kehittämistyössä onkin hyvä huomioida hyötyjen ja haasteiden tasapainottelu. Monet haasteista ja riskeistä on ehkäistävissä tutustumalla tuotteistamiseen, sen hyötyihin sekä panostamalla yhteiskehittämiseen asiantuntijoiden sekä asiakkaiden kanssa.

#### **Kohderyhmä**

Lähtökohtaisesti tuotteistaminen menee vikaan, jos kohderyhmä ei ole selkeä tai sitä vaihdetaan jatkuvasti. Asiakasnäkökulma on tärkeä osa tuotteistamista ja sen väärin meneminen on suuri riski palvelun onnistumiselle (Tuominen ym. 2015, 6–8). Mikäli oikean kohderyhmän asiakkaita ei osallistuteta prosessiin, ei lopputulos vastaa oikean asiakkaan tarvetta. Väärällä kohderyhmällä tai puutteellisella asiakasnäkökulmalla syntyy virheellinen käsitys asiakkaiden tarpeista ja palvelussa keskitytään mahdollisesti aivan väärin asioihin. (Parantainen 2007, 25–28 ).

#### **Prosessi ja asiantuntijuus**

Yleisimpiä riskejä epäonnistumiselle on aliarvioida kehittämistyön työmäärä ja kohdistaa sille hyvin vaatimaton budjetti. Myös prosessin yksipuolinen asiantuntijan näkemys ja liiallinen vakiointi johtavat siihen, ettei palvelu vastaa asiakkaiden muuttuvia tarpeita. Palvelu on liian kankea ja sen jatkokehittyminen kärsii. Liiallinen vakiointi tukahduttaa myös asiantuntijoiden innovointia ja heidän työmotivaationsa kärsii. Toisaalta haasteena voi olla myös itse asiantuntijat ja tuotteistamisesta heille koituva uhka. Muutosvastarinta ja halu pitää asiantuntijuus itsellään voi johtaa siihen, ettei oikeita ja parhaita toimintamalleja saada sisällytettyä palveluun. Sopusuhtaisen ja oikean tasapainon löytäminen palvelun vakioimiseen onkin tuotteistamisen suurimpia haasteita. (Tuominen ym. 2015, 6–8.)

### 2.2.3 Sisäinen ja ulkoinen tuotteistaminen

Palvelua kehittäessä, tuotteistaminen voi kohdistua niin sisäisiin, kuin asiakkaille näkyviin, ulkoiisiin prosesseihin. Tuotteistamisen kokonaisuuden voidaan ajatella sisältävän kaksi tasoa. Sisäinen tuotteistaminen on yrityksen sisäisten toimintojen ja palveluprosessien kuvaamista sekä sitä, mitä resursseja tarvitaan palvelun tuottamiseen. Se on myös tapojen ja vastuiden määrittämistä. Sisäinen tuotteistaminen yhdenmukaistaa prosessin ja muodostaa selkeän toimintamallin palvelulle. Kaikki mikä palvelusta näkyy asiakkaille, on tuotosta ulkoisesta tuotteistamisesta. Siinä palvelu on kuvattu ja kiteytetty asiakkaalle näkyvään muotoon, kuten palvelukuvaukset, asiakaspalvelu, markkinointi- ja myyntimateriaalit ja fyysiset toimipisteet. (Tuominen ym. 2015, 5).

### 2.2.4 Tuotteistamisen aste

Tuotteistamista on monen asteista. Asteella tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä, kuinka paljon palvelun prosessista, tuottamisesta tai sen sisällöstä tehdään monistettavaan muotoon jonkin systemaattisen menetelmän avulla. Näin palvelussa vakioituja osia voidaan toistaa asiakkaille samoilla tavoin, jolloin sen tuottamisesta saadaan tehokkaampaa, kannattavampaa ja tasalaatuisempaa. (Jaakkola ym. 2009, 19.) Tuominen ym. (2015, 5) painottavat kuitenkin, ettei tuotteistaminen ole sama asia kuin standardointi, vaan palvelujen perusluonteeseen kuuluu aina jonkin asteinen räätälöinti mahdollisuus. Yleensä palvelut koostuvat vakioitujen osien ja räätälöityjen osien yhdistelmästä (Jaakkola ym. 2009, 19).

Palvelun osien vakioiminen modulaariseksi on keino räätälöidä palvelu suuremmille ihmismäärille. Hyötynä vakioidussa palvelussa on juuri kustannustehokkuus, joustavuus ja nopeus. Tällöin edellytyksenä on, että moduulit ovat tehty itsenäisiksi ja helposti yhdisteltäviksi. Näin asiakas tai palvelun tuottaja pääsee valitsemaan ja räätälöimään palvelun tarpeeseen sopivaksi. (Jaakkola ym. 2009, 19.) Tuotteistamisen voisikin ajatella laajemmaksi kokonaisuudeksi, jossa yhdestä palvelusta on mahdollista paketoita erilaisia ratkaisuja ja näin erottautua myös kilpailijoista. Tällaisessa vakiointimallisissa tuotetaan palveluprosessin ytimen ympärille useita erilaisia lisätuotteita, jolloin niitä yhdistelemällä syntyy asiakkaiden tarpeisiin vastaavia versioita. (Jaakkola ym. 2009, 11; Parantainen 2007, 105–107.)

Vakioinnin ja räätälöinnin suhde vaihtelee erilaisissa palveluissa. Toisessa ääripäässä saattaa olla täysin ainutlaatuinen, räätälöity palvelu ja toisessa päässä esimerkiksi täysin vakioitu franchising-palvelu. Yleensä palvelun kehittämiseen sovelletaan jotain näiden kahden ääripään väliltä. Tämä riippuu aina palvelun luonteesta ja yrityksen liiketoimintastrategiasta, mikä on kannattavinta toteuttaa ja mikä on olennaista tukemaan asiakkaan kokemaa palvelunarvoa. (Jaakkola ym. 2009, 19.)

