

Mikko Rantanen

# **KAUPALLISTAMISEN PILOTOINTI**

Liiketoimintamallin kehitys pilotoinnin pohjalta

Tekniikan ja luonnontieteiden tiedekunta (ENS)  
Diplomityö  
Toukokuu 2019

# TIIVISTELMÄ

Mikko Rantanen: Kaupallistamisen pilotointi – Liiketoimintamallin kehitys pilotoinnin pohjalta  
Diplomityö  
Tampereen yliopisto  
Tuotantotalouden diplomi-insinöörin tutkinto-ohjelma  
Toukokuu 2019

---

Yritysten ongelmana, erityisesti Suomessa, on rakentaa toimivia liiketoimintamalleja, jotka ovat myyviä ja asiakaslähtöisiä. Ongelmana on pitkä historia tuotanto-orientoidusta toiminnasta ja tätä kautta kaupallistamisosaamisen puuttuminen. Kaupallistaminen on tärkeä osa yrityksen tuottavan ja asiakaslähtöisen liiketoimintamallin rakentamista. Menestyksellä kaupallistaminen vaatii kuitenkin oikeat sidosryhmät ja ammattitaidon oikeanlaisen tasapainon löytämiseen kohderyhmien ja vakioinnin välillä. Pilotoinnilla pystytään vähentämään innovointiin ja kaupallistamiseen liittyviä riskejä ja samalla kehittämään entistä kannattavampaa ja asiakaslähtöisempää palvelua tai tuotetta, ja etsimään oikea tasapaino.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli rakentaa pilotointiprosessi, jolla saadaan ketterästi vuorovaikuttaen asiakaslähtöisiä kehitysideoita liiketoiminnan kehittämiseksi. Tutkimus toteutettiin laadullisia haastatteluja ja havainnointia hyödyntäen yhdessä empiirisen tapaustutkimuksen menetelmien kanssa. Tutkimusmenetelmien lisäksi viitekehukseen haettiin tietoa olemassa olevista lähteistä. Tutkimuksessa hyödynnettiin kaupallistamista, palvelumuotoilua ja tuotteistusta. Viitekehys muodostettiin yhdistämällä nämä ja myyntiprosessi yhdeksi kokonaisuudeksi.

Viitekehyksessä valmiiksi tuotteistetulle konseptille rakennettiin myyntiprosessi, jossa valmiilla materiaaleilla konsepti pilotoitiin. Myyntiprosessin jokaisessa vaiheessa saatiin arvokasta tietoa konseptin ja tuotteistuksen kehittämiseen. Kun muotoiluun ja tuotteistamiseen saatiin tarpeeksi tietoa myyntiprosessista, aloitettiin konseptin kehittäminen palvelumuotoilun menetelmin. Tämän jälkeen uudelle konseptille rakennettiin uusi tuotteistus perustuen vanhaan tuotteistukseen. Uudet materiaalit ja palvelukonsepti viedään uudelleen myyntiprosesseihin tutkimuksen jälkeen.

Tutkimuksessa huomattiin useita hyötyjä ja etuja toimintatavoissa pilotointiprosessin eri osaluilla. Tutkimuksessa laadullisen tutkimuksen tehokkuus näkyi kehitysideoiden saamisessa huolimatta siitä tuliko potentiaalisesta asiakkaasta asiakas prosessin aikana. Huomattiin myös, että palvelumuotoilun menetelmät ovat tehokkaita ketterässä ja asiakaslähtöisessä työskentelyssä. Palvelumuotoilun ja tuotteistuksen menetelmin luotu tuotteistettu palvelukonsepti vastaa myös erittäin hyvin asiakastarpeisiin ja on samalla kustannustehokas tuottaa yritykselle.

Avainsanat: kaupallistaminen, palvelumuotoilu, tuotteistus, myyntiprosessi, kohderyhmä, pilotointi, vuorovaikutus

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

# ABSTRACT

Mikko Rantanen: Piloting of Commercialization – Development of Business Model by piloting  
Master of Science Thesis  
Tampere University  
Master's Degree Programme in Industrial Management  
May 2019

---

The problem for companies, especially in Finland, is to build functional business models that are selling and customer oriented. The root of problem is the long history of production-oriented operations and, consequently, the lack of commercialization expertise. Commercialization is an important part of building a productive and customer-oriented business model. However, successful commercialization requires the right stakeholders and the right balance between target groups and standardization. Piloting can reduce the risks associated with innovation and commercialization while developing a more profitable and customer-oriented service or product, and finding the right balance.

The aim of this research was to build a piloting process that agilely influences customer-driven development ideas for business development. The research was carried out using qualitative interviews and observation together with empirical case study methods. In addition to research methods, information on existing sources was sought in the reference framework. The study utilized commercialization, service design and productization. The framework was formed by combining these with the sales process into a single entity.

In the frame of reference, a sales process was built for the pre-marketed concept, with the finished materials piloting the concept. At every stage of the sales process, valuable information was gained to develop the concept and productization. When enough information on the sales process was provided for design and productization, the concept was developed using service design methods. After that a new productization was rebuilt based on old productization for the new concept. The new materials and service concept will be re-introduced into the sales processes after the research.

There was found a number of benefits in the different aspects of the piloting process during the study. In the study, the effectiveness of qualitative research was reflected in the acquisition of development ideas, despite the fact that did the potential customer become a customer during the process. It was also noted that the methods of service design are effective in agile and customer-oriented work. The productized service concept created by the methods of service design and productization also responds very well to customer needs while being cost-effective for the company.

Keywords: commercialization, service design, productization, selling process, segment, pilot, interaction

The originality of this thesis has been checked using the Turnitin OriginalityCheck service.

## ALKUSANAT

Diplomityöni perehdytti itseäni entistä syvemmin kaupallistamiseen, johon yritykseni liiketoimintakin pitkälti perustuu. Kaupallistamisen pilotoinnin aiheen mahdollisti sekä yrityksen muut osakkaat että työntekijät pitkällä uurastuksella aihetta kohtaan. Haluan myös kiittää kohdeyrityksen johtoa luottamuksesta yritystämme ja osaamistamme kohtaan, mikä mahdollisti hedelmällisen todellisen pilotointiympäristön tutkimukselle.

Haluan kiittää erityisesti Leena Aarikka-Stenroosia aiheen valintaan liittyvästä ohjauksesta ja ajatusten herättämisestä, sekä myöhemmin toiseksi tarkastajaksi valittua Mahlamäen Tommia nopeasta mukaan tulosta ja ajatuksista työn viimeistelemiseksi. Lisäksi haluan kiittää Tampereen teknillistä yliopistoa eli nykyistä Tampereen yliopistoa laadukkaasta ja joustavasta opetuksesta aiemmilta vuosilta.

Turussa, 3.5.2019

Mikko Rantanen

# SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO .....	1
1.1 Tausta .....	1
1.2 Tavoitteet .....	2
1.3 Tutkimusmenetelmät ja rakenne .....	3
2. TEOREETTINEN TAUSTA .....	4
2.1 Kaupallistaminen .....	4
2.1.1 Kaupallistamisen määritelmä .....	4
2.1.2 Kaupallistaminen Suomessa .....	4
2.1.3 Kaupallistaminen työnä .....	5
2.1.4 Palvelun kaupallistamisen keskeiset tekijät .....	6
2.1.5 Kaupallistamisprosessi .....	7
2.2 Palvelumuotoilu ja Design Thinking .....	9
2.2.1 Palvelumuotoilu- ja Design Thinking -määritelmät .....	9
2.2.2 Palvelumuotoilu työnä .....	9
2.2.3 Palvelumuotoilun keskeiset elementit .....	10
2.2.4 Design Thinking keskeiset elementit .....	12
2.2.5 Palvelumuotoilun ja Design Thinking hyödyt .....	13
2.2.6 Palvelumuotoiluprosessi .....	13
2.2.7 Palvelumuotoilun työkaluja .....	16
2.3 Tuotteistaminen .....	18
2.3.1 Tuotteistamisen määritelmä .....	18
2.3.2 Tuotteistamisen keskeiset elementit .....	19
2.3.3 Tuotteistamisen hyödyt .....	22
2.3.4 Tuotteistusprosessi .....	24
2.3.5 Tuotteistuksen työkaluja .....	26
2.4 Myyntiprosessi .....	28
2.4.1 Asiakashankinta .....	30
2.4.2 Ensikontakti .....	32
2.4.3 Esittely ja ratkaisuvaihtoehdot .....	34
2.4.4 Vastaväitteiden käsittely .....	37
2.4.5 Kaupan päättäminen .....	38
2.4.6 Ratkaisun tuottaminen .....	39
2.4.7 Asiakassuhteen kehittäminen .....	39
3. VUOROVAIKUTUS KVALITATIIVISESSA TUTKIMUKSESSA .....	41
3.1 Laadullinen tai määrällinen tutkimus .....	42
3.2 Laadulliset menetelmät .....	44
3.3 Haastattelut .....	45
3.4 Havainnoinnit .....	47
3.5 Tapaustutkimus .....	47
3.6 Tutkimukseen osallistuvien määrä laadullisessa tutkimuksessa .....	49
4. KAUPALLISTAMISEN PILOTOINTI .....	50
4.1 Kohdeyritys ja asiakaslähtöinen pilotointiprosessi .....	50

4.2	Kehitysideoiden kerääminen pilotoinnin aikana .....	54
4.2.1	Asiakashankinta ja kontaktointi .....	54
4.2.2	Palveluesittely .....	58
4.2.3	Kauppan päättäminen, palvelutuotanto ja sen jälkeen .....	60
4.3	Palvelukonseptin ja sen tuotteistuksen kehittämismenetelmät .....	62
4.3.1	Konseptin kehittäminen ja iterointi.....	62
4.3.2	Jalkauttaminen, lanseeraus ja arviointi.....	64
5.	YHTEENVETO.....	66
5.1	Johtopäätökset.....	66
5.2	Tulosten arviointi.....	68
5.3	Jatkotutkimusaiheet .....	69
	LÄHTEET.....	70

## KUVALUETTELO

<b>Kuva 1.</b>	<i>Yksinkertaistettu kaupallistamisprosessi (muokattu Ahto et al., 2016, 71).....</i>	<i>7</i>
<b>Kuva 2.</b>	<i>Palvelumuotoiluprosessi (muokattu Stickdorn &amp; Schneider 2013; Curedale 2016; Ihamäki, 2016; Dam &amp; Siang, 2019; NNGROUP.com, 2016; Tuulaniemi, 2013, 128).....</i>	<i>15</i>
<b>Kuva 3.</b>	<i>Tuotteistusprosessi (muokattu Jaakkola et al., 2009, 6).....</i>	<i>25</i>
<b>Kuva 4.</b>	<i>Iteratiivinen ja ketterä tuotteistusprosessi (muokattu Tuominen et al., 2015, 12).....</i>	<i>26</i>
<b>Kuva 5.</b>	<i>Myyntiprosessi (muokattu Castleberry &amp; Tanner, 2014, 21; Kokonaho, 2011, 25; Rounea &amp; Joki-Korpela, 2008, 54–55; Salminen, 2018, 109–160).....</i>	<i>30</i>
<b>Kuva 6.</b>	<i>Tiedonkulku kaupallistamisen pilotoinnissa.....</i>	<i>51</i>
<b>Kuva 7.</b>	<i>Kaupallistamisen, palvelumuotoilun, tuotteistamisen ja myyntiprosessin viitekehysten muodostuminen pilotoinnissa.....</i>	<i>52</i>
<b>Kuva 8.</b>	<i>Pilotointi kaupallistamisen, palvelumuotoilun ja tuotteistamisen ehdoilla.....</i>	<i>53</i>
<b>Kuva 9.</b>	<i>Asiakashankinta.....</i>	<i>54</i>
<b>Kuva 10.</b>	<i>Ensikontakti yhdistysten kautta jäsenyrityksiin.....</i>	<i>55</i>
<b>Kuva 11.</b>	<i>Ensikontakti muihin kohderyhmän yrityksiin.....</i>	<i>56</i>
<b>Kuva 12.</b>	<i>Materiaalien, sovelluksen ja hallintapaneelin esittelyprosessi kauppiaille.....</i>	<i>58</i>
<b>Kuva 13.</b>	<i>Konseptin kehitys vastaväitteiden perusteella.....</i>	<i>59</i>
<b>Kuva 14.</b>	<i>Kaupan päättäminen sopimukseen.....</i>	<i>60</i>
<b>Kuva 15.</b>	<i>Asiakas ostaa ja lunastaa kauppiaan ilmoituksen tuotteen tai palvelun.....</i>	<i>61</i>

## TAULUKKOLUETTELO

<i>Taulukko 1.</i>	<i>Palvelumuotoiluprosessien vertailua (Stickdorn &amp; Schneider, 2013, 122–123; Curedale, 2016, 23; Tuulaniemi, 2013, 130–131.)</i> .....	14
<i>Taulukko 2.</i>	<i>Myyntiprosessien vertailua (Castleberry &amp; Tanner, 2014, 21; Kokonaho, 2011, 25; Rounea &amp; Joki-Korpela, 2008, 54–55; Salminen, 2018, 109–160).</i> .....	29
<i>Taulukko 3.</i>	<i>Laadullisen ja määrällisen menetelmän erot (Reichardt &amp; Cook, 1979).</i> .....	42
<i>Taulukko 4.</i>	<i>Vastaväite palvelua kohtaan.</i> .....	57
<i>Taulukko 5.</i>	<i>Kehitysehdotukset pilotointiprosessista.</i> .....	63



# 1. JOHDANTO

## 1.1 Tausta

Monilla myynnin ongelmilla ei todellisuudessa ole tekemistä myyntiprosessien tai myyntitaitojen kanssa (Storbacka, 2011, 709). Pientä liikevaihtoa tai olematonta liikevoittoa tärkeämpää on idea, ja kyky kaupallistaa se (Kullas, 2019).

Kaupallistaminen oikein toteutettuna on usein ratkaisu myynnin ongelmiin (Brethauer, 2002, XVI; Storbacka, 2011, 709). Menestys kaupallistamisessa vaatii kuitenkin usein yhteistyötä yksittäisten henkilöiden ja organisaatioiden välillä sekä sidosryhmien tukea (Aarikka-Stenroos et al., 2014, 365). Sujuva kaupallistaminen vaatii lähtökohtaisesti myös oman vastuuhenkilön, mutta Talouselämä-tutkimuksen 2015 Suomen TOP 500 -listan sadan suurimman yrityksen johtoryhmistä vain 21:ssä oli markkinointijohtaja (mielletään yleisesti olevan vastuussa kaupallistamisesta) (Ahto et al., 2016, 67–69 & 112).

Suomessa onkin erittäin vaikea löytää kaupallistajia. Tämä johtuu pitkälti siitä, että suomalainen talouskasvu on pitkään perustunut tuotantoon ja teknologiaan eli toimii niin sanotusti tuotanto-orientoituneella toimintamallilla, mistä johtuen uusien liiketoimintamahdollisuuksien ja toimintamallien etsintä on jäänyt vähemmälle. (Tikkanen & Frösén, 2011, 22.)

Ratkaisun tuottamiseksi yritysten tulee määrittää kohderyhmät ja löytää kaupallistamisessa tasapaino kohderyhmien ymmärtämisen, niiden tarpeisiin luotujen ratkaisujen ja modulaaristen ja vakioitujen komponenttien välillä. (Storbacka, 2011, 709.) Asiakkaat on tarpeen ottaa mukaan testaamaan ja arvioimaan palvelua koko kehitysprojektin ajaksi, koska palvelu suunnitellaan sitä käyttäville ihmisille (Edvardsson & Olsson, 1996; Tuulaniemi, 2013, 71–72). Palvelua ei ole olemassa, jos asiakas ei ole siinä läsnä eikä kuluta sitä, ja ihminen on myös oman elämänsä asiantuntija (Tuulaniemi, 2013, 71–72). Jatkuva keskustelu sidosryhmien ja erityisesti asiakkaiden kanssa vähentää isoja ongelmia tulevaisuudessa (Liedtka et al., 2013, 158).

Yritysten on harkittava liiketoimintamallejaan kokonaisvaltaisesti uusien tuotteiden ja palveluiden strategisten ulottuvuuksien mukaan (Achtenhagen et al., 2013, 432). Kaupallistaminen tukeutuu asiakaslähtöisyyteen ja palvelukonseptit tulee tuotteistaa ja pilo-

toida eli viedä asiakkaiden arvioitavaksi jo varhaisessa vaiheessa, koska asiakkaan väärin ymmärtäminen, epäonnistunut tuote- ja palvelukehitys sekä lanseeraus tulevat hyvinkin kalliiksi (Ahto et al., 2016, 157 & 180; Parantainen, 2013, 113; Tuulaniemi, 2013, 233).

Uusien tuotteiden ja palveluiden markkinoille lasku yrityksissä tapahtuu aina vain nopeammin. Uusien ideoiden siirtäminen tutkimus- ja kehitystyöstä aina tuotteen valmistamiseen onnistuneesti on yleinen ongelma yrityksissä. Menestyksekkäillä työkaluilla kaupallistamisprosessia nopeuttavat yritykset saavuttavat kilpailuetua ja vastaavat paremmin asiakastarpeisiin. Yrityksen tuottavuus paranee ja tuotteen lanseerauksessa käytetty aika lyhenee samanaikaisesti. Onnistuneen kaupallistamisen jälkeen yrityksen on sujuvampaa jatkaa jatkuvaa kehitystyötä. (Brethauer, 2002, XVI & 3.)

Aidoilla asiakkailla pilotoitu palvelu vähentää liiketoimintariskiä ja auttaa palvelun jatkokehityksessä (Ahto et al., 2016, 157 & 216). Kohderyhmässä tutkittaessa tutkimuskysymystä ja sen kontekstia voi tutkimus maksaa itsensä moninkertaisesti takaisin tuotettaessa tehokkaampia ratkaisuja (Liedtka et al., 2013, 199). Epäonnistuminen pystytään minimoimaan, kun palvelu suunnitellaan todellisten tarpeiden pohjalta (Tuulaniemi, 2013, 71–72).

## 1.2 Tavoitteet

Kohdeyritykselle on tuotettu ennen pilotointia konsepti ja sen tuotteistus palvelumuotoilun, tuotteistamisen ja kaupallistamisen menetelmin. Ennen näiden laajamittaista hyödyntämistä kannattaa konsepti ja tuotteistus pilotoida kohderajapinnassa oikeilla asiakkailla. Pilotointiprosessin tarkoitus on testata tuotteistettu konsepti kustannustehokkaasti myyntiä tehden ja samalla hankkia kehitysideoita. Näiden ideoiden perusteella konseptia voidaan kehittää edelleen palvelumuotoilun, tuotteistuksen ja kaupallistamisen menetelmin. Uusi tuotteistettu konsepti viedään taas uudelleen asiakasrajapintaan pilotoitavaksi. Kun tuotteistettu materiaali on todettu toimivaksi, paketoidaan se yritykselle sopivaan muotoon ja jalkautetaan yrityksen käyttöön. Tärkeitä huomioitavia asioita ovat liiketoiminnan kannattavuuden ja asiakastyytyväisyyden kasvattaminen sekä ketterä kehittäminen.

Tämä johtaa tämän empiirisen tutkimuksen kokonaistavoitteeseen, joka on

**...Kannattavan ja asiakaslähtöisen liiketoimintamallin kehittäminen kaupallistamisprosessin pilotoinnin pohjalta.**

Empiirisen tutkimuksen kokonaistavoitteesta saadaan päätutkimuskysymys:

## **Miten liiketoimintamallin kannattavuutta ja asiakaslähtöisyyttä pystyisi kehittämään kaupallistamisen pilotoinnin avulla?**

Jotta päätutkimuskysymykseen voidaan vastata selvemmin, jaetaan se alatutkimuskysymyksiin osatavoitteiden mukaisesti:

*Q1 Millainen pilotointiprosessi tuottaisi asiakaslähtöisiä kehitysideoita?*

*Q2 Miten kehitysideoita kannattaisi kerätä ja analysoida pilotoinnin aikana?*

*Q3 Millä menetelmin palvelukonseptia ja sen tuotteistusta tulisi kehittää pilotoinnin pohjalta?*

### **1.3 Tutkimusmenetelmät ja rakenne**

Tutkimuksen kannalta olennaisia tutkimusmenetelmiä ovat olemassa oleva materiaali, laadulliset keskustelut ja haastattelut, havainnointi ja toimintatiede. Laadullisia keskusteluja ja haastatteluja käytetään kohdeyrityksen tilanteen selvittämiseen sekä asiakaslähtöisen tiedon saamiseksi kehitystyötä varten. Havainnoinnilla taas hankitaan asiakaslähtöistä hiljaista tietoa kehitystyötä varten. Tutkimus sisältää myös elementtejä toimintatieteestä, kun tutkimuksen tekijä on vahvassa vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa. Tutkimuksen aikana kehitetään prosessi olemassa olevaan materiaaliin perustuen. Näitä menetelmiä käytetään tutkimuskysymysten syvempään tutkimiseen.

Tämän diplomityön rakenne on seuraava. Toinen osa käsittelee kaupallistamiseen, palvelumuotoiluun, tuotteistamiseen ja myyntiprosessiin liittyvää teoreettista taustaa. Kolmas osa käsittelee empiirisen tutkimuksen toteuttamisen tutkimusmenetelmien teoreettista taustaa. Neljäs osa esittelee tapaustutkittavan kohdeyrityksen, teoreettisen viitekehityksen, käsittelee tapaustutkimuksen viitekehityksessä ja esittelee tulokset. Viides osa on yhteenveto, joka esittelee suositukset yritykselle ja jatkotutkimuksille ja arvioi tutkimuksen onnistumista.

## 2. TEOREETTINEN TAUSTA

### 2.1 Kaupallistaminen

#### 2.1.1 Kaupallistamisen määritelmä

Kaupallistaminen on sarja useita toimintoja, jotka muuttavat innovaation lopputuotteeksi tai -palveluksi, josta voidaan johtaa taloudellista hyötyä (Meyers, 2009; Perkmann et al., 2013; Rosa & Rose, 2007; Speser, 2008). Kaupallistamisen tarkoitus on kehittää asiakastarpeista lähteviä tuotteita ja palveluita, tuoda ne markkinoille ja myydä niitä mahdollisimman paljon mahdollisimman korkealla hinnalla (Ahto et al., 2016, 37).

Palveluinnovointi ja liiketoimintamalli (kaupallistaminen) ovat kaksi monimutkaisesti toisiinsa liittyvää asiakasarvonluontikonseptia, joissa on monia päällekkäisiä huomioita (Chew, 2014). Palvelu- ja liiketoimintamalli-innovointi ovat yrityksen kasvun lähde (Chew, 2016, 473). Palvelu- ja liiketoimintamalli-innovointi antaa yritykselle tai palvelulle aina jotain uutta: arvoehdotuksen, palvelukonseptin tai sen parannuksen, toimintatavan, organisatorisen tai teknologisen jakelujärjestelmän palvelulle, vuorovaikutustavan tai käyttöliittymän asiakkaalle, resurssin, arvojärjestelmän, liiketoimintakumppanin tai ansaintamallin (den Hertog et al., 2010).

Markkina- ja markkinointiorientaatio ovat hyvin lähellä kaupallistamisen näkemystä sisältäen kohdemarkkinoiden toiminnan, tarpeiden ja tarjoomien ymmärtämisen sekä asiakastarpeiden tehokkaan ja tarkoituksenmukaisen täyttämisen (Kohli & Jaworski 1990; Narver & Slater, 1990). Markkinointiorientaatioissa on vielä tärkeämmässä asemassa kuin markkinaorientaatioissa rajattu ja tarkempi asiakassegmentti, jolloin tarpeet pystytään täyttämään tarkoituksenmukaisemmin ja kannattavammin (Drucker, 1954; Webster, 1988). Useissa tutkimuksissa on osoitettu markkinaorientaation ja kaupallistamisen olevan yhteydessä tuloksellisempaan liiketoimintaan (Kirca et al., 2005; Langerak, 2003; Srivastava et al., 1999, Yoo et al., 2010; Tiwana et al., 2010).

#### 2.1.2 Kaupallistaminen Suomessa

Suomalaisten Aalto-yliopiston ja Hanken Svenska Handelshögskolanin toteuttama StratMark-tutkimushanke keskittyi tutkimaan vuosina 2008 ja 2010 suomalaisen liiketoiminta- ja kaupallistamisosaamisen tilaa (Tikkanen & Frösén, 2011, 7). Ydinliiketoimintojen, kuten tuotekehityksen, asiakassuhteiden ja jakeluketjun johtamisen, yhteys

markkinaorientaatioon ja sen yhteys liiketoiminnan positiiviseen tulokseen on selvästi nähtävissä StratMark-tutkimuksessa (Tikkanen & Frösén, 2011, 54–55). Koordinaatio toimintojen välillä, kuten markkinoinnin, myynnin ja tuotekehityksen, parantaa tiedon kulkua ja yhteistyötä ongelmien ratkaisuisissa (Gatignon & Xuereb, 1997).

Markkinoinnin käsitys on muuttunut aikojen saatossa ja kulkeutunut niin kauas kaupallistamisesta, ettei näitä voida enää suomenkielessä käyttää samaa tarkoittavana. Suomalaisten vahva teknologiaosaaminen ei nyky maailmassa riitä enää menestymään kilpailussa. Innovaatiot tulee perustaa asiakkaiden tarpeisiin ja niiden ratkaiseminen tulee olla kustannustehokasta. Kaupallistamisprosessissa koko organisaation toimintatapa ja asenne tulee olla yhtenäinen ja sitä johdetaan asiakkaiden tarpeiden havaitsemisesta läpi asiakaspolun. (Ahto et al., 2016, 19.)

### **2.1.3 Kaupallistaminen työnä**

Osakeyhtiölain mukaan osakeyhtiön toiminnan tarkoitus on tuottaa voittoa osakkeenomistajille (Finlex, 2006, 5§). Yritys voi kuitenkin tehdä tulosta vain joko myymällä enemmän nykyisille asiakkaille tai hankkimalla uusia asiakkaita. Yrityksellä tulisikin olla vain työnkuvia, joissa ollaan lähellä asiakkaita ja työnkuvia, joissa ollaan lähellä niitä, jotka ovat lähellä asiakkaita. Hallitukset ja yhtiön omistajat määrittelevät yrityksen suunnan. Ilman kaupallistamista ja hyvin johdettua brändiä selviytyminen pitkään on kuitenkin epätodennäköistä. Tästä huolimatta keskustelut asiakkaiden tarpeista ja markkinoiden muutoksista jäävät usein lähes olemattomiksi. (Ahto et al., 2016, 46–47 & 57).

Innovaattori on henkilö, joka määrätietoisesti ja inspiroituneesti vie innovaatiota eteenpäin ympäristön ennakkoluuloista ja ennakkokäsityksistä huolimatta. Innovaattori voi olla keksijä itse, johtavassa asemassa oleva henkilö tai ulkopuolinen henkilö. Innovaation keksijä on usein kaupallistamisessa heikoin lenkki. Tästä huolimatta ulkopuolisia yhteistyökumppaneita ja sparraajia ei ole osattu huomioida riittävästi ainakaan Suomessa. (Fogelholm, 2009, 62–63.)

Onnistunut kaupallistamisprosessi vaatii moniammatillisen tiimin, jossa on tietoa ja osaamista tuotteen tai palvelun suunnittelusta, tuottamisesta, myynnistä ja markkinoinnista. Kaupallistaminen tulee antaa yrityksessä tarpeeksi suurella vastuulla jonkun tehtäväksi, jolloin henkilö on usein johtoryhmässä. Henkilön nimike voi olla esimerkiksi markkinointijohtaja, kaupallinen johtaja, brändijohtaja, kehitysjohtaja tai Chief Digital Officer. Tärkeintä ei ole nimike vaan tehtävän vastuulle ottaminen ja sen suorittamiseksi tarpeeksi aikaa. (Ahto et al., 2016, 71 & 107.)

### 2.1.4 Palvelun kaupallistamisen keskeiset tekijät

Kaupallistamisen määritelmän ja prosessien mukaan asiakkaiden ongelmien ratkaiseminen ja tarpeiden täyttäminen eli asiakaslähtöinen lähestymistapa ja asiakaskokemuksen kasvattaminen ovat tärkeä osa kaupallistamista ja erottautumista (Ahto et al., 2016, 37; Chew, 2016, 467; Narver & Slater, 1990; Kohli & Jaworski 1990). Asiakas on myös kiinnostuneempi palvelun tuomasta hyödyistä tai ratkaisusta kuin oikeasti itse palvelun ”hyvyydestä” (Ahto et al., 2016, 31). Palvelun tuleekin olla erinomainen, mutta kohderyhmälle on kerrottava ominaisuuksien lisäksi myös muuta (Ahto et al., 2016, 31). Oikean ja tarpeeksi tarkan kohderyhmän löytäminen tutkimalla, ja tämän motiivien ja ostopäätöskriteerien löytäminen on tärkeä lähtökohta (Ahto et al., 2016, 229).

Tarpeen tunnistamisessa on kolme lähdettä. Asiakas saattaa tunnistaa tarpeensa, mutta yritys ei välttämättä tunnista sitä. Toinen vaihtoehto on se, että asiakas ei tunnista tarvetta, ja yritys yrittää kertoa sitä asiakkaalle. Kolmas vaihtoehto on se, että todellista tarvetta ei ole tunnistettu ja yritetään tarjota ratkaisua ongelmaan, jota ei välttämättä edes ole. Laadukas asiakastutkimus tuottaa arvokasta tietoa kohderyhmän ajattelusta ja sen perusteista, ja auttaa kaikissa edellä olevissa tilanteissa. (Ahto et al., 2016, 82 & 229.)

