

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalouden koulutus

2021

Niklas Aalto

Webinaari-kokonaisuuden tuotteistaminen

– Case Fratres



Opinnäytetyö (AMK) | tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Liiketalouden koulutus

2021 | 29 sivua

Niklas Aalto

Webinaari-kokonaisuuden tuotteistaminen

- Case Fratres

Opinnäytteen tavoitteena oli laatia Fratresin palvelulle uusi konsepti. Työn tarkoituksena oli parantaa olemassa olevaa palvelua tuotteistamisen avulla. Toimeksiantajan palvelun tehtävänä on auttaa asiakasyrityksiä myynnissä.

Työ toteutettiin perehtymällä ensin toimeksiantajan palveluun ja keskustelemaan palvelun kehittämisestä. Tämän jälkeen tutustuttiin tuotteistamisen teoriaan lähdekirjallisuuden avulla. Teoriaosuudessa käsiteltiin tuotteistamista käsitteenä sekä tutkittiin tarkemmin palvelun tuotteistamisprosessia.

Työn tulokseksi saatiin toimiva tuotteistusmalli palvelun kehittämiselle. Tuotteistusmallin avulla luotiin kehitystoimenpiteet parantaakseen palvelun monistettavuutta sekä helpottaakseen sen ostamista. Lopputuloksena tehtiin esitys tuotteistetusta palvelusta.

Opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää toimeksiantajan liiketoiminnassa. Toimeksiantaja hyödyntää syntyneitä tuloksia yrityksen palvelujen kehittämisessä. Tuloksena saavutettua tuotteistusmallia voidaan hyödyntää toimeksiantajan tehdessä tuotteistusta muille palveluille.

Asiasanat:

Palvelu, tuotteistaminen, prosessikuvaus, webinaari, tuotteistamisprosessi

Bachelor's Thesis | Abstract

Turku University of Applied Sciences

Business Administration

2021 | 29 pages

Niklas Aalto

The productization of a whole webinar

- Case Fratres

The aim of the thesis was to form a new concept for Fratres service. The meaning was to improve the already existing service with the help of productization. The task of the employer service is to help the customer enterprises/businesses in sales.

The work was carried out by studying the employer service and discussing the service development. After that the productization theory was studied through sources.

As a result a functional model for improving the productization was developed. With the help of a productization model new development actions to improve the service duplication and its purchase were created. As a final result a proposal for productization service was made.

The results of this thesis can be benefitted in the employer's business. The employer will be able to use the outcome in developing the business services. The resulted productization model can also benefit in employer's productization for other services.

Keywords:

service, productization, process description, webinar, productization process

Sisältö

1 Johdanto	5
2 Lähtötilanteen kuvaus	6
2.1 Toimeksiantajan esittely	6
2.2 Webinaari myynnin tukena	7
2.3 Palvelun prosessikuvaus	9
2.4 Palvelun ensimmäinen versio	10
2.5 Ajatuksia webinaarin tuotteistamiseen	11
3 Tuotteistaminen	13
3.1 Tuotteistaminen ja sen tavoitteet	13
3.2 Sisäinen ja ulkoinen tuotteistaminen	14
3.3 Tuotteistamisen haasteet ja hyödyt	16
3.4 Tuotteistamisprosessin muodot	18
3.5 Tuotteistusmalli	19
4 Esimerkkiyrityksen webinaarikokonaisuuden tuotteistus	22
4.1 Palvelun analysointi	22
4.2 Webinaari-kokonaisuuden tuotteistus	23
5 Yhteenveto ja johtopäätökset	26
Lähteet	28

Kuvat

Kuva 1. Webinaarin vaiheet myynnissä	8
Kuva 2. Webinaarin ydinosat.	9
Kuva 3. Sisäinen ja ulkoinen tuotteistaminen (Sipilä 1996, 48)	15
Kuva 4. Osallistavan tuotteistamisen ja työskentelyn sykli.	20
Kuva 5. Rakenna-mittaa-opi-työskentelysykli (Ries 2011)	21

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tuotteistaa pilotointivaiheessa oleva palvelu. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Projektitoimisto Fratres Oy. Fratres Oy on Turun ammattikorkeakoulun BisnesAkatemiassa vuonna 2020 perustettu yritys. Fratresin toiminta perustuu muille yrityksille tarjottavien myynnin tukipalveluiden tuottamiseen. Fratresin toiminnan keskiössä oleva pilottivaiheen palvelu ”webinaari-kokonaisuus” perustuu asiakasyritykselle tuotettavan webinaarikokonaisuuden toteuttamiseen. Opinnäytetyön lopputuloksena esitellään Fratresille toimiva palvelukokonaisuus webinaari palvelusta, jota Fratres voi jatkossa hyödyntää toiminnassaan.

Palveluiden ja tuotteiden tuotteistamista on tehty jo vuosia, jotta palvelut kehittyvät entisestään. Aihetta on käsitelty monessa eri muodossa monen eri asiantuntijan näkökulmasta. Opinnäytetyön tarkoituksena on tuoda muutamia tuotteistamisen elementtejä osana palvelun tuotteistamisprosessia.

Tuotteistamisella tarkoitetaan uuden palvelun kehittämistä ja tuomista markkinoille. Palvelun tuotteistamisella luodaan prototyypistä varsinainen tuote, joka ei ole vain kertaluontoinen projekti tai räätälöity palvelu yhdelle asiakkaalle. Opinnäytetyön tarkoituksena on löytää palvelusta erilaisia piirteitä tuotteistamisen avulla. Teoriaosuudella haetaan vastauksia palvelun vakioimiseen.

Opinnäytetyö koostuu kolmesta eri osa-alueesta. Ensimmäisessä kappaleessa käsitellään toimeksiantajaa sekä palvelua. Toisessa osassa syvennytään tuotteistamisen teoriaan lähdekirjallisuuden kautta. Viimeisessä vaiheessa tarkastellaan palvelun kokonaisuutta ja sisältöä valmiiksi paketoituna palveluna markkinoille.

2 Lähtötilanteen kuvaus

Lähtökohta kappaleessa kartoitetaan toimeksiantajan lähtötilannetta ja kehittämistarpeita nykyiselle palvelulle. Opinnäytetyön lähtökohtana on lanseerata uusi palvelu Projektitoimisto Fratres Oy:n käyttöön ja julkaistavaan muotoon asiakkaiden nähtävillä. Pilottivaiheessa olevaa palvelua hyödynnetään opinnäytetyön pohjana, josta pyritään saamaan tuotekehityksen avulla asiakastarpeisiin soveltuva tuote.

Tässä luvussa esitellään tarkemmin toimeksiantajaa, havainnoidaan heidän palvelunsa lähtötilannetta sekä tarkennetaan palvelun prosessikuvausta. Tämän jälkeen tarkastellaan asiantuntijoiden näkemyksiä palveluiden tuotteistamiseen sekä mallinnetaan löydökset tuotteistamisen tukena.

