

Opinnäytetyö (YAMK)  
Ohjelmistotekniikka ja ICT  
2021

Arttu Isopahkala

# OHJELMISTO-OSAAMISEN TUOTTEISTAMINEN YKSINYRITTÄJÄNÄ



OPINNÄYTETYÖ (YAMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Ohjelmistotekniikka ja ICT

2021 | 102 sivua, 7 liitesivua

Arttu Isopahkala

# OHJELMISTO-OSAAMISEN TUOTTEISTAMINEN YKSINYRITTÄJÄNÄ

Ohjelmistoalan arvomaailmaa kuvastaa osaamisen arvostus, itsenäisyys ja yrittäjähenkisyys, tasapaino työn ja vapaa-ajan välillä sekä joustavuus. Arvomaailma heijastuu alan trendiin, joka on yrittäjyyden lisääntyminen. Tämä tutkimus- ja kehittämistyö vastasi ohjelmistoalan yksinyrittäjien haasteisiin liiketoiminnan käynnistysvaiheessa. Kehittämistehtävän idea syntyi tekijän tarpeesta kehittää oman yrityksen liiketoimintaa. Kehittämistyön tekijä toimi itse myös työn toimeksiantajana.

Kehittämistehtävän tavoitteena oli selkeyttää aloittelevan ohjelmistoalan yksinyrittäjän liiketoimintaa. Liiketoimintaa oli tarkoitus selkeyttää tuotteistamalla yrityksen palveluja tuotteistamisprosessin avulla. Toinen tavoite oli yrityksen näkyvyyden kasvattaminen markkinointia varten hyödyntämällä brändiä. Työn tutkimuksellinen tavoite oli saada tietoa laajemmin yrittäjyydestä ja kokemuksia erityisesti ohjelmistoalan yksin- ja pienyrittäjiltä.

Teoreettinen viitekehys rakentui pääosin asiantuntijapalvelujen tuotteistamisesta. Toinen merkittävä aihealue oli brändin hyödyntäminen yrittäjänä. Tietoa aiheista etsittiin ja koostettiin pääosin kirjallisuudesta. Teoriaa tuettiin laadullisin menetelmin yrittäjille tehdyllä verkkokyselyllä ja havainnoinnilla. Kehittämistyön teoria- ja tutkimusosuus on tarkoitettu olevan hyödyllinen muillekin kuin työn toimeksiantajalle.

Palvelut ovat aineettomia, joihin tuotteistamisen avulla voidaan tuoda aineellisia todisteita. Palvelun tuotteistaminen onnistuu toteuttamalla kaikki tuotteistamisprosessin vaiheet. Teoreettisessa viitekehyksessä ei löydetty täysin toimeksiantajalle sopivaa tuotteistamisprosessin mallia, joten sellainen kehitettiin itse yhdistelemällä eri mallien parhaita puolia. Toimeksiantajan palveluja kehitettiin käymällä läpi tämän tuotteistamisprosessin kaikki vaiheet.

Kehittämistehtävän tuloksena tuotteistettiin palvelukokonaisuus, jota toimeksiantaja voi alkaa markkinoimaan ja myymään. Lisäksi toimeksiantajalle luotiin suunnitelma yrityksen näkyvyyden kasvattamiseen ja markkinointiin. Tutkimustyön tuloksena syntyi uusi palvelujen tuotteistamisprosessin malli, joka todettiin sopivan ainakin ohjelmistoalan yksinyrittäjille. Lisäksi arvokasta tietoa ja kokemuksia yrittäjyydestä saatiin jonkin verran vastaavilta yksin- tai pienyrittäjiltä.

## ASIASANAT:

palvelun tuotteistaminen, asiantuntijapalvelut, ohjelmistokehitys, yksinyrittäjä, asiantuntijabrändi

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Software engineering and ICT

2021 | number of pages 102, number of pages in appendices 7

Arttu Isopahkala

# PRODUCTIZATION OF SOFTWARE COMPETENCE AS A SOLE ENTREPRENEUR

The world of values in the software industry includes the appreciation of competence, independence and entrepreneurship, the balance between work and leisure, and flexibility. The world of values is reflected in the trend in the industry, which is the increase in entrepreneurship. This research and development work met the challenges of sole entrepreneurs in the software industry in the start-up phase. The idea of this thesis arose from the author's need to develop his own business as a sole entrepreneur. Thesis writer works also as a client for the thesis.

The goal of this thesis was to clarify the business of a beginner sole entrepreneur in the software industry. The business was to be clarified by productizing the company's services with a productization process. Another goal was to increase the company's visibility for marketing by leveraging the brand. The research goal of this thesis was to get more information about entrepreneurship and experiences especially from sole and small entrepreneurs in the software industry.

The theoretical framework was mainly based on the productization of professional services. Another major topic was leveraging the brand as an entrepreneur. Information on the topics was sought and compiled mainly from the literature. The theory was supported by qualitative methods with an online survey and observation of entrepreneurs. The theoretical and research part of this thesis is intended to be useful also for others than the client.

Services are intangible, to which productization can be used to bring physical evidence. The productization of services is successful by going through all the steps of the productization process. The theoretical framework did not find a model for the productization process that was completely suitable for the client, so model was developed by combining the best aspects of different models. The client's services were developed by going through all the steps of this productization process.

As a result of this thesis, a service package was productized, which the client can start marketing and selling. In addition, a plan was created for the client to increase the company's visibility and marketing. As a result of the research, a new model of the service productization process emerged, which was found to be suitable at least for sole entrepreneurs in the software industry. In addition, some valuable information and experience on entrepreneurship was obtained from similar sole or small entrepreneurs.

## KEYWORDS:

productization of services, professional services, software development, sole entrepreneur, personal brand

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>8</b>
1.1 Aiheen esittely	8
1.2 Toimeksiantajan esittely	9
1.3 Aihepiirin rajaaminen	10
1.4 Tavoitteet ja tutkimuskysymykset	11
<b>2 OHJELMISTOALA JA YKSINYRITTÄMINEN</b>	<b>13</b>
2.1 Ohjelmistoalan piirteet	13
2.2 Ohjelmistoalan tulevaisuus ja trendit	15
2.3 Yksinyrittäjätutkimuksia	16
2.4 Palvelun ja tuotteen erot ohjelmistoalalla	17
<b>3 ASIANTUNTIJAPALVELUN TUOTTEISTAMINEN</b>	<b>21</b>
3.1 Tuotteistamisen määritelmä	21
3.2 Tuotteistamisen hyötyjä, haasteita ja riskejä	22
3.3 Mitä kannattaa ja mitä on mahdollista tuotteistaa?	24
3.4 Tuotteistamisen tasot ja asteet	24
<b>4 PALVELUN TUOTTEISTAMISPROSESSI</b>	<b>27</b>
4.1 Tuotteistamisprosessin malleja	27
4.2 Räättälöity tuotteistamisprosessi	31
4.3 Tuotteistamisprosessin aloittaminen	32
4.4 Palvelutarjooman arviointi	33
4.5 Palvelun määrittely	34
4.6 Palvelun vakioiminen	37
4.6.1 Vakioimisen keinoja	39
4.6.2 Viestinnän vakioiminen	39
4.7 Palvelun konkretisointi	40
4.8 Palvelun hinnoittelu	42
4.8.1 Hinnoittelustrategia	43
4.8.2 Hinnoittelumallit	44
4.8.3 Hinnan määrittäminen	45
4.9 Seuranta ja mittaaminen	45
4.9.1 Palvelun laatu	47

	5
4.9.2 Palvelun tuottavuus ja kannattavuus	48
<b>5 PALVELUN MARKKINOINTI, MYYNTI, SOPIMUKSET JA LASKUTUS</b>	<b>49</b>
5.1 Näkyvyyden tehostaminen brändin avulla	49
5.1.1 Brändin määritelmä	49
5.1.2 Henkilö- ja asiantuntijabrändi	50
5.1.3 Henkilö- ja asiantuntijabrändin hyötyjä ja riskejä	51
5.1.4 Henkilö- ja asiantuntijabrändin rakentaminen	52
5.2 Markkinointi ja myynti	55
5.3 Kuinka onnistua myyntineuvottelussa?	56
5.4 Toimeksiantosopimus	57
5.5 Laskutus	58
<b>6 TUTKIMUSASETELMA</b>	<b>60</b>
6.1 Tutkimuksen tavoite	60
6.2 Havainnointi	60
6.3 Havainnoinnin analyysi	61
6.4 Kartoittava kysely	63
6.5 Kyselyn tulokset	64
6.5.1 Yrittäminen	64
6.5.2 Asiakkaat	65
6.5.3 Henkilöresurssien vuokraus	67
6.5.4 Asiantuntijapalvelut	67
6.5.5 Oma ohjelmistotuote	70
6.5.6 Markkinointi ja brändi	71
6.6 Johtopäätökset	72
<b>7 ARDE MEDIAN TUOTTEISTAMISPROSESSI</b>	<b>74</b>
7.1 Tuotteistamisen tavoitteet	74
7.2 Yrityksen nykytilan kartoittaminen	74
7.2.1 Nykytila-analyysi	75
7.2.2 Reunaehdot ja rajoitteet	76
7.2.3 Yrityksen missio, visio ja arvot	77
7.2.4 Osaamisen kartoittaminen	79
7.3 Palvelutarjooman arviointi	81
7.4 Palvelupaketin määrittely	83
7.5 Palvelun vakiointi	85

7.6 Palvelun konkretisointi	88
7.7 Palvelun hinnoittelu	90
7.8 Seuranta ja mittaaminen	92
7.9 Markkinointi ja brändi	92
7.9.1 Markkinatilanne	93
7.9.2 Brändin rakentaminen	94
7.9.3 Markkinointikanavat	94

## **8 POHDINTA JA TOTEUTUKSEN ARVIOINTI** **97**

8.1 Tavoitetilan saavuttamisen ja toteutuksen arviointi	97
8.2 Reliabiliteetti ja validiteetti	98
8.3 Kehityskohteet ja jatkotoimenpiteet	99
8.4 Oman oppimisen kuvaus	99

## **9 YHTEENVETO** **101**

## **LÄHTEET** **103**

## **KUVIOT**

Kuvio 1. Tuotteistamisen asteet (Parantainen 2007, 13–14).	25
Kuvio 2. Palvelun jatkuvan kehittämisen prosessi.	27
Kuvio 3. Palvelun katteen kasvattaminen konkreettisten työkalujen avulla (Parantainen 2007, 31).	29
Kuvio 4. Osallistavan tuotteistamisen ja työskentelyn sykli (Tuominen ym. 2015, 29).	30
Kuvio 5. Esimerkki konsultointiyrityksen palvelutarjoomasta (Jaakkola ym. 2009, 7).	33
Kuvio 6. Esimerkki mainostoimiston palvelupaketista (Jaakkola ym. 2009, 11).	35
Kuvio 7. Palvelun sisällön määrittelyä (Jaakkola ym. 2009, 12).	36
Kuvio 8. Esimerkki blueprinting-kaaviosta (Jaakkola ym. 2009, 16).	37
Kuvio 9. Tuotteistamisen asteet (Jaakkola ym. 2009, 19).	38
Kuvio 10. Tuotteistamisen tavoitteet ja eräitä seurannan ja mittaamisen kohteita (Jaakkola ym. 2009, 33).	46
Kuvio 11. Tuotteistaminen kiteyttää palveluista ja/tai tuotteista markkinointi- ja myyntikelpoisen täsmäratkaisun (Parantainen 2008, 13).	55
Kuvio 12. Vastaa väittämiin yrittäjyydestä.	65
Kuvio 13. Minkä kokoiset yritykset yleensä ovat toimineet asiakkaanasi?	65
Kuvio 14. Mitkä kanavat koet tärkeimpinä uusien asiakkaiden hankintaan? Valitse enintään kolme.	66
Kuvio 15. Kuinka helppoa yrityksellesi on saada asiakkaita/myyntiä?	66
Kuvio 16. Mitkä tekijät vaikuttavat hinnoitteluusi?	67
Kuvio 17. Mihin seuraavista ICT:n osa-alueista palvelusi liittyvät?	68
Kuvio 18. Mitkä seuraavista asioista toteutuvat palveluissasi?	69
Kuvio 19. Mitä hyötyjä olet saanut tuotteistamalla palvelujasi?	69

Kuvio 20. Vastaa omiin kokemuksiisi perustuen seuraaviin väittämiin.	70
Kuvio 21. Mitä digitaalisia kanavia olet käyttänyt tuomaan esiin osaamistasi tai yritystäsi?	71
Kuvio 22. SWOT-analyysi Arde Median yritystoiminnasta.	75
Kuvio 23. Palvelupaketin kerroksellisuus.	84
Kuvio 24. Palveluprosessin vakioidut osat.	86
Kuvio 25. Arde Median arvolupaus.	90

## LIITTEET

Liite 1. Kysely ohjelmistoalan pienyrittäjille.

## TAULUKOT

Taulukko 1. Palvelun ja hyödykkeen ominaisuudet (Parantainen 2020, 12).	19
Taulukko 2. Tuotteistamisprosessin vaiheet.	31
Taulukko 3. Hinnoittelumallin valinta (Sipilä 2003, 251).	44
Taulukko 4. Henkilöbrändin rakentamisen keinot (Tynkkynen 2019, 40).	54
Taulukko 5. Henkilöbrändin rakentamisen kanavat (Tynkkynen 2019, 40).	54
Taulukko 6. Arde Median arvot.	78
Taulukko 7. Arde Median teknologiaosaaminen.	80
Taulukko 8. Arde Medialle soveltuvia palveluideoita.	82
Taulukko 9. Arde Median palvelupaketin nimeäminen ja kuvaaminen.	88
Taulukko 10. Arde kehittää -moduulit.	89

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Aiheen esittely

Tämä opinnäytetyö käsittelee yksinyrittämistä ohjelmistoalalla. Opinnäytetyön pääaihealueet ovat asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen ja brändin hyödyntäminen yrittäjänä. Opinnäytetyön on tarkoitus tukea aloittelevia ohjelmistoalan yksinyrittäjiä, joilla on haasteita yritystoiminnan käynnistämisen kanssa. Työssä tutkitaan, kuinka ohjelmistokehittäjän ohjelmisto-osaaminen voidaan muuntaa liiketoiminnaksi yrittäjänä. Opinnäytetyön toiminnallisessa osassa kehitetään todellisen aloittavan yrityksen liiketoimintaa tuotteistamisen avulla.

Tulevaisuuden trendit osoittavat, että yrittäminen ja etätyö lisääntyvät ohjelmistoalalla (Ahtela 2016, 12–18). Etätyö voi osaltaan tehdä yrittämisestä helpompaa asiakaskunnan laajentuessa, koska yrityksen sijainnin merkitys pienenee. Opinnäytetyön aihe on ajankohtainen, koska se tukee yrittäjäksi aikovia tai yritystoiminnan jo käynnistäneitä henkilöitä heidän yrittämisensä alkutaipaleella. Yksi yrittäjän suurimmista haasteista on erotautuminen. Opinnäytetyö vastaa myös tähän ongelmaan tutkimalla yrittäjän brändin rakentamista ja tarjoamalla esimerkkejä, kuinka brändiä käytännössä voidaan rakentaa ohjelmistoalan yrittäjälle sopivalla tavalla.

Asiantuntijapalvelujen tuotteistamisesta on saatavilla paljon kirjallisuutta ja tietoa. Aihealueen tärkeimpinä teoksina pidetään Jorma Sipilän kirjoittamaa teosta Asiantuntijapalvelun tuotteistaminen (1995). Tästä teoksesta inspiroituneena asiantuntijapalvelujen tuotteistamista on tutkittu enemmän ja tietoa päivitetty enemmän nykyaikaan. Varsinkin Jari Parantaisen teoksia (mm. Palvelun tuotteistaminen, 2020) pidetään nykyaikaisina ja helppolukuisina. Muita mainitsemisen arvoisia teoksia ovat Tekesin julkaisema Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua (Jaakkola ym. 2009) sekä Palvelujen tuotteistamisen käsikirja (Tuominen ym. 2015). Kaikki edellä mainituista kirjallisuuslähteistä tarkastelee tuotteistamista omalta kantiltaan ja tuotteistamisprosessit eroavat keskenään merkittävästi. Opinnäytetyö tehdään yksilöllisesti toimeksiantajan tarpeisiin, joten työ vastaa erityisesti siihen, kuinka tuotteistamisprosessi räätälöidään ohjelmistoalan yksinyrittäjän tarpeisiin. Teorioita ja tietoa yhdistellään tuottamaan sopiva tuotteistamisprosessin malli, jollaista ei vielä ohjelmistoalan yksinyrittäjille löydy. Mallia käytetään tämän jälkeen oikean yksinyrittäjän palvelujen tuotteistamisessa.



Tutkimustietoa ja tilastoja on jonkin verran tarjolla yleisesti yksinyrittäjistä. Esimerkiksi Suomen Yrittäjät -järjestön kolmen vuoden välein tuottama yksinyrittäjäkysely tarjoaa tutkimustuloksia kaikkien alojen yksinyrittäjistä (Hämeenniemi ym. 2019). Ohjelmistoalan yksinyrittäjistä on löydettävissä vain vähän tutkimustietoa, johon tämä opinnäytetyö pyrkii vastaamaan keskittyessään ainoastaan ohjelmistoalaan. Lähdeaineistossa on mukana muutamia aikaisempia opinnäytetöitä. Merkittävin näistä on Riikka Hovin kirjoittama Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen pienyrityksessä (2011), joka sisältää kattavasti tietoa tuotteistamisprosessin räätälöinnistä sekä palvelujen tuotteistamisesta eri näkökulmista. Hovin aihe on lähellä tämän opinnäytetyön aihetta, vaikka onkin eri alalta. Siksi se toimii yhtenä inspiraation lähteenä tässä työssä.

Tämä raportti seuraa pääosin toiminnallisen opinnäytetyön rakennetta. Aluksi esitellään aihe, tutkimuskysymykset ja tavoitteet. Seuraavaksi rakennetaan tietoperustaa kirjallisuuden pohjalta. Kirjallisuuden pohjautuvan tiedon perusteella on tarkoitus rakentaa raamit toimeksiantajalle suoritettavalle kehittämistyölle. Kirjallisuuden jälkeen puuttuvaa tietoa kehittämistyötä varten hankitaan havainnoimalla sekä verkkokyselyllä. Tiedonkeruun jälkeen tulokset analysoidaan, luodaan niistä johtopäätöksiä sekä muodostetaan oma näkökulma. Tutkimusosuuden jälkeen siirrytään itse kehittämistyöhön, jossa kartoitetaan yrityksen nykytila, tuotteistetaan toimeksiantajan palveluja sekä luodaan työkaluja markkinointiin. Tätä vaihetta voidaan kutsua suunnittelu ja toteutusvaiheeksi. Lopuksi tulee pohdinta ja toteutuksen arviointi, jossa pohditaan yleisesti opinnäytetyötä, arvioidaan toteutuksen onnistumista sekä esitellään jatkokehitysideoita.

## 1.2 Toimeksiantajan esittely

Toimeksiantajana opinnäytetyössä toimii Arde Media, joka on yritysmuodoltaan toiminimi. Toiminimen on perustanut tämän opinnäytetyön tekijä Arttu Isopahkala. Toisin sanoen opinnäytetyön tekijä toimii sekä tutkijan että toimeksiantajan roolissa. Ennen yrittäjäksi ryhtymistä toimeksiantaja ehti kartuttaa työkokemusta neljä vuotta ohjelmistokehittäjänä hyvinvointiteknologiaan keskittyvässä keskisuudessa yrityksessä. Työsuhteen päätyttyä toimeksiantaja päätti lähteä kokeilemaan yrittäjyyttä toivoen sen tuovan vapautta, hyvinvointia ja taloudellista turvaa. Yritys on perustettu vuonna 2018, mutta yritystoimintaa on ensimmäisen kerran ollut vasta vuonna 2020. Yritys sijaitsee Tampereella ja se on vasta aloittelemassa kokopäiväistä toimintaa.

Yrityksen ensisijainen tuote on asiantuntijapalvelu eli oman osaamisen myyminen muille yrityksille. Arde Median yrittäjän osaaminen painottuu web-sovellusten suunnitteluun ja toteutukseen. Alustavaan palvelutarjoamaan kuuluu erityisesti ohjelmointityö ja sen osaamisalueet. Yksi Arde Median yrittäjän unelmista on ollut oman ohjelmistotuotteen kehittäminen taloudellisesti kannattavaksi ja sellaisia hän onkin harrastusmielessä yrittänyt toteuttaa heikolla menestyksellä. Täysipäiväisesti oman tuotteen tekemisessä toimeksiantaja on huomannut aikataulullisia ja taloudellisia riskejä, joka tuo epävarmuutta siihen onko omien ohjelmistotuotteiden tekeminen yksin järkevää. Toimeksiantaja on jo pitkään kehitellyt sovelluksia ja ohjelmistoja, joilla voisi hyötyä rahallisesti. Sovelluksiin on ajan saatossa kuulunut noin 10 erilaista Android-käyttöjärjestelmälle tarkoitettua mobiilisovellusta, joilla on ollut tarkoitus tehdä mainostuloja. Opinnäytetyötä edeltävänä aikana toimeksiantaja on myös kehittänyt laajempaa web-palvelua. Kyseisiin ohjelmistoihin pohjautuu toimeksiantajan kokemukset omasta ohjelmistotuotteesta.

### 1.3 Aihepiirin rajaaminen

Ohjelmisto-osaaminen voi käsitteenä kuulostaa laajalta ja se voidaan ymmärtää eri tavoin. Ohjelmisto-osaamista voidaan pääpiirteissään hyödyntää kahdella eri tavalla. Ensimmäinen on osaamisen käyttäminen omien ohjelmistotuotteiden tekemiseen, joita pyritään rahallisesti hyödyntämään. Esimerkki tällaisesta tuotteesta on mainostuloja kerryttävä puhelinsovellus, verkosta ostettava ohjelmisto tai web-sovellus, johon liittyy käyttö- tai lisenssimaksu. Toinen tapa hyödyntää ohjelmisto-osaamistaan on myydä sitä palveluna yrityksille tai yksityishenkilöille. Tässä tapauksessa asiakkaalle tehdään sovittu työ toimeksiantajana ja asiakasta laskutetaan esimerkiksi tuntiperusteisesti tai etukäteen sovitulla kiinteällä summalla. Esimerkki tällaisesta on esimerkiksi nettisivujen tekeminen asiakkaalle tai asiakkaan projektin kehittäminen osana heidän kehitystiimiänsä. Tällaiset toimeksiannot ovat yleensä projektiluonteisia ja näin ollen lyhyempiä kuin työsuhteet perinteisessä palkkatyössä.

Oman tuotteen tekemistä käsitellään tässä opinnäytetyössä vain vähän, koska ohjelmistotuotteita voidaan tehdä hyvinkin kirjavalla tavalla eikä yksi opinnäytetyö riitä kattamaan läheskään kaikkea. Teoriaosassa annetaan kuitenkin esimerkkejä, millaisia omia tuotteita voitaisiin kehittää ohjelmisto-osaamista hyödyntäen.

Toimeksiantaja on päättänyt yritystoiminnan alussa alkaa myymään osaamistaan palveluna muille yrityksille (B2B-myynti). Tästä syystä tämä opinnäytetyö käsittelee

asiantuntijapalvelujen tuotteistamista. Lisäksi tutkitaan brändin hyödyntämistä tuotteistetun asiantuntijapalvelun markkinoinnissa ja näkyvyyden kasvattamisessa. Brändistä keskitytään erityisesti henkilö- ja asiantuntijabrändiin. Opinnäytetyön tutkimuksellinen osuus rajataan yksin- ja pienyrittäjiin, jotta tutkimus vastaa mahdollisimman tarkasti toimeksiantajan tilannetta.

#### 1.4 Tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön pääkysymys vastaa toimeksiantajan liiketoiminnan haasteeseen. Opinnäytetyön tutkimusongelman pääkysymys on: Kuinka tuotteistaa oma ohjelmisto-osaaminen yksinyrittäjänä?

Tutkimusosassa etsitään vastauksia myös seuraaviin apukysymyksiin:

- Kuinka ohjelmisto-osaamista voidaan hyödyntää?
- Kuinka asiantuntijapalvelun tuotteistaminen tapahtuu käytännössä?
- Kuinka hyödyntää brändiä yksinyrittäjänä?
- Kuinka asiantuntijuutta brändätään ja näkyvyyttä kasvatetaan?
- Kuinka markkinoida ja myydä asiantuntijapalvelua?
- Onko oman ohjelmistotuotteen kehitys kannattavaa vai myydäänkö asiantuntijapalvelua?

Vastauksia kysymyksiin etsitään laadullisin menetelmin kirjallisuudesta, verkkokyselyllä, havainnoimalla muita yrittäjiä ja omiin johtopäätöksiin perustuen.

Opinnäytetyö tehdään yksinyrittäjälle. Yrittäjän alkutaival on usein askel tuntemattomaan ja epävarmuuteen, johon tämä opinnäytetyö pyrkii tuomaan helpotusta. Opinnäytetyön ensisijainen tavoite on kehittää toimeksiantajan liiketoimintaa palvelujen tuotteistamisen ja brändin avulla. Liiketoiminnan kehittämisen tavoite on selkeyttää toimeksiantajan palveluja ja toimintamalleja niin, että syntyy markkinointimateriaalia ja dokumentaatiota hyödynnettäväksi esimerkiksi yrityksen kotisivuille. Tuotteistamisen ja brändin on tarkoitus muodostua toimeksiantajan osaamisen, arvojen ja kiinnostuksenkohteiden mukaan. Yhtenä tavoitteena on yrityksen näkyvyyden kasvattaminen, johon pyritään vastaamaan brändin ja markkinointisuunnitelman avulla. Nämä tavoitteet kuvaavat toimeksiantajalle tehtävän kehitystyön tavoitteita.

Vaikka opinnäytetyössä keskitytään asiantuntijapalvelujen tuotteistamiseen, on empiirisen tutkimuksen tavoite saada tietoa laajemmin yrittäjyydestä ja kokemuksista ohjelmitoalan pien- tai yksinyrittäjänä. Erityisesti toimeksiantajan kanssa vastaavanlaisessa tilanteessa olevien yrittäjien kokemukset nähdään tärkeinä, jotta kehitystyössä tehtäville päätöksille löytyy mahdollisimman hyvät perustelut. Toimeksiantaja haluaa lisäksi saada tietoa itselle tuntemattomammista toimintatavoista, joita voisi tulevaisuudessa kokeilla. Toimeksiantajan kokemusten mukaan oman tuotteen kehittäminen yksinyrittäjänä ei ole taloudellisesti eikä ajallisesti kannattavaa. Erityisesti tähän olettamukseen halutaan saada näkemyksiä muilta yrittäjiltä.

## 2 OHJELMISTOALA JA YKSINYRITTÄMINEN

Ohjelmistoala on nopeasti kehittyvää ja alalla työskentelevien on opeteltava jatkuvasti uutta pysyäkseen työmarkkinoilla kilpailukykyisenä. Uusia teknologioita ja työkaluja syntyy jatkuvasti, joten ohjelmisto-osaaminen on sisällöltään laaja käsite ja se laajenee ajan saatossa entisestään. Tässä raportissa ohjelmisto-osaaminen tarkoittaa ohjelmointityötä ja siihen liittyviä osaamisalueita.

Tässä kappaleessa esitellään ohjelmistoalaa yleisesti, teknologian trendejä sekä yksinyrittämisen luonteenpiirteitä ja tehtyjä tutkimuksia. Kappaleen tarkoitus on kerätä tietoa ohjelmistoalan piirteistä, teknologian kehittymisestä sekä herätellä ideoita liiketoiminnan strategisia ratkaisuja varten.

### 2.1 Ohjelmistoalan piirteet

Ohjelmistoalan kasvu ja kehittyminen on ollut voimakasta 2010-luvulla. Tämä osittain on syynä siihen, että ohjelmistoalalla on vallinnut työvoimapula jo useiden vuosien ajan. Ohjelmistoalan yrityksissä kuitenkin suurempi pula on todellisista osaajista kuin työntekijöistä. Korkeakoulutettujen määrään perustuen voidaan päätellä, että ohjelmistoalalla on tuhansia henkilöitä itsekouluttautuneina ilman virallista alan tutkintoa. (Tyrväinen ym. 2019.)

Ohjelmistoalan yritykset ovat pieniä. Vuonna 2018 alle 10 henkilön mikroyrityksiä oli lähes 90 % kaikista alan yrityksistä. (Ek 2020, 12–22.) Ohjelmistoalalle ominaista on yritysten kasvuhalukkuus (Luoma & Rönkkö 2017). Tällaiset yritykset ovat yleensä nopeaa kasvua tavoittelevat startup -yritykset, jotka on tarkoitettu myydä yrityskaupassa eteenpäin saavuttaessaan tietyn määrän kasvua. Teknologian nopea kehittyminen vaikuttaa kuitenkin negatiivisesti ohjelmistoyritysten kasvuun, koska osaamisen tarve muuttaa jatkuvasti muotoaan (Tyrväinen ym. 2019).

Tutkimuksen mukaan vuonna 2017 yli 70 % ohjelmistoalan rekrytoinneista liittyi ohjelmointityöhön ja sen osaamisalueisiin. Varsinkin pienille ja kasvaville yrityksille on vaikeaa löytää riittävän monta ohjelmistoalan työntekijää tarpeisiinsa. (Luoma & Rönkkö 2017.)

Yritysten toimintaan ja menestykseen vaikuttaa selvästi innovaatiotoiminta. Tutkimus- ja kehittämishankkeet ovat edellytyksiä yrityksen kasvulle ja monipuolistumiselle. Nopeasti kehittyvällä ohjelmistoalalla innovointi ja tutkimustyö on erityisen tärkeää kansainvälistymisen kannalta. (Ek 2020, 29.)

Ohjelmistoalan yrityksen arvo näkyy sen osaamisessa. Yritykset eivät tarvitse mittavia alkuinvestointeja, joten perinteisen pankkirahoituksen saaminen voi olla haastavaa. Julkisia ohjelmistoalan yritysten rahoittajia ovat ainakin Business Finland, ELY-keskukset ja Finnvera. (Ek 2020, 30–31.)

Ohjelmistoalan yritysten liiketoiminnallinen kirjo on laaja. Perinteisesti yritysten liiketoiminta on perustunut joko ohjelmistokehityspalveluihin tai omaan ohjelmistotuotteeseen, jota myydään lisenssiperusteisesti tai SaaS-mallilla (Software as a Service). Digitaalisen liiketoiminnan kehittyessä näiden rinnalle on syntynyt uusia ansaintamalleja esimerkiksi alustatalouden toimijoille. Ohjelmistoala on laajentunut myös perinteisille palvelualueille ja teollisuuden digitalisoimaan tuotantoa, myyntiä ja taloushallintoa tai luomaan palveluita fyysisten tuotteiden rinnalle. Myös osa pelialan yrityksistä kuuluu ohjelmistoalaan. Näiden yritysten ansaintalogiikka eroaa muista ohjelmistoalan yrityksistä, koska ansainta perustuu yleensä mainostuloihin ja kuluttajilta perittäviin pelin sisäisiin ostoksiin. (Ek 2020, 33.)

Merkittävä osa ohjelmistoalan yrityksistä tarjoaa toisille yrityksille palvelujaan. Kuluttajille tarjottavat sovellukset ja ohjelmistot ovat kuitenkin yleistymässä ja ala on siirtymässä palvelemaan enemmän kuluttajia mm. käyttöelektroniikkaan ja hyvinvointiratkaisuihin sisältyvien ohjelmistopalvelujen muodossa. Lisäksi kuluttajille suunnattu peliala kasvaa voimakkaasti. (Ek 2020, 33.)

Ohjelmistoalalle ominaista on se, että työtä tehdään tietokoneilla. Tietotyö tuo ohjelmistoalalle mahdollisuuksia kokeilla uudenlaisia työnteon toimintamalleja. Ohjelmistoalaa voikin tietotyömäisen luonteensa ansiosta tarkastella suunnannäyttäjänä tulevaisuuden työmuodoille. (Ahtela 2016, 11).

Ohjelmistoalan arvomaailmaa kuvastaa osaamisen arvostus, itsenäisyys ja yrittäjähenkisyys, hyvän työyhteisön ja hyvän ilmapiirin arvostaminen, tasapaino työn ja vapaa-ajan välillä sekä joustavuus. Perinteisten työmarkkinoiden pelisääntöjen ja auktoriteettien kyseenalaistaminen kuuluu ohjelmistoalan piirteisiin. Ehkä alalla odotukset työelämää kohtaan saattavat olla erilaiset kuin suurilla ikäluokilla. Työtä oletetaan tehtävän lyhyemmistäkin työsuhteista tai freelancereina ja usein etätyönä. (Ahtela 2016, 12).

## 2.2 Ohjelmistoalan tulevaisuus ja trendit

Ohjelmistoalan kasvu on ollut pitkällä aikavälillä voimakasta. Toistaiseksi ei ole näkyvässä taantumaa, vaan kasvun odotetaan pysyvän suunnilleen samana. (Ek 2020, 32.)

Työntekijöiltä edellytetään ajantasaista teknistä osaamista esimerkiksi ohjelmointikielistä. Osaaminen vanhenee nopeasti teknologian kehityksestä johtuen. Ohjelmistoalan työllisyys on kasvanut viimevuosina, mutta työvoimapula osaavista tekijöistä jatkuu edelleen. (Ek 2020, 24.) Muuttuva osaamisen tarve voi osaltaan johtaa siihen, että yritykset hyödyntävät projekteissaan enemmän ulkopuolista täsmäosaamista vakituisten työntekijöiden sijaan. Lisäksi henkilöstön koulutustarve sekä jatkuvan oppimisen ajatusmalli korostuu.

Tutkimuksen mukaan puolet teknologiateollisuuden yrityksistä uskoivat, että vuonna 2021 yrityksissä on käytössä tai myynnissä tekoälyn sovelluksia (Teknologiateollisuus ry 2018, 12). Ohjelmistoalalle teetetyn toimialaraportin mukaan vuonna 2020 tekoälyn kaltaiset nousevat teknologiat ovat kuitenkin ajankohtaisia vielä vain pienelle osalle suomalaisista yrityksistä (Ek 2020, 53). Teknologiateollisuus ry:n teettämän osaaja- ja osaamistarveselvityksen mukaan vuonna 2021 ICT-osaajia tarvittaisiin seuraaviin osa-alueisiin:

- Robotiikka ja automaatio (19 %)
- Tuotteiden ja palvelujen älykkyyden kehittäminen (16 %)
- Toiminnanohjaus ja/tai tuotetietojärjestelmät (15 %)
- Pilvipalvelujen hyödyntäminen/kehittäminen (12 %)
- Data-analytiikka (10 %)
- Lisäksi tarvitaan tekijöitä, joiden erikoisosaaminen on tekoäly, tietoturva, asiakastietojärjestelmät, sosiaalisen median hyödyntäminen ja pelillisyyden kehittäminen. (Teknologiateollisuus ry 2018, 12.)

Näyttäisi siltä, että tekoälyyn liittyvän osaamisen tarve kasvaa ja muuttuu jatkuvasti. Tekoäly on yksi mielenkiintoisimmista ja huomiota herättävimmistä teknologiatrendeistä ohjelmistoalalla. (Tyrväinen ym. 2019.)

Automatisaation ja robotisaation yleistymisen on selkeä trendi. Kaikki työntekijöiden rutiinitehtävät pyritään automatisoimaan asiantuntijatyössä, teollisuudessa ja palvelutuotannossa. (Ek 2020, 47.)

Megatrendit ovat yksittäisiä ilmiöitä tai trendien joukkoja, jotka määrittävät tulevaisuuden suuntaa. Megatrendien suuntaa arvioidaan pitkällä aikavälillä. Merkittävin ohjelmistoalaan vaikuttava megatrendi on digitalisaatio. Ohjelmistoalan yrityksille ominaista on, että ne toteuttavat muiden toimialojen ja julkishallinnon digitalisaatiohankkeita. Samalla osa kehittää uusia älykkäitä omia tuotteita ja palveluja. Digitalisaatio, etenkin robotiikka ja tekoäly, muuttavat ja tehostavat yritysten toimintatapoja sekä mahdollistavat uuden liiketoiminnan syntyminen. Digitalisaatio kohdistuu kaikkiin yritystoiminnan osa-alueisiin. (Ek 2020, 46–47.) Globaalit megatrendit vahvistavat myös energiatehokkaiden palvelujen ja teknologioiden kysyntää merkittävästi pitkällä aikavälillä (Teknologiateollisuus ry 2018, 12).

Perinteisen työnteon muuntautuessa entistä enemmän tietotyöhön, varsinkin ohjelmistoalalla työntekijöiden läsnäoloa työpaikalla ei enää vaadita samoissa määrin kuin ennen. Ohjelmistoalalla etätyö on saavuttanut laajaa suosiota ja sen lisääntyminen on selkeä trendi (Ahtela 2016, 18).

### 2.3 Yksinyrittäjätutkimuksia

Ohjelmistoalan yksinyrittäjistä ei ole tämän opinnäytetyön tekohetkellä saatavilla paljoa tietoa. Yksinyrittäjistä yleisesti löytyy kuitenkin tutkimuksia ja teoksia. Tutkimuksen mukaan yksinyrittäjien yleisin yritysmuoto on toiminimi. Valtaosa yksinyrittäjistä harjoittaa palveluliiketoimintaa. Suurin osa yrittäjistä on kasvuhaluukkaita - voimakkaimmin alle 35-vuotiaat. Kasvua haetaan erityisesti verkostoitumalla yhteistyökumppaneihin ja lanseeraamalla uusia tuotteita tai palveluita. Kasvua rajoittaa kuitenkin ajan puute, työllistämisen kalleus ja riski sekä toiminnan henkilöityminen itseän. Yksinyrittäjien tulotaso on pysynyt suunnilleen samalla tasolla pidemmän aikaa. Noin puolet yksinyrittäjistä kokee jaksamisen haasteita. (Hämeenniemi ym. 2019, 2–3.)

Yksi suurimmista yksinyrittäjän riskeistä on sairastuminen, koska turvana ei ole normaaliin työsuhteeseen kuuluvia sairauskorvauksia (Hämeenniemi ym. 2019, 20). Yrittäjällä on palkansaajaan verrattuna enemmän vastuita sekä mahdollisuuksia vaikuttaa palkkaansa ja työskentelyolosuhteisiin. Toimeentuloriskin lisäksi yrittäjä kantaa yrittäjäriskin eli hänen on saatava liikevaihtoa, jotta toiminta on kannattavaa. Yrittäjäriskin vastapainona yrittäjällä on mahdollisuus saavuttaa palkansaajaa korkeampi ansiotasoa. Jos ei



suoraan yrittäjätulolla, niin kasvattamalla yrityksen arvoa ja myymällä sen. (Kananen ym. 2019, 4.)

## 2.4 Palvelun ja tuotteen erot ohjelmistoalalla

Ennen asiantuntijapalvelujen tuotteistamiseen siirtymistä käsitellään yleisellä tasolla tapoja hyödyntää ohjelmisto-osaamista. Joku paketoi osaamisensa artikkeleiksi ja kirjaksi. Toinen luennoi seminaarissa tai kouluttaa ihmisiä. Kolmas suunnittelee ohjelmiston, joka hyödyntää tekijän osaamia algoritmeja. (Parantainen 2007, 60.) Pääpiirteissään osaamista voidaan hyödyntää joko palvelun tai ohjelmistotuotteen muodossa. Tästä syystä tarkastellaan seuraavaksi tarkemmin näiden ominaispiirteitä ja eroja.