Yrityksen toimintojen tulee toimia yhteen ja olla hyvin koordinoituja (Gatignon & Xue-reb, 1997). StratMark-tutkimusten mukaan jakeluketjun johtaminen on rinnakkainen prosessi asiakassuhteiden johtamiselle, jolloin palvelun toimitusprosessillakin on suuri merkitys kaupallistamisessa ja liiketoiminnassa menestymisessä (Tikkanen & Frösén, 2011, 54–55). Ostoprosessien ja jakeluvaihtoehtojen tutkiminen ja yhdistäminen on siis osa kaupallistamista (Ahto et al., 2016, 230–231).

Asiakasarvon yhteisluonti on palveluinnovoinnin keskiössä (Rubalcaba et al., 2012). Siinä asiakas tuottaa itselleen arvoa yhdistämällä palveluntarjoajan osaamisen ja resurssit omiinsa käyttäessään palvelua sosiaalisesti rakennetun asiakasprosessin aikana, ja kerryttäessään kokemuksiaan (Edvardsson et al., 2011; Grönroos & Voima, 2013; Helkkula et al., 2012). Uuden tuotteen, palvelun tai lisäosan tuomaa lisäarvoa tulee verrata asiakkaan haluun maksaa (Williams & Kurani, 2007, 565). Asiakkaan elinkaaren arvolla on merkitys yrityksen kannattavuuteen (Ahto et al., 2016, 161). Asiakkaan sitoutuminen tulee toimia elinkaarimallia noudattaen, jolloin arvojen ollessa linjassa elinkaari jatkuu ja väärin kohdistettuna se katkeaa (Chandler & Lusch, 2014). Palveluntarjoajan rooli on helpottaa asiakkaan arvon luontia, ja siksi tuleekin ymmärtää asiakkaan arvonluonti palvelupolulla sen maksimoimiseksi (Grönroos & Voima, 2013; Heinonen et al., 2010; Mickelsson, 2013; Rawson et al., 2013).

Tulee muistaa, että viestinnän tulee lähteä asiakkaan tarpeista. Viestintäkanava tai -tapa riippuu kohderyhmän käyttämästä tavasta toimia. Ihmiset eivät lue asioita paikoista, jotka eivät saa heidän huomiotaan tai lähtökohtaisesti kiinnosta heitä. Kanavia ovat esimerkiksi sähköiset uutiskirjeet, asiakaslehdet, sosiaalinen media, ulkomainonta, yrityksen omat julkaisut ja internet. Yrityksen tulee herättää asiakkaan huomio ja kiinnostus, ja sitä kautta johdattaa kohti ostopäätöstä ja kaupantekoa. Myyntitulosten saaminen ja asiakastytyväisyyden pitäminen vaatii yhtenäistä asiakaslupausta ja viestintää niin markkinoinnilla kuin myynnilläkin (Ahto et al., 2016, 160–173).

Kaupallistamisessa tärkeää on riittävän rahavirran saaminen tehdystä työstä tai suoritetusta palvelusta. Tästä käytetään erilaisia nimityksiä: ”tuloskaava”, ”tulovirta”, ”tulomalli” ja ”ansaintamalli”. (Eisenmann et al., 2006; Johnson et al., 2008; Osterwalder & Pigneur, 2010; Teece, 2010; Zott & Amit, 2010.)

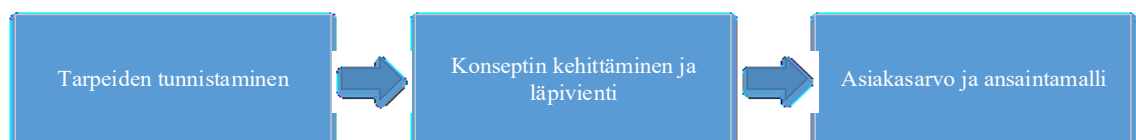
### 2.1.5 Kaupallistamisprosessi

Kaupallistamisen tarkoituksena on tuotteen tai palvelun markkinoille vienti (Kotler & Armstrong 2005, 287–288). Alkuvaiheessa täytyy miettiä erilaisia kaupallistamisstrategioita, joita tunnetaan kolme eli keksinnön myyminen, lisensointi tai keksinnön valmistaminen itse (Kotler & Armstrong 2005, 287–288; Pöykkö et al., 2013, 7). Tämä tutkimus pohjautuu siihen, että valmistus ja kaupallistaminen tehdään itse.

Kehittämisen lähtökohtana on liiketoimintastrategia, eli näkemys miten resurssit saadaan parhaiten liitettyä toimialan mahdollisuuksiin ja tätä kautta kasvuun ja kannattavuuteen. Keskeisiä asioita ovat asiakkaiden ja asiakassuhteiden määrittäminen, mitä palveluja ja tuotteita tuotetaan ja miten, sekä erikoistumisen ja tuotekehityksen aste. Näitä valintoja tehdessä tulisi hankkia tietoa ainakin asiakkaiden tarpeista, toimialana olosuhteista ja trendeistä sekä kilpailijoista. (Jaakkola et al., 2009, 3.)

Kaupallistamisen tulee kattaa vähintään seuraavat osa-alueet kuvan 1 mukaisesti:

- asiakastarpeiden tunnistaminen,
- kyky kehittää tuotteita ja palveluita sekä
- näiden läpivienti (Ahto et al., 2016, 71).



**Kuva 1.** Yksinkertaistettu kaupallistamisprosessi (muokattu Ahto et al., 2016, 71).

Kaupallistaminen tulee olla suunnitelmallista ja tavoitteellista, ja se voidaan jakaa karkeasti viiteen vaiheeseen. Ensimmäinen vaihe on ideoiden kerääminen ja priorisointi.

Kaupallistamisprosessin ideat syntyvät syvän asiakasymmärryksen, asiakaspalautteiden sekä palvelumuotoilu tiimin analysoinnin tuloksena. Ideoita karsitaan ja jäljelle jääneet priorisoidaan, esimerkiksi idean markkinapotentiaalin, kannattavuuden tai kehittämiskustannusten perusteella. Ideoille ja aihioille luodaan aikataulu ja etenemissuunnitelma. Asiakastutkimuksessa on tärkeää kysyä oikeita asioita, jotta pystytään kehittämään oikeita asioita oikeaan suuntaan. (Ahto et al., 2016, 67, 108–109 & 217–218; Pöykkö et al., 2013, 7.)

Toisessa vaiheessa ideat tulee linkittää yrityksen strategiaan ja toimintasuunnitelmaan. Kun kaikki etenemissuunnitelmat ovat samassa paikassa, pystytään jakamaan ja tarkastamaan resurssit paremmin. Yrityksen johto tekee päätöksen prosessin jatkamisesta tahtotilaan, resursseihin ja strategiaan perustuen. (Ahto et al., 2016, 109 & 218.)

Kolmas vaihe on kehitysprojekti. Se aloitetaan tuotteen tai palvelun kuvauksella, markkina-arviolla sekä tarvittaessa menestymahdollisuuksien tutkimisella (Ahto et al., 2016, 218; Fogelholm, 2009, 29; Pöykkö et al., 2013, 7). Validoiduista ideoista ja aihioista kehitetään mahdollisimman edullisesti ja nopeasti prototyypit, jotka testataan kohderyhmässä (Ahto et al., 2016, 108–109). Myyntistrategia ja myyntiaineistojen laatiminen tehdään pilotointia varten, jotta myös se on testattu ennen lanseerausta (Fogelholm, 2009, 29). Prototyyppien pilotoinnista saadaan paljon lisätietoa kehitystyön viimeisteleminen (Ahto et al., 2016, 218). Lanseeraus päätöksen taustalla tulee olla alkuperäinen tuotteen tai palvelun kuvaus, business case ja asiakkaiden palaute (Ahto et al., 2016, 218).

Neljäs vaihe on tuotteen tai palvelun lanseeraus markkinoille. Onnistuneet tuotteet ja palvelut tuodaan markkinoille. Tuotteen lanseerauksessa myynti koulutetaan myymään, tuotanto tuottamaan ja jakelu jakelemaan. Palvelun lanseerauksessa henkilöstö on ensin koulutettava ja motivoitava myymään ja tuottamaan. Näiden jälkeen markkinointi suunnittelee ja tekee markkinointiviestintää. Projektin päättää lanseeraus ja siitä saatujen tulosten arviointi. (Ahto et al., 2016, 108–109 & 219; Fogelholm, 2009, 29.)

Viidennessä vaiheessa hallitaan tuotteen tai palvelun elinkaarta. Jatkuva kehitys ja oppiminen sekä näitä hyödyntämällä markkinoinnin tehostaminen ja paremman asiakaskokemuksen tarjoaminen ovat tärkeitä elementtejä elinkaaren hallinnassa. Tuotteita ja palveluita tulee myös aika ajoin tarkistaa ja harkita niiden valikoimasta poistamista (Ahto et al., 2016, 216–219).

Onnistunut kaupallistamisprosessi synnyttää innovaation, joka on viety markkinoille ja se on tuottanut markkinoilla lisäarvoa. Lisäarvo ei tarkoita välttämättä taloudellista arvoa, vaan arvo voi olla esimerkiksi työilmapiirin tai elämänlaadun paraneminen. Kau-



pallistamisen kohdalla arvolla usein kuitenkin tarkoitetaan nimenomaan taloudellista hyötyä. (Stähle et al., 2004, 12.)

## 2.2 Palvelumuotoilu ja Design Thinking

### 2.2.1 Palvelumuotoilu- ja Design Thinking -määritelmät

Palvelumuotoilu, Suomessa käytetään paljon myös englanninkielistä käsitettä service design, on tieteiden välinen lähestymistapa, joka yhdistää eri menetelmiä ja työkaluja (Alam, 2006; Stickdorn & Schneider, 2013, 29 & 30–33; Chew 2013; Chew, 2016, 473; den Hertog et al., 2010; Edvardsson et al., 2007; Edvardsson & Olsson 1996; Ostrom et al., 2010; Patricio et al., 2011; Voss & Hsuan 2011). Palvelumuotoilu on uusi tapa ajatella ja se on edelleen kehittyvä lähestymistapa (Stickdorn & Schneider, 2013, 29). Palvelumuotoilulle löytyy useita määritelmiä, jopa enemmän kuin alan ihmisiä (Stickdorn & Schneider, 2013, 29).

Määritelmistä löytyy kuitenkin keskeisiä asioita. Palvelumuotoilun selvästi yleisin määritelmä on asiakaslähtöisyys niin, että asiakkaalle toimitetaan tarpeeseen sopivaa, käytettävää ja tehokasta palvelua (Stickdorn & Schneider, 2013, 30–33, Chew, 2016, 473). Muita keskeisiä asioita ovat kokonaisvaltainen palvelukehitys, yrityksen tehokas tuottaminen ja kustannustehokkuus sekä tieteiden ja osastojen (markkinointi, operatiivinen toiminta, teknologia) välinen yhteistyö (Chew, 2016, 473; den Hertog et al., 2010; Edvardsson et al., 2007; Ostrom et al., 2010; Patricio et al., 2011; Voss & Hsuan 2011).

Design Thinking on muodollinen menetelmä ongelmien luovaan ratkaisemiseen ja näiden ratkaisujen luomiseksi. Se on ihmiskeskeinen lähestymistapa, jota ajaa luova ja analyyttinen ajattelu, asiakasempatia ja iteratiivinen oppiminen. Kuten palvelumuotoilussa niin Design Thinking:ssa käytetään menetelmiä ja työkaluja eri tieteiden välillä. Design Thinking on palvelumuotoilua uudempi ajattelutapa, mutta hyvin samankaltainen. (Curedale, 2016, 18–20.)

### 2.2.2 Palvelumuotoilu työnä

Palvelumuotoilussa kaikilla kehitykseen osallistuvilla osapuolilla on käytössä samat kehitystyökalut, mutta siitä huolimatta onnistuneeseen lopputulokseen tarvitaan koulutettuja ja kokeneita ammattilaisia. Palvelumuotoilu antaa yhteisen kielen, reunaehdot, työkalut ja menetelmät liiketoiminnan kehittämiseen. Palvelumuotoilijat tuovat prosessiin tutkimus-, suunnittelu-, liiketoiminta- ja teknistä osaamista. Palvelumuotoilijan nimike voi siis olla esimerkiksi analyytikko, graafinen suunnittelija, insinööri, myynnin tai markkinoinnin ammattilainen, psykologi, tutkija tai talousammattilainen. (Tuulaniemi, 2013, 69.)

Palvelumuotoilutoimiston tehtävä on usein toimia tulkkina ja testaajana kehitysidean ja asiakkaan välillä. Toimistot auttavat ymmärtämään asiakkaita syvemmin, löytämään asiakaskokemuksesta kilpailuetua, tuottamaan konkreettisia ratkaisuehdotuksia ja pilotoimaan nämä oikealle kohderyhmälle. Tämän vie kehitystä ja kaupallistamista asiakaskeskeisemmäksi. (Ahto et al., 2016, 233–234.)

### **2.2.3 Palvelumuotoilun keskeiset elementit**

Ihmiskeskeisyys on tärkeimpiä asioita palvelumuotoilussa, koska palvelujen kehittämisessä asiakkaan osallisuus on välttämättömyys samoin kuin eri alojen ammattilaiset (Stickdorn & Schneider, 2013, 36; Tuulaniemi, 2013, 71). Yrityksen tulee ymmärtää asiakkaidensa arvot, tarpeet ja odotukset (Tuulaniemi, 2013, 69, Chew, 2016, 473). Ylivoimaisen asiakaskokemuksen tarjoaminen vaatii sekä huippukäytettävyyttä että palvelun vuorovaikutuksen korkean miellyttävyyden (Stickdorn & Schneider, 2010, 84). Eri taustojen ihmisten tulee pystyä keskustelemaan ”asiakkaan kielellä” (Stickdorn & Schneider, 2013, 36–37).

Palvelumuotoilussa palvelu pyritään todistamaan asiakkaalle niin, että asiakastyytyväisyys kasvaa. Palvelu on yleensä aineetonta, mutta palvelumuotoilun yhtenä tarkoituksena on tehdä siitä aineellista eli jotain konkreettista. Tämä voi tarkoittaa palvelun näyttämistä konkreettisessa muodossa, taustalla tapahtuvien prosessien näyttämistä tai palvelutodisteiden antamista. (Stickdorn & Schneider, 2013, 42–43.)

Asiakaskokemus on tärkeässä asemassa palvelun kehittämisessä ja tuottamisessa. Asiakaskokemus on läsnä aina, kun asiakas kohtaa yrityksen viestintää tai käyttää sen palveluita: mainonta ja muut kontaktit ennen palvelua, asiakaspalvelu, palveluominaisuudet sekä käytön helppous ja luotettavuus. Palvelun tulee mahdollistaa jonkin asian toteutumisen, yrityksen tulee auttaa asiakas prosessin läpi ja sen tulee olla helppoa. Palvelun tulee olla juuri kohderyhmälle sopiva, asiakasta tulee ymmärtää ja tukea hänen tunteitaan ja kaikkiaan asiakkaan tulee tuntea tulevansa paremmaksi ihmiseksi. (Tuulaniemi, 2013, 74–75.)

Palvelu on rakenteeltaan toistuvaa eli palvelussa on toistuvat kosketuskohdat, joissa ihminen ja ihminen tai ihminen ja kone tai kone ja kone kohtaava. Kosketuskohdat tulee olla palvelussa rytmisissä eli niiden suoritus aika tulee olla sopiva samoin kuin kosketuskohtien väliajat. Nämä tietysti vaihtelevat palvelusta riippuen. (Stickdorn & Schneider, 2013, 40–41.)

Yhteistyö (co-creative) on tärkeää, koska erityyppisten asiakkaiden lisäksi mukana on eri sidosryhmiä ja erialan ammattilaisia luomassa, tarjoamassa ja kuluttamassa palvelua (Stickdorn & Schneider, 2013, 36–37). Yhteistyötä ja palvelumuotoilua tehostetaan

menetelmillä ja kehitystyökaluilla (Stickdorn & Schneider, 2013, 38–39; Voss & Hsuan, 2009).

Palvelumuotoilu on holistista eli kokonaisvaltaista. Palvelu tapahtuu fyysisessä ympäristössä, käyttää fyysisiä esineitä ja tuottaa usein fyysistä lopputulosta. Sitä voi siis nähdä, kuulla, haistaa, koskea tai maistaa. Palvelumuotoilussa on tärkeää kokonaisvaltainen näkemys. Vaikka kaikkea ei pysty huomioimaan, tärkeää on nähdä myös palvelun ympäristö ja koko asiakaspolku. Myös sidosryhmien mielialat ja tunteet tulee huomioida. (Stickdorn & Schneider, 2013, 44–45.)

Arvolupaus on liiketoiminnan keskeisiä asioita, jolla erotutaan kilpailijoista ja tiivistetään asiakkaalle tarjottava (Tuulaniemi, 2013, 33). Se määrittelee mitä palvelu on ja miten se tyydyttää asiakastarpeet (Fynes & Lally, 2008; Goldstein et al., 2002). Arvolupauksella määritellään ja kuvataan tuote, määritetään kohderyhmä, kerrotaan asiakashyödyt ja kuvataan tuotteen erottautumistekijät (Tuulaniemi, 2013, 33).

Markkinakohderyhmässä markkinat jaetaan pienempiin ryhmiin, joissa ihmisillä on jotain yhteistä. Kohderyhmälle suunnitellaan yksi palvelu, joka sopii kaikille siinä kohderyhmässä. (Curedale, 2016, 45.)

Arvokäsitys muodostuu seuraavista elementeistä:

- brändi ja status
- helppo käyttöönotto ja käytettävyys
- hinta
- muotoilu
- ominaisuudet
- ongelman ratkaisu
- saavutettavuus
- säästö
- tarkka tarpeiden täyttäminen
- uutuusarvo
- riskin pienentäminen, esimerkiksi takuulla (Tuulaniemi, 2013, 34–37).

Arvokäsityksen elementit voivat joko kasvattaa tai pienentää asiakkaan arvokäsitystä (Tuulaniemi, 2013, 36). Esimerkiksi uusi tuote teknologiassa ei kasvata arvoa kaikille ihmisille, mutta tarkoituksena lähtökohtaisesti onkin kasvattaa arvoa kohderyhmässä (Tuulaniemi, 2013, 36–37). Haasteena on se, että asiakkailla on usein useita rooleja arvokäsityksen luonnissa palvelusta tai tuotteesta (Moeller et al., 2013).

Muotoiltavan konsepti tulee olla joustavaa, toistettavaa ja skaalattavaa. Konsepti tulee olla asiakkaan helposti ymmärrettävissä ja kohdata markkinoiden tarpeet. Konseptin

tarkoitus on olla mielenkiintoa herättävä ja ansaintamallin tulee olla yritykselle kannattava. (Chew, 2016, 473)

## 2.2.4 Design Thinking keskeiset elementit

Baeck & Gremett (2011) mukaan Design Thinking:illa on yhdeksän keskeistä ominaisuutta: epäselvyys, yhteistyö, rakentava, uteliaisuus, empatia, holistinen, iteratiivinen, tuomitsematon ja avoin ajattelutapa. Design Thinking ajattelutavassa epäselvät asiat ja vastausten tietämättömyys tulee olla mukavuusalueella (Curedale, 2016, 21). Koska design Thinking käsittelee huonosti määriteltyjä ja hankalia ongelmia, epäselvissä tilanteissa tulee toisinaan ”viihtyä” eikä rynnätä suin päin pois (Liedtka et al., 2013, 199).

Design Thinking perustuu eritaustaisten ihmisten väliseen yhteistyöhön (Curedale, 2016, 21; Liedtka et al., 2013, 199–200). Ihmiset suunnittelevat asioita tieteiden välisissä ryhmissä (Curedale, 2016, 21). Ryhmä monipuolisuus tuottaa onnistuneempaa muotoilua (Curedale, 2016, 25).

Design Thinking on rakentava ja ratkaisukeskeinen lähestymistapa, joka tähtää parempiin tuloksiin tulevaisuudessa (Curedale, 2016, 21). Uteliaisuus tarkoittaa kiinnostuneisuutta asiasta, jota ei ymmärrä tai asioiden hahmottamista uusin silmin (Curedale, 2016, 21). Design Thinking:issa nähdään siis vaivaa vaatimusten selvittämiseksi, kuten suuri osa ongelman ratkaisusta vaatii uteliaisuutta (Curedale, 2016, 21).

Empatian näkökulmasta asiat tulee ymmärtää asiakkaan näkökulmasta ja ottaa huomioon kaikki sidosryhmät (Curedale, 2016, 21; Liedtka et al., 2013, 203). Kaikki sidosryhmät tulee olla osana uusien ideoiden löytämistä ja kehittämistä (Liedtka et al., 2013, 203). Kun kohteena on käyttäjän tarpeet, luo se myös ongelmallisen kontekstin tutkia (Curedale, 2016, 21).

Holistisella eli kokonaisvaltaisella näkemyksellä haetaan asiakkaalle suurempaa kontekstia. Tarkoituksena on täyttää asiakastarpeet ja samalla ajaa liiketoiminnan menestystä. Iteratiivisuus Design Thinking:issa tarkoittaa jatkuvaa kehitystä prosessin vaiheesta riippumatta, ja saattaakin sisältää useita palautelennkejä. Tuomitsemattomuus antaa ideoille mahdollisuuden erityisesti brainstorming-työskentelyssä. Avoin ajattelutapa antaa mahdollisuuden ajatella ”out of the box” eli laatikon ulkopuolelta. (Curedale, 2016, 21.)

Liedtka et al., (2013, 198) näkevät Design Thinking:in ominaispiirteinä myös rajaamisen, kuratoinnin ja nopeuden. Rajaamalla pystytään kysymään muun muassa parempia kysymyksiä (Liedtka et al., 2013, 198). Kuratoinnilla eli suodattamisella tarjotaan merkityksellistä tietoa, jota voidaan hyödyntää (Liedtka et al., 2013, 202). Nopeudella

tarkoitetaan ajatustavan nopeaa ja ketterää etenemistä ja esimerkiksi byrokratian ohittamista ja yksinkertaisia nopeita kokeiluja (Liedtka et al., 2013, 203–204).

Myös Keeleyn kolmio pätee Design Thinking -ajattelutapaan. Siinä tuotetta ja palvelua arvioidaan kolmella mittarilla: kannattavuus eli voiko sillä tehdä rahaa, toteutettavuus eli pystytäänkö se toimittamaan ja toivottavuus eli haluaako markkinat sitä. (Curedale, R., 2016, 33.)

### **2.2.5 Palvelumuotoilun ja Design Thinking hyödyt**

Ihmisten ja muiden ihmisten, ihmisten ja asioiden, ihmisten ja organisaatioiden sekä erilaisten organisaatioiden välisien suhteiden arvojen ja luonteen ymmärtäminen ymmärretään nykyään palvelumuotoilun keskeiseksi asiaksi (Stickdorn & Schneider, 2013, 50–51).

Palvelumuotoilussa etsitään kohderyhmälle merkityksellisiä asioita. Onkin tärkeää kirjata kehitysideoita muistiin prosessin aikana, mutta tärkeää on myös antaa tutkimuksen elää löydösten mukaan ja usein myös ohjata tutkimusta löydösten perusteella. Näin saadaan entistä syvempää tietoa tutkittavien elämästä. (Tuulaniemi, 2013, 153.)

Palvelumuotoilu on toimiva niin yrityksille, julkiselle sektorille kuin järjestöillekin johtuen sen poikkeuksellisen toimivasta tavasta yhdistää organisaation tavoitteet ja asiakkaan näkökulman. Palvelumuotoilulla pystytään saavuttamaan monia liiketoiminnallisia etuja, kuten organisaation strateginen uudelleen suuntaaminen, asiakaslähtöisen toiminnan fokuusoiminen, sisäisten prosessien kehittäminen, brändin ja asiakassuhteiden kehittäminen sekä vanhojen ja uusien palvelujen kehittäminen. (Tuulaniemi, 2013, 95.)

Design Thinking etsii tasapainoa liiketoiminnan, teknologisten sovellutusten, ihmisten empatian ja ympäristönäkökohtien välillä. (Curedale, 2016, 23). Design Thinking on hyödyllinen, kun on

1. huonosti määritelty ongelma,
2. puute tiedosta,
3. ympäristön tai kontekstin muutos, tai
4. kun halutaan kehittää jatkuvasti innovatiivisia ratkaisuja.

### **2.2.6 Palvelumuotoiluprosessi**

Palvelumuotoilu on iteratiivinen prosessi eli sen jokaisessa vaiheessa voi joskus olla välttämätöntä ottaa joko askel taaksepäin tai aloittaa alusta (Stickdorn & Schneider, 2013, 124–126). Palvelumuotoiluprosessi on myös epälineaarinen, kuten suunnittelu- prosessit yleensäkin (Stickdorn & Schneider, 2013, 124). Palvelumuotoilussa luodaan aina jotain uutta ja ainutkertaista, siksi kaikkiin tilanteisiin sopivaan prosessia on lähes

mahdotonta kuvata (Tuulaniemi, 2013, 126). Kirjallisuudessa on esitetty eripituisia ja hyvin erilaisia palvelumuotoiluprosesseja, joista tunnetuimpia taulukoitu taulukossa 1. Pääperiaatteet ovat kuitenkin yhteneviä eri lähteissä (Stickdorn & Schneider 2013; Curedale 2016; Dam & Siang, 2019; NNGROUP.com, 2016; Tuulaniemi, 2013, 128).

Taulukko 1. *Palvelumuotoiluprosessien vertailua (Stickdorn & Schneider, 2013, 122–123; Curedale, 2016, 23; Tuulaniemi, 2013, 130–131.)*

Stickdorn & Schneider	Tuulaniemi	Curedale
Tutkiminen	Määrittely <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aloittaminen</li> <li>• Esitutkimus</li> </ul>	Määrittele aikomus
	Tutkimus <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiakasymmärrys</li> <li>• Strateginen suunnittelu</li> </ul>	Tutkimuksen kautta empatian kehittäminen käyttäjän näkökulmasta  Syntetisoi tutkimus
Luominen	Suunnittelu <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ideointi ja konseptointi</li> <li>• Prototyypointi</li> </ul>	Kehyksen rakentaminen
		Käsitteiden tutkiminen
		Syntetisoi käsitteet
Heijastaminen	Palvelutuotanto <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pilotointi</li> <li>• Lanseeraus</li> </ul>	Prototyyppien testaus kohderyhmällä
		Muutosten tekeminen
		Iteroi kunnes toimiva tulos on saavutettu
		Käyttöönnotto
Täytäntöönpano	Arviointi <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jatkuva kehittäminen</li> </ul>	Toimita tarjooma



**Kuva 2.** *Palvelumuotoiluprosessi (muokattu Stickdorn & Schneider 2013; Curedale 2016; Ihamäki, 2016; Dam & Siang, 2019; NNGROUP.com, 2016; Tuulaniemi, 2013, 128).*

Palvelumuotoilussa asiakastutkimuksilla haetaan nimenomaan tarkoituksenmukaista tietoa. Asiakastieto on määrällistä ja laadullista, mutta laadullisella tutkimuksella saadaan huomattavasti merkittävämpää ymmärrystä suunnittelun kannalta. (Tuulaniemi, 2013, 142–143.)

Prototyypointi ja pilotointi eli kohdeasiakasryhmässä testaaminen ovat tärkeä osa palvelumuotoilua ja Design Thinking:ia (Ahto et al., 2016, 109; Liedtka et al., 2013, 128; Tuulaniemi, 2013, 128; Stickdorn & Schneider, 2013, 132; Curedale, 2016, 23). Mitä aikaisemmin ja useammin palvelu pilotoidaan sitä paremmin sen on mahdollista vastata asiakastarpeisiin ja olla kannattava yritykselle (Tuulaniemi, 2013, 232–233). Palvelumuotoilun avulla pystytään toteuttamaan pilotit asiakkaiden kokeiltavaksi hyvinkin nopeasti (Ahto et al., 2016, 109). Riippuen pilotoinnin vaiheesta ja ympäristöstä palvelu voi olla joko valmiina tai vasta suunniteltuna esitteeseen (Tuulaniemi, 2013, 232–233). Prototyypillä pyritään jo mahdollisimman alkutilanteessa todistamaan palvelun toteutettavuus (Liedtka et al., 2013, 128). Digitaalisissa palveluissa hyödynnetään usein myös Beta-versiota, jota rajattu asiakasryhmä pääsee kokeilemaan etukäteen (Tuulaniemi, 2013, 232–233). Prototyyppejä ja pilotointia voidaan testata sekä nykyisillä, vanhoilla että potentiaalisilla asiakkailla (Liedtka et al., 2013, 152).

Mitattavat tulokset ovat todella tärkeitä pilotoinnissa, jotta palvelua voidaan kehittää oikeaan suuntaan. Mittausmenetelmiä ovat muun muassa mysteeriostaminen, haastattelut, asiakkaiden havainnointi ja yrityksen sisäinen arviointi. Syy-seuraus-suhteiden perusteella voidaan havaita pullonkauloja tuottamisessa ja kehittää henkilökunnan valmennusta, työkaluja, palvelutodisteita ja palveluympäristöä. (Tuulaniemi, 2013, 232–233.)