2.1 Toimeksiantajan esittely

Työn toimeksiantajana toimii Projektitoimisto Fratres Oy, joka tuottaa asiakasyrityksilleen projektiluontoisia myynnin ulkoistamisen palveluita sekä asiakashallintaan liittyviä kasvuprojekteja. Fratresin toiminta perustuu tällä hetkellä palveluiden tuottamiseen pilottiversioina, joista ei ole vielä valmiina olevia tuotteita myytäväksi. Yritys keskittyy tarjoamaan palveluita kasvuhakuisille yrityksille, jotka kaipaavat ulkopuolista tukea myyntiin, uusiin innovaatioihin sekä asiakkuuksien hallintaan.

Fratres on aloitteleva yritys, jolla ei ole vielä valmista asiakaskantaa. Yritys haluaa selvittää opinnäytetyön avulla mahdollisuuksia nykyiselle palvelukokonaisuudelle. Toimeksiantaja haluaa selvittää, onko palvelulle olemassa samankaltaisia palveluita sekä millaisia eri malleja palvelusta löytyy.

Toimeksiantaja on toiminut lähes vuoden kehittäen palvelua yhdessä asiakasyrityksen kanssa. Fratres Oy on pyrkinyt löytämään ratkaisuja palvelun vakioimiseen, jotta palvelu olisi helpommin monistettavissa ja toistettavissa ilman ylimääräistä räätälöimistä asiakkaiden tarpeiden mukaan.

2.2 Webinaari myynnin tukena

Yritykselle oli selvää, että liiketoiminta koostuisi myynnin ulkoistamisen palveluista. Tästä syystä yritys tarjosi apuaan myynnin saralla monelle kasvavalle yhtiölle. Fratres pääsi pilotoimaan asiakasyrityksen kanssa toimintamallia, jossa autetaan asiakasyritystä kasvattamaan potentiaalisten asiakkaiden eli liidien määrää monikanavaisesti ja erilaisilla menetelmillä.

Asiakasyrityksellä oli tarvetta kasvattaa liidien määrää, sillä yrityksellä oli kovat kasvusuunnitelmat. Toisena ajatuksena yhteistyön aloittamiseen oli asiakasyrityksen tapa toimia kokeilunhaluisesti erilaisia keinoja käyttäen myynnin tukena. Tarve muodosti asiakasyrityksessä resurssiongelman, jota Fratres pyrki ratkaisemaan. Asiakasyrityksellä itsellään ei ollut tarpeeksi aikaa tuottaa erilaisia pilotteja myynnin tueksi, joten asiakasyritys päätti hyödyntää Fratresin osaamista ulkoisena tukipalveluna uusien konseptien kokeilemiseen.

Palvelun pilotointi aloitettiin vuosi sitten keväällä yhteisillä tapaamisilla, joissa sovittiin yhteistyön tavoitteita ja toteutussuunnitelmaa projektin mahdollistamiseksi. Suunnitelmana oli järjestää asiakasyritykselle seminaari, johon Fratres kontaktoisi mahdollisia uusia asiakkaita kuuntelemaan tapahtuman puhujia sekä verkostoitumaan yhdessä. Seminaarin tarkoituksena oli luoda uusia asiakassuhteita asiakasyritykselle. Korona viruksen vauhdittamana live seminaari piti vaihtaa verkkoseminaariksi eli webinaariksi.

Fratres on pilotoinut webinaari projektia yhdessä asiakasyrityksen kanssa viimeisen vuoden ajan. Ajatus yhteistyöstä lähti liikkeelle asiakasyrityksen tarpeesta luoda lisää potentiaalisia asiakkaita eri kanavia pitkin. Tarkoituksena oli tuottaa potentiaalisia asiakkaita eli liidejä asiakasyritykselle, jotta heidän myyjänsä pystyisivät keskittymään ainoastaan palaverissa olemiseen ja myymiseen. Kumppanin kanssa tehdyssä projektissa pyrittiin luomaan uudenlaista lähestymistapaa myyntiin eri kohderyhmissä.

Fratresille koko yhteistyö oli ensimmäinen kunnollinen asiakassuhde, joten projekti oli hyvin kriittinen yrityksen perustan luomiseen. Fratresin ja

asiakasyrityksen teettämästä yksittäisestä projektista pilotoitiin jatkuva kuukausittainen webinaarikonsepti.

Maksuttomat, tarkasti kohdenneet webinaarit ovat nousseet tärkeimmäksi keinoksi tavoitella uusia valmiiksi kohdennettuja myyntiliidejä. Kun tarjoat webinaarissa potentiaalisia ostajiasi kiinnostavaa tietoa, saavutat juuri oikeat ihmiset ilmoittautumaan ja myös tulemaan kuulolle.



Kuva 1. Webinaarin vaiheet myynnissä

Kuva havainnollistaa yleisesti yhtä esimerkkiä myynnin suppilosta webinaarin avulla. "A Webinar Sales Funnel" koostuu viidestä vaiheesta, jossa päätavoitteena on luoda asiakassuhde ja saada yritys ostamaan palveluita. Suppiloa voi tarkastella myös kolmella ydinvaiheella: kiinnostuksen herättäminen, ratkaisuehdotuksen esittäminen sekä kaupan vahvistaminen. Kuvalla pyritään hahmottamaan myynnin vaiheita ja sen sisältöä aina ostamiseen saakka.

2.3 Palvelun prosessikuvaus

Webinaari eli verkkoseminaari on internetissä järjestetty virtuaalinen tapahtuma, johon sekä yleisö että esiintyjät liittyvät omilta tietokoneiltaan sijainnista riippumatta, Juslén (2020) kirjoittaa blogissaan. Webinaaria voi hyödyntää moniin eri käyttötarkoituksiin ja tapahtuman järjestäjä määrittelee tarvittavat hyödyt ja rajat webinaarin mahdollisuuksille. (Juslén 2020)



Kuva 2. Webinaarin ydinosat.

Kuvalla pyritään kuvaamaan webinaarin ydinosia osana palvelun toteutussuunnitelmaa. Ensiksi pitää selvittää mahdollinen kohdeyleisö, jolle valmistellaan tärkeää kerrottavaa. Onnistuneeseen webinaarin järjestämiseen tarvitaan kohdeyleisön tarpeet, joita pyritään ratkomaan tarkasti suunnitellulla viestinnällä. Tavoitteet toimivat webinaarin kärkenä, joita pyritään mittaamaan onnistumisen kannalta. (Juslén, 2020)

Webinaari palveluna keskittyy asiakashankinnan tuottamiseen sekä asiakasyrityksen palveluiden tietoisuuden levittämiseen. Webinaarin järjestäminen ja asiakashankinta toimii osana myyntiä, jossa pyritään matalan kynnyksen osallistumiseen. Webinaarin suunnittelutyössä on hyvä ymmärtää, millaista kohderyhmää pyritään tavoittamaan sekä miten heihin vaikutetaan lisäarvon tunteella, Johansson kertoo blogissaan. Johansson (2020) korostaa,

että webinaarien tarkoituksena on auttaa kuulijoita, eikä pitää liiallisia myyntipuheita.