Palvelu syntyy Sipilän (1995, 24) mukaan asiakkaan ja palvelun tuottajan vuorovaikutustilanteessa. Palvelu on työn suorittamista eli palvelun tuotanto ja kulutus tapahtuu ainakin jossain määrin samanaikaisesti. Palvelun varastointi ei ole mahdollista ja jakelu edellyttää yleensä palvelun tuottajan kuljettamista. (Sipilä 1995, 24.)

Ohjelmistoalalla palveluja tarjoaa esimerkiksi erilaiset konsulttifirmat, jotka tarjoavat asiantuntijoitaan asiakkaan tuotekehitystiimiin auttamaan tai kehittämään asiakkaan määrittelemän ohjelmistoprojektin.

Ohjelmistoalalle sopivia palveluformaatteja on esimerkiksi seuraavanlaisia:

- Vedä koulutuksia
- Pidä puheita
- Valmenna
- Myy julkaisua
- Vuokraa itsesi
- Laadi ohjelmisto
- Vedä projekteja
- Myy kartoitus
- Konsultoi (Parantainen 2020, 34.)

Tuote käsitteenä voidaan ymmärtää monella eri tavalla. Se voi tarkoittaa esimerkiksi fyysistä hyödykettä, palvelua, dokumenttia tai ohjelmistoa. Tässä opinnäytetyössä tuote tarkoittaa ohjelmistoa, josta voidaan käyttää myös nimitystä ohjelmistotuote.

Ohjelmisto määritellään yleisimmin olevan joukko käskyjä tai ohjelmia, jotka ohjaavat tietokoneen suorittamaan tiettyjä tehtäviä. Ohjelmisto on yleinen termi, jota käytetään kuvaamaan tietokoneohjelmia, jotka toimivat tietokoneissa sekä mobiili- ja muissa älylaitteissa. (Liljestöm 2020, 4.)

Perinteisessä tavaratuotannossa voidaan selkeästi erottaa tuotekehitys, tuotanto ja tavaran jakelu. Tuote on tässä tapauksessa valmiina ennen kuin se on myyty. Asiakas itse vastaa ostopäätöksestään ja siitä millaisen hyödyn hän tavarasta saa. (Sipilä 1995, 24.) Tavaralle ominaista on se, että sitä voidaan monistaa ja laatu pysyy aina lähes samana (Parantainen 2020, 13).

Sipilä (1995, 24) käyttää tuotteen määritelmässään sanaa tavara, joka viittaa fyysiseen tuotteeseen. Tavara voidaan tämän opinnäytetyön kontekstissa kuvitella ohjelmistona, koska ohjelmistotuote toteuttaa yleensä fyysiselle hyödykkeelle ominaisia tuotannollisia piirteitä. Ohjelmistotuotteeseen kuuluu olennaisesti ansaintalogiikka, koska ilman taloudellista hyötyä yrityksen liiketoiminta ei ole kannattavaa. Hinnoittelumalleja on esimerkiksi kertahinnoittelu tai aikaan perustuva hinnoittelu, jossa ohjelmistoon myydään käyttöoikeus tietyksi ajaksi. Yleisiä esimerkkejä ohjelmistotuotteista ovat käyttöjärjestelmät, toimisto-ohjelmistot ja pelit.

Ohjelmistotuotteelle ominaista on, että sen tuotantokustannukset ovat korkeat, mutta valmistuttua sen monistettavuus ja kopiointi on edullista. Ohjelmistot voivat näin mahdollistaa passiivisen tulonlähteen, jonka ylläpitämiseen ei tarvita tuotteen kehittäjän jatkuvaa työtä. Ohjelmistoihin kuuluu usein myös palveluelementtejä, joita ovat esimerkiksi käyttökoulutus ohjelmistoon, ohjelmiston ylläpito ja ohjelmistopäivitysten tekeminen.

Parantainen (2020, 12) on koonnut palvelun ja tuotteen ominaisuuksia (Taulukko 1), jonka avulla voidaan selventää palvelun ja tuotteen hyviä ja huonoja puolia. Pohjana hän käytti Jorma Sipilän määritelmiä teoksesta ”Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen”.

Taulukko 1. Palvelun ja hyödykkeen ominaisuudet (Parantainen 2020, 12).

PALVELU	LAITE TAI MUU HYÖDYKE
Aineeton	Nähtävissä & käsiin kosketeltavissa
Ei voi kokeilla etukäteen	Asiakas voi kokeilla ennen kauppaa
Ei varastoitavissa	Varastoitavissa
Kullekin asiakkaalle yksilöllinen	Kaikille asiakkaille samanlainen
Ostaja saa käyttöoikeuden	Ostaja saa omistusoikeuden
Ostaja ei voi myydä edelleen	Jälleenmyytävissä
Tuotanto & kulutus samanaikaista	Tuotanto ja kulutus peräkkäistä

Taulukon vasemmassa sarakkeessa näkyy tuotteistamattoman palvelun ominaisuuksia, jotka samalla voidaan nähdä palvelun heikkouksina. Oikeanpuoleisessa sarakkeessa nähdään perinteisen tuotteen tai hyödykkeen hyviä ominaisuuksia. (Parantainen 2020, 12.)

Oikeanpuoleiseen sarakkeeseen sopii pitkälti myös useat ohjelmistotuotteet. Sarakkeen ominaisuuksiin sopiva ohjelmistotuote voi olla esimerkiksi seuraavanlainen:

- Nähtävissä ja kokeiltavissa ennen kauppaa: Asiakas pääsee kokeilemaan tuotetta etukäteen ilmaisen kokeilujakson aikana ja näin ollen näkee mitä tuote sisältää.
- Varastoitavuus: Ohjelmisto on varastoituna palvelimella, josta asiakas lataa sen tietokoneellensa.
- Kaikille samanlainen: Ohjelmointikoodi ei muutu vaan ohjelmiston yksi versio on samanlainen kaikille asiakkaille.
- Omistusoikeus: Ostettuaan ohjelmiston asiakas saa siihen omistusoikeuden esimerkiksi vuodeksi.
- Jälleenmyytävyyden: Ohjelmisto voidaan siirtää USB-tikulla tai verkon yli toiselle henkilölle.
- Tuotanto ja kulutus: Ohjelmisto tuotetaan ensin, jonka jälkeen sitä kulutetaan. Kulutuksen aikana ohjelmisto on jo tuotettu.

Palvelutuotanto ja tavartuotanto ovat aikojen saatossa lähentyneet toisiaan: Yhä useampi tuotteen myyjä myy myös palvelua ja palvelun myyjä myy myös tuotetta. Tavaroiden yhteyteen halutaan lisätä palveluelementtejä, koska tavarat lähestyvät toisiaan ja joutuvat voimakkaaseen hintakilpailuun. Palveluelementeillä on tarkoitus erottaa

kilpailijoista ja tuoda asiakkaille enemmän lisäarvoa toiseen tuotteeseen nähden. Yksityinen palveluelementtien lisääntymiseen on, että niiden kopioiminen on vaikeaa. (Sipilä 1995, 25.)

Sama kehitys näkyy tänäkin päivänä ohjelmistoalalla. Ohjelmistojen tuottajat myyvät usein ohjelmiston oheistuotteena palveluita lisähinnasta, kuten kursseja ja yhteisön jäsenyyttä. Toisaalta palveluiden myyjät myyvät myös omia tuotteitaan palvelujen tuottamisen ohessa. Tätä tapahtuu varsinkin suuremmissa yrityksissä, joissa voidaan kehittää omia työkaluja palvelujen tuottamisen lisäksi tai tueksi.

Koska hyödykkeitä on helpompaa markkinoida, kannattaa myös palvelulle rakentaa hyödykkeen ominaisuuksia. Perinteisessä tavaratuotannossa usein pelkkä tavara ei riitä ostopäätökseen, vaan asiakas valitsee mieluummin tuotteen, jossa on palveluelementtejä mukana. (Parantainen 2008, 9.)

Palvelualat ovat juuri tuotteistamisen kautta pyrkineet hyötymään tavaratuotantomallin eduista. Tuotteistamisella on tarkoitus siirtää mahdollisimman paljon tuotteen tai hyödykkeen hyviä ominaisuuksia palvelun puolelle. Palvelun aineettomille piirteille haetaan aineellisia todisteita, jotta asiakas olisi valmis maksamaan niistä enemmän. Palveluihin ja tavaroihin jako onkin nykyään liian karkea ja tuote kannattaa ennemminkin nähdä kokonaisuutena, jossa on sekä aineettomia että aineellisia elementtejä. (Sipilä 1995, 25–26.)

### 3 ASIANTUNTIJAPALVELUN TUOTTEISTAMINEN

Ennen kuin tuotteistamista voidaan hyödyntää liiketoiminnan kehittämisessä, täytyy tietää mitä se oikeastaan tarkoittaa. Tässä luvussa käydään läpi teoriaa tuotteistamisesta ja asiantuntijapalveluista sekä etsitään vastauksia mm. seuraaviin kysymyksiin: Mitä tuotteistaminen on? Mitä oman osaamisen tuotteistaminen tarkoittaa?

#### 3.1 Tuotteistamisen määritelmä

Asiantuntijayritysten on usein vaikea vastata kysymykseen: ”Mitä myytte?”. On vain osaamista, jota hyödynnetään asiakkaan toimeksiannoissa. Tyypillinen seuraus tuoteajattelun puuttumisesta palveluissa on se, että toimitaan tuotannossa kuin ikuisesti prototyyppejä tekevä huono käsityöläinen – aina aloitetaan alusta. (Sipilä 1995, 15.) Tämä ei tietenkään ole tehokasta tuottajan eikä ostajan kannalta, vaan voi näyttäytyä asiakkaalle harrastelijamaiselta ja hitaalta toiminnalta. (Hovi 2011, 18.)

Tuotteistamiselle ei ole yhtä oikeaa tai yleisesti käytettyä määritelmää (Jaakkola ym. 2009, 1; Parantainen 2007, 14). Tuotteistaminen on hankala käsite, koska sen määrittäminen riippuu paljon tuotteistamisen kohteesta. Tuotteistus-sanankäytönä pidetään Jorma Sipilää, joka kirjoitti tuotteistamisen merkkiteoksia 1990-luvulla (Parantainen 2020, 11). Tuotteistus on Sipilän kuvailemana ajattelutapa, jossa toteutetaan käytännössä tuote- ja tuotekehitysstrategiaa. Sipilä (1995, 12) kuvailee asiantuntijapalvelujen tuotteistamisen seuraavasti: ”Asiantuntijapalvelujen tuotteistus on asiakkaalle tarjottavan palvelun määrittelyä, suunnittelua, kehittämistä, kuvaamista ja tuotteistamista siten, että palvelun asiakashyödyt maksivoituvat ja asiantuntijayrityksen tulostavoitteet saavutetaan.” (Sipilä 1995, 12.)

Ehkä Suomen kokenein tuotteistaja Jari Parantainen määrittelee kirjoissaan tuotteistamisen tarkoittavan ”sitä työtä, jonka tuloksena asiantuntemus tai osaaminen jalostuu myynti-, markkinointi- ja toimituskelpoiseksi palvelutuotteeksi” (Parantainen 2007, 14). Tuotteistaminen yksinkertaisuudessaan tekee tuotteesta tai palvelusta asiakkaalle helpompaa ostaa ja myyjälle helpompaa myydä, koska tuote tai palvelu on paketoitu mahdollisimman konkreettiseen muotoon. Asiakkaan näkökulmasta tuotteistettu palvelu erottuu paremmin tarjonnasta.

Jaakkolan ym. (2009, 1) mukaan tuotteistamisella tarkoitetaan ”uusien ja olemassa olevien palvelujen määrittelyä, systematisoimista ja ainakin osittaista vakiointia, joka voi kohdistua sekä yrityksen sisäisiin että asiakkaalle näkyviin prosesseihin”. Tuotteistamisen tavoitteena on kehittää palveluliiketoimintaa niin, että laadun ja tuottavuuden parantuaessa asiakkaan saama hyöty maksimoituu ja yrityksen kannattavuus paranee. Tuotteistamista voidaan hyödyntää osana palvelujen kehitystyötä, vaikka tavoitteena ei olisi-kaan täysin vakioida niitä. (Jaakkola ym. 2009, 1.)

Tuomisen ym. (2015, 5) määritelmä tuotteistamisesta puolestaan on seuraavanlainen: ”Tuotteistaminen on palvelun ja sen tarjoaman arvon kiteyttämistä eri osia kuvaamalla ja vakioimalla”. Tietynlainen räätälöitävyys kuuluu palvelujen perusluonteeseen, mutta tuotteistamisen tavoitteena on oikeanlaisen ja fiksun tasapainon löytäminen vakioinnin ja räätälöinnin välille. (Tuominen ym. 2015, 5.)

Hovin (2011, 18) mukaan asiantuntijapalvelun tuotteistaminen on palvelun määrittelyä, suunnittelua, toteuttamista ja laadun seuraamista. Asiantuntijapalveluista puhuttaessa kyse on erityisesti yhteistyöhön liittyvien prosessien hallinnasta. (Hovi 2011, 18.)

### 3.2 Tuotteistamisen hyötyjä, haasteita ja riskejä

Jaakkolan ym. (2009, 1) tekemien haastattelujen mukaan yritykset kokevat saaneensa paljon eri hyötyjä palvelujen tuotteistamisesta. Asiakkaiden mielestä tuotteistettu palvelu viestii kokemuksesta. Kun asiakas on nähnyt palvelun sisällön ja hinnan, on sitä ollut helpompi myydä. Tuotteistaminen on parantanut katteita ja kannattavuutta, sekä lisännyt yritysten kasvua. Palvelujen tehokkuus ja laatu on parantunut yhtenäistämisen myötä. Tuotteistetun palvelun johtaminen ja seuranta on ollut helpompaa. Tuotteistaminen on lisännyt oppimista ja auttanut jakamaan hiljaista tietoa koko yrityksen käyttöön. (Jaakkola ym. 2009, 1.)

Koska asiantuntijapalvelut ovat aineettomia, yrityksille on tärkeää tuotteistaa palvelujaan. Ansaintalogiikan näkyväksi tekeminen tuotteistamalla ja kuvaamalla palveluja luo mahdollisuuden hinnoitella palvelu asianmukaisesti. (Lötjönen 2018, 14.)

Tuomisen ym. (2015, 7) mukaan tuotteistamisen tavoitteita asetettaessa kannattaa miettiä, mitä hyötyjä ensisijaisesti tavoitellaan. Tuotteistamisella voidaan saavuttaa seuraavanlaisia hyötyjä:

- Palvelusta tulee tasalaatuisempi, kun toimintatapoja yhtenäistetään ja laatu ei ole niin vahvasti henkilöriippuvainen.
- Yhteisen toimintatapojen luominen ja palvelun vakioiminen mahdollistaa palvelun toistettavuuden.
- Henkilöstön ja asiakkaiden osallistaminen tuotteistamisen eri vaiheisiin tehostaa tiedonjakoa ja yhteistyötä.
- Tuotteistuksen tuoma ymmärrys palvelusta tehostaa sen markkinointia ja myyntiä, sekä yhdenmukaistaa palvelusta viestimistä.
- Tuotteistamisen seurauksena kehittyy ymmärrys palvelun roolista yrityksen muuhun liiketoimintaan nähden.
- Tuotteistamisen tuoma ymmärrys ja yhtenäisyys takaa palvelulle helpommat jatkokehitysmahdollisuudet. (Tuominen ym. 2015, 7.)
- Tuotteistettua palvelua voidaan räätälöidä tehokkaammin asiakaskohtaisesti.
- Palvelulle voidaan asettaa kiinteä hinta tuotteistuksen seurauksena. (Sipilä 1995, 16–20.)

Tuominen ym. (2015, 7) näkee tuotteistamisessa myös haasteita ja riskejä. Moniin haasteisiin voidaan vastata osallistamalla henkilöstöä ja asiakkaita tuotteistamisen eri vaiheisiin. Tuotteistamisessa voi olla esimerkiksi seuraavanlaisia haasteita ja riskejä:

- Jos asiakkaita ja henkilöstöä ei lainkaan osallisteta tuotteistamisessa voi olla, että tuotteistettu palvelu ei enää vastaa asiakkaiden tarpeisiin.
- Asiantuntijat voivat kokea tuotteistamisen uhkana ja siksi pitää kiinni hiljaisesta tiedostaan. Näin ollen parhaita toimintatapoja ei välttämättä saada kiteytettyä palveluun.
- Tuotteistamisessa syntyneistä prosesseista ja toimintatavoista voi tulla liian tiukasti määriteltäviä, jolloin asiantuntijoilla ei ole tilaa innovointiin, improvisointiin ja vapauteen. Tämän seurauksena henkilöstön motivaatio voi heikentyä.
- Tuotteistetusta palvelusta voi tulla liian jäykkä, jolloin se ei enää vastaa asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin. Tärkeää on löytää oikea tasapaino vakioinnin ja asiakaskohtaisen räätälöinnin välille.
- Liiallinen vakiinnuttaminen voi kangistaa uusien ideoiden hyödyntämistä palvelujen kehittämisessä. (Tuominen ym. 2015, 7–8.)

### 3.3 Mitä kannattaa ja mitä on mahdollista tuotteistaa?

Tuotteistamisella on useita houkuttelevia vaikutuksia. Kaikkia haasteita ei kuitenkaan kannata lähteä ratkaisemaan tuotteistamisella. Tuomisen ym. (2015, 8) mukaan tuotteistamiskelpoiselle palvelulle on ominaista seuraavat tunnusmerkit:

- Palvelulle löytyy toistuvaa kysyntää ja tarvetta markkinoilla.
- Palvelun tuottamisessa toistuu samanlaisia asioita. Jos asiat on mahdollista vaihtaa, palvelusta tulee tehokkaampi.
- Palvelu on yrityksen strategian mukainen.
- Palvelu on, tai tuotteistamisen avulla siitä voi tulla taloudellisesti kannattava.
- Yrityksen resurssit mahdollistavat tuotteistamisen sisäisesti tai ulkoistamalla. (Tuominen ym. 2015, 8.)

Ennen tuotteistamiseen ryhtymistä on syytä tarkastella listattuja kriteerejä ja pohtia toteutuvatko ne jo nyt tai voiko niitä saavuttaa tuotteistamisen avulla. Muussa tapauksessa tuotteistaminen saattaa olla turhaa työtä. (Tuominen ym. 2015, 8.)

Parantainen (2008, 14) puolestaan väittää, että mikään osaaminen maailmassa ei ole niin ainutlaatuista, etteikö sitä voisi jatkojalostaa. Lähes kaikki vankkaan asiantuntemukseen perustuva kilpailuetu on tuotteistettavissa. Tuotteistamisen avulla on mahdollista monistaa vaikeitakin taitoja, joita muuten osaisivat vain harvat huippuammattilaiset. Lisäksi, jos palvelu on paketoitavissa, se voidaan tuotteistaa. Tästä klassinen esimerkki on matkatoimisto, joka kokoaa kuljetukset, majoitukset ja harrastusmahdollisuudet helposti ostettaviksi tuotteiksi. Paketointi voi näin ollen olla täysin asiakkaan määräämä kokonaisuus. (Parantainen 2008, 14.)

### 3.4 Tuotteistamisen tasot ja asteet

Tuotteistamisessa voidaan erottaa kaksi eri tasoa: ulkoinen ja sisäinen tuotteistaminen. Ulkoisessa tuotteistamisessa kuvataan asiakkaalle näkyviä palveluelementtejä ja synnytetään näkemys asiakkaalle tärkeistä palvelun elementeistä, jotka kiteytetään palvelukuvauksiin ja myyntimateriaaleihin. (Tuominen ym. 2015, 5.)

Sisäisessä tuotteistamisessa kuvataan ja yhdenmukaistetaan palvelutuotantoa. Sisäisen tuotteistusajattelun avulla voidaan kehittää koko yrityksen toimintaa

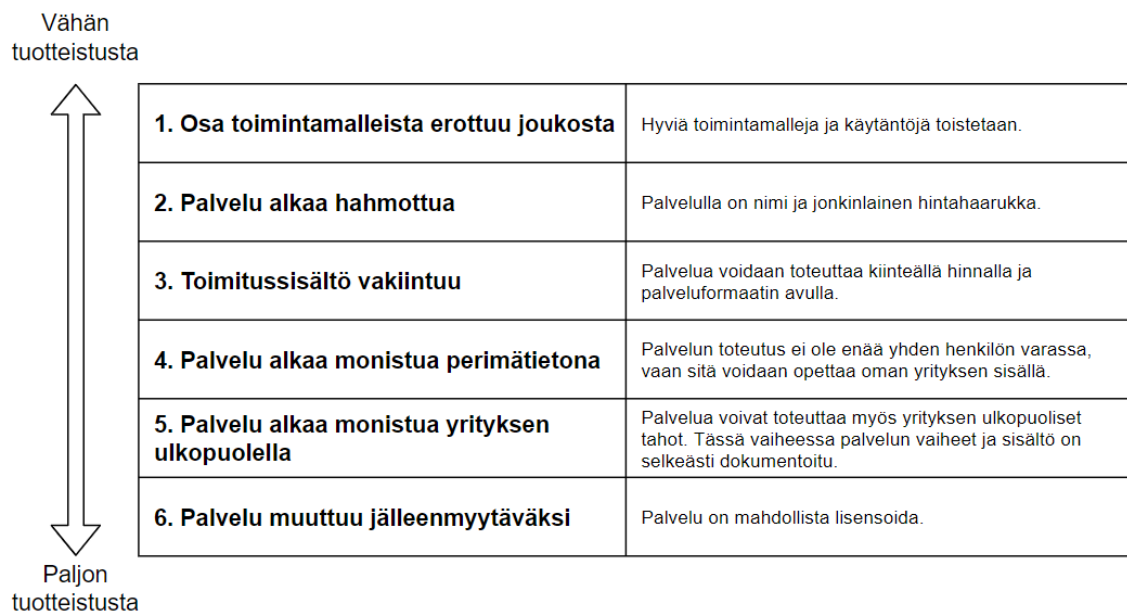


ammattimaisempaan suuntaan. Sisäisen tuotteistamisen perustehtäviä on palveluprosessin, toimintatapojen ja vastuiden kuvaaminen ja määrittäminen. Asiaksnäkökulmaa ei sovi unohtaa tässäkään, vaan olennaista on miettiä miten palveluprosessin vaiheet näyttävät asiakkaalle ja millaisia asiakkaan prosessit ovat. (Tuominen ym. 2015, 5; Sipilä 1995, 47.)

Sisäisen toiminnan yhdenmukaistaminen on edellytys ulkoiselle tuotteistamiselle. Sisäisessä tuotteistamisessa voidaankin yleensä edetä nopeammin kuin ulkoisessa tuotteistuksessa. Systemoimalla omaa toimintaa voidaan vapauttaa asiakasrajapintaan enemmän aikaa. Sisäisessä tuotteistuksessa pyritään varmistamaan, että jo kerran tehtyjä asioita ei tarvitse toistaa samanlaisina. (Sipilä 1995, 47.)

Asiantuntijapalvelun luonne, yrityksen liiketoimintastrategia, asiakkaat ja kilpailutilanne sekä omat tuotekehityskyvyt määrittävät, kuinka laajaa asiantuntijapalvelun tuotteistaminen yrityksessä on (Sipilä 1995, 13). Paljon tuotteistettu palvelu ei välttämättä ole parempi kuin vähän tuotteistettu vaan tärkeää on löytää sopiva tuotteistuksen aste omaan tilanteeseen nähden. Olennaista on määritellä ja yhtenäistää palvelua niin, että se tukee asiakkaan kokemaa arvoa (Jaakkola ym. 2009, 19).

Tuotteistamisen laajuutta voidaan kuvata asteittain. Käytännönläheisiin kokemuksiin perustuen Parantainen (2007, 13–14) on tunnistanut kuusi tuotteistamisessa erottuvaa tasoa, jotka kuvaavat sitä, kuinka pitkälle viedystä tuotteistamisesta on kulloinkin kysymys.



Kuvio 1. Tuotteistamisen asteet (Parantainen 2007, 13–14).

1. Ensimmäisiä tuotteistamisen merkkejä on havaittavissa, kun asiantuntija alkaa toistaa hyväksi kokemiaan toimintamalleja. Esimerkiksi projekteista alkaa erottua hyviä käytäntöjä ja tehtäväkokonaisuuksia.
2. Toisessa vaiheessa palvelu saa nimen, joka voi jo näkyä asiakkaille tai olla vain sisäisessä käytössä. Myös palvelun hinta alkaa hahmottua, mutta räätälöinnin myötä se voi edelleen vaihdella.
3. Kolmannessa vaiheessa palvelu alkaa olla jo niin vakiintunut, että sille voidaan ainakin periaatteessa antaa kiinteä hinta. Palvelun formaattia ei enää yleensä rikota tässä kohtaa asiakkaan toiveesta huolimatta.
4. Kun palvelun sisältö on vakiintunut, asiantuntija voi opettaa kollegoitaan toimittamaan palvelun likimain samalla tavalla kuin itse tekisi. Tämä vaihe on monistumisen kannalta ratkaiseva.
5. Viidennelle tasolle ei nousta ilman tietoista päätöstä. Palvelun vaiheet on dokumentoitava selkeästi. Työohjeiden, tarkistuslistojen, dokumenttimallien ja koulutusmateriaalien ansiosta palvelu voidaan toistaa yrityksen ulkopuolella, vaikka alkuperäiset palvelun kehittäjät eivät olisi enää saatavilla.
6. Viimeisessä tuotteistamisen asteessa palvelu on kehittynyt paketiksi, jota voidaan jakaa lisensoituna jälleenmyyjien ja kumppaniverkon avulla. Palvelua ei ole enää edes tarkoitus toimittaa omin voimin. Palvelun kehittäjä keskittyy tuotteistamiseen, lisensointiin ja markkinointiin. (Parantainen 2007, 13–14.)

Hyvin tuotteistetun palvelun tunnistaa siitä, että vaikka kaikki palvelua tuottaneet ammatillaiset vaihtuvat uusiin, palvelun samalla tavoin toteuttamiseen ja opetteluun ei mene kauan aikaa. Hyvin tuotteistetulla palvelulla on yksityiskohtaisesti dokumentoituna palveluprosessin työvaiheet ja toimintaohjeet. (Parantainen 2007, 14.)

Huonosti tai vähän tuotteistetuilla palveluilla nousee esiin yhtenäisiä piirteitä: palvelun hintaa ei osata ilmoittaa välittömästi, palvelun sisältöä ei osata kuvata eikä tiedetä, kenen vastuulla on palvelun kehittäminen ja hinnoittelu (Parantainen 2007, 24).

## 4 PALVELUN TUOTTEISTAMISPROSESSI

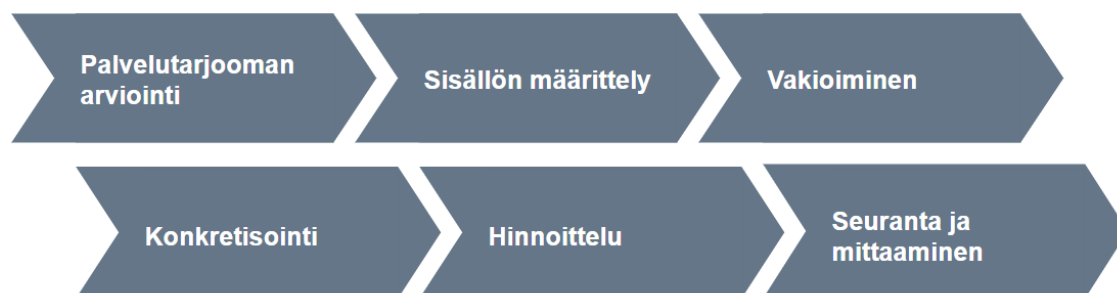
Tuotteistamisprosessi koostuu erilaisista vaiheista. Tuotteistamisessa onnistutaan, kun prosessin kaikki vaiheet toteutetaan. Tuotteistamisen tueksi on tehty erilaisia malleja, joiden mukaan tuotteistamisprosessissa voidaan edetä. Koska tuotteistaminen on vaikeasti määriteltävä käsite, on ymmärrettävää, että myös tuotteistamisprosessit eroavat keskenään. Seuraavaksi esitellään malleja ja oppaita, joita on käytetty inspiraationa koostamaan ohjelmistoalan yksinyrittäjälle sopiva tuotteistamisprosessin malli.

### 4.1 Tuotteistamisprosessin malleja

Tuotteistamisen teoriaa tutkiessa pohjaksi vakioitui erityisesti kolme eri opasta tuotteistamisen toteuttamiseen. Oppaat ovat tehty helposti seurattaviksi ja mikä tahansa yritys voisi hyödyntää niiden menetelmiä palvelujensa tuotteistamisessa. Seuraavaksi esitellään nämä mallit, jotka ovat vaikuttaneet tutkijan käsitykseen tuotteistamisesta ja tuotteistamisprosessista.

#### Jaakkolan ym. malli

Ensimmäinen opas on Tekesin vuonna 2009 julkaisema ”Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua – Opas yrityksille”, jonka ovat kirjoittaneet Elina Jaakkola, Markus Orava ja Virpi Varjonen. Oppaassa käydään läpi lineaarisesti tuotteistamisprosessin vaiheet ja se auttaa suunnittelemaan tuotteistamisen projektina. Oppaassa käsitellään palvelutarjooman, palvelun sisällön ja toteuttamisen, viestinnän, hinnoittelun ja seurannan kehittämistä tuotteistamisen keinoin.



Kuvio 2. Palvelun jatkuvan kehittämisen prosessi.

Tässä mallissa tuotteistamisprosessin vaiheet ovat palvelutarjooman arviointi, palvelun määrittely, palvelun vakioiminen, palvelun konkretisointi, palvelun hinnoittelu sekä seuranta ja mittaaminen. Prosessin avulla palvelua voidaan kehittää joko lineaarisesti tai yhtä osiota kerrallaan. Olennaisen tärkeää on palvelun jatkuva kehittäminen.

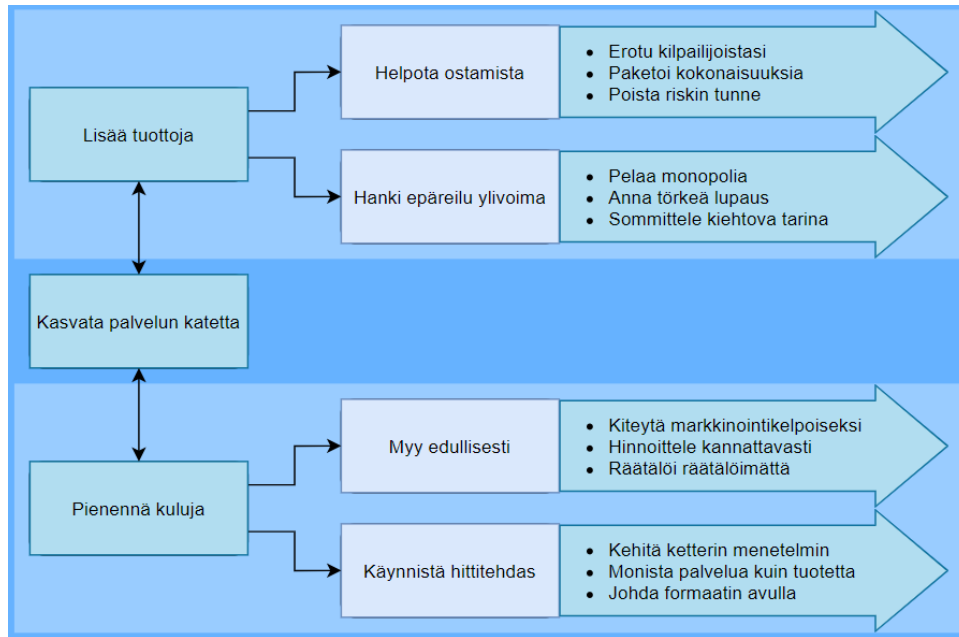
Jaakkolan ym. (2009) oppaan päätavoitteena on liiketoiminnan kehittäminen tuotteistamisen avulla. Opas tarjoaa tuotteistamisprosessin mallin, joka on selkokielineen, perusteltu ja sopiva useaan tarkoitukseen.

### **Parantaisen malli**

Toinen selkeä tuotteistamisprosessin malli löytyy Jari Parantaisen kirjoittamista teoksista, jotka perustuvat hänen henkilökohtaisiin kokemuksiinsa. Parantainen (2020) kuvaa tuotteistamisen käytännönläheisellä tavalla, koska hän uskoo, että käytännönläheisyys toimii paremmin kuin teoreettiset mallit. Parantainen suosittelee jakamaan tuotteistamistyöt kolmeen eri päävaiheeseen:

1. Ensimmäinen vaihe on lupausvaihe. Tässä vaiheessa tehdään kaikki tuotteistajan työ, joka edeltää tilausta. Käytännössä lupausvaiheen tuotokset helpottavat myynti- ja markkinointivaihetta.
2. Toinen vaihe on lunastusvaihe, jossa lunastetaan edellisessä vaiheessa esitetyt lupaukset. Tässä vaiheessa on pohdittava tarkasti mitä ja miten asiakkaalle on tarkoitus toimittaa. Käytännössä lunastusvaiheessa suunnitellaan pitkälti palvelun toimitus ja tuotanto.
3. Kolmas vaihe on paikkausvaihe. Tässä vaiheessa on tarkoitus suunnitella tarkasti, miten menetellään, jos lunastusvaihe pääsee pettämään. Tämä vaihe usein ratkaisee vaihtaako tyytymätön asiakas toimittajaa. (Parantainen 2007, 41–42.)

Parantaisen malli tuotteistamisprosessista on myynti- ja markkinointipainotteinen, sillä ennen varsinaista tuotekehitystä ja prosessien hiomista on hyvä tietää, onko palvelulla ostajia. Parantaisen oppaista löytyy ohjeita erityisesti hyvän palvelun konkretisointiin ja myymiseen. Hänen oppaansa ovat myös ohjelmistoalalle sopivaa luettavaa. Varsinkin kirjassa ”Tuotteistaminen – Rakenna palvelusta menestystuote 10 päivässä” Parantainen käyttää useita esimerkkejä ja havaintoja ohjelmistoprojekteista.



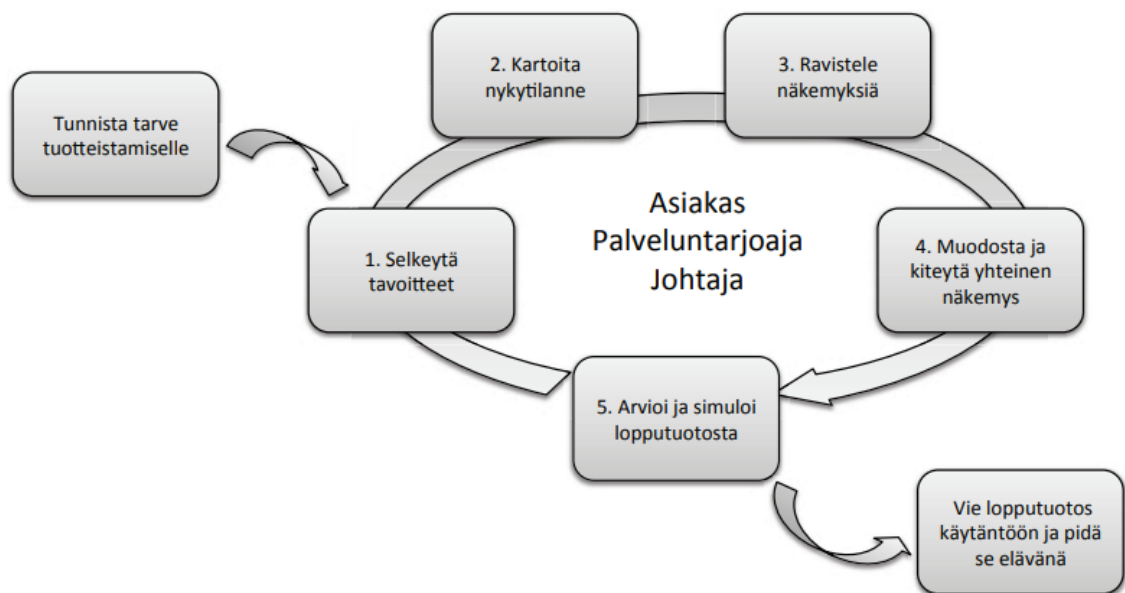
Kuvio 3. Palvelun katteen kasvattaminen konkreettisten työkalujen avulla (Parantainen 2007, 31).

Yksi tuotteistamisen tavoite on parantaa palvelun katetta. Tuottojen lisääntyminen ja kulojen pienentyminen tapahtuu samanaikaisesti. Tuottoja voidaan lisätä helpottamalla ostamista. Tämä onnistuu erottautumalla kilpailijoista, paketoimalla palvelun kokonaisuuksia ja poistamalla asiakkaan riskin tunnetta eri todistein palvelun luotettavuudesta. Tuottoja voidaan lisätä myös hankkimalla epäreilu ylivoima markkinoilla. Tämä onnistuu tuottamalla mahdollisimman ainutlaatuinen palvelu, antamalla mahdollisimman törkeä lupaus asiakkaan mielenkiinnon herättämiseksi sekä sommittelemalla palvelun ympärille kiehtova tarina. (Parantainen 2007, 31–58.)

Palvelun kuluja voidaan pienentää vähentämällä myyntiin käytettyjä kustannuksia. Tämä onnistuu kiteyttämällä palvelusta helposti markkinoitava, hinnoittelemalla kannattavasti ja selkeästi sekä tarjoamalla asiakkaalle vakioiduista osista koostuvaa räätälöityä palvelua. Toinen palvelun kuluja pienentävä keino on käynnistää hittitehdas. Tämä onnistuu kehittämällä uusia palveluja ketterin menetelmin, jonka jälkeen palveluja monistetaan kuin tuotetta. Lopuksi varsinaista palvelutuotantoa johdetaan formaatin avulla. (Parantainen 2007, 59–68.)

## Tuomisen ym. malli

Kolmas malli tuotteistamisprosessi esitellään vuonna 2015 julkaistussa teoksessa ”Palvelujen tuotteistamisen käsikirja – Osallistavia menetelmiä palvelujen kehittämiseen”. Opas keskittyy erityisesti osallistavaan tuotteistamiseen, jossa osallistujilla tarkoitetaan palvelun tuottajia ja asiakkaita. Tuotteistamisprojekti toteutetaan tässä mallissa työpajoissa, jotka kohdeyritys järjestää. Työpajojen määrä ja niiden sisältö riippuvat tuotteistamisen laajuudesta ja kohteesta. Oppaassa esitellään 17 osallistavaa menetelmää eri tuotteistamisen vaiheisiin ja esimerkkejä työpajoista, joissa menetelmiä on käytetty. Osallistavan tuotteistamisen malli sisältää viisi osallistavan tuotteistamisen ja työskentelyn syklin päävaihetta.



Kuvio 4. Osallistavan tuotteistamisen ja työskentelyn sykli (Tuominen ym. 2015, 29).

1. Ensimmäisessä vaiheessa selkeytetään tuotteistamisen tavoite, jotta päästään yhteisymmärrykseen eri toimijoiden kanssa.
2. Toisessa vaiheessa kartoitetaan nykytilanne keräämällä ja analysoimalla tietoa osaamisesta ja ymmärryksestä. Tieto toimii pohjana seuraavien vaiheiden työskentelylle.
3. Kolmannen vaiheen tarkoituksena on auttaa palvelun tuotteistamiseen osallistuvia katsomaan palvelua uusista näkökulmista. Tässä vaiheessa rikotaan vakiintuneita näkemyksiä, ja pyritään tunnistamaan palvelun kriittisiä elementtejä ja tehokkaampia toimintatapoja.