### 2.3 Prosessimalli

Palvelun tuotteistamisen prosessille ei ole olemassa yhtä ja ainoaa toimintamallia. Prosessille löytyy kirjallisuudesta useita erilaisia muotoja ja vaiheita. Tuominen ym. (2015, 10–11) esittävät kolme erilaista mallia, miten tuotteistamisprosessi voidaan toteuttaa. Perinteinen prosessimalli on kertaluontoinen kehittämistyö, jossa edetään lineaarisesti vaiheesta toiseen ja prosessin valmistuttua siitä on syntynyt myyntikelpoinen tuote. Ketterässä prosessissa keskitytään ensin ulkoiseen tuotteistamiseen ja myynti aloitetaan jo kehittämissvaiheessa. Tässä prosessimallissa palvelu tuotteistetaan loppuun ensimmäisten asiakkaiden kanssa. Kolmantena tyylinä palvelu suunnitellaan ja tuotteistetaan vaiheittain, iteratiivisesti. Iteratiivisuus tarkoittaa itseään toistavaa mallia, joka perustuu kokeilun kautta oppimiseen. Prosessi on joustava ja jatkuvasti kehittyvä, jolloin palvelusta saadaan tuotteistettua uudelleen parempia versioita.

#### 2.3.1 Palvelumuotoilu

Palvelumuotoilu on lähestymistapa ja iteratiivinen prosessi, joka antaa jatkuvan kehittymisen mallin, työkaluja asiakasymmärryksen kasvattamiseen sekä erilaisia menetelmiä yhteiskehittämiseen asiantuntijoiden ja asiakkaiden kanssa. Palvelumuotoilu auttaa visualisoimaan ja kuvaamaan palvelua jo kehittämissvaiheessa sekä vähentää riskejä palvelun mallintamisella ja testauksella. Sen pyrkimyksenä on muodostaa kokonaiskuva kaikista kehittämiskohteeseen vaikuttavista asioista sekä tehdä prosessin tapahtumaketju selkeäksi. (Tuulaniemi 2011, 27, 100, 126.)

Keskeisinä elementteinä palvelumuotoilussa on ihminen ja heidän tarpeiden ja toiminnan ymmärtäminen. Aito asiakasymmärrys syntyy, kun todella ymmärrämme mitä arvoa palvelu asiakkaalle muodostaa. Tämän ymmärryksen avulla voidaan toteuttaa

mahdollisimman käyttäjälähtöinen palvelu, joka johtaa parempaan asiakasuskollisuuteen sekä vähentää palvelun epäonnistumisen riskiä. (Tuulaniemi 2011, 29, 71–72.) Palvelumuotoilun menetelmin tuoteistettu palvelu kyetään helposti tämän jälkeen toistamaan kerta toisensa jälkeen samanlaisilla sisällöillä, samaa arvoa tuottaen ja yhtä laadukkaasti.

### 2.3.2 Palvelumuotoiluprosessi

Palvelumuotoilun ideologiassa prosessi lähtee aina ongelman määrittämisestä päättyen ratkaisun toteuttamiseen. Ratkaisuun, jossa yhteen sovitaan palvelun käyttäjien tarpeet, toteutettavuus ja tuottajan liiketoiminnan tavoitteet. Prosessin lähtökohtana on ensin syvälinen ymmärrys ongelmaan, jonka jälkeen kehittäminen etenee ratkaisun kehittämiseen. (Koivisto ym. 2019, 50–51.)

Muotoiluprosessi on luovaa ongelman ratkaisua, jossa vaihtelevat laajeneva, divergenssi ajattelu sekä supistuva, konvergenssi ajattelu. Divergenssi tuottaa luovaa ajattelua, ideoita ja ratkaisuja ja konvergenssi tuo analyyttistä, karsivaa ajattelua. Palvelumuotoilulle on keskeistä juuri näiden kahden ajattelutyyppin vuoropuhelu sekä prosessin iteratiivisuus ja inkrementaalisuus. Nämä tarkoittavat toistettavaa ja pienempiin osakokonaisuuksiin jaettavaa prosessia, jolloin sisältöihin päästään parhaiten käsiksi ja niiden työstäminen on selkeä sarja loogisesti eteneviä ja toistuvia toimintoja. (Tuulaniemi 2011, 112–113, 126.) Palvelumuotoilun prosessiin kuuluvat visualisoinnit, mallintaminen, testaaminen ja arviointi. Yleisesti toimintatapana hyödynnetään yhteiskehittämistä käyttäjien ja eri sidosryhmien kanssa. (Koivisto ym. 2019, 50; Tuulaniemi 2011, 112.)

Palvelumuotoilussa on myös käytössä erilaisia prosessimalleja, joiden pääperiaatteet ovat kuitenkin eri toimijoiden keskuudessa hyvin samanlaiset. Perinteisesti niissä keskitytään lähtökohtien määrittelyyn, asiakasymmärryksen kartoittamiseen, palvelumallin ideoimiseen ja mahdolliseen vakioimiseen. Palvelun kokonaisuus hahmotetaan, palvelu konkretisoidaan, mallinnetaan sekä testataan. Lopussa prosessi etenee tuotantoon ja palvelun viemiseen markkinoille asiakkaiden arvioitavaksi. Jatkoa ovat seuranta, mittaaminen ja mahdollinen jatkokehittäminen.