2.4 Palvelun ensimmäinen versio

Webinaarin pilotointi sai alkunsa rohkeudesta lähteä kokeilemaan uudenlaista prosessia ja lähestymistapaa kohderyhmän aktivoimiseen. Ensimmäinen kokeilu palvelun saralla tehtiin niin sanotusti ilman pitkää suunnittelua. Edellisen sivun mukaisesti ideasta rakennettiin tuote, jota lähdettiin kokeilemaan ensimmäistä kertaa.

Fratresin tuottama webinaari voidaan jakaa prosessina kolmeen eri vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa tehdään kaikki toimenpiteet ennen webinaaria, toisessa vaiheessa webinaarin aikana ja viimeisessä webinaarin jälkeen. Palvelun vaiheet ovat ajallisesti ja sisällöllisesti erilaisia, vaikkakin jokaisessa vaiheessa on käytössä samat työkalut.

Ensimmäisessä vaiheessa ennen webinaaria päätettiin järjestää webinaari maantieteellisesti suunnatulle alueelle, tässä tapauksessa Turun alueelle. Tavoitteena saada paikalle mahdollisimman paljon kuulijoita kyseiseltä alueelta. Webinaaria varten ostettiin kontaktointilista alueen yrityksistä, joita lähdettiin kontaktoimaan puhelimitse sekä sähköposteilla. Kohderyhmänä oli yritysten päättäjät sekä rekrytoinneissa mukana olevat henkilöt. Asiakasyritykseltä saaduista materiaaleista koostettiin myyntipuhe kontaktointia varten. Myyntipuhe koostui lähinnä aiheen avaamisesta ja kiinnostuksen herättämisestä aihetta kohtaan. Kylmäsoittoa tehtiin niin paljon kuin mahdollista ennen webinaarin H-hetkeä. Soittojen lisäksi piti suunnitella sähköpostipohja, jolla heräteltiin kiinnostusta kohderyhmässä. Kaikki kontaktointi tapahtui Fratresin sähköposteista. Webinaaria varten tehtiin yhdessä asiakasyrityksen kanssa verkkosivu, josta pystyi ilmoittautumaan tapahtumaan.

Toinen vaihe piti sisällään webinaarin aikana tapahtuvat toimenpiteet. Hiukan ennen webinaarin alkua tarkasteltiin verkkoyhteydet kuntoon. Asiakasyritys aloittaa webinaarin pitämisen zoom-alustalla, johon he itse päästävät kuuntelijat

odotustilasta mukaan. Fratresin tehtävänä toisessa vaiheessa on tarkistaa, että kaikki kutsutut ovat paikalla. Fratres kontaktoi puhelimitse kaikki henkilöt, joita ei näy webinaarin alussa paikalla.

Viimeisessä vaiheessa toteutetaan webinaarin viimeistely palvelukokonaisuutena. Webinaarin päätyttyä kerätään palautetta kuulijoilta sekä pyritään viemään potentiaalisia asiakkaita kohti asiakastapaamisia. Fratres jakaa kaiken tiedon kuulijoilta asiakasyrityksen myyjille, jotka jatkavat prosessia tästä eteenpäin. Fratresin suurin työ ajallisesti tapahtuu palvelun ensimmäisessä vaiheessa, jossa myydään aihetta, ideaa sekä asiakasyritystä potentiaalisille asiakkaille. Prosessin muissa vaiheissa keskitytään asiakkaiden huolehtimiseen ja lyhkäisiin kontakteihin.

2.5 Ajatuksia webinaarin tuotteistamiseen

Webinaarin jälkeen syntyi idea palvelun kehittämisestä entistä paremmaksi, sillä palautekeskusteluissa ilmeni palvelusta olevan vielä enemmän potentiaalia. Keskustelu palvelun kehittämisestä johti uusien webinaarien toteutukseen tulevaisuudessa. Palvelua testattiin opinnäytetyön ohessa erilaisia keinoja käyttäen. Digitalisaation lisääntyessä organisaatioiden välinen myynti muuttaa koko ajan muotoaan ja yritysten on hyödynnettävä uusia tapoja vaikuttaa kohderyhmään.

Jaakkola ym. (2009, 3) mukaan tuotteistaminen on yksi tapa systematisoida palveluiden kehittämistä kilpailukykyiseen ja kannattavaan liiketoimintaan. Tuotteistamisella tarkoitetaan olemassa olevan palvelutuotteen ymmärtämistä ja jatkokehittämistä. Palvelujen tuotteistaminen on toimiva tapa palveluprosessin kuvaamiseksi sekä toimintaohjeiksi palveluntarjoajalle. Tuotteistamisella pyritään muokkaamaan palvelua parantaakseen sen tuottamaa asiakashyötyä. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 31)

Menestyvät palvelut tarvitsevat yleensä selkeän tuoteidean, jotta tiedetään mitä tarjotaan ja kenelle. Palvelujen tarkka suunnittelu johtaa todennäköisemmin menestyvään liiketoimintaan, jolloin palvelua on myös helpompi markkinoida.

(Lehtinen & Niinimäki 2005, 32) Uuteen tuoteideaan tarvitaan Lehtisen ja Niinimäen (2005, 32) mukaan luovuutta ja luovuuden avulla syntyy uusia palveluja. Uusi tuoteidea voi tässä kontekstissa tarkoittaa myös olemassa olevan palvelun uudelleensuunnittelua. Tässä ajatusmallissa tehdään palvelusta suunnittelun avulla toimivampi, helppokäyttöisempi ja nopeampi. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 32)

3 Tuotteistaminen

Luvussa 3 perehdytään tuotteistamiseen, jonka pohjalta pyritään luomaan tuotteistamattomalle palvelulle tietopohjaa. Ensimmäisenä määritellään tuotteistamisen teoriaa sekä sen tavoitteita palvelulle. Toisena perehdytään sisäisen ja ulkoisen tuotteistamisen ominaisuuksiin. Tämän jälkeen käsitellään tuotteistamisen haasteita sekä hyötyjä. Viimeisenä perehdytään tuotteistamisprosessin eri muotoihin.

3.1 Tuotteistaminen ja sen tavoitteet

Parantaisen (2007, 11) mukaan tuotteistamiselle ei ole vain yhtä oikeaa määritelmää. Tuotteistamisen tuloksena kuitenkin osaaminen tai asiantuntemus jalostuu myynti-, markkinointi- ja toimituskelpoiseksi palvelutuotteeksi, Parantainen toteaa. Tuotteistamisella tarkoitetaan kehitettävän palvelun tai hyödykkeen vakioimista, saattamista määritellyyn muotoon, jolloin palvelua voidaan myydä asiakkaalle tietynlaisena useampia kertoja. Tuotteistaminen tekee palvelusta helposti ostettavan, sillä se muuttaa abstraktin konkreettiseksi. (Villanen 2016, 221–222)

Tuotteistaminen on asiakkaalle tarjottavan palvelun määrittelyä, kuvaamista, suunnittelua, kehittämistä, tuottamista ja jatkuvaa parantamista, joiden avulla maksimoidaan palvelun asiakashyödyt sekä saavutetaan organisaation tavoitteet. (Apunen & Parantainen 2011, 30)