4. Neljännessä vaiheessa on tärkeää olla mukana edustusta jokaisesta palvelun kanssa tekemisissä olevista ryhmistä. Tässä vaiheessa muodostetaan näkemys ja yhteinen ymmärrys tuotteistetusta palvelusta.
5. Viimeisen tuotteistamisen vaiheen tavoitteena on tunnistaa jatkokehitystarpeita ja arvioida lopputuotoksia. Arviointi, kokeilu tai simulointi lisää yhteistä ymmärrystä ja avaa ihmisille näkymiä toistensa töihin. (Tuominen ym. 2015, 12–13.)

Tuomisen ym. (2015) malli osallistavasta tuotteistamisprosessista voisi olla hyvä suuremmille yrityksille. Yksinyrittäjänä mallia tuskin kannattaa käyttää sellaisenaan, koska työpajatyöskentely ei henkilöstön puuttuessa ole järkevää. Tuomisen ym. (2015) oppaasta käytetään tässä tutkimuksessa hyödyksi erityisesti menetelmiä tuotteistamisen tavoitteiden selkeyttämiseen, liiketoiminnan nykytilan kartoittamiseen ja näkemysten muodostamiseen.

#### 4.2 Räättälöity tuotteistamisprosessi

Toimeksiantajan sekä muiden tuoreiden ohjelmistoalan yritysten palvelujen tuotteistamisprosessi voisi kulkea seuraavanlaisessa mallissa, johon kuuluu kolme päävaihetta: valmistelu-, toteutus- ja ylläpitovaihe.

Taulukko 2. Tuotteistamisprosessin vaiheet.

Tuotteistamisprosessi	
<b>Valmisteluvaihe</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tuotteistamisen tavoitteiden määrittely</li> <li>2. Yrityksen nykytilan ja osaamisen kartoitus</li> <li>3. Palvelutarjoaman arviointi</li> </ol>
<b>Toteutusvaihe</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Palvelun määrittely</li> <li>5. Palvelun vakioiminen</li> <li>6. Palvelun konkretisointi</li> <li>7. Palvelun hinnoittelu</li> </ol>
<b>Ylläpitovaihe</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>8. Seuranta ja mittaaminen</li> <li>9. Markkinointi asiantuntijabrändiä hyödyntäen sekä myyminen</li> </ol>

Tähän tuotteistamisprosessin malliin on koostettu tutkittujen mallien parhaita puolia, jotka koetaan sopivan toimeksiantajan tilanteeseen. Tuotteistamisprosessin runkona käytetään Jaakkolan ym. (2009) luomaa tuotteistamisprosessin mallia, koska toimeksiantajalle tehtävän tuotteistamisprojektin tavoitteena on erityisesti liiketoiminnan kehittäminen. Prosessiin on lisätty Tuomisen ym. (2015) inspiroimana tuotteistamisen tavoitteiden määrittely ja yrityksen nykytilan kartoittaminen. Viimeiseksi vaiheeksi on lisätty palvelun markkinointinäkökulma, johon saa hyviä vinkkejä Parantaisen oppaista. Seuraavaksi käydään tarkemmin läpi kaikki tuotteistamisprosessin vaiheet.

#### 4.3 Tuotteistamisprosessin aloittaminen

Ennen varsinaista tuotteistamistyötä on tärkeää selkeyttää tuotteistamisprojektin tavoitteet syventymättä vielä palvelun sisältöön ja sen tavoitteisiin. Jos tuotteistamisessa on mukana useita toimijoita, on tärkeää ottaa edustajia kaikista ryhmistä mukaan, jotta tavoitteista saavutetaan yhteinen ymmärrys. (Tuominen ym. 2015, 43.)

Tuomisen ym. (2015, 9) mukaan tuotteistamisella voidaan tavoitella esimerkiksi palvelun tuottamisen tehostamista, markkinoinnin ja myynnin tehostamista, sisäisen tiedonjaon ja yhteistyön tehostamista tai tuotteistettavan palvelun roolin ymmärtämistä.

Palvelujen kehittämisen lähtökohtana on yrityksen liiketoimintastrategia. Yrityksen osaaminen ja resurssit täytyy saada parhaalla mahdollisella tavalla vastaamaan toimialan mahdollisuuksiin niin, että syntyy kasvua ja kannattavuutta. Liiketoimintastrategiaa tehtäessä tulisi hankkia tietoa asiakkaiden tarpeista, toimialan olosuhteista ja trendeistä sekä kilpailijoista. Ennen tuotteistamisprosessin aloittamista yrityksen on hyvä miettiä seuraavia kysymyksiä: mikä on yrityksen kohderyhmä ja millaisia suhteita asiakkaisiin halutaan, millaisia palveluja tuotetaan ja miten ne halutaan tuottaa sekä mikä on erikoistumisen ja tuotekehityksen aste. (Jaakkola ym. 2009, 3.)

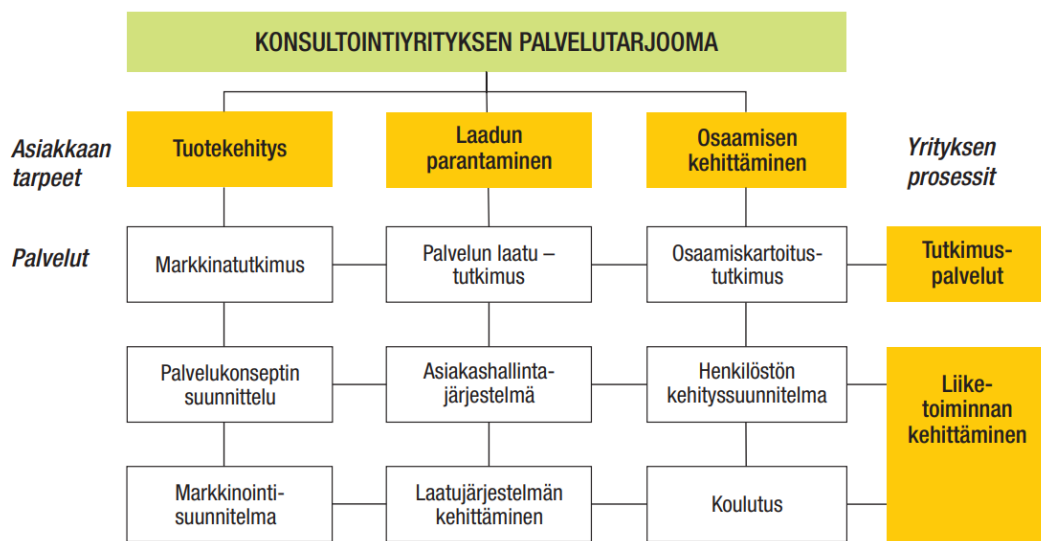
Nykytilan kartoittaminen on olennainen vaihe sekä uuden että olemassa olevan palvelun tuotteistamisessa. Tässä vaiheessa kerätään ja analysoidaan relevanttia tietoa yrityksen osaamisesta, ymmärryksestä ja toimintatavoista. Tämä tieto toimii raaka-aineena tulevien vaiheiden työskentelylle. (Tuominen ym. 2015, 49.) Kun nykytilaa vertaa yrityksen strategiaan ja tavoitteisiin, saadaan selville mitä nykyisiä ja uusia palveluja tulisi kehittää (Jaakkola ym. 2009, 39). Yleinen virhe palvelujen tuotteistamisessa on perustaa palvelukonseptin suunnittelu olettamukselle faktojen sijaan. Toinen kompastuskivi on ryhtyä



tuotteistamaan ilman selkeitä tavoitteita. Tavoitteet tuleekin selkeyttää ennen nykytilan kartoittamista, jotta voidaan saavuttaa yhteinen ymmärrys kartoituksen fokuksesta ja laajuudesta. (Tuominen ym. 2015, 49.)

#### 4.4 Palvelutarjooman arviointi

Palvelutarjoomalla tarkoitetaan yrityksen tarjoamien palvelujen kokonaisuutta. Arvioimalla ja kuvaamalla kokonaisuutta saadaan selkeä käsitys siitä, minkälaisista palveluista yrityksen liiketoiminta koostuu. Arvioinnin perusteella voidaan nähdä, mitkä palvelut vaativat kehitystä tai olisiko uudelle palvelulle tarvetta. Tämän perusteella voidaan valita sovellova palvelu tuotteistettavaksi. Mikäli liiketoimintaa ei vielä ole, palvelutarjoomaa täytyy arvioida perustuen yrityksen tavoitteisiin ja strategiaan. Palvelujen kehittämisen tueksi on hyödyllistä kuvata palvelutarjooma asiakkaan näkökulmasta. Tämä auttaa myös ideoimaan uusia palveluja. Palvelutarjoomaa voidaan jaotella kattamaan erilaisia asiakastarpeita. (Jaakkola ym. 2009, 7–8.)



Kuvio 5. Esimerkki konsultointiyrityksen palvelutarjoomasta (Jaakkola ym. 2009, 7).

Jokaiseen palvelun kehityshankkeeseen sisältyy riski, että lopputuloksena syntyy hieno palvelu, jota kukaan ei osta. Tästä syystä on tärkeää ensin varmistaa, että palvelulla on kysyntää. Toisaalta uusia palveluja miettiessä kannattaa pitää mielessä, että monesti tarjonta luo kysyntää. Ostaja on ehkä tottunut tekemään jonkin asian omin voimin ja ajattelee sen kuuluvan työhönsä oleellisena osana. Vasta kunnollinen vaihtoehto voi saada pohtimaan mitä on tehtävä itse ja mitä voisi ostaa palveluna. Kehityshankkeissa on

yleensä tärkeää valita ongelma, johon kehityshanke tuo ratkaisun sekä ongelman ratkaisevan palvelun vaatimusmäärittelyn tekeminen. Vaatimusmäärittely muodostaa pohjan koko kehityshankkeelle ja sen ensisijainen tarkoitus on dokumentoida asiakkaiden tarpeet. (Parantainen 2007, 25–28.)

Uusien palvelujen tuotteistamistyössä täytyy varmistaa, että mukana on relevantti tieto, osaaminen ja ymmärrys. Tietoa voidaan kerätä kartoittamalla ja analysoimalla yrityksen nykytila. (Tuominen ym. 2015, 49.) Myös yhteistyökumppaneiden hyödyntämistä kannattaa arvioida palvelutarjoomassa. Yhteistyökumppanit voivat esimerkiksi toteuttaa osan palvelusta tai yrittäjä voi toimia osana yhteistyökumppanin palveluja.

Kun palvelutarjooma on kartoitettu, kannattaa arvioida palvelut yksitellen sekä kokonaisuutena ja varmistaa, että ne ovat yrityksen liiketoimintastrategian mukaisia. Nykyisistä palveluista kannattaa arvioida niiden kannattavuutta, riittävyyttä ja riskejä. Uutta palveluideaa kannattaa arvioida kriittisesti esimerkiksi seuraavien aihealueiden osalta: strateginen sopivuus, markkinapotentiaali, kannattavuus ja kehittämistyön vaatimukset. Kun arviointityö on tehty, valitaan kehittämistä vaativat palvelut. (Jaakkola ym. 2009, 9–10.)

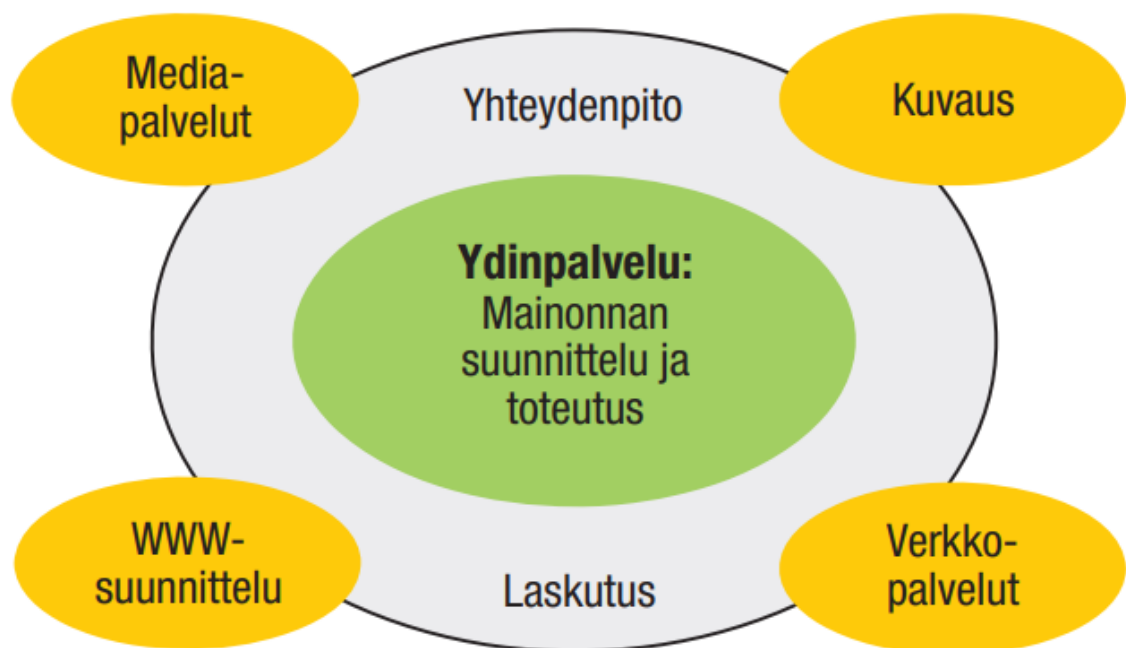
#### 4.5 Palvelun määrittely

Kun kehittämistä vaativa palvelu tai uusi palvelu on valittu, seuraavana askeleena on määritellä palvelun keskeiset ominaisuudet. Palvelusta määritellään sisältö, käyttötarkoitus ja toteutustapa. On tärkeää tietää, mitä hyötyjä asiakkaat tavoittelevat palvelun avulla, jotta sisältö ja toteuttamistapa voidaan suunnitella arvoa tuottavaksi. Viestinnän avuksi voidaan määritellä palvelulupaus, joka kiteyttää palvelun asiakaslähtöisesti. Palvelulupauksessa kerrotaan, miten asiakkaan tarvitsema hyöty luvataan tuottaa ja toimittaa. (Jaakkola ym. 2009, 11.)

Tuomisen ym. (2015, 63) mukaan palvelua on hyvä katsoa uusista näkökulmista, koska se auttaa rikkomaan vakiintuneita käsityksiä ja löytämään tehokkaampia toimintatapoja. Näkemyksiä kannattaa ravistella yhdessä sidosryhmien kanssa esimerkiksi heidän tai asiakkaan näkökulmista, koska yksi tuotteistamisen päätavoitteista on yhteisen näkemyksen muodostaminen. Tukena uusien ideoiden syntymisessä on yrityksen nykytilan huolellinen kartoittaminen. (Tuominen ym. 2015, 63.)

Palvelun suunnittelussa on hyödyllistä ajatella toimintaa kerroksittain kokonaisuutena (Sipilä 1995, 40). Palvelun sisältö voidaan jakaa ydinpalveluun ja sen lisäksi tarjottuihin

tuki- ja lisäpalveluihin. Ydinpalvelu on palvelun perusta ja syy, miksi asiakas haluaa ostaa sen. Tukipalvelut ovat ydinpalvelun käytettävyyden kannalta välttämättömiä oheispalveluja, kuten laskutusta ja yhteydenpitoa asiakkaiden kanssa. Lisäpalvelut taas ovat asiakkaille ydinpalvelun lisäksi annettavia tai myytäviä palveluja, jotka antavat asiakkaille enemmän valinnanmahdollisuuksia. Ydinpalvelun ja sen tuki- ja lisäpalvelujen kokonaisuutta kutsutaan usein palvelupaketiksi. Palvelupaketin kehittämisessä voidaan hyödyntää yhteistyökumppaneita, jos sen avulla saadaan käyttöön osaamista ja resursseja, joita yrityksellä ei itsellään ole. (Jaakkola ym. 2009, 11–12.)



Kuvio 6. Esimerkki mainostoimiston palvelupaketista (Jaakkola ym. 2009, 11).

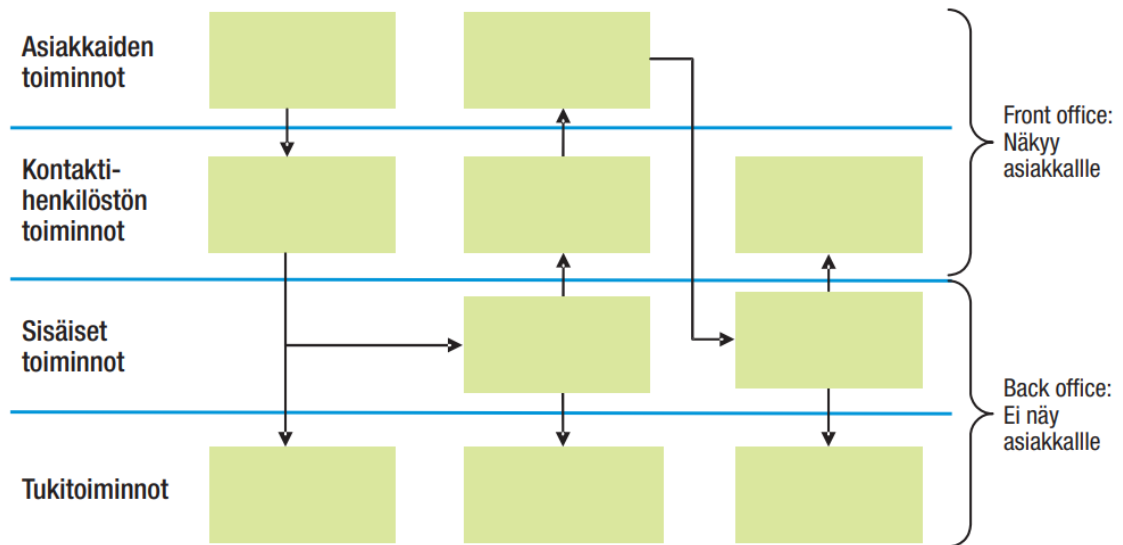
Parantainen (2020) suosittelee palvelulle sisäänheittotuotetta, jonka tarkoituksena on sitouttaa ostaja pienellä riskillä yrityksen pitkäaikaiseksi asiakkaaksi. Hyvä sisäänheittotuote on ostajalle riskitön eli sillä on edullinen hinta, hyvä takuu, se on ymmärrettävä ja asiakas saa siitä välitöntä hyötyä. Lisäksi tuotteen on oltava asiakkaalle vaivaton ostaa, ja toteutusvaiheen on oltava nopea. Sisäänheittotuotteen formaatti voi olla esimerkiksi kartoitus, koulutus tai valmennus. Näiden avulla asiakas voi kiinnostua ostamaan yritykseltä kalliimpia lisäpalveluja. (Parantainen 2020, 27–34.) Sisäänheittotuotteen jälkeen asiakkaalle voidaan myydä itse ydinpalvelu, jolla suurin bisnes tehdään. Palvelun lisäpalveluja, kuten ylläpitoa voidaan myydä asiakkaalle ydinpalvelun toimituksen jälkeen. Sisäänheittotuotteen, ydinpalvelun ja lisäpalvelujen avulla on mahdollista luoda pitkiä asiakassuhteita.

Toiminnan tehostaminen voi kohdistua vain tukipalveluihin, jotka eivät näy asiakkaalle. Lisäpalvelut voivat olla keino erottautua kilpailijoista varsinkin, jos kilpailevat ydinpalvelut ovat samankaltaisia. Lisäpalvelujen ei välttämättä tarvitse tuottaa katetta, jos niillä saadaan lisää asiakasvirtaa. Tästä syystä lisäpalvelujen vaikutusta kannattaa arvioida tarpeeksi laajasti. (Jaakkola ym. 2009, 12.)



Kuvio 7. Palvelun sisällön määrittelyä (Jaakkola ym. 2009, 12).

Palvelun sisällön kuvaamisen lisäksi on määriteltävä, miten palvelu tuotetaan ja toteutetaan. Yrityksen sisällä ja asiakasrajapinnassa tapahtuvia palvelun tuottamiseen liittyviä toimintoja kutsutaan palveluprosessiksi. Osa prosessista näkyy asiakkaalle ja osa ei. Esimerkiksi tukitoiminnot eivät näy asiakkaalle, mutta niillä on suuri vaikutus palvelun onnistumiseen. Palveluprosessi voidaan kuvata esimerkiksi yksinkertaisena toiminta-kaaviona tai blueprinting-menetelmän avulla. Pääasia prosessin kuvaamisessa on, että kaikki palvelun työvaiheet ja tarvittavat resurssit ymmärretään. (Jaakkola ym. 2009, 15–17.)



Kuvio 8. Esimerkki blueprinting-kaaviosta (Jaakkola ym. 2009, 16).

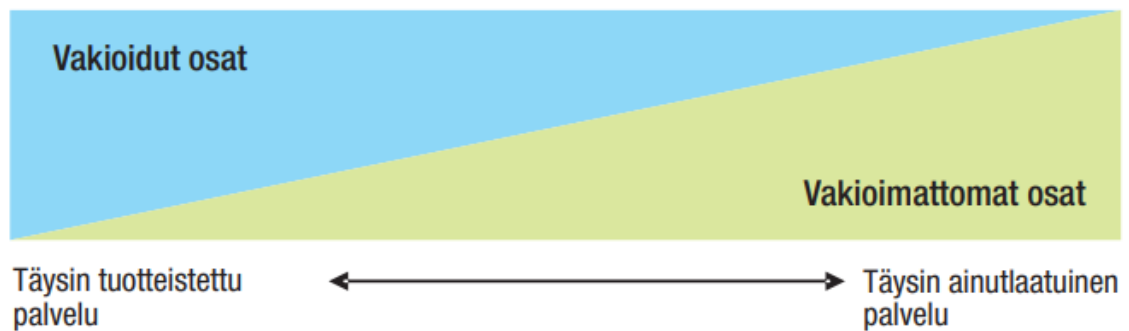
Blueprinting-kaavion avulla voidaan kuvata yksityiskohtaisesti koko palvelu siten, että sen prosesseja voidaan tarkastella mahdollisimman objektiivisesti. Olennaista kaaviossa on ymmärtää näkyvyyden ja vuorovaikutuksen rajapinnat. Kaavio laaditaan ensisijaisesti yrityksen sisäiseen käyttöön, mutta sitä voidaan myös käyttää markkinoinnin apuvälineenä esimerkiksi myyntiesitteitä laatiessa. (Tallniemi 2014, 18.)

#### 4.6 Palvelun vakioiminen

Jaakkolan ym. (2015, 19) mukaan vakioiminen tarkoittaa ”palvelun tai palveluprosessin osien kehittämistä monistettavaksi tai toistettavaksi jonkin järjestelmällisen menetelmän tai teknologian avulla”. Vakiointi on räätälöinnin vastakohta. Vakioinnin avulla palvelun tuotannosta tulee tehokkaampaa, kannattavampaa ja tasalaatuisempaa. Jos palvelu on täysin vakioitu, on vähän mahdollisuuksia ottaa asiakkaan yksilölliset tarpeet huomioon. Liika vakiointi voi myös tukahduttaa innovointia, jolloin palvelu jämähtää paikoilleen eikä asiantuntijoiden hiljaista tietoa osata hyödyntää riittävän tehokkaasti (Tuominen ym. 2015, 6). Toisaalta kokonaan vakioimatta jättäminen ei ole järkevää, koska on hidasta aloittaa palvelun suunnittelu jokaisen asiakkaan kohdalla uudelleen. (Jaakkola ym. 2009, 19.)

Tuotteistamisessa on tärkeää oikeanlainen vakioinnin ja räätälöinnin tasapainon löytäminen. Oikean tasapainon löytäminen on samalla yksi tuotteistamisen suurimmista

haasteista (Tuominen ym. 2015, 6). Tasapaino vaihtelee eri palveluissa perustuen yrityksen strategiaan valintoihin. Yhdessä ääripäässä on täysin ainutlaatuinen palvelu, joka ei sisällä mitään vakioituja osia. Toisessa ääripäässä on täysin tuotteistettu palvelu, joka toteutuu aina samanlaisena eikä sisällä asiakaskohtaista räätälöintiä. Suurin osa palveluista on jossain näiden ääripäiden välillä. Ainutlaatuinen tuotteistamaton palvelu on esimerkiksi konsultointiprojekti, jossa ratkaistaan täysin uudenlaista ongelmaa ja toistettavia menetelmiä tai työkaluja ei ole käytettävissä. Monet IT-pohjaiset palvelut ovat täysin vakioituja. Tästä esimerkkinä toimii www-pohjainen tietokantapalvelu. Palvelun räätälöinti voi toimia erottautumiskeinona, jos kilpailijoiden tarjooma on pitkälle vakioitu. Olennaista on sopeuttaa vakiointi sellaiselle tasolle, että se tukee asiakkaan kokemaa arvoa. (Jaakkola ym. 2009, 19.)



Kuvio 9. Tuotteistamisen asteet (Jaakkola ym. 2009, 19).

Palvelu voi koostua vakioitujen ja räätälöityjen osien yhdistelmästä. Asiakkaat arvostavat räätälöityä palvelua, koska se koetaan vastaavan paremmin yksilöityyn tarpeeseen. Palveluun voidaan lisätä joustavuutta jakamalla vakioituja osia moduuleihin. Modulaarisuutta voi toteuttaa tarjoamalla palvelun perusmallia, johon asiakas voi valita lisäksi haluamansa lisäpalvelut eli moduulit. Moduloinnin edellytyksenä on, että vakioidut osat ovat itsenäisiä ja helposti yhdisteltävissä. Modulaarinen rakenne mahdollistaa massaräätälöinnin, koska asiakas voi valita ostotilanteessa itselleen sopivat palvelun osat. Moduulit voidaan hinnoitella erikseen, joten asiakas maksaa vain käytetyistä palvelun osista. Tällöin hinnasta ei tarvitse tinkiä vaan asiakas voi tarvittaessa vähentää moduuleja budjettinsa mukaan. (Jaakkola ym. 2009, 20.)

#### 4.6.1 Vakioimisen keinoja

Vakioimisen työkaluna voidaan käyttää jotain teknologista ratkaisua tai muuta yhtenäistä menetelmää. Tavoitteena on suunnitella palveluprosessin osia niin, että ne voidaan toteuttaa samalla tavalla asiakkaalta toiselle. Menetelmä voi pohjautua esimerkiksi toimintaohjeisiin, tiedonkäsittelyyn, tietokantoihin ja tietojärjestelmiin, viestimiseen tai vakioituihin työvälineisiin. Olennaista eivät ole menetelmät tai teknologia, vaan niiden tuoma lisäarvo palveluun. (Jaakkola ym. 2009, 21.)

Monistettavuuden rakentaminen voi vaatia dokumentoitua tietoa pitkältä aikaväliltä. Tiedon kerääminen muuttaa yrityksen strategista osaamista siirrettävään ja monistettavaan muotoon. Lisäksi työn dokumentointi pitkältä aikaväliltä tarkentaa hinnoittelua ja kannattavuuslaskelmia. Esimerkiksi asiakkaista ja työtavoista, käytetyistä resursseista, työmenetelmistä ja työajasta on hyvä kerätä tietoa. (Jaakkola ym. 2009, 22.)

Toimintatapojen vakioimisesta sekä tiedon keräämisestä syntyy myös se etu, että palvelun tulosten ennustettavuus paranee ja asiakkaille voidaan kuvata tarkemmin mitä tuloksia saadaan ja missä ajassa. Tämä poistaa asiakkaan kokemaa riskiä ja parantaa palvelun laatua. Myös palvelubrändin rakentamisen kannalta vakioidut toimintatavat ja termit ovat tärkeitä. (Jaakkola ym. 2009, 23.)

#### 4.6.2 Viestinnän vakioiminen

Myös asiakaskohtaamisia ja viestintää voidaan mallintaa niin, että siinä toistetaan vakioituja toimintatapoja ja menetelmiä. Erilaisissa palveluissa voidaan ennalta määrittellä, kuinka asiakkaalle kommunikoidaan, mitä asiakkaan kanssa käydään läpi, mitä jatkotoimenpiteistä sovitaan ja miten ongelmatilanteet ratkaistaan. Vaikka jokainen asiakaskohtaaminen on ainutlaatuinen, kannattaa suunnitella etukäteen mitä asioita on hyvä käydä läpi. Vakioinnin tuloksena voi olla erilaisia malleja, joita voi soveltaa eri tilanteisiin asiakkaiden kanssa. Asiakaspalvelun vakioiminen on edellytys asiakaskohtaamisten johtamiselle ja seurannalle. Teknologiaa kannattaa hyödyntää asiakaspalvelussa ja niitä voi vakioida jopa kokonaan automaattisten viestien avulla. Asiakaskanavat tulee kuitenkin suunnitella asiakkaan eikä teknologian ehdoilla. (Jaakkola ym. 2009, 24.)

Palveluprosessin suunnittelussa on syytä ottaa huomioon, kuinka paljon halutaan asiakkaan itse osallistuvan palvelun tuotantoon. Jos asiakasta tarvitaan tai halutaan

osallistuvan palvelun tuotantoon, on tämä ehdottomasti viestittävä asiakkaalle. Asiakasta tulee auttaa ja ohjeistaa roolissaan mahdollisimman selkeästi väärinymmärrysten välttämiseksi. (Jaakkola ym. 2009, 25.)

#### 4.7 Palvelun konkretisointi

Palvelun konkretisoinnilla tarkoitetaan palvelusta viestimisen yhtenäistämistä asiakasrajapinnassa. Tavoitteena on tehdä palvelusta helposti ymmärrettävä, uskottava ja erotautumiskykyinen. Tuotteistetulle palvelulle voidaan antaa nimi ja luoda palvelubrändi. Palvelubrändi voidaan määritellä ryhmäksi arvoja, jotka lupaavat palvelukokonaisuuden. Se on asiakkaan mielikuva palvelun identiteetistä. (Jaakkola ym. 2009, 27)

Palvelua kannattaa konkretisoida myynti- ja markkinointivoittoa asiakashyötyjä kuvaamalla. On erilaisia tehokkaita viestinnällisiä keinoja, joilla ostajien mielenkiinto herätetään ja palvelu saadaan myytyä helpommin. Hittituotteen ennusmerkit ovat Parantaisen (2020, 15) mukaan seuraavat:

- Tarkoitettu naurettavan pienelle vähemmistölle
- Ratkaisee asiakkaasi polttavan ongelman
- Törkeä – tai edes jämerä –lupaus
- Tömäkkä takuu
- Selkeä sisältö
- Helppo hinta
- Tarttuva nimi
- Vertailukelvoton kokonaisuus
- Laiskan ostajan unelma

Edellä listattuja asioita kannattaa palvelua konkretisointivaiheessa pitää mielessä. Tarttuva nimi lisää palvelun myyntiä. Tärkein yksittäinen ominaisuus nimelle on se, että se jää mieleen. Lisäksi nimen on oltava rekisteröitävissä ja sen olisi hyvä toimia arkikäytössä puhekielessä. (Parantainen 2020, 67–70.)

Markkinoinnissa jämäkkä lupaus on myyntivaltti, joka vangitsee ostajien huomion. Lupauksena voi toimia nopeuslupaus, rahalupaus, helppouslupaus tai turvalupaus. Nopeuslupaudella luvataan toimittaa palvelu tai tuote erityisen nopeasti. Rahalupauksella luvataan asiakkaalle joko säästöä tai tuottoa. Helppouslupauksella luvataan karsia



asiakkaan käyttämää aikaa, vaivaa ja energiaa. Turvalupauksella luvataan poistaa asiakkaan kokemia riskejä ja pelkoja. (Parantainen 2020, 75–87.)

Palvelukuvauksessa kannattaa Parantaisen (2020, 92) mukaan keskittyä kuvaamaan hyötyjä, mitä palvelu asiakkaalle tuottaa. Parantainen suosittelee markkinoinnissa käytettävän ennen-jälkeen tyyppisiä kuvia, taulukoita tai kaavioita, joissa ensin näkyy asiakkaan kokema työkuorma nyt ja seuraavaksi valoisa tulevaisuus, jonka asiakas voisi kokea palvelun ostamalla. Palvelun kuvauksessa on myös tärkeää kertoa olennaiset palveluun kuulumattomat asiat. Tämä poistaa asiakkaiden turhat odotukset. Palvelukuvauksen on oltava asiakkaan ymmärrettävissä, eikä siinä tule käyttää vain asiantuntijan ymmärtämiä termejä ja käsitteitä. Palvelukuvauksessa kannattaa kertoa kenelle palvelu on tarkoitettu ja kenelle ei. Lisäksi täytyy kuvata erityisen tarkkaan se mitä ollaan toimittamassa, jotta asiakas voi lokeroida tuotteen mielessään hänelle tuttuun kategoriaan tai palveluformaattiin. (Parantainen 2020, 92–95.)

Yksi parhaista viestinnän välineistä on tarina, jolla voidaan herättää kuulijan mielenkiinto palvelua kohtaan. Tarina voi olla esimerkiksi referenssitarina asiakkaasta, jossa kerrotaan, miten asiakkaan ongelma ratkaistiin. Ongelmanratkaisutarinan vaihtoehtona voi olla vaikkapa tarina hiljattain tapahtuneesta sattumuksesta, josta opittiin jotain uutta. Kolmantena tarinan lajina voi toimia se, että ottaa kantaa johonkin ajankohtaiseen uutiseen tai trendiin. Tarinoiden lisäksi kuulijoille voidaan esittää jokin heitä kiinnostava arvoitus tai väite, johon voidaan tarjota perustelu ja ratkaisu. (Parantainen 2020, 72–74.)

Palvelubrändin kehittämisen haasteena on palvelujen monimuotoisuus ja prosessimaisuus. Yhtenäisen yrityskuvan ja vahvan palvelubrändin rakentamisen kannalta on tärkeää, että palvelua koskevat viestit ovat yhdenmukaisia jokaisessa vuorovaikutustilanteessa asiakkaan kanssa. On tärkeää, että viestintä asettaa asiakkaiden odotukset oikealle tasolle. (Jaakkola ym. 2009, 27) Konkretisoinnin avulla asiakkaalle voidaan viestiä palvelun aineettomista ominaisuuksista näkyvien todisteiden, kuten työnäytteiden avulla. Koska aineettoman palvelun laadun arviointi on vaikeaa, asiakas voi perustaa odotuksensa ja mielikuvansa palvelun näkyviin elementteihin. Konkretisointi auttaa palvelun myymistä, koska asiakkaalle voidaan esitellä jotain nähtävää tai käsinkosketeltavaa. (Jaakkola ym. 2009, 27.)

Jaakkola ym. (2009, 28) on listannut erilaisia keinoja, joiden avulla palvelua voidaan konkretisoida:

- Esitteiden sekä muiden painotuotteiden avulla voidaan kertoa palvelun sisällöstä, prosessista ja käyttötarkoituksesta.
- Edellisissä projekteissa syntyneillä työnäytteillä voidaan kuvata palvelun lopputuloksia.
- Joistain palveluista voidaan tarjota asiakkaalle näyte. Esimerkiksi koulutuksissa voidaan tarjota yksi koulutuspäivä ennen kokonaisen koulutusohjelman ostamista.
- Palveluun liitetyt tavarat kuten raportit, piirustukset ja kurssitodistukset toimivat aineettoman palvelun symboleina.
- Palvelun toteuttamisen ympäristö viestii palvelun laadusta. Tilojen ulkonäkö, henkilökunnan pukeutuminen ja erilaiset laitteet luovat mielikuvaa palvelusta.
- Varsinkin osaamisintensiivisissä yrityksissä käytetään referenssejä konkretisoimaan palvelun tuloksellisuutta ja laatua. Myös asiakastyytyväisyyskyselyjen myönteisiä tuloksia voidaan käyttää suosituksina.
- Erilaiset patentit, sertifikaatit ja palkinnot viestivät osaamisen tasosta ja palvelun laadusta.
- Takuun antaminen on vahva tapa viestiä palvelun laadusta ja se laskee asiakkaan kokemaa riskiä.

#### 4.8 Palvelun hinnoittelu

Palvelun hinta on yksi merkittävimmistä yrityksen kannattavuuteen liittyvistä tekijöistä. Selkeä hinnoittelu hyödyttää asiakasta, koska voidaan kertoa mitä hän saa ja mitä se maksaa. Palvelun hinnoitteluvaiheessa määritellään hinnoittelustrategia, hinnoittelumenetelmä sekä hinta. (Jaakkola ym. 2009, 29.)

Kiinteän hinnan määrittäminen on eräs tuotteistamisen keskeinen hyöty. Se onnistuu vain, jos palvelun sisältö ja toteutustapa on selkeästi määriteltä. Tuotteistamisen avulla palvelu voidaan toteuttaa nopeammin ja tehokkaammin, samalla kun hinta pysyy vakiona. Tuotteistamisen avulla asiakkaasta tulee hintatietoisempi ja hän pystyy vertailla palveluja paremmin. (Jaakkola ym. 2009, 30.)

Hinnoittelu kannattaa laatia mieluummin asiakkaan kokemuksen arvon ja hyödyn mukaan kuin palvelun tuotannon kustannusten mukaan. Toinen tärkeä hinnoitteluperiaate on se, että hinnoitellaan ja myydään tuotetta vain sellaisille asiakkaille, joille se on alun perin

tarkoitettu. Tämä on välttämätöntä, jos palvelulle halutaan asettaa kiinteä hinta. (Parantainen 2020, 98.)

Palvelun hinnoittelu muuttuu selkeämmäksi, jos palvelunpaketin lisäpalvelut voidaan hinnoitella erikseen. Hinnasta tinkivä asiakas voidaan ohjata karsimaan lisäpalvelujen määrää, jolloin myydään vähemmän, mutta kate pysyy samana. (Jaakkola ym. 2009, 12.)

#### 4.8.1 Hinnoittelustrategia

Sipilän (2003, 71) mukaan hinnoittelustrategia koostuu hinnoittelun lähtökohdista, hinnoittelun tavoitteista, perushintatason valinnasta, hinnoittelumenetelmien valinnasta ja periaatteista, joita sovelletaan operoitaessa hinnalla kilpailutilanteessa. Hinnoittelustrategiasta voidaan laatia hinnoittelupoliittisia ohjeita, jotka koskevat koko yritystä, liiketoimintaa tai yksittäistä tuotetta. (Sipilä 2003, 71–75.)

Hinnoittelustrategiaa varten on tärkeää tehdä sisäistä ja ulkoista tutkimusta. Sisäisillä tutkimuksilla voidaan arvioida esimerkiksi palvelun kustannuksia ja kannattavuutta. Ulkoisilla tutkimuksilla voidaan saada tietoa esimerkiksi kilpailutilanteesta, markkinasta, asiakkaista, alaa koskevista säädöksistä ja toimialan trendeistä. (Sipilä 2003, 69–70.)

Hinnoittelupäätösten perustana voidaan pitää palvelun markkina- ja kilpailutilannetta. Sopivalla hinnoittelulla yrityksen tulee saavuttaa taloudelliset tavoitteensa sekä pystyä kilpailla muiden palvelujen kanssa. Keskeisiä arvioitavia asioita ovat kysyntä ja menekki, asiakkaalle palvelulla tuotettu lisäarvo sekä asiakkaiden odotukset hinnan suhteen. (Jaakkola ym. 2009, 29.)