Tuulaniemi esittelee teoksessaan Palvelumuotoilu (2011, 128–131) prosessin, joka koostuu määrittely-, tutkimus-, suunnittelu-, palvelutuotanto- ja arviointivaiheista (KUVIO



2). Ensimmäisessä määrittelyvaiheessa kuvataan suunnitteluhaaste. Mitä ollaan ratkaisemassa ja mitkä ovat sen tavoitteet. Tämän jälkeen prosessissa keskitytään tutkimaan erilaisin menetelmin kohdetta, sen ympäristöä, käyttäjiä ja resursseja. Tästä tutkimuksesta luodaan yhteinen ymmärrys käyttäjien odotuksista ja tarpeista. Vaihe tarkentaa myös palvelua tuottavan organisaation strategisia tavoitteita. Kolmannessa vaiheessa siirrytään suunnittelemaan, ideoimaan ja paketoimaan palvelua, joka prototyyppinä testataan kohderyhmällä. Lopulta palvelu viedään tuotantoon ja markkinoille oikeiden asiakkaiden arvioitavaksi. Arviointivaihe on jatkuvaa palvelun mittaamista, kehittämistä sekä vakioimista tuotantoon.



KUVIO 2 Juha Tuulaniemen (2011, 128) esittämä palvelumuotoiluprosessi

Tämän opinnäytetyön tuotteistamisen muotoiluprosessin valitsin mukailemaan Tuulaniemen esittämää prosessia. Prosessi valikoitui toimintamallikseni juuri sen käyttäjälähtöisyyden, tärkeän asiakasymmärryksen, luovan ajattelumallin, yhteiskehittämisen sekä prosessin selkeän osajaottelun vuoksi. Opinnäytetyön suunnitteluprosessi etenee ensimmäisestä määrittelyvaiheesta, tutkimusvaiheeseen ja viimeisenä palvelun suunnitteluvaiheeseen (KUVIO 2). Tuulaniemen esittämät tuotanto- ja arviointivaiheet tulevat olemaan jatko-osia, jotka toteutetaan opinnäytetyön ulkopuolisina toimenpiteinä.

## 3 CASE:BRÄNDIVALMENNUS-PALVELUN SUUNNITTELU

Opinnäytetyön muotoiluprosessin tavoitteena on tuotteistaa ja muotoilla ideasta uusi brändivalmennus-palvelu, joka auttaa muita yksinyrittäjiä löytämään kilpailuetunsa ja kehittämään liiketoimintaansa selkeällä ja suunnitellulla brändistrategialla.

Tässä kappaleessa tutustutaan palveluntuottajan liiketoimintastrategiaan ja tavoitteisiin kilpailuedussa, jotka ovat molemmat lähtökohtina uuden palvelun suunnittelulle ja tuotteistamiselle. Lopuksi muotoiluosiossa avataan ja dokumentoidaan palvelun ideaa ja suunnitteluprosessia sekä esitetään suunnittelun tuloksia opinnäytetyön liitteinä.

### 3.1 Liiketoiminnan strategiset lähtökohdat

#### 3.1.1 Yritys

Palvelu kehitetään yhden naisen mediatoimistolle Studio Wisualsille, joka on perustettu vuonna 2020. Yritys tarjoaa monenlaisia palveluita brändin kehittämisen, visuaalisen suunnittelun sekä viestinnän saralla. Yrityksen asiakaskohderyhmiä ovat yksinyrittäjät, henkilöbrändit sekä mikroyritykset Suomessa.

Yrityksen missiona on auttaa muita yrittäjiä ja yrityksiä menestymään omissa liiketoiminnoissaan, tarjoamalla asiantuntemusta ja valmennusta liiketoiminnan kehittämiseen. Visiona on tarjota kokonaisvaltaisia palveluita brändin strategiseen rakentamiseen niin aloittaville kuin toiminnassa oleville yrityksille, jatkuvasti muuttuvilla markkinoilla. Uuden mediatoimiston strategiana on kilpailuedun saavuttaminen markkinoilla uusien innovatiivisten palveluiden sekä asiakkaille tuottaman arvon ja asiakaskokemuksen avulla.

#### 3.1.2 Kilpailuetu

Liiketoiminnan menestyksen salaisuus on sen kyky tuottaa arvoa asiakkailleen. Parantamalla ja kehittämällä toimintoja tai alentamalla heidän kustannuksiansa, tuotetaan sellaista arvoa asiakkaalle, joka on ylivoimainen kilpailuetu yritykselle (Vierula

2021, 65). Tämä arvontuottamisen ajatus on juuri Studio Wisualssin liiketoiminnan ydin. Kilpailuetu, joka strategiassa ohjaa jokapäiväisiä toimia ja suunnitelmia, niin asiakaskokemuksen tuottamisessa kuin myös palveluiden kehittämisessä.

Odotukset ylittävään asiakaskokemukseen panostaminen on ollut alusta asti yrityksen strateginen päätös kilpailussa erottautumiseen. Asiakaskokemus syntyy siitä, mitä arvoa asiakas odottaa ja miten se palvelussa toteutuu tai ylittää odotukset. Se on kaikkea tunteita ja mielikuvia, jotka syntyvät kaikissa kohtaamisissa yrityksen kanssa. (Ahvenainen, Gylling & Leivo 2021, 10–11, 23.) Kaikki palvelut ja yritykset tuottavat asiakkailleen jonkinlaisia kokemuksia. Toinen asia on, halutaanko kokemusta ohjailla ja siihen vaikuttaa yrityksenä.

Studio Wisualssin liiketoimintastrategiassa asiakkaan odotusarvon ja palvelun toteuman suhteeseen on haluttu erityisesti panostaa. Huippu asiakaskokemus strategisena päätöksenä ja kilpailuetuna on auttanut tuoretta yritystä erilaistumaan markkinoilla sekä tuottamaan odotukset ylittävää palvelua kaikille asiakkailleen. Asiakaskokemukseen panostaminen on vaikuttanut positiivisesti asiakkaiden ostopäätöksiin, pidentänyt asiakkuuksia sekä edesauttanut suosittelua eteenpäin. (Gerd & Korhonen 2016, 43–45.)