Palveluiden kehittämisellä voi olla useita erilaisia tavoitteita. Jaakkola ym. (2009, 3) listaavat muutamia tavoitteiden kohteita seuraavasti:

- Nykyisen palvelun tyylin tai ilmeen muutos
- Nykyisen palvelun parannus
- Nykyisen palvelutarjoaman laajennus yrityksen nykyisille kohdemarkkinoille
- Uudenlainen palvelu olemassa olevaan tarpeeseen

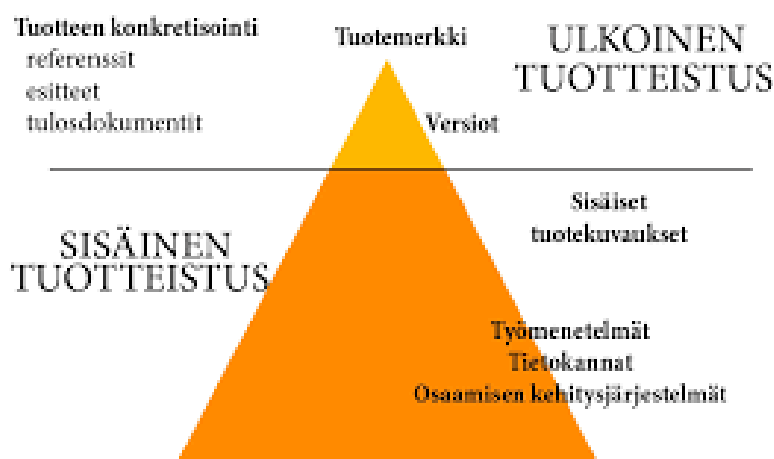
- Täysin uusi ratkaisu uuteen tarpeeseen

Tuotteistamiseen johtavat syyt ja tavoitteet riippuvat yrityksen tilanteesta ja jokainen yritys määrittelee ja toteuttaa palvelun kehittämishankkeensa omista lähtökohdistaan. (Jaakkola ym. 2009, 5)

Jaakkola ym. (2009, 33–34) mukaan jokaisella kehitysprojektilla pitäisi olla onnistumisen seuranta ja mittarit, joilla seurataan tavoitteisiin pääsyä. Tavoitteiden kuuluu olla jollakin tavalla mitattavia ja liittyä kehitettävään kohteeseen. Esimerkiksi asiakastytyvyyden ja laadun mittaamista seurataan asiakkaan näkökulmasta, johon tuotteistamisen onnistuminen näkyy vaistomaisesti. Palvelun arvioinnista sekä päätöksenteosta saadaan konkreettista informaatiota mittareiden avulla, joilla on selkeä tavoite tuotteistusprojektissa. Jokaiselle yritykselle on tärkeää havaita omiin lähtökohtiinsa tarvittavat mittarit, joilla voidaan mitata esimerkiksi osaamisen kehittymistä, asiakkuuksien määrää, myyntivolyymia ja asiakastytyvyyttä. Oleellista mittareiden hyödyntämisessä on, että mittareiden tuottamaa informaatiota käytetään hyväksi prosessin eri vaiheissa.

3.2 Sisäinen ja ulkoinen tuotteistaminen

Sipilä (1996,47) erottelee tuotteistamisen sisäiseen ja ulkoiseen tuotteistamiseen, jossa sisäisellä tuotteistamisella tarkoitetaan yrityksen näkökulmaa ja ulkoisella asiakkaan näkökulmaa. Seuraavassa kuviossa (kuvio 1) esitellään Sipilän (1996) tuotteistamisen kuvio, josta näkyy tuotteistamisen näkökulmat.



Kuva 3. Sisäinen ja ulkoinen tuotteistaminen (Sipilä 1996, 48)

Sisäisellä tuotteistamisella tarkoitetaan tuotannon kuvaamista ja yhdenmukaistamista. Palveluprosessin, toimintatapojen ja vastuualueiden tarkentaminen ja määrittelemine ovat sisäisen tuotteistamisen perustehtävä. (Tuominen ym. 2015, 5) Asiakkaan pitää olla keskiössä myös sisäisessä tuotteistamisessa, sillä sisäiset prosessit näkyvät osin myös asiakkaalle. Tärkeintä on huomioida, kuinka palveluprosessi näkyy asiakkaalle ja mitkä asiat luovat asiakkaan prosessit. Ulkoiseen tuotteistamiseen sisältyy vakioitujen tuotteiden, palveluiden tai ratkaisujen kehittäminen, jossa asiakkaalle luodaan kuvaamalla ja kiteyttämällä yhteinen näkemys palvelun tärkeistä elementeistä. Tuotteistuksen näkemys voidaan kiteyttää asiakkaalle esimerkiksi erilaisiin palvelukuvauksiin tai myyntimateriaaleihin. (Tuominen ym. 2015, 5)

Ulkoisen tuotteistamisen pyrkimyksenä on luoda kuva palvelua tarjoavasta yrityksestä ja näyttää asiakkaille, mitä yritys edustaa ja millaisia hyötyjä se voi tarjota asiakkailleen. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 43.) Asiakasta saattaa Parantaisen (2011, 59) mukaan kiinnostaa palvelun tekniset ominaisuudet, vaikka se ei tekisikään ostopäätöstään niiden vuoksi. Asiakkaalle on tärkeää tuntea ja kokea palvelun tuottavan merkittäviä hyötyjä. Asiakas voi tarvita lisätuottoja, ajansäästöjä tai arkea helpottavia toimintoja. Parantainen (2011, 60) luettelee muutamia asiakkaan näkökulmasta pohdittavia kysymyksiä palvelun perustelun tueksi:

- Minkä ongelman palvelu ratkaisee
- Miksi palvelu saa tuloksia aikaan
- Miksi palvelu on järkevä investointi
- Miten ostaja hyötyy tuotteesta
- Miten kilpailevat palvelut toimivat
- Millaiset mittaus- tai testitulokset todistavat palvelusi hyödyt

3.3 Tuotteistamisen haasteet ja hyödyt

Suunniteltaessa palvelun tuotteistamista kannattaa jokainen edistysaskel miettiä tarkkaan ja huomioida tasapaino hyötyjen ja haasteiden välillä.

Yrityksessä on hyvä tiedostaa etukäteen, että tuotteistamiseen liittyy myös haasteita ja riskejä, näitä voidaan välttää osallistamalla niin työntekijät kuin asiakkaatkin mukaan prosessin eri vaiheisiin. Osallistamalla kaikki sidosryhmät tuotteistamiseen, yritys varmistaa tuotekehityksen kokonaisuuden arvon luomisen ja kokonaisvaltaisen ymmärryksen innovointiin. (Villanen 2016, 226)

Uuden toimintatavan luominen ja muun henkilöstön sitoutus muutokseen aiheuttaa aluksi haasteita. Muutoksen aikaansaaminen omassa henkilöstössä tuottaa haasteita, jos yrityksen asiantuntijat kokevat tuotteistamisen uhkaavana heidän luovalle työlleen. Mielestäni tämä on hyvin perusteltu, sillä jokainen ihminen haluaa mieluummin olla mukavuusalueella kuin epämukavuusalueella. Jaakkola ym. (2009, 39) listaavat yhdeksi ongelmakohtaksi työmäärän kasvamisen ajallisesti dokumentaation johdosta.