### **2.2.7 Palvelumuotoilun työkaluja**

Palvelumuotoilussa käytetään ja tunnetaan lukuisia kehitystyökaluja (Tuulaniemi, 2013, 78–94). Tässä esitellään kuitenkin vain palvelun pilotoinnin ja sen jälkeisen kehittämisen kannalta keskeisiä työkaluja. Tällaisia ovat visualisointi, henkilökuvat ja profilointi ja erilaiset kartoitusmenetelmät eli englanniksi Mapping Method. Näistä erityisesti asiakas-, osto- ja palvelupolku, sidosryhmäkartta, empatiakartta eli Empathy Maps ja Service Blueprint.

Palvelun keskeinen osa on aineetonta, siksi palvelumuotoilussa onkin tärkeää antaa palvelulle muoto. Tässä voidaan hyödyntää prototyyppejä tai visualisointia antamalla konkreettisia näytteitä, tekemällä palvelusta tuote tai käyttämällä arvokkaita materiaaleja. Visualisointia voi käyttää palvelumuotoilussa sekä suunnittelussa että kommunikoinnissa. (Tuulaniemi, 2013, 90–94 & 115.)

Henkilökuva eli personas kuvaavat käyttäjäryhmää, jolla on yhtenäiset tavoitteet, asenteet ja käyttäytymismalli palvelun yhteydessä (Curedale, 2016, 51; Stickdorn & Schneider, 2013, 178). Henkilökuvat eivät ole aitoja henkilöitä, mutta kuvaavat havaintoja oikeista henkilöistä (Curedale, 2016, 51). Henkilökuva auttaa luomaan käyttäjän empatiaa, saavuttamaan käyttäjien näkemystä ja saamaan sidosryhmiä. (Curedale, 2016, 51). Käyttäjän ja muotoilutiimin on helppo sitoutua valmiiseen henkilökuvaan (Stickdorn & Schneider, 2013, 178). Useimmin henkilökuva kehitetään tutkimustulosten perusteella ryhmittelemällä tulokset ja tätä kautta työstetään kohderyhmää parhaiten kuvaava henkilökuva (Stickdorn & Schneider, 2013, 178).

Asiakastutkimuksen perusteellaan pystytään tarkentamaan kohderyhmien toimintamalleja ja toiminnan motiiveja, ja näin luomaan asiakasprofieileja. Asiakasprofiloinnilla voidaan luoda vaihtoehtoisia konsepteja ja mitata niiden potentiaalia ennen palvelun viemistä markkinoille. (Tuulaniemi, 2013, 154–155.)

Kartoitusmenetelmät auttavat muun muassa näyttämään totuuden asiakkaan silmillä katsottuna, tunnistamaan mahdollisuuksia, rakentamaan ja jakamaan tietoa, suunnittelemaan käyttäjäkokemuksen totuuden hetkiä, tilanteen asettamisessa suhteessa kilpailijoihin, samaistumaan asiakkaaseen, parantamaan asiakaskokemusta, suunnittele-



maan ja parantamaan järjestelmiä, tunnistamaan eri kohderyhmien tarpeita ja parantamaan tuotteita ja palveluita. (Curedale, 2016, 9-13)

Asiakas-, palvelu- ja ostopolku ovat toisiaan vastaavia käsitteitä, joiden yhtenäinen idea on mallintaa palvelun käyttäjän kiinnostuksen herättämisestä aina palvelun tarjoamiseen ja jälkipalveluihin asti (Tuulaniemi, 2013, 78; Curedale, 2016, 7; Stickdorn & Schneider, 2013, 158; Ahto et al., 2016, 241). Polut kuvaavat asiakkaan kulkemista ja kokemuksia aika-akselilla palveluprosessissa (Tuulaniemi, 2013, 78). Polku koostuu pidemmistä tuokioista ja nämä lyhyemmistä kontaktipisteistä (Tuulaniemi, 2013, 78). Organisaatiot, jotka keskittyvät niin sanottuun polkuoptimointiin suoriutuvat huomattavasti paremmin kuin ne, jotka eivät (Curedale, 2016, 7). Liikevaihdon kasvu on 10–15 prosenttia korkeampi, palvelukustannukset ovat 15–20 prosenttia pienemmät, asiakastyytyväisyys on 20 prosenttia suurempi ja työntekijät ovat 20–30 prosenttia sitoutuneempia (McKinsey, 2016). Polkuoptimointia käytetään asiakkaiden kipupisteiden ja yrityksen kontaktipisteiden aukkojen tunnistamisessa, uusien asiakaskokemukseen perustuvien palvelujen suunnittelussa, asiakaskokemuksen tarkastamisessa ja uusien kosketuspisteiden kehittämisessä asiakaskokemuksen parantamiseksi (Stickdorn & Schneider, 2013, 158; Curedale, 2016, 39; Rawson et al., 2013). Kontaktipisteiden tunnistaminen on kriittistä ja sitä voidaan tehdä muun muassa kasvotusten käytävien keskustelujen, virtuaalisen kanssakäymisen tai fyysisten katselmusten kautta (Stickdorn & Schneider, 2013, 158). Kontaktipisteiden mukaan luodaan visuaalinen kartta, joka kuvaa tapahtumia sekä visuaalisesti että tarvittaessa kirjallisesti mahdollisimman tarkkaan (Stickdorn & Schneider, 2013, 158). Kartan tulee ottaa huomioon myös olemassa olevat materiaalit (Stickdorn & Schneider, 2013, 158–159). Kartta mahdollistaa sekä ongelmakohtien että mahdollisuuksien löytämisen oli kyse sitten asiakas-, ostotai palvelupolusta (Stickdorn & Schneider, 2013, 159).

Sidosryhmäkartta on esitys eri ryhmistä, jotka ovat tekemisissä tietyn palvelun kanssa. Kartta esittää visuaalisesti työntekijät, asiakkaat, yhteistyökumppanit ja muut sidosryhmät. Karttaan on tärkeää kirjata myös sidosryhmien kiinnostuskohdat ja motivaatiot. Tätä hyödyntämällä voidaan esittää näiden väliset prosessit ja tilastoida ja analysoida näitä. (Stickdorn & Schneider, 2013, 150–151.)

Empatiakartta on kartoitusmenetelmä, jossa analysoidaan käyttäjäkokemuksen kaikkia osa-alueita. Menetelmä antaa korkealaatuisen kuvan siitä, missä kokemus on hyvä tai huono. Suurin syy palvelun tai tuotteen epäonnistumiseen on asiakasnäkökulman ymmärtämättömyys. Menetelmä auttaa hahmottamaan asiakaskokemusten pääkomponentit niin, että ongelmat voidaan tunnistaa ja ratkaista. Empatiakartta auttaa muotoilutiimiä eläytymään loppukäyttäjiin. (Curedale, 2016, 69).

Service Blueprint eli Suomessa käytettynä palvelun suunnitelma esittää palvelun tai kokemuksen toimittamisprosessin kontaktipisteiden ja elementtien kautta, jotka muodostavat palvelun sisältäen asiakkaalle näkyvät ja näkymättömät asiat (Bitner et al., 2008, 1; Curedale, 2016, 39; Patricio et al., 2011, 3). Nämä suunnitelmat ovat tapa esittää, tuoda yhteen ja hyödyntää jokaisen yksilön tarkkaa ja yksityiskohtaista sekä eri osastojen ja tiimien näkemystä ja osaamista (Stickdorn & Schneider, 2013, 204). Service Blueprintissä määritellään asiakaskokemukseen liittyvät työntekijäroolit, tunnustetaan palvelun kehitysalueet, tunnustetaan tärkeät kosketuskohdat ja kaapataan dynaamiset prosessit (Curedale, 2016, 39). Service Blueprint mahdollistaa dynaamisten prosessien visuaalisen kaappaamisen (Curedale, 2016, 39). Suunnitelma on yksi harvoista tavoista välittää visuaalisesti ajan myötä muuttuvia tapahtumia (Curedale, 2016, 39). Suunnitelma auttaa tunnistamaan todennäköisemmin epäonnistuvat ja päällekkäiset kohdat asiakaskokemuksessa, mutta samaan aikaan parannusmahdollisuudet (Stickdorn & Schneider, 2013, 205; Curedale, 2016, 39). Se auttaa suunnittelemaan ja täytäntöön panemaan uudet asiakaskokemukset sekä mittarit näiden mittaamiseen (Stickdorn & Schneider, 2013, 205; Curedale, 2016, 39). Tämän lisäksi se auttaa auditoimaan ja parantamaan palvelutodisteita ja kosketuskohtia (Curedale, 2016, 39).

## 2.3 Tuotteistaminen

### 2.3.1 Tuotteistamisen määritelmä

Tuotteistukselle ei ole olemassa yhtä oikeaa määritelmää (Harkonen, 2017, 5; Jaakkola et al., 2009, 1; Parantainen, 2013, 113). Tuotteistuksesta puhutaan laajemmin koko tuote- tai palvelupolun kehittämisestä, suppeampaan tuotteen tai palvelun standardoimiseen ja vielä suppeampaan ostamisen ja myymisen helpottamiseen asti (Jaakkola, 2011, 224; Jaakkola et al., 2009, 1; Parantainen, 2013, 113; Sipilä, 1999, 12). Tuotteistamisella voidaan tarkoittaa sekä sisäistä että ulkoista tuotteistamista (Andreini et al., 2015, 252–253; Jaakkola et al., 2009, 1; Parantainen, 2013, 113; Simula et al., 2008, 5-7; Sipilä, 1999, 12).

Tuotteistuksesta saatetaan puhua hyvin määriteltyjen ja ohjeistettujen laitteiden ja koneiden, tiettyjen julkisuuden henkilöiden, hinnan ja tuotenumeron määrittämisen, kaupallisen sovellutuksen kehittämisen yhteydessä tai palvelun standardoimisen yhteydessä tuotteen kaltaiseksi täysin vakioiduksi hyödykkeeksi. (Jaakkola et al., 2009, 1; Parantainen, 2013, 113.)

Parantainen (2013, 113) määrittelee tuotteistamisen kirjassaan Tuotepäällikön pelastuspakkauksessa työksi, jonka tuloksena hyödyke, ohjelmisto, asiantuntemus tai niiden yhdistelmä jalostuu helposti ostettavaksi kokonaisuudeksi. Tuotteistamisella uudiste-

taan ja kehitetään palveluliiketoimintaa laadun ja tuottavuuden parantamiseksi niin, että asiakas hyötyy enemmän ja yrityksen toiminta on kannattavampaa (Artto et al., 2008, 505; Jaakkola et al., 2009, 1). Tuotteistamisella voidaan tarkoittaa sekä uusien että olemassa olevien palvelujen määrittelyä, systematisoimista ja osittaista tai täydellistä vakioimista (Jaakkola et al., 2009, 1-5). Sipilän (1999, 12) mukaan palvelun tuotteistuksessa määritellään, suunnitellaan, kehitetään, kuvataan ja tuotetaan palvelua siten, että asiakashyödyt maksimoituvat ja tulostavoitteet saavutetaan.

Tuotteistaminen on palvelun kehittämisessä välttämätön itsenäinen vaihe, koska ilman sitä palvelu on harvoin myyntikelpoinen saati helposti ostettava (Parantainen, 2013, 113). Tuotteistajan tavoitteena on kehittää ja jalostaa palveluista helposti ostettava ratkaisu juuri kyseisen asiakkaan polttavaan ongelmaan (Parantainen, 2013, 113 & 138). Loppuun tuotteistetun palvelun käyttö- ja omistusoikeus voidaan halutessa myydä (Sipilä, 1999, 12).

Suurelle osalle määritelmille yhteistä on käyttäjä- tai asiakaskokemuksen kasvattaminen ja myynnin sekä ostamisen helpottamisen kautta yrityksen kannattavuuden kasvattaminen (Artto et al., 2008; Jaakkola, 2011; Jaakkola et al., 2009; Leon & Davies, 2008; Lindberg & Nordin, 2008; Parantainen, 2013; Sipilä, 1999). Tuotteistuksen on tulkittu sijoittuvan johonkin palveluiden kehittämisen ja kaupallistamisen välimaastoon (Harkonen et al., 2015, 70). Tässä työssä ja pilotoinnissa keskitytään ulkoiseen tuotteistamiseen palvelutasolla.

### **2.3.2 Tuotteistamisen keskeiset elementit**

Ennen mittavaa kehitystyön ja tuotteistamisen aloittamista palvelua tulee arvioida kriittisesti seuraavat aihealueet huomioiden: strateginen sopivuus, markkinat, kannattavuus ja kehittämistyön vaatimukset. Markkinoiden kohdalla tulee tarkastella kilpailijoita ja asiakaskohderyhmiä eli kenelle palvelu on tarkoitettu, mitkä ovat asiakashyödyt ja markkinapotentiaali. (Jaakkola et al., 2009, 9-10; Sipilä, 1999, 34 & 110.)

Asiakaslähtöisyys on tärkeässä asemassa eikä se saa heikentyä tuotteistamisen aikana (Sipilä, 1999, 16). Asioita tulee miettiä asiakkaan näkökulmasta, ja erityisesti sitä mitä asiakas tarvitsee hankkiakseen palvelun eli mikä on palvelun ytimessä oleva asiakashyöty (Parantainen, 2011, 51; Simula et al., 2008, 2; Sipilä, 1999, 62). Lähtökohtana on siis asiakkaan ongelma, joka ratkaistaan (Parantainen, 2013, 138). Kohderyhmäkohtaisella tuotteistamisella pystytään vastaamaan paremmin asiakastarpeisiin, kun tarpeet ovat keskittyneempiä, on niistä helpompi muun muassa viestiä (Simula et al., 2008, 8; Sipilä, 1999, 97–98). Kilpailijoista erottuva jämäkkä lupaus tuo lisäarvo entistään tuotteistukseen (Parantainen, 2013, 113 ja 138).

Tuotteistamisessa tulee toimia johdonmukaisesti. Epäjohdonmukainen ihminen koetaan epäluotettavaksi ja jopa tyhmäksi. Asiakas haluaa toimia niin kuin muutkin hänen kaltaisensa. Asiakas haluaa toimia arvojensa, lupaustensa ja sanomiensa aikeiden tavalla, eikä ristiriidassa näiden kanssa. Siksi asiakas arvostaa johdonmukaisuutta, jossa puheet ja teot ovat loogisia ja linjassa toistensa kanssa. (Parantainen, 2011, 179–185.)

Räätälöinti tarkoittaa toimintaa, jossa ostajan tai käyttäjän tarpeiden mukaan muutetaan tai tehdään jotain erilaisesti (Cambridge Dictionary, 2019). Räätälöinti tuo siis asiakastytyvyyttä, kun vastataan juuri kyseisen asiakkaan tarpeisiin. Jokaisen palvelun tuottaminen aina uudelleen ja uudelleen vie kuitenkin ajan räätälöinniltä (Sipilä, 1999, 16). Tuotteistaminen mahdollistaa räätälöinnin prosessien ja menetelmien yhdenmukaistamisella (Sipilä, 1999, 17).

Palvelu voidaan jakaa ydinpalveluihin sekä tuki- ja lisäpalveluihin. Ydinpalvelu on oleellisin osa, joka on ensisijainen syy ostaa palvelu. Tukipalvelut ovat usein ydinpalvelun käytettävyydelle välttämättömiä, kuten laskutus- ja viestintäpalvelut. Lisäpalveluilla tuotetaan lisäarvoa ja niitä voidaan joko myydä tai antaa asiakkaille. Näitä yhdistelemällä voidaan luoda palvelupaketteja. (Jaakkola et al., 2009, 11; Sipilä, 1999, 64–65.)

Palvelun vakioiminen tarkoittaa sen kehittämistä monistettavaksi tai toistettavaksi järjestelmällisen menetelmän tai teknologian avulla. Vakioituja palveluja toistettaessa samalla tavalla useille asiakkaille tulee tuotannosta tehokkaampaa, kannattavampaa ja tasalaatuisempaa. Täysin vakioitu palvelu vastaa huonosti asiakkaiden yksilöllisiin tarpeisiin, kun taas vakioimaton palvelu on hidasta ja kannattamatonta. (Djellal et al., 2013; Jaakkola et al., 2009, 19; Rajahonka, 2013.)

Vakioidut palvelut on testattuja ja toimivaksi todettuja. Tällöin ei tarvitse kuluttaa aikaa uusien tilanteiden ja asiakkaan kanssa asioiden selvittämiseen. Myös tuottamis-, myynti-, markkinointi- ja hallinnolliset kustannukset ovat tehokkaampia. (Parantainen, 2011, 172–176; Simula et al., 2008, 5.)

Modulaarisuus tarkoittaa vakioiduista osista eli moduuleista koostuvaa kokonaisuutta. Asiakas voi halutessaan koota moduuleista itselleen parhaiten sopivan kokonaisuuden. Modulaarinen palvelu on joustava, nopea ja kustannustehokas (Baldwin & Clark, 1997; Jaakkola, 2011, 224; Pine, 1993; Rajahonka, 2013; Simula et al., 2008, 10; Ulkuniemi & Pekkarinen, 2011; Valminen & Toivonen, 2012.)

Massaräätälöinti on markkinointi- ja tuotantotekniikka, joka yhdistää joustavuuden ja mittatilaustuotteiden personoimisen alhaisella yksikköhinnalla massatuotannon keinoin (Dollarhide, 2019; Liao et al., 2013; Partanen & Haapasalo, 2004; Simula et al., 2008, 2). Massaräätälöinnissä asiakas voi valinnoillaan räätälöidä palvelun tai tuotteen itsel-

leen sopivaksi, mutta se voidaan siitä huolimatta tuottaa standardoidun palvelun hinnalla (Jaakkola et al., 2009, 20; Simula et al., 2008, 2). Massaräätälöidyissä palveluissa räätälöintiä voidaan kuitenkin edelleen tehdä palvelun tietyissä osissa (Jaakkola et al., 2009). Alustastrategiat ovat tapa toteuttaa massaräätälöintiä (Fixson 2005; Gawer & Cusumano 2014; Tiwana et al., 2010; Yoo et al., 2010). Massaräätälöinti ja tuotteistus tuottavat skaalautumisetua ja auttaa ulkoistamisen jäsentelyssä (Chattopadhyay, 2012, 4; Simula et al., 2008, 4; Tiwana et al., 2010).

Tuotteistetun palvelun toimitussisältö tulee olla yksiselitteinen (Parantainen, 2013, 113). Hyvin tuotteistetulla palvelulla voi olla myös toimituspäivä (Jaakkola, 2011, 225). Logistiikka ja pakkaaminen ovat myös osa tuotteistusta (Leon & Davies, 2008; Simula et al., 2008, 8).

Viestin tulee olla henkilökohtainen, niin sitä varmemmin se tulee luetuksi (Parantainen, 2013, 113; Parantainen, 2011, 172–176). Kohderyhmän asiakkailta voi olla sama ongelma, jolloin huolimatta siitä, että sisältö on sama, asiakas kokee viestin henkilökohtaiseksi (Simula et al., 2008, 8; Sipilä, 1999, 97–98; Parantainen, 2013, 113; Parantainen, 2011, 172–176). Viestin tulee olla helposti ymmärrettävä, mutta kuitenkin kohdistettu vastaanottajalle niin, ettei hän kyllästy lukemiseen (Parantainen, 2013, 113; Parantainen, 2011, 172–176). Viittaukset aiempiin keskusteluihin vahvistavat, ja lupaukset viimeistelevät viestin (Parantainen, 2013, 113; Parantainen, 2011, 172–176).

Viestin persoona tulee kohdistaa vastaanottajaan tai vastaanottajiin ja käyttää sen mukaista persoonamuotoa (Parantainen, 2013, 113; Parantainen, 2011, 172–176). Vastaanottajalle tulee viestiä asioista, joilla on vastaanottajalle merkitystä, on kyse sitten ratkaisuista tai ominaisuuksista (Parantainen, 2013, 113; Parantainen, 2011, 172–176). Asiantuntijoiden ja palveluiden kehumista tulee välttää (Parantainen, 2013, 113; Parantainen, 2011, 172–176). Selkeät esimerkit aiemmista tuloksista toimii (Parantainen, 2013, 113; Parantainen, 2011, 172–176). Asiakkaan luottamiin henkilö- tai yritysreferensseihin viittaaminen on tehokas tapa vaikuttaa (Jaakkola et al., 2009, 1; Parantainen, 2013, 113; Parantainen, 2011, 172–176; Simula et al., 2008, 8). Tarjoamalla asiakkaalle arvokasta tietoa tuotteesta ja sen toimintamallista asiakas voi ostaa hyödyt helpommin (Jaakkola et al., 2009, 13; Parantainen, 2013, 115; Simula et al., 2008, 4; Sipilä, 1999, 19–20). Viestin vastaanottajan organisaatio ja päätöksentekomalli vaikuttaa heidän ymmärrykseen siitä, miksi palvelu sopii juuri heille (Parantainen, 2013, 113; Parantainen, 2011, 172–176).

Palvelun hinnoittelu vaikuttaa merkittävästi yrityksen kannattavuuteen, mutta hinta on myös keskeinen viesti palvelun laadusta. Vakiointilla ja määrittelyllä voidaan tehostaa

hinnoittelua. Selkeä hinnoittelu myös konkretisoi palvelun asiakkaalle. (Jaakkola et al., 2009, 29; Parantainen, 2013, 113 & 139.)

Alansa huipulle erikoistunut yritys voi nostaa hinnat sitä suuremmiksi mitä kiireisemmältä ja kysytymmältä se näyttää. Asiakkaiden on vaikea tinkiä, jos järkeviä vaihtoehtoja on vain yksi. Varsinkin kun varauskalenteriltaan täysi yritys viestii kaikkien muidenkin pitävän yritystä alansa huippuna. (Parantainen, 2011, 234–235.)

Palveluun liittyvät mahdolliset käyttöohjeet, dokumentoinnit ja lisävarusteet sekä tuki- ja lisäpalvelut ovat myös tärkeä osa tuotteistamista (Parantainen, 2013, 113, Simula et al., 2008, 8). Palvelupaketit voidaan myydä kiinteään hintaan, kun sisältö on aina sama (Jaakkola et al., 2009, 14; Sipilä, 1999, 20 & 64–65). Lisäpalvelut on myös helppo hinnoitella erikseen, jolloin niitä on helpompi myydä (Jaakkola et al., 2009, 14; Sipilä, 1999, 20 & 64–65). Palvelupaketin erikseen hinnoitelluilla sisällöillä pystytään myös hintaneuvotteluissa jättämään jotain pois tai tehdä jo lähtökohtaisesti paketteja eri asiakasryhmille, eikä tällöin tarvitse antaa alennuksia katteista (Jaakkola et al., 2009, 14; Sipilä, 1999, 20 & 64–65). Hinnoitteluun vaikuttaa tietysti asiakkaan halu ja valmius maksaa, tuotantokustannukset, tuotantotehokkuus ja odotettu elinkaari (Jaakkola et al., 2009, 10).

### **2.3.3 Tuotteistamisen hyödyt**

Palveluiden erityispiirteitä ovat muun muassa aineettomuus, prosessimaisuus ja asiakkaan osallistuminen palvelun tuotantoon. Näiden aiheuttamia haasteita liiketoiminnassa taas ovat esimerkiksi kysynnän vaihtelu, laadunhallinta, tehottomuus, kasvu ja kannattavuus. Tuotteistamisella voidaan vähentää näitä palveluiden erityispiirteisiin liittyviä haasteita. (Jaakkola et al., 2009, 1.)

Päätäminen on joskus vaikeaa ja siksi asiakas tarvitseekin päätöksensä tueksi hyvin kohdistetun, mietityn ja muotoilun ehdotuksen tai tarjouksen (Parantainen, 2011, 64; Parantainen, 2013, 115 & 118). Hyvä tarjous poistaa asiakkaalta riskin tunteen ja antaa helposti omaksuttavassa muodossa kaiken tarpeellisen päätöksen teon tueksi (Parantainen, 2011, 64; Parantainen, 2013, 115 & 118). Lisäksi sopivan rajatusta valikoimasta on helpompi ostaa (Parantainen, 2011, 64; Parantainen, 2013, 115 & 118). Tuotteistuksesta palvelusta tehty tarjouspohja tai täysin valmis tarjous myös säästää todella paljon aikaa ja poistaa turhaa työtä (Jaakkola, 2011, 226).

Tuotteistaminen

- viestii kokemuksesta,
- helpottaa myyntiä asiakkaan nähdessä palvelun sisällön ja hinnan,

- lisää kasvua parantamalla katteita ja kannattavuutta,
- kasvattaa tehokkuutta ja laatua,
- helpottaa ja tehostaa johtamista ja seuranta ja
- auttaa siirtämään hiljaista tietoa (Jaakkola et al., 2009, 1).

Asiakkaalle tuotteistettu palvelu on konkreettisempi, mikä tekee sen arvioimisesta ja ostamisesta helpompaa. (Jaakkola et al., 2009, 5). Tulostavoitteet onkin helpompi saavuttaa, kun tuotteistuksen kautta palvelun sisältö ja kate on määritelty selkeästi, ja näin myös hinnoittelu on kannattavaa (Parantainen, 2013, 115; Sipilä, 1999, 19–20).

Palvelupaketin sisällön avaaminen helpottaa markkinointi ja myyntiä, kun asiakas saa selkeän käsityksen paketin sisällöstä eikä koe ostamiselle niin suurta riskiä. Asiakas voi myös mahdollisuuksien mukaan valita itselleen sopivimman paketin sisällön, mikä on samanaikaisesti helppo hinnoitella. (Jaakkola et al., 2009, 13; Parantainen, 2013, 115; Simula et al., 2008, 4; Sipilä, 1999, 19–20.)

Hyvin tuotteistetulle palvelulle on myös helpompi hankkia jakelijoita ja jälleenmyyjiä (Heaslip, 2013, 37; Parantainen, 2013, 116). Jakelijaa kiinnostavat vaadittavat resurssit, myynnin helppous ja kate suoritettavasta työstä (Parantainen, 2013, 116). Tuotteistettu palvelu vastaa parhaiten näihin kysymyksiin, ja on siksi helpompi jälleenmyydä (Parantainen, 2013, 116).

Tuotteistuksen kautta määritellyt selkeät tavoitteet, analysointi ja toimintatapojen systematisointi vähentävät epävarmuutta palvelun kehittämisessä ja tuottamisessa, ja kasvattavat yrityksen tehokkuutta ja laatua (Jaakkola, 2011, 227; Jaakkola et al., 2009, 5; Sipilä, 1999, 18–19). Palvelujen kehittäminen järjestelmällisesti asiakaspalautteiden perusteella mahdollistuu, kun palvelut on tuotteistettu systemaattisesti (Parantainen, 2013, 115). Tuotteistamalla voidaan kehittää yritystä osa-alue kerrallaan ja päämääränä on tietysti kaikkien osa-alueiden tuotteistaminen (Parantainen, 2013, 116). Hyvin tuotteistetuista moduuleista on helpompi jatkaa ja kehittää koko liiketoimintaa ja kaikkia palveluja, sekä rakentaa entistä monimutkaisempia kokonaisuuksia (Parantainen, 2013, 116; Sipilä, 1999, 19–20).

Muun muassa työnjaon helpottaminen, osaamisen parempi hyödyntäminen, selkeät tavoitteet, kiireen väheneminen, laatukriteerien täsmentyminen, koulutuksen tehostuminen ja selkeät työvaiheet parantavat tehokkuutta ja laatua (Jaakkola et al., 2009, 5; Sipilä, 1999, 18–19). Tuotteistuksella voidaan jättää pois turhia työvaiheita ja auttaa keskittymään ydinasioihin (Parantainen, 2013, 116; Sipilä, 1999, 18). Näin yritys voi jättää helpot yksityiskohdat pois, ne voidaan ulkoistaa tai kohdistaa nuoremmille, ja samalla voidaan keskittyä motivoiviin vaativampiin asioihin (Parantainen, 2013, 116; Sipilä,

1999, 18). Tuotteistetun palvelun sopimusehdot voidaan myös tehdä tuotteistusperiaatteen mukaan, jolloin voidaan käyttää samaa sopimus pohjaa ja säästetään huomattavasti aikaa (Simula et al., 2008, 8).

Tuotteistus tuo yritykselle ja sen palveluille pysyvyyttä ja siirrettävyyttä, ja tätä kautta kasvattaa yrityksen arvoa. Samalla vähentyy yrityksen omistajiin ja asiantuntijoihin sitoutuvaa riskiä. Selkeällä päämäärällä ja tarkoituksella on helpompi opiskella uutta ja keskittyä olennaiseen. (Parantainen, 2013, 115; Sipilä, 1999, 17–21.)