Arvontuottaminen ja asiakaskokemus yrityksen strategiassa ohjaavat myös tämän palvelun tuotteistamis- ja muotoiluprosessia. Tuotteistamalla saadaan palvelusta asiakkaalle muodostuva arvo läpinäkyväksi sekä tähdätään odotukset ylittävään kokemukseen ja tasalaatuisempaan palveluun kaikille asiakkaille. Palvelumuotoilun menetelmiä hyödyntämällä vastataan asiakkaan tarpeisiin ja odotusarvoon täsmällisesti. Menetelmä vahvistaa yrityksen taloudellista- ja markkinakilpailuetua, joka saavutetaan prosessissa, aidon asiakasymmärryksen ja arvontuottamisen kautta. Markkinanäkökulmasta yrityksen tunnettavuus lisääntyy, erottautuminen ja edelläkävijyydet vahvistuvat ja näin vaikuttavat positiivisesti myös yrityksen brändimielikuvaan. Palvelumuotoilun avulla kehitetään liiketoimintaa myös palvelun tuotantoprosessin avulla. Prosessista tulee selkeä sekä palvelun resurssit ja roolit saadaan tehostetusti käyttöön. (Koivisto ym. 2019, 152–156.)

### 3.1.3 Markkinalähtöisten palveluiden kehittäminen

Yritys toimii alalla, jossa nopea reagointi markkinoilta tuleviin signaaleihin on myös sen keskeinen kilpailutekijä. Palveluiden tulee kehittyä tarpeiden mukaan ja myös innovatiivisesti ennakoiden. Yrityksen palveluita kehittäessä ja suunnitellessa reagoidaan näihin signaaleihin kuitenkin tavoin, jossa otetaan huomioon liiketoimintastrategia sekä tavoiteltava asiakassegmentti, yksinyrittäjät. (Jaakkola ym. 2009, 8; Vierula 2021, 84, 92).

Tämän hetken maailmassa yrityksillä on tarve tehostaa ja kehittää toimintaansa kilpailussa erottautuakseen, siksi liiketoiminnan kehittämisen asiantuntijapalvelut ovat erittäin kysytyjä juuri nyt. Brändiosaamisen ja kehittämisen tarve on suuri yksinyrittäjillä, joiden aika kuluu oman asiantuntemuksensa tuottamiseen. Ilman brändiä, kilpailuetua, he hukkuvat massaan sekä taistelevat jatkuvasti kannattavuuden kanssa erottautuakseen.

Covid-19 pandemia vaikeutti tilannetta lisää ja sai aikaan myös monen yrittäjän toiminnan pysähtymisen tai hidastumisen. Uudistumisen tarve ja uuden suunnan löytäminen nousivat ajan trendeinä vielä suuremmin puheenaiheiksi yrittäjien keskuudessa. Pysähtymisen myötä moni yksinyrittäjä on alkanut unelmoida ja tavoitella uutta suuntaa, oman arvojen mukaista elämää, hyvinvointia ja parempaa itsensä johtamista. Unelmia, joissa tehdään asioita, jotka tuntuvat hyvältä, nautinnollisilta ja merkityksellisiltä itselle (Karilahti & Virtamo 2018, 19). Kyky johtaa omaa elämää tai omaa yritystä kohti uutta unelmaa, vaatii erityistä asennetta. Sellaista hyvää asennetta, jossa pyritään ajattelemaan myönteisesti myös vaikeissa ja haastavissakin tilanteissa. Tätä asennetta tarvitaan myös tilanteissa, joissa oma yritys halutaan saada menestymään. (Vahtola 2020, 90–91.) Kilpailuedun löytämiseksi tarvitaan rohkeaa asennetta haastaa omia ajatuksia sekä luovuutta tehdä jotain uutta (Vierula 2021, 209–210). Juuri näihin tarpeisiin tarvitaan uutta palvelua, brändi asiantuntemusta sekä ratkaisukeskeistä valmentavaa otetta, jotka auttavat yksinyrittäjiä tavoittelemaan unelmia ja menestymään liiketoiminnassaan.

### 3.2 Ideasta palveluksi- Brändivalmennus palvelun suunnitteluprosessi

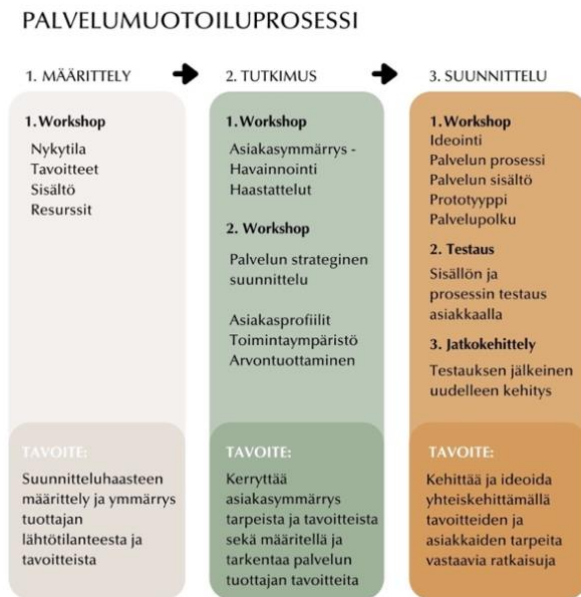
Opinnäytetyössä suunniteltavan asiantuntijapalvelun ydin ideana on yhdistää brändin strateginen kehittäminen ja ratkaisukeskeinen valmentaminen. Brändivalmennuksessa keskitytään liiketoiminnan ja oman brändin kehittämiseen, kilpailuetuun ja erilaistumiseen. Valmennuksessa keskitytään kirkastamaan strategiset linjat ja tavoitteet brändille.

Palvelua yhteiskehittävät Studio Wisuals (brändisuunnittelu) sekä ratkaisukeskeisen valmentamisen osuudesta palvelun suunnittelussa ja toteuttamisessa vastaa kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin erikoistunut LCF Life coach® (Valmentamo).