Strategiaa laatiessa voidaan arvioida eri hinnoittelutapoja ja miettiä mikä sopisi parhaiten omaan tilanteeseen. Markkinaperusteisen hinnoittelun pohjana on palvelun menekki ja kysyntä. Kilpailuperusteisessa hinnoittelussa hinta suhteutetaan kilpailijoiden hintoihin. Kilpailijoiden hinnoilla on sitä vähemmän merkitystä, mitä ainutlaatuisempaa palvelua hinnoitellaan. Alan yleinen hintataso on kuitenkin hyvä tietää, kun yritys ja palvelu viehdään markkinoille. Kysyntäperusteisessa hinnoittelussa hinta asetetaan vastaamaan sitä arvoa, mikä palvelulla on asiakkaalle. Asiakasta laskutetaan sen mukaan, mitä hän on valmis palvelusta maksamaan. (Jaakkola ym. 2009, 29.)

#### 4.8.2 Hinnoittelumallit

Sipilän (2003, 177) mukaan hinnoittelumallien kehittämisen kanssa voi ja kannattaa olla luova, koska tuloksena yritys voi saada selvän kilpailuedun. Hinnoittelun ei tarvitse perustua vain yhteen menetelmään vaan niitä voi yhdistellä. Selkeä tapa luokitella hinnoittelumallit, on jakaa ne keskeisimmän hintaperusteen mukaan seuraavasti:

- Tuotosperusteinen hinnoittelu, jossa asiakas maksaa valmiista palvelun tuotoksesta kiinteän hinnan.
- Resurssipohjainen hinnoittelu, joka perustuu työhön käytettyyn aikaan, kustannuksiin tai palvelulle varattuihin resursseihin henkilö-, tila- tai laitekapasiteetista.
- Käyttöoikeusperusteinen hinnoittelu, jossa asiakas maksaa oikeudesta käyttää yritys- tai tuotenimeä, tuotetta tai tuotekonseptia.
- Hyöty- ja arvoperusteinen hinnoittelu, jossa hinta määräytyy asiakkaan palvelusta saaman hyödyn mukaan kuten tuottavuuden nousun, varallisuuden kasvun, markkina-aseman parantumisen tai riskien poistamisen. (Sipilä 2003, 178.)

Taulukko 3. Hinnoittelumallin valinta (Sipilä 2003, 251).

	Tuotos	Resurssi	Käyttöoikeus	Hyöty
Työmäärän ja kustannusten arviointi	Helppo	Vaikea	Helppo	Vaikea
Palvelun tuotteistusaste	Korkea	Alhainen	Korkea	Korkea
Työn jalostusarvo, onnistumisen tod.näk.	Korkea	Pieni	Korkea	Korkea
Epäonnistumisen riski	Pieni	Suuri	Pieni	Pieni
Henkilöstön määrä	Suuri	Suuri	Pieni	Pieni
Idean merkitys	Suuri	Pieni	Suuri	Suuri
Syntyykö tai onko mukana näkyvä tuotos	Kyllä	Ei	Kyllä	Kyllä
Asiakkaan panoksen vaikutus tulokseen	Pieni	Suuri	Suuri	Pieni
Asiakkaan kopiointihalu	Pieni	Suuri	Pieni	Pieni
Asiakkaan sähläysvaara	Pieni	Suuri	Pieni	Pieni

Hinnoittelumallia valitessa voidaan käyttää hyödyksi edellä esiteltyä taulukkoa. Jos työmäärän arviointi on vaikeaa, kannattaa käyttää resurssiperusteista veloitusmallia.

### 4.8.3 Hinnan määrittäminen

Kun hinnoittelumalli on valittu, voidaan miettiä konkreettista hintaa. Yleisesti palvelun tuottamisen kustannukset toimivat hinnoittelun alarajana, jotta voidaan varmistaa palvelun kannattavuus ja taloudellisuus. Markkinat sekä kysyntä määrittävät puolestaan hinnan ylärajan. Asiakasta ei kuitenkaan kiinnosta paljonko palvelu tulee tuottajalle maksamaan vaan hän vertaa hintaa palvelusta saamaansa hyötyyn ja markkinoilla oleviin kilpailuviin palveluihin. (Jaakkola ym. 2009, 29–30.)

Parantaisen (2020, 96) mukaan hyvään tuotteistukseen kuuluu oleellisena osana helppo hinta, jonka asiakas nopeasti hahmottaa. Jos hinta on selkeä, ostaja pystyy hahmottamaan suurimman mahdollisen riskinsä. Hinnoittelussa on tärkeää tiedostaa, että hinta on aina vinkki palvelun laadusta. Kallis palvelu viestii hyvästä laadusta, kun taas halpa viittaa monesti heikkoon laatuun. Hinnan olisi hyvä olla sen verran korkea, että ostaja ottaa sen tosissaan. Toisaalta taas sen verran pieni, että kaikilla sopivilla asiakkailta on helposti varaa maksaa se. (Parantainen 2020, 96–99.)

Kannattavuuden arviointi ja seuranta on tärkeä osa hinnoitteluprosessia. Hinnoittelun onnistumista tulee seurata ja hintoja voi muuttaa aina tarpeen mukaan. Palvelun taloudellista kannattavuutta voidaan arvioida tunnuslukujen ja kannattavuuslaskelman avulla. (Jaakkola ym. 2009, 29.)

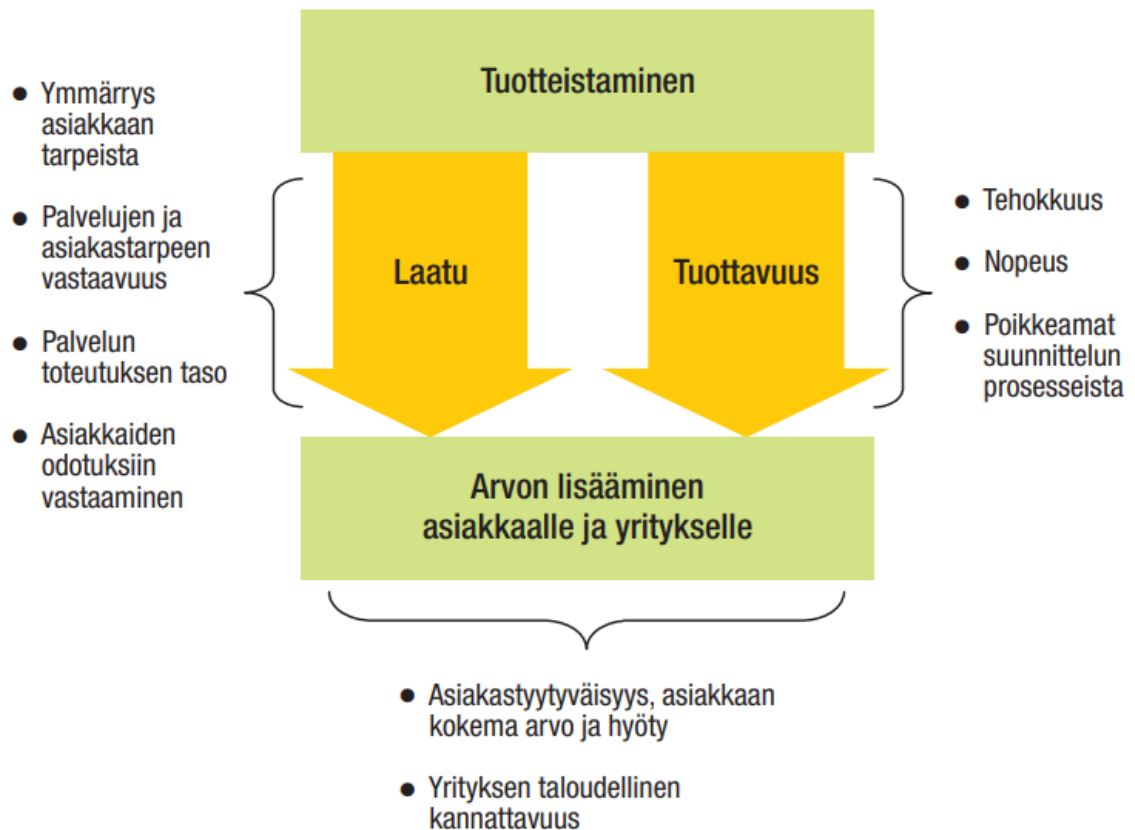
Aikaveloitteisessa hinnoittelussa asiantuntijan itse on oltava määrittämässä hintaansa. Jonkun toisen henkilön sanelemana hinta voisi nousta perusteettomasti, koska aikaveloitteinen hinta kuvaa henkilön osaamistasoa ja on siten kannanotto organisaatiolta. (Sipilä 2003, 78.)

### 4.9 Seuranta ja mittaaminen

Onnistumisen seuranta ja mittaaminen kuuluu olennaisena osana palvelun kehittämisen prosessiin. Seuranta on tärkeää palvelun ja koko liiketoiminnan pitkäjänteiselle kehittämiseksi. Palvelulla on oltava mitattavissa olevat selkeät tavoitteet, jotta palvelua voidaan kehittää. (Jaakkola ym. 2009, 33.)

Laatu ja tuottavuus ovat edellytyksiä arvon luomiselle. Ne ovat myös keskeisiä palvelun seuranta- ja arviointialueita. Yksityiskohtaiset seurannan kohteet määräytyvät yrityksen

tuotteistamisprojektille asettamien tavoitteiden kautta. Jaakkola ym. (2009, 33) listaa tuotteistamisprojektin tavoitteiksi mm. asiakastyytyvyyden parantamisen, palvelun laatuvaihtelujen vähentämisen, palvelun markkinoinnin ja myynnin helpottamisen, palvelun kannattavuuden parantamisen, kasvun lisäämisen ja yrityksen tehokkuuden sekä kokonaiskannattavuuden parantamisen. (Jaakkola ym. 2009, 33.)



Kuvio 10. Tuotteistamisen tavoitteet ja eräitä seurannan ja mittaamisen kohteita (Jaakkola ym. 2009, 33).

Erilaisia mittareita käyttämällä voidaan arvioida palvelun kehittämisen onnistumista. Mittareiden tulee liittyä tavoitteisiin, jotta niistä olisi hyötyä päätöksenteossa. Mittareita kannattaa usein myös muuttaa palvelun kehittyessä. Alussa voi olla järkevää mitata asiakassuhteen sujuvuutta ja osaamisen kehittymistä, kun taas palvelun kehittyessä tulisi tuottaa jo taloudellista tulosta. Jokaisen yrityksen kannattaa määrittää mitattavat asiat omista näkökulmistaan. Mitattavia asioita voi olla esimerkiksi taloudellinen kannattavuus, myyntivolyymi ja kasvu, tehokkuus ja laadunvaihtelu, asiakastyytyvyys ja asiakkuuksien määrä, imago ja tunnettuus tai henkilöstön tyytyväisyys ja osaamisen kehittyminen. Pääasia on se, että mitataan oleellisia asioita ja että mittaustuloksia käytetään hyväksi. (Jaakkola ym. 2009, 34.)

#### 4.9.1 Palvelun laatu

Koska palvelu on aineeton prosessi, palvelun laatu on monimutkainen käsite. Yleisesti palvelun laatua mitataan asiakkaan tyytyväisyyden perusteella. Jos palvelu on asiakkaan mielestä vastannut odotuksia ja tuottanut lisäarvoa, laatu on ollut hyvää. Palvelun laatu syntyy siis saavuttamalla tai ylittämällä asiakkaan odotukset. Palvelun laatua voidaan tarkastella erittelemällä lopputuloksen laatu ja palveluprosessin laatu. Lopputulos tarkoittaa palvelun seurauksena syntynyttä tuotosta, kun taas palveluprosessi viittaa palvelun toimitukseen sekä asiakkaan ja yrityksen vuorovaikutustilanteisiin. Yleensä asiakkaan laatumielikuva syntyy palveluprosessin aikana. (Jaakkola ym. 2009, 34.)

Palvelun toimivuutta ja palveluprosessia voidaan analysoida erilaisin menetelmin. Ongelmakohtia voidaan analysoida mm. seuraavilla kysymyksillä:

- Onko yrityksellä oikea käsitys asiakkaiden tarpeista ja odotuksista?
- Vastaako palvelun sisältö asiakastarpeisiin?
- Toteutetaanko palvelua sillä tavalla kuin se on määritelty?
- Vastaako palvelun viestintä todellista sisältöä ja toteutusta?
- Vastaako asiakkaiden odotukset heidän saamaansa palvelua? (Jaakkola ym. 2009, 34–35.)

Palvelun laatua voidaan seurata erilaisin menetelmin. Vastauksia edellä mainittuihin kysymyksiin saadaan esimerkiksi asiakastyytyväisyyskyselyillä, työn dokumentoinnilla, havainnoinnilla, reklamaatioiden määrää tarkastelemalla sekä erilaisella tilastoinnilla. Asiakaspalautetta on hyödyllistä kerätä jatkuvasti ja aktiivisesti sekä kehittää systemaattinen tapa hyödyntää sitä.

Parantainen (2007, 171) suosittelee tutkimaan reklamaatioiden taustoja sekä oppimaan niistä. Reklamaatioissa voi piillä vihjeitä palvelun ongelmakohdista, vaikka asiakkaan ongelma olisikin pieni. Palvelun laatua voi seurata myös testaamalla palvelua itse tai käyttämällä testiasiakkaita ("mystery shopping"), jossa testaaja tekeytyy oikeaksi asiakkaaksi ja seuraa miten palvelu sujuu. Asiakastyytyväisyys on yksi palvelun laadun mittari eli asiakkailta kannattaa kysyä mitä mieltä he ovat palvelusta. Näissä kannattaa kuitenkin huomioida, että kyselyillä saa yleensä vain keskiarvoja ja tuloksia on usein hankala tulkita. Siksi kannattaakin seurata kyselyjen arvioiden muutoksia, joka kertoo mihin suuntaan palvelu on kehittynyt. Asiakaskyselyt ja mittaukset kannattaa automatisoida mahdollisimman pitkälle. Parantaisen mukaan on tärkeää kuunnella omia työntekijöitä, koska

heillä on yleensä paras käsitys palvelun heikoista kohdista. Yksittäinen vika palvelussa ei aina ole pahasta, vaan palvelun tulee keskimäärin ylittää asiakkaiden odotukset. Liikaräätälöinti voi vain heikentää palvelun kokonaislaatua. (Parantainen 2007, 171–174.)

#### 4.9.2 Palvelun tuottavuus ja kannattavuus

Tuottavuus tarkoittaa palvelun tuottamisprosessin suorituskykyä. Tuottavuus mittaa tuotoksia suhteessa panostuksiin. Palvelun tuottavuutta voidaan mitata esimerkiksi palvelun tuottamiseen käytetyllä ajalla, palvelun tehokkuudella sekä havaitsemalla poikkeamia suunnitellusta palveluprosessista. Palvelun nopea tuottaminen ei aina ole tarkoituksenmukaista, koska asiakkaan kokema laatu ja arvo perustuu myös palveluprosessin aikana tapahtuvaan vuorovaikutukseen. Tuottavuuden mittarit kannattaa siis suunnitella niin, ettei ne ala ohjata yrityksen toimintaa epätoivottuun suuntaan. Sisäisten prosessien tehostuminen on yksi tuottavuuden paranemisen merkki. (Jaakkola ym. 2009, 36.)

Yksi keskeisimmistä tuotteistamisen tavoitteista on taloudellinen kannattavuus ja myynnin kasvu. Taloudellista kannattavuutta voidaan mitata ja seurata esimerkiksi palvelun ja yrityksen liikevaihdolla, myyntikateprosentilla ja voittoprosentilla. (Jaakkola ym. 2009, 37.)



## 5 PALVELUN MARKKINOINTI, MYYNTI, SOPIMUKSET JA LASKUTUS

Tämän luvun tarkoitus on esitellä keinoja tuotteistetun palvelun ja yrityksen näkyvyyden parantamiseksi, jotta asiakashankinta olisi helpompaa. Lisäksi luvussa käsitellään myyntiin liittyviä käytännön asioita siihen pisteeseen, että palvelu alkaa tuottaa liikevaihtoa.

Ensiksi käydään läpi brändin määritelmä ja se, kuinka yrittäjän voi hyödyntää brändiä liiketoiminnassa ja asiantuntijapalvelun markkinoinnin tukena. Sen jälkeen tutustutaan keinoihin, kuinka markkinointia ja myyntiä kannattaa toteuttaa. Myyntityöhön liittyen esitellään vinkkejä ja käydään läpi hyvän myyjän ominaisuuksia. Kun palvelu on lopulta saatu myytyä, voidaan tehdä kirjallinen sopimus sovituista asioista sekä ehdottaa asiakkaalle laskutusvaihtoehtoja. Näihin käytännön asioihin perehdytään hieman tarkemmin luvun lopussa.

### 5.1 Näkyvyyden tehostaminen brändin avulla

Yksi opinnäytetyön tavoitteista on kehittää työkaluja markkinointiin ja siten helpottaa myyntityötä. Yrityksen on tavoitettava potentiaaliset asiakkaat. Jotta yrittäjän myyntityö muuttuisi enemmän asiakkailta tuleviin yhteydenottoihin, on syytä miettiä yrityksen viestiä ja markkinointistrategiaa. Opinnäytetyön toiminnallisessa osassa tavoitteena on kehittää keinoja, joilla yrityksen näkyvyyttä voidaan kasvattaa. Markkinoinnin avulla pyritään muodostaa halutunlainen mielikuva yrityksestä. Siispä tässä luvussa tutkitaan tarkemmin brändäämistä ja brändin merkitystä yrittäjälle. Suurin tutkimuksellinen kysymys kuuluu kannattaako yksinyrittäjän brändätä osaamistaan ja miksi? Teorian pohjalta voidaan myöhemmin suunnitella yrittäjälle sopivia kanavia asiantuntijaosaamisen esille tuomiseen.

#### 5.1.1 Brändin määritelmä

Brändi-käsitettä voidaan kuvata monella eri tapaa. Rope ja Methner (2001, 241) määrittelevät brändi -käsitteen seuraavasti: ”Merkkituotteeksi/merkkitekijäksi katsottava nimeen

liittyvä assosiaatioperusta”. Tämä pohjimmiltaan tarkoittaa sitä, millaisia mielikuvia ja ajatuksia asiakkaalla herää, kun hän havaitsee brändätyn asian.

Seth Godin (2009) puolestaan kuvailee brändin olevan niitä odotuksia, muistoja, tarinoita ja suhteita, jotka vaikuttavat myönteisesti asiakkaan ostopäätökseen. Brändiä ei ole olemassa kuluttajalle, jos hän ei ole valmis maksamaan lisähintaa, tehdä valintaa vaihtoehdoista tai suosittelemaan palvelua. (Seth Godin 2009.)

Jaakkolan ym. (2015, 27) mukaan brändi voidaan määritellä ”ryhmäksi arvoja, jotka lupaa tietyn palvelukokonaisuuden: se on asiakkaan mielikuva tuotteen tai palvelun identiteetistä”. Nykyään brändi nähdään enemmänkin lisäarvoa tuottavana asiana, jonka ansiosta tuotteesta maksetaan enemmän, kuin vastaavasta nimettömästä tuotteesta (Laakso 2004, 22–44). Brändi lisää asiakasuskollisuutta ja helpottaa myyntiä (Jaakkola ym. 2009, 27).

Brändi-käsite on lähellä käsitettä yrityksen maineesta. Brändin keskeisiä eroja maineeseen verrattuna on se, että brändiin liittyvä työ on tietoista, kun taas maine markkinoilla voi syntyä hyvien tuotteiden myötä. Brändissä on pohjimmiltaan kyse siitä, että jollain asialla on tunnettuus ja hyvä maine markkinoilla. (Rope & Mether 2001, 167–168.)

Brändäämistä on monenlaista ja brändiä voi rakentaa erilaisten asioiden ympärille, kuten yrityksen, henkilön, asiantuntijuuden tai tuotteen. Useiden tutkijoiden mukaan ihmisiä pidetään uskottavampina viestijöinä kuin yrityksiä. Esimerkiksi sosiaalisessa mediassa sama julkaisu henkilökohtaiselta tililtä saa paljon enemmän reaktioita kuin vastaava yritystililtä, vaikka yritystilillä olisikin enemmän seuraajia. Ihmiset ovat luontaisesti kiinnostuneita toisista ihmisistä, heidän osaamisestaan ja persoonastaan, koska heihin voidaan samaistua. Tästä syystä henkilö- ja asiantuntijabrändit kiinnostavat yritysbrändejä enemmän. (Sillanpää 2017, 5.)

Juuri pienen yrityskokonsa takia yksinyrittäjän kannattaisi ensisijaisesti lähteä rakentamaan henkilö- ja asiantuntijabrändiään mieluummin kuin yritysbrändiä. Myös yritysbrändille on paikkansa henkilöstön määrän kasvaessa.

### 5.1.2 Henkilö- ja asiantuntijabrändi

Rantasen (2019) mukaan henkilö- ja asiantuntijabrändillä on paljon yhteistä, mutta brändin kehittyessä, ne lähtevät selkeästi eri suuntiin. Henkilöbrändin ja asiantuntijabrändin

keskeinen ero on se, että henkilöbrändissä suurin osa yrittäjän julkaisemista päivityksistä keskittyy persoonaan ja henkilökohtaisen elämän jakamiseen, kun taas asiantuntijabrändissä yli puolet tulisi keskittyä omaan osaamiseen. (Rantanen 2019.)

Asiantuntijabrändin rakentamisessa tärkeää on oman osaamisen esille tuominen. Asiantuntijabrändiä rakentaessa onkin jo etukäteen oltava osaaminen, jota markkinoidaan. Maailma on täynnä taitavia asiantuntijoita, mutta tunnemme vain ne, jotka ovat brändänneet osaamistaan. (Niemi 2019, 26.) Vahvimmat brändit syntyvät silloin kun kuulija kokee samaistumista viestin kertojaan ja hänen sanomaan. Siksi asiantuntijabrändin kehittämisessä tarvitaan myös henkilökohtaisuutta, jotta kuulijaan voidaan luoda tunneside. (Rantanen 2019.)

Yrittäjän brändiä kannattaa rakentaa henkilön luonteeseen ja motivaatioon perustuen, jotta mielikuva henkilöstä on mahdollisimman aito. Joillekin henkilökohtaisen elämän julkistaminen voi tuntua hankalalta ja tyrkyttämiseltä. Asiantuntijabrändin rakentaminen on suunnitelmallista ja siinä keskitytään suurilta osin ammatillisiin taitoihin ja tiettyyn teemaan. Henkilö- ja asiantuntijabrändien piirteitä kannattaakin yhdistellä sen mukaan mikä itsestä tuntuu luontevimmalta. (Rantanen 2019.)

Tynkkysen (2019, 30) mukaan työelämän murros johtaa tulevaisuudessa henkilöbrändien merkityksen kasvuun, koska yhä useampi toimii osa- tai kokoaikaisena yrittäjänä. Tästä voidaan päätellä, että taidot oman osaamisen markkinointiin tulee korostumaan. Henkilöbrändin rakentaminen nostaa oman osaamisen arvoa ja helpottaa sen myymistä.

### 5.1.3 Henkilö- ja asiantuntijabrändin hyötyjä ja riskejä

Brändi on yksi tärkeimmistä välineistä tuotteen tai palvelun erottautumisessa. Brändillä haetaan kilpailuetua, mikäli palvelun ominaisuudet ovat samankaltaisia kilpailijoiden palveluihin nähden. Henkilöbrändien tuoma kiinnostavuus saa ihmiset parhaimmillaan muuttamaan ostokäyttäytymistään ja asenteitaan. Yrittäjän brändin rakentaminen tietoisesti auttaa selkiyttämään yrityksen ydinviestiä ja osaamista jotain asiaa kohtaan. Henkilö- ja asiantuntijabrändin rakentaminen nostaa luottamusta yrityksen osaamista kohtaan asiakkaan silmissä, jonka seurauksena yrittäjän aktiivinen myyntityö vähenee. (Tynkkynen 2019, 32–33.)

Yrittäjän persoonan esille tuominen näkyy selkeänä kilpailuetuna markkinoilla (Niemi 2019, 22). Onnistunut brändi tuo vetovoimaa tuotenimeen. Jos yritys on tiedetty ja

tunnettu, myös uudet asiakkaat ovat siitä kiinnostuneita ja ostavat sen palveluja helpommin. Vetovoimainen brändi helpottaa myyntiä ja yrityksen palvelut alkavat myymään itse itseään, koska asiakkailla on hyvä mielikuva yrityksestä. Myös palvelun epäonnistumisen tilanteessa, hyvän brändin rakentaneet yritykset eivät kärsi siitä niin paljon. Vahvan brändin hyöty liiketoiminnan kehittämisen kannalta on se, että uusia tuotteita voidaan lanseerata saman tuotenimen alle, jolla on jo valmiiksi hyvä maine. (Rope & Mether 2001, 174–175, 178.)

Sillanpään (2017, 28) tekemän tutkimuksen mukaan henkilöbrändillä on positiivisesti merkittävä vaikutus asiantuntijan menestykseen sekä myyntiin yritysmarkkinoilla. Aktiivisuudella sosiaalisessa mediassa, olemalla läsnä keskusteluissa ja ammatillisen sisällön tuottamisella tutkimuksessa mukana oleviin yrittäjiin kohdistuva huomio ja asiakasyhteydenottojen määrä kasvoi reilusti. Tämän seurauksena perinteistä kylmämyyntiä tarvitsi tehdä selvästi vähemmän ja kysynnän seurauksena he pystyivät nostaa asiantuntijapalveluidensa hintaa. Hinnalla siis ei tarvitse kilpailla, koska henkilöbrändi tuo palvelulle lisäarvoa. Asiakkaiden silmissä henkilöstä tulee myös helpommin lähestyttävä hänen jakaessaan ajatuksiaan ulospäin. (Sillanpää 2017, 27–29; Niemi 2019, 22.)

Brändityö vaatii jatkuvaa kehitystä ja keskeinen asia on jatkuva oppiminen. Varsinkin huippuasiantuntijoilta odotetaan jatkuvasti jotain uutta ja viimeisintä tietoa, joka voi tuottaa paineita. (Niemi 2019, 24.)

Henkilö- ja asiantuntijabrändin rakentaminen on myös jatkuvaa riskin ottamista, kun laittaa itseänsä likoon. Ajatustensa esille tuomisessa väkisinkin altistuu myös negatiiviselle palautteelle ja kommenteille. Henkilöbrändäyksen tuomat hyvät puolet voittavat kuitenkin helposti huonot puolet. Avainasia on olla luotettavat ja aito, koska sitä ihmiset arvostavat. (Sillanpää 2017, 26.)

#### 5.1.4 Henkilö- ja asiantuntijabrändin rakentaminen

Jos haluaa aloittaa henkilöbrändin rakentamisen, täytyy löytää oma ydinviesti, jonka kautta haluaa tulla tunnetuksi. Oman osaamisen tai persoonan tunnistamisessa voidaan käyttää erilaisia apuvälineitä. Persoonan tunnistamisessa voidaan suorittaa persoonallisuustestejä, kuten DISC-analyysi ja osaamisen tunnistamisessa voidaan käyttää esimerkiksi SWOT-analyysiä. (Tynkkynen 2019, 30)

Henkilöbrändin luomiseen ei ole yhtä selkeää ohjetta, koska asiantuntijuutta ja osaamista on niin monenlaista. Oma henkilöbrändin rakentaminen lähtee pitkälti yrittämisen ja erehdyksen kautta. Tärkeintä on aloittaa. On useita eri keinoja ja kanavia, joissa äänensä saa kuuluviin. Olennaisinta on löytää itselleen sopivimmat keinot ja kanavat sekä luoda niiden ympärille vuorovaikutteista toimintaa. Hyvän henkilö- tai asiantuntijabrändin rakentaminen on parhaimmillaan suunnitelmallista ja samalla spontaania toimintaa. Henkilön brändi syntyy lukuisten kohtaamisten ja viestien kautta, joten on tärkeää, että ne tukevat henkilön luonnetta ja ydinviestiä. (Tynkkynen 2019, 31)

Tynkkynen (2019, 30) tekemän tutkimuksen mukaan yrittäjät määrittelevät henkilöbrändin hieman eri tavoin ja valtaosa ei edes tiedosta rakentavansa brändiä tuodessaan osaamistaan julki. Kenties helpoin ja tehokkain tapa tehdä henkilöbrändäystä on sosiaalisessa mediassa. Digitaalisen osaamisen kehittyessä ja sosiaalisen median kanavissa keskustellessa rakentuu samalla myös yrittäjän asiantuntijabrändi. (Lampinen 2018.)

Henkilö- ja asiantuntijabrändin viestintä tulee olla laadukasta ja lisäarvoa tuottavaa. Rohkeus ja mielikuvitus on eduksi sisällöntuotannossa. Keskeisin viestinnällinen asia on löydettävyyden ja kohdentaminen. Julkaisuille täytyy löytää asiasta kiinnostuneet kuulijat. (Niemi 2019, 23)

Ammatillisen blogin kirjoittaminen on yksi hyvä tapa aloittaa henkilöbrändin rakentamista. Digitalisaation ja myyntityön murros tuo asiakkaat lähemmäs sosiaalisen median kanavia. Sosiaalisen median kautta markkinointiin osallistuminen ei ole itsensä mainostamisesta, vaan kyse on oman osaamisen tuomisesta esille tehokkaalla ja modernilla tavalla. (Sillanpää 2017, 27–28)

Yritysmyyntiin keskittyneelle asiantuntijayrittäjälle on menestyksen kannalta tärkeää olla itse aktiivinen sosiaalisen median kanavissa sekä jakaa tietoa osaamisestaan ja oman alan asioista. Vuorovaikutuksessa muiden ammattilaisten kanssa myös luonnollisesti oppii ja kehittyy omalla alalla. Nykypäivänä on jopa järkevämpää käyttää enemmän aikaa asiantuntijabrändin luomiseen esimerkiksi blogia kirjoittamalla, kuin käyttää sama aika kylmäsoittoihin. (Sillanpää 2017, 28)

Pitkäjänteinen työ, aktiivisuus, läsnäolo ja muiden auttaminen auttaa kehittämään verkostoa ja saamaan seuraajia somekanaviin. Yrittäjien jakamiin sisältöihin liittyy yleensä käytännön vinkit ja neuvot, viihteellisyys ja oman alan ajankohtaisiin asioihin tarttuminen. (Tynkkynen 2019, 23)

Tynkkysen (2019, 31) mukaan henkilöbrändin rakentamisen keinoja on kirjoittaminen, puhuminen ja visualisointi. Kaikkia näitä yhdistää arvon tuottaminen. Osa keinoista vaatii enemmän panostusta kuin toiset, mutta tärkeää onkin löytää itselle sopivia keinoja.

Taulukko 4. Henkilöbrändin rakentamisen keinot (Tynkkynen 2019, 40).

Kirjoita	Puhu	Visualisoi
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Osallistu somessa</li> <li>• Blogi</li> <li>• Uutiskirjeet</li> <li>• Artikkelit</li> <li>• Oppaat</li> <li>• Kirja</li> <li>• Vieraskirjoitukset medioissa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puhujakeikat</li> <li>• Asiantuntijalausunnot</li> <li>• Podcastit</li> <li>• Livelähetykset so-messa</li> <li>• Keskustele</li> <li>• Koulutukset</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esitykset</li> <li>• Uutiskirjeet</li> <li>• Infografiikka</li> <li>• Videot</li> <li>• Oppaat</li> <li>• Nettisivut</li> </ul>

Keinot eivät yksinään riitä luomaan henkilöbrändiä, vaan osaaminen täytyy saada näkyviin ja helposti löydettäväksi erilaisia kanavia pitkin. Henkilöbrändin näkyviin tuomisen kanavia ovat sosiaalinen media, internet ja sekä muut mediat ja tapahtumat. Kanavien avulla henkilön luoma sisältö tuodaan kohdeyleisön näkyviin. (Tynkkynen 2019, 32)

Taulukko 5. Henkilöbrändin rakentamisen kanavat (Tynkkynen 2019, 40).

Sosiaalinen media	Internet	Muut kanavat
<ul style="list-style-type: none"> <li>• YouTube</li> <li>• Facebook</li> <li>• Instagram</li> <li>• Twitter</li> <li>• LinkedIn</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nettisivut</li> <li>• Blogit</li> <li>• Verkkomediat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Printtimediat</li> <li>• Ammattimediat</li> <li>• Ammattitapahtumat</li> </ul>

Vaihtoehtoja ja mahdollisuuksia on monia. Yrittäjän on vain rohkeasti kokeiltava ja selvítettävä mitkä keinot ja kanavat sopivat itselle parhaiten.

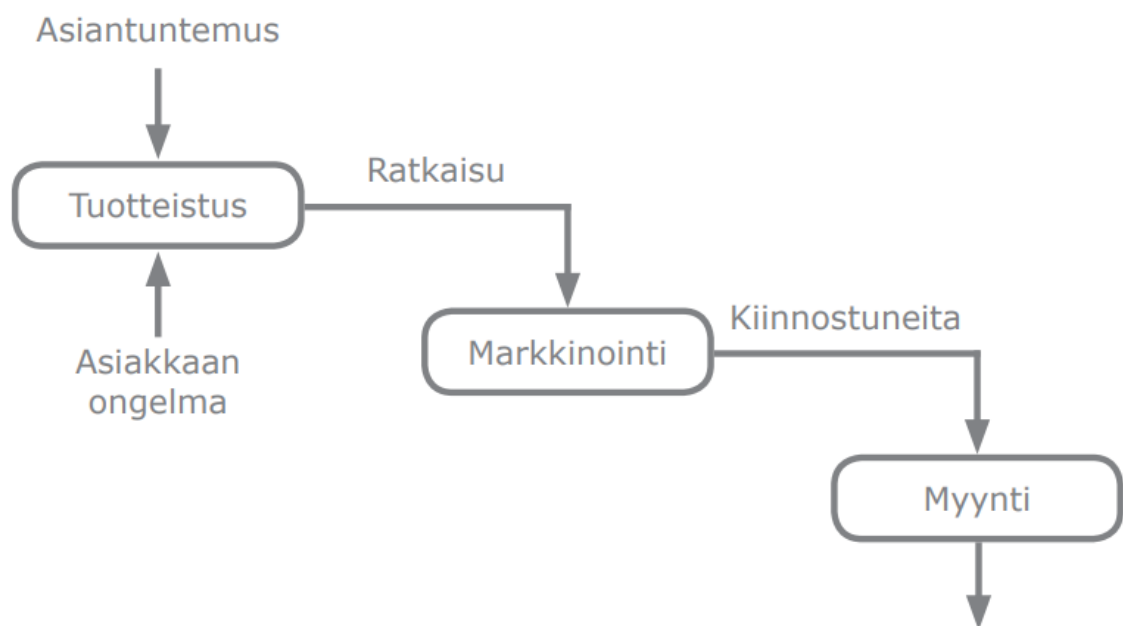
Keskeistä henkilöbrändin muodostumisessa on toistot. Kun tietää ydinviestin sekä tunnistaa itselleen toimivia keinoja ja kanavia, on ydinviestiä alettava toistaa yhä uudelleen.

Toistamisella tarkoitetaan uuden sisällön julkaisemista aiheen ympäriltä, ei saman lauseen toistamista. (Tynkkynen 2019, 32)

## 5.2 Markkinointi ja myynti

Asiantuntemuksella ei ole erityistä arvoa, ellei sitä ei pysty jakamaan muiden hyödyksi. Asiantuntijuus alkaa tuottaa hyötyä asiakkaille vasta myynti- ja markkinointikelpoisena. (Parantainen 2008, 18.) Parantaisen mukaan tuotteistamisesta on eniten hyötyä myyntitaidoiltaan keskinkertaisille insinööreille. Tämä kuvaa suurinta osaa asiantuntijoita. Tuotteistaminen helpottaa palvelun myyntiä selkeiden työvaiheiden, konkretisoinnin ja toistojen avulla. (Parantainen 2020, 118.)

Henkilökohtainen myyntityö on usein tehokkain tapa vaikuttaa ostajaan, koska se on vuorovaikutteista ja myyjä voi poistaa asiakkaan epävarmuutta vastaamalla hänen kysymyksiinsä heti. Henkilökohtainen myyntityö kuitenkin on kallista, joten myynnin tueksi on järkevää tuottaa monistuvia asioita, kuten kirjeitä, mainoksia, tekstiviestejä, esitteitä ja verkkosivut. Nämä toimivat markkinointimateriaalina. Markkinointi on Parantaisen mukaan monistettua myyntipuhetta. Henkilökohtainen myyntityö kannattaa kohdistaa asiakkaisiin, jotka ovat reagoineet monistettuun myyntipuheeseen eli markkinointiin. (Parantainen 2007, 61–62.)



Kuvio 11. Tuotteistaminen kiteyttää palveluista ja/tai tuotteista markkinointi- ja myyntikelpoisen täsmäratkaisun (Parantainen 2008, 13).

Markkinoinnissa on opittava perustelemaan asiakashyötyjä. Keskeisin perustelukeino on aikaisemmat tulokset referenssit ja asiakastyytyväisyyskyselyn myönteiset kohdat. Asiakkaan ostopäätökseen voidaan pyrkiä vaikuttamaan esimerkiksi takaisinmaksu- ja vaihtoehtolaskelmilla sekä muilla tilastoihin ja tutkimuksiin perustuvalla tiedolla. (Sipilä 2003, 447–448.) Asiakasta harvemmin kiinnostaa kaikki palvelun ominaisuudet ja monimuotoisuudet, vaan ainoastaan se ratkaiseeko palvelu hänen ongelmansa (Parantainen 2008, 19).

ICT-alan myyntiä käsittelevän tutkimuksen mukaan vuonna 2017 mikroyritysten (1–9 työntekijää) suurin haaste palvelun tai tuotteen myymisessä oli henkilöresurssien puute. Seuraavina haasteina yritykset kokivat, etteivät tee tarpeeksi myyntialitteita sekä myynti ei toimi riittävän systemaattisesti ja ammattimaisesti. (Tuomi 2018, 14) Yksinyrittäjän henkilöresurssien niukkuudesta tuotteistamisen hyödyt ilmentyvät erityisesti myynti- ja markkinointityössä.

Myyjänä kannattaa tarkastella asioita asiakkaan näkökulmasta. Asiakkaan kiinnostus etsiä tuotteita tai palveluja syntyy lähes poikkeuksetta jostain hänen arkeensa liittyvästä ongelmasta. Yleensä asiakkaan mielestä maailmassa on liikaa palveluita ja niiden vertailu on vaikeaa monimutkaisuuden ja epämääräisyyden vuoksi. Vertailun avulla asiakkaat kuitenkin monesti tekevät ostopäätöksiä. Asiantuntija itse on paras palvelun myyjä, koska hän tietää mitä tarjoaa ja miten ratkaisee asiakkaan ongelman. Tuotteistamisen avulla asiakas tietää mitä palvelu sisältää, ja sen takia myös vertailu on helpompaa. (Parantainen 2008, 19–20.)

### 5.3 Kuinka onnistua myyntineuvottelussa?

Sipilä (2003, 443–452) listaa useita vinkkejä myyntineuvotteluihin, jotka edesauttavat onnistuneen kaupan syntyä. Tavoitteellisuus on onnistumisen perusedellytys. Myyntineuvottelun tavoitteena on asiakkaalle sopivan ratkaisun myyminen suunnitellulla hinnalla. Tavoitteet kannattaa pitää alun alkaen korkealla. Sipilän (2003, 443–452) mielestä hyvä myyjä on neuvottelutilanteessa seuraavanlainen:

- Hän on kohtelias ja ystävällinen, mutta ei mielistele.
- Luottamuksen lisäämiseen hän käyttää faktoja enemmän kuin vakuuttelua. Luottamusta lisätään myös olemalla avoin ja empaattinen asiakkaan tarpeille.
- Hän ei nöyristele eikä menetä malttiaan.



- Kilpailijoiden ollessa mukana, hän ei luovuta helposti.