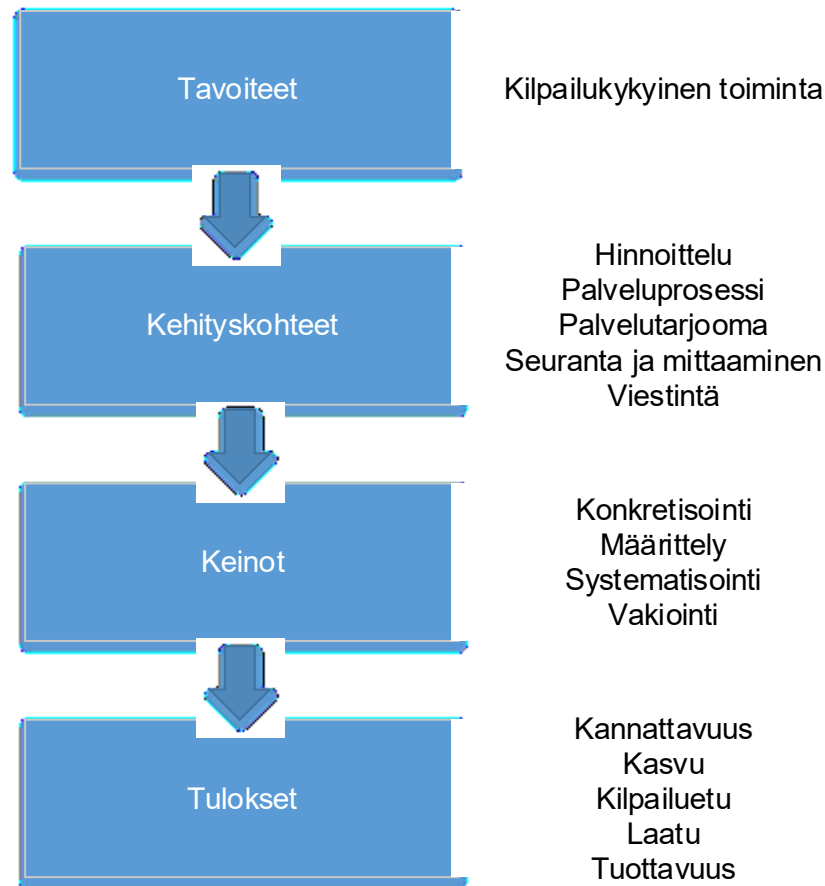
Johtaminen ja seuranta tehostuvat ja helpottuvat, kun päämäärä ja tarkoitus ovat selkeät ja toimintatavat ja kieli yhtenäiset (Jaakkola et al., 2009, 1; Sipilä, 1999, 19–20). Tämän seurauksena jatkuva kehitys yrityksen sisällä on helpompaa, mikä johtaa päätösten, vastuukysymysten, tavoitteiden ja tulosten seurannan selkeyttämiseen (Sipilä, 1999, 21). Tuotteistetulla palvelulla on helpompi rakentaa asiakkaalle laadukasta identiteettiä ja sitä kautta matka on lyhyempi merkkituotteeksi tai laadukkaaksi brändiksi (Parantainen, 2013, 115; Sipilä, 1999, 95).

### **2.3.4 Tuotteistusprosessi**

Tuotteistus on prosessi tarpeen analysoinnista ja sopivien elementtien määrittelemiseen ja yhdistämiseen, aineellisia ja aineettomia, tuotteen kaltaiseksi esineeksi, joka on standardoitu, toistettavissa ja ymmärrettävä (Flamholtz, 1995; Harkonen et al., 2015, 74; Pyron et al., 1998; Segarra, 1999; Leon & Davies, 2008; Jaakkola, 2011; Banhazi et al., 2012).

Jaakkolan (2011, 224) tutkimuksen mukaan kolme keskeistä avainkäytäntöä tuotteistuksessa ovat palvelutarjonnan määrittely ja standardointi, palvelutarjonnan ja ammattitaidon aineelliseksi ja konkreettiseksi tekeminen, ja prosessien ja menetelmien systemointi ja standardointi. Kuvassa 3 on esitetty Jaakkola et al.:n (2009, 6) malli, joka etenee tavoitteiden ja kehityskohteiden kautta kohti keinoja ja tuloksia.





**Kuva 3.** Tuotteistusprosessi (muokattu Jaakkola et al., 2009, 6).

Tuominen et al., (2015, 10–11) taas jakaa tuotteistamisprosessin kolmeen eri tapaan. Ensimmäinen on vaiheittainen tuotteistamisprosessi, joka etenee järjestelmällisesti vaiheesta toiseen. Tuotteistaminen tapahtuu kertaluontoisena prosessina, jonka jälkeen palvelu viedään myyntiin ja tuotantoon. Toinen tapa on ketterä tuotteistamisprosessi, jossa keskitytään ensin ulkoiseen tuotteistamiseen, ja palvelua kehitetään loppuun ensimmäisten asiakkaiden kanssa. Tämä tapa valitaan, jos palvelu on tavoitteena saada markkinoille mahdollisimman nopeasti. Kolmas tapa on iteratiivinen tuotteistamisprosessi kuvan 4 mukaisesti, jonka lähtökohtana on vaiheittainen tuotteistaminen. Tämä voi painottua joko sisäiseen tai ulkoiseen tuotteistamiseen. Iteratiivisessa mallissa palvelu on jatkuvasti kehittyvä kokonaisuus. (Tuominen et al., 2015, 10–11.)



**Kuva 4.** Iteratiivinen ja ketterä tuotteistusprosessi (muokattu Tuominen et al., 2015, 12).

Kuvan mukaisesti ensin selkeytetään tavoite tuotteistukselle. Seuraavaksi kerätään ja analysoidaan tietoa asiakkailta, yritykseltä ja sidosryhmiltä myöhempiä vaiheita varten. Näkemysten ravistelu tarkoittaa asioiden katsomista laatikon ulkopuolelta eli uusista näkökulmista. Tiedosta ja näkemyksistä muodostetaan yhtenäinen tuotteistettu näkemys, jota arvioidaan ja kokeillaan yhdessä sidosryhmien kanssa. (Tuominen et al., 2015, 12–13.)

### 2.3.5 Tuotteistuksen työkaluja

Valinnan vapaus tuo tyytyväisyyttä, kun ihmiset saavat päättää omista asioistaan. Asiakkaat siis lähtökohtaisesti haluavat kontrolloida päätöksiä, mutta samalla he eivät aina tiedä onko päätös oikea ja niiden seuraukset pelottavat. Asiantuntijan tulee siis ohjata ja poistaa pelot, mutta antaa asiakkaan vaikuttaa vähintäänkin näennäisesti. Kun kaikki asiakkaan päätökseen tarvittavat osa-alueet on mietitty etukäteen, asiakkaan on helpompi kulkea virran mukana ja tehdä ostopäätös kuin siinä tapauksessa, että kaikki osa-alueet sovitaan yhdessä alusta asti. (Parantainen, 2011, 47–51).

Haloilmiöllä tarkoitetaan sitä, että ihmisten on vaikea erottaa yksittäisiä ominaisuuksia yleisvaikutelmasta (Thorndike, 1920, 25). Tuotteen tai henkilön yhden ominaisuuden hyvän tahdon tai positiivisten tunteiden siirtäminen toiseen, mahdollisesti toiseen ominaisuuteen, kuten ulkonäöstä suorituskyykyyn (BusinessDictionary, 2019a). Haloilmiössä todelliset ominaisuudet siis sekoittuvat keskenään helposti (Parantainen, 2011, 13).

Haloilmiötä voidaan käyttää hyödyksi tuotteistamisessa. Painava tuote koetaan kalliimmaksi kuin kevyt, samoin kuin konkreettinen käsiin saatava palvelu koetaan aineettonta kalliimmaksi. Asiantuntijan on mahdollista saada samasta palvelusta parempi hinta, ja kallis palvelu on hyvä, kun halpa palvelu vastaavasti on huono. (Parantainen, 2011, 13–28).

Hinnoitteluperusteita tulee miettiä asiakkaan näkökulmasta, koska asiakas vertaa hintaa hyötyyn ja kilpaileviin palveluihin eikä tuottamisen kustannuksiin. Palvelun hinnoittelu perustuu sen tuottamisen kustannuksiin ja markkinatilanteeseen. Käytännössä palvelun tuottamisen kustannukset muodostava hinnalle alarajan ja markkinat taas muodostavat ylärajan. Palvelun ainutlaatuisuus vähentää kilpailijoiden hintojen merkitystä. Hinnoittelu voi olla tuotosperusteinen, resurssipohjainen, hyöty- ja arvoperusteinen tai käyttöoikeusperusteinen. (Jaakkola et al., 2009, 29–30; Sipilä, 1999, 20 & 79–85.)

Konkretisointi tarkoittaa viestimistä aineettomista palveluista ja niiden laadusta asiakkaalle erilaisten näkyvien todisteiden avulla (Jaakkola, 2011, 224–225; Sipilä, 1999, 86). Palveluiden aineellistaminen eli konkretisointi asiakasrajapinnan viestinnässä on tärkeä osa tuotteistamista (Jaakkola, 2011, 224; Jaakkola et al., 2009, 27; Parantainen, 2013, 139; Salmi et al., 2008; Simula et al., 2008, 4; Sipilä, 1999, 86). Tuotteistetun palvelun nimi ja brändi ovat yksi tapa konkretisoida palvelua (Jaakkola, 2011, 225; Jaakkola et al., 2009, 27; Parantainen, 2013, 113 & 139; Parantainen, 2008, 10; Simula et al., 2008, 8; Sipilä, 1999, 94–95). Konkretisointi auttaa palvelun myymistä, kun voidaan näyttää jotain käsinkosketeltavaa (Jaakkola, 2011, 225; Jaakkola et al., 2009, 27; Sipilä, 1999, 86). Kohdistamalla paketointi jollekin asiakasryhmälle tärkeään ominaisuuteen, pystyy erottautumaan kilpailijoista ja tekemään palvelunsa vertailukelvottomaksi (Parantainen, 2013, 139). Tällöin palvelua on vaikeampi verrata hinnaltaan toisiin ja tingata hintaa (Parantainen, 2013, 139).

Palvelua voidaan konkretisoida muun muassa esitteillä, lopputulosten esittelyllä, tarjoamalla näytettä palvelusta, palvelussa käytettävillä materiaaleilla, toteuttamisympäristön esittelyllä, referensseillä, antamalla takuun sekä patenteilla, sertifikaateilla, auktorisoinneilla ja palkinnoilla (Jaakkola, 2011, 225; Jaakkola et al., 2009, 28; Simula et al.,

2008, 8; Sipilä, 1999, 86–94). Tuote-esitys kulminoii koko tuotteistuksen, kun se pakottaa sanomaan asiat täsmällisesti (Sipilä, 1999, 97). Antamalla takuun pystytään poistamaan ostamiseen liittyviä riskejä (Parantainen, 2013, 113 & 138). Palvelunäyte voidaan myös toteuttaa helpommin ostettavalla pienemmällä tuotteistetulla palvelulla, jolla pääsee toteamaan käytännössä lupauksen pitämisen (Parantainen, 2013, 140; Sipilä, 1999, 90). Konkreettinen tuotepakkaus myös palvelubisneksessä tuo lisäarvoa asiakkaalle (Parantainen, 2013, 113). Kertomalla asiakkaalle mitä muut hänen paikallaan olleet ovat tehneet eikä vain mitä tämän tulisi tehdä, pystyy helpottamaan ostopäätöstä (Parantainen, 2011, 116; Sipilä, 1999, 87–88).

## **2.4 Myyntiprosessi**

Myyntiprosessi on täydellinen sarja vaiheita myyntitapahtuman tekemiseksi alusta loppuun asti. Myyntiprosessi voi sisältää tapahtumia, kuten ensimmäinen yhteydenotto, tuote-esitys, koeaika, tarjouksen teko, hintaneuvottelu, sopimuksen allekirjoittaminen ja tuotteen tai palvelun toimittaminen. (BusinessDictionary, 2019b.)

Myyntiprosessit jakautuvat karkeasti kolmeen vaiheeseen: ennen myyntikeskustelua, myyntikeskusteluun ja myyntikeskustelun jälkeen tapahtuviin asioihin (Castleberry & Tanner, 2014, 21; Kokonaho, 2011, 25; Rounea & Joki-Korpela, 2008, 54–55; Salmi, 2018, 109–160).

Taulukko 2. *Myyntiprosessien vertailua (Castleberry & Tanner, 2014, 21; Kokonaho, 2011, 25; Rounea & Joki-Korpela, 2008, 54–55; Salminen, 2018, 109–160).*

Yhdistävä tekijä	Salminen	Kokonaho	Castleberry & Tanner	Roune & Joki-Korpela
<b>Asiakashankinta</b>	Asiakkaiden hankkiminen	Asiakastuntemus ja Leadit	Prospektointi	Todennäköinen kohdeasiakas (Kohteiden valinta)
<b>Ensikontakti</b>	Ensikontakti ja luottamuksen voittaminen	Ensikontaktointi	Myynti-puhelun suunnittelu	Potentiaalinen kohdeasiakas (Asiakasprosessin aloitus)
				Aktiivinen kohdeasiakas (Asiakassuhteen syventäminen)
<b>Esittely ja ratkaisuvaihtoehdot</b>	Asiakkaan kuuntelu ja tietojen kerääminen	Myyntiputkeen saaminen	Myyntikäynti	Myyntiprojekti
	Ratkaisun tuottaminen ja tarjouksen laatiminen	Tunnelman luominen	Esityksen vahvistaminen	Voittomahdollisuuden arviointi *Avainmahdollisuuksien ja riskien analyysi, kilpailutilanteen analyysi ja asiakassuhteen analyysi
	Ratkaisun esittäminen ja perustelu			Myyntiprojektin toteutus: Asiakasratkaisun ja voittostrategian kehittäminen (Tarjous)
<b>Vastaväitteiden käsittely</b>	Vastaväitteiden käsittely	Asiakkaan vakuuttaminen	Vastalauseisiin vastaaminen	Myyntiprojektin toteutus: Voittostrategian toimeenpano (Loppuneuvotteluun valmistautuminen)
<b>Kaupan päättäminen</b>	Hinnan myyminen ja kaupan päättäminen	Kaupan päättäminen	Sitoutuminen	Kaupan päättäminen
<b>Ratkaisun tuottaminen</b>	Palvelun tuottaminen ja asiakkaan tyytyväisyyden varmistaminen		Sitoutuminen	Toimitusprojektin toteutus
<b>Asiakassuhteen kehittäminen</b>	Asiakassuhteen ja luottamuksen vahvistaminen	Myyntikeskustelun jälkeen	Kumppanuuksuhteen rakentaminen myynnin jälkeen	Asiakkuuden hoito

Myyntiprosessien vaiheistuksessa on huomattavissa eroavuuksia, mutta tutkimuksessa tarkastellut prosessit kuitenkin alkava kaikki asiakkaiden tunnistamisesta ja hankkimisesta, ja päättyvät asiakassuhteen jälkihoitoon. Myös Kotlerin (1997, 705) teoria mukaillee taulukon teorioita. Tarkasteltujen prosessien vaiheissa on nähtävissä selkeät yhdenmukaiset vaiheet, kuten kuvassa 5 on esitetty:

1. Asiakashankinta (kohderyhmän tunnistaminen ja yksilöllinen potentiaali)
2. Ensikontakti (luottamuksen voittaminen)
3. Esittely ja ratkaisuvaihtoehdot
4. Vastaväitteiden käsittely
5. Kaupan päättäminen
6. Ratkaisun tuottaminen
7. Asiakassuhteen kehittäminen



**Kuva 5.** Myyntiprosessi (muokattu Castleberry & Tanner, 2014, 21; Kokonaho, 2011, 25; Rounea & Joki-Korpela, 2008, 54–55; Salminen, 2018, 109–160).

Kuvan mukaisen myyntiprosessin vaiheet on avattu tarkemmin seuraavissa kappaleissa vaihe kerrallaan.

### 2.4.1 Asiakashankinta

Asiakashankinta alkaa suspektien eli todennäköisten asiakkaiden etsimisellä (Castleberry & Tanner, 2014, 148; Rounea & Joki-Korpela, 2008, 85). Joissakin teorioissa myyntiprosessi aloitetaan suoraan leadeista eli potentiaalisista asiakkaista (Castleberry & Tanner, 2014, 148; Kokonaho, 2011, 31).

Todennäköisen tai potentiaalisen asiakkaan hankintakanavia on paljon ja yleisimpiä niistä ovat:

- Omat tyytyväiset asiakkaat (nykyiset ja vanhat)
- Prospektit
- Verkostoituminen
- Sosiaalinen media
- Sähköpostimarkkinointi

- Muu internet ja verkkomarkkinointi (verkkosivu, blogit, kommentointi)
- Mainokset, suoramainonta, katalogit ja julkaisut
- Näyttelyt, messut ja markkinat
- Webinaarit ja seminaarit
- Listat ja hakemistot
- Tietokannat
- Kylmäsoitot
- Tarkkailijat
- Telemarkkinointi
- Myyntikirjeet (Castleberry & Tanner, 2014, 150–164; Kokonaho, 2011, 31–33; Rounea & Joki-Korpela, 2008, 84–85; Salminen, 2018, 109–113).

Seuraavaksi tarvitaan prospekteja eli aktiivisia kohdeasiakkaita. Prospektointi tarkoittaa prosessia paikantaa tuotteen tai palvelun aktiiviset asiakkaat, ja se on monen myyjän tärkeintä toimintaa. Prospektointi alkaa potentiaalisen tai todennäköisen kohdeasiakkaan paikantamisella. Tämän jälkeen määritellään, onko potentiaalinen asiakas todellisuudessa hyvä ehdokas. Jos näin todetaan, tulee asiakkaasta prospekti eli aktiivinen asiakas. Potentiaalisen asiakkaan laadun määrittämiseksi tulee tutkia onko asiakkaalla halua tai tarvetta, maksukykyä, valtaa tehdä päätös ja onko asiakas kelvollinen ostamaan ja suotuisasti lähestyttävissä. (Castleberry & Tanner, 2014, 148–150.)

Asiakashankinnan kolmen vaiheen (todennäköinen, potentiaalinen ja aktiivinen asiakas) asiakkaat eivät siirry aina suoraan seuraavaan vaiheeseen (Castleberry & Tanner, 2014, 148; Rounea & Joki-Korpela, 2008, 85). Castleberry & Tanner (2014, 148) ovat esittäneet mallin, jossa 2 000 kontaktista eli todennäköisestä asiakkaasta voisi tulla 1 000 potentiaalista asiakasta, 200 aktiivista asiakasta ja vain 15 asiakasta. Rounea ja Joki-Korpela (2008, 85) taas ovat esittäneet mallin, jossa 2 000 todennäköisestä asiakkaasta voisi myös tulla 1 000 potentiaalista asiakasta, mutta näistä jopa 500 aktiivista asiakasta ja näistä 200 myyntiprojektia, joista kolmannes eli noin 67 vuoden sisällä tilaukseksi. Tämä kuitenkin riippuu asioista, kuten markkinoista, tuotteesta ja palvelusta sekä kohderyhmästä (Castleberry & Tanner, 2014, 148; Rounea & Joki-Korpela, 2008, 85).

Englanninkielisiä käsitteitä suspect, lead ja prospect käytetään paljon suomenkielessä suoraan englanninkielisesti suspekti, liidi ja prospekti. Kokonaan suomeksi käännettynä niitä käytetään muun muassa seuraavasti:

- suspekti eli todennäköinen kohdeasiakas,
- liidi eli potentiaalinen kohdeasiakas ja

- prospekti eli aktiivinen kohdeasiakas. (Kokonaho, 2011, 29–33; Rounea & Joki-Korpela, 2008, 84–85.)

## 2.4.2 Ensikontakti

Asiakaskontaktoinnilla pyritään pääsemään itse myyntikeskusteluun tai päästä sopimukseen jo ensikontaktissa. Ensikontaktitavan valintaan vaikuttaa muun muassa asiakkaan hankintakanava. Kylmäsoitossa ensikontaktitapa on automaattisesti puhelinsoitto. Puhelinsoitolla tulee olla aina selkeä tavoite, mitä soitolla aiotaan saavuttaa. Tavoitteita voivat olla muun muassa suoramyynti, tarpeen etsiminen, tapaamisen sopiminen, tietojen hankkiminen, tietojen antaminen asiakkaille, kyselyjen selvittäminen tai tilaukseen liittyvien asioiden tarkistaminen. (Kokonaho, 2011, 33–37.)

Myyntipuhelun tai muun ensikontaktin suunnitelmallisuus on usein verrannollinen saavutettuun myyntiin ja tapaamisiin (Castleberry & Tanner, 2014, 174). Hyvin suunnitellussa kontaktissa on todennäköisempää saavuttaa asiakkaan tarpeet ja halut sekä luoda luottamusta ja kumppanuussuhde (Castleberry & Tanner, 2014, 174). Ennakkotietoja suunnitelmaa varten voi kerätä omasta yrityksestä, internetistä, sihteereiltä ja vastaanottovirkailijoilta, ei-kilpailevilta myyntihenkilöiltä, kohdeasiakkaalta, näyttelyistä ja messuilta sekä muista organisaatioista ja yhdistyksistä (Castleberry & Tanner, 2014, 177–179).

Ennakkotietojen hankinta on tärkeä osa kontaktoinnin suunnittelua ja toteutusta, mutta tarvittavien ennakkotietojen määrä riippuu kontaktoinnin piirteistä. Asiakasta tulee ajatella sekä yksilönä että organisaationa. Yksilöllisiä piirteitä voivat olla henkilökohtaiset asiat, asenteet, suhteet ja tuotteiden tai palvelujen arviointiin liittyvät piirteet. Henkilökohtaisia piirteitä ovat nimi, perhetilanne, koulutus, toiveet, kiinnostuksen kohteet ja sosiaalinen tyyli. Asenteita voidaan tarkastella suhteessa myyntihenkilöihin, yritykseen tai tuotteisiin ja palveluihin. Tarkasteltavia suhteita voivat olla muodolliset raportointisuhteet, tärkeät viiteryhvät ja niiden normit sekä aiemmat siteet muun myyntihenkilöstön kanssa. Yksilön tärkeimpinä pitämät tuote- tai palveluominaisuudet auttavat tarjoamaan oikeita ominaisuuksia. (Castleberry & Tanner, 2014, 174–175; Kotler, 1997, 705–706.)

Organisaatioasiakkaasta tärkeitä tietoja voivat olla demograafiset, asiakasyritykset, kilpailijat, historialliset ostotavat, tämän hetkinen ostotilanne, ostopäätökseen osallistuvat sekä käytännöt ja menettelyt. Demograafisia tietoja ovat organisaation tyyppi, koko, toimipisteiden määrä, tuote- ja palvelutarjoama, taloudellinen tilanne ja näkymät ja organisaation yleinen kulttuuri. Asiakasyrityksistä voidaan kerätä esimerkiksi tietoa niiden organisaatiotyypistä ja hyödyistä, jotka saavat kohdeasiakkaalta. Kilpailijoista tulee selvittää ainakin keitä nämä ovat, miten heidän lähestymistapansa eroaa ja mikä on strateginen asema markkinoilla. (Castleberry & Tanner, 2014, 176–177.)



Historiallisessa ostotavassa kiinnitetään huomiota tehtyihin ostomääriin tarjottavassa tuote- tai palvelukategoriassa, toimittajien määrään, syyt nykyisten toimittajien käyttämiseen, tyytyväisyystaso nykyisiin toimittajiin ja kaikki tyytymättömyyden syyt nykyisiä toimittajia ja tuotteita kohtaan. Nykyisessä ostotilanteessa tulee tietää ostoprosessin tyyppi (uusi ostotehtävä, suora uudelleenosto vai muokattu uudelleenosto) sekä potentiaalisten kilpailijoiden vahvuudet ja heikkoudet. Ostoprosessiin liittyvistä henkilöistä tulee tietää, miten ne sopivat muodolliseen ja epämuodolliseen organisaatorakenteeseen, rooli päätöksessä, vaikutusvaltaisuus, vaikutusvaltaiset vastustajat, organisaation kohtaamat ongelmat ja ostoprosessin vaihe. Organisaation käytännöistä ja menettelyistä on hyvä olla selvillä myyntihenkilöihin, myyntikäynteihin, ostamiseen ja sopimukseen liittyen. (Castleberry & Tanner, 2014, 176–177.)

Puhelinsoitossa käytössä on vain äänensävyt ja sanat, joilla tulee herättää asiakkaan mielenkiinto. Ensikontakti voi olla myös sähköposti tai kirje, jolloin on hyvä ilmoittaa etukäteen yhteydenottoaika puhelimitse. Joissain tapauksissa voidaan kävellä myös suoraan asiakkaan toimitilaan eli tehdä niin sanottu kylmätapaaminen. (Kokonaho, 2011, 33–37.)

Ensimmäinen kohtaaminen asiakkaan kanssa on kriittinen jatkoon kannalta, koska asiakkaan luoma ensivaikutelma vaikuttaa myös jatkossa. Ensivaikutelmaan vaikutetaan käytöksellä, olemuksella, kehonkielellä, eleillä, pukeutumisella ja äänensävyllä. (Castleberry & Tanner, 2014, 197–198; Salminen, 2018, 113.)

Hyvän ensivaikutelman luomiseksi tulee

- tulla ajoissa tapaamiseen,
- herättää asiakkaan mielenkiinto heti alussa,
- olla positiivinen ja luonteva,
- esitellä itsensä vakuuttavasti,
- pukeutua tilanteeseen sopivasti,
- hymyillä,
- luottaa itseensä ja ammattitaitoonsa,
- hyödyntää small talkia,
- muistaa nimet ja
- olla kohtelias ja hyväkäytöksinen (Castleberry & Tanner, 2014, 197–200; Salminen, 2018, 113–117).

Ensikontaktissa tulee kuitenkin hyvän ensivaikutelman lisäksi havainnoida asiakasta. Asiakkaasta tulee selvittää tai tarkentaa asioita riippuen siitä, mitä asiakashankintavaiheessa on saatu selville. Asiakkaan päätöksentekijätyypin, oppimistyylin, koulutustautan ja osaamisen, mielenkiinnon kohteiden, arvojen, motiivien ja päätösvallan selvittä-

minen on hyvin tärkeää. Asiakas voi kertoa myös monipuolista ja tärkeää tietoa yrityksestä ja kilpailijoista. (Salminen, 2018, 117–119.)

Keskeytykset myyntitilanteessa voivat vaikuttaa siihen, ettei alkuperäiseen tavoitteeseen päästä, esimerkiksi ajan tai vaikutelman takia. Kulttuuri voi myös vaikuttaa tavoitteiden asettamiseen ja myyntiprosessiin, koska kaikissa kulttuureissa kauppaa ei voi tehdä ensimmäisellä soitolla. (Castleberry & Tanner, 2014, 180.)

Luottamus on tärkeä osa-alue vakuuttamaan asiakkaan ammattitaidosta ja vastuunotosta mahdollisissa ongelmatilanteissa. Luottamuksen ansaitseminen on pitkä prosessi läpi myyntiprosessin ja jopa ennen sitä ja myös sen jälkeen. Luottamusta ruokkivat rehellisyys, referenssit, suosittelijat, jämäkkä ammattimainen toimintatapa, markkinointi ja viestintä, sanaton viestintä, oma asiantuntemus, itseluottamus itseen ja myytävään palveluun, avoin vuorovaikutus sekä toimiala ja oman organisaation maine markkinoilla. (Salminen, 2018, 122–125.)

Puhelinsoitolle on hyvä asettaa useampi tavoite (ensisijainen tavoite, vähimmäistavoite ja toissijaiset tavoitteet) (Castleberry & Tanner, 2014, 181–182). Näin on muitakin vaihtoehtoja kuin täydellinen onnistuminen tai epäonnistuminen (Castleberry & Tanner, 2014, 181–182). Tapaamista sovittaessa on tärkeää saada paikalle oikea henkilö ja saada sovittua oikea aika ja paikka parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen pääsemiseksi. (Castleberry & Tanner, 2014, 184–187).

### **2.4.3 Esittely ja ratkaisuvaihtoehdot**

Tapaaminen kannattaa aina varmistaa tekstiviestillä, sähköpostilla tai soittamalla ennen itse tapaamista, mikä luo ammattimaisen kuvan ja tehostaa ajankäyttöä mahdollisesti peruuntuvilta tapaamisilta. Myyntiputkeen saaminen tarkoittaa asiakkaan kiinnostuksen herättämistä. Varsinainen myyntikeskustelu käydään usein kasvotusten, varsinkin yritysten välisessä myynnissä. Tarvelähtöisessä myynnissä myyjä toimii neuvonantajana, jonka rooli edellyttää toimialan ja tuotteiden asiantuntemusta (Kokonaho, 2011, 40–42).

Myyntikeskustelun voi avata Castleberry & Tanner (2014, 199) mukaan esittelyavauksella, suositusavauksella, hyötyavauksella, tuoteavauksella, kohteliaisuusavauksella tai kysymysavauksella. Kokonahon (2011, 42) mukaan keskustelun voi avata esimerkiksi ehdottamalla tiettyä keskustelun etenemismallia ja varmistamalla, että myös asiakas hyväksyy tämän mallin. Esittelyprosessi taas voi olla esimerkiksi seuraavanlainen: oma esittely (2-3min), asiakkaan tarpeiden käsittely ja kysymyksien kysyminen tähän liittyen ja mahdollisten vastaväitteiden käsittely asiallisesti (Kokonaho, 2011, 42–44).

Tärkeää tuotteen tai palvelun esittelyvaiheessa on

- tehdä hyvä ensivaikutelma,
- tunnistaa asiakkaan tarve,
- esittelyn säätäminen asiakkaan reaktioiden perusteella,
- ratkaisun tarjoaminen tunnistettuun tarpeeseen,
- myyjän ammattimainen käyttäytyminen,
- uskottavuuden näyttäminen, luottamuksen herättäminen ja suhteen rakentaminen,
- maineen ylläpitäminen ja kasvattaminen,
- hinnan esittely, siihen uskomisen ja arvon luonti ja
- ajankohta (Castleberry & Tanner, 2014, 196; Kokonaho, 2011, 39).

Ammattitaito osoitetaan esittämällä kysymyksiä ja kartoittamalla asiakkaan tarpeita eli näyttämällä oikea kiinnostus (Kokonaho, 2011, 42–44). Saatua tietoa käytetään ratkaisun kohdentamisessa ja hyötyjen myynnissä (Kokonaho, 2011, 42–44). Asiakkaalle koituvien hyötyjen ja etujen korostaminen, erityisesti kyseiselle asiakkaalle tärkeitä hyötyjä, on tärkeä osa esittelyä (Kokonaho, 2011, 42–44). Parhaat myyjät pystyvät huolellisen kuuntelun perusteella myymään argumenteilla, joilla asiakkaat ovat aiemmin todenneet olevansa valmiit ostamaan (Salminen, 2018, 128). Esimerkit, kuvat, käsinkosketeltavat asiat, värit ja ilmainen tutustuminen ovat tehokkaita keinoja saada asiakas vakuuttuneeksi (Kokonaho, 2011, 42–44).