Yksi suurimmista haasteista tuotteistamisessa on asiakkaan tunnistaminen monella aspektilla. Asiakas on tärkein palanen koko tuotteistusprosessissa. Ilman paneutumista asiakkaan tarpeisiin on vaarana toteuttaa asiakkaalle aivan väärä palvelu. Tarjottavassa palvelussa syntyy usein vuorovaikutusta asiakkaan ja palvelun tuottajan välille, jolloin ei saa unohtaa palvelun vakioimatonta osaa.

Monistettava palvelu luo haasteita tuottaa erilaisia vaihtoehtoja asiakkaan tarpeiden täyttämiseksi. (Sipilä 1996, 118)

Sipilä (1996,121) kuvailee tuotteistusinvestointia palvelun tuotteistusprosessin sudenkuoppana, jos asiakkaat eivät ole valmiita maksamaan toivottua hintaa palvelusta tai eivät näe palvelussa esiintyvää eroa kilpailijoihin nähden. Palveluissa on hyvä erotella se mitä julkaistaan asiakkaiden näkyville ja mitkä ominaisuudet pidetään sisäisenä tietona.

Tuotteistamisella voidaan luoda monenlaisia hyötyjä. Tuominen ym. (2015, 7) mukaan yrityksen kannattaa määritellä mitä hyötyjä ensisijaisesti tavoitellaan. Monet osa-alueet vahvistuvat tuotteistamisen myötä ja osa-alueita voidaan arvioida palvelupolun osina. (Villanen 2016, 225)

Yhtenäistetyt toimintatavat ja osaamisen jakaminen luovat perustaa paremmalle palvelulle, jolloin palvelu ei ole henkilöriippuvainen. Palvelu ei tällöin heittele laadultaan ja palvelusta tulee tasalaatuisempi. (Tuominen ym. 2015, 7)

Yhteisten toimintatapojen luominen ja eri osien vakioiminen mahdollistaa palvelunprosessin toistettavuuden. Vakioimisen seurauksena eri osa-alueita ei tarvitse aina miettiä uudelleen. (Tuominen ym. 2015, 7)

Yrityksen sisäinen tiedonjako ja yhteistyö tehostuu tuotteistamisen avulla, kun dokumentointi tehdään laadukkaasti. Henkilöstön osallistaminen tuotteistamisen eri vaiheissa sitouttaa heitä ja parantaa tiedonkulkua ja sen hyödyntämistä. (Tuominen ym. 2015, 7)

Yhteinen ymmärrys tuotteistamisen kohteena olevasta palvelusta yrityksen sisällä helpottaa ja yhdenmukaistaa palvelusta viestimistä. Tällä on välittömät vaikutukset markkinointiin ja myyntiin, sillä tuotteistamisen myötä muodostuneet palvelukuvaukset ja markkinointimateriaalit mahdollistavat vaikuttavamman markkinoinnin asiakaslähtöisesti. (Tuominen ym. 2015, 7)

Tuotteistamisen seurauksena kehittyy ymmärrys palvelun roolista ja sen linkittymisestä yrityksen strategiaan ja muihin palveluihin. Palvelun

tunnistettavuus ja yrityksen toiminnan selkiytyminen vaikuttaa positiivisesti asiakaskokemukseen. (Tuominen ym. 2015, 7)

3.4 Tuotteistamisprosessin muodot

Tuomisen ym. (2015,10–11) mukaan tuotteistamisprosessille on erilaisia keinoja edetä vaihe kerrallaan. Jokainen tuotteistamisprosessi eroaa toisistaan, vaikka jokaisen perustana on aina asiakkaan tarpeiden täyttäminen sekä arvon luominen asiakkaalle. Tuotteistamisen prosessimuotoja voi olla perinteinen eli vaiheittainen, ketterä tai iteratiivinen.

Perinteinen eli vaiheittainen tuotteistamisprosessi. Perinteinen tuotteistamisprosessi etenee check list -tyyppisesti ja suoraviivaisesti vaiheesta toiseen. Yleensä myös hyödyntäen perinteisen projektinhallinnan menetelmiä. Perinteinen prosessi toteuttaa tuotteistamisen kerralla valmiiksi, jonka jälkeen palvelua tuotetaan ja myydään. (Tuominen ym. 2015, 10)

Ketterä tuotteistamisprosessi. Tässä tuotteistamisprosessissa käytetään ketterän projektinhallinnan menetelmiä. Tätä tuotteistamisen mallia käytetään, jos palvelu halutaan markkinoille ja myytäväksi mahdollisimman nopeasti. Tuotteistamisprosessissa keskitytään alussa asiakkaalle näkyviin palvelun elementtien kuvaamiseen. Prosessille ominaista on lähteä myymään palvelua asiakkaille jo tuotteistamisprosessin aikana. Prosessi viedään loppuun ensimmäisten asiakkaiden kanssa. Tähän kuuluu yleensä palvelun jatkokehittäminen. (Tuominen ym. 2015, 10–11)

Iteratiivinen tuotteistamisprosessi. Prosessilla tähdätään palvelun jatkuvaan vaiheittaiseen kehittämiseen. Vaiheistus voidaan tehdä sisällön perusteella, joka voi painottua esimerkiksi sisäiseen tai ulkoiseen tuotteistamiseen. Tässä mallissa vaiheistus tehdään suunnitteleamalla palvelu jatkuvasti kehittyväksi kokonaisuudeksi. Prosessin tavoitteena on tuotteistaa suunnitelmallisesti uusia ja parempia versioita palvelusta. Tuotteistamisprosessia tehdään joustavasti ja tavoitteita tarkastellaan vaiheittain. (Tuominen ym. 2015, 11)

Osallistava tuotteistaminen. Osallistava tuotteistaminen lisää sitoutuneisuutta ja motivaatiota sekä muuttaa toimintatapoja ja mahdollistaa innovointia, Tuominen ym. (2015, 5) toteaa. Perusajatuksena on osallistaa kaikki sidosryhmät tuotteistamisen eri tavoin prosessin eri vaiheissa. Osallistamisen mallia on mahdollista hyödyntää edellä mainituissa tuotteistamisprosessin eri muodoissa. Osallistavassa tuotteistamisessa pyritään oppimaan muilta ja luomaan yhteistä ymmärrystä osallistujien kesken. Osallistava tuotteistaminen toteutetaan yhdessä eikä siinä ole yksittäistä tuotteistamisen sankaria. Yhteisen tekemisen johdosta palvelutoiminta yhtenäistyy ja toiminta tehostuu. Näillä luodaan entistä enemmän arvoa palvelua tuottavalle yritykselle sekä asiakkaille.