Perehtyminen on iso osa myyntiä. Ensin kannattaa haastatella asiakasta ja havainnoida kuinka hän harjoittaa toimintaansa. Vasta tämän jälkeen on hyvä esitellä oma palvelu. Etukäteen asiakkaaseen tutustuminen kertoo kiinnostuksesta asiakkaan yritystä kohtaan. Kun asiakkaan tilanne on kartoitettu, hyvä asiantuntija kykenee kehittämään sopivia vaihtoehtoja asiakkaan ongelman ratkaisemiseen. Samalla voidaan alkaa rajaamaan kauppaan kuuluvia osia. Pitkälle tuotteistettu palvelu moduuleineen, versioineen ja hintavaihtoehtoineen luo edellytyksiä asiakaskohtaiselle räätälöinnille. (Sipilä 2003, 445.)

Neuvottelussa ei kannata edetä hinta edellä vaan ensin perehtyä asiakkaan ongelmaan ja yhdessä pohtia ratkaisua siihen. Neuvottelun loppupuolella asiakasta kannattaa johdatella hinnoitteluun ja perustella syitä hinnalle. Hinta on pystyttävä perustelemaan asiakkaalle aina tarvittaessa. Hinta voidaan perustella esimerkiksi työmäärällä ja kustannuksilla, markkinahinnoilla tai asiakkaan saamalla hyödyllä. Suuremmissa projekteissa on hyvä ilmoittaa hintahaarukka, jos tarkkaa hintaa ei voida laskea. Tällöin asiakas saa realistisen kuvan siitä, kuinka paljon palvelu tulee maksamaan. Hyvä myyjä saa asiakkaan ajattelemaan kokonaisuutta. Jos palvelu maksaa enemmän kuin asiakas on oletta- nut, voidaan hintaa perustella esimerkiksi sillä, kuinka paljon asiakas tulee säästämään pidemmällä aika välillä. (Sipilä 2003, 446–448.)

Myyntitilanteessa omat ja palvelun reunaehdot kannattaa viestiä selkeästi. Myönnytyksiä voi antaa asteittain, mutta hinnasta ei kannata lähteä ensimmäisenä tinkimään. Hinnan pudottamisen sijaan palvelusta voidaan karsia esimerkiksi lisäpalveluja tai etuja, mikäli sellaisia on. Myönnytyksen vastineeksi myös asiakkaalta pitäisi yrittää saada jokin myönnytys. (Sipilä 2003, 448.)

Hyvä myyjä ei menetä kiinnostustaan asiakasta kohtaan heti kaupan syntymisen jälkeen, vaan saa asiakkaan tuntemaan, että hänestä ollaan kiinnostuneita muutenkin, kun rahan takia. Näin luodaan pitkäaikaisia asiakassuhteita. (Sipilä 2003, 452.)

#### 5.4 Toimeksiantosopimus

Asiakkaan ja toimittajan välillä sovituista asioista kannattaa aina laatia kirjallinen sopimus, vaikka se ei aina pakollinen olekaan. Asiantuntijapalveluja myydessä sopimustyyppinä on yleensä toimeksiantosopimus. Kirjallinen sopimus ei ole epäluottamuslause vaan hyväksi koettu tapa, joka muistuttaa molempia osapuolia siitä, mitä neuvottelussa on

sovittu. Selkeä sopimus on molempien osapuolten turvana, ja on osoitus kokemuksesta ja ammattimaisuudesta. (Sipilä 2003, 455.)

Toimeksiantosopimuksella laaditaan yhteiset pelisäännöt ja kuvataan molempien osapuolten vastuualueet toimeksiannon aikana ja sen jälkimainingeissa. Kirjallisella sopimuksella ennaltaehkäistään väärinkäsityksiä ja kuvataan, miten toimitaan mahdollisissa erimielisyystilanteissa. Kirjallinen sopimus luo oikeusturvaa molemmille osapuolille. Toimeksiannoissa ei nimittäin voida turvautua työlainsäädäntöön, koska se koskee työnantajan ja työntekijän välisiä asioita työsuhteessa. (Ukko.fi 2020.)

Eri aloilla on tarve sopia erilaisista asioista. Pääsääntöisesti toimeksiantosopimukseen sisällytetään seuraavia asioita:

1. Sopimusosapuolet
2. Toimeksianto ja sen voimassaolo
3. Aikataulu ja raportointi
4. Palkkion määrä ja laskutusperuste
5. Kulujen korvaaminen
6. Maksuehto ja laskutus
7. Toimeksiannon päättäminen
8. Lisäehdot
9. Vastuut
10. Muuta
11. Sopimuksen muuttaminen ja siirtäminen
12. Sopimuksen pätemättömyys
13. Sovellettava laki ja oikeuspaikka
14. Allekirjoitukset (Ukko.fi 2020.)

Sopimukseen voidaan sisällyttää myös esimerkiksi salassapitovelvollisuus, tietojen suojaamiskäytännöt, tekijänoikeuskäytännöt ja henkilötietojen käsittelyn erityisehdot.

## 5.5 Laskutus

Pitkäkestoisissa projekteissa laskutusaikataulun suunnittelu korostuu. Projektiluontoisissa töissä laskutuksen ideaalimalli voi olla veloittaa ennakkomaksu sopimushetkellä ja laskuttaa myöhemmin projektin osat niiden valmistumisen mukaan. Ennakkomaksua on hyvä käyttää varsinkin töissä, jotka vaativat aikaisessa vaiheessa suunnittelutyötä ja

kapasiteettivarauksia. Ennakkomaksun tarkoituksena on varmistaa, että asiakas sitoutuu projektiin myös suunnitteluvaiheen jälkeen eikä kustannukset jää toimittajan kontolle. Laskutusmalli on tärkeä suunnitella ja sopia asiakkaan kanssa ennen työn aloittamista. (Sipilä 2003, 465.)

Aikaan perustuvassa työssä kannattaa asiakasta laskuttaa tasaisin väliajoin. Yleinen tapa on laskuttaa asiakasta kerran kuukaudessa. Alle kuukauden mittaisissa työsuh-teissa laskutus voidaan hoitaa työsuorituksen jälkeen.

Aikaperusteisen työn kirjaamisessa kannattaa käyttää maalaisjärkeä. Yleensä työnteki-jän edellytetään kirjaavan päivän kaikki tunnit asiakasprojektille. Varsinkin luovilla aloilla ajatus siitä, että 7,5 tuntia kirjataan päivittäin asiakasprojektille, on kyseenalainen. Toi-sena päivänä tehokasta vireyttä voi olla 3 tunnin ajan ja toisena taas voi jaksaa työsken-nellä 16 tuntia putkeen. Yksi ratkaisu tähän ongelmaan on sopia asiakkaan kanssa jous-tavasta työajasta ja jatkossa kirjata vain ne tunnit, joita tehokkaasti käyttää työskente-lyyn. Tämä poistaa paineita itse tekijältä, koska jokaisena tuntina ei tarvitse olla täydessä tehossa vaan työnteon voi lopettaa, kun vireystila loppuu. Myös asiakas voi kokea tämän tavan luotettavana tietäen, että jokainen tehty työtunti on ollut tehokasta. Työajan raamit kannattaa suunnitella etukäteen ja viestiä asiakkaalle sopimuksen yhteydessä. (Sipilä 2003, 467.)

## 6 TUTKIMUSASETELMA

Tämän opinnäytetyön tutkimusosassa tutkitaan yksin- ja pienyrittäjiä. Tutkija ei löytänyt vastaavia aineistoja ohjelmistoalan yksin- ja pienyrittäjistä, joten aineisto kerättiin itse. Yksin- ja pienyrittäjistä löydettiin yleisellä tasolla kyselytutkimuksia, mutta näissä tutkimuksissa ei kysytty tarkemmin yrittäjien kokemuksia sekä ne ei ollut kohdistettu ohjelmistoalalle. Nämä kyselyt kuitenkin toimivat osittain lähtökohtana tässä tutkimuksessa toteutettavalle verkkokyselylle, jolla kysyttiin tarkempaa tietoa kuin oli saatavilla.

### 6.1 Tutkimuksen tavoite

Arde Median yrittäjän suurimpia haasteita on kokemattomuus ja suunta yrittäjänä. Hän tietää, että on useita kiinnostavia tapoja harjoittaa yritystoimintaa. Suurin liiketoiminnallinen haaste hänellä on ollut valita laittaako resursseja omaan ohjelmistotuotteeseen vai asiantuntijapalveluihin. Tämän lisäksi hän toivoo useille yrittämisen osa-alueelle lisävarmuutta.

Tutkimuksen tavoitteena on kerätä tietoa vastaavanlaisista ohjelmistoalan yrittäjistä. Heiltä kerätään tietoa yrittämisestä, asiakashankinnasta, markkinoinnista, brändistä sekä palveluista ja tuotteista. Yrittäjien tarjoamista palveluista tarkastellaan palvelun ominaisuuksia, tuotteistamisen astetta, hinnoittelua ja markkinointia. Tutkimusaineisto kerätään havainnoimalla sekä verkkokyselyllä. Tutkimustuloksista voidaan saada tukea ja perusteluja toimeksiantajalle sovellettaviin liiketoiminnan päätöksiin.

### 6.2 Havainnointi

Havainnointi suoritettiin pääpiirteissään 20.–21.9.2021 välisenä aikana. Havainnoinnin tarkoitus oli ensinnäkin löytää markkinapaikkoja, joita ohjelmistoalan yrittäjät käyttävät tuomaan esiin osaamistaan ja palvelujaan. Näiden sivustojen avulla yrittäjät voisivat löytää asiakkaita ja myyntiä palveluilleen.

Toinen havainnoinnin kohde oli itse ohjelmistoalan yrittäjät, joiden palveluista, tuotteistamisesta, toimintatavoista ja hinnoittelusta haettiin tietoa. Aineisto kerättiin vieraillemalla yritysten kotisivuilla. Tarkoitus oli selvittää tutkittavien yritysten kohdalla, kuinka suuri

yritys on kyseessä, mitä palveluja yritys tarjoaa, millaisia teknologioita palvelujen toteutuksessa käytetään, millaisia palvelukuvauksia ja toimitusprosessin kuvauksia on käytetty, sekä miten hinnoittelusta on kerrottu. Yritysten kotisivujen etsimisessä käytettiin Googlen hakukonetta, johon syötettiin mm. seuraavia hakusanoja: ”ohjelmistokehittäjä, yrittäjä, yksityisyrittäjä, koodari, freelancer, ohjelmistoyrittäjä”. Sitä kautta valittiin noin kymmenen eri ohjelmistopalveluja tarjoavaa yksinyrittäjää. Lisäksi käytettiin sivustoa nimeltä Ite wiki, joka on Suomalaisten keskuudessa käytetyin kanava digitalisaatiokumppanin valitsemiseen. Sivustolla voi mm. hakea IT- ja ohjelmistotaloalan yrityksiä erilaisten hakukriteerien mukaan. Hakutoimintojen avulla pystyi löytämään 1–10 henkilön yrityksiä. Hakutuloksia tuli useita satoja, joten hakukriteereiksi lisättiin erilaisia Arde Median yrittäjän hallitsemia teknologioita: Amazon Web Services, Node.JS ja React. Näillä kriteereillä löytyi noin 40 yritystä. Hakutulokset käytiin läpi, jonka jälkeen keskityttiin tarkemmin alle 5 henkilön yrityksiin vieraillemalla heidän kotisivuillaan. Kaiken kaikkiaan vierailtiin noin 50 ohjelmistotaloalan yrityksen tai yksinyrittäjän kotisivuilla havaintoja tehden.

### 6.3 Havainnoinnin analyysi

Internetissä on useita yksinyrittäjille tarkoitettuja markkinapaikkoja, joiden tarkoitus on tuoda freelancerit ja työn tilaajat yhteen. Nämä sivustot ovat kuitenkin yleensä globaaleja, minkä vuoksi myös hintatasot heittelevät rajusti. Esimerkiksi intialainen ohjelmistokehittäjä voi laskuttaa murto-osan siitä mitä suomalainen laskuttaisi vastaavasta työstä. Halpa hinta myös kielii usein laadusta, joten suomalaisena ei hintakilpailuun kannata lähteä mukaan. Globaaleja freelancereille suunnattuja markkinapaikkoja ovat esimerkiksi Fiverr, Upwork, Freelancer.com, Guru, PeoplePerHour ja Toptal. Viime aikoina myös uusia suomalaisia yrittäjien markkinapaikkoja on julkaistu, joskin näissä ei vielä ollut paljoa käyttäjiä. Suomalaisia suosittujakin sivustoja löytyy, kuten Ite wiki, FREE! Talent ja Nerot.fi. Huomattiin, että globaaleilla sivustoilla oli pääasiassa vähän suomalaisia yrittäjiä. Vielä vähemmän siellä oli suomalaisia toimeksiantajia. Suomalaisilla sivustoilla taas kaikki yrittäjät ja toimeksiantajat olivat pääsääntöisesti Suomesta. Useat suomalaiset markkinapaikat olivat yrittäjille ilmaisia.

Yrityksistä tehtiin erilaisia huomioita perustuen henkilöstön määrään. Vähänkin suuremmat yritykset (yli viisi henkilöä) olivat usein ohjelmistotaloja, jotka tarjoavat joko kokonaista tiimiä tai yksittäisiä asiantuntijoita asiakkaan projekteihin. Suurin osa alle viiden henkilön yrityksistä tarjoaa osaamistaan muille yrityksille vuokraamalla

henkilöresursseja. Vertailussa mukana olleilla isoimmilla yrityksillä saattoi olla tarjolla sekä omia ohjelmistotuotteita että konsultointipalveluja. Vain muutama yksinyrittäjä tietävästi mainosti omaa ohjelmistotuotetta kotisivuillaan.

Yritykset tarjoavat monipuolisesti ohjelmistopalveluja. Yleisimmät palvelut ovat kuitenkin ohjelmistokehityspalvelut, kuten verkkosivujen, mobiilisovellusten ja verkkokauppojen toteuttaminen sekä ylläpito. Myös erilaiset integraatiot ja rajapintakehitys nousi esiin palvelujen joukosta. Harvinaisempia palveluja oli mm. koodikatselmointi, koodin modernisointi ja Junioritason kehittäjien mentorointi. Yksinyrittäjien yleisin palvelu vaikuttaa olevan verkkosivujen kehitys WordPressin tai muun sisällönhallintajärjestelmän avulla.

Mitä enemmän asiantuntijoita yrityksessä on, sitä laajempi on myös teknologiavalikoima. Yritykset palkkaavat erilaisia teknologioita osaavia asiantuntijoita, jotta voivat palvella asiakkaitaan monipuolisemmin. WordPress on eniten käytetty teknologia puhuttaessa verkkosivujen toteutuksessa. Mobiilisovelluksista puhuttaessa teknologioista nousi esiin React Native sekä Flutter.

Suurin osa yrityksistä ei ole kuvannut palvelun tuotantoprosessia kotisivuillaan, vaan palvelukuvauksissa on yleistä markkinointitekstiä palvelun laadusta, kokemuksesta sekä käytetyistä teknologioista. Muutamia tarkempiakin palvelukuvauksia löytyy prosesseineen varsinkin verkkosivujen toteutuksista. Todennäköisesti yritykset haluavat palvella asiakkaiden yksilöllisiä tarpeita, jonka takia liian tiukat palvelukuvaukset voisivat karkottaa asiakkaita. Huomioitavaa oli, että vain muutaman yrityksen tarjonnasta löytyy selkeää sisäänheittotuote, kuten tarvekartoitus tai ilmainen konsultaatio. Hyvin monella yrityksellä on blogi, jossa tuodaan esiin yrityksen osaamista sekä toimialan asioita.

Oli merkillepantavaa, että hinnat ja hinnoittelumallivaihtoehdot olivat esillä vain muutamalla yrityksellä. Tunti- tai pakettihintojen esille tuominen olisi siis yksi selkeä erottautumisen keino. Muutamat verkkosivujen tekijät antoivat hinta-arvion muutamasta vaihtoehdosta asiakkaan tarpeen mukaan. Näissä palvelun sisältö oli myös kuvattu. Yksi tekoälypalveluita tuottava yritys oli kuvannut palvelunsa, prosessinsa sekä kiinteän hinnan palveluilleen kotisivuillaan. Tämä yritys jäi mieleen esimerkkinä hyvin tuotteistetuista palveluistaan.

Vierailtua noin 50 yrityksen tai yrittäjän kotisivuilla saatiin hyviä ideoita siitä, millaiset kotisivut voisivat toimia Arde Medialle. Suurin osa kotisivuista oli perinteisiä ohjelmistotalojen kotisivuja, jotka eivät erottautuneet joukosta millään tavalla vaikka olivatkin selkeitä. Muutamia erottautuviakin kotisivuja löytyi, joissa oli käytetty esimerkiksi 3D animaatioita,

interaktiivisuutta tai mukaansatempaavaa sisältöä. Muutamat palvelun tai yrityksen nimet jäivät hyvällä tavalla mieleen, kuten ”vuokraa superkoodari”, ”appiukko” ja ”koodimies”. Varsinkin pienet yritykset voivat hyötyä mieleenpainuvasta nimestä. Vertailemalla sivustoja pystyttiin koostamaan eri sivustojen parhaita ominaisuuksia ja tyylejä yhteen. Tätä tietämystä voidaan käyttää hyväksi Arde Median kotisivujen luonnissa.

#### 6.4 Kartoittava kysely

Ohjelmistoalan yksin- ja pienyrittäjiltä kerättiin tarkemmin tietoa verkkokyselyn muodossa. Verkkokysely on luonteva tapa, kun halutaan mahdollisimman paljon näkemyksiä tietystä aiheesta nopeasti. Kyselyn laatiminen vie aikaa, mutta tuloksia voidaan käsitellä ja analysoida tehokkaasti. Vastauksia tutkittiin laadullisin menetelmin eli vastauksista pyrittiin ymmärtämään ilmiöitä sekä yhteyksiä vastauksien välillä. Kyselyn tarkoituksena oli kerätä yleistä tietoa ohjelmistoalan yrittäjiltä liikaa syventymättä yhteen osa-alueeseen. Tuloksista oli tarkoitus saada tukea ja perusteluja Arde Median yrittäjän päätöksiin sekä vahvistaa tai kumota olemassa olevia käsityksiä yrittämisestä ohjelmistoalalla.

Kyselyn toteutukseen testattiin ja vertailtiin erilaisia verkkokyselytyökaluja. Kyselyä lähdettiin rakentamaan testimielessä ilmaisten Google Forms ja Microsoft Forms -työkalujen avulla. Microsoft Forms valikoitui lopulta kyselyn kehitystyökaluksi sen monipuolisempien kysymysmuotojen sekä haarautumisominaisuuksien ansiosta. Kyselyssä oli kokonaisuudessaan 25 kysymystä (liite 1). Kyselyn rakenteessa käytettiin haarautumista eli vastaajan tarvitsi vastata vain häntä koskeviin kysymyksiin. Esimerkiksi jos yritys ei myy omia ohjelmistotuotteita, ei hänelle esitetty jatkokysymyksiä niistä. Kysymykset tarkastutettiin opinnäytetyön ohjaajalla. Kysely koostui kuudesta osasta:

- Yrittäminen: Kartoitettiin yrityksen taustaa sekä kokemuksia yrittäjyydestä.
- Asiakkaat: Kartoitettiin yrityksen asiakaskuntaa ja asiakashankintaa.
- Henkilöresssien vuokraus: Tutkittiin henkilövuokrauksen hinnoittelua.
- Asiantuntijapalvelut: Kartoitettiin palvelujen luonnetta sekä tuotteistamista.
- Oma ohjelmistotuote: Kerättiin kokemuksia oman ohjelmistotuotteen kehittämisestä.
- Markkinointi ja brändi: Kerättiin tietoa yrityksen markkinointikanavista sekä brändin rakentamisesta.

Kysely julkaistiin 17.9.2021 kolmessa Facebook ryhmässä sekä tutkijan LinkedIn profiilissa. LinkedIn postaus tavoitti yli 400 silmäparia. Facebook ryhmät olivat seuraavat:

- Ohjelmisto ja IT-yritykset (88 jäsentä)
- Tmi Yrittäjät (8000 jäsentä)
- Yrittäjät #ostapieneltä (16900 jäsentä)

Kyselyyn annettiin alun perin aikaa vastata yli kaksi viikkoa, mutta koska vastausmäärä pysähtyi lähes kokonaan, vastausaikaa lyhennettiin. Vastauksia kerättiin lopulta 17.9.–26.9.2021 välisenä aikana, jonka jälkeen kysely poistettiin. Kyselyn aukioloaikana Facebook ryhmässä kyselyyn vastaamisesta muistutettiin kerran kommentoimalla julkaisuun tutkijan toimesta.

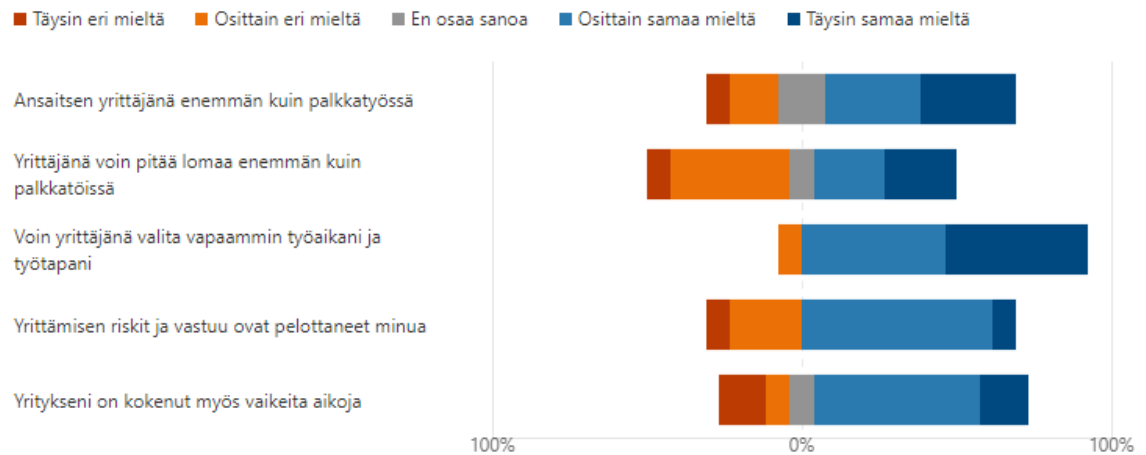
## 6.5 Kyselyn tulokset

Vastaukset tallentuivat Microsoft Forms -työkaluun, jonka avulla niitä voitiin tarkastella ja analysoida tarkemmin (liite 1). Vastauksia verkkokyselyyn ilmaantui lopulta 13 kappaletta. Näistä kuusi vastaajaa oli yksinyrittäjiä. Viisi vastaajaa työskenteli 2–4 henkilön yrityksessä sekä kaksi vastaajaa yli 10 henkilön yrityksessä. Vastaajilla oli kokemusta yrittäjyydestä tasaisesti alle vuodesta yli 20 vuoteen. Kyselyn vastaajajoukko on hyvin pieni otos kohderyhmästä, joten kovin suuria yleistyksiä ei voida tulosten perusteella tehdä. Vastauksista voitiin myös päätellä, että kyselyyn vastanneet yrittäjät olivat hieman eri tilanteessa keskenään, jonka takia heidän vastauksensa saattoivat erota paljon samasta aiheesta. Tuloksissa käytetyt luvut ja prosentit eivät siksi ole yleispäteviä vaan koskevat vain tätä kyseistä tutkimusta. Tulosten selkeyttämiseksi esitellään tärkeimpiä kuvaajia vastauksista, jotta kaikki vastausvaihtoehdot tulevat näkyviin. Kuviot on otettu kuvakaappauksina Microsoft Forms -työkalusta. Tutkimuksen kannalta tärkeimmät vastaukset ovat yksinyrittäjiltä, jonka takia tulosten analysoinnissa yksinyrittäjien vastauksia vertaillaan suurempiin yrityksiin nähden.

### 6.5.1 Yrittäminen

Ensimmäisessä kyselyn osassa kysyttiin kokemuksia yrittäjyydestä. Pääasiallisesti vastaukset yrittäjyydestä olivat positiivisia.





Kuvio 12. Vastaa väittämiin yrittäjyydestä.

Suurin osa vastaajista ilmoitti ansaitsevansa yrittäjänä enemmän kuin palkkatyössä (62 %). Lähes kaikki vastaajat olivat osittain (46 %) tai täysin samaa mieltä (46 %) siitä, että yrittäjänä voi valita vapaammin työaikansa ja työtapansa. Toisaalta suurin osa (69 %) vastaajien yrityksistä oli kokenut myös vaikeita aikoja. Myös yrittämisen riskit ja vastuu oli pelottanut suurinta osaa vastaajista.

Yksinyrittäjiin verrattuna suuremmat yritykset vastasivat positiivisemmin kokemuksista liittyen yrittäjän ansioiden suuruuteen sekä loman määrään. Yksinyrittäjillä vastaukset jakautuivat tasaisesti puolesta ja vastaan. Huonommat kokemukset voivat johtua kokemattomuudesta tai henkilöresurssien puutteesta, jolloin suurin osa työtehtävistä kertyy yrittäjälle itselleen.

### 6.5.2 Asiakkaat

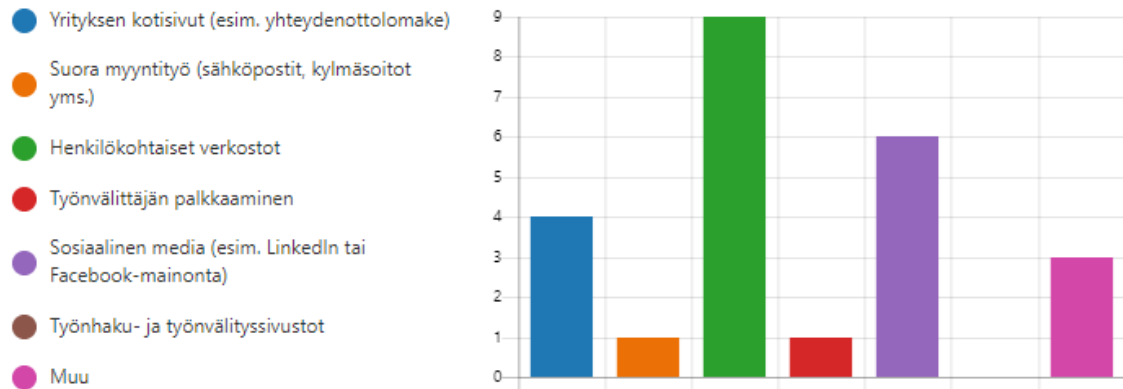
Lähes kaikkien vastaajien asiakkaina toimi pääasiassa yritykset (85 %). Pääasiassa vastaajien asiakkaina toimivat pien- tai mikroyritykset.



Kuvio 13. Minkä kokoiset yritykset yleensä ovat toimineet asiakkaanasi?

Kaikkien kyselyyn vastanneiden yksinyrittäjien asiakkaina toimivat pien- ja mikroyritykset, kun taas suurempien yritysten asiakkaina toimivat tasaisesti kaiken kokoiset yritykset. Huomattavaa on, että yrityksen koko ei näyttänyt vaikuttavan siihen, kuinka monta asiakasta yrityksellä on vuoden aikana.

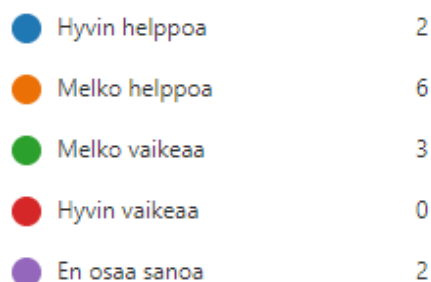
Seuraavana kysyttiin mitkä kanavat yrittäjä kokee tärkeimpänä uusien asiakkaiden hankintaan. Kaikki 13 vastaajaa valitsi ainakin yhden vaihtoehdon.



Kuvio 14. Mitkä kanavat koet tärkeimpinä uusien asiakkaiden hankintaan? Valitse enintään kolme.

Selkeästi tärkeimpänä kanavana asiakashankinnassa koettiin henkilökohtaiset verkostot, jonka oli valinnut 69 % vastaajista. Seuraavaksi tärkeimpänä koettiin sosiaalinen media (46 % vastaajista) sekä yrityksen kotisivut (31 % vastaajista). Tärkeänä elementtinä asiakashankinnassa pidettiin hyvää mainetta, josta mainitsi vapaassa tekstissä kaksi vastaajaa. Muutama vastaaja yli yhden henkilön yrityksistä oli myös käyttänyt työnvälittäjää.

Kysyttäessä sitä, kuinka helppoa yritykselle on saada asiakkaita tai myyntiä, enemmistö koki sen melko helpoksi tai hyvin helpoksi. Kaikki vastasivat tähän kysymykseen.

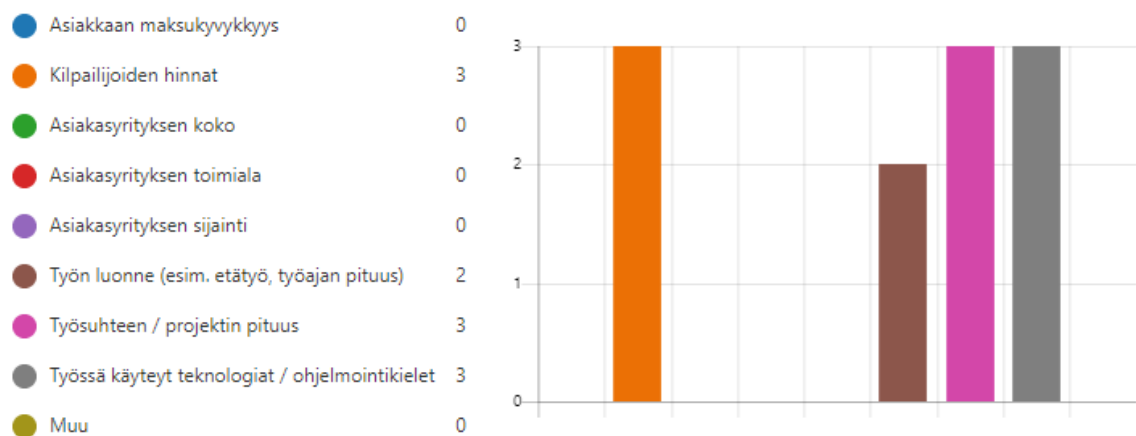


Kuvio 15. Kuinka helppoa yrityksellesi on saada asiakkaita/myyntiä?

Ainoastaan yksinyrittäjiä tarkastellessa puolet koki asiakkaiden tai myynnin saamisen melko vaikeaksi. Toinen puolisko koki sen melko tai hyvin helpoksi. Tämä eroaa suuremmista yrityksistä selkeästi, joista kukaan ei kokenut asiakkaiden tai myynnin saamista vaikeaksi.

### 6.5.3 Henkilöresurssien vuokraus

Neljä vastaajaa (31 %) ilmoitti tarjoavansa henkilöresursseja asiakkaan palvelukseen. Näistä jokaisen yrityksen hinnoittelu perustui pääsääntöisesti työhön käytettyyn aikaan.

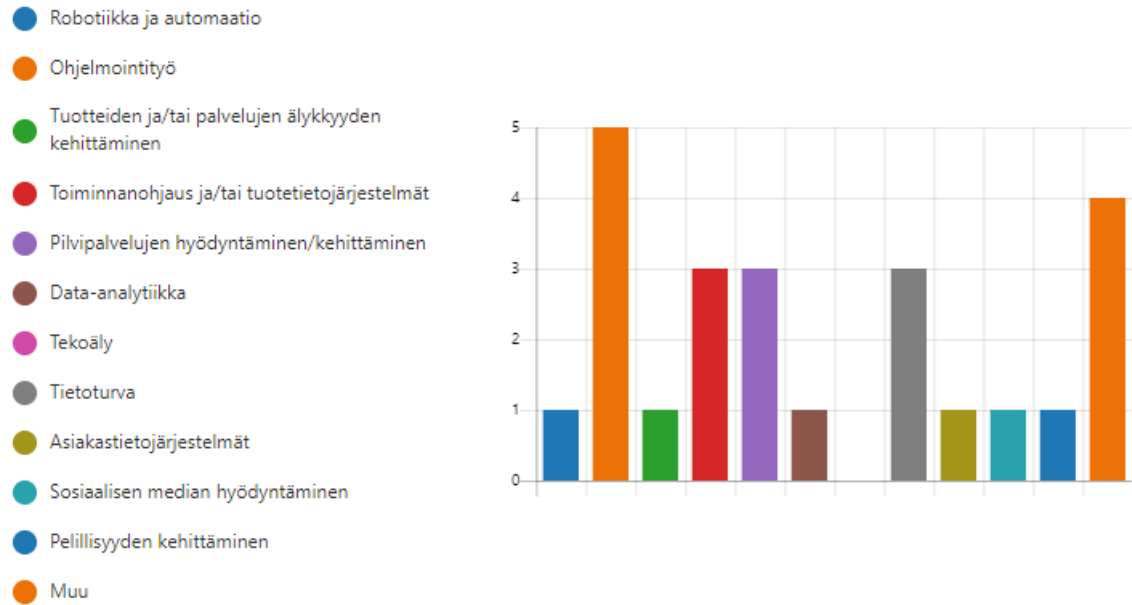


Kuvio 16. Mitkä tekijät vaikuttavat hinnoitteluusi?

Tärkeimmät hinnoitteluun vaikuttavat tekijät olivat kilpailijoiden hinnat, työsuhteen / projektin pituus ja työssä käytetyt teknologiat / ohjelmointikielet. Näiden lisäksi työn luonne (esim. etätö, työajan pituus) kerrottiin vaikuttaneen hinnoitteluun. Huomioitavaa on, että vain yksi yksinyrittäjä kuudesta ilmoitti tarjoavan henkilöresursseja asiakkaan palvelukseen.

### 6.5.4 Asiantuntijapalvelut

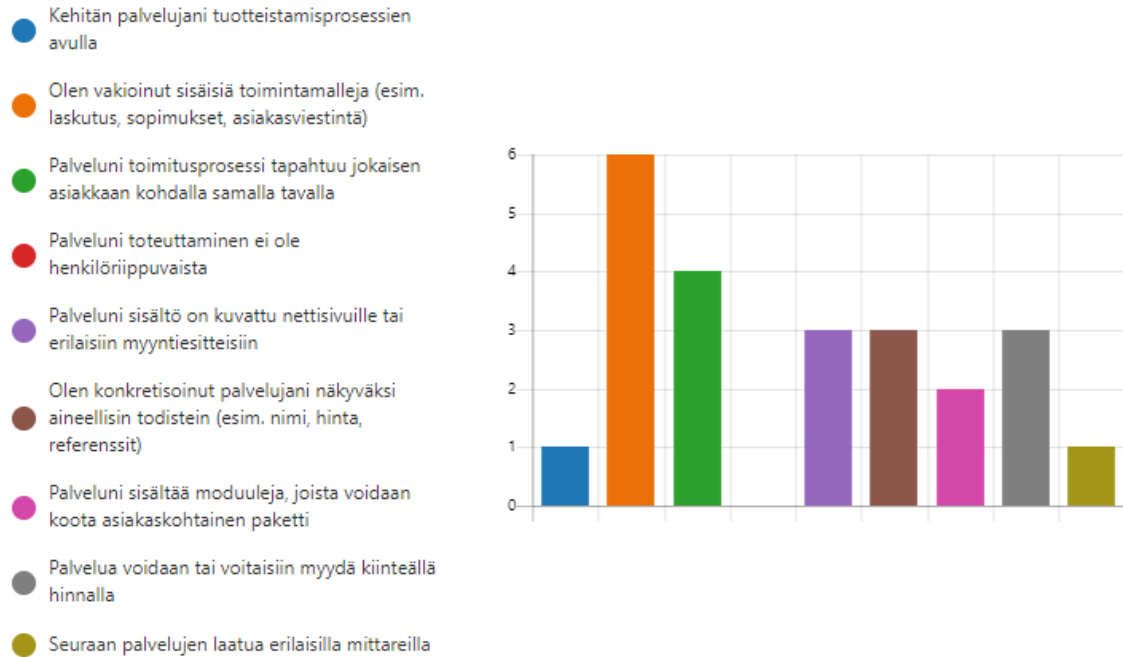
77 % vastaajista ilmoitti tarjoavansa asiantuntijapalveluja yrityksessään. Näiltä kymmeneltä vastaajalta kysyttiin tarkemmin yrityksen asiantuntijapalveluista. Kysyttäessä mihin ICT:n osa-alueisiin palvelut liittyvät, neljä yleisintä oli ohjelmointityö, toiminnanohjaus ja/tai tuotetietojärjestelmät, pilvipalvelujen hyödyntäminen/kehittäminen sekä tietoturva.



Kuvio 17. Mihin seuraavista ICT:n osa-alueista palvelusi liittyvät?

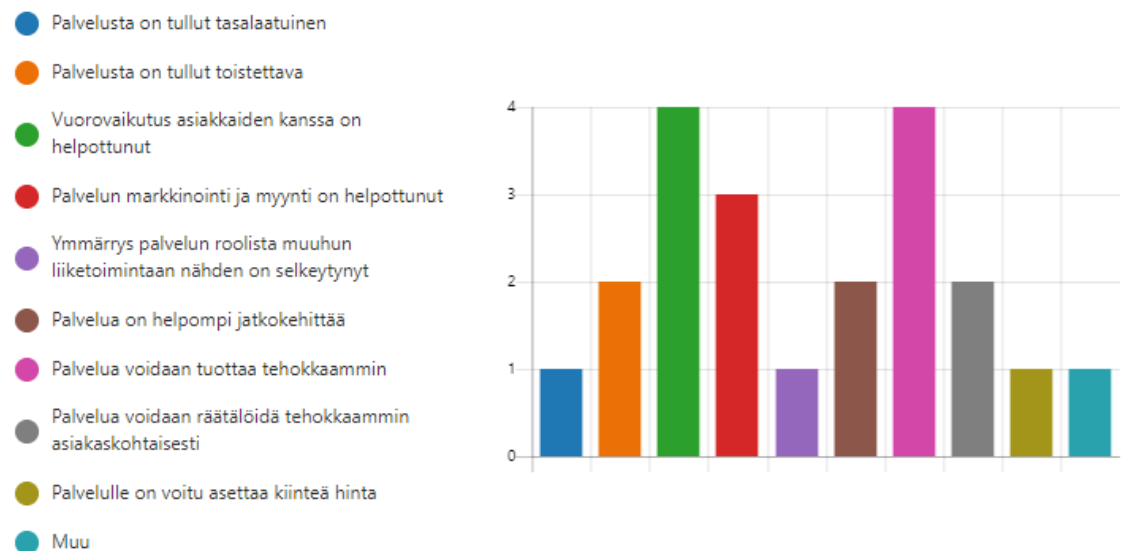
Otoksen pienuudesta johtuen palveluista ei voida tehdä muita johtopäätöksiä, kuin että ohjelmointityö on mukana suurimmassa osassa palveluja, jonka valitsi puolet kysymykseen vastaajista. Neljä vastaajaa valitsi "Muu" -vaihtoehdon. Tähän ilmoitettiin vapaassa tekstissä ohjelmistoarkkitehtuuri, kirjanpito, palveluprosessit, projektijohtaminen ja laitteisto.

10 henkilöä vastasi kysymykseen palveluissaan toteutuvista asioista. Vain yksi vastaaja kehittää palveluun tuotteistamisprosessien avulla. Suurin osa asiantuntijapalvelujen tarjoajista on kuitenkin vakioinut sisäisiä toimintatapojaan. Myös suuri osa palvelujen toimitusprosesseista tapahtuu jokaisen asiakkaan kohdalla samalla tavalla.