Kuuntelemisen merkitys asiakastyössä on erityisen tärkeää. Taitavan asiantuntijamyymäjän tulee ymmärtää kuuntelemisen merkitys asiakastyössä, erottaa ydinkohdat ja keskeiset asiat kuulemansa perusteella, osata arvioida kuulemaansa ja tehdä päätelmiä sen perusteella, erottaa mielipiteet ja faktat toisistaan sekä osata havainnoida sanaton viestintää. (Salminen, 2018, 126–127.)

Proaktiivisella toiminnalla asiakastyössä tarkoitetaan asiakkaan tulevaisuuden ennakoimista uusien ratkaisujen tarjoamisessa. Tähän päästäkseen hyödynnetään neljää osa-aluetta: asiakkaan aktiivinen kuuntelu, asiakkaan toiminnan ja kehityksen syvällinen tunteminen, oman organisaation toiminnan tunteminen ja ennakoimista sekä markkinoiden tunteminen ja ennakoimista. (Salminen, 2018, 129.)

Erilaisilla kartoitustekniikoilla hankitaan mahdollisimman paljon ratkaisun tuottamiseen tarvittavaa tietoa (Castleberry & Tanner, 2014, 202–209; Salminen, 2018, 128). Seuraavaksi esitellään näistä kaksi yleisesti tunnettua.

Ensimmäinen kartoitustekniikka tarpeen kartoittamiseksi on avoimien ja suljettujen kysymysten käyttäminen. Avoimilla kysymyksillä kerätään tietoa syvämmällä kuin vain

kyllä tai ei vastauksia. Suljetuilla kysymyksillä taas pyritään hakemaan yksinkertaisia kyllä tai ei vastauksia tai muita lyhyitä ennalta ohjattuja vastauksia. Suljetuilla kysymyksillä usein vahvistetaan, että asia on ymmärretty oikein. (Castleberry & Tanner, 2014, 203–204; Kokonaho, 2011, 42–44.)

Toinen yleisesti käytetty kartoitusmenetelmä on SPIN-tekniikka. Sitä käytetään usein suurempien asiakkuuksien hankinnassa. Se auttaa kuitenkin asiakasta tunnistamaan paremmin ongelmat ja haastamaan nykyiset mielipiteet ja käsitykset kuin tavallisempi avoin-suljettu-kysymystekniikka. SPIN tulee sanoista situation questions – tilannekartoituskysymykset, problem questions – ongelmankartoituskysymykset, implication questions – seuraamuskysymykset ja need payoff questions - tarpeen maksamiskysymykset. Tilannekartoituskysymyksillä kartoitetaan tavallista tietoa taustoista ja nykyisistä tosiasioista. Ongelmakartoituskysymyksillä etsitään ratkaistavia ongelmia kysymällä erityisistä vaikeuksista, ongelmista tai epätyytymättömyyksistä. Seuraamuskysymyksillä pyritään herättämään asiakas tunnistamaan ongelmien todellisia seurauksia, ja rakentamaan arvoa sille, että ne kannattaa ratkaista. Tarpeen maksamiskysymykset ovat ratkaisukeskeisiä ja niillä pyritään rakentamaan arvoa suhteessa tunnistettuihin ongelmiin. (Castleberry & Tanner, 2014, 204–207.)

Mitä huolellisemmin myyntikeskustelu on suoritettu, sitä parempi tarjous pystytään usein laatimaan. Tarjous on aina samalla myyntiesite, joten sen sisällön ja ulkoasun kanssa tulee olla tarkka. Päätöksentekijöitä voi olla useampia tai se ei aina ole henkilö, jonka kanssa aiemmat myyntikeskustelut on käyty. Tästä syystä tarjouksen sisältö tulee suunnitella ja toteuttaa tarjouksen kohdehenkilö huomioiden. (Salminen, 2018, 130–133.)

Tarjouksen laatimisessa tulee huomioida ainakin seuraavat asiat:

- vastaako asiakkaan tarvetta
- riittävän kattava perustelut
- tarjouksen hyödyntämistapa
- tarjouksen käsittelijät ja päätöksentekijät
- henkilöiden osaamisen ja tietotarpeiden huomiointi
- visuaalinen ilme
- ostajan tarvitsema lisätuki asiakasorganisaatiolle esittelyssä (Salminen, 2018, 133).

Tarjouksen toimittamisen jälkeen tai sen käsittelyn aikana on hyvä olla aktiivisesti läsnä. Tarjous olisi myös hyvä avata ja perustella asiakkaalle. Näin pystytään välttämään väärinymmärryksiä, vastaamaan lisäkysymyksiin, reagoimaan tilannekohtaisesti, koros-

tamaan ja painottamaan tiettyjä asioita ja rakentamaan asiantuntemusta ja luottamusta. (Salminen, 2018, 134–136.)

Jos palvelun tai tuotteen ostaminen ja käyttöönotto vaatii organisaatiossa muutoksia, tulee asiakas vakuuttaa muutosten selvydestä ja siitä, että muutoksissa annetaan tarpeellinen tuki ja ohjeistus (Salminen, 2018, 138). Myös vastuu-, takuu- ja etuasiat on hyvä käsitellä niin, että asiakkaalla on yhdenmukainen käsitys, joka on linjassa sopimuksen ja sanallisesti kerrotun kanssa (Salminen, 2018, 138–139). Näin ei synny vääriä mielikuvia ja on helpompi seistä lupauksen takana tulevaisuudessa (Salminen, 2018, 138–139).

#### **2.4.4 Vastaväitteiden käsittely**

Myyntiprosessissa on lähes aina vaihe tai useampia, jossa asiakas esittää vastaväitteitä tarjottavasta palvelusta tai tuotteesta (Salminen, 2018, 139–140).. Asiakas voi esittää vastaväitteitä muun muassa tapaamista sovittaessa, myyntikeskustelun eli esittelyn aikana, sitoutumista hankittaessa tai myyntitapahtuman jälkeen (Castleberry & Tanner, 2014, 254–255). Vastaväitteiden syntyminen johtuu usein siitä, ettei asiakas ole vielä ymmärtänyt ja sisäistänyt tarjottavaa palvelua tai tuotetta (Salminen, 2018, 139–140).

Vastaväite on asiakkaan esittämä huoli tai kysymys erimielisyyden osoittamiseksi (Castleberry & Tanner, 2014, 254; Kokonaho, 2011, 47). Vastaväitteisiin on usein mahdollista miettiä vastauksia jo etukäteen. Hyvin toteutettu esittely ja laadittu tarjous tulisi antaa tarpeellinen informaatio, mutta siitä huolimatta asiakkaalta on hyvä varmistaa onko tämä saanut tarpeellisen tiedon päätöksentekoon. (Salminen, 2018, 139–140.)

Vastaväitteet voidaan jakaa heikkoihin ja vahvoihin. Heikot vastaväitteet viestivät epävarmuudesta, jolloin halutaan tietää enemmän esimerkiksi eduista. Vahvoja vastaväitteitä taas ovat tilanteet, joissa asiakas ei ole halukas etenemään. (Kokonaho, 2011, 47.)

Vastaväitteillä ei aina ole todellisia perusteita, ja asiakasta lukemalla ja argumentoinnilla pystytään etenemään kohti kauppaa (Kokonaho, 2011, 47). Johdattelu ostoprosessin seuraavaan vaiheeseen ja päämäärätietoisesti kohti kauppaa on siis pidettävä mielessä (Salminen, 2018, 142–144). Vastaväitteet voivat liittyä asiakkaan tilanteeseen, jossa

- asiakas ei tarvitse tuotetta tai palvelua,
- asiakas ei ole koskaan tehnyt asioita niin,
- asiakas ei pidä tuotteen tai palvelun ominaisuuksista,
- asiakas ei ymmärrä jotakin,

- asiakas tarvitsee lisää tietoa,
- asiakas ei pidä yrityksestä,
- asiakas ei pidä myyntihenkilöstä,
- asiakkaalla ei ole rahaa,
- palvelun tai tuotteen arvo ei ylitä kuluja,
- asiakas ei ole kiinnostunut juuri nyt ja
- asiakas tarvitsee aikaa miettiä (Castleberry & Tanner, 2014, 256–259; Kokonaho, 2011, 47).

### 2.4.5 Kaupan päättäminen

Kaupan päättämisessä asiakkaalta kysytään ostaako se palvelun tai tuotteen (Castleberry & Tanner, 2014, 284; Kokonaho, 2011, 48). Vastaväitteet ja argumentointi jatkuu usein lähelle kaupan päättämistä, jolloin tulee olla varovainen argumentoinnin kanssa, mutta ei saa luovuttaa ensimmäiseen ”Ei”-vastaukseen (Salminen, 2018, 149–150).

Palvelun hinta tulee kertoa selkeästi, ja varmistaa että asiakas on ymmärtänyt syvästi tarjouksen ja sen tuomat edut. Kaupan päättämisessä tulee varmistaa, että neuvotteluissa ollaan tarpeeksi pitkällä eli asiakkaalla on tarvittava tieto päätöksen teoksi, luottaa tuotteeseen tai palveluun ja ehdottaa rohkeasti kauppaa. (Salminen, 2018, 144–148.)

Hintaa ei saa laskea liian helposti, ja hinnasta tulee olla itse varma ja se tulee pystyä perustelemaan (Castleberry & Tanner, 2014, 289; Salminen, 2018, 147–148). Yleisimmän tyyppiset alennukset liittyvät ostomäärään, joka vaikuttaa tuotanto- ja toimituskustannusten alenemiseen toimittajan puolelta (Castleberry & Tanner, 2014, 287).

Toimitusehtojen ja -kustannusten sopiminen ovat hinnan ohessa tärkeä sovittava asia kaupan päättämiseksi. Näillä sovitaan milloin ja missä tuote (tai palvelu) siirtyy asiakkaan vastuulle. Näin asiakas voi varautua kustannuksiin ja vastuisiin, ja on samalla tietoisempi miten saa tuotteen tai palvelu käyttöönsä. (Castleberry & Tanner, 2014, 289.)

Erilaisia kaupan päättämistapoja ovat muun muassa

- psykologisesti kysyä kysymyksiä, joiden myönteinen vastaus kaupan kannalta on ”Ei”,
- täyttää sopimuslomaketta kysymysten edetessä,
- hinnan tai saatavuuden muutos tulevaisuudessa,
- tasemenetelmä eli kyllä-ei-luettelo, jolla tuodaan syyt ostaa ja olla ostamatta esiin,
- etujen yhteenveto,
- vaihtoehtoinen tuote tai palvelu,

- kokeiluversio,
- suora pyyntö ja
- koetusmenetelmä, jossa kysymyksillä kaivetaan empivyyden syy. (Castleberry & Tanner, 2014, 295-299; Kokonaho, 2011, 49.)

Kaupan päättäminen eli sopimuksen saaminen on vain yksi monista asiakkaan sitoutumisvaiheista. Asiakas sitoutuu jo tapaamista sovittaessa, myyntikeskustelun aikana mahdollisesti useaan kertaan, myyntikeskustelun päätteeksi ja myös ensimmäisen kaupan jälkeen tulevissa kaupoissa ja kumppanuuden syventymisessä. (Castleberry & Tanner, 2014, 284–285; Kokonaho, 2011, 48.)

Sitoutumisen jälkeen vahvistetaan asiakkaan päätöstä, hankitaan allekirjoitus, esitetään kiitos, keskustellaan jatkosta ja kerrataan osapuolilta vaadittavat toimenpiteet (Castleberry & Tanner, 2014, 300–301). Myös asiakaspalveluun ja asiakkaan palvelupolkuun liittyvät asiat on hyvä käydä läpi (Salminen, 2018, 152).

#### **2.4.6 Ratkaisun tuottaminen**

Kaupan päättämisen jälkeen myyntitapahtuma tulee dokumentoida esimerkiksi asiakkuudenhallintajärjestelmään. Tallennettavia tietoja voivat olla henkilö- ja yhteystiedot, ostokäyttäytyminen (tarkat tiedot ostoista ja ostopotentiaali), asiakaspalautte ja myyntitoimet (yhteydenotot, kampanjat, muut kontaktit, tulokset). (Kokonaho, 2011, 50–51.)

Asiakkaan ostettua palvelun tai tuotteen tulee se toimittaa asiakkaalle lupauksen lunastamiseksi, mahdollisimman laadukkaasti. Asiakaslupauksen lunastamista helpottaa, jos asiakkaalle on jäänyt positiivinen tunnetila, ja asiakas on ymmärtänyt lupaukset niin kuin on tarkoitettukin. (Salminen, 2018, 151.)

Myyntiprosessin muita raportointimenetelmiä ovat esimerkiksi ajankäyttösuunnitelma, asiakkaan hankintaraportti, josta ilmenee miksi asiakas on ostanut tuotteen tai palvelun, kulujen raportointi, asiakkaan menetys- ja valitusraportti sekä myyntipalaverimuis-tiot. Näitä hyödynnetään muun muassa tulos- ja palkitsemisjärjestelmässä, yrityksen, tuotteen tai palvelun kehittämisessä, myynnin kehittämisessä, osaamisen siirtämisessä organisaatiossa, tiedon siirtämiseksi, jos jotain tapahtuu, työn tehostamiseksi ja tuotannon tukemiseksi. (Kokonaho, 2011, 51–53.)

#### **2.4.7 Asiakassuhteen kehittäminen**

Asiakkaiden hankkiminen on huomattavasti kalliimpaa kuin vanhojen pitäminen. Siksi asiakkaista huolehtiminen palveluiden tuottamisessa, jälkimarkkinoinnissa ja riittävä yhteydenpito asiakkaisiin ensimmäisen myyntikeskustelun jälkeen ja mahdollisten tulevi-

en myyntitapahtumien välillä on tärkeää. Kumppanuussuhteen rakentaminen vaatii yleensä paljon aikaa ja resursseja. (Salminen, 2018, 151.)

Päämääräisen kehitystyön mahdollistamiseksi asiakassuhteen kehittäminen ja myynti tulee olla asiakaskeskeistä. (Castleberry & Tanner, 2014, 355.)

Jaetut mitattavat päämäärät auttavat kumppanuussuhteen rakentamisessa. Menestyvässä kumppanuussuhteessa työskennellään win-win –periaatteella tehden sitoumuksia toisille osapuolille. Molempien osapuolien tarkoitus tulisi olla laajentaa yhteistä tavoitetta ja käyttää vähemmän aikaa konflikteihin. (Castleberry & Tanner, 2014, 358.)

Asiakasorganisaatiolla usein herää kysymyksiä ja ongelmia kaupan päättämisen jälkeen, joihin tulee löytää vastaukset luottamuksen vahvistamiseksi ja pitkäaikaisen yhteistyön rakentamiseksi. Asiakasvastuun säilyttämiseksi ja asiakkaan arvonmuodotuksen perusteiden tuntemiseksi vastuuhenkilön on hyvä pysyä samana myös kaupan päättämisen jälkeen. (Salminen, 2018, 151.)

Yhteydenpidolla asiakkaaseen osoitetaan kiinnostusta asiakkaan toimintaa kohtaan, varmistetaan tyytyväisyys, kerätään tietoa omien tuotteiden ja palveluiden arvosta, toimivuudesta ja käyttökokemuksista sekä pohjustetaan tulevaa myyntiä. (Castleberry & Tanner, 2014, 370; Salminen, 2018, 151). Luottamuksen syventyessä asiakas puhuu vapaammin kilpailijoista, tulevaisuudesta, näkemyksistään ja kokemuksistaan (Salminen, 2018, 151). Yrityksen ja brändin julkinen näkyvyys vahvistavat myös asiakassuhdetta (Salminen, 2018, 151). Asiakaspalvelun ja reklamaation toimivuus ovat myös tärkeitä luottamuksen vahvistajia (Castleberry & Tanner, 2014, 371; Salminen, 2018, 151).

Palvelun arviointiin tulee määrittää tarkoituksenmukaiset avainmittarit (Key Performance Indicators) (Tuulaniemi, 2013, 241). Kaksi yleisesti käytettyä mittaria ovat sijoitetun pääoman tuotto (ROI eli Return on Investment) ja se kuinka todennäköisesti asiakas suosittelee palvelua häneltä sitä kysyttäessä (NPS eli Net Promoter Score) (Tuulaniemi, 2013, 242–243). Palvelun laatua voidaan arvioida myös esimerkiksi mystery shoppingin, palvelun tuottamisen kustannusten ja reklamaatioiden määrän kautta (Jaakkola et al., 2009, 33–35). Myös verkkosivujen ja sovellusten kävijöiden, latausten ja muiden toimintojen mittaaminen voivat olla tehokasta arvioida onnistumista ja kehitystä (Tuulaniemi, 2013, 241).



### 3. VUOROVAIKUTUS KVALITATIIVISESSA TUTKIMUKSESSA

Tämä kappale esittelee lyhyesti tapaustutkimuksen tarkoituksen johtamis- ja liiketoimintatutkimuksessa, ja tarjoaa myös kuvan tiedonkeruumenetelmistä tässä tutkimuksessa.

Tutkimuksen kannalta merkityksellisiä tutkimusmenetelmiä ovat olemassa olevat materiaalit, laadulliset haastattelut ja toimintatiede. Uutiset ja statistikat yrityksen nykytilasta, sopimukset ja taloudelliset tilastot ovat kaikki olemassa olevaa materiaalia. Laadullisia haastatteluja käytetään selventämään potentiaalisten asiakasyritysten suhtautumista. Tutkimus sisältää myös toimintatiedettä. Tutkimuksen aikana kehitettiin työkalu olemassa olevaan materiaaliin liittyen, ja samanlaista tilannetta vertailtiin kohdeyritykseen. Näitä käytettiin tutkimuskysymyksen perusteelliseen tutkimiseen.

Kun on päätetty kerätä tietoa ensisijaisista lähteistä, tulee päättää millä tiedonkeruutavalla tämä toteutetaan. Tietoa voidaan hankkia esimerkiksi havainnoimalla, kokeilemalla, haastatteleamalla tai kyselyillä. Tiedonkeruutapa riippuu tarvittavan tiedon luonteesta kyseisen tutkimuskysymyksen ympärille. Ensiksi tulee päättää halutaanko käyttää laadullisia vai määrällisiä tiedonkeru- ja analysointimenetelmiä. (Ghuri & Gronhaug, 2002, 85; Jankowicz, 1991.)

Liiketoimintatutkimuksissa käytetään usein tekniikoita, kuten strukturoituja, puolistrukturoituja, strukturoimattomia haastatteluja, kyselyitä ja havainnointia (Bennett, 1986; Jankowicz, 1991). Tapaustutkimus on yleinen tutkimusstrategia psykologiassa, sosiologiassa, poliittisessä tieteessä, sosiaalityössä, liiketoiminnassa, yhteiskuntasuunnittelussa ja taloustieteessä (Gilgun, 1994; Ghauri & Gronhaug, 2002; Yin, 2003, 1).

Saatavan tiedon lisäksi osallistutetut asiakkaat vähentävät yrityksen kustannuksia verkostoista saatavan hyödyn kautta, he antavat hyviä arvioita yrityksestä ja alentavat muun muassa tätä kautta markkinointikustannuksia. Arvojen näkyminen läpi organisaation vähentää asiakaspalautteiden määrää, rekrytointikuluja ja lisää tuottavuutta. (Kotler et al., 2011, 128.)

Luottamus on tärkeä tekijä vuorovaikutussuhteiden valtakäytännöissä, ja haastattelukirjallisuudessa sitä pidetään onnistuneen haastattelun edellytyksenä (Fontana & Frey 2000; Jorgenson 1992; Patton 1990). Luottamuksen saavuttamisessa tärkeää on empaattisuus, ja se että luottamus rakentuu nimenomaan ihmisten välillä (Aaltonen &

Högbacka, 2015, 99). Luottamus kasvattaa avoimuutta, ja siinä tutkittavan on luotettava haastattelijaan ja sen organisaatioon (Aaltonen & Högbacka, 2015, 99). Liian läheinen suhde haastateltavien kanssa voi vaikuttaa tutkijan puolueettomuuteen, eikä luottamus läheisen suhteen vaikutuksesta myöskään takaa laadukasta aineistoa (Aaltonen & Högbacka, 2015, 100; Fontana & Frey 2000)

### 3.1 Laadullinen tai määrällinen tutkimus

Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen suurin ero ei ole niinkään laatu vaan menettely. Laadullisen tutkimuksen löydöksiä ei saavuteta tilastollisilla menetelmillä tai muilla määrällisillä menetelmillä. Ero ei kuitenkaan ole vain määrällisyydessä, vaan myös erilaisten näkökulmien vaikutusta tietoon ja tutkimustavoitteisiin. Laadullinen ja määrällinen tutkimus eivät ole lähtökohtaisesti toisiaan pois sulkevia. Laadullista tietoa on melko usein mahdollista ilmaista määrällisesti, mutta itse analyysi on laadullista. Ero onkin kokonaisuudessa ja tutkimuksen painotuksessa ja tavoitteissa. (Ghuri & Gronhaug, 2002, 86.) Taulukossa 3 on esitetty laadullisten ja määrällisten menetelmien eroja.

Taulukko 3. *Laadullisen ja määrällisen menetelmän erot (Reichardt & Cook, 1979).*

Laadulliset menetelmät	Määrälliset menetelmät
Painotetaan ymmärrystä	Painotetaan testausta ja todentamista
Keskitytään ymmärtämään vastaajan näkökulmaa	Keskitytään tosiasioihin ja sosiaalisten tapahtumien syihin
Tulkinta jaärkevä lähestymistapa	Looginen ja kriittinen lähestymistapa
Havainnointi ja mittaaminen luonnollisissa olosuhteissa	Kontrolloitu mittaaminen
Subjekttiivinen sisäpiiriläinen näkemys ja tietojen läheisyys	Objektiivinen ulkopuolinen näkemys kaukana tiedosta
Tutkimuslähtöinen	Hypoteettis-deduktiivinen, keskitytään hypoteesien testaamiseen
Prosessisuuntautunut	Tuloshakuinen
Kokonaisvaltainen näkökulma	Yksityiskohtainen ja analyttinen
Yleistäminen vertailemalla identiteetin ominaisuuksia ja konteksteja	Yleistäminen väestön jäsenenä

Laadullinen tutkimus on rationaalista, tutkivaa ja intuitiivista, ja on tärkeää, että tutkijalla on taitoja ja kokemusta tiedon analysoimiseksi (Ghuri & Gronhaug, 2002, 86). Laadullinen tutkimus mielletään nykyään ensisijaisesti aineiston analyysin eikä keruun kautta (Töttö, 2000). Laadullisessa tutkimuksessa tarvittavia taitoja ovat seuraavat: osata ajatella abstraktisti, analysoida tilanteita kriittisesti kauempaa, tunnistaa ja välttää harhaan

johtumista, hankkia validia ja luotettavaa tietoa, omistaa teoreettista ja sosiaalista herkkyyttä, kyky pitää analyttinen etäisyys samalla kuin hyödyntää aiempaa kokemusta ja omata hioutuneet aistit havainnoida ja vuorovaikuttaa (van Maanen, 1983; Strauss, Corbin, 1990).

Laadullista tutkimusta käytetään usein, kun tutkimusongelma keskittyy paljastamaan yksilön kokemuksia tai käytöstä, tai kun halutaan löytää tai ymmärtää paremmin ilmiötä, josta tiedetään vain vähän. Jos tapahtumaa tai sosiaalista prosessia on vaikea tutkia määrällisillä menetelmillä, laadullinen menetelmä on sopivin tuoden monimutkaisimpiakin yksityiskohtia ja ymmärrystä ilmiöstä. Se on myös sopiva menetelmä tutkia organisaatioita, ryhmiä ja yksilöitä (Strauss & Corbin, 1990).

Laadullinen tutkimus koostuu kolmesta pääelementistä eli tiedosta, tulkitsevasta tai analyttisestä menettelystä ja raportista. Tieto kerätään usein haastatteluiden ja havainnoinnin kautta. Tulkitsevassa ja analyttisessä menettelyssä valitaan tekniikat käsityksen muodostamiseksi ja tiedon analysoimiseksi, jotta päämääränä saavutetaan löydökset ja teorit. Raportti voi olla kirjallinen tai suullinen. Opiskelijatapauksissa raportti voi olla kirjoitettu projekti- tai lopputyömuodossa. (Becker, 2009; Miles et al., 1994; Strauss & Corbin, 1990.)

Laadullinen tieto on rikasta, täyttä, maallista, kokonaisvaltaista, todellista ja sen pätevyys vaikuttaa moitteettomalta. Laadullinen tieto tarjoaa kronologisen virran ja kärsii minimaalisesti takautuvista vääristymistä. Se tarjoaa myös melko täsmällisen tavan päästä käsiksi organisaatiossa satunnaisiin asioihin. (Miles, 1979, 117.)

Induktiivisessa ja tutkivassa tutkimuksessa yleisesti hyväksytään, että laadulliset menetelmät ovat hyödyllisimmät. Ne voivat johdattaa hypoteesin rakentamiseen ja selittämiseen. Ensimmäisellä tasolla ongelma on usein jäsentymätön, jolloin laadulliset menetelmät ovat hyödyllisimmät. Toisella tasolla voidaan testata ensimmäisen tason hypoteeseja ja pois sulkea näitä, jolloin määrälliset menetelmät soveltuvat usein paremmin. Kolmannella tasolla voidaan käyttää molempia menetelmiä. (Ghuri & Gronhaug, 2002, 88.)

Laadulliset menetelmät ovat joustavia ja jäsentelemättömiä. Havainnointimäärät ovat kuitenkin pienet, mutta siitä huolimatta pystytään analysoimaan useita näkökulmia. Tehtäessä syviä tutkimuksia ilmiöstä määrät ovat kuitenkin perusteltuja, koska lukuisien havainnointien tekeminen ei ole työmäärällisesti mahdollista. (Ghuri & Gronhaug, 2002, 88.)

Tutkimustyyppit voidaan jakaa teoreettisiin ja empiirisiin tutkimuksiin. Teoreettisen tutkimuksen analyysin uskottavuus perustuu siihen, miten uskottavasti ja pätevästi lähdeai-

neistoa käytetään. Tässä korostuu aina lähdeaineiston henkilöllisyys ja ajoitu Empiirisen tutkimuksen analyysissa taas tietolähteen eli tiedonantajan henkilöllisyys häivytetään, mutta aika on edelleen tärkeää. Empiirisessä tutkimuksessa tarkoitus ei ole kuitenkaan häivyttää väitteitä yleiseksi. Laadullinen tutkimus on tyypiltään empiiristä ja kyse on sen tavasta analysoida havaintoaineistoa ja argumentoida. (Sarajärvi & Tuomi, 2013, 19–22.)

Subjektin ja todellisuuden vuorovaikutuksen tutkiminen ei ole yksiselitteistä, mistä syystä on perusteltua, että laadullista tutkimusta tehtäessä voidaan joka kerta määrittää erikseen mitä ollaan tekemässä (Sarajärvi & Tuomi, 2013, 67). Laadullista tutkimusta tekevän on tiedettävä, mitä on tekemässä ja omattava hyvät taidot ja kokemusta (Eskola & Saloranta, 1996; Ghauri & Gronhaug, 2002, 102). Tutkijan oma tausta saattaa vaikuttaa tulkintaan ja aiheuttaa ongelmia objektiivisuuden kanssa (Ghauri & Gronhaug, 2002, 102). Tämä ei perustu vain tekniseen toteutukseen vaan myös eettiseen näkökulmaan, koska jokainen tutkimus sisältää omat eettiset ongelmansa (Sarajärvi & Tuomi, 2013, 67). Tutkijan on myös jollain tasolla tiedettävä, mitä hän ei tutki pysyäkseen oikealla tiellä (Sarajärvi & Tuomi, 2013, 67).

Laadullisessa tutkimuksessa tulee ottaa huomioon kaksisuuntainen ymmärtäminen toisesta osapuolista. Tutkijan on saatava mahdollisimman laaja ja tarkka ymmärrys tiedonantajasta, mutta tutkijan on myös pystyttävä ilmaisemaan tämä tieto tutkimuksessa niin, että tutkijaa ymmärretään oikein. (Sarajärvi & Tuomi, 2013, 68–69).

### **3.2 Laadulliset menetelmät**

Menetelmät ovat keskeinen asia tutkimuksen luotettavuuden eli validiteetin ja reliabiliteetin näkökulmasta (Sarajärvi & Tuomi, 2013, 57). Toiset laadulliset menetelmät ovat sopivampia kuin toiset menetelmät erityyppisiin tutkimuksiin (Ghauri & Gronhaug, 2002, 88). Laadullisia ja määrällisiä menetelmiä voidaan yhdistää melko usein, ja monet tutkijat väittävät jopa, että ne ovat toisiaan täydentäviä eikä niitä voi käyttää toisistaan irrallaan. (Jones, 1988; Martin, 1988; Jankowicz, 1991.) Tähän perustuen menetelmät eivät kuulu kokonaan laadulliseen tai määrälliseen tutkimukseen, mutta tekniikat kuuluvat (Ghauri & Gronhaug, 2002, 88).

Haastateltavan kertoessa tapahtunutta hyvä kuuntelija kuulee haastateltavan tarkat sanat. Joskus terminologia kertoo tärkeän suunnan. Hyvä kuuntelija sieppaa myös mielialan ja vaikuttavat elementit sekä ymmärtää ympäristön, josta haastateltava hahmottaa maailman. Hyvä kuuntelija löytää asiat rivien välistä. (Yin, 2003, 60.)