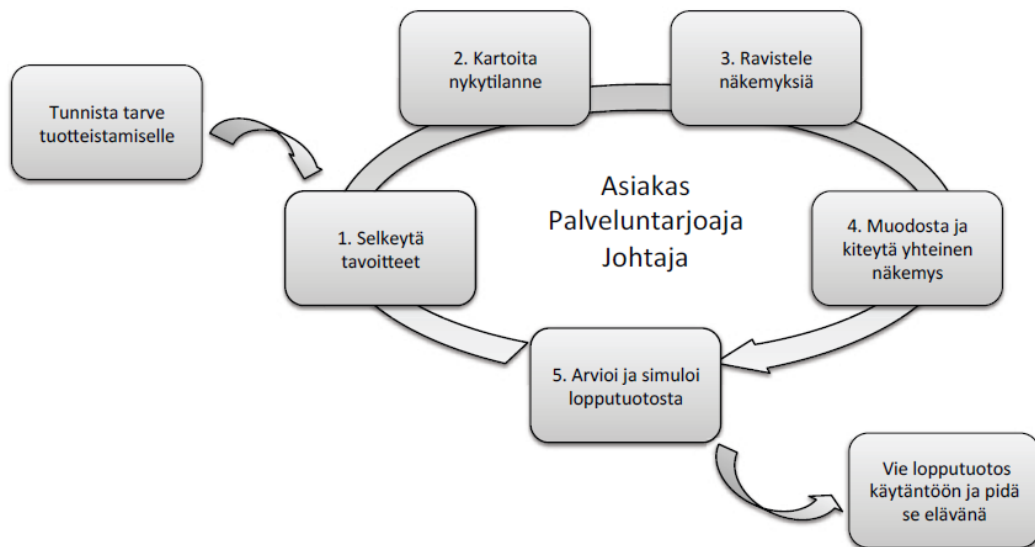
3.5 Tuotteistusmalli

Palvelujen tuotteistaminen alkaa yleensä palvelun sisällön, sen ominaisuuksien sekä käyttötarkoitusten määrittelystä. Seuraavaksi on palvelun vakioiminen eli palveluprosessin elementtien monistettavuuden kehittäminen. Näiden vaiheiden on oltava kunnossa, jotta palvelun tuottamisesta tulee kannattavampaa, tehokkaampaa ja tasalaatuisempaa. (Jaakkola ym. 2009, 11,12.) Tuotteistaminen koostuu yleensä muutamasta erilaisesta vaiheesta, joiden mukaan prosessi etenee jatkuvasti. Lehtinen ym. (2005, 45) kuvaakin hyvin tuotteistamista koko yrityksen kehittämis- ja kehittymisprosessina.

Tuotteistamiselle on olemassa monia erilaisia malleja, joiden mukaan tuotteistamista voidaan toteuttaa. Esimerkiksi Parantaisen (2007, 134) mukaan palvelun kehittämiselle on kaksi päävaihetta, jotka ovat lupaus- ja lunastusvaihe. Lupausvaiheessa lupaat ratkaista mahdollisen asiakkaan ongelman. Lunastusvaiheessa toteutat lupauksen eli vaiheen perusta on asiakkaan ongelman ratkaisevan palvelun vaatimusmäärittely. Parantainen kuvaakin kirjassaan tuotteistamisprosessia ketteränä, sillä tuotteistamisen sykli on nopea. Parantaisen mallissa tuotteistaminen on tehty yhdessä toimeksiantajan kanssa 10 päivässä. Parantaisen malli täyttää mielestäni edellisen sivun perinteisen sekä ketterän tuotteistamisprosessin muodon.

Tavoitteeni tuotteistamisen mallin valintaan oli yhdistellä monia lähteitä ja valita joukosta palveluun sopiva prosessimalli. Tuotteistamiselle löytyi monia erilaisia tuotteistamisen työskentelysykliä. Tuominen ym. (2015, 11) ovat käsitelleet tuotteistamisen käsikirjassaan LEAPS-projektissa olevaa osallistavaa tuotteistamisen mallia. LEAPS-mallissa haastetaan perinteinen tuotteistamisprosessi ja keskitytään asiakaslähtöiseen sekä osallistavaan tuotteistamiseen. Tuotteistamiseen pyritään osallistamaan niin omaa henkilöstöä kuin asiakkaitakin eri vaiheissa. Edellytyksenä mallin hyödyntämiseen on yhteisen ymmärryksen luominen jokaiselle tuotteistamisen sidosryhmälle. (Tuominen ym. 2015, 11)

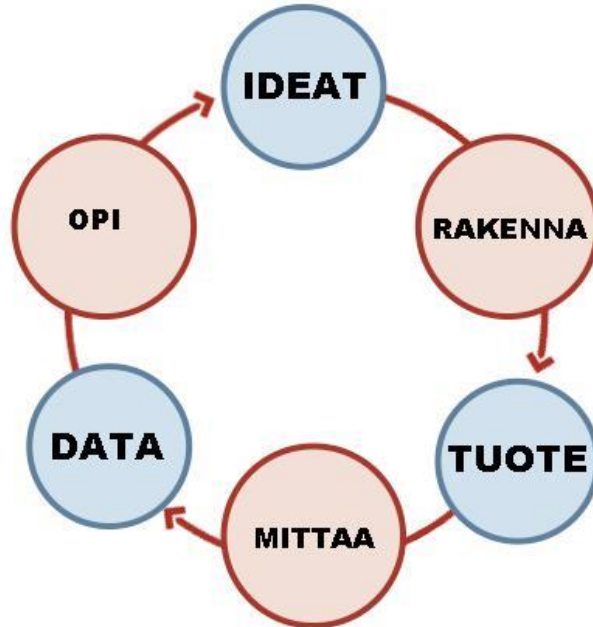
Osallistavan tuotteistamisen malli koostuu viidestä päävaiheesta. Tuominen ym. (2015, 12) kuvaavat vaiheita työskentelyn syklissä alla olevassa kuvassa.



Kuva 4. Osallistavan tuotteistamisen ja työskentelyn sykli.

Kinnusen (2004, 39–40) mukaan yritysten kilpailukyky riippuu sen innovatiivisesta toiminnasta. Innovaatiot synnyttävät uusia palveluja ja tuotteita markkinoille. Useimmat innovaatiot ovat palvelutuotteita tai parannuksia olemassa oleviin palveluihin. Ries (2011, 95) kuvaa startup yrityksiä katalyytteinä, jotka muuttavat ideoita tuotteiksi. Asiakkaat ovat tekemisissä tuotteiden kanssa, jolloin syntyy palautetta sekä dataa. Kaiken tuotteistamisen ja kokeilun seurauksena syntyy oppimista. Tärkeintä palvelun kehittymiselle on

datan kerääminen ja oppiminen matkan varrella. Alla oleva kuva havainnollistaa tuotteen jatkumoa kehitysympyränä.