Kuvio 18. Mitkä seuraavista asioista toteutuvat palveluissasi?

Tuotteistamisen hyödyistä puhuttaessa kolme suurinta hyötyä ovat vuorovaikutuksen helpottuminen asiakkaiden kanssa, palvelun tehokkaampi tuottaminen sekä palvelun markkinoinnin ja myynnin helpottuminen.



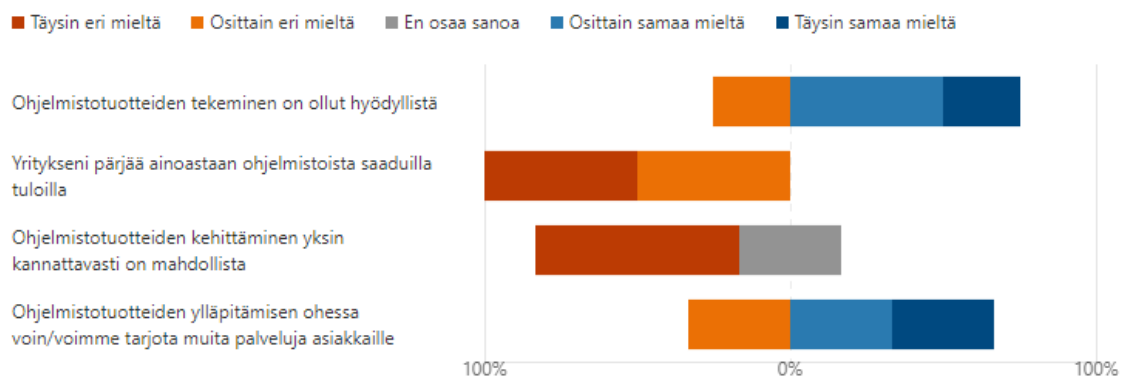
Kuvio 19. Mitä hyötyjä olet saanut tuotteistamalla palvelujasi?

Tähän kysymykseen vastasi kahdeksan henkilöä. Vastausmäärästä sekä valinnoista päätellen ei voida olla varmoja olivatko vastaajat tietoisia mitä tuotteistamisella

tarkoitetaan. Toisaalta vain yksi kertoi kehittävänsä palvelujaan tuotteistamisprosessien avulla, joten ehkä kysymys tuotteistamisen hyödyistä ei tarkoittanut kaikille samaa asiaa. Yksi vastaaja valitsi ”Muu” -vaihtoehdon ja kirjoitti vapaassa tekstissä seuraavasti: ”Tuotteistaminen lapsenkengissä eikä ole hyödyntänyt liiketoiminnassa, oma cv myy”.

### 6.5.5 Oma ohjelmistotuote

Vain yksi yksinyrittäjä ja yhteensä neljä (31 %) henkilöä vastasi myöntävästi siihen, että on toteuttanut omia ohjelmistotuotteita itse tai yrityksessä. Tällaisia omia ohjelmistotuotteita olivat ”verkkokauppaohjelmiston lisäosa”, ”websovellus”, ”web pohjaisia tietokantasovelluksia ja verkkosivustoja” ja ”kotisivut, verkkokaupat”.



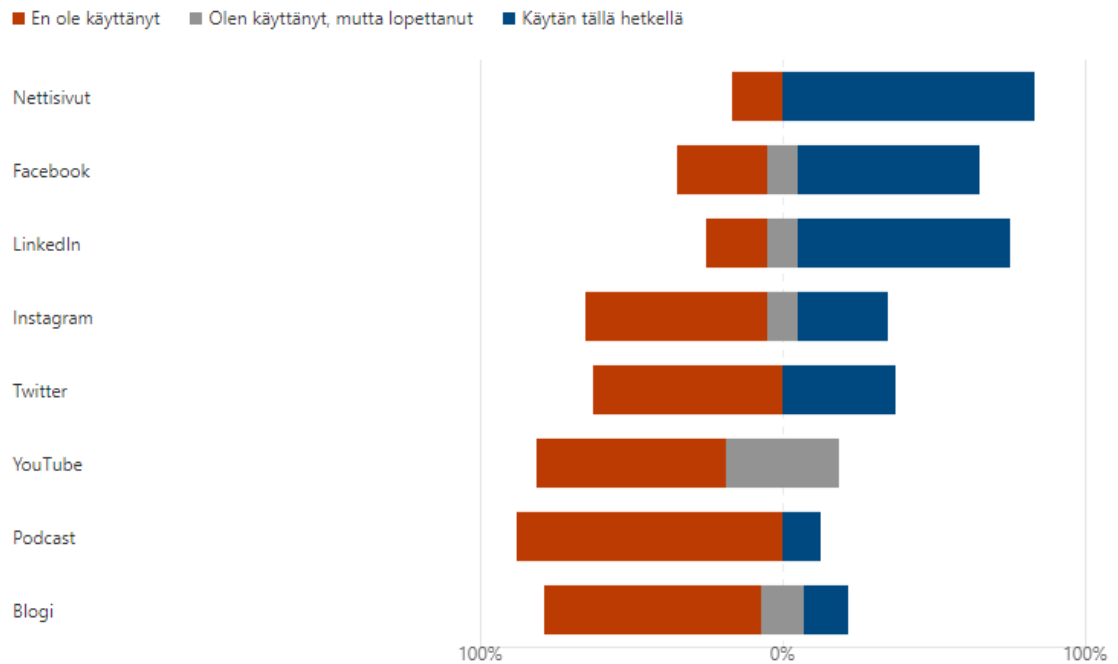
Kuvio 20. Vastaa omiin kokemuksiisi perustuen seuraaviin väittämiin.

Ohjelmistotuotteiden tekeminen koettiin pääasiassa hyödylliseksi, mutta kukaan vastaajista ei kokenut, että pärjäisi ainoastaan ohjelmistoista saaduilla tuloilla tai että ohjelmistotuotteiden kehittäminen yksin kannattavasti olisi mahdollista. Suurimmat haasteet liittyen omiin ohjelmistotuotteisiin olivat markkinointi ja myynti sekä resurssien puute. Eräs kyselyyn vastanneista yksinyrittäjistä kertoi laajemmin kokemuksistaan, kun kysyttiin mitä asioita se vaatisi, jotta ohjelmistotuotteiden kehittäminen on/olisi hänelle kannattavaa:

”Enemmän henkilökuntaa kuin vain yksinään tehdä markkinointia, myyntiä, koodausta, graafista suunnittelua ja jopa veroilmoitukset. Kulut pitää karsia. Hankala pitää myynti tasaisena. Työkaveri / yhtiökumppani lisäksi motivoisi parempaan työrytmiin eikä yrittäjän vapaus tuntuisi liian itsestään selvältä ja liian helpolta vaihtoehdolta.” (Eräs verkkokyselyyn vastaaja)

### 6.5.6 Markkinointi ja brändi

Ohjelmistoalan yksinyrittäjien suosituimmat digitaaliset kanavat tuoda esiin omaa osaamistaan tai yritystään ovat nettisivut, LinkedIn ja Facebook. Myös Twitteriä käytti puolet yksinyrittäjävastaajista. Yrityskoon kasvaessa myös muita kanavia käytettiin tai oli käytetty ahkerammin. Vastauksia kysymykseen tuli 12.



Kuvio 21. Mitä digitaalisia kanavia olet käyttänyt tuomaan esiin osaamistasi tai yritystäsi?

Vapaassa tekstikentässä kysyttiin missä muissa kanavissa osaamisesi tai yrityksesi on ollut esillä. Näitä kanavia olivat lehdet, yhteistyöverkostot, itewiki.fi, Stack Overflow sekä perinteiset valomainokset.

Yksikään yksinyrittäjä ei kyselyn mukaan ole rakentanut henkilö- tai asiantuntijabrändiä yrittäjänä. Kaikista vastaajista kuitenkin kolme (23 %) kertoi rakentaneensa brändiä. Näistä kahdella yrityksen liikevaihto oli kasvanut brändin ansiosta sekä brändi oli tuonut enemmän yhteyden ottoja asiakkailta. Tämä viittaa siihen, että brändistä on hyötyä, mutta harva rakentaa sitä tietoisesti.

## 6.6 Johtopäätökset

Kyselyn vastaajamäärän pienuudesta johtuen todellisia johtopäätöksiä ja perusteluja ilmiöille ei voida tehdä. Siksi seuraavaksi esitetyt johtopäätökset kuvastavat vain tämän kyselyn tuloksia eikä voida pitää totuutena suuressa mittakaavassa.

Ohjelmistoalan yrittäjillä on pääsääntöisesti hyviä kokemuksia yrittäjyydestä. Yksinyrittäjillä taas on ristiriitaisia kokemuksia ansioista sekä työn määrästä. Ristiriitaiset ajatukset voivat liittyä ajankäyttöön, koska yksinyrittäjä vastaa täysin itse liiketoiminnastaan. Ristiriitaiset ajatukset voivat liittyä myös asiakashankintaan, jonka yksinyrittäjät kokivat vaikeampana kuin suuremmat yritykset.

Kyselyn perusteella kaikki yksinyrittäjien asiakkaat olivat pien- ja mikroyrityksiä. Yksinyrittäjillä oli pääsääntöisesti muutama eri asiakas vuoden aikana. Tuloksiin perustuen ohjelmistoalan yksinyrittäjien asiakashankinnassa kannattaa tavoitella pitkäkestoisia työsuhteita pien- ja mikroyrityksistä.

Ensisijaisesti toimeksiantoja kannattaa kysellä henkilökohtaisista verkostoista, koska se oli kyselyn mukaan tärkein kanava asiakashankintaan. Myös sosiaalisen median käyttäminen sekä yrityksen kotisivut toimivat tärkeinä kanavina asiakaskontakteihin. Varsinkin LinkedIn on tärkeä kanava työnhaussa tänä päivänä.

Mikäli tarjoaa henkilöresursseja asiakkaan palvelukseen, hinnoittelu perustuu useimmiten työhön käytettyyn aikaan. Tuntihinnan määrittämisessä kannattaa huomioida ainakin kilpailijoiden hinnat, työsuhteen pituus, työssä käytetyt teknologiat/ohjelmointikielet sekä työn luonne (esim. etätö, työajan pituus).

Asiantuntijapalveluista suurin osa liittyy ohjelmointityöhön, joten voidaan olettaa, että sillä osa-alueella on kysyntää. Suurin osa yrittäjistä on vakioinut ainakin sisäisiä toimintamalleja. Tämä ehkä johtaa siihen, että monen vastaajan toimitusprosessi tapahtuu jokaisen asiakkaan kohdalla samalla tavalla.

Kyselyn mukaan tuotteistamisen suurimmat hyödyt ovat vuorovaikutuksen helpottuminen asiakkaiden kanssa, palvelun tehokkaampi tuottaminen sekä markkinoinnin ja myynnin helpottuminen. Tämä viittaa siihen, että tuotteistamisesta olisi erityisen paljon hyötyä yksinyrittäjille. Tuotteistamisen avulla yksinyrittäjän aikaa voidaan käyttää tehokkaammin olennaisiin asioihin. Käytännössä hyvin harva kuitenkin tuotteistaa palvelujaan tuotteistamisprosessien avulla, joten tuotteistamisesta voi saada myös kilpailuetua.



Yrittäjän kannattaa panostaa myös ansioluetteloon, koska varsinkin kokeneemmat tekijät voivat saada hyvin myyntiä ainoastaan sen avulla.

Suurin osa kyselyyn vastanneista koki omien ohjelmistotuotteiden tekemisen hyödylliseksi, vaikka ei niistä yksinään saanutkaan tarpeeksi tuloja. Tämä viittaa siihen, että tulonlähteen sijaan enemmänkin yrittäjän oma ohjelmisto-osaaminen karttuu ja näitä taitoja voidaan myöhemmin hyödyntää työssä. Vastaukset viittaavat siihen, että ohjelmistot voivat toimia osana asiantuntijapalveluja, jolloin ne ovat enemmänkin palvelua tukevia ohjelmistoja. Ohjelmistotuotteita ei kyselyn perusteella kannata lähteä yksin kehittämään pääsääntöisenä liiketoimintana. Tämä tukee myös toimeksiantajan kokemuksia omista ohjelmistotuotteista. Mikäli haluaa toimia omien ohjelmistotuotteiden parissa, olisi syytä etsiä lisää henkilökuntaa yritykseen liian useiden työtehtävien takia.

Vain harva kyselyyn vastanneista oli rakentanut henkilö- tai asiantuntijabrändiä. Brändiä rakentaneet olivat kuitenkin selkeästi hyötynneet siitä saaden enemmän liikevaihtoa sekä yhteydenottoja asiakkailta. Mikäli yksinyrittäjän aika ja kiinnostus riittää, kannattaa henkilö- tai asiantuntijabrändiä rakentaa sosiaalisen median kanavissa tai blogissa. Havainnoituista yrityksistä useat ylläpitivät omaa blogia, mutta harvalla yksinyrittäjällä sellainen oli. Digitaalisista kanavista markkinointia ja brändiä kannattaa rakentaa ensisijaisesti yrityksen kotisivuilla, LinkedInissa sekä Facebookissa.

Havainnoinnin perusteella suomalaisena yksinyrittäjänä ei kannata ainakaan ensisijaisesti lähteä globaaleille markkinapaikoille (esim. Fiverr, Upwork) kilpailemaan, koska niissä hintakilpailu on kovaa sekä tarjonta tekijöistä on laajaa. Tästä johtuen ansiotaso voi jäädä pieneksi ja toimeksiannot harvalle. Suomalaisilla markkinapaikoilla (esim. Itewiki, Nerot.fi, FREE! Talent) kuitenkin kannattaa olla esillä, koska monet yritykset hakevat niitä kautta tekijöitä projekteihinsa.

Havainnoinnin perusteella markkinoinnissa voidaan käyttää erilaisia erottautumisen keinoja. Yrityksen kotisivut ovat yksi tärkeimmistä yrityksen toimintaa esille tuovista kanavista. Kotisivut olivat kyselyn perusteella kolmanneksi tärkein kanava uusien asiakkaiden hankintaan, joten niihin kannattaa panostaa, jos asiakashankinta tuntuu vaikealta. Havainnoinnin perusteella erottautuville kotisivuille oli ominaista visuaalisuus. Näistä sivustoista löytyi esimerkiksi 3D animaatioita, interaktiivisuutta sekä mieleenpainuvaa sisältöä ja sanastoa. Kilpailuetuna markkinoinnissa voi toimia hinnan ilmoittaminen sekä palveluprosessin kuvaaminen kotisivuille, koska vain harvalla niitä oli kuvattu.

## 7 ARDE MEDIAN TUOTTEISTAMISPROSESSI

### 7.1 Tuotteistamisen tavoitteet

Arde Medialle tehtävän tuotteistamisprosessin tavoitteena on liiketoiminnan kehittäminen. Koska yrityksen palveluja ei aikaisemmin ole tuotteistettu, tavoitteena on luoda ensimmäinen palvelu, vakioida sisäisiä toimintamalleja sekä luoda perustaa markkinoinnille. Tuotteistamisprosessin tuloksena syntyvää sisältöä Arde Media voi hyödyntää markkinoinnissa esimerkiksi nettisivuilla sekä myyntitilanteissa asiakkaan kanssa. Tuloksena Arde Median yrittäjän toimintamallit sekä tuottama palvelu selkenee sekä hän saa työkaluja ja suunnitelmia markkinointiin. Tuotteistamisprosessin alkuvaiheessa kartoitetaan myös ensimmäistä kertaa yrityksen arvoja sekä yrittäjän omia mielenkiinnon kohteita, jotka auttavat selkeyttämään yrityksen kokonaiskuvaa sekä tulevaisuuden suunnitelmia.

Arde Median yrittäjä on huomannut sopivien asiakassuhteiden luomisen vaikeaksi. Tähän voi olla syynä kokemuksen ja tiedon puute siitä, kuinka kaikki käytännössä tapahtuu ja oman tarjoaman epämääräisyys. Lisäksi ohjelmistoalalla vallitseva positiivinen kysyntä tekijöistä on tuonut erilaisia yhteydenottoja työpaikkatarjousten merkeissä. Potentiaalisilla asiakkailla ei kuitenkaan tällä hetkellä ole tarkempaa käsitystä yrityksen osaamisalueista tai hinnoittelusta, joten yksi tuotteistamisen tavoitteista on kehittää työkaluja sopivien asiakassuhteiden löytämiseen tehokkaasti.

Tuotteistamisprosessin aikana liiketoiminnan osa-alueet selkenevät ja tuloksia voidaan myöhemmin hyödyntää liiketoimintasuunnitelman luonnissa. Liiketoimintasuunnitelma on erityisesti aloittaville yrittäjille suositeltu suuntaa antava dokumentti, jossa kuvataan ja selvennetään yrityksen toimintaa, sen laajuutta ja arvioitua kannattavuutta. Liiketoimintasuunnitelma ei ole pakollinen, mutta lähes poikkeuksetta yrityksen rahoittajat ja erilaiset yrittäjyyden asiantuntijat pitävät suunnitelmaa vaatimuksena palveluilleen. (Yrityksen-perustaminen.net, N.d.)

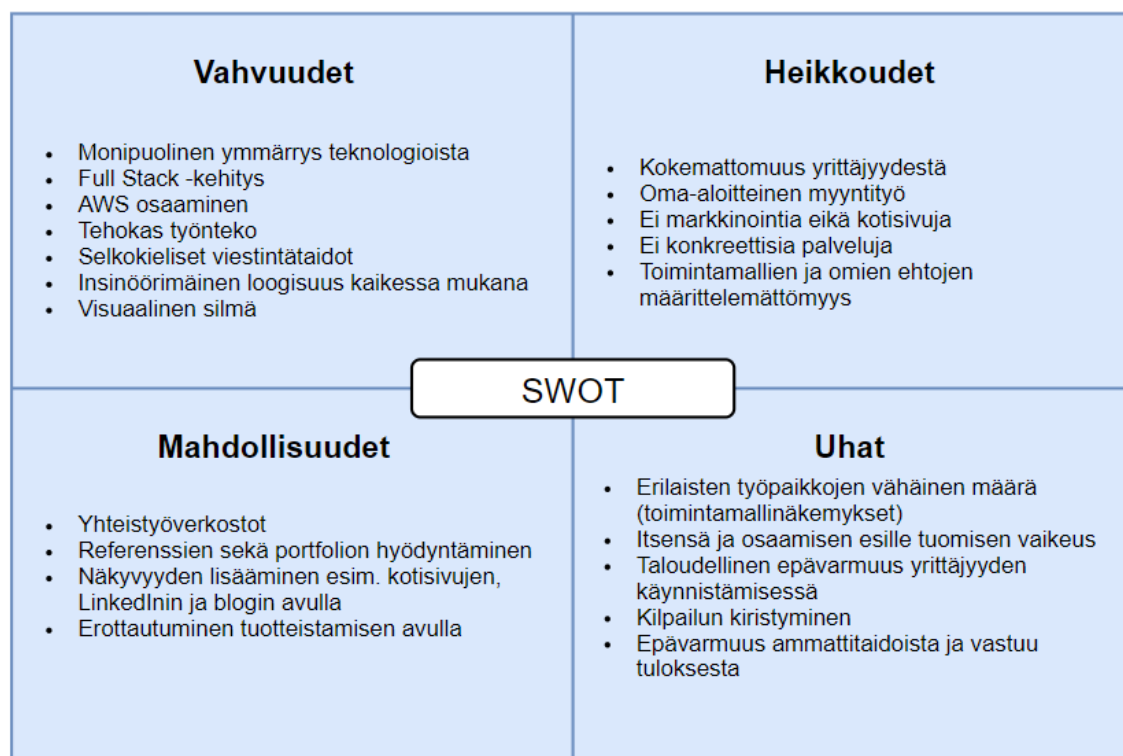
### 7.2 Yrityksen nykytilan kartoittaminen

Tuotteistamisprosessin valmisteluvaiheen tärkeänä osana on kartoittaa yrityksen nykytila sekä osaaminen (ks. luku 4.3). Koska yritys on tuore, nykytilan kartoittamisella on

erityisen suuri vaikutus liiketoiminnan selkeyttämiseen. Yksinyrittäjän yrityksen nykytilan kartoittaminen voi olla tutkiskelua syvällisiin henkilökohtaisiin ajatuksiin, itsensä kehittämiseen sekä itserefleksioon. Luonteen, osaamisen sekä ajatustensa arvioiminen on tärkeää, jotta voidaan oppia, ymmärtää sekä kehittää omaa yritystoimintaa. Nykytilan kartoittamisessa jokainen yritys kartoittaa itselle tärkeitä osa-alueita ja itselleen sopivalla tavalla. Tässä vaiheessa tärkeintä lienee kuitenkin osaamisen kartoittaminen, sillä palveluja ei voida määrittää, jos ei tiedetä mitä osataan.

### 7.2.1 Nykytila-analyysi

Yrityksen nykytilan kartoittamisessa voidaan käyttää SWOT-analyysia, jonka avulla on tarkoitus ymmärtää yritystoimintaan liittyvät sisäiset vahvuudet (S), heikkoudet (W), ulkoiset uhat (T) ja mahdollisuudet (O). SWOT-analyysi on yksi suosituimmista työkaluista oppimisen tai ongelmien tunnistamisessa, arvioinnissa ja kehittämisessä. Koska Arde Media on yhden henkilön yritys, perustuu SWOT-analyysi yrittäjän omiin ajatuksiin. Analyysi sisältää havaintoja sekä yrittäjän omasta, että yritystoiminnan näkökulmasta. Yrittäjä voi käyttää analyysia selkeyttämään omia näkemyksiään yritystoiminnastaan.



Kuvio 22. SWOT-analyysi Arde Median yritystoiminnasta.

Arde Median vahvuudet perustuvat yrittäjän henkilökohtaisiin vahvuuksiin. Suurimpana vahvuutena voidaan nähdä monipuolinen osaaminen ohjelmistokehityksen osa-alueilta, erityisesti web-kehityksessä. Full Stack -kehittäjä tarkoittaa ohjelmoijaa, joka osaa suunnitella sekä rakentaa koko ohjelmiston itse. Arde Median yrittäjä tunnistaa itsensä Full Stack -kehittäjäksi, joka koetaan vahvuutena kilpailutilanteissa. Henkilökohtaisena vahvuutena hän kokee tehokkuuden, loogisuuden sekä selkokiehityksen viestintätaidot asiakasrajapinnassa.

Suurimmat heikkoudet liiketoiminnassa ovat kokemattomuus yrittäjyydestä sekä omaaloitteinen myyntityö. Nämä heikkoudet kulkevat käsi kädessä, koska Arde Median yrittäjä kokee, että mitä enemmän kokemusta yrittäjyydestä olisi, sitä enemmän toimintamallit sekä palvelut olisivat vakioituneet, joka taas johtaa siihen, että myyntityötä olisi mielekkäämpää tehdä. Heikkoudeksi luetaan myös se, että yrityksellä ei ole markkinointia eikä kotisivuja, joissa palveluja voisi tuoda esille.

Mahdollisuuksina Arde Median yrittäjä näkee yhteistyöverkostot muiden yrittäjien kanssa. Lisäksi näkyvyyden lisääminen esimerkiksi kotisivujen, LinkedInin tai blogin avulla voisi helpottaa markkinoinnissa. Referenssien sekä portfolion hyödyntäminen voi auttaa myynnissä. Tuotteistaminen voisi toimia erottautumisen keinona.

Uhkia Arde Median yrittäjä näkee myös useita, joista osaan vastataan tämän kehityshankkeen aikana. Uhkana voidaan nähdä erilaisten työpaikkojen ja projektien vähäinen määrä, jonka takia näkökulmia ja kokemusta ei välttämättä ole syntynyt tarpeeksi siihen, että itsensä voisi luokitella asiantuntijaksi. Uhkana hän näkee myös taloudellisen epävarmuuden yritystoiminnan alkuvaiheessa puutteellisen markkinoinnin ja kilpailun kiristymisen myötä. Tuotteistamisprosessin tulokset helpottavat ainakin markkinointipuolta sekä selkeyttää toimintamalleja, joten osa uhista sekä heikkouksista voitaisiin tulevaisuudessa muuttaa mahdollisuuksiksi.

### 7.2.2 Reunaehdot ja rajoitteet

Nykytilan kartoittamiseen voi kuulua yrittäjän omien reunaehtojen määrittäminen. Tällaisia reunaehtoja asettavat mm. yrityksen koko, sijainti sekä osatut teknologiat. Reunaehtojen viestiminen asiakkaalle kuuluu palvelun tuotteistamiseen. Sen lisäksi, että palveluja markkinoidaan mahdollisille asiakkaille, on tärkeää kuvata myös se kenelle palvelu ei kuulu. Tämä säästää aikaa ostajalta ja palvelun tuottajalta. (Parantainen 2020, 93.)

Arde Median yrittäjä asuu Tampereella eikä sillä ole muita toimipisteitä tai työntekijöitä. Tästä syystä palvelut tapahtuvat etätöinä tai Tampereen alueella, mikäli asiakas vaatii läsnäoloa paikan päällä. Arde Median yrittäjä on suomalainen ja haluaa kommunikoida pääsääntöisesti suomen kielellä, jotta voi sujuvalla kommunikaatiolla auttaa asiakastaan mahdollisimman hyvin. Siksi asiakasyrityksessä on pääsääntöisesti puhuttava suomea. Kolmas reunaehto on työaika, jonka Arde Median yrittäjä haluaa olevan noin 80 % täysipäiväisestä eli 6 tuntia päivässä tai 4 päivää viikossa. Tällöin hän kokee työntöön olevan tehokasta koko päivän ja aikaa jää muullekin yritystoiminnalle. Tällä tavalla asiakkaankin lasku pienenee tehokkuudesta karsimatta, mikäli laskutetaan aikaan perustuen. Arde Median yrittäjällä on myös teknologisia reunaehtoja erityisesti ohjelmointikielien suhteen. Arde Median yrittäjän osaaminen kartoitetaan tässä raportissa myöhemmin. Kartoituksessa rajataan ne teknologiat, joita hän tulee tarjoamaan palveluissaan.

### 7.2.3 Yrityksen missio, visio ja arvot

Yrittämisen alkuvaiheessa on hyvä selkeyttää ajatuksia yrityksen olemassaolosta, tulevaisuudesta sekä tavoitteista. Yksi tapa tähän on määrittää yrityksen missio, arvot ja visio, jotka tulisi näkyä yrityksen arjessa (Yrityksen-perustaminen.net N.d). Arde Median yrittäjä ei ole näitä ennen määritellyt, joten se tehdään seuraavaksi. Tämä selkeyttää yrityksen tavoitemielikuvaa sekä ajatuksia, joiden pohjalta liiketoimintaa kehitetään.

#### **Missio**

Yrityksen missio vastaa kysymyksiin siitä, miksi yritys on olemassa ja mitä organisaation toiminnalla halutaan saavuttaa. Arde Median yrittäjä kiteyttää seuraavasti: "Autan yrityksiä parantamaan ohjelmistotuotantoaan, toteuttamaan liiketoimintaa tukevia ohjelmistoja sekä pysymään mukana teknologian kehityksessä. Ohjelmoinnilla voidaan helpottaa ihmisten jokapäiväistä elämää ja haluan olla siinä mukana. Koodataan maailmaa paremmaksi, vaikka rivi kerrallaan."

#### **Visio**

Yrityksen visio tarkoittaa näkemystä siitä tulevaisuuden tavoitetilasta, jossa yritys haluaa olla tietyn ajanjakson kuluessa. Yrittäjä toivoo, että Arde Media tunnetaan

tulevaisuudessa luotettavana ja osaavana kumppanina. Yrittäjä toivoo Arde Median tulevaisuudessa olevan kehittyvä ja kasvava yritys, joka uskaltaa kokeilla liiketoimintansa jotain uutta ja erilaista. Sen lisäksi, että autetaan asiakkaita ohjelmistokehityksen haasteissa, voidaan kehittää omia ohjelmistotuotteita.

## Arvot

Yrityksen arvoilla tarkoitetaan niitä ohjenuoria ja periaatteita, joiden tulisi näkyä yrityksen ja sen työntekijöiden päivittäisessä toiminnassa sekä johtamisessa. Arde Median yrittäjän tärkeimpiä arvoja liiketoiminnassa ovat tehokkuus, luotettavuus, selkeys ja yksilön arvostus.

Taulukko 6. Arde Median arvot.

Arvo	Kuvaus
<b>Tehokkuus</b>	Olen urani aikana saanut paljon kiitosta tehokkuudestani ja nopeasta reagoinnista erilaisissa ohjelmistokehityksen tilanteissa. Oli kyse sitten ohjelmistosta löydetyistä virheistä tai uudesta ominaisuudesta, olen reagoinut näihin nopeasti. Järjestelmällisyyden avulla onnistun tuottamaan vaikeammankin tehtävän tiukassa aikataulussa. Tästä tehokkuudesta haluan pitää kiinni.
<b>Luotettavuus</b>	Ohjelmistokehityksessä olen aina toimitannut lupaamani asiat. Vaati se sitten tuntemattoman teknologian opettelua tai uuteen rooliin hyppäämistä, olen onnistunut muuntautumaan uuteen tilanteeseen kovalla työllä tai muiden avustamana.
<b>Selkeys</b>	Oli kyse sitten asiakasrajapinnan kommunikaatiosta tai käyttöliittymäsuunnittelusta, kaikessa voidaan havaita insinöörimäinen loogisuus ja selkeys. Kommunikaatio ei-tekniiselle ihmiselle onnistuu ilman vaikeaa ammattisanastoa. Lisäksi yrityksen toimintamallit ovat selkeitä, jolloin palveluja on helppo ostaa eikä asiakkaan tarvitse huolehtia ylimääräistä.
<b>Yksilön arvostus</b>	Jokainen ihminen ansaitsee tulla kuuluksi, eikä toiveita tai mielipiteitä saa sivuuttaa. Huumori ja kaikkien huomioonottaminen tuo työympäristöön rentoutta, jolloin kaikilla on mukavampaa työskennellä.

#### 7.2.4 Osaamisen kartoittaminen

Arde Median yrittäjällä on ohjelmistoalan työkokemusta noin neljä vuotta. Sen aikana sekä vapaa-ajalla hän on kartuttanut osaamistaan erilaisista teknologioista sekä toimintatavoista. Osaamista löytyy laajasti, mutta yrittäjän on syytä keskittyä uran kannalta vain niihin, joiden parissa haluaa jatkossa työskennellä. Osaamisen kartoittamisessa tarkastellaan tässä tapauksessa kolmea osa-aluetta:

- Rooli- ja vastuuosaaminen
- Teknologiaosaaminen
- Erityisosaaminen ja muu osaaminen

Jokaisen osa-alueiden kohdalla tarkastellaan erikseen nykyosaamista sekä tavoiteltua osaamista. Tällä tavalla yrittäjä voi arvioida mitä osaamisen osa-alueita haluaa kehittää sekä mihin haluaa tulevaisuudessa keskittyä tai suuntautua. Kartoituksen tuloksena syntyy osaamiskokonaisuus, josta voidaan viestiä potentiaalisille asiakkaille markkinoinnin yhteydessä.

#### **Rooli- ja vastuuosaaminen**

Arde Median yrittäjä on toiminut ennen yrittäjyyttä ohjelmistokehittäjänä tehtävänimikkeellä Lead Software Developer. Tässä roolissa hän on saanut kokemusta verkkopalvelun teknisestä omistajuudesta. Omistajuuteen on kuulunut vastuu verkkopalvelun kehitystarpeiden teknisestä suunnittelusta, visualisoinnista (UI design) sekä toteutuksesta. Vahvana osaamisena hän kokee web-sovellusten Full Stack -ohjelmistokehityksen. Full Stack -ohjelmistokehityksestä on kokemusta sekä työsuhteiden, että omien harrasteprojektien kautta. Harrasteprojekteina hän on kehittänyt laajaa web-sovellusta, sekä toteuttanut lukuisia Android mobiilisovelluksia.

Arde Median yrittäjä haluaa pitää kiinni Full Stack -ohjelmistokehityksestä myös tulevaisuudessa ja siksi voikin kuvata itseään tällä nimikkeellä asiakkaille. Tulevia rooleja voi olla ohjelmistokehittäjä tai vastaava ohjelmistokehittäjä (Lead Software Developer). Vastuualueisiin voi jatkossa kuulua kehitystarpeiden tekninen suunnittelu sekä toteutus. Ei kuitenkaan tuoteomistajuus. Tehtäviin voi kuulua myös visualisointi (UI design), mutta koska yrittäjä haluaa keskittyä vain ohjelmistokehitykseen niin tätä ei kannata erikseen mainita haluttuina työtehtävinä.

## Teknologiaosaaminen

Teknologiaosaamista voi olla vaikeaa määrittää, koska jokaiseen ohjelmistoprojektiin voi kuulua lukuisia eri teknologioita, joista voidaan ymmärtää periaatteen ja käytännön tasolla. Teknologian osaaminen voidaan ymmärtää eri perustein. Yksittäisiä teknologioita arvioitaessa onkin syytä määrittää omat ehdot, joiden perusteella osaamisen taso määritellään. Yksittäistä teknologiaa tarkastellessa tässä tapauksessa osaamiseksi määritellään se, että Arde Median yrittäjä on käyttänyt teknologiaa osana ohjelmistoprojektia, joka on valmistunut. Näin teknologiasta on riittävä ymmärrys käytännön tasolla ja sen avulla on osattu toteuttaa projekteja alusta loppuun. Harvinaisemmat teknologiat voidaan määritellä erityisosaamiseksi, josta kannattaa mainita asiakkaalle. Seuraavassa taulukossa on listattu Arde Median yrittäjän osaamia teknologioita.

Taulukko 7. Arde Median teknologiaosaaminen.

Ohjelmistokehitys	
Alustat	NodeJS, JVM, Android
Ohjelmointikielet	JavaScript / TypeScript, Java
Viitekehukset & Kirjastot	React, GWT, Java EE, Material UI
Testaus	Jest, JUnit, AVA, PHPUnit
Tietokannat	MySQL, DynamoDB
Pilvipalvelut	AWS, Firebase
Automaatio ja infrastruktuuri	CircleCI, GitHub, Jboss EAP, Serverless, OpenAPI, Ant / Maven / Gradle
Jonkin verran kokemusta	PWA, PHP, Jenkins, Terraform, Svelte, Python, Flutter, Dart, ML (SkLearn)

Pääsääntöisesti Arde Median yrittäjän osaaminen painottuu web-sovellusten kehitykseen. Tähän liittyy osaaminen niin ohjelmoinnin, suunnittelun, tietoturvan kuin projektinhallinnankin parissa. Yrittäjä on tämän lisäksi erikseen suunnitellut ja kehittänyt rajapinnan AWS pilvipalvelussa. Web-sovellusten kehittämisen lisäksi yrittäjällä on vahvaa osaamista mobiilisovellusten kehittämisestä Android-laitteille. Tulevaisuudessa yrittäjä



haluaa suuntautua web-sovellusten kehitykseen, kuitenkin mobiililaitteet mielessä pitäen. Natiivi mobiilisovellusten kehittäminen ei ole tulevaisuudessa kiinnostuksen kohteena. Yrittäjää kiinnostaa kuitenkin alustariippumaton (Cross-platform) ohjelmistokehitys, joten on hyvä tuoda esiin myös mobiilisovelluskokemusta.

### **Erityisosaaminen ja muu osaaminen**

Erityisosaamiseksi voidaan laskea sellainen osaaminen, joka on erityisen syvää tai harvinaista kyseisellä alalla. Arde Median erityisosaaminen teknologioiden osalta voisi olla GWT (Google Web Toolkit), joka on harvinaisempi teknologia nykypäivänä. Vahvuudeksi voidaan laskea Full Stack -ohjelmistokehitys, jonka ansiosta osaamista löytyy jokaiselta ohjelmistokehityksen osa-alueelta.

Arde Median yrittäjällä on vuosien kokemusta lisäksi video- ja kuvaeditoinnista, jota voisi markkinoinnissa hyödyntää tarvittaessa. Näitä taitoja harvemmin tarvitaan ohjelmistotalalla, mutta niiden avulla voisi tuoda esiin visuaalista osaamista. Lisäksi kokemusta löytyy Facebook markkinoinnista sekä hakukoneoptimoinnista, jota voidaan tarvittaessa hyödyntää. Yrittäjä ei kuitenkaan ensisijaisesti halua keskittyä visualisointiin tai markkinointiin, joten näitä taitoja ei tuoda esiin kehitettävissä palveluissa.

### **7.3 Palvelutarjooman arviointi**

Tuoreesta yrityksestä johtuen Arde Medialla ei vielä ole tuotteistettuja palveluja. Palvelutarjoonaa ajatellen uusi palvelu voisi tästä johtuen olla jonkinlainen peruspalvelu, joka olisi yrityksen ydinosaamista, helppo toteuttaa ja myydä.

Palvelutarjooman arviointiin kuuluu nykyisten palvelujen lisäksi uusien palvelujen ideointi (ks. luku 4.4). Koska tässä tuotteistamisprosessissa kehitetään nimenomaan uutta palvelua, on hyvä ideoida ja listata kaikenlaisia mieleen tulevia palveluja, joita toimeksiantajan olisi mahdollista toteuttaa. Uuden palvelun reunaehdot ja luonne perustuu yrityksen nykytilan kartoituksesta koottuun tietoon. Seuraavassa taulukossa (Taulukko 8) on listattu muutamia palveluideoita, joissa Arde Median yrittäjän osaamista voitaisiin hyödyntää.

Taulukko 8. Arde Medialle soveltuvia palveluideoita.

Palveluidea	Kuvaus
<b>Web-sovellusohjelmointi</b>	Yrittäjä voi toteuttaa web-sovelluksia tai vuokrata itseään yrityksiin kehittämään heidän web-sovelluksiaan.
<b>Rajapintapalvelu</b>	Yrittäjä voi luoda uusia rajapintoja asiakkaan tarpeisiin tai toteuttaa rajapintaintegraatioita järjestelmien välille.
<b>Ohjelmistojen modernisointi</b>	Palvelu, jonka avulla vanha ohjelmisto toteutetaan nykyaikaisilla teknologioilla.
<b>Ohjelmistokehityksen automatisointi</b>	Yrittäjä voi kartoittaa ohjelmistokehityksen prosessien tehokkuuden, sekä automatisoida ohjelmistokehittäjien manuaaliset työtehtävät.
<b>Tietoturvakartoitus web-sovelluksiin</b>	Yrittäjä voisi tarjota palvelua, jolla kartoitetaan asiakkaan web-sovellusten tietoturvaa. Kartoituksen jälkeen voisi tarjota palvelua, jolla löydetyt tietoturva-aukot paikataan.
<b>Mobiilisovellusten kehittäminen</b>	Yrittäjä voisi tarjota palvelua, jolla tuotetaan itsenäisesti asiakkaan toivoma pienimuotoinen mobiilisovellus.
<b>Teknologiakartoitus</b>	Yrittäjä voisi tuottaa kiinteähintaista palvelua, jonka avulla listataan teknologiat, joita kannattaa käyttää asiakkaan ongelman ratkaisuun tai sovelluksen kehitykseen.
<b>Työkalu/ohjelmointi-kartoitus</b>	Yrittäjä voisi tuottaa palvelua, jolla kehitetään ohjelmistokehityksessä käytettyjä työkaluja sekä koodia. Kartoituksena avulla tutkitaan voisiko ohjelmistokehitys käyttää tehokkaampia työkaluja, yhtenäistää toimintamalleja tai kirjoittaa selkeämpää koodia.
<b>Tekoälykartoitus</b>	Koska yrittäjällä on uutta osaamista tekoälyn parista, voisi hän jossain kohtaa tarjota tekoälyyn liittyviä palveluja. Tekoälypalvelulla voisi esimerkiksi kartoittaa asiakkaan mahdollisuuksia käyttää tekoälyä osana liiketoimintaa. Kartoituksen jälkeen voisi tarjota palvelua toteuttaa tekoälyratkaisuja.