Yleisimmät aineistonkeruumenetelmät laadullisessa tutkimuksessa ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto. Näitä voidaan käyttää tutkimuskysymyksestä riippuen joko rinnan tai yhdisteltynä. (Sarajärvi & Tuomi, 2013, 71.)

Vapaammassa tutkimusasetelmassa on sopivampaa käyttää havainnointia, keskustelua tai omaelämäkertoja aineistohankinnan menetelminä. strukturoidummassa tutkimusasetelmassa taas on sopivampaa kokeelliset menetelmät ja strukturoidut kyselyt. (Sarajärvi & Tuomi, 2013, 71.)

### **3.3 Haastattelut**

Haastattelut vaativat todellista vuorovaikutusta tutkijan ja tiedonantajan välillä (Ghuri & Gronhaug, 2002, 100). Haastattelussa yksinkertaisesti kysytään ja selvitetään asioita, kuten mitä haastateltava ajattelee ja miksi hän toimii tilanteissa niin kuin toimii (Sarajärvi & Tuomi, 2013, 72). Eskola (1975) määrittelee haastattelun sellaiseksi, jossa henkilökohtaisesti haastattelija suullisesti kysyy ja merkitsee haastateltavan vastaukset muistiin. Tutkijan on tiedettävä tiedonantajan, hänen taustansa, arvonsa ja odotuksena suorittaakseen haastattelun tehokkaasti ilman häiriöitä (Ghuri & Gronhaug, 2002, 100).

Haastattelun suurena etuna on joustavuus, kun kysymykset on mahdollista toistaa, väärinkäsitykset oikaista, ilmaisuja selventää ja käydä keskustelua. Tällaisia mahdollisuuksia ei ole esimerkiksi perinteisissä kyselyissä, joissa kysymykset ovat kaikille samat, näkökyky voi vaikuttaa vastaamiseen ja suurimpana vastaajan kykenevyys, haluavuus ja osaavuus ilmaista itseään kirjallisesti tarkoituksenmukaisesti. Joustavassa haastattelussa on myös mahdollista esittää kysymykset aiheellisessa järjestyksessä. Laadullisessa haastattelussa on tarkoituksena saada mahdollisimman paljon tietoa eikä vastata ”oikein”. Tutkittavan on eettisesti perusteltua tietää myös, mihin tutkimus liittyy. (Sarajärvi & Tuomi, 2013, 72–73.)

Teemahaastattelussa hyödynnetään etukäteen valittuja keskeisiä teemoja ja niitä tarkennetaan kysymyksillä (Hirsjärvi, S., Hurme, H., 2001, s.48). Teemahaastattelussa voi vapaammin valita esitetäänkö asiat samassa järjestyksessä kaikille tai pitääkö sanamuotojen olla aina samat (Hirsjärvi et al., 2008, 200–201; Bell, 2006, 157). Teemahaastattelussa korostetaan ihmisten tulkintoja, heidän antamiaan merkityksiä asioille ja merkitysten syntymistä vuorovaikutuksessa (Hirsjärvi, S., Hurme, H., 2001, s.48). Teemahaastattelussa pyritään löytämään tarkoituksenmukaisia vastauksia tutkimustavoitteen ja -ongelman mukaisesti (Hirsjärvi et al., 2008, 200–201; Bell, 2006, 157).

Syvähaastattelu on täysin strukturoimatonta ja sitä kutsutaan myös avoimeksi haastatteluksi, kliiniseksi haastatteluksi, asiakaskeskeiseksi haastatteluksi ja keskustelunomaiseksi haastatteluksi. Syvähaastattelussa vain ilmiö on määritelty. Avoimien kysymysten lisäksi syvähaastattelussa rakennetaan haastattelun jatko saatujen vastausten perusteella. Tutkittavan ilmiön perusteellinen avaaminen on keskeistä, ja haastateltavia on usein vain muutama. Syvähaastattelussa haastateltava saa puhua vapaasti, mutta tutkijan on pidettävä haastattelu aiheessa ja kasassa. (Sarajärvi & Tuomi, 2013, 75–76; Ghauri & Gronhaug, 2002, 101.)

Strukturoimattomassa haastattelussa aiheeseen tutustunut tutkija voi rikastaa tietoa kysymällä tarkentavia kysymyksiä. Syvähaastattelun etuna on saada tarkempi ja selvempi kuva tiedonantajan asemasta ja käytöksestä. Syvähaastattelu on hyvä myös monimutkaisissa ja herkissä asioissa, kun tutkija voi selventää vastauksia ja asenteita. (Ghauri & Gronhaug, 2002, 101–102.)

Valinta teemahaastattelun ja syvällisenhaastattelun välillä kannattaa tehdä huolellisesti. Tulee pohtia onko teemahaastattelun teemoilla kuinka ohjaava vaikutus haastatteluun, ja onko tämä hyvä vai huono asia. (Sarajärvi & Tuomi, 2013, 76–77.)

Analyysia on liian myöhäistä alkaa ajatella, kun haastattelut on jo tehty. Analysointitapa on järkevää miettiä jo ennen aineiston keräämistä, jolloin sitä voidaan käyttää tukirankana haastatteluissa ja analysoinnissa. (Kvale, 1996).

Haastattelija voi lisäksi havainnoida kuinka asiat sanotaan eleistä, painotuksista ja tauoista toisin kuin kyselyissä. Haastattelun etuna on myös se, että haastateltavat voidaan valita kokemuksen tai tiedon perusteella tutkimusongelmasta. Perinteisessä kyselyssä vastausprosentti saattaa jäädä pieneksi ja avoimet vastaukset vähäsanaisiksi. Näiden seurauksena saattaa herätä kysymys, kertooko tutkimus edes mitään tutkittavasta ilmiöstä. Haastattelun heikkoutena taas ovat sen kustannukset ja aikaa vievyys (Sarajärvi & Tuomi, 2013, 73–74.)

Tutkimuksen ensisijaisena tiedonkeruumenetelmänä käytettiin laadullista syvähaastattelua. Haastattelut seurasivat löysää aihekohtaista ohjeistusta, jonka avulla haastateltava pystyi joustavasti puhumaan omasta ymmärryksestään, käsityksistään, ajatuksiinsa ja toiveistaan palvelun tuottamiseen liittyen. Haastattelut olivat lyhyitä vain muutamia minuutteja kestäviä. Haastatteluja pystyi lisäksi kehittämään ja sopeuttamaan tilanteeseen ja keskusteltaviin aiheisiin. Haastatteluiden tärkeimmät asiat kirjoitettiin ylös tapaamisen aikana tai heti sen jälkeen.

### 3.4 Havainnoinnit

Havainnointi tarkoittaa toisten ihmisten käyttäytymisen kuuntelemista ja seuraamista tavalla, joka mahdollistaa jonkinlaista oppimista ja analyyttistä tulkintaa. Suurin hyöty on se, että voidaan kerätä ensikäden tietoa luonnollisessa ympäristössä. Havainnoinnissa voidaan tulkita ja ymmärtää havaittua käytöstä, asennetta ja tilanteita tarkemmin ja hyödyntää sosiaalisen käyttäytymisen dynamiikkaa tavoilla, jotka eivät ole mahdollista kyselyissä tai haastatteluissa. Tiedon validiteetti ja reliabiliteetti ovat havainnoinnissa kriittisessä asemassa, kun havainnoinnissa on kyseessä yksilöistä ja havainnointitiedon muuttaminen tieteellisesti hyödylliseksi on hyvin vaikeaa. (Ghuri & Gronhaug, 2002, 90.)

Laadullisessa tutkimuksessa havainnoidaan sekä ihmistoimintaa että fyysistä ympäristöä, jossa toiminta tapahtuu. Fyysinen ympäristö on usein luonnollinen toimintaympäristö. (Denzin & Lincoln, 2011, 467).

Tapaamisten aikana kerättiin tietoa havainnoimalla reaktioita ja käyttäytymistä. Havainnoinnissa otettiin huomioon käytössä olevat materiaalit, sovellus ja ohjelmisto. Myös haastattelun aikana suoritettiin havainnointia, eli suhtautumista ja reagointia eri asioihin.

### 3.5 Tapaustutkimus

Merriam-Websterin sanakirja (2018) määrittelee tapaustutkimuksen intensiiviseksi analyysiksi yksittäisestä yksiköstä korostaen kehitystekijöitä suhteessa ympäristöön. Robson (2002, 178) ja Yin (2003, 1) määrittelevät tapaustutkimuksen tutkimusstrategiaksi, joka sisältää empiiristä tutkimusta erityisestä ajankohtaisesta ilmiöstä sen todellisessa ympäristössä käyttäen useita todistelälhteitä. Lisäksi tapaustutkimusta pidetään hyvänä strategiana, kun esitetään kuinka tai miksi kysymyksiä, tai kun tutkijalla on vähän hallintaa tapahtumista (Yin, 2003, 1).

Tapaustutkimuksessa voidaan käyttää muun muassa seuraavia viittä laadullisen tiedonkeruumenetelmää: olemassa olevaa materiaalia, kyselylomakkeita, laadullisia haastatteluja, havainnointia ja toiminta tiedettä (action science). Näitä käytetään usein yhdistelminä. (Gummesson, 1993.)

Olemassa oleva materiaali sisältää kaiken, mikä on viime kädessä peräisin muualta kuin ihmisistä, kuten kirjat, artikkelit, tietokannat, tutkimusraportit, statistiikat, nauhoitukset, valokuva, massamediaraportit ja muistiinpanot. Tällaiset olemassa olevat materiaalit usein luokitellaan toissijaiseksi tiedoksi. Lomakekyselyjä käytetään haastattelujen muodollistamiseksi ja standardoimiseksi, mikä tähtää määrällisyyteen. Laadulliset

haastattelut ovat epämuodollisempia ja keskustelutyypisiä, mutta järjestelmällisellä tavalla. Havainnointi tarkoittaa tiedon keräämistä havainnoimalla tutkimuksen kohdetta. Toimintatieteessä tutkijat tulevat aktiivisiksi osallisiksi ja muutosagenteiksi tapaukseen, mikä tarkoittaa tutkijan täydellistä mukana oloa. Heistä tulevat aktiivisesti vaikuttamaan tutkittavaan prosessiin. Tutkijan mukana olo, käytetty aika ja tiedon reliabiliteetti ovat syvempiä ja suurempia toimintatieteessä kuin muissa menetelmissä. (Gummesson, 1993.)

Tapaustutkimuksen etuja ovat sen syvyys suhteessa tietoon, korkea käsitteellinen pätevyys, ja kontekstin ja prosessin kattavampi ymmärtäminen. Ilmiön aiheuttajan ymmärtäminen ja sitä kautta syiden yhdistäminen ja tulokset ovat myös tärkeä tapaustutkimuksen etu. Tapaustutkimus myös edistää uusia hypoteeseja ja uusia tutkimuskysymyksiä. Tapaustutkimuksella on myös heikkoudet. Sen valinnat saattavat vääristää suhteita ala- tai yläkanttiin. Myös heikko ymmärtäminen tutkittavan ilmiön esiintymisestä populaatiossa saattaa vaikuttaa heikentävästi tulokseen. Tilastollisen merkittävyyden tuntemattomuus tai epäselvyys vaikuttaa myös useasti tulokseen negatiivisesti. (Denzin & Lincoln, 2011, 314.)

Tapaustutkimuksen odotettu tulos on, että tutkija luo rikkaan dialogin todisteiden kanssa; luo toiminnan, joka kattaa mahdollisuuksien pohtimisen, joita on saatu syvällisestä perehtyneisyydestä johonkin maailman osaan; järjestelmällä nuo ideat suhteessa tietotyyppeihin, joita voisi kerätä; tarkistaa ideat sen tiedon valossa; toimii väistämättömien erimielisyyksien kanssa sen välillä mitä odotettiin ja mitä löydettiin uudelleen harkitsemalla mahdollisuuksia saada lisää tietoa. (Becker, H., 1998, 66).

Tapaustutkimuksissa yleisimmin käytetty todisteiden lähdetapa on seuraavanlainen:

1. Dokumentointi
2. Arkistointitiedot
3. Haastattelut
4. Suorat havainnoinnit
5. Osallistujien havainnot
6. Fyysiset esineet (Yin, 2003, 85).

Todisteet ovat toisiaan täydentäviä ja hyvässä tapaustutkimuksessa pyritään käyttämään mahdollisimman montaa lähdetä todistamiseksi. (Yin, 2003, 85).

Tapaustutkimusta hyödynnettiin viemällä kohdeyritys kehitettyyn viitekehikseen ja pilotoimalla sen tuotteistettu konsepti ja materiaalit. Tapaustutkimuksella todistettiin viitekehiksen toimivuus empiirisesti oikealla yrityksellä ja liiketoiminnalla.



### 3.6 Tutkimukseen osallistuvien määrä laadullisessa tutkimuksessa

Tutkimuksessa voidaan tutkia joko kaikkia tai vain osaa kohteista eli otosta (Ghuri & Gronhaug, 2002, 112). Otosten käyttäminen tarkoittaa ajan ja rahan säästämistä (Ghuri & Gronhaug, 2002, 102). Kuitenkin tulkintojen syvyys ja kestävyys ovat ratkaisevia eikä niinkään aineiston koko (Eskola & Suoranta, 2014, 39). Tästä huolimatta aineiston kokoon tulee kiinnittää huomiota, ja on esitetty arvio, että tieteellisesti merkittävää on vähemmän kuin yksi sadasta (Sarajärvi & Tuomi, 2013, 85). Laadullisen tutkimuksen aineiston koko on pääsääntöisesti vähäinen verrattuna määrälliseen tutkimukseen (Sarajärvi & Tuomi, 2013, 85). Laadullisessa tutkimuksessa pyritään muun muassa kuvaamaan ilmiötä tai tapahtumaa, ymmärtämään ja antamaan teoreettisesti mielekästä tulkintaa (Sarajärvi & Tuomi, 2013, 85). Tästä syystä on tärkeämpää, että tutkitavat on valittu harkitusti, jotta he pystyvät kertomaan ilmiöstä mahdollisimman paljon ja omaavat kokemusta asiasta (Sarajärvi & Tuomi, 2013, 85–86).

Saturaatio on yksi tapa ratkaista aineiston riittävyys (Eskola, Suoranta, 1996, 35). Saturaatiolla tarkoitetaan aineiston kyllästyneisyyttä eli aineisto alkaa toistaa itseään (Sarajärvi & Tuomi, 2013, 87). Bertaux'n (1982) ja Eskolan ja Suorannan (1996) mukaan aineiston kylläntymiseen riittää 15 vastausta. Kylläntymistä ei kuitenkaan voida saavuttaa ellei tiedetä, mitä aineistosta ollaan hakemassa (Sarajärvi & Tuomi, 2013, 87).

Kokemus on erilaista kuin sanat ja symbolit näistä kokemuksista. Sanat ovat aina heikko esitys ajallisesta ja eloisasta elämästä. Hiljaisella tiedolla on keskeinen rooli merkityksen tuomisessa. Usein sanatonta hiljaista tietoa voidaan heijastaa asiayhteyksien ymmärryksestä, joka usein näkyy nyökkäyksissä, hiljaisuudessa, huumorissa ja poikkeuksellisissa vivahteissa. (Denzin & Lincoln, 2011, 590–591).

## 4. KAUPALLISTAMISEN PILOTOINTI

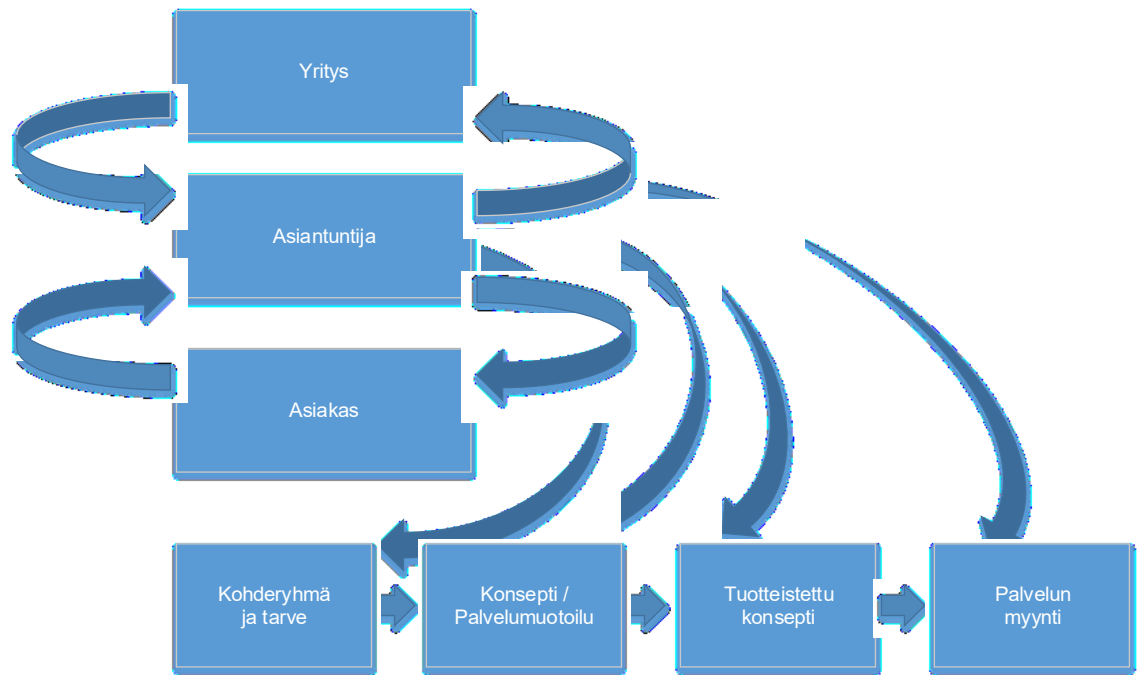
### 4.1 Kohdeyritys ja asiakaslähtöinen pilotointiprosessi

Kohdeyrityksenä toimi startup-yritys, jonka liiketoiminta perustuu mobiilisovelluksen kautta tarjottavaan palveluun. Palvelulla kauppiat pystyvät tarjoamaan ja markkinoimaan tuotteitaan ja palveluitaan potentiaalisille asiakkailleen entistä tehokkaammin.

Kohdeyrityksessä kaupallistamisen pilotointi jatkui tilanteesta, jossa palvelukonsepti ja sen tuotteistus oli suunniteltu ja toteutettu ensimmäisen kerran. Kohderyhmä oli siis valittu ja materiaalit oli suunniteltu sen mukaisesti. Tässä tutkimuksessa tuotteistetulle palvelukonseptille rakennettiin myyntiprosessi, myyntiprosessi ja tuotteistettu konsepti testattiin kohderyhmässä vuorovaikuttaen ja laadullisen tutkimuksen menetelmin hankitulla tiedolla kehitettiin konseptia iteroiden. Samanaikaisesti tuotettiin palvelua ja pilotoinnin jälkeen konsepti jalkautetaan yrityksen käyttöön ja palvelu lanseerataan loppukäyttäjille.

Tiedonkulku osapuolien ja sidosryhmien välillä on avainasemassa kaupallistamisen onnistumiseksi. Käytettäessä ulkopuolisia kaupallistajia kulkee tieto näiden asiantuntijoiden kautta. Kaikki lähtee oikeasta kohderyhmästä ja sen tarpeesta tai tarpeista, jotka on selvitetty kaupallistamisen aiemmissa vaiheissa. Tämä tieto on saatu yhdistämällä ja analysoimalla asiakkailta ja yritykseltä saatua tietoa, ja sitä tullaan hyödyntämään kaupallistamisen kaikissa vaiheissa.

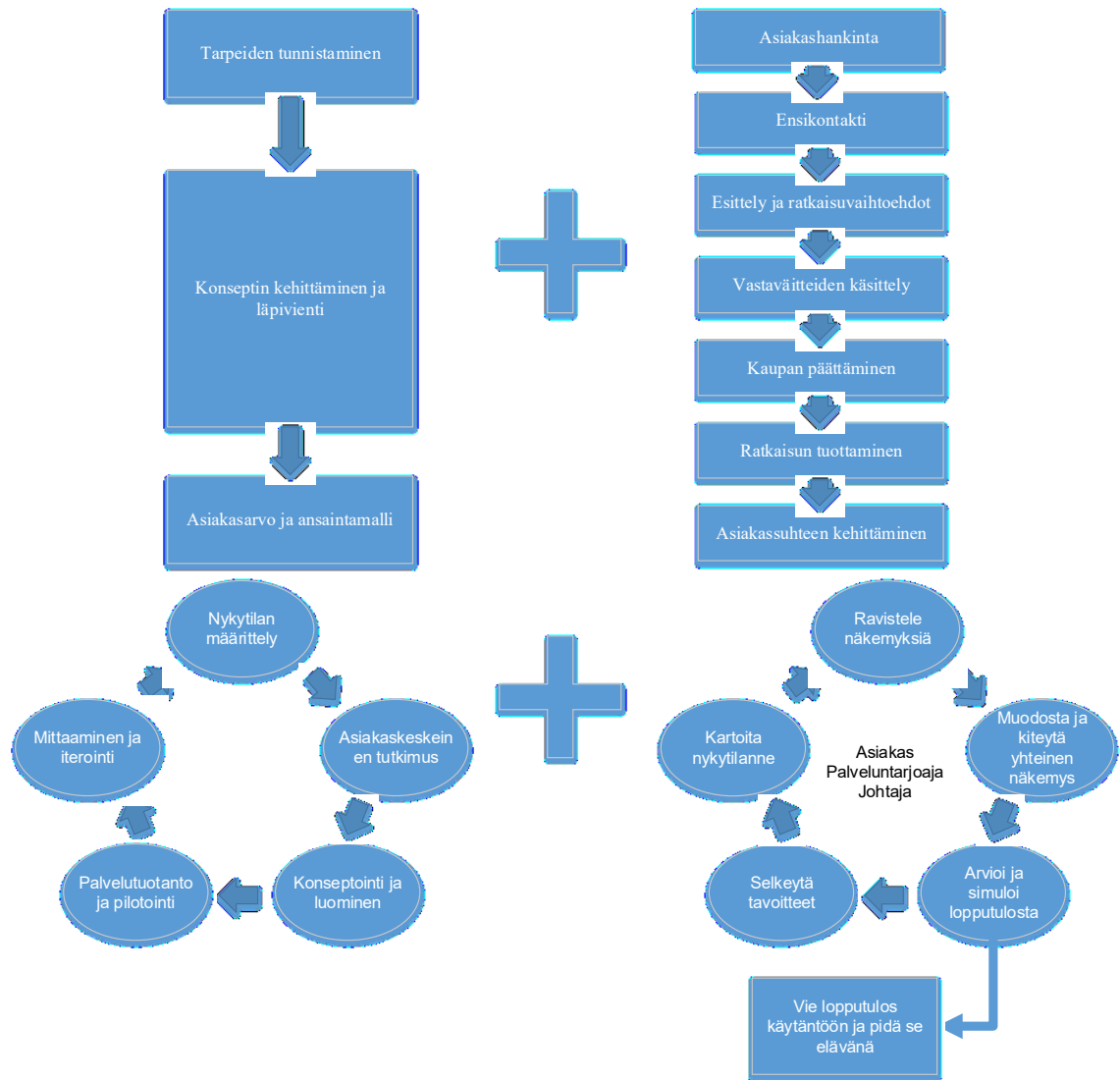
Konseptin kehittäminen palvelumuotoilun menetelmin vaatii tietoa sekä asiakkailta että yritykseltä. Tuotteistetun konseptin rakentaminen kohderyhmälle sopivaksi vaatii tietoa sekä asiakkailta, yritykseltä että muotoillusta konseptista. Näistä syystä pilotoinnissa saatava tieto asiakkailta saattaa vaikuttaa kaupallistamisen kaikkiin vaiheisiin, ja siksi koko kaupallistamiskonseptia voidaan kehittää näillä tiedoilla. Pilotoinnissa voidaan saada sellaistaakin tietoa, mikä muuttaa konseptia isolta osalta, ja saattaa vaikuttaa suuresti sekä kustannuksiin että asiakastyytyvyyteen. Mitä isompi kustannus on kyseessä, sitä tarkemmin tulee miettiä kehityskohteen takaisinmaksukyky joko tulona tai asiakastyytyvyytenä, jota vaaditaan tulevaisuuden tuloihin. Kuvassa 6 on esitetty tiedonkulku ja vaikutus pilotoinnissa.



**Kuva 6.** Tiedonkulku kaupallistamisen pilotoinnissa.

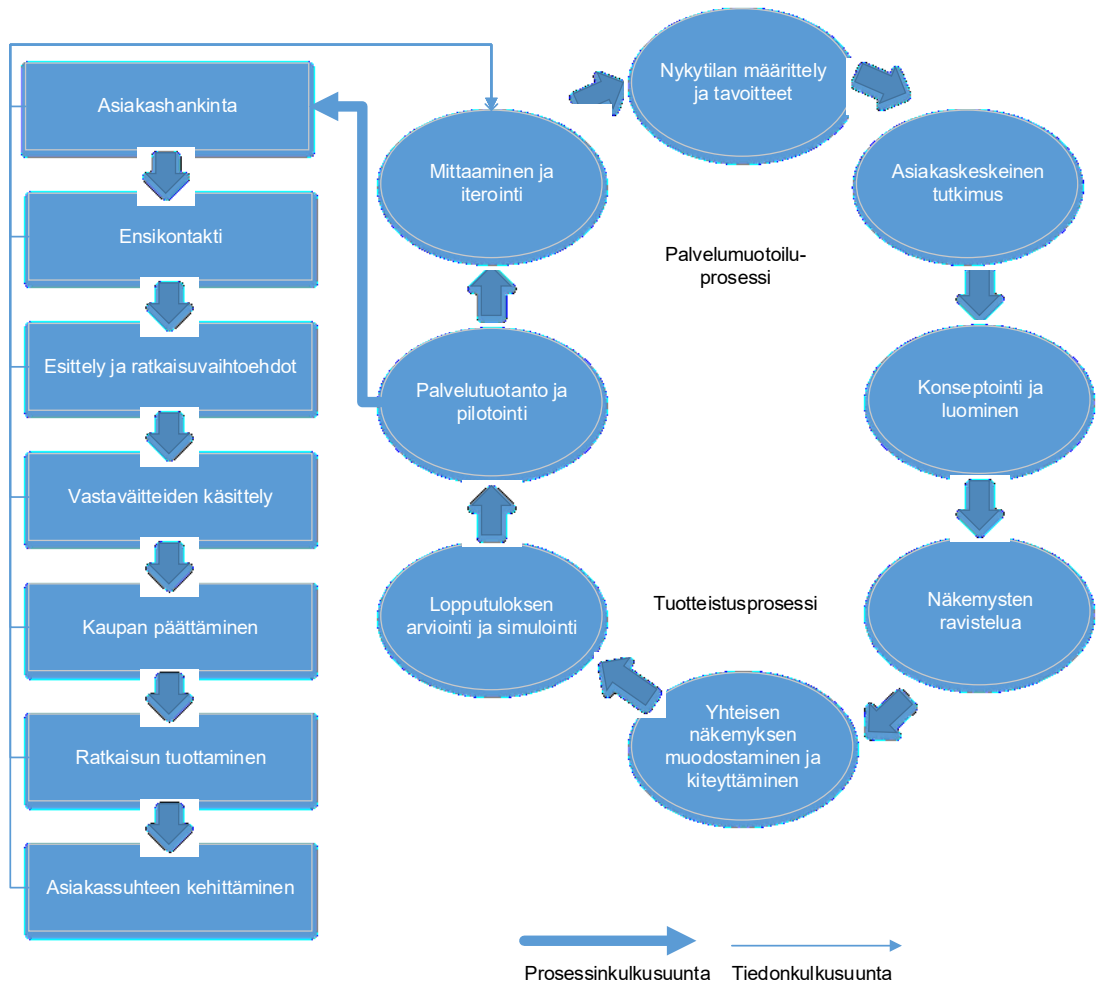
Kuvassa nuolet osoittavat tiedon kulkusuuntaa. Vasemmalla ylhäällä asiantuntija hyödyntää asiakkailta ja yritykseltä saatavaa tietoa. Tämän jälkeen asiantuntija vie tiedon palvelun kehitysprosessiin, jossa edellinen vaihe vaikuttaa aina seuraavaan vaiheeseen. Kohderyhmän ja tarpeen määrittäminen vaikuttavat konseptiin ja nämä kaikki taas vaikuttavat tuotteistukseen. Lopuksi asiantuntija vie yritykseltä, asiakkailta ja tuotteistetusta konseptista tiedot myyntiprosessiin ja muokkaa myyntiprosessin näiden tietojen mukaiseksi.

Viitekehys muodostuu 2. osan teorioiden pohjalta. Viitekehyksessä yhdistetään siis kaupallistamisen, myyntiprosessin, palvelumuotoilun ja tuotteistamisen teorit, kuten kuvassa 7 on esitetty. Näistä neljästä teoriasta on yhdistetty ja tiivistetty yksi prosessi kuvaamaan pilotointiprosessia.



**Kuva 7.** Kaupallistamisen, palvelumuotoilun, tuotteistamisen ja myyntiprosessin viitekehysten muodostuminen pilotoinnissa.

Tutkimuksen pilotointiprosessi on esitetty kuvassa 8. Kaupallistamisen teoria kulkee läpi koko pilotointi-kehitysprosessin. Siinä ei ole kuitenkaan konkreettisia vaiheita, joten se on siksi jätetty pois näkyvistä prosessissa. Kaupallistamisen ajatusmaailma ja vaiheet kuitenkin tulevat esiin pilotointiprosessissa (tarpeiden tunnistaminen, konseptin kehittäminen ja läpivienti sekä asiakasarvo ja ansaintamalli).