Kuva 5. Rakenna-mittaa-oppi-työskentelysykli (Ries 2011)

Yllä oleva malli sopii mielestäni hyvin webinaari-kokonaisuuden kehittämiseen. Malli soveltuu sekä yrityksen että palvelun kehittämiseen. Riesin (2011, 96) mukaan yrittäjien ja yritysten täytyy minimoida syklin kokonaiskiertoaika, jolloin yksikään syklin palanen ei nouse muita tärkeämmäksi. Ries (2011, 98) puhuu kirjassaan siitä, että syklin kuuluisi edetä käänteisessä järjestyksessä: ensin pitää ymmärtää, mitä tulisi oppia. Tämän jälkeen selvitetään mitä pitää mitata, jotta saavutetaan validoitua oppimista. Viimeiseksi ymmärretään, mikä tuote pitäisi rakentaa kokeilua ja mittausta varten. Jokainen yritys kohtaa Riesin (2011, 169) mukaan haasteita palvelua kehittäessään. Työskentelysyklin avulla pystytään tekemään nopeitakin päätöksiä palvelun suunnan muuttamiseksi. Seuraavassa luvussa tutkin toimeksiantajan palvelua Riesin työskentelysyklin mukaisesti.

4 Esimerkkiyrityksen webinaarikokonaisuuden tuotteistus

4.1 Palvelun analysointi

Ensimmäisen version jälkeen palvelulle piti saada kehitysideoita, jotta palvelusta saataisi tuottavampi kokonaisuus. Opinnäytetyön toiminnalliseen osioon hyödynnettiin palvelun toteutumisen seuraamista koko palvelun ajan. Palvelun tuotteistamiseen osallistettiin asiakasyritystä, toimeksiantajaa sekä webinaarien osallistujia. Konseptin kehittämiseksi tarvittiin avointa keskustelua palvelun ympärille. Kehitysideoiden tueksi tarvittiin mahdollisimman paljon tietoa sen analysoitavaksi. Toiminnallisen tuotteistuksen tarkoituksena oli muodostaa palvelukonsepti kehittämällä, poistamalla ja yhdistämällä palvelun osia vakioituun muotoon. Palvelun kehitystoimenpiteet ovat syklissä mittaamista, datan hyödyntämistä sekä oppimista. Palvelun toteutusprosessissa ilmeni muutamia kehitystoimenpiteitä, joita parantamalla palvelusta saataisiin entistä parempi. Palveluprosessin toteutusvaiheita ei ollut kuvattu mahdollisimman tarkkaan ensimmäisessä versiossa. Toteutusvaiheiden kehittäminen aloitettiin Fratresin työntekijöiden kanssa muutamalla palaverilla, joissa kerättiin aineistoa ensimmäisen palvelun tuottamisesta. Palavereissa sovittiin konseptointiprosessista, joiden tavoitteena olisi kehittää palvelun rakennetta ja sisältöä tehokkaammaksi ja selkeämmäksi. Palvelua käsitellään seuraavissa kappaleissa ”webinaari” nimellä.

Webinaarin tuotteistamista lähdettiin kehittämään ensin toimintatavoista, joita hyödynnettiin sen ensimmäisessä versiossa. Webinaaria toteutettiin palveluntarjoajan eli Fratresin nimellä, jolloin ilmeni ensimmäinen kehityskohta. Webinaarin viestimistä sekä myymistä vaikeutti kahden yrityksen mainitseminen webinaaria markkinoitaessa. Prosessista muodostuisi selkeämpi, jos kaikki viestintä tapahtuisi asiakasyrityksen nimellä. Tämä helpottaisi webinaarista

kertomista eikä tarvitsisi selventää ulkopuolista palveluntarjoajan roolia webinaarissa. Viestintä tulisi toteuttaa ainoastaan asiakasyrityksen sähköposteilla, jotta vältetään ylimääräisiltä epäselvyyksiltä asiakkaan näkökulmasta.

Konseptointiprosessin toisessa osiossa keskityttiin webinaarin rakenteeseen. Webinaaria varten luotiin verkkosivu ilmoittautumista varten, jossa kerättiin osallistujien yhteystiedot. Webinaaria myytiin maksuttomana ja kaikille avoimena tapahtumana, jotta mahdollisimman moni ilmoittautuisi mukaan. Tässä vaiheessa tarvittiin työskentely syklissä mainittua dataa ilmoittautujista. Palvelussa huomattiin toinen kehityskohta webinaarin myymiseen ja datan keräämiseen liittyen. Osallistujilta puuttui kokonaan kalenterikutsut, joilla helpotettaisiin näitä molempia asioita. Kalenterikutsuihin voisi laittaa kuvauksen webinaarin sisällöstä sekä osallistumislinkin verkkotapahtumaan. Kalenterikutsujen lähettäminen sitouttaisi osallistumista webinaariin ja kalenterikutsusta voisi tarkistaa onko se hyväksytty vai hylätty. Kutsujen lähettäminen parantaisi asiakaskokemusta, jolloin osallistujan ei tarvitsisi tehdä mitään muuta kuin hyväksyä kalenterikutsu.

4.2 Webinaari-kokonaisuuden tuotteistus

Tässä kappaleessa esitetään tuotteistettu kokonaisuus toimeksiantajalle. Palvelua tuotetaan koko ajan asiakkaille, vaikka palvelua kehitetään paremmaksi säännöllisesti. Palvelun tuotteistamisprosessi on noudattanut teorian ja omien havaintojen mukaan melko tarkasti iteratiivisen ja ketterän tuotteistamisprosessin yhdistelmää prosessin muotona. Palveluprosessi sisältää monia elementtejä, jotka voidaan rajata kolmeen prosessin ydinvaiheeseen. Ydinvaiheiden ulkopuolella ovat muut vuorovaikutukset asiakkaan kanssa tehdystä yhteistyöstä. Työn yhtenä tavoitteena on saada toimeksiantajalle palvelun kulku ja sisältö kirjallisena.

Lähtökohtana on tarjota asiakkaalle palvelua ”avaimet käteen” periaatteella. Fratresilla pitää olla kaikki tarvittavat työkalut, jotta sen ei tarvitse olla riippuvainen

asiakkaan toiminnoista. Seuraavaksi esittelen lopullisen palvelun mallinnuksen ja sen vaiheiden sisällöt.

Vaihe 1

Palvelun ensimmäisessä vaiheessa käynnistetään suunnitelma asiakkaan tarpeen ja toiveiden mukaisesti. Asetetaan tavoitteet toivotusta osallistujamäärästä sekä aikataulusta palvelun loppuun saattamiseksi. Ostetaan asiakaslistaa toimialakohtaisesti toivotusta kohderyhmästä. Valmistellaan kohderyhmään soveltuvat viestipohjat. Aloitetaan potentiaalisten asiakkaiden lähestyminen puhelinsoitoilla sekä sähköposteilla. Ensimmäinen vaihe toteutetaan hyvissä ajoin ennen webinaarin alkua, jotta mahdollisimman moni pystyisi osallistumaan webinaariin. Webinaarista kiinnostuneille laitetaan kalenterikutsut sekä personoidut sähköpostit, joita voi jakaa organisaatioiden muille päättäville henkilöille.