Brändin ytimen kehittämisessä mukailaan Pekka Ruokolaisen Brändikäsi-kirjassa (Ruokolainen 2021, 67) esitettyä yrityksen yhdeksän kohdan peruspilaristoa. Ruokolaisen pilaristo koostuu yrityksen tarkoituksen löytämisestä, visiosta, missiosta, arvoista ja strategiasta. Siinä määritellään myös asemointi markkinoilla, kilpailijat, asiakkaat sekä ydinviesti, jossa brändin tuottama arvo tuodaan asiakkaille näkyväksi. Tähän pilaristoon palvelussa lisätään brändi tarina ja erityisyyden etsiminen sekä kilpailuedun pohtiminen ja asiakaskokemuksen määrittely, jotka kuuluvat vahvasti brändin ja liiketoiminnan strategioihin.

Palvelussa brändin kehittämiseen otetaan valmennuksellinen ote, jonka tarkoituksena on lisätä asiakas yrittäjän brändiosaamista ja tavoitteellisuutta liiketoiminnassa. Valmentamisessa käytetään erilaisia psykologisia, ratkaisukeskeisen lähestymistavan menetelmiä (LCF Life coach®). Ratkaisukeskeisessä valmentamisessa opetetaan asiakas valmennettavaa käyttämään omia voimavarojaan ja osaamistaan tavoitteidensa saavuttamiseksi. Ratkaisukeskeisyyden ajatuksena on muuttaa ongelmat tavoitteiksi ja lopulta voitettaviksi haasteiksi. Valmennustyö tarjoaa yksinkertaisia toimenpiteitä, joilla tuotetaan asiakkaille kestäviä muutoksia. (Cauffman 2017, 7–8.)

Brändivalmennus- palvelun tuotteistamisessa ja suunnittelussa on mukailtu Tuulaniemen (2011, 130–131) esittelemää palvelumuotoiluprosessia. Suunnitteluprosessi etenee seuraavaksi ensin määrittelyvaiheeseen, toisena tutkimusvaiheeseen ja viimeisenä palvelun suunnitteluun (KUVIO 3).



KUVIO 3 Mukailtu palvelumuotoiluprosessi (Tuulaniemi 2011, 130–131)

### 3.2.1 Määrittelyvaihe

Muotoiluprosessi lähti liikkeelle yhden päivän workshopissa brändisuunnittelijan ja LCF Life coach® valmentajan yhteiskehittämällä. Aloituspöytäkirjan tarkoituksena oli kirkastaa toimintaympäristö ja keskustella selkeä yhteinen päämäärä, mitä palvelulla ja sen tuotteistamisella tavoitellaan. Lisäksi alustettiin suunnitelmaa, mitä palvelu tulee sisältämään, kenen tarpeeseen se vastaa ja millaisia resursseja sen toteuttamiseen tarvitaan. Workshopissa määriteltiin seuraavat osiot:

#### Nykytila

Kohdeasiakkaat, asiakastarve ja ratkaisu näille tarpeille oli lähtökohtana tiedossa ja tunnistettu. Päädyttiin kuitenkin rajaamaan kohderyhmää oman asiantuntijuuden ja osaamisen vuoksi erityisesti juuri palvelualan yksityrittäjiin. Rajaaminen helpottaa myös ydinpalvelua ja lisäpalveluja muodostumaan sisällöltään yhtenäiseksi kokonaisuudeksi palvelualojen näkökulmasta. Lisäksi tutustuttiin yrityksen toimintaympäristöön, sekä pohdittiin markkina- ja kilpailutilannetta.

## **Tavoitteet**

Tuotteistamiselle määriteltiin kaksi päätavoitetta. Liiketoiminnalliset hyödyt ja palvelunlaadun seuranta. Liiketoiminnan kannalta koettiin tärkeimmiksi selkeän ja monistettavan palveluprosessi rakentamisen, jossa on varioitava rakenne. Näin sitä on selkeämpi ja helpompi myydä, hinnoitella sekä tuottaa. Palvelunlaadun seuraaminen oli toinen isompi tuotteistamisen tavoite. Palvelulla halutaan tuottavan asiakkaille oikeanlaista arvoa ja asiakaskokemusta.

## **Sisältö**

Prosessissa päädyttiin ensin keskittymään palvelun sisäiseen tuotteistamiseen. Ulkoinen tulee olemaan jatkoa tuotteistamisprosessin edetessä. Tuotteistamisen kohteeksi selkiytyi palvelunprosessi ja palvelun sisällöllinen kokonaisuus, joka koostuu brändin ytimen kiteyttämisestä selkeäksi strategiseksi kokonaisuudeksi. Näiden ytimen elementtien löytämiseksi ja selkeyttämiseksi valittiin käytettäväksi ratkaisukeskeisen valmentamisen menetelmiä. Palvelu sovittiin vakioitavan toistettavaksi ydintuotteeksi, johon suunniteltiin jatko-osia lisäpalveluilla.

## **Resurssit**

Tuotteistamisprosessin resursseiksi määriteltiin molempien osapuolten oma asiantuntemus ja kokemus aloiltaan. Haasteeksi määriteltiin erityisen tiukka aikataulu.

### **3.2.2 Tutkimusvaihe**

Tutkimusvaiheessa kasvatettiin asiakasymmärrystä, asemointia sekä määrittelimme tarkemmin, kenelle palvelu kohdentuu ja mitä arvoa se tuottaa. Tutkimus vaihe koostui erilaisista tutkimusmenetelmistä ja työpajoista.

## **Workshop 1: Asiakasymmärrys**

Tutkimusvaihe käynnistyi workshopissa, jossa määriteltiin tavat, jolla löydetään ja kerrytetään tarvittavaa asiakasymmärrystä. Tavoitteena oli tunnistaa tarkemmin tarvetta, johon tuotteistamisella tarjotaan lisäarvoa. Miten palvelu tulee auttamaan asiakasta ja mitkä tarpeet ovat olettamuksia, mitä ei oikeasti tiedetä sekä mistä näkökulmista halutaan syvällisempää ymmärrystä.