**Kuva 8.** *Pilotointi kaupallistamisen, palvelumuotoilun ja tuotteistamisen ehdoilla.*

Koska lähtökohtana on jo olemassa oleva konsepti ja tuotteistus, viedään ne suoraan pilotoitavaksi myyntiprosesseihin ja palvelutuotantoon. Myyntiprosessin kaikista vaiheista saadaan asiakaslähtöistä tietoa palvelumuotoiluun ja tuotteistuksen iterointiin.

Saatua tietoa viedään kaiken aikaa palvelumuotoiluun konseptin kehittämiseksi. Palvelun konseptin kehittämisen jälkeen kehitetään vielä ulkoista tuotteistusta ennen uudelleen pilotointia. Palvelutuotantoa on jatkuvaa ja uudet konseptit otetaan käyttöön erikseen luotavan kehityssuunnitelman mukaan (priorisointi ja toteutusaika). Tuotteistuksen nykytilanne määritellään suurimmaksi osaksi jo palvelumuotoilun nykytilan määrittämisen yhteydessä, ja tarkennetaan vielä uuden konseptin yhteydessä. Tieto kulkee siis kuvan 8 mukaisesti prosessin nykytilan määrittelystä tuotteistusprosessiin. Koska molemmat toteutetaan aina ennen uudelleen pilotointia, on prosessit tuotu viitekehyydessä yhdeksi yhtenäiseksi prosessiksi. Näin uusi tieto on mukana koko palvelumuotoilu ja tuotteistusprosessin ajan. Palvelumuotoilu ja tuotteistusprosessi on iterointipro-

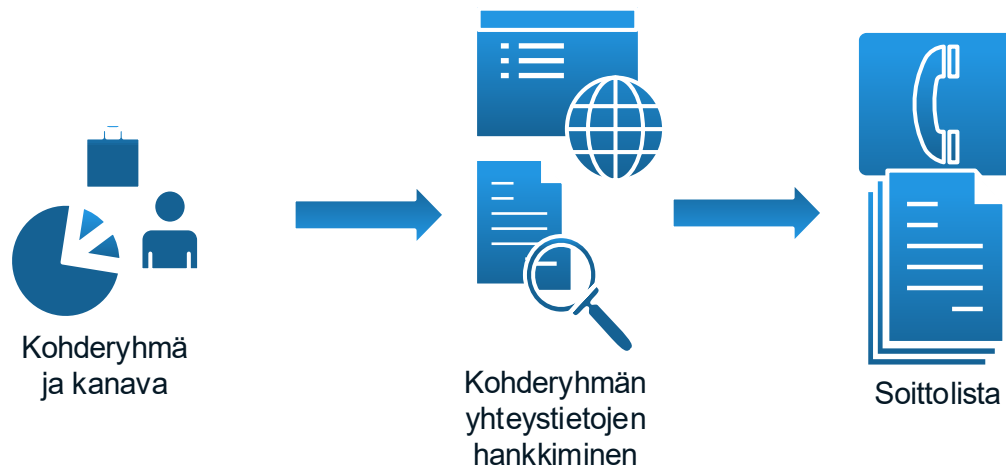
sessi, ja on siksi pidetty erillisenä myyntiprosessista. Myyntiprosessi toteutetaan aina asiakaskohtaisesti eikä sitä siksi voida iteroida sellaisenaan. Palvelumuotoilua ja tuotteistusta taas iteroidaan kaiken aikaa ja myyntiprosessista saadaan koko ajan uutta asiakaslähtöistä tietoa tämän prosessin kehittämiseksi.

Kaiken kehityksen keskiössä on asiakaslähtöisyys. Tämän vuoksi niin palvelumuotoilussa, tuotteistuksessa kuin myyntiprosessissa kaikki lähtee asiakkaasta, ja tätä kautta asiakas on myös koko kaupallistamisen keskiössä. Lopullinen viitekehys viedään seuraavaksi käytäntöön kohdeyrityksen kautta.

## 4.2 Kehitysideoiden kerääminen pilotoinnin aikana

### 4.2.1 Asiakashankinta ja kontaktointi

Asiakashankinnassa oli kolme erillistä vaihetta kuvan 9 mukaisesti. Ensimmäisessä vaiheessa määriteltiin aloituskohderyhmä mahdollisimman tarkasti ja kanava, josta kyseinen kohderyhmä tavoitettaisiin. Toisessa vaiheessa hankittiin kohderyhmän yhteystiedot eri kanavista, joista se oli mahdollista. Viimeisessä vaiheessa koottiin soittolista hankituista yhteystiedoista.



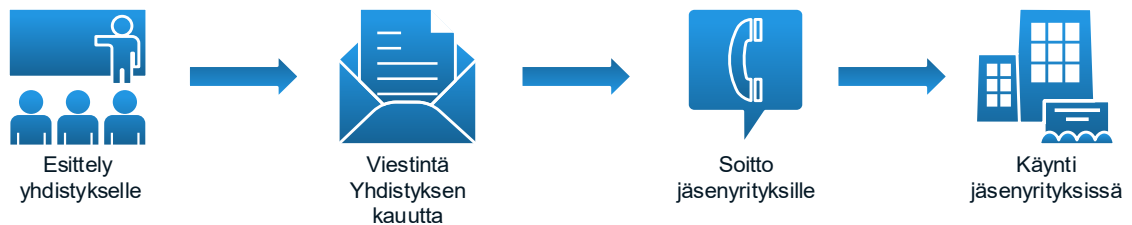
**Kuva 9.** Asiakashankinta.

Tärkeimmäksi kohderyhmäksi on aiemmin tunnistettu pienet ja keskisuuret kivijalkamyymälät tietyiltä tuote- ja palvelualoilta. Palvelun pilotoinnin ja myynnin helpottamiseksi ja selkeyttämiseksi, kun huomioidaan myös tarvittavat sovelluksen käyttäjät, kohdistettiin kohderyhmä alueellisesti ensin Turkuun. Todettiin, että sovellusta on helpompi kontrolloida, pilotoida ja myydä alueellisesti kauppiaille, mutta myös lanseerata loppukäyttäjille. Lisäksi sovelluksen paikannusominaisuus tarjoaa käyttäjille mahdollisimman suurta hyötyä, kun alueella on kivijalkamyymälöitä tiheämmin.

Mahdollisimman tehokkaan kontaktoinnin vuoksi segmentointi perustuu kohderyhmän yhteisen tarpeen lisäksi myös siihen kanavaan, josta kohderyhmän tai sen osan pystyy tavoittamaan mahdollisimman tehokkaasti. Kyseisen palvelun kohdalla tunnistettiin kaksi yhdistystoimintaa, joiden kautta palvelua pystyy levittämään ja tarjoamaan tehokkaasti seuraavilla kriteereillä: tuotteita tai palveluita paikallisesti tarjoava kivijalkaliike Turun keskustan alueella.

Yhdistysten ulkopuolella oleva liikkeet koottiin listalle yhteystietoineen niiden tarjoamien tuotteiden ja palveluiden mukaan kategorioituina. Liikkeiden liikevaihdolla tai henkilöstömäärällä ei katsottu olevan vaikutusta luokitteluun, koska kaikkien on helppoa ja edullista ottaa palvelu käyttöön. Ensimmäiseltä listalta jätettiin pois liikevaihdoltaan pienet (alle 20 000 €) ja iältään vanhat yritykset, joiden liiketoiminta on pientä ja päättäjät lähellä eläkeikää. Tietolähteenä käytettiin eri yritystietokantoja ja -hakemistoja, kuten Finder ja Yritys- ja yhteisötietojärjestelmä (YTJ), Google-hakukonetta, alueen yhdistyksiä ja yhteisöjä sekä Suomen Yrittäjien Synergia-palvelua.

Ensikontaktointitapoja suunniteltiin kaksi riippuen alakohderyhmästä. Yhdistysten kautta lähestyttäessä keskustelua käytiin ensin yhdistyksen hallituksen ja päättäjien kanssa kuvan 10 mukaisesti sekä yhdistysten järjestämissä tapahtumissa suoraan yritysten kanssa. Tätä kautta haettiin yhdistyksen viestinnän kautta ensikosketusta kivijalkamyymälöihin.



**Kuva 10.** Ensikontakti yhdistysten kautta jäsenyrityksiin.

Tämän jälkeen yhdistyksen jäsenyrityksiä kontaktoitiin puhelimitse ja sovittiin käynti paikan päällä kuvan viimeisten vaiheiden mukaan. Yhdistysten tapahtumiin osallistumiseksi on yleensä oltava yhdistyksen jäsen. Muista alueen yrityksistä koottiin soittolista määriteltyyn kohderyhmään perustuen. Tätä soittolistaa hyödyntäen kivijalkamyymälöille soitettiin ja sovittiin tapaaminen palvelun esittelylle kuvan 10 mukaisesti.



**Kuva 11.** Ensikontakti muihin kohderyhmän yrityksiin.

Molemmassa soittotilanteissa käytettiin siihen erikseen suunniteltua lähestymistapaa (myyntipuhetta). Jos kontaktoitava ei esittänyt kiinnostusta palvelua kohtaan, esitettiin tälle pikainen kartoitus syistä. Saaduilla tiedoilla pystytään kehittämään viestintää niin, että yhä useampi kohderyhmästä saadaan tietoiseksi palvelusta ja sen hyödyistä, ja tätä kautta mahdollisiksi asiakkaiksi.

Palvelu ja palveluntuottaja ovat uusia, joten luottamus tulee rakentaa muilla keinoilla kuin vahvalla brändillä ja isoilla asiakasreferensseillä. Tässä hyödynnettiin muun muassa yhdistysjäsenyyksiä, henkilöiden paikallista tunnettavuutta ja palvelun toimivuutta sekä ominaisuuksia. Kontaktit ja viestintä toteutettiin ammattimaisesti, pukeutuminen ja esittely toetutettiin asianmukaisesti ja materiaalit suunniteltiin laadukkaiksi.

Ensikontaktointia on myös aiemmin tehty erilaisissa verkostoitumistilaisuuksissa, joissa palvelua on pystytty koeponnistamaan jo ennen kuin se on ollut valmis tai tuotteistettu. Keskustelemalla ihmisten kanssa ideasta, ominaisuuksista ja hinnasta pystyttiin testaamaan heidän suhtautumistaan konseptiin. Kirjoittaja itse on keskustellut palvelusta yli kahdenkymmenen yrittäjän kanssa, ja on saanut kritiikkiä ainoastaan yhden kerran. Tämäkin kritiikki liittyi kyseisen henkilön mielestä kalliiseen kustannukseen. Lyhyen keskustelun jälkeen päästiin kuitenkin lopputulokseen, että palvelun kautta ei tarvitse viestiä kalliista tuotteista, joissa on pieni kate. Tästä opittuna kehityksenä saatiin kaksi tärkeää argumenttia. Ensimmäinen liittyi siihen, että palvelun kautta voidaan viestiä sisään heittotuotteista, joilla asiakkaat saadaan paikanpäälle ja jonka jälkeen heille voidaan myydä myös muuta ilman sovelluksen kuluja. Toinen argumentti taas liittyi siihen, että jokaisella yrityksellä on myös suurempi katteisia tuotteita ja palveluita tai paketteja, jolloin kannattaa viestiä näistä käyttäjille.

Ensikontaktissa ja kontaktoinnissa hyödynnettiin menetelmänä erityisesti laadullisen tutkimuksen haastatteluja. Näin saatiin tehokkaasti hyödynnettyä kontaktoinnin vaiheet myös tiedonhankintaan. Tämä sopi samantyyppisenä niin koeponnistukseen potentiaalisten käyttäjien kanssa keskustellessa, yhdistysten kanssa keskusteltaessa kuin soittaessakin. Jos toiselle osapuolelle ei olla myymässä palvelua, voidaan näiden kanssa



keskustella vähän pidemmän kaavan mukaisesti, ja tätä kautta saada enemmän hyötyä irti kehittämiseksi. Jos taas kyseessä on potentiaalinen asiakas, jolle ollaan myymässä, on syytä olla vähän hellävaraisempi ja toimia lyhyemmän kaavan mukaan, ellei potentiaalinen asiakas sitten itse osoita mielenkiintoa keskustelun jatkamiselle. Näin ei turhaan menetetä painostamalla edelleen tulevaisuudessa potentiaalista asiakasta. Kontaktitoivalle on myös hyvä osoittaa, että kehitysideoita otetaan vastaan, jotta palvelu vastaisi tulevaisuudessa paremmin kontaktoitavankin tarpeita.

Ensikontaktisoiitoja teki kirjoittajan lisäksi myös kaksi muuta henkilöä. Yksinkertaisuudessaan ensikontaktisoiitoissa kehityksen kannalta kerätään ylös, mikä on puhelun lopettamisen syy. Lisäksi jos kontaktoitava on halukas tarkemmin avaamaan syytä ja antamaan mielipidettään ja tarpeitaan palveluun liittyen, voidaan keskustelua jatkaa pidemmälle. Viidestäkymmenestä kontaktista (vastattu puhelu) lopputulokset olivat taulukon 4 mukaiset. Vastaväitteen esittäminen ei kuitenkaan tarkoittanut suoraan, ettei tapaamista olisi saatu sovittua.

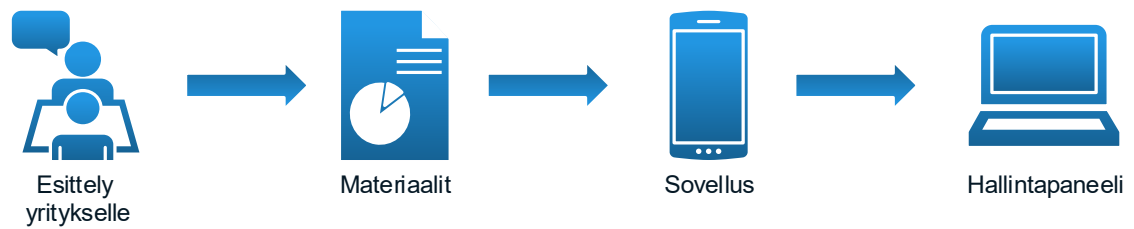
Taulukko 4. *Vastaväite palvelua kohtaan.*

<b>Syy tai vastaväite</b>	<b>Lukumäärä</b>
Liian kallis – Tuotteissa tai palveluissa ei ole tarpeeksi katetta	1
Käytössä on muita vastaavia palveluita	3
Kiire – Ei ehdi puhua	8
Ei sovi tarkoitukseen	10
Ei mainosteta	1
Asiakkaita on tarpeeksi	2
Asiakkaat eivät käytä älypuhelinia	1
Ei riittävä tunnettavuus	5
Lopettanut tai lopettamassa	3

Taulukossa esiintyvät syyt auttavat jo yksinään konseptin kehittämistä, mutta ovat varsin hyödyllisiä yhdessä muiden haastattelujen ja muun havainnointimateriaalin kanssa. Havainnoinnilla pystyttiin keräämään myös hiljaista tietoa, joka toisissa tilanteissa saattoi joko heikentää tai vahvistaa haastattelun tuloksia. Havainnoimalla pystyttiin hyödyntämään puhelimesta hiljaisuuksia, äänensävyjä ja reagoiteja. Kasvotusten näiden lisäksi pystyttiin hyödyntämään myös eleitä. Puhelimesta kaikki vastaväitteet liittyivät taulukon 4 syihin, koska puhelun aikana sovellusta ja palvelua esiteltiin vain hyvin pin-tapuolisesti.

## 4.2.2 Palveluesittely

Esittely ja ratkaisuvaihtoehdot vaihe sisälsi erilaisten materiaalien, sovelluksen ja hallintapaneelin esittelyyn. Palvelun esittely yritykselle eteni kuvan 12 mukaisesti.



**Kuva 12.** Materiaalien, sovelluksen ja hallintapaneelin esittelyprosessi kauppiaille.

Esittely eteni kuvan mukaisesti, niin että ensin esittäydettiin ja kerrottiin yleisesti miksi ollaan paikalla. Tuotteistuksen yhteydessä on suunniteltu käyntikortit, joita jaettiin potentiaalisille kauppiaille ja yhteistyökumppaneille tapaamisten yhteydessä. Lisäksi on suunniteltu myymälöihin jätettävät ja loppukäyttäjille jaettavat materiaalit sovelluksesta ja sen ominaisuuksista. Nämä materiaalit käytiin kuvan mukaisesti esittäytymisen jälkeen läpi. Kyseessä on yksinkertainen palvelu, joten sen myyntiin ei oletettu etukäteen tarvittavan erillisiä kauppiaille kohdistettuja myyntimateriaaleja.

Lisäksi käyttäjille suunnattu sovellus itse oli käytettävissä esittelytilanteessa, jolloin sen käyttöä ja ominaisuuksia voitiin käydä läpi ja esitellä toimintaperiaate suoraan puhelimella. Näin pystyttiin myös säästämään suunnittelu-, toteutus- ja painokustannuksissa näiden osalta. Sovelluksella pystyttiin tuomaan kauppiaille suoraan konkretiaa esittelytilanteessa. Kauppiaan hallintapaneeli toimii selainpohjaisena, ja se oli myös käytössä myyntitilanteessa. Se on suunniteltu yksinkertaiseksi ja helppokäyttöiseksi.

Palvelun hinnoittelu on yksinkertainen ja kaikille pienille ja keskisuurille kivijalkamyymälöille sama. Näin se oli myös yksinkertaista esittää esittelytilanteessa ilman erillistä tarjousta. Esittelystä edettiin suoraan mahdollisten vastaväitteiden käsittelyyn.

Vastaväitteiden käsittelyvaiheessa saatiin pilotoinnin kannalta tärkeintä tietoa kehitysprosessiin kuvan 13 mukaisesti. Jos vastaväitteitä ei tulisi, olisi konsepti toimiva ja hiottavaa ei juuri ole. Niin ei kuitenkaan käynyt, ettei yhtään vastaväitettä olisi ollut. Vastaväitteet eivät myöskään välttämättä tarkoita, että konseptissa olisi jotain vikaa. Ne voivat liittyä henkilökohtaisesti huonoon tilanteeseen sillä hetkellä tai henkilö ei välttämättä ole ymmärtänyt jotain asiaa. Kaikki vastaväitteet käsiteltiin siitä huolimatta asiakkaan kanssa ja kirjoitettiin muistiin. Vastaväitteiden perusteella pystyttiin kehittämään palvelua, tuotteistusta ja myyntiprosessia.



**Kuva 13.** *Konseptin kehitys vastaväitteiden perusteella.*

Vastaväitteiden käsittelyvaiheen prosessi alkoi kuvan mukaisesti siitä, kun esittelyn ja hinnan käsittelyn jälkeen yritykseltä tuli ensimmäinen vastaväite. Kaikki vastaväitteet ovat potentiaalisia kehityskohteita ja sitä kautta mahdollisia tulevaisuuden kehitysprosesseja. Kehityskohteet viedään kuitenkin yhteen muiden pilotointiprosessin aikana tulevien kehitysideoiden kanssa, jonka jälkeen ideoista valitaan ja priorisoidaan oikeat kehityskohteet.

Palvelun esittelyssä ja vastaväitteiden käsittelyssä hyödynnettiin haastattelumenetelmiä ja havainnointia samoin kuin kontaktoinnissakin. Palvelun esittelyssä haastattelu oli pääasiassa keskustelunomaista ja liittyy materiaalien, sovelluksen ja hallintapaneeli esittelyyn. Näin saatiin keskustelun lomasta poimittua asioita, että jos jokin asia ei ollut helposti ymmärrettävä, ei ollut tärkeä tietyille kohderyhmälle tai jokin ominaisuus tai toiminto puuttui tai oli vaikeasti käytettävä. Havainnointi auttoi tuomaan toisenlaisia näkökulmia palvelun esittelytilanteeseen. Havainnoimalla pystyttiin saamaan joko vahvistavia, heikentäviä tai kokonaan uusi näkemyksiä. Havainnointi ja haastattelut toivat myös tietysti vahvistusta olemassa oleville hyville asioille. Tämä on tärkeää tilanteissa, joissa on saatu sekä positiivista että negatiivista palautetta johonkin liittyen. Keskustelunomainen haastattelu esittelyssä toteutettiin havainnoinnin lisäksi helpoilla keskustelun avauksilla, kuten ”mitä pidät tästä” tai ”onko tästä kysyttävää”. Aloitukset tulee olla positiivisia, kun kyseessä on kuitenkin edelleen myyntitilanne, eikä omaa palvelua voida liikaa kyseenalaistaa ainakaan vielä tässä kohdassa.

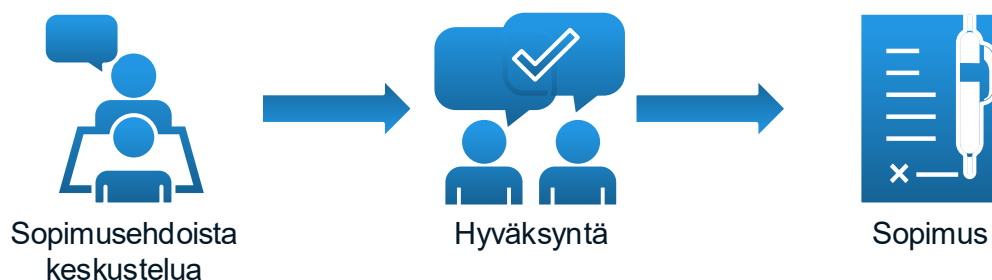
Vastaväitteiden käsittelyssä menetelmät olivat samantyyppisiä. Tilanteissa saatettiin huomata, ettei asiakas ollut vielä ymmärtänyt jotakin asiaa, mikä viestitti tilanteesta, ettei asiaa ollut huomattu kertoa vielä lainkaan tai sen olisi voinut ilmaista ymmärrettävämmiin. Joissakin tilanteissa asiakas ei osannut suhteuttaa liiketoimintaansa suoraan tällaiseen palveluun ja heitä tuli opettaa, miten he voisivat käytännössä hyödyntää palvelua. Jos asiakkaan ongelmana oli esimerkiksi liian pieni kate, myyjän oli opetettava asiakasta, miten tämä pystyisi nostamaan katetta, esimerkiksi luomalla tuotteista valmiita kokonaisuuksia eli paketteja. Toisissa tilanteissa argumentointi meni pidemmälle ja saatettiin jutella myös tulevaisuuden ominaisuuksista, jotka olivat kyseiselle asiak-

kaalle tärkeitä. Parhaissa tapauksissa jopa näiden ominaisuuksien piirteistä saattoi olla keskustelua, jolloin saatiin hyviä kehitysideoita tulevaisuuden kehittämiseksi. Keskustelut lähtevät useimmiten asiakkaan päästä, koska kyseessä on vastaväitteiden esittäminen. Näille keskusteluille tuli myös myyjän puolesta osata antaa mahdollisuus, koska aina ei ollut kyse vastaväitteistä vaan joskus ihan mielenkiinnosta. Tilanteissa, joissa vastaväitteitä ei ollut, siirryttiin suoremmin kaupan päättämiseen. Argumentoinnissa on toki mietitty etukäteen mahdollisia vastaväitteitä ja näihin vastauksia. Yleisimmät vastaväitteet myös vaiheessa olivat taulukon 4 mukaisia.

Myös muita kehitysehdotuksia tuli pilotointiprosessin aikana. Suurimpana oli palvelun muokkaaminen vastaamaan tapauksia, joissa useampi yritys toimii samoissa tiloissa saman brändin alla, kuten parturit, kampaamot, hierontayritykset ja kauneushoitolat. Hallintapaneelin sujuvan käytön parantaminen puhelimitse tuli ehdotuksena yrityksiltä, joilla ei ollut tietokonetta tai tablettia kassan läheisyydessä, jotta lunastukset on helppompaa suorittaa. Ostetun tuotteen tai palvelun lunastusajan määrittäminen nousi esiin useamman käynnin yhteydessä. Viimeinen lunastusaika haluttiin määrittää erityisesti siksi, etteivät myydyt tuotteet jää varastoon makaamaan ja odottamaan lunastajaa pitkäksi aikaa.

### 4.2.3 Kaupan päättäminen, palvelutuotanto ja sen jälkeen

Kaupan päättäminen voi tarkoittaa sitä, että yritys joko ei halua tehdä sopimusta tai halua tehdä sopimuksen. Molemmissa tapauksissa saatiin tärkeää tietoa konseptista. Kaupan päättäminen kävi läpi kolme vaihetta kuvan 14 mukaisesti, joista ensimmäisessä keskusteltiin sopimusehdoista, toisessa haettiin hyväksyntä ja kolmannessa vaiheessa allekirjoitettiin valmis sopimus pohja.



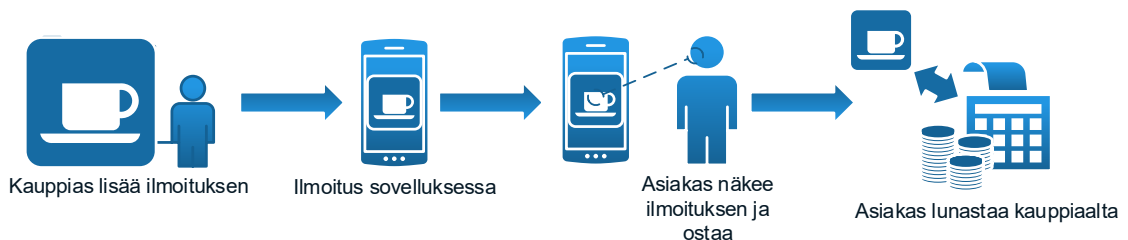
**Kuva 14.** Kaupan päättäminen sopimukseen.

Sopimusehdoista löytyi ensimmäisten sopimusten allekirjoittamisen yhteydessä pari ristiriitaista kohtaa, joissa sopimusajat, irtisanomisajat ja muutosajat eivät olleet täysin yhtenäiset. Näiden korjausten lisäksi sopimukseen lisättiin pari kohtaa selventämään ja rajaamaan asioita, kuten laskutusväliä.

Kaupan päättäminen oli pilotoinnissa yksi tärkeimpiä tilanteita vastaväitteiden käsittelyn jälkeen hankkia keskustellen tietoa, tarpeita ja erityisesti tulevaisuuden kehitysprojekteja palveluun liittyen. Kun asiakas oli jo allekirjoittanut tai luvannut allekirjoittaa, voitiin kauppaa vahvistaa kuuntelemalla asiakkaan huolet ja toiveet, ja viedä nämä eteenpäin toteutettaviksi (mahdollisuuksien mukaan). Asiakkaalla oli kaikki palvelun komponentit tässä tilanteessa tuoreessa muistissa, jolloin keskustellen oli helppo kaivaa tietoja. Joissakin tilanteissa asiakas ei välttämättä tästä huolimatta muistanut kaikkea, ja kysyi asioita jotka oli jo toteutettu. Nämä tilanteet vahvistivat samanaikaisesti asiakaskokemusta ja saattoivat silti viestiä siitä, ettei kaikki ole välttämättä selkeästi ilmaistu.

Kaupan päättäminen sopimukseen eli kuvan viimeinen vaihe suunniteltiin niin, että se on mahdollisimman helppoa ja pystytään toteuttamaan jo paikan päällä. Sopimus pohjaan oli täytetty valmiiksi asiakkaan tietoja allekirjoitusta lukuun ottamatta. Pilotoinnin aikana suunniteltiin myös sähköistä sopimusta, jotta tiedot saadaan tulevaisuudessa suoraan sähköisessä muodossa asiakkuudenhallintajärjestelmään.

Myyntiprosessin tarkoitus oli se, että sopimuksen tekevä yritys sai kuvan 15 mukaisesti palvelun käyttöönsä heti. Palveluun luotiin heti sopimuksen yhteydessä tili asiakkaalle ja katsottiin sen käyttö läpi, ja luotiin ensimmäinen mainos. Näin asiakas sai heti kaikki palvelun hyödyt käyttöönsä.



**Kuva 15.** *Asiakas ostaa ja lunastaa kauppiaan ilmoituksen tuotteen tai palvelun.*

Kuvan mukaisen prosessin yhteydessä pystyttiin ottamaan vastaan palautetta sekä sovelluksesta että kauppiasnäkömystä heti ensimmäisen tapaamisen yhteydessä. Tämä auttoi palvelun käytön opastuksessa ja käyttöönotossa myös sellaisissa asioissa, joihin ei välttämättä ollut osattu etukäteen varautua. Keskusteluissa ja havainnoinnilla saata-va palaute pystyttiin myös viemään ketterästi palvelun kehitykseen.

Asiakassuhteen kehittäminen alkaa heti kaupan päättämisestä. Asiakkaalta otetaan kehitysehdotuksia koko myyntiprosessin ajan vastaan, mutta erityisesti tämän jälkeen, kun asiakas maksaa palvelusta. Asiakassuhteen kehittämisessä on tärkeää ylläpitää ja kehittää luottamusta. Asiakastarpeisiin vastaaminen ja niiden mukainen kehitys on tärkeä tapa rakentaa pitkäaikaista asiakassuhdetta. Siksi kehitysideoiden keräämisen aloittaminen on tärkeää heti kaupan päättämisestä ja toteuttaa sitä jatkuvana. Lopulli-

nen luottamus ansaitaan toimittamalla asiakkaalle päivityksiä hallintapaneeliin ja sovellukseen kehitysehdotukset huomioiden.