Kuten palveluideoista huomataan, kartoitustyypiset palvelut voisivat toimia sisäänheitotuotteina pitempiaikaisille asiakassuhteille, koska niihin voidaan tarjota selkeää

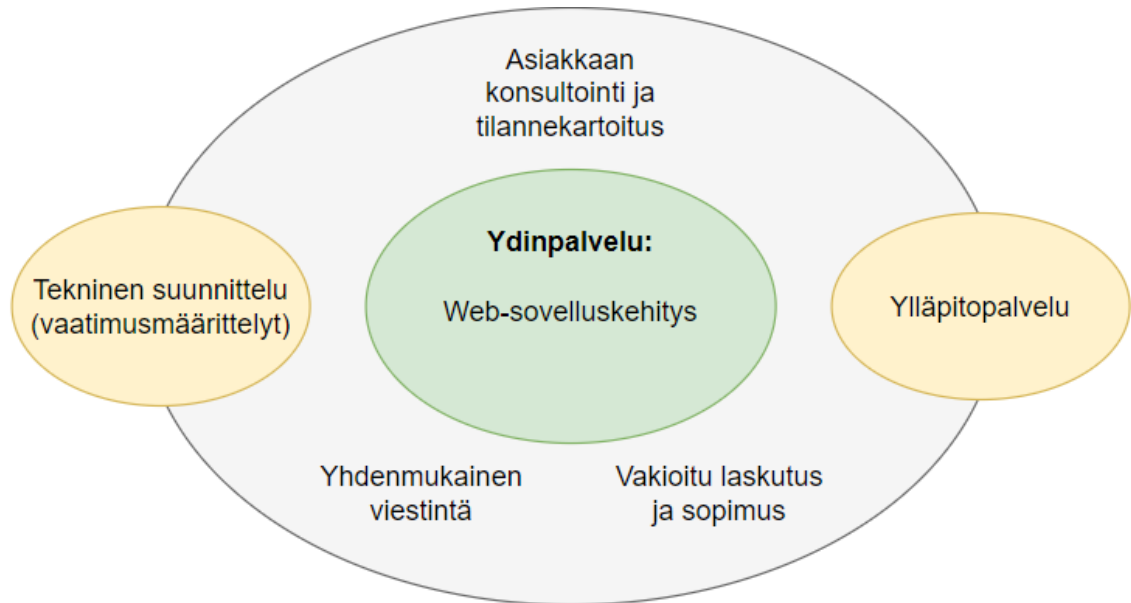
lisäpalvelua. Tässä tuotteistamisprosessissa kehitetään kuitenkin web-sovellusten kehitykseen liittyvää palvelua. Tämä palvelu tulee olemaan liiketoiminnan pohja, koska aiheesta Arde Median yrittäjällä on eniten työkokemusta. Kokemuksen ansiosta sitä on yrittäjän mielestä helpoin myydä, koska hän tietää mitä on tekemässä. Tälle palvelulle on myös todettu markkinapotentiaalia, vaikka kilpailijoitakin löytyy.

#### 7.4 Palvelupaketin määrittely

Palvelun määrittelyyn kuuluu perustietojen määrittely eli palvelun työnimi ja asema palvelutarjoomassa (ks. luku 4.5). Tässä tuotteistamisprosessissa kehitetään web-sovelluskehitykseen liittyvä palvelupaketti. Palvelupaketti toimii liiketoiminnan perustana ja sisältää yrityksen ensimmäisen palvelun.

Web-sovellusten tuottamiseen kuuluu monta osa-aluetta. Kuten tutkimustuloksista ja toimeksiantajan omista kokemuksista voidaan päätellä niin yksinyrittäjänä ei kannata rakentaa suurempia web-sovelluksia yksin, koska suunnittelu ja kehitystyö vie todennäköisesti enemmän aikaa kuin asiakkailla olisi mahdollisuus antaa. Pienestä yrityskoosta johtuen tässä tuotteistamisprosessissa kehitettävä palvelu tarjoaa yrittäjän aikaa sekä osaamista asiakasyrityksen käyttöön sen sijaan, että web-sovelluksia tuotettaisiin kokonaan yksin. Palvelun kehittäminen kohdistuu suurilta osin oman osaamisen esille tuomiseen ja jaotteluun. Selkeästi kuvatut osaamisalueet antavat asiakkaalle ideoita, sekä selkeyttää käsitystä mihin tilanteeseen Arde Median yrittäjän osaamista voidaan käyttää. Palvelun tuottaminen tapahtuu vuokraamalla yrittäjä asiakkaan käyttöön. Markkinoinnin kannalta yrittäjä itse on palvelun tuote, jonka osaamista markkinoidaan. Tämä voidaan rinnastaa suurilta osin perinteiseen työnhakuun, jossa markkinointimateriaalina toimii ansioluettelo.

Palvelun määrittelyvaiheessa kuvataan palvelun sisältö, käyttötarkoitus sekä toteutus-tapa (ks. luku 4.5). Tämän tuotteistamisprosessin tuloksena syntyvään palvelupakettiin kuuluu ydinpalvelu sekä lisä- ja tukipalveluja.



Kuvio 23. Palvelupaketin kerroksellisuus.

Ydinpalveluna toimii web-sovelluskehitys eli käytännössä ohjelmointi ja muiden sovelluksen osa-alueiden kehittäminen. Palvelun keskeisin ominaisuus on tarjota asiantuntevaa osaamista asiakkaalle. Asiakas voi hyödyntää palvelua kehittäessään omia web-sovelluksia. Arde Median yrittäjä voidaan vuokrata kehittämään yhtä tai useampaa osaa web-sovelluksesta. Web-sovellus voidaan toteuttaa myös kokonaan itsenäisesti, mikäli asiakas niin haluaa. Palvelun aineellisia osia on vähän ja palvelun toteutus riippuu paljon asiakkaan tarpeista. Konkretiaa luodaan osaamisen jaottelulla, jonka avulla asiakkaalla on helpompi valita mihin projektin osaan haluaa palvelun vastaavan. Palveluun luodaan aineellisia osia vakioimalla sisäisiä toimintamalleja, kuten laskutusta, sopimuksia ja viestintää.

Palvelupaketin tukipalveluihin kuuluu laskutus, yhteydenpito ja ilmainen asiakkaan tilannekartoitus. Kartoitus toimii myös sisäänheittotuotteena. Sen avulla voidaan käydä asiakkaan tilanne läpi, pohtia ratkaisua ongelmaan sekä konsultoida asiakasta oikeaan suuntaan. Samalla tuodaan omaa osaamista esiin, jolloin asiakkaan on helpompi tehdä päätöksiä, sopiiko Arde Median palvelut hänelle.

Lisäpalveluna voidaan tarjota web-sovelluksen suunnittelupalvelua ja ylläpitopalvelua. Näitä palveluja voitaisiin tarjota myös kiinteällä hinnalla, koska niihin voi rakentaa selkeämmän palveluprosessin. Ylläpitopalveluun kuuluu kuukausittainen web-sovelluksen tarkastaminen, päivittäminen nykyaikaan, bugien korjaaminen ja testaaminen sekä

ajankohtaisten tietoturva-aukkojen korjaamisen. Palvelun voisi ostaa toistaiseksi voimassa olevalla sopimuksella, ja yrittäjä varaa asiakkaan käyttöön tietyn määrän päiviä kuukaudessa. Ylläpitopalvelua voidaan tarjota kiinteällä kuukausihinnalla riippuen asiakkaan varaamista päivistä sekä sovellusten määrästä.

Toinen lisäpalvelu on web-sovellusten tekninen suunnittelu. Tähän kuuluu kehitystarpeen muuntaminen vaatimusmäärittelyksi, jonka avulla ohjelmistokehittäjä tietää kuinka ominaisuus toteutetaan. Palvelua voidaan käyttää siinä vaiheessa, kun asiakkaan luoma kehitystarve halutaan käytännössä toteuttaa. Palvelun tuotoksena jokaisesta uudesta sovelluksen ominaisuudesta syntyy vaatimusmäärittely, joka sisältää mm. ominaisuuden yleisen ja teknisen kuvauksen sekä mahdollisen käyttöliittymäsuunnitelman. Vaatimusmäärittelyjä tehdään usein tiiviissä yhteistyössä asiakkaan kanssa.

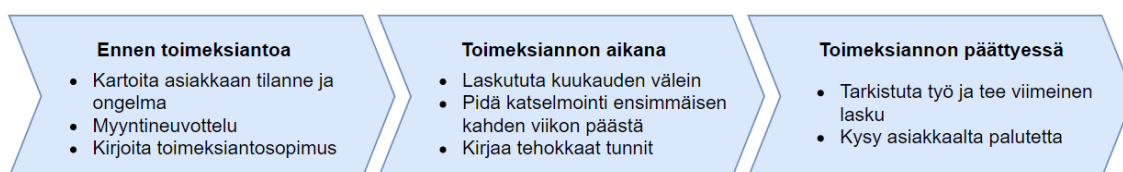
## 7.5 Palvelun vakiointi

Vakiointi on palvelun osien tai hyvien toimintamallien monistamista (ks. luku 4.6). Asiakkaat arvostavat räätälöityä palvelua, koska se vastaa paremmin yksilöityyn tarpeeseen. Koska palvelua tuotetaan yksinyrittäjänä ja asiakkaan tarpeet ovat usein ainutlaatuisia, ei palvelun tuotosta vakioida, jotta räätälöitävyys säilyy. Web-sovelluskehityspalvelusta voidaan kuitenkin koota moduuleja melko helposti. Modulointia kannattaa tässä tilanteessa tehdä, koska asiakas saa näin ollen enemmän konkreettisia vaihtoehtoja mihin ohjelmistoprojektin osa-alueeseen hän palvelua voisi käyttää. Web-sovelluskehityspalvelun moduuleja voisi olla seuraavat:

- Käyttöliittymän toteutus
- Taustapalvelujen toteutus
- Tietokannan suunnittelu ja toteutus
- Rajapintaintegraatiot (esim. Google API, Facebook API)
- Automaatio (CI/DC)
- Pilvipalvelut ja infrastruktuuri
- Testaus
- Tietoturva
- Dokumentointi

Yllä luetelluista moduuleista testaus, tietoturva ja dokumentointi ovat yleensä kaikessa muissa moduuleissa mukana, mutta ne voi olla myös erillisinä moduuleina, jotta asiakkaalla on enemmän valinnanvaraa.

Tässä tuotteistamisprosessissa vakiointi kohdistuu sisäisten toimintamallien vakiointiin: asiakkaan kanssa viestimiseen, laskutukseen, toimeksiantosopimukseen sekä palvelun seuraamiseen. Vakioinnilla on tarkoitus saada liiketoiminnan perusedellytykset kuntoon. Vakioinnilla selkeytetään palvelun prosessia aina myyntitilanteesta toimeksiannon päättymiseen. Osittain tai kokonaan vakioitavia toimenpiteitä ovat myyntineuvottelukysymykset, toimeksiantosopimus, työn seuranta, laskutus ja palautteen kysyminen.



Kuvio 24. Palveluprosessin vakioidut osat.

Ensimmäinen vakioitava asia on asiakkaan kanssa kommunikointi myyntitilanteessa. Tarkoitus on kartoittaa asiakkaan tilanne sekä vastata asiakastarpeeseen. Seuraavassa järjestetyssä listassa on asioita, jotka on hyvä käydä läpi asiakkaan kanssa myyntineuvottelussa. Lista on muodostettu Sipilän (2003, 443–452) neuvotteluvinkkien pohjalta.

1. Tiedustele kuinka asiakas harjoittaa liiketoimintaansa. Mikä on toiminnan idea ja kuinka liikevaihto syntyy?
2. Kartoita asiakkaan tilanne. Mikä on asiakkaan tarve ja ydinongelma? Millaisia teknologioita asiakas käyttää, millaisessa ympäristössä asiakkaan järjestelmät ovat käytössä ja kuinka suurta toiminta on?
3. Pohtikaa yhdessä ratkaisua ongelmaan. Voitko palvelullasi vastata ongelmaan tai osaan siitä? Rajatkaa tarvittaessa palveluasi eli sopikaa siitä, mitä toteutetaan ja mitä ei toteuteta. Jos et voi vastata palvelullasi asiakkaan tarpeeseen, yritä opastaa häntä ja ehdottaa verkostostasi tarvittavia osajia.
4. Kerro asiakkaalle omista sekä palvelusi reunaehdoista eli työajasta, työnteon tavasta ja muista työhön liittyvistä rajoitteista.
5. Ilmoita hinta sekä perustele siihen vaikuttavia tekijöitä. Muista ilmoittaa myös hinnan lisäksi tuleva arvonlisävero.

6. Jos hinta ei miellytä asiakasta, tiedustele kilpailijoiden tarjouksia. Tarjouksiin pohjautuen pyri karsimaan palvelun laajuutta tai viimeisenä pudota hintaa vähän, mikäli toimeksianto todella kiinnostaa. Tästä eteenpäin on asiakkaan harteilla hyväksyä tai hylätä tarjous.

Toinen vakioitava asia on kirjallinen toimeksiantosopimus, joka tehdään, mikäli tarjous hyväksytään. Toimeksiantosopimus kirjoitetaan ennen varsinaisen työn aloittamista. Toimeksiantosopimukseen ei ole yleispätevää mallia, koska eri aloilla on tarpeen sopia erilaisista asioista (Ukko.fi 2020). Tutkijan havaintoihin perustuen Arde Median toimeksiantosopimus voisi koostua seuraavista osista:

1. Sopimusosapuolet
2. Toimeksiannon kuvaus ja sisältyvät tehtävät
3. Palkkion määrä ja arvonlisävero
4. Kulujen korvaaminen
5. Toimeksiannon aikataulu
6. Maksuehdot ja laskutus
7. Palveluntarjoajan yleiset oikeudet ja velvollisuudet
8. Toimeksiantajan yleiset oikeudet ja velvollisuudet
9. Salassapito
10. Toimeksiannon päättäminen
11. Erimielisyyksien ratkaiseminen
12. Sopimuksen voimassaolo ja irtisanomisaika
13. Sovellettava laki ja oikeuspaikka
14. Allekirjoitukset

Toimeksiantosopimuksen osat on koostettu eri palveluntarjoajien mallisopimuksista (mm. Ukko.fi, Docue). Sopimus pohjan laatiminen ei kuulu tämän opinnäytetyön piiriin, mutta toimeksiantaja voi käyttää edellä mainittua rakennetta hyödyksi, kun sopimuksen luominen tulee eteen.

Kolmas vakioitava asia on palvelun seuranta. Yrittäjä seuraa ensinnäkin työaikaansa, joka alkaa toimeksiannon alussa. Laskutettavat tunnit syntyvät tehokkaasta työskentelestä. Tunnit kirjataan työajanseurantaan tarkoitettuun mobiilisovellukseen, josta saadaan tulostettua tunnit laskutusta varten. Tehtyä työtä yrittäjä seuraa yhdessä asiakkaan kanssa. Pitempiaikaisissa toimeksiannoissa yrittäjä voi itse pyytää asiakkaan katselmoimaan tehtyä työtä parin viikon jälkeen työn aloituksesta. Tällä tavalla luodaan

luottamusta asiakkaaseen sekä varmistetaan, että toimeksianto on lähtenyt hyvin liikkeelle. Toimeksiannon päättyessä asiakkaalta kysytään palautetta verkkokyselyllä, jonka tuloksia käytetään palvelun kehittämisessä sekä referenssimateriaalina.

Viimeinen vakioitava asia on laskutus. Aikaan perustuvassa hinnoittelussa asiakasta laskutetaan kuukauden välein. Jos toimeksiannon tiedetään etukäteen kestävän alle kuukauden, laskutetaan asiakasta toimeksiannon päätteeksi asiakkaan hyväksytyä tuotos. Laskutus toteutetaan ensisijaisesti verkkolaskuna, joka lähetetään kirjanpitosovelluksesta. Maksun eräpäivänä voidaan pitää 14 päivää.

## 7.6 Palvelun konkretisointi

Palvelun konkretisoinnilla luodaan palveluun mahdollisimman paljon aineellisia, silmin nähtäviä osia (ks. luku 4.7). Tähän kuuluu mm. referenssien käyttö, portfolio, palvelujen nimeäminen sekä asiakashyötyjen kuvaaminen. Arde Median palvelupaketissa voidaan havaita kerroksellisuutta, joten palveluja voidaan jaotella alakategorioihin. Kaikille palveluille ja niiden osille on hyvä keksiä nimi. Palvelun nimen täytyy olla ytimekäs ja tarttuva, jotta se herättää asiakkaan mielenkiinnon (Parantainen 2020, 67). Tarttuva nimi nähdään tässä tapauksessa kilpailuetuna. Toimeksiantajalle tuotteistettava palvelupaketti keksittiin nimetä Arde-tuotteiksi. Arde on Arde Median yrittäjän nimestä muunneltu lempinimi eli tuotteisiin tuodaan tällä tavalla mukaan persoonaa. Palvelujen nimet erotellaan mieleen jäävällä tavalla palvelun luonteenpiirteen mukaan.

Taulukko 9. Arde Median palvelupaketin nimeäminen ja kuvaaminen.

Palvelun nimi	Kuvaus
<b>Arde kehittää</b>	Web-sovelluskehitystä asiakkaan tarpeisiin
<b>Arde suunnittelee</b>	Web-sovelluksen tekninen suunnittelu (vaatimusmäärittelyt), käyttöliittymäsuunnittelu (UI/UX)
<b>Arde ylläpitää</b>	Ylläpitopalvelu
<b>Arde auttaa</b>	Asiakkaan tilanteen kartoitus sekä konsultointi

Yllä listatut päätason palvelut ovat selkeitä kokonaisuuksia. Arde kehittää -palvelu toimii ydinpalveluna. Arde suunnittelee ja Arde ylläpitää -palvelut toimivat lisäpalveluina sekä



Arde auttaa -palvelu toimii tukipalveluna. Laskutettaville palveluille voidaan antaa yhteinen tyytyväisyystakuu rahat takaisin periaatteella. Tyytyväisyystakuu voidaan antaa, koska asiakkaalta varmistetaan jo prosessin aikana, onko hän tyytyväinen työn laatuun. Tuotosta hiotaan niin kauan, että asiakas on siihen tyytyväinen. Tällä tavalla takuusta ei todellisuudessa aiheudu suuria riskejä.

Arde kehittää -ydinpalvelu voidaan jakaa moduuleihin. Jaottelemalla ydinpalvelu selkeästi erilaisiin moduuleihin, saa asiakas selkeämmän käsityksen yrityksen osaamisesta. Palveluun voi kuulua kaikki moduulit tai vain osa niistä. Moduloimalla voidaan myös kertoa tarkemmin osaamisesta kuvaamalla jokainen moduuli erikseen.

Taulukko 10. Arde kehittää -moduulit.

Arde kehittää -moduuli	Kuvaus
<b>Arde koodaa</b>	Käyttöliittymä, taustapalvelut, tietokannat, DevOps
<b>Arde turvaa</b>	Web-sovellusten tietoturva ja riskit
<b>Arde testaa</b>	Yksikkötestit, Rajapintatestaus
<b>Arde vie pilveen</b>	AWS ja Firebase osaaminen
<b>Arde automatisoi</b>	Manuaalisten töiden automatisointi (CI/CD)
<b>Arde uudistaa</b>	Toteutetaan vanhan järjestelmän uudella teknologialla

Jaakkolan ym. (2009, 28) mukaan yksi konkretisoinnin keino on käyttää referenssejä ja portfolioita. Kannattaa siis pyytää entisiltä asiakkailta sekä työnantajilta palautetta omasta työstä, koska positiivista palautetta voidaan käyttää todisteena hyvästä työstä. Jaakkolan ym. (2009) ja Parantaisen (2020) vinkeistä koostettuna jokaista tässä luotua päätason palvelua sekä moduulia voidaan pyrkiä konkretisoimaan seuraavilla tavoilla:

- Käytä työnäytteitä.
- Käytä asiakkailta ja työnantajilta saatuja suosittelutekstejä.
- Kuvaa työkokemuksesi kyseisestä osa-alueesta.
- Käytä esimerkkejä siitä, kuinka olet ratkaissut jonkin asiakkaan ongelman.
- Kuvaa asiakkaan saama hyöty sekä anna jämerä lupaus.

Asiantuntijapalvelujen tuotteistamiseen liittyy ajatus arvolupauksesta eli mitä arvoa palvelu tuottaa asiakkaalle. Arvolupauksen keskeisin anti on asiakashyötyjen kuvaaminen.

Hyvä arvolupaus auttaa markkinointia ja myyntiä sekä on uskottavuustekijä asiakkaalle: asiakkaan on helpompi luottaa mietittyyn kokonaisuuteen kuin sekavaan ulosantiin.



Kuvio 25. Arde Median arvolupaus.

Arde Median arvolupaus kiteyttää keskeisimpiä palvelun hyötyjä ja eroavaisuuksia. Kohderyhmänä toimii kaikki ohjelmistoja tuottavat yritykset, mutta suurin markkinapotentiaali lienee pienissä ja keskisuurissa yrityksissä. Palvelun suurimpia asiakashyötyjä on helpous, koska palvelu on joustava ja voi tulla asiakkaalle edullisemmaksi kuin työntekijän palkkaaminen. Pitkäaikaista kumppanuutta edesauttaa se, että Arde Median yrittäjällä on osaamista kokonaisvaltaisesti web-sovelluskehityksestä eli hänet voi palkata tarpeen mukaan eri projektin vaiheisiin. Suurin ero kilpailijoihin on hinnan ilmoittaminen etukäteen esimerkiksi nettisivuilla. Toinen ero on persoonan sekä toimintatapojen selkeä esilletuonti, joka oli havainnoinnin perusteella kovin harvinaista yksinyrittäjillä. Palvelu vastaa mm. seuraaviin tilanteisiin:

- Projekti on niin pieni, että asiakas ei halua palkata omaa työntekijää.
- Projekti on niin suuri, että asiakas tarvitsee lisäresursseja toteuttamaan sitä.
- Asiakas haluaa ulkopuolista näkemystä web-sovelluskehityksen toimintamalleista.
- Asiakas tarvitsee täsmäosaamista tiettyyn web-sovelluskehityksen osa-alueeseen.

## 7.7 Palvelun hinnoittelu

Ydinpalvelun aineettomuudesta sekä asiakaskohtaisen räätälöinnin tarpeesta johtuen palvelupaketin hinnoittelumalli kannattaa olla resurssipohjainen eli palvelua kannattaa myydä kiinteällä tuntihinnalla (ks. luku 4.8.2). Palvelun moduuleja myydään kaikkia samalla hinnalla, ja moduloinnin tarkoitus onkin jaotella osaamista vain markkinointia

selkeyttämään. Asiakkaalle hintaa voidaan perustella kilpailijoiden hinnoilla ja markkina-tilanteella, työsuhteen pituudella sekä tarvittavilla teknologioilla. Seuraavana lasketaan palvelun minimituntihinta toimeksiantajan antamien tunnuslukujen perusteella.

Arde Median yrittäjä haluaa suorittaa pääsääntöisesti 6 tuntia työpäiviä ja niistä 5,5 tuntia on laskutettavia tunteja ruokatauko poistettuna. Kuukaudessa on keskimäärin 21 työpäivää eli kuukaudessa laskutettavia tunteja kertyy 115,5. Yrittäjä haluaa pitää lomaa noin kuukauden vuodessa sekä arvioi että vuodessa voi olla kuukausi ei laskutettavaa työtä esimerkiksi toimeksiantojen välissä tai uutta toimeksiantoa etsiessä. Näin ollen laskutettavia tunteja vuoden aikana kertyy arviolta 1 155.

Arde Median yrittäjän palkkatoive on 4 000 euroa kuukaudessa, joka tutkimuksen mukaan on ohjelmistokehittäjän mediaanipalkka (Puro 2019). Vuodessa se tekee 48 000 euroa.

Yrittäjän pakollinen YEL-vakuutus lisää liiketoiminnan sivukuluja. Jos lasketaan YEL-vakuutuksen määrä 48 000 euron työtulon mukaan, syntyy vakuutusmaksuja ensimmäisen neljän vuoden aikana noin 9 000 euroa vuodessa. Tämä tekee 750 euroa kuukaudessa. Lisätään se 4 000 euroon niin päästään summaan 4 750 euroa.

Arde Medialla ei ole suuria liiketoiminnan käynnistyskuluja, koska alkuinvestointeja ei tarvita. Liiketoiminnan kustannukset koostuvat kiinteistä kuluista, joihin voidaan pitää työmatkat, nettiyhteys ja yritystoiminnan pyörittämiseen kuuluvat ohjelmistojen kuukausimaksut. Nämä tekevät arviolta 150 euroa kuukaudessa eli 1 800 euroa vuodessa. Kun lisätään kulut 4 750 euroon niin kuukaudessa tulisi laskuttaa 4 900 euroa.

Arde Median yrittäjä haluaa asettaa toiminnalleen tulostavoitteen, joka on palkan lisäksi 2 000 euroa vuodessa. Tämä ansio käytetään mahdollisiin investointeihin, kuten laitehankintoihin ja ohjelmistoihin. Tämä lisää kuukausittaista palkkaa 170 eurolla eli kuukausiansio tulee olla 5 070 euroa.

Yrityksen liikevaihdon tulisi siis olla 60 840 euroa, mikäli Arde Median yrittäjä haluaa pitää 4 000 euron palkkatoivetta. Yrityksen arvonlisäveroton minimihinta tunnilta saadaan laskemalla liikevaihdon tarve suhteessa laskutettaviin tunteihin.

Minimituntihinta:  $60\,840 \text{ euroa} / 1\,155 \text{ tuntia} = 52,67 \text{ euroa tunnissa}$ . Tämän lisäksi laskutetaan arvonlisävero (24 %).

Havainnointiin, kilpailijoiden hintoihin ja markkinatilanteeseen perustuen todellinen tuntihinta voi olla minimihintaa suurempi. Tässä määriteltyä hintaa voidaan pitää kuitenkin perustasona ja lähtökohtaisesti toimeksiantaja pyrkii siihen, ettei sen alle mennä. Tarkan hinnan määrittämiseen vaikuttaa lisäksi työsuhteen kesto ja käytetyt teknologiat. Jos toimeksianto kestää alle kuukauden, kasvatetaan tuntihintaa. Jos teknologioissa vaaditaan erityisosaamista tai vanhentunutta teknologiaa, kasvatetaan myös tuntihintaa.

## 7.8 Seuranta ja mittaaminen

Tuotteistamisprosessin tuloksia on hyvä seurata ja mitata, jotta palveluja voidaan jatkokehittää. Mittareiden tulee liittyä tuotteistamisen tavoitteisiin, joka tässä oli liiketoiminnan kehittäminen (ks. luku 4.9). Tuotteistamisen seurauksena syntynyt palvelupaketti on tärkein yksittäinen seurannan kohde. Palvelusta seurataan sen laatua ja tuottavuutta. Palvelun laatua seurataan toimeksiannon aikana asiakkaan kanssa katselmoimalla tehtyä työtä sekä toimeksiannon jälkeen asiakkaalle lähetettävällä palautekyselyllä. Palvelun tuottavuutta seurataan liikevaihdon avulla.

Seuranta toteutetaan myös asiakkaan tilanteen kartoittamisen aikana. Kartoituksessa selviää, millaisia palveluja asiakaskunta yleisesti tarvitsee ja käyttää. Palautekyselyn, asiakkaan tilanteen kartoittamisen sekä liikevaihdon seuraamisen avulla toimeksiantaja voi kehittää palvelutarjoomaa sekä palvelujen sujuvuutta.

## 7.9 Markkinointi ja brändi

Tässä osassa tarkastellaan toimeksiantajan markkinointinäkökulmaa. Tarkoitus on kasvattaa yrityksen näkyvyyttä sekä tuoda osaamista esille mahdollisimman tehokkaasti pienillä resursseilla. Markkinoinnin ja asiantuntijabrändin kehittämiseen etsitään Arde Median yrittäjälle sopivia kanavia sekä tapoja. Markkinoinnin perimmäinen tavoite on löytää yrittäjälle mahdollisimman tehokkaasti sopivia toimeksiantoja.

Parantaisen (2007, 61) mukaan henkilökohtainen myyntityö on tehokkain tapa saada myyntiä. Kyselyn tulosten mukaan asiakkaita kannattaa ensisijaisesti etsiä omasta verkostosta (liite 1). Henkilökohtainen myyntityö vie kuitenkin aikaa, jota voidaan pyrkiä vähentämään. Arde Median ensisijaisena tavoitteena asiakashankinnassa on kontaktien saaminen ennemmin markkinoinnin kuin kylmäsoittojen avulla. Tässä osiossa ei siksi

käsitellä henkilökohtaista myyntityötä, vaan kehitetään markkinointia ja osaamisen esille tuomista.

### 7.9.1 Markkinatilanne

Arde Median tavoittelemat asiakkaat ovat ensisijaisesti pieniä tai keskisuuria yrityksiä, koska näissä on havaittu olevan suurin ostopotentiaali yksinyrittäjien palveluille. Web-sovelluskehityspalveluille on todettu markkinapotentiaalia perustuen toimeksiantajan havaintoihin ja kokemuksiin ohjelmistokehittäjänä. Arde Median yrittäjä on keskustellut muutaman mahdollisen työnantajan kanssa ja ehdottanut työskentelyä yrittäjänä heidän palveluksessaan. Tämä ei potentiaalisille työnantajille ole ollut este, mikä on tuonut luottoa Arde Median yrittäjyyteen. Arde Median tavoittelee asiakkaita pääsääntöisesti Suomesta kielitaidollisista syistä. Ensisijaisesti asiakkaita havitellaan Tampereelta yrittäjän asuinpaikasta johtuen.

Arde Median yrittäjän kilpailijoita ovat muut ohjelmistopalveluja tarjoavat yritykset. Vahvimmat kilpailijat ovat ohjelmistotaloja, joilla on mahdollisuus tarjota laajempia palveluja suuremman henkilöstömääränsä voimin. Nämä kilpailijat voivat toteuttaa koko asiakkaan projektin itsenäisesti aina suunnittelusta kehitykseen ja ylläpitoon. Tähän kilpailuun Arde Median yrittäjä voi vastata tarjoamalla osaamistaan osaksi projektia toteuttavaa kehitystiimiä. Toisin sanoen kokonaisia ohjelmistoja ei ole ensisijaisesti tarkoitus kehittää Arde Median yrittäjän voimin. Yksinyrittäjänä voidaan kilpailuetuna käyttää myös ohjelmistotaloihin verrattuna edullisempaa hintaa, koska hinnasta ei tarvitse ottaa osuutta välittäjälle.

Arde Media tavoittelee henkilökohtaista markkinaosuutta. Yritystoiminnan tavoite on itsensä työllistäminen sekä tulevaisuuden turvaaminen. Yritystä on tarkoitus tulevaisuudessa kasvattaa, mutta se ei tule tapahtumaan lähivuosien aikana. Lähivuodet tullaan keskittymään yritystoiminnan vakauttamiseen sekä palvelujen kehittämiseen. Tarkoitus on hankkia kokemusta yrittäjänä, jonka jälkeen voidaan miettiä yrityksen kasvattamista. Tärkeimmät kilpailutekijät tavoitteiden pääsyn kannalta ovat tuotteistamisen tuomat hyödyt selkeyden ja toimintamallien osalta, jotka tukevat markkinointia ja asiakashankintaa.

### 7.9.2 Brändin rakentaminen

Yksinyrittäjänä Arde Median brändin kannattaa suuntautua henkilökohtaiseen brändiin, koska henkilö ja tarina koetaan kiinnostavampana ja helpommin lähestyttävämältä kuin yritysbrändi (Sillanpää 2017, 5). Arde Median yrittäjän henkilökohtaista brändiä lähdetään rakentamaan lähes kokonaan ammatillisesta näkökulmasta kuitenkin niin, että persoona välittyy mukana. Arde Median yrittäjä haluaa rakentaa asiantuntijabrändiä, koska se auttaa selkeyttämään potentiaalisten asiakkaiden mielikuvaa yrityksestä ja yrittäjän osaamisesta. Asiantuntijabrändin rakentaminen auttaa erityisesti uusien asiakkaiden hankinnassa.

Yrittäjän asiantuntijabrändi tulisi pitää mielessä kaikessa markkinointiin ja ammatillisiin julkaisuihin liittyvässä toiminnassa. Tuotteistamisesta on apua brändin rakentamisessa, koska tuotteistamisprosessin aikana tulee mietittyä tarkasti yrityksen arvoja ja luonnetta. Tuotteistamisesta syntyvää materiaalia voidaan hyödyntää brändin rakentamisessa. Koska asiantuntijabrändin rakentamiseen ei ole yhtä oikeaa tapaa, täytyy vain jostain lähteä liikkeelle (ks. luku 5.1.4).

Asiantuntijabrändiä toteutetaan ensisijaisesti yrityksen kotisivuilla. Kotisivujen ulkoasu ja sisällön täytyy vastata yrityksen arvoja ja luonnetta. Kotisivujen jälkeen sopivimpana kanavana Arde median yrittäjän asiantuntijabrändin rakentamiseen voidaan nähdä ammatillisen blogin kirjoittamisen. Blogin kirjoittaminen voi auttaa jäsentämään ajatuksia ja jakamaan hiljaista tietoa ulospäin. Lisäksi yrittäjän kannattaa osallistua aktiivisesti keskusteluihin sosiaalisessa mediassa, jossa hän voi auttaa tai jakaa mielipiteitään ohjelmistokehityksen aihealueista (ks. luku 5.1.4).

### 7.9.3 Markkinointikanavat

Jokaisen yksinyrittäjän täytyy löytää itselle sopivat keinot ja kanavat tuoda osaamistaan esiin. Markkinoinnin täytyy olla mahdollisimman tehokasta henkilöresurssien puutteesta johtuen. Tästä syystä Arde Median yrittäjän kannattaa keskittyä liiketoiminnan alkuvaiheessa korkeintaan muutama digitaaliseen markkinointikanavaan. Seuraavassa on esitetty toimeksiantajalle soveltuvia kanavia sekä keinoja, joita voidaan hyödyntää yritystoiminnan markkinoinnissa.

## Nettisivut

Tärkein markkinointikanava yrityksen toiminnalle on yrityksen nettisivut. Nettisivut ovat yksilöitävissä oleva yrittäjän näyteikkuna ja näin ollen tärkein markkinoinnin keino, jotta palvelut ja osaaminen saadaan näkyviin konkreettiseen muotoon. Yksi tuotteistamisprosessin tärkeimmistä tuloksista on materiaali, jota voidaan hyödyntää markkinoinnissa. Suuri osa tuotteistamisprosessin hyödyistä konkretisoituu vasta, kun tuotteistamisen tuloksia on tuotu yleisön tietoisuuteen nettisivuille. Arde Media toteuttaa nettisivut itselleen yritystoiminnan alkuvaiheessa. Nettisivuille voisi tässä tapauksessa sisällyttää ainakin seuraavia asioita:

- Palvelujen kuvaus, lupaus ja takuu
- Yrittäjän tarina, visio ja arvot
- Työnäytteet ja referenssit
- Hintalaskuri / hinnasto
- Yhteystiedot / yhteydenottolomake
- Perinteinen ansioluettelo
- Linkki sosiaalisen median kanaviin / blogiin
- Ajanvarauskalenteri konsultointia varten

## Sosiaalinen media

Sosiaalisen median kanavista Arde Median yrittäjän kannattaa ammatillisessa mielessä pitää ajan tasalla ainakin LinkedIn profiilia. LinkedIn on tähän tarkoitukseen sopiva sivusto, koska se on yhä enemmän ammatillisen keskustelun, tiedon jakamisen ja henkilöbrändäyksen kanava. LinkedIn toimii myös näyteikkunana potentiaalisille asiakkaille ja yhteistyökumppaneille. (Sillanpää 2017, 10) LinkedIn voi toimia linkkinä yrityksen nettisivuille ja sinne voidaan lisätä ammatillisia postauksia asiantuntijabrändiä rakennettaessa.

## Blogi

Arde Median yrittäjän kannattaa alkaa kirjoittaa ammatillista blogia. Blogin kirjoittaminen tuntuu sopivalta tavalta aloittaa oman osaamisen esille tuominen matalalla kynnyksellä.

Blogi toimii myös erottautumisen keinona markkinoilla. Blogitekstien aihealueena voi olla kaikki ohjelmistokehitykseen liittyvät osa-alueet. Tekstit voivat olla ohjeita, oppaita tai esimerkiksi jonkin projektin dokumentointia. Tärkeintä teksteissä on pitää ammatillinen näkökulma. Blogitekstejä kannattaa kirjoittaa suunnitelmallisesti esimerkiksi kerran viikossa tai joka toinen viikko, riippuen siitä kuinka paljon aikaa se vie. Blogikirjoitukset kannattaa jakaa myös LinkedIn profiilissa, jotta ne saavat näkyvyyttä. Blogitekstien lopussa kannattaa viitata yrityksen palveluihin, mikäli se on tilanteeseen sopivaa. Tällä tavalla blogin lukijat voidaan johdattaa yrityksen palveluihin.

### **Yhteisöt ja markkinapaikat**

Yhteisöllisyyttä voidaan harjoittaa Facebookissa kuulumalla erilaisiin yrittäjille suunnattuihin ryhmiin. Näissä voi tuoda nimeään esille auttamalla muita tietoteknisissä asioissa. Facebook pysyy kuitenkin henkilökohtaisena kanavana, eikä yksinyrittäjän ole lähtökohteisesti tarpeellista luoda sinne yritykselleen sivustoa.

Yritys kannattaa lisätä myös muutamaa suomalaiseen markkinapaikkaan, jota kautta asiakkaat voivat löytää yrityksen palveluja (ks. luku 6.6). Mitä useammassa kanavassa ollaan esillä, sitä todennäköisemmin yritys löydetään. Tehokkuuden takia tärkeintä on lisätä yritys muutamalle suosituimmille sivustoille. Arde Medialle sopivia markkinapaikkoja ovat Ite wiki, FREE! Talent ja Nerot.fi.



## 8 POHDINTA JA TOTEUTUKSEN ARVIOINTI

Opinnäytetyön pääkysymys oli ”Kuinka tuotteistaa oma ohjelmisto osaaminen yksinyrittäjänä?”. Kysymyksen taustalla oli halu muuttaa entisen ohjelmistokehittäjän ammattitaito yksinyrittäjän liiketoiminnaksi, jonka minimitavoite oli turvata oma toimeentulo. Yksi opinnäytetyön päätavoitteista oli tukea aloittelevan yrittäjän toimintaa selkeyttämällä liiketoimintaa ja toimintatapoja.

Toimeksiantajana työssä toimi Arde Media, joka toimii yksinyrittäjänä. Arde Median liiketoimintaa kehitettiin tuotteistamalla yritykselle Web-sovelluskehitykseen liittyvä palvelupaketti sekä luomalla suunnitelmia markkinointiin ja myyntiin. Tuotteistamisprosessin tärkeimpinä vaiheina koettiin yrityksen nykytilan kartoittaminen, jossa analysoitiin mm. yrittäjän henkilökohtainen osaaminen ja tavoitteet sekä yrityksen arvot. Markkinoinnin osalta toimeksiantajalle kehiteltiin keinoja, missä ja miten omaa osaamista kannattaa tuoda esiin. Lisäksi toimeksiantajalle tuotettiin tietoa, miten ja miksi henkilö- ja asiantuntijabrändiä kannattaa yksinyrittäjänä hyödyntää.