Keinoina asiakasymmärryksen keräämiseen käytettiin erilaisia laadullisen tutkimuksen keinoja. Haastattelua tehtiin seitsemälle eri palvelualan yksinyrittäjälle liiketoiminnankehittämisestä, brändituntemuksesta sekä omista toiveista yrittäjänä (LIITE 1 Haastattelujen yhteenveto). Toisena tapana tiedon keräämisessä käytettiin luonnollisesti havainnoivaa tutkimusta. Siinä havainnointiin, tarkasteltiin ja analysoitiin miten Varsinais-Suomen yksinyrittäjät, liikkeet ja palvelut erottautuvat sekä kuinka heidän asiakkaansa käyttäytyvät ja toimivat brändi- ja asiakaskokemusnäkökulmasta.

## **Workshop 2: Palvelun strateginen suunnittelu**

Kerätyn tiedon pohjalta pystyttiin tarkemmin ymmärtämään tavoiteasiakasryhmien haasteita ja tarpeita. Näiden pohjalta muodostettiin kaksi erilaista taustatutkittua asiakasprofiilia palvelun käyttäjäksi (LIITE 2 Asiakasprofiilit).

Toisessa workshopissa tutkittiin lisäksi, mitä vastaavia palveluita on tarjolla ja yhdistimme ne asiakkaiden kanssa toimintaympäristöanalyysiksi (LIITE 3 Toimintaympäristöanalyysi). Kilpailijoita kartoitettiin benchmarkkaamalla yritysten palveluntarjontaa ja brändimielikuvia. Pohdittiin ja määriteltiin, kuinka tuotetaan arvoa muodostamille asiakasprofiileille ja millaisia mahdollisuuksia on erottautua kilpailukentällä. Tähän käytettiin apuna Strategyzerin arvontuottamisen työkalua, Value Proposition Canvasia (Strategyzer, 2021). (LIITE 4 Value Proposition Canvas)

### **3.2.3 Suunnitteluvaihe**

Suunnitteluvaiheessa ideoitiin erilaisia prosesseja ja sisältöjä valmennukselle asiakasprofiilien ja arvontuottamisen määrittelyin. Suunnitteluvaihe toteutettiin aluksi yksilötyöskentelynä sekä myöhemmin yhteisenä työpajatoimintana brändisuunnittelijan



ja LCF Life coach® kanssa. Työkaluina käytettiin erilaisia visualisointeja, kuten miellekarttoja ja palvelupolkuja. Suunnitteluprosessin ensimmäinen kierros päättyi prototyypin testaukseen kohderyhmän asiakkaalla.

### **Workshop 1: Palvelun prosessi ja palvelun sisältö**

Työpaja keskittyi vahvasti sisäiseen tuotteistamiseen, sisältöön ja palvelun prosessiin. Ennen työpajaa oli brändin strategian kulkua kirjattu ennakkoon miellekarttoihin, jonka pohjalta aloitettiin hahmottamaan palvelun prosessia kokonaisuutena ja eri valmennus kertoina. Palvelun prosessi päätettiin pitää alle kahden kuukauden mittaisena kokonaisuutena, johon sisältyisi 3 valmennuskertaa asiakkaan kanssa. Valmennuksen ideoitiin pidettävän puolenpäivän mittaisina ja kahden viikon välein. Kolmen-neljän tunnin kertavalmennus ei vie liikaa aikaa kerralla asiakkaalta, ja pitää valmennuksen tehokkaana. Kahden viikon väli jättää tarpeeksi aikaa sisäistää asioita ennen seuraavaan kehittämisvaiheeseen siirtymistä, venyttämättä kuitenkaan kokonaisprosessia liian pitkäksi.

Brändisisällön jälkeen kehitettiin työkaluja ja ratkaisumenetelmiä palvelun toimintamalleiksi. Palvelu rakennettiin ydinpalveluksi, joka on sisällöltään ja rakenteeltaan vakioitu, mutta variaatiota voi tapahtua osa-alueiden painotuksina, ajankäyttöinä ja valmentajan valmennustapoina/työkaluina. Aina riippuen asiakkaan osaamisesta, persoonasta ja lähtötilanteesta. Alussa palvelua tuotetaan yhdessä, mutta ydinpalvelun vakioitu aste tulee auttamaan asiantuntijuuksien sekoittumista ja jatkossa molemmat voivat tuottaa palvelua yksin. Ydinpalvelun lisäksi ideoitiin erilaisia ekstrapalveluita. Lisätuotteita, jotka ovat luonnollisia jatkumoina ydintuotteelle. Työpajan lopputuloksena syntyi ydinpalvelun sisällöstä prototyyppi (LIITE 5 Prototyyppi) sekä miellekarttoja tulevasta palvelupolusta. Ensimmäinen testikierros päädyttiin kuitenkin tekemään asiakkaalla, ennen tarkemman palveluketjuanalyysin (Service blueprint) työstämistä. Ensin haluttiin testata palvelun sisällön ja tuottamisen aika kohderyhmäasiakkaalla ja saada ensipalautetta sen asiakaskokemuksesta.

### **Workshop 2: Prototyypin testaus asiakkaan kanssa**

Palvelun ensimmäinen prototyyppi testattiin yksinyrittäjäasiakkaalla. Testivalmennukset suorittivat brändisuunnittelija ja LCF Life coach® yhteisinä valmennuksina. Palvelun

polku oli määritelty yksinkertaisesti ja prototyypin testaus keskittyi palvelun sisältöön ja tuottamiseen.