Vaihe 2

Toisessa vaiheessa sitoutetaan mahdolliset osallistujat tiukemmin webinaariin. Kaikille osallistujille laitetaan toinen sähköpostiviesti päivää ennen webinaaria, jossa kerrotaan webinaarin aikataulusta sekä liitetään webinaarin liittymisohjeet. Epävarmoille osallistujille soitetaan varmistaakseen osallistuminen tulevaan webinaariin ja kerrotaan viimeiset ohjeet liittymisestä tapahtumaan. Toinen vaihe jatkuu webinaarin alkuun saakka, jolloin kerätään osallistujadata yhteen asiakasyritystä varten. Webinaariin liittymisessä voi ilmetä ongelmia, joten voidaan lähestyä vielä kolmannella sähköpostilla. Kolmannessa sähköpostissa varmistellaan, että toimiihan linkki hyvin. Palvelun toinen vaihe pitää sisällään osallistujista huolehtimisen, jotta kaikki halukkaat pääsevät varmasti mukaan kuuntelemaan webinaaria.

Vaihe 3

Kolmannessa vaiheessa jaetaan kaikki data asiakasyritykselle ja lopetellaan projektia. Webinaarin osallistujalista luovutetaan asiakasyrityksen käyttöön, jota se voi käyttää jatkotoimenpiteisiin. Asiakasyritys voi hyödyntää osallistujalista

asiakastapaamisten sopimiseen. Palveluntarjoaja hoitaa palvelun loppuksi myös yritysten henkilöt, jotka eivät päässeet osallistumaan webinaariin. Fratres pyrkii sopimaan asiakastapaamisen kyseisille henkilöille asiakasyrityksen edustajan kanssa.

5 Yhteenveto ja johtopäätökset

Aloitin tekemään opinnäytetyötäni syksyllä 2021. Aihe valikoitui nopeasti oman mielenkiintoni mukaan ja onneksi sain tilaisuuden tehdä sen Fratresille. Koulussa opin peruskäsitteitä tuotteistamisesta, josta syntyi idea ja tarve opetella siitä lisää. Toimeksianto ja opinnäytetyön aihe osoittautui tarpeelliseksi toimeksiantajalle sekä itselleni. Työn ajankohtaisuus mahdollisti maksimaalisen hyödyn molemmille osapuolille viedä omia tavoitteitaan eteenpäin. Työni tavoitteena oli oppia uusia näkökulmia ja eri osa-alueita palvelun tuotteistamiselle.

Opinnäytetyöprosessi vakioitui varsinaisesti syksyn alussa toimeksiantajan kanssa käydyissä keskusteluissa. Keskusteluissa ilmeni nopeasti tarve tälle opinnäytetyölle, jossa perehdyttiin pintaa syvemmälle tuotteistamisen teoriaan sekä palvelun kehittämiseen. Aloitin työn tekemisen teorian kartoittamisella ja palveluun perehtymisellä. Palvelusta ei ennen opinnäytetyötä löytynyt mitään kirjallisena, joten työllä oli tarkoitus koota palvelun sisältöä kirjalliseen muotoon.

Työni koostui suurimmalta osin toimeksiantajan palvelun ympärille ja tuotteistamisen teoriaosuuteen. Teoriaosuudessa syvennyin erilaisiin kirjallisuuslähteisiin sekä blogiteksteihin. Teoriaosuudessa käytiin läpi tuotteistamista käsitteenä ja prosessina palvelun kehittämiseksi. Teoriaosuuden aikana opin paljon uusia tekijöitä ja toimintatapoja, jotka vaikuttivat oleellisesti palvelun kehittämiseen.

Työni teoriaosuus antoi minulle erittäin laajan kuvan itse aiheesta ja sen kautta oli välillä vaikeaa poimia tiettyjä asioita opinnäytetyöhön. Aiheen kautta oli kuitenkin helppo lähestyä palvelun ydinosia ja vaiheita. Tajusin opinnäytetyötäni tehdessä, että tuotteistaminen on monella aspektilla vain yksi mahdollinen työkalu yrityksen tai palvelun kehittämiseen. Isona oivalluksena tajusin, että tuotteistaminen ei ole toimialariippuvainen, eikä yritykset käytä työkalua samalla tavalla kuin toiset.

Opinnäytetyön tekeminen sujui vaihtelevasti, sillä oma ajankäyttö hankaloitti työn loppuun viemistä. Olen kuitenkin tyytyväinen, että sain työn valmiiksi lopulliseen tavoitteeseen mennessä. Opinnäytetyö on tarjoillut itselleni harmaita hiuksia ajankäytön niukkuuden vuoksi, mutta opettanut paljon työn aikatauluttamisesta seuraavien koitoksien valossa. Aluksi luulin opinnäytetyön olevan erittäin haasteellinen ja vaativa tehtävä, mutta kokonaisuutena työ meni kuitenkin jouhevasti maaliin. Alkuvaiheessa vaikeuksia tuotti tekstin tuottaminen, sillä haasteena oli oman motivaation ylläpitäminen ja paneutuminen työn teoriaan. Ajankäytön huomioiminen kehittyi koko prosessin aikana, jolloin työstä tuli entistä helpompaa.

Fratresin toimeksianto palvelun tuotteistamisesta oli mielenkiintoinen ja riittävän haastava tehtävä minulle. Sain prosessin aikana lisättyä omaa osaamista aiheen parissa, josta on varmasti hyötyä tulevaisuudessa. Työssäni kohtasin muutamia vastoinkäymisiä, joilta ei voi välttyä tulevaisuudessakaan. Tämän vuoksi koko prosessi oli erittäin opettavainen. Saavutin mielestäni ne tavoitteet, joita lähdin tavoittelemaan ja pidän koko opinnäytetyötä onnistuneena.

Lähteet

Apunen, A. & Parantainen, J. 2011. Tuotteistaminen 2 – Tuotteistajan 10 psykologista vipua. Helsinki: Talentum.

Jaakkola, E., Orava, M. & Kortelainen, V. 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua - opas yrityksille. [Verkkojulkaisu]. Tekes. Viitattu 10.11.2021.

Saatavana:

http://www.tekes.fi/Julkaisut/palvelujen_tuotteistamisesta_kilpailuetua.pdf

Johansson, S. 2020. Näin hyödynnät webinaaria myynnin välineenä- 4+1 vinkkiä. Viitattu 25.9.2021 <https://www.differo.fi/blogi/n%C3%A4in-hy%C3%B6dynn%C3%A4t-webinaaria-myyntin-v%C3%A4lineen%C3%A4-4-1-vinkki%C3%A4>

Juslén, J. Webinaari eli verkkoseminaari. Viitattu 20.9.2021

<https://webinaari.fi/webinaarit-ja-verkkokokoukset/webinaari-eli-verkkoseminaari/>

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

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

Myownconference. 2019. How to build a webinar sales funnel. Viitattu 20.10.2021 <https://myownconference.com/blog/en/how-to-build-webinar-sales-funnel/>

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

Ries, E. 2011. Lean Startup– kokeilukulttuurin käsikirja. Latvia: LavasDesign Oy.

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

Tuominen, T. Järvi, K. Lehtonen, M. Valtanen, J & Martinsuo, M. 2015. Palvelujen tuotteistamisen käsikirja. [Verkkokirja]. Helsinki. Aalto-yliopisto.

Viitattu 29.10.2021.

<https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/16523/isbn9789526062181.pdf>

Villanen, J. 2016. Tuotteista tähtituotteita. Kauppakamari.