### 8.1 Tavoitetilan saavuttamisen ja toteutuksen arviointi

Tätä tutkimuksellista kehitystyötä tarkastellessa voidaan todeta, että tavoitteet ovat täyttyneet. Oman ohjelmisto-osaamisen tuotteistamiseen on löydetty kirjallisuuteen, verkkokyselyyn ja havainnointiin perustuen erilaisia vaihtoehtoja, sekä kerrottu näiden piirteistä. Opinnäytetyön raportti tarjoaa erilaisia keinoja ohjelmisto-osaamisen hyödyntämiseen sekä tietoa eri toimintatavoista, mahdollisuuksista, haasteista ja hyödyistä ohjelmistoalan pienyrittäjänä. Ei ainoastaan asiantuntijapalveluista, kuten tavoitteena olikin. Yksinyrittäjiltä olisi kuitenkin toivottu enemmänkin tietoa. Onneksi sentään muutamia tavoitettiin.

Toimeksiantajalle suurin anti opinnäytetyössä on yrityksen palvelujen ja toimintamallien selkeyttäminen, vakiointi ja konkretisointi. Asiantuntijapalvelujen tuotteistamiseen perehdyttyä syntyi uusi toimeksiantajaa varten räätälöity tuotteistamisprosessin malli, joka voidaan nähdä sopivan myös muille yksinyrittäjille. Malli on sellainen, jota toimeksiantaja voi käyttää uudelleen. Mallissa on yhdistetty eri tuotteistamisprosessien parhaita puolia juuri yksinyrittäjälle sopivaan muotoon. Mallista saadaan eniten hyötyä erityisesti ensimmäistä tuotteistamisprosessia tehdessä, mutta sitä voidaan hyödyntää yhtä lailla

seuraavia palveluja tuotteistaessa. Vaikka tuotteistamisen aste jäikin palvelupaketin luonteen takia alhaiseksi, tuotteistamisesta saatiin merkittävät hyödyt, koska tuotteistamisprosessi tuki koko liiketoimintaa eikä ainoastaan yhtä palvelua. Tuotteistamisprosessin malli pakottaa yrittäjän pohtimaan jokaista tärkeää osa-aluetta, jotka kuuluvat palvelun toteuttamiseen ja sitä kautta liiketoimintaan.

Tuotteistamisen hyödyt tulevat näkymään toimeksiantajalle vahvasti markkinointipuolella. Tuotteistamisen avulla saatiin konkreettisessa muodossa tärkeimmät materiaalit markkinointia varten, joka oli yksi päätavoitteista. Myös yrittäjälle sopiva brändi oli tutkimuksen kohteena opinnäytetyössä ja lopulta se käännettiin työkaluksi markkinointipuolelle.

## 8.2 Reliabiliteetti ja validiteetti

Tieteelliseen tutkimukseen kuuluu olennaisena osana luotettavuuden arviointi. Arde Median yrittäjänä eli työn toimeksiantajana toimi tutkija itse, joka väistämättä vaikutti kehitystyön tuloksiin. Tähän kaksoisrooliin liittyi muutama luotettavuuteen vaikuttava seikka. Koska tutkija toimi myös toimeksiantajan roolissa, jäi ulkopuolinen näkemys ja toteutuksen aikainen vertaisarviointi saamatta. Näin ollen toteutuksen ja tavoitetilan saavuttamisen arviointi perustuu tutkijan omaa arvioon. Tämä on toisaalta hyvä asia, koska tutkijalla on itsellään paras tieto kehitystyön tavoitetilasta eikä henkilöiden välisiä väärinkäsityksiä pääse syntymään. Tutkimusta voitiin näin ollen tehdä itseä varten, joka toimi myös hyvänä motivaattorina löytämään oikeasti luotettavaa tietoa. Tutkimuksen toteutus, tiedon käsittely ja lähteet on kuvattu avoimesti piilottamatta mitään olennaista tietoa.

Kaikki tässä työssä tehdyt johtopäätökset perustuvat yhdistelmään tietoja, jotka on kerätty kirjallisuudesta, verkkokyselystä ja havainnoiden. Tutkimus ja johtopäätökset ovat pääpiirteissään yleispäteviä, mutta ne on kohdennettu ensisijaisesti toimeksiantajaa varten. Tästä syystä tämän tutkimuksen tuloksien soveltuvuutta ei voida todentaa sopivan muille yrittäjille kaikilta osin.

Toiminnallisessa osassa kehitettiin Arde Median liiketoimintaa. Kehitystyön tukena käytettiin verkkokyselyä. Kyselyn tuloksia ei voida pitää luotettavana, koska vastaajien lukumäärä jäi vähäiseksi. Kehitystyön tueksi tehtiin myös havainnointia, joka perustui yrityksistä saatavaan julkiseen tietoon, joten on mahdollista, että jotain tärkeää tietoa yrityksistä jää saamatta. Kyselyn ja havainnoinnin merkitys opinnäytetyön kannalta oli

kuitenkin pieni ja niillä haettiin ennemminkin tukea Arde Median yrittäjän päätöksiin kuin uutta suuntaa. Tärkein tiedonlähde opinnäytetyön toteuttamisen kannalta oli kirjallisuus asiantuntijapalvelujen tuotteistamisesta, jonka tutkija koki olevan kattavaa tässä työssä. Erilaisia asiantuntijapalvelun tuotteistamisprosessin vaihtoehtoja vertailtiin ja yhdisteltiin ennen toiminnallisen työn aloittamista, mikä kertoo perehtymisestä aiheeseen.

### 8.3 Kehityskohteet ja jatkotoimenpiteet

Kehitystyön tuloksena syntyi palvelupaketti, jota varten luotiin markkinointimateriaalia ja palvelun konkreettiset raamit. Tästä seuraava askel olisi tehdä yritykselle nettisivut, jolla markkinointia voidaan toteuttaa. Tämän arvioidaan olevan kriittisin toimenpide markkinoinnin kannalta. Markkinointia voidaan alkaa tästä eteenpäin toteuttaa myös blogia kirjoittamalla, joka voi samalla jäsentää sekä selkeyttää ammatillisia ajatuksia.

Seuraavaksi olisi hyvä luoda dokumentteja yritystoiminnan tueksi. Tällaisia olisi ainakin toimeksiantosopimus, laskutus pohja ja asiakastytyväisyyskysely. Jos liiketoimintaa halutaan entisestään kirkastaa, yrittäjän kannattaa luoda liiketoimintasuunnitelma. Tämä on jokaisen yrittäjän tapauksessa hyödyllinen dokumentti (Yrityksen-perustaminen.net N.d).

Itse liiketoiminnan kannalta tässä kehitystyössä luotua palvelupakettia kannattaa testata sekä kerätä palautetta sen toimivuudesta ja piirteistä. Tuotteistamisprosessi voidaan aina käydä uudelleen läpi, jos palvelussa havaitaan kehitettävää.

### 8.4 Oman oppimisen kuvaus

Opinnäytetyön toteuttaminen on ollut merkittävä askel urallani. Sen lisäksi, että se edistää opintojani, se edistää tulevaisuuttani yrittäjänä. Erityisesti työn aikana olen oppinut kirjoittamaan tieteellistä tekstiä ja hyödyntämään luotettavia lähteitä. Työn aikana syntynyt varmuus kirjoittamiseen tuo myös tukea oman blogin kirjoittamiseen.

Opinnäytetyön aihealueista olen oppinut valtavasti, varsinkin tuotteistamisesta. Mitä enemmän aiheeseen perehtyi, sitä enemmän tietoa halusi saada sekä pohtia sitä mikä on tärkeää. Toisin sanoen nälkä kasvoi syödessä. Varsinkin se, että tutkimus- ja kehittämistyötä teki omaa yritystä varten, motivoi tekemään työtä kunnolla ja syvällisesti.

Opinnäytetyötä tehdessä tuli ideoitua kaikenlaisia tuoteideoita yritystä varten, koska tuntui että tuotteistamisen avulla voisi viltimmätkin tuoteideat lähteä lentoon. Tähän johti syväallinen perehtyminen tuotteistamisen teoriaan, jonka ansiosta asioita osasi katsoa uusista näkökulmista ja oppimaansa halusi käyttää hyödyksi.

Opinnäytetyö oli tutkimusmatka omaan identiteettiin, ajatuksiin, osaamiseen ja tulevaisuuteen yrittäjänä. Tällä tutkimusmatkalla itse matka oli tärkeämpi kuin määränpää. Väliillä matkaa taivallettiin ilman kompassia. Halu päästä perille ja uudet näkemykset johdattelivat kuitenkin oikeaan suuntaan kiertoteiden kautta. Matka oli pitkä, mutta mieleen siitä jäi ikimuistoinen kokemus.

## 9 YHTEENVETO

Tässä opinnäytetyössä käsiteltiin ohjelmisto-osaamisen tuotteistamista yksinyrittäjänä. Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia yksinyrittäjän näkökulmasta erityisesti asiantuntijapalvelujen tuotteistamista ja brändiä sekä lopulta kehittää Arde Median liiketoimintaa tuotteistamisen avulla. Opinnäytetyö koostuu johdannosta, teoriaosasta, tutkimusosasta, kehitystyöstä sekä pohdintaosasta.

Johdannossa käsiteltiin kirjallisuuden ja aikaisempien tutkimusten avulla ohjelmistoalan piirteitä ja trendejä, yksinyrittämistä sekä palvelun ja tuotteiden eroja ohjelmistoalalla. Johdannon tarkoitus oli kerätä tietoa ohjelmistoalan tulevaisuudesta ja sitä kautta herätellä ideoita ja ajatuksia erilaisista liiketoiminnan harjoittamisen keinoista.

Teoriaosuuden ensimmäinen osa käsitteli asiantuntijapalvelujen tuotteistamisen määritelmää ja taustaa. Toisessa teoriaosassa tutkittiin eri tuotteistamisprosessien malleja, joiden pohjalta räätälöitiin Arde Medialle sopiva tuotteistamisprosessi. Tämän jälkeen käytiin kaikki tuotteistamisprosessin vaiheet läpi, jotta saatiin tietoa, kuinka tuotteistaminen käytännössä toteutetaan. Teoriaosuuden viimeisessä osassa perehdyttiin palvelun markkinointiin brändiä hyödyntäen sekä yrityksen sisäisiin toimintamalleihin palvelun läpiviemiseksi. Teoriaosuuden tarkoitus oli tutkia kaikkia tärkeimpiä aihealueita, joita vaaditaan palvelun tuottamiseen. Teoriaosuuden pohjalta voitiin näin ollen toteuttaa Arde Median tuotteistamisprosessi.

Tutkimusosassa tutkittiin ohjelmistoalan yksin- ja pienyrittäjiä kvalitatiivisin eli laadullisin menetelmin. Tutkimuksen tavoite oli kerätä puuttuvaa tietoa ohjelmistoyrittäjien palveluista, kokemuksista ja toimintamalleista. Tutkimusaineisto kerättiin havainnoimalla ja verkkokyselyn avulla. Tutkimuksen tuloksena saatiin tukea ja perusteluja Arde Median tuotteistamisprosessissa syntyviin valintoihin. Tutkimustulokset olivat suuntaa antavia otoksen pienuudesta johtuen.

Opinnäytetyön teoria- ja tutkimusosa toimi perustana toimeksiantajalle tehtävälle kehitystyölle. Kehitystyössä käytiin Arde Medialle luotu tuotteistamisprosessi vaihe vaiheelta läpi. Käytännössä kehitystyö tarkoitti prosessin mukaista tuotteistamistyön kuvaamista. Tuotteistamisen avulla Arde Medialle luotiin Web-sovelluskehitykseen liittyvä palvelupaketti sekä suunnitelma palvelun markkinoimiseen ja myymiseen.

Pohdintaosassa arvioitiin Arde Medialle suoritettua kehitystyötä sekä käytiin opinnäytetyötä kokonaisuudessaan läpi. Kehitystyön tavoitteet todettiin saavutetuiksi. Pohdinnan tavoite oli käydä työtä läpi kriittisesti ja arvioida tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen arvioitiin tuovan hyötyjä Arde Median lisäksi muillekin ohjelmistoalan yksinyrittäjille.

Opinnäytetyön tuloksena Arde Median liiketoiminta selkeytyi ja yrittäjä sai tukea tulevaisuuteen yrittäjätutkimuksen avulla. Liiketoiminta selkeytyi Arde Medialle tuotteistetun palvelupaketin seurauksena. Tuotteistamisen tuloksena syntyi Arde Median nykytilan kartoitus, palvelupaketin kuvaus kaikkine osa-alueineen, sisäisten toimintamallien vakiointi sekä markkinoinnin ja myynnin suunnitelma. Tutkimuksessa selvisi, että markkinoinnissa yksinyrittäjän kannattaa hyödyntää henkilö- ja asiantuntijabrändiä. Lisäksi tutkimuksessa selvisi, että tuotteistaminen helpottaa ja tehostaa erityisesti palvelun myymistä ja asiakkaan kanssa vuorovaikutusta.

Jatkotutkimusaiheet liittyvät palvelupaketin markkinointiin, tuottamiseen ja toimivuuteen. Tässä opinnäytetyössä luodut suunnitelmat Arde Median täytyy seuraavaksi viedä käytäntöön. Tähän liittyy vahvasti kehittämistyö kuten yrityksen nettisivujen ja välttämättömien dokumenttien luominen. Näiden lisäksi jatkotutkimuksia voidaan tehdä tuotteistetun palvelupaketin toimivuudesta. Palvelupaketin toimivuutta voidaan tutkia palautekyselyllä, havainnoimalla ja liikevaihdon muutoksia seuraamalla.

## LÄHTEET

- Ahtela, J. 2016. Työaika, tietotyö ja tulevaisuus: esimerkkinä ohjelmistoala. Työ- ja elinkeinoministeriö. Työelämä- ja markkinaosasto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-132-6>
- Ek, J. 2020. Ohjelmistoalan toimialaraportti 2020. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-493-8>
- Godin, S. 2009. Define: Brand. Seth's blog. Viitattu 13.7.2021. <https://seths.blog/2009/12/define-brand/>
- Hovi, R. 2011. Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen pienyrityksessä. Opinnäytetyö. Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen. Helsinki: Metropolia ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2011112715704>
- Hämeenniemi, M.; Hellstén, H. & Ketvel, E. 2019. Yksinyrittäjäkysely 2019. Suomen Yrittäjät. Viitattu 27.8.2021. Saatavilla <https://www.yrittajat.fi/tutkimukset/yksinyrittajakysely-2019/>
- Jaakkola, E.; Orava, M. & Varjonen, V. 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua. Opas yrityksille. Helsinki: Libris Oy. Saatavilla <https://www.keuke.fi/client/keuke2017/userfiles/palvelujen-tuotteistamisesta-kilpailuetua.pdf>
- Kananen, J.; Haapala, L.; Paavola, J.; Pulkka, V.; Saikkonen, P. & Vainio, A. 2019. Sosiaaliturva työn murroksessa – palkkatyö, yrittäjyys ja toimeentulon riskit. Valtioneuvoston kanslia. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-652-2>
- Laakso, H. 2004. Brändit kilpailuetuna. 6. painos. Helsinki: Talentum oyj.
- Lampinen, M. 2018. Yrittäjän henkilöbrändi ja mielipidejohtajuus. HAMK Unlimited Professional. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2020111790807>
- Liljestöm, A. 2020. B2B-ohjelmistojen hinnoittelu ja data-analytiikan hyödyntäminen. Kandidaatintyö. Tuotantotalous. Lappeenranta: LUT-yliopisto. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2020072147537>
- Luoma, E. & Rönkkö, M. 2017. Ohjelmistoyrityskartoitus 2017. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 27.8.2021. Saatavilla [https://teknologiateollisuus.fi/sites/default/files/file\\_attachments/os-kari2017\\_final.pdf](https://teknologiateollisuus.fi/sites/default/files/file_attachments/os-kari2017_final.pdf)
- Lötjönen, P. 2018. Asiantuntijapalvelun tuotteistamisen kulmakivet. Opinnäytetyö. Yrittäjyys ja liiketoiminta. Mikkeli: Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2018061814063>
- Niemi, E. 2019. Asiantuntija- ja henkilöbrändin rakentaminen yrittäjän kilpailuetuna. Opinnäytetyö. Liiketalous Tiimiakatemia. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2019123127989>
- Parantainen, J. 2007. Tuotteistaminen: Rakenna palvelusta menestystuote 10 päivässä. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Parantainen, J. 2008. Tuotteistajan pikaopas 3.0. Noste Oy. Saatavilla [https://tiimiakatemia.files.wordpress.com/2009/10/tuotteistajan\\_pikaopas3.pdf](https://tiimiakatemia.files.wordpress.com/2009/10/tuotteistajan_pikaopas3.pdf)
- Parantainen, J. 2020. Palvelun tuotteistaminen. Noste Oy. Saatavilla <https://pollitasta.fi/wp-content/uploads/2020/02/Palvelun-tuotteistaminen-Jari-Parantainen-2020.pdf>
- Puro, J. 2019. Näin suuri on ohjelmistokehittäjän palkka Suomessa – it-alan palkkatutkimuksen tulokset. Blogi. Viitattu 9.12.2021. <https://www.itewiki.fi/blog/2019/03/nain-suuri-on-ohjelmistokehittajan-palkka-suomessa-it-alan-palkkatutkimuksen-tulokset/>

Rantanen, S. 2019. Henkilöbrändi vai asiantuntijabrändi? Blogi. Viitattu 13.7.2021. <https://emine.fi/henkilobrändi-vai-asiantuntijabrändi/>

Rope, T. & Mether, J. 2021. Tavoitteena menestysbrändi - onnistu mielikuvamarkkinoinnilla. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Sillanpää, M. 2017. Yrittäjän henkilöbrändin rakentuminen sosiaalisessa mediassa ja henkilöbrändin vaikutukset yrityksen menestykseen. Opinnäytetyö. Viestinnän koulutusohjelma. Helsinki: Metropolia ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2017112418025>

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

Sipilä, J. 2003. Palvelujen hinnoittelu. Porvoo: WSOY.

Tallniemi, J. 2014. Palveluiden tuotteistaminen: Case 3D studio. Opinnäytetyö. Liiketalous. Kymenlaakso: Kymenlaakson ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2014053011120>

Teknologiateollisuus ry. 2018. 9 ratkaisua Suomelle. Teknologiateollisuuden Koulutus ja osaaminen -linjaus 2018. Viitattu 27.8.2021. Saatavilla [https://teknologiateollisuus.fi/sites/default/files/file\\_attachments/teknologiateollisuus\\_koulutus\\_ja\\_osaaminen\\_linjaus\\_2018.pdf](https://teknologiateollisuus.fi/sites/default/files/file_attachments/teknologiateollisuus_koulutus_ja_osaaminen_linjaus_2018.pdf)

Tuomi, E. 2018. Myynti kasvun veturina. Tutkimus myynnin esteistä ja parhaista keinoista 2018. Viitattu 27.8.2021. Saatavilla [https://tivia.fi/wp-content/uploads/2020/03/Myynti\\_kasvun\\_veturina\\_loppuraportti.pdf](https://tivia.fi/wp-content/uploads/2020/03/Myynti_kasvun_veturina_loppuraportti.pdf)

Tuominen, T.; Järvi, K.; Lehtonen, M.; Valtanen, J. & Martinsuo, M. 2015. Palvelujen tuotteistamisen käsikirja - Osallistavia menetelmiä palvelujen kehittämiseen. Helsinki: Perustieteiden korkeakoulu. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-60-6218-1>

Tynkkynen, O. 2019. Miten yrittäjä voi rakentaa henkilöbrändiään? Opinnäytetyö. Liiketalous Tii miakatemia. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2019121226244>

Tyrväinen, P.; Krönholm, K.; Luhti, T. & Luoma, E. 2019. Ohjelmistoyrityskartoitus 2018. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 13.7.2021. Saatavilla [http://www.softwareindustrysurvey.fi/wp-content/uploads/2019/12/Ohjelmistoyrityskartoitus\\_2018.pdf](http://www.softwareindustrysurvey.fi/wp-content/uploads/2019/12/Ohjelmistoyrityskartoitus_2018.pdf)

Ukko.fi. 2020. Yrittäjän toimeksiantosopimus, ole hyvä! Viitattu 25.8.2021. <https://www.ukko.fi/yrittajyyskoulu/toimeksiantosopimus/>

Yrityksen-perustaminen.net. N.d. Liiketoimintasuunnitelma (LTS). Viitattu 1.10.2021. <https://yrityksen-perustaminen.net/liiketoimintasuunnitelma-lts/>

Yrityksen-perustaminen.net. N.d. Yrityksen arvot, missio ja visio. Viitattu 9.12.2021. <https://yrityksen-perustaminen.net/yrityksen-arvot/>



## Kysely ohjelmistoalan pienyrittäjille

N=13

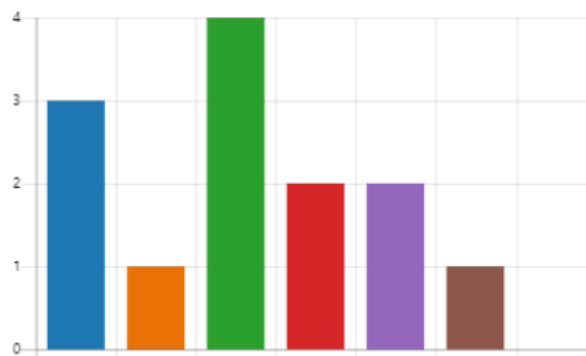
### 1. Kuinka monta henkilöä on yrityksessäsi?

1 henkilö	6
2-4 henkilöä	5
5-10 henkilöä	0
Yli 10 henkilöä	2



### 2. Kuinka kauan olet toiminut yrittäjänä?

Alle vuoden	3
1-2 vuotta	1
3-5 vuotta	4
5-10 vuotta	2
10-20 vuotta	2
yli 20 vuotta	1
En osaa sanoa	0



### 3. Vastaa väittämiin yrittäjyydestä.

■ Täysin eri mieltä  
 ■ Osittain eri mieltä  
 ■ En osaa sanoa  
 ■ Osittain samaa mieltä  
 ■ Täysin samaa mieltä

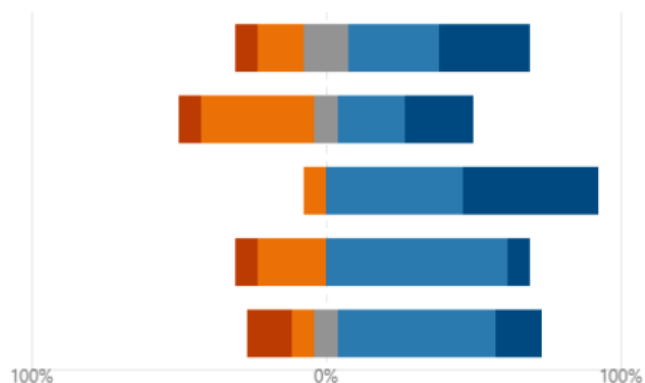
Ansaitseen yrittäjänä enemmän kuin palkkatyössä

Yrittäjänä voin pitää lomaa enemmän kuin palkkatöissä

Voin yrittäjänä valita vapaammin työaikani ja työtapani

Yrittämisen riskit ja vastuu ovat pelottaneet minua

Yritykseni on kokenut myös vaikeita aikoja



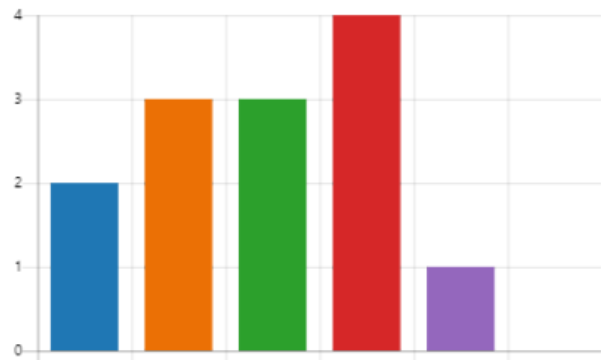
4. Onko asiakkaasi pääasiassa yritykset vai kuluttajat?

● Pääasiassa yritykset	11
● Tasaisesti yritykset ja kuluttajat	1
● Pääasiassa kuluttajat	1
● En osaa sanoa	0



5. Kuinka monta asiakasta yritykselläsi on keskimäärin vuoden aikana?

● 1 asiakas	2
● 2-5 asiakasta	3
● 5-10 asiakasta	3
● 10-100 asiakasta	4
● yli 100 asiakasta	1
● En osaa sanoa	0



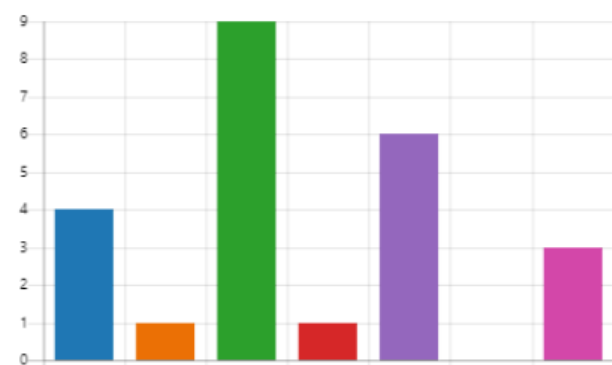
6. Minkä kokoiset yritykset yleensä ovat toimineet asiakkaanasi?

● Mikroyritykset (1-10 henkilöä)	4
● Pienyritykset (10-50 henkilöä)	6
● Keskisuuret yritykset (50-250 ...)	1
● Suuret yritykset (yli 250 henkil...)	2
● En osaa sanoa / En tee yritysm...	0



7. Mitkä kanavat koet tärkeimpinä uusien asiakkaiden hankintaan? Valitse enintään kolme.

● Yrityksen kotisivut (esim. yhtey...	4
● Suora myyntityö (sähköpostit, ...)	1
● Henkilökohtaiset verkostot	9
● Työnvälittäjän palkkaaminen	1
● Sosiaalinen media (esim. Linke...	6
● Työnhaku- ja työnvälityssivustot	0
● Muu	3



## 8. Kuinka helppoa yrityksellesi on saada asiakkaita/myyntiä?

Hyvin helppoa	2
Melko helppoa	6
Melko vaikeaa	3
Hyvin vaikeaa	0
En osaa sanoa	2



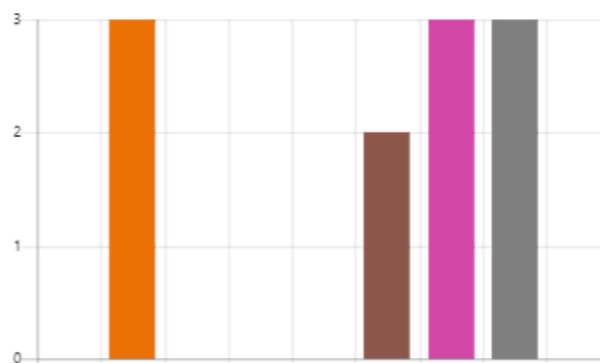
## 9. Tarjoaako yrityksesi henkilöresursseja asiakkaan palvelukseen?

Kyllä	4
Ei	9



## 10. Mitkä tekijät vaikuttavat hinnoitteluusi?

Asiakkaan maksukyvykyys	0
Kilpailijoiden hinnat	3
Asiakasyrityksen koko	0
Asiakasyrityksen toimiala	0
Asiakasyrityksen sijainti	0
Työn luonne (esim. etätyö, työ...)	2
Työsuhteen / projektin pituus	3
Työssä käytetyt teknologiat / o...	3
Muu	0



## 11. Perustuuko hinnoittelumallisi pääsääntöisesti työhön käytettyyn aikaan?

Kyllä	4
Ei	0



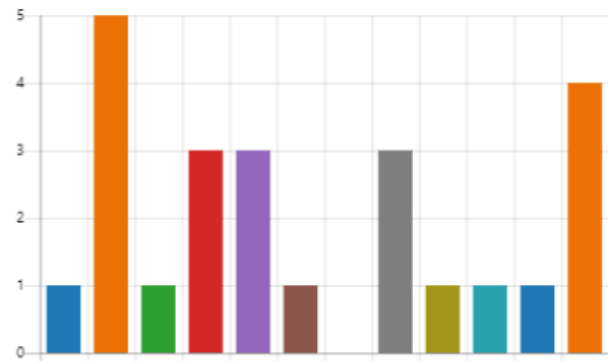
## 12. Tarjoaako yrityksesi asiantuntijapalveluja?

Kyllä	10
Ei	3



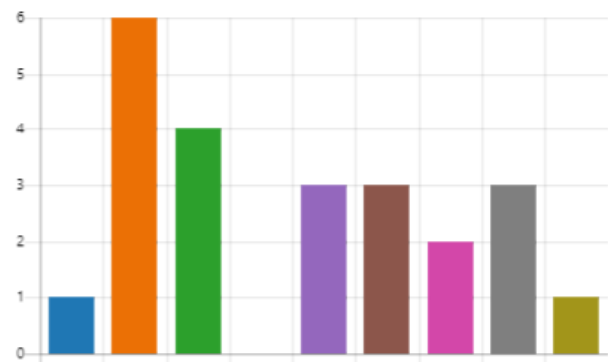
13. Mihin seuraavista ICT:n osa-alueista palvelusi liittyvät?

- Robotiikka ja automaatio 1
- Ohjelmointityö 5
- Tuotteiden ja/tai palvelujen ä... 1
- Toiminnanohjaus ja/tai tuoteti... 3
- Pilvipalvelujen hyödyntäminen... 3
- Data-analytiikka 1
- Tekoäly 0
- Tietoturva 3
- Asiakastietojärjestelmät 1
- Sosiaalisen median hyödyntä... 1
- Pelillisyyden kehittäminen 1
- Muu 4



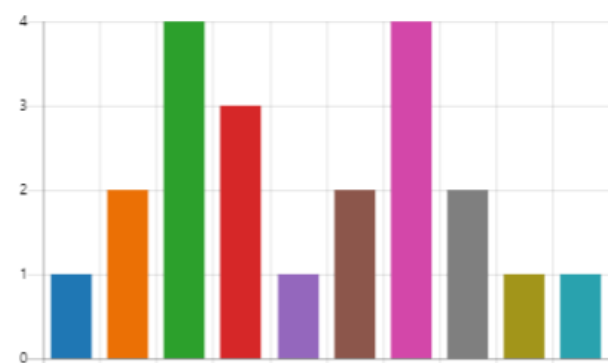
14. Mitkä seuraavista asioista toteutuvat palveluissasi?

- Kehitän palvelujani tuotteista... 1
- Olen vakioinut sisäisiä toimint... 6
- Palveluni toimitusprosessi tap... 4
- Palveluni toteuttaminen ei ole ... 0
- Palveluni sisältö on kuvattu ne... 3
- Olen konkretisoinut palvelujan... 3
- Palveluni sisältää moduuleja, j... 2
- Palvelua voidaan tai voitaisiin ... 3
- Seuraan palvelujen laatua erila... 1



15. Mitä hyötyjä olet saanut tuotteistamalla palvelujasi?

- Palvelusta on tullut tasalaatuin... 1
- Palvelusta on tullut toistettava 2
- Vuorovaikutus asiakkaiden ka... 4
- Palvelun markkinointi ja myyn... 3
- Ymmärrys palvelun roolista m... 1
- Palvelua on helpompi jatkoke... 2
- Palvelua voidaan tuottaa teho... 4
- Palvelua voidaan räätälöidä te... 2
- Palvelulle on voitu asettaa kiin... 1
- Muu 1



## 16. Oletko sinä tai yrityksesi toteuttanut omia ohjelmistotuotteita?

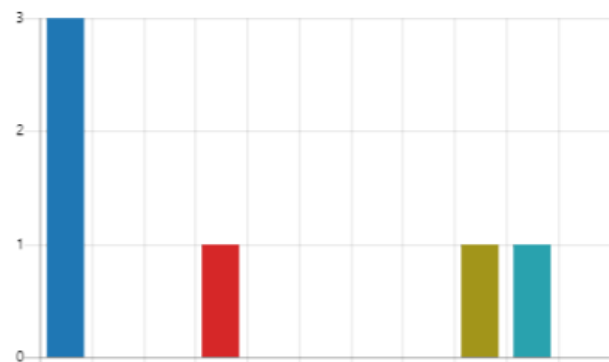
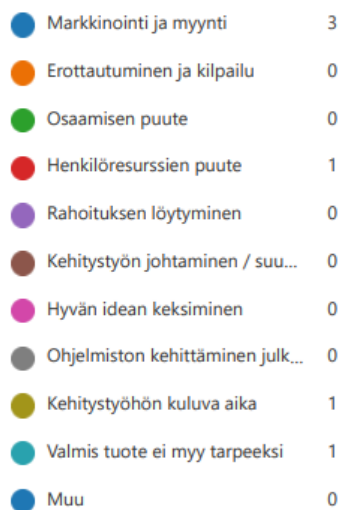


## 17. Millaisia ohjelmistoja sinä tai yrityksesi on toteuttanut?

4 Vastaukset

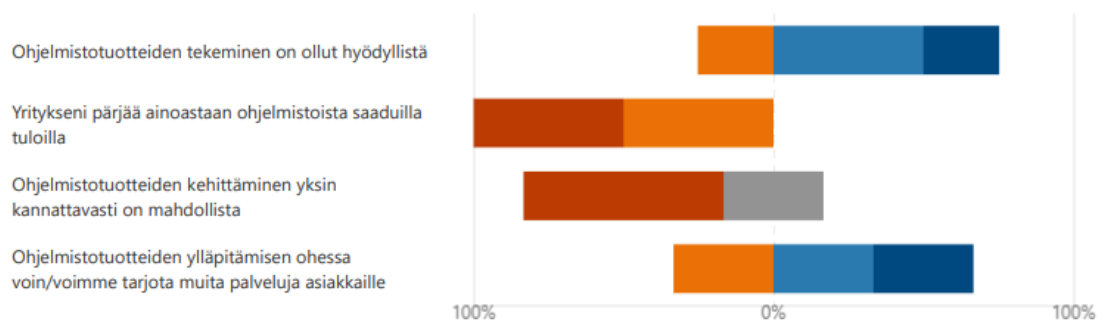
Tunnus ↑	Nimi	Vastaukset
1	anonymous	Websovellus
2	anonymous	verkkokauppaohjelmiston lisäosa
3	anonymous	Web pohjaisia tietokantasovelluksia ja verkkosivustoja
4	anonymous	Kotisivut, verkkokaupat

## 18. Mitkä ovat olleet suurimmat haasteet liittyen omaan ohjelmistotuotteeseen?



## 19. Vastaa omiin kokemuksiisi perustuen seuraaviin väittämiin.

■ Täysin eri mieltä ■ Osittain eri mieltä ■ En osaa sanoa ■ Osittain samaa mieltä ■ Täysin samaa mieltä



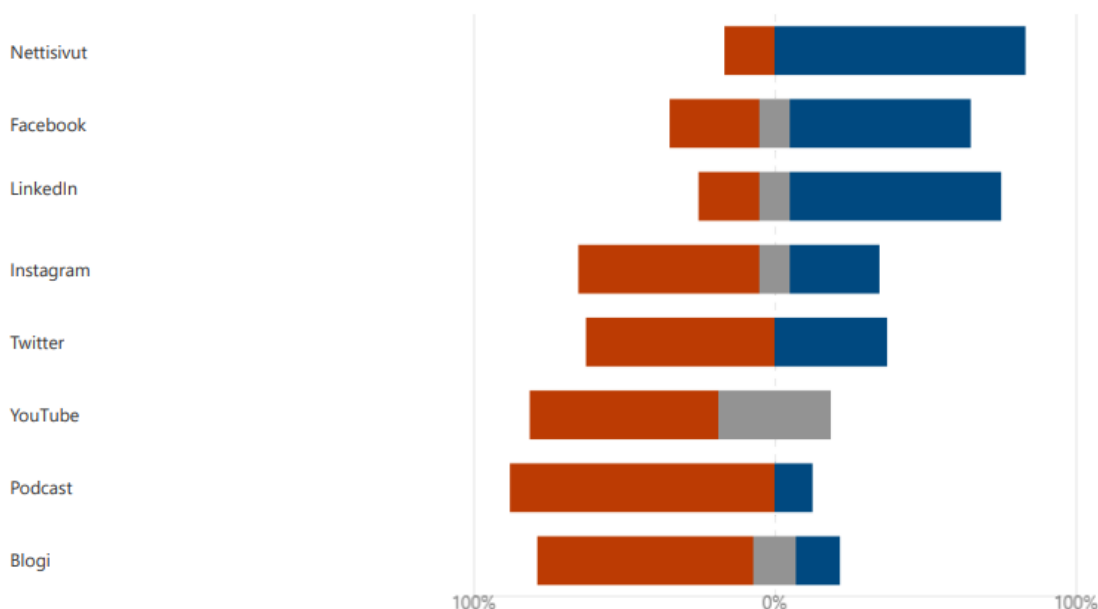
20. Jotta ohjelmistotuotteiden kehittäminen on/olisi taloudellisesti kannattavaa, mitä asioita se kohdallasi vaatii?

2 Vastaukset

Tunnus ↑	Nimi	Vastaukset
1	anonymous	Myyntiä
2	anonymous	Enemmän henkilökuntaa kuin vain yksinään tehdä markkinointia, myyntiä, koodausta, graafista suunnittelua ja jopa veroilmoitukset. Kulut pitää karsia. Hankala pitää myynti tasaisena. Työkaveri / yhtiökumppani lisäksi motivoisi parempaan työrytmiin eikä yrittäjän vapaus tuntuisi liian itsestään selvältä ja liian helpolta vaihtoehdolta.

21. Mitä digitaalisia kanavia olet käyttänyt tuomaan esiin osaamistasi tai yritystäsi?

■ En ole käyttänyt ■ Olen käyttänyt, mutta lopettanut ■ Käytän tällä hetkellä



22. Missä muissa kanavissa osaamisesi tai yrityksesi on ollut esillä?

5 Vastaukset

Tunnus ↑	Nimi	Vastaukset
1	anonymous	lehdissä, yhteistyoverkostoissa
2	anonymous	MeritAktiva, e-tasku ohjelmat
3	anonymous	itewiki.fi
4	anonymous	Olen aktiivinen Stack Overflow -palvelussa, jossa muut ohjelmistokehittäjät pääsevät näkemään väläyksen osaamisestani.
5	anonymous	Perinteiset valomainokset. ....muuten aikaisempi kysymyksesi asiakkaista oli huonosti aseteltu . Et ottanut huomioon yrityksiä , jotka toimivat pääasiallisesti kuluttajien kanssa etkä sitä että yrittäjä asikkaita esim. minulla on yhden ihmisen toiminimestä aina suomen suurimpiin kauppaketjuihin.

23. Oletko rakentanut yrittäjänä henkilö- tai asiantuntijabrändiä?

<span style="color: blue;">●</span> Kyllä	3
<span style="color: orange;">●</span> En	10



24. Onko brändin rakentaminen kasvattanut yrityksesi liikevaihtoa?

<span style="color: blue;">●</span> Kyllä	2
<span style="color: orange;">●</span> Ei	0
<span style="color: green;">●</span> En osaa sanoa	1



25. Koetko saavasi enemmän yhteydenottoja asiakkailta brändisi takia?

<span style="color: blue;">●</span> Kyllä	2
<span style="color: orange;">●</span> En	0
<span style="color: green;">●</span> En osaa sanoa	1