#### 3.2.4 Testauksen yhteenveto ja jatkokehittely

Palvelun testivalmennuksia ei päästy aikataulullisesti toteuttamaan kahden viikon välein, vaan kiireisen opinnäytetyöaikataulun vuoksi valmennukset toteutettiin ensimmäisessä testikierröksessä kolmen päivän välein. Tämä luonnollisesti väärästi palvelua ja sen sisällön ymmärtämistä sekä vaati asiakas yrittäjän aikataulusta kerralla enemmän kuin palvelussa on tarkoitus.

Testaus sujui kokonaisuudessaan odotettua paremmin. Sisältö ja opetus tuntuivat toimivan valmentajien sekä asiakas yrittäjän mielestä. Sisältöä ja sen työkaluja/menetelmiä tulee vielä pohtia ajan käytön näkökulmasta, sillä useat tehtävät veivät liikaa aikaa. Fasilitaattorit kokivat tiivistyksen tarvetta ja asiakas toivoisi lisää aikaa. Tätä suhdetta pitää pohtia palvelun tuottamisen sekä asiakaskokemuksen näkökulmasta. Huomioksi nousi myös selkeän työnjaon puuttuminen fasilitaattorien keskuudesta. Jatkossa tämä on hyvä ottaa tarkemmin huomioon palvelunprosessikuvauksessa. Sisällön ja alustavan palvelunpolun testauksen jälkeen tehtiin asiakkaalle vielä haastattelu, jonka pohjalta saatiin suoraa palautetta valmennuksen asiakaskokemuksesta ja tarpeellisuudesta (LIITE 6 Testauksen palaute).

Testauksen yhteiskehittämisen ja palautteen pohjilta saatiin arvokasta tietoa, joka auttaa määrittelemään tarkemmin palvelunprosessia ja kehittämään prototyyppiä uudelleen. Testauksen jälkeen prototyyppi siirtyi takaisin suunnitteluvaiheeseen ja sen kokonaisuutta arvioidaan uudestaan ennen seuraavaa testikierrosta. Lisäksi tulemme pohtimaan selkeämpää työnjakoa ja tuottamisaikaa, sekä muodostamaan palvelusta lopullinen palvelunprosessikuvaus.

Palvelun suunnitteluprosessi jäi opinnäytetyön osalta kesken aikatauluhaasteiden vuoksi. Olimme palvelun määrittelyvaiheessa tiedostaneet tuotteistamisprosessin riskiksi aikataulun tiukkuuden, joka odotetusti toteutui vielä haasteellisempänä. Kehittämislle on nyt otettava pari kuukautta lisäaikaa. Palvelun sisäisen- ja ulkoisen tuotteistamisen prosessit jatkuvat tästä edes opinnäytetyön ulkopuolisena projekteina valmistuen vuoden vaihteessa 2022.

## 4 LOPUKSI

### 4.1 Opinnäytetyöprosessi

Opinnäytetyöni tavoitteena oli suunnitella brändivalmennus- palvelu, joka auttaa muita yksinyrittäjiä erottautumaan sekä vahvistaa oman liiketoimintani kilpailuetua uudella innovatiivisella asiantuntijapalvelulla. Tarkoituksena oli tutustua asiantuntijapalvelun rakentamisen prosessiin tuotteistamisen näkökulmasta sekä muotoilla palvelulle prototyyppi. Tavoitteeni palvelun suunnittelusta ei toteutunut täysin niin pitkälle, kun sen olin alun perin rajannut, ja suunnitteluprosessi jäi hieman kesken. Tähän syynä oli aikataulun kireys ja oman perhe-elämän yhteensovittaminen prosessin kanssa.

Opinnäytetyöprosessi käynnistyi hieman hitaasti, koska suurena haasteenani oli löytää selkeä näkökulma ja rajaus, miten opinnäytetyötä ja suunnittelua alan toteuttamaan. Aihe oli kylläkin ymmärrettävä ja selkeä, mutta tietoa siitä löytyi paljon. Hankaluutta aiheutti aiheen tarkan rajauksen vaikeus. Palvelun tarve oli hautunut jo hetken omassa mielessäni ja liiketoiminnan kehittäminen, muiden auttaminen sekä opettaminen olivat kiinnostaneet jo pitkään, joten halusin löytää näistä näkökulmaa palvelun suunnitteluun. Kokonaisuutena suunnittelu ja sisällöt olivat liian laajat opinnäytetyöksi ja hankaluutta tuotti se, mitä työhön sisällyttää ja mitä jättää sen ulkopuolelle. Lopulta löysin kuitenkin keinot karsia sisältöä riittävästi sekä löysin kiinnostavan näkökulman prosessiin. Tuotteistaminen näkökulmana valikoitui tähän erityisesti siksi, että se oli itselle uusi opittava asia ja linkitti hienosti liiketoiminnan kehittämisen ja palvelun suunnittelun. Palvelumuotoilua halusin käyttää muotoilumenetelmänä, koska aiempien opintojen myötä kiinnostuin oppimaan palvelumuotoilusta lisää myös tulevaisuuden projekteja varten.

Aloitin varsinaisen työn tiedon keruulla sekä tuotteistamisen-, palvelumuotoilun- ja liiketoiminnankehittämisen kirjallisuutta lukemalla. Teorian pohjalta muodostin laajan käsityksen, kuinka asiantuntijapalvelua tuotteistetaan ja muotoillaan vastaamaan liiketoiminnan ja asiakkaiden tarpeita. Tämän pohjalta oli hyvä siirtyä oman palvelun suunnittelu- ja muotoiluprosessiin. Muotoiluprosessin haasteena oli ehdottomasti liian lyhyt aika. Asiakasymmärrystä olisi voinut kerätä laajemmin ja haastatteluja toteuttaa pidemmällä aikavälillä. Haastattelukysymykset eivät olleet täysin onnistuneita ja aikaa ei ollut niiden muokkaamiseen. Suunnitteluosiossa tuli liian kiire ja sen vuoksi päätin ottaa

sille lisää aikaa ja jättää sen kesken opinnäytetyöstäni. Halusin todella panostaa palvelun sisältöön ja sisäiseen prosessiin, joten järkevintä oli rajata loppu opinnäytetyön ulkopuolelle.

Kokonaisuutena olen erittäin tyytyväinen opinnäytetyön tuloksiin ja kaikkeen oppimaani, vaikka työskentely sujuikin vaihtelevasti prosessin aikana. Suunnitelmat aikataulusta venyivät ja myös suunnitelmien sisällöllinen toteutus muuttui useasti. Aihe oli kuitenkin hyvin mielenkiintoinen ja innostava, koska palvelua suunniteltiin omaan, oikeaan käyttöön. Opinnäytetyöprosessi opetti minulle paljon suunnitelmallisuuden ja projektien aikataulujen tärkeydestä, ja jatkossa osaan keskittyä enemmän myös näiden huomioimiseen. Opin prosessin aikana paljon lisää liiketoiminnan kehittämistä, kilpailuedusta, tuotteistamisesta ja muotoilusta. Sain prosessin aikana merkittävästi lisättyä omaa ammattitaitoa, joka on hyödyksi tulevaisuudessa oman yrityksen kilpailuetua ajatellen. Prosessi kehitti ammattitaitoani tuottaa palveluntarjonnassani jatkossa myös palveluiden kehittämistä ja palvelumuotoilua sekä antoi kasan uusia ideoita kehiteltäväksi.

#### 4.2 Palvelun arviointi

Tuotteistamisprossin alussa määriteltiin tavoitteeksi liiketoiminnalliset hyödyt ja palvelunlaadun seuranta. Liiketoiminnan kannalta koettiin tärkeimmiksi selkeän ja monistettavan palveluprosessirakentaminen, jossa on varioitava rakenne. Näin sitä on selkeämpi ja helpompi myydä, hinnoitella sekä tuottaa. Toisena tavoitteena oli laadun seuraaminen, jotta tiedetään tuottavan asiakkaille oikeanlaista arvoa ja asiakaskokemusta. Vaikka palvelun suunnitteluprosessi ei päässytkään vielä maaliin, voidaan nyt jo todeta näiden tavoitteiden olevan saavutettavissa.

Prosessi on jo osoittanut, että palvelumuotoilu ja tuotteistaminen sopivat erinomaisesti asiantuntijapalvelun kehittämiseen. Tuotteistamisen avulla palvelusta tulee myyvä ja kannattava palvelutuote, ja se antaa eväät palvelun vakioimiseen ja monistamiseen. Palvelumuotoilu puolestaan ottaa kokonaisvaltaisesti huomioon asiakkaiden tarpeet, arvontuottamisen ja itse palveluntuottamisen prosessin. Prosessi vahvisti myös ajatusta palvelun tarpeellisuudesta ja ajankohtaisuudesta. Palvelun haasteet ovat tällä hetkellä prosessia sen sisällössä ja tuottamisessa, mutta tilanne on jatkokehittelyllä ratkottavissa. Uskon edelleen vahvasti palvelun suunnittelun onnistumiseen ja palvelun menestymiseen, kun se vihdoinkin näkee päivän valon alkuvuonna 2022.

## LÄHTEET

Ahvenainen, P., Gylling, J. ja Leino, S., 2017. Viiden tähden asiakaskokemus: tee asiakkaistasi faneja. 1. painos. Helsinki: Kauppakamari.

Cauffman, L., Schafranski, F. ja Tuomi-Giddings, S., 2017. Ratkaisukeskeinen coaching: opas myönteiseen muutokseen. Helsinki: Lyhytterapiainstituutti Oy.

Gerdt, B. ja Korhio, K. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus: työkalupakki. Helsinki: Talentum.

Jaakkola, E., Orava, M. ja Varjonen, V., 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua: opas yrityksille. Helsinki: Tekes.

Karilahti, A. ja Virtamo, V.M., 2018. Vapaaksi: luo itse oma elämäsi. Uudistettu painos. Helsinki: Readme.fi.

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

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

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

Ruokolainen, P., 2020. Brändikäsikirja: näin teet yritysbrändistä vetovoimaisen! 1. painos. Helsinki: Kauppakamari.

Strategyzer, 2021. Value Proposition Canvas. Osoitteessa: <https://www.strategyzer.com/canvas/value-proposition-canvas> Viitattu: 18.10.2021

Suomen Yrittäjät, 2019. Yksinyrittäjäkysely. Osoitteessa: [https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/yksinyrittajakysely\\_2019\\_0.pdf](https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/yksinyrittajakysely_2019_0.pdf) Viitattu 10.10.2021

Sutela, H. ja Pärnänen, A., 2018. Yrittäjät Suomessa 2017. Helsinki: Tilastokeskus. Osoitteessa: [https://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/ytym\\_201700\\_2018\\_21465\\_net.pdf](https://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/ytym_201700_2018_21465_net.pdf) Viitattu 15.9.2021

Tuominen, T., Järvi, K., Lehtonen, M.H., Valtanen, J., Martinsuo, M., Aalto-Yliopiston perustieteiden korkeakoulu. Tuotantotalouden laitos, Aalto-Yliopisto. Innovaton reseach in servises, Iris, Tampereen Teknillinen yliopisto ja TEKES, 2015. Palvelujen tuotteistamisen käsikirja: osallistavia menetelmiä palvelujen kehittämiseen. Helsinki: Aalto-yliopisto.

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

Vahtola, M., 2020. Intohimona brändit: kolme vuosikymmentä brändien parissa. Jyväskylä: Docendo.

Valmentamo, 2021. Osoitteessa: <https://valmentamo.fi/LCF> Viitattu 1.10.2021

Vierula, M., 2021. Löydä kilpailuetusi: käsikirja strategian ja brändin kehittämiseen. 1. painos. Helsinki: Kauppakamari.