Keskustelussa ei käytetty valmiita kysymyksiä, vaan seurattiin tiettyjä aiheita ja pidettiin keskustelu oikeassa suunnassa. Luottamusta pyrittiin rakentamaan koko myyntiprosessin ajan, ennen sitä ja myös sen jälkeen, vaikka sopimukseen ei siinä tilanteessa päästykään. Asiakkaan päätöksen arvostaminen ja ymmärtäminen rakensi luottamusta, ja antoi mahdollisuuden löytää syyt, miksi sopimukseen ei päästy. Keskusteluja kehitettiin sen mukaan, kun saatiin samantyyppisiä vastauksia, tai löydettiin ratkaisuja keskusteltaviin asioihin.

Laadullisen tutkimuksen mukaisesti toteutetulla kartoituksella keskustellen saatiin parhaiten selville todelliset tarpeet ja halut palvelua tai prosessia kohtaan tai ongelma, jota palvelu ei vielä täyttänyt tai ollut ratkaissut. Asiakkaan halut eivät kuitenkaan aina ole sama asia kuin tarve, ja siksi nämä tulee erotella toisistaan ammattitaidon avulla. Halut on myös hyvä huomioida viestinnässä, koska asiakas ei todennäköisesti itse ymmärrä, että hänen tarpeensa on eri kuin halunsa. Myyntiprosessin yhteydessä käydyt keskustelut auttoivat kehittämään palvelua ja sen tuotteistusta sekä myyntiprosessia oikeaan suuntaan erittäin kustannustehokkaasti ja ketterästi.

## **4.3 Palvelukonseptin ja sen tuotteistuksen kehittämismenetelmät**

### **4.3.1 Konseptin kehittäminen ja iterointi**

Tietoa kerättiin kaikista myyntiprosessina vaiheista haastattelemalla ja havainnoimalla: kontaktoinnista, palveluesittelystä, vastaväitteistä, kaupan päättämisestä ja palvelun tuottamisesta. Kaikki tieto koottiin yhteen ja luokiteltiin ensin samantyyppisiin kehitysehdotuksiin. Tiedon analysointi aloitettiin kehitysidean kiireellisyyden ja vaikuttavuuden perusteella eli kuinka kriittinen ehdotus oli kyseessä ja kuinka monelle ehdotus oli tärkeä. Luottamusta pystyttiin rakentamaan tehokkaasti, kun kyseessä oli helppo pieni muutos, josta useampi asiakas oli maininnut, ja tämä saatiin nopeasti toteutukseen. Taulukossa 5 on listattu osa pilotointiprosessin aikana ilmentyneistä kehitysehdotuksista.

Taulukko 5. Kehitysehdotukset pilotointiprosessista.

Vastaväite ja/tai kehitysehdotus	Lukumäärä	Kriittisyys
Liian kallis – Myyntiprosessissa huomioiminen	1	Keskitaso
Käytössä on muita vastaavia palveluita – Myyntiprosessissa huomioiminen	3	Korkea
Asiakkaita on tarpeeksi – Myyntiprosessissa huomioiminen	2	Keskitaso
Ei riittävä tunnettavuus – Myyntiprosessissa huomioiminen	5	Korkea
Ei mainosteta – Myyntiprosessissa huomioiminen	1	Alhainen
Hallintapaneelin parempi käytettävyys puhelimella	1	Keskitaso
Viimeisen lunastusajan asettaminen	3	Korkea
Ilmoitusten selausvaihtoehdoksi kartta	1	Alhainen
Asiakkaat eivät käytä älypuhelin - Sovelluksen selainpohjainen käyttö	1	Alhainen
Useampi yritys saman brändin alla – Palvelun muokkaaminen tähän tarkoitukseen	3	Korkea

Taulukossa korkean kriittisyyden saaneet ehdotukset menivät suoraan kehitysprosessiin. Keskitason ehdotukset taas kustannustehokkaasti mahdollisimman nopeasti ja alhaisen tason jäivät odottamaan vuoroaan ja mahdollista lisäpalautetta. Osa ehdotuksista on enemmän sovelluksen käyttäjälähtöisiä, ja siksi on parempi niiden osalta odottaa palautetta sovelluksen oikeilta käyttäjiltä.

Kehitysideat vietiin tämän jälkeen olemassa olevan konseptin muotoiluun eli aiemmin luotujen palvelumuotoilutyökaluihin:

- visualisointi,
- henkilökuvat,
- asiakas-, osto- ja palvelupolku,
- sidosryhmäkartta ja
- Service Blueprint.

Koska kyseiset dokumentit on luotu jo aiemmin, oli palvelumuotoiluprosessi tässä kohdassa hyvinkin ketterää. Jokainen luokiteltu kehitysidea vietiin yksitellen olemassa oleviin työkaluihin, ja katsottiin millaista lisäarvoa se tuo palvelulle. Ideat arvioitiin myös kehittämiskustannusten ja mahdollisen lisäarvon tuomisen kannalta. Analysoinnin perusteella kehitysehdotukset palvelua koskien vietiin johtoryhmän päätettäväksi. Toteutusluvan saaneet ideat vietiin joko suoraan konseptiin ja käyttöön tai jonotuslistalle riippuen sen toteuttamisaikataulusta. Salassapitosopimuksen takia alkuperäisiä tai lopullisia materiaaleja ei voida näyttää.

Kehitetty konsepti jatkui tuotteistuksella, jossa uudet ideat peilattiin tuotteistettuun materiaaliin. Sanamuodot ja lisäykset tehtiin materiaaleihin ja digitaalisissa materiaaleissa ne tulivat käyttöön lähes heti ja fyysisissä materiaaleissa ne tulevat käyttöön seuraavassa painoerässä. Salassapitosopimuksen takia alkuperäisiä materiaaleja ei voida näyttää, mutta tässä muutamia muutoksia:

- Liian kallis → ”Liike voi saada uuden kanta-asiakkaan ja/tai liike voi myydä myös kokonaisuuksia eli paketteja”
- Tietyt ehdot nousivat esiin muita useammin sopimuksen jälkeen → Otettiin mukaan myyntiprosessiin kaupan neuvotteluun
  - Erityisehdot ilmoituksiin liittyen
  - Sopimusajan pituus ja hinnanmuutokset
  - Vastuukysymykset ilmoitettaviin tuotteisiin ja palveluihin liittyen

Lopuksi uusi konsepti ja tuotteistettu materiaali peilattiin myyntiprosessiin, joka uudelleen asemoitiin ja suunniteltiin kehitysten perusteella. Tutkimuksen jälkeen toistetaan uusi myyntiprosessi uudella tuotteistuksella, ja tätä tutkimus- ja kehitystyötä tehdään kaiken aikaisesti. Iterointi- ja kehitysväli pidentyvät mitä vähemmän kehitettäviä kohteita on.

### 4.3.2 Jalkauttaminen, lanseeraus ja arviointi

Jalkauttaminen eli implementointi toteutetaan organisaation sisällä pilotointiprosessin iteroinnin ja kehitystyön saavuttaessa pisteen, jossa uutta tietoa ei enää saada tai sitä saadaan hyvin vähän. Jalkauttamisessa kehitetty myyntiprosessi tuodaan yrityksen käyttöön ja koulutetaan käyttämään tuotettuja materiaaleja oikein. Jalkauttamisen jälkeen yritys pystyy myymään ja toimittamaan vastaavalla laadulla palvelua asiakkaille kuin pilotoinnissa on toteutettu.

Kun uusi pilotoinnin perusteella muotoiltu ja tuotteistettu konsepti on jalkautettu yritykseen, on mahdollista aloittaa lanseeraus ja markkinointi kokonaisuudessaan. Kohdeyrityksessä lanseeraus tuotetaan yhdessä sidosryhmien kanssa. Jalkauttaminen, lanseeraus ja markkinointi on muilta osin rajattu pois tästä tutkimuksesta.

Tuotetun palvelun mittaaminen ja arviointi on tärkeä osa pilotointia, jotta sen onnistumisaste pystytään selvittämään. Pilotoinnin onnistumista voidaan mitata suoraan sopimusten määrällä ja tätä kautta tuloksella. Avainmittareista ROI:ta pystytään hyödyntämään pilotoinnin jälkeen ja ennustamaan sitä kautta muun muassa takaisinmaksuaikaa, mutta NPS ei vielä tässä vaiheessa anna tarpeeksi tietoa palvelun kehittämiseen. NPS on kuitenkin hyvä tehdä palvelun lanseerauksen alkupuolella, jotta tulevia mittauksia voidaan verrata aiemmin tehtyyn. NPS:ää parempaa tietoa saatiin jo pilotoinnin



yhteydessä tehtävistä laadullisista tutkimuksista, joilla pystyttiin arvioimaan sekä palvelun että pilotoinnin onnistumista, ja samalla tuomaan konkreettisia kehitysideoita.

Asiakastyytyväisyyden tilannetta tutkitaan jatkossa säännöllisesti määrällisellä tutkimuksella. Jos asiakastyytyväisyydessä tapahtuu muutoksia, tutkitaan asiaa tarkemmin laadullisella asiakastutkimuksella. Laadullista asiakastutkimusta toteutetaan joka tapauksessa säännöllisin väliajoin. Näin saadaan todellisia kehitysehdotuksia, joihin perustuen konseptia voidaan kehittää pilotointiprosessin tavoin.

## 5. YHTEENVETO

### 5.1 Johtopäätökset

Työn alussa määriteltiin tutkimusongelma ja -kysymykset, joihin tutkimuksessa haettiin ratkaisut. Alla on esitetty tutkimuskysymykset ja ratkaisut niihin työssä käytettyjen materiaalien ja empiirisessä tutkimuksessa saatujen tulosten perusteella.

**Miten liiketoimintamallin kannattavuutta ja asiakaslähtöisyyttä pystyisi kehittämään kaupallistamisen pilotoinnin avulla?**

*Q1 Millainen pilotointiprosessi tuottaisi asiakaslähtöisiä kehitysideoita?*

Kaupallistamisen pilotointiprosessi on myynti-, kaupallistamis-, tuotteistus- ja palvelumuotoiluprosessin muodostama yhtenäinen kokonaisuus. Vaikka jokaista näistä voidaan käyttää yksin palvelun kehittämiseen, saadaan merkittävimmät tulokset käyttämällä niitä yhdessä. Näin saadaan samanaikaisesti arvokasta tietoa asiakkailta, tuotetaan yritykselle tulosta myynnin kautta ja kehitetään ketterästi ja kustannustehokkaasti palvelua. Palvelumuotoilun ja tuotteistuksen menetelmillä pystytään uudet kehitysehdotukset tuomaan tehokkaalla iteroinnilla uudeksi tuotteistetuksi palvelukonseptiksi ja pilotoimaan heti uudelleen kohderyhmässä.

*Q2 Miten kehitysideoita kannattaisi kerätä pilotoinnin aikana?*

Kehitysideoita kannattaa kerätä koko myyntiprosessin ajan kaikista eri vaiheista. Kehitysideat ovat luonteeltaan erilaisia riippuen siitä, missä vaiheessa myyntiprosessia ollaan. Ideat ovat myös usein sitä tarkempia, tärkeämpiä ja kannattavampia toteuttaa mitä todennäköisempi asiakas on eli mitä pidemmällä myyntiprosessissa ollaan. Myyntiprosessista ideat saadaan ketterästi suoraan konseptin palvelumuotoiluun, jossa niiden kriittisyys voidaan arvioida ja ottaa osaksi palvelua tämän perusteella. Tuotteistukseen liittyvät ideat taas saadaan uudelleen muotoillun palvelukonseptin kautta tuotteistukseen niin, että kaikki sopii varmasti yhteen. Kaikkia ideoita ei voida kuitenkaan kehittää. Jotkut ideat voivat olla kivoja asiakkaan mielestä, mutta ne eivät silti tuota lopulta merkittävää lisäarvoa konseptille.

*Q3 Millä menetelmin palvelukonseptia ja sen tuotteistusta tulisi kehittää pilotoinnin pohjalta?*

Palvelukonseptia voidaan uudelleen muotoilla myyntiprosessista saatujen kehitysehdotusten perusteella palvelumuotoilun menetelmin. Kun olemassa on jo aiemmin toteutetut palvelumuotoilun suunnitelmat, on näihin ketterää tehdä muutoksia. Käytännössä käytetään samoja työkaluja kuin palvelumuotoilussa yleensä, mutta tässä kohtaa muutokset on pääasiassa pieniä viilauksia, kun pohjatyö on tehty hyvin. Tuotteistuksessa huomio viedään viestintään ja materiaaleihin. Uuden konseptin perusteella varmistetaan olemassa olevien materiaalien kelpoisuus ja niitä viilataan ja tarkennetaan kehitysprosessin mukaisilla muokkauksilla. Uudet materiaalit voidaan ottaa käyttöön joko heti tai kun vanhat materiaalit on ensin käytetty loppuun. Kun uusi konsepti ja materiaalit on käytössä, voidaan pilotointiprosessi suorittaa uudelle. Konseptia ja sen tuotteistusta voidaan myös kehittää edelleen vanhasta pilotointiprosessista tulevilla kehitysideoilla. Konseptin muotoilussa on tärkeää huomioida myös tuotantotekijät, koska oikein muotoiltu konsepti vähentää sekä tuotannollisia kehityskustannuksia että tulevia tuotantokustannuksia.

Tärkein tulos on ollut huomata pilotoinnin avulla tehdyn kehitystyön huikea kustannustehokkuus, ja samalla asiakastytyvyyden kasvattaminen ja luottamuksen rakentaminen. Ei tarvita erillisiä tutkimuksia, jotka veisivät enemmän aikaa ja rahaa, eivätkä todennäköisesti antaisi yhtä laadukkaita tuloksia. Laadullisen tutkimuksen menetelmät tuottivat tehokkaasti hyödynnettävää tietoa.

Prosessin ketteryys kerätä tietoa ja kehittää konseptia on toinen tärkeä tulos. Myyntiä ja tuotantoa pystytään toteuttamaan samanaikaisesti, kun palvelua vielä testataan. Tapa on siis oivallinen uutta liiketoimintaa aloittaville yrityksille, kun tulovirtaa tarvitaan mahdollisimman nopeasti. Laadullisella tutkimuksella taas saatiin erittäin hyvällä otannalla palautetta ja kehitysideoita prosessin aikana. Näitä pystyttiin myös hyödyntämään tehokkaasti kehittämisessä. Pilotoinnin yhteydessä tehtyä kehitystyötä on helppo ja luonteva jatkaa, kun pohjalla on jo hyödynnetty vastaavia menetelmiä.

Tutkimuksessa tulee huomioida, että kehityksen kohteena on mobiilisovellus, joka eroaa perinteisemmästä fyysisestä tuotteesta ja henkilökohtaisesta palvelusta. Erityisesti tuotantotekijät tulee huomioida eri tavalla kehitystyössä. Tästä syystä perinteiset menetelmät ja toimenpiteet eivät välttämättä ole hyödynnettävissä yhtä suoraan kehittämisessä.

Kohdeyrityksessä seuraava vaihe on palvelun alueellinen lanseeraus sovelluksen käyttäjille. Tämä ohessa myynti aloitetaan jo seuraavalla alueella, jossa on taas oma tai omat lanseeraustilaisuutensa käyttäjille. Alue kerrallaan palvelualueetta laajennetaan sen luonnollisen leviämisen lisäksi myös päämäärätietoisesti. Pilotointiprosessin sisällä

tapahtunut kehitystyö jatkuu kaiken aikaa palvelun kehittämisessä myös tulevaisuudessa.

Toisena tutkimuskohteena on kustannuksiltaan arvokkaampien mahdollisten uusien palvelun osien tutkiminen. Tutkimuksessa tulisi tarkastella niiden tuottamaa lisäarvoa sekä kaupallistamismahdollisuuksia. Ennen palvelun osien tuottamista tai julkaisemista tulee niille olla valmis palveluun sidottu kaupallinen konsepti.

Uuden palvelun kaupallistamisessa tulee huomioida myös brändäys ja digitalisaatio. Brändäyksen tärkeydestä puhutaan paljon kirjallisuudessa ja myös kaupallistamisen yhteydessä (Ahto et al., 2016, 73). Digitalisaatio taas on tekijälle läheinen aihealue ja hänellä on vahva kokemus alalta. Digitalisaation hyödyntäminen liittyy erityisesti viestintään verkkosivujen, sosiaalisen median, mainonnan, sovelluksen ja muun viestinnän kautta. Digitalisaatio auttaa myös prosessien helpottamisessa ja nopeuttamisessa, esimerkiksi asiakashankinnassa.

## 5.2 Tulosten arviointi

Työssä ei ole tuotu konkreettisesti tai visuaalisesti esiin palvelumuotoilun ja tuotteistuksen lähtötilanteita eikä lopputuloksia. Tämä olisi voinut selkeyttää pilotoinnin tuomaa arvoa paremmin. Nämä on kuitenkin jätetty pois salassa pidettävänä, mutta muutostyö on kuitenkin kuvailtu sanallisesti mahdollisimman tarkasti ja osa muutoksista.

Pilottiryhmä oli sopivan kokoinen, jotta tulokset saavuttivat saturaatiopisteen. Näin ollen kehitysideoiden ja -kohteiden määrä väheni loppua kohden, ja löytyneet alkoivat toistua. Kehityskohteet otettiin huomioon palvelumuotoilussa ja tuotteistuksessa, jolloin nämä on huomioitu palvelussa, viestinnässä ja myynnissä.

Pilotointi toi hyviä tuloksia. Potentiaalisista kumppaneista jopa joka toinen otti palvelun käyttöönsä, mikä voidaan luokitella erittäin onnistuneeksi pilotoinniksi. Pilotoinnissa tehdyt kehitystoimenpiteet voidaan oletettavan tuoda tulevassa myynnissä vieläkin parempia tuloksia.

Asiakkailta ja potentiaalisilta asiakkailta saadut vähäiset kehitysideat ja -kohteet yhdessä hyvien tulosten kanssa viestivät useista asioista. Palvelu on tietysti toimiva ja kohde-ryhmä oikea, mutta lisäksi palvelumuotoilu ja tuotteistus sekä koko kaupallistaminen on alusta asti toteutettu onnistuneesti.

Pilotointi alueella voi myös vaikuttaa omalta osaltaan. Tätä ei kuitenkaan pystytä todistamaan ennen kuin myyntiä toteutetaan myös muilla alueilla sekä harvemmin asutetuilla että tiheämmin asutetuilla alueilla. Onnistuneen kaupallistamisen, palvelumuotoilun

ja tuotteistuksen myötä myynti ja muut prosessit tulisi olla myös helposti siirrettäviä uusille ihmisille. Tätä ei myöskään pilotoinnin aikana ole kuitenkaan vielä pystytty todentamaan.

Tutkimuksessa toteutettujen eri vaiheiden haastatteluissa huomattiin, että 10–20 henkilön tai yrityksen otanta riittää saturoimaan tarvittavan tiedon, kunhan kohderyhmä on todella tiivis. Kirjoittaja on todennut saman myös useissa aiemmin samoilla menetelmillä toteutetuissa tutkimuksissa. Näistä syistä voidaan todeta laadullisen tutkimuksen toimivan erityisen hyvin pilotointiprosessin tavaksi hankkia tietoa.

### **5.3 Jatkotutkimusaiheet**

Jatkotutkimusaiheet voivat liittyä joko suoraan kaupallistamiseen ja sen pilotointiin tai vaihtoehtoisesti muihin tärkeisiin uuden palvelun osa-alueisiin. Koska pilotointi on tehty mobiilisovelluspalvelulle, on käytetyt tutkimusmenetelmät ja teoriat valittu juuri tähän tapaukseen sopiviksi. Taustalla voi siis olla hyvin erilaisia tutkimus- tai kehitysmenetelmiä riippuen kaupallistettavasta palvelusta. Tuotteen kaupallistaminen taas eroaa vielä enemmän palvelun kaupallistamisesta.

Laajan aihealueen ja kohdeyrityksen kanssa tehdyn salassapitosopimuksen vuoksi pilotoinnin perusteella tehtyä palvelumuotoilua ja tuotteistusta ei kuvailtu erityisen tarkasti työssä. Tästä syystä jonkin aihealueen tarkempi tutkimustyö tapausesimerkillä, jonka voi kuvailla hyvinkin tarkasti, saa tuotua vieläkin tarkempia tuloksia.

Kaupallistamiseen vahvasti liittyviä aihealueita ovat myös brändäys, tuotanto ja logistiikka, joita ei tässä työssä tuotu tarkemmin esiin. Näiden yhteen sovittaminen kaupallistamisen pilotoinnin kanssa on myös mahdollinen jatkotutkimusaihe.

## LÄHTEET

Aaltonen, S. & Högbäck, R. (2015). *UMPIKUJASTA OIVALLUKSEEN: Refleksiivisyys empiirissä tutkimuksessa*, Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print, Tampere, 297 p.

Aarikka-Stenroos, L., Sandberg, B. & Lehtimäki, T. (2014). Networks for the commercialization of innovations: A review of how divergent network actors contribute, *Industrial Marketing Management*, Vol. 43(3), pp. 365-381.

Achtenhagen, L., Melin, L. & Naldi, L. (2013). Dynamics of business models – strategizing, critical capabilities and activities for sustained value creation, *Long Range Planning*, Vol. 46 pp. 427-442.

Ahto, O., Kahri, A., Kahri, T. & Mäkinen, M. (2016). *Bulkista brändiksi: käsikirja kasvuun ja kannattavuuteen*, 1. Painos. Docendo Oy, Jyväskylä, Suomi, 248 p.

Alam, I. (2006). Removing the fuzziness from the fuzzy-end of service innovations through customer interactions, *Industrial Marketing Management*, Vol. 35(4), pp. 468-480.

Andreini, D., Salo, J., Wendelin, R., Pezzotta, G. & Gaiardelli, P. (2015). From a service-dominant logic to a good-dominant logic, *IMP Journal*, Vol. 9(3), pp. 250-266.

Apunen, A. & Parantainen, J. (2011). *Tuotteistaminen 2: Tuotteistajan 10 psykologista vipua*, 3. Painos. Talentum Media Oy, Helsinki, 285 p.

Arto, K., Wikström, K., Hellström, M. & Kujala, J. (2008). Impact of services on project business, *International Journal of Project Management*, Vol. 26(5), pp. 497-508.

Banhazi, T., Lehr, H., Black, J., Crabtree, H., Schofield, P. & Tschärke, M. (2012). Precision livestock farming: an international review of scientific and commercial aspects, *Int. J. Agric. Biol. Eng.*, Vol. 5(3), pp. 1-9.

Becker, H. (2009). *Sociological Work: Method and Substance*, 2. Painos. Transaction Publishers, New Jersey, USA, 358 p.

Becker, H. (1998). *Tricks of the Trade: How to Think about Your Research While You're Doing It*, University of Chicago Press, Chicago, USA, 239 p.

Bell, J. (2006). *Doing your Research Project. A guide for first-time researchers in education, health and social science*, 4. Painos. Open University Press, Berkshire, 267 p.

Bennett, R. (1986). *Meaning and method in management research*.

Bertaux, D. (1982). The life course approach as a challenge to the social sciences, *Tavistock*, London, Great Britain, 127-150 p.

Bitner, M., Ostrom, A. & Morgan, F. (2008). Service blueprinting: A practical technique for service innovation, *California Management Review*, Vol. 50(3), pp. 66-94.

Brethauer, D. (2002). *New Product Development and Delivery. Ensuring Successful Products Through Integrated Process Management*, AMACOM, New York, 224 p.

- BusinessDictionary (2019a). Halo effect. Saatavissa (viitattu 21.3.2019): <http://www.businessdictionary.com/definition/halo-effect.html>.
- BusinessDictionary (2019b). Selling process. Saatavissa (viitattu 21.3.2019): <http://www.businessdictionary.com/definition/selling-process.html>.
- Cambridge University Press Cambridge Dictionary - customization. Saatavissa (viitattu 21.3.2019): <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/customization>.
- Castleberry, S. & Tanner, J. (2014). *SELLING: Building Partnerships*, 9. Painos. McGraw-Hill Education, New York, USA, 496 p.
- Chandler, J. & Lusch, R. (2014). Service systems: a broadened framework and research agenda on value propositions, engagement, and service experience, *Journal of Service Research*, pp. 1-17.
- Chattopadhyay, N. (2012). Productisation of Service: A Case Study, *International Journal of Advanced Computer Science and Applications*, Vol. 3(12), pp. 197-201.
- Chew, E. (2013). An integrative design framework for new service development, *Proceedings of the Australasian Symposium of Service Research and Innovation*,
- Chew, E. (2014). Linking a service innovation-based framework to business model design, *Proceedings of IEEE Conference on Business Informatics*,
- Chew, E.K. (2016). iSIM: An integrated design method for commercializing service innovation, *Information Systems Frontiers*, Vol. 18(3), pp. 457-478.
- Curedale, R. (2016). *Empathy maps: Stand in your customer's shoes*. Design Community College Inc., Topanga, California, USA, 152 p.
- den Hertog, P., van der Aa, W. & Jong, M. (2010). Capabilities for managing service innovation: towards a conceptual framework, *Journal of Service Management*, Vol. 21(4), pp. 490-514.
- Denzin, N. & Lincoln, Y. (2011). *The SAGE Handbook of Qualitative Research*, 4. Painos. SAGE Publications, Inc., California, United States of America, 766 p.
- Djellal, F., Gallouj, F. & Miles, I. (2013). Two decades of research on innovation in services: which place for public services? *Structural Change and Economic Dynamics*, Vol. 27 pp. 98-117.
- Dollarhide, M. (2019). Investopedia Mass Customization Definition. Saatavissa (viitattu 21.3.2019): <https://www.investopedia.com/terms/m/masscustomization.asp>.
- Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*, Harper & Row, New York, 416 p.
- Edvardsson, B., Gustafsson, A. & Enquist, B. (2007). Success factors in new service development and value creation through services, *Advances in Services Innovations*, pp. 166-183.
- Edvardsson, B. & Olsson, J. (1996). Key concepts for new service development, *Service Industries Journal*, Vol. 16(2), pp. 140-164.
- Edvardsson, B., Tronvoll, B. & Gruber, T. (2011). Expanding understanding of service exchange and value co-creation: a social construction approach, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 39(2), pp. 327-339.
- Eisenmann, T., Parker, G. & Van Alstyne, M. (2006). Strategies for 2-sided markets, *Harvard Business Review*, Vol. 84(10), pp. 92-101.

- Eskola, A. (1975). *Sosiologian tutkimusmenetelmät II*, 2. Painos. WSOY, Helsinki, Suomi, 379 p.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (2014). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*, 10. Painos. Osuuskunta Vastapaino, Tampere, Suomi, 266 p.
- Fixson, S. (2005). Product architecture assessment: a tool to link product, process, and supply chain design decisions, *Journal of Operations Management*, Vol. 23(3/4), pp. 345-369.
- Flamholtz, E. (1995). Managing organizational transitions: implications for corporate and human resource management, *Eur. Manag. J.*, Vol. 13(1), pp. 39-51.
- Fogelholm, C. (2009). *Tuoteideasta innovaatioksi*. Mediapinta, 241 p.
- Fontana, A. & Frey, J. (2000). *The Interview. From Structured Questions to Negotiated Text*. 2. Painos. Thousand Oaks, CA, Sage Publications Ltd.
- Frösén, J. & Tikkanen, H. (2011). *StratMark II: Strategisen markkinoinnin teho ja tulokset*, 2. Painos. Talentum Media Oy, Hämeenlinna, Suomi, 173 p.
- Fynes, B. & Lally, A. (2008). Innovation in services: from service concepts to service experiences, *Service Science, Management and Engineering Education for the 21st Century*, pp. 229–333.
- Gawer, A. & Cusumano, M. (2014). Industry platforms and ecosystem innovation, *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 31(3), pp. 417-433.
- Gbadegeshin, S. (2018). Lean Commercialization: A New Framework for Commercializing High Technologies, *Technology Innovation Management Review*, Vol. 8(9), pp. 50-63.
- Ghuri, P. & Gronhaug, K. (2002). *Research Methods in Business Studies*, 2. Painos. Pearson Education Limited, Harlow, Iso-Britannia, 212 p.
- Goldstein, S., Johnston, R., Duffy, J. & Rao, J. (2002). The service concept: the missing link in service design research? *Journal of Operations Management*, Vol. 20(2), pp. 121–134.
- Grönroos, C. & Voima, P. (2013). Critical service logic: making sense of value creation and co-creation, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 41 pp. 133–150.
- Harkonen, J., Haapasalo, H. & Hanninen, K. (2015). Productisation: A review and research agenda, *Int. J. Production Economics*, Vol. 164 pp. 65-82.
- Harkonen, J., Tolonen, A. & Haapasalo, H. (2017). Service productisation: systematising and defining an offering, *Journal of Service Management*, Vol. 28(5), pp. 936-971.
- Heaslip, G. (2013). Services operations management and humanitarian logistics, *Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management*, Vol. 30(1), pp. 37-51.
- Heinonen, K., Strandvik, T., Mickelsson, K., Edvardsson, B., Sundström, E. & Andersson, P. (2010). A customer-dominant logic of service, *Journal of Service Management*, Vol. 21(4), pp. 531-548.
- Helkkula, A., Kelleher, C. & Pihlström, M. (2012). Characterizing value as an experience: implications for service researchers and managers, *Journal of Service Research*, Vol. 15(1), pp. 59–75.



- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2001). Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö, Yliopistopaino, Helsinki, Suomi, 213 p.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2008). Tutki ja kirjoita, 14. Painos. Tammi, Helsinki,
- Ihamäki, H. (2016). Beyond Measurement: Designing Excellent Customer Experiences. Saatavissa (viitattu 22.3.2019): <https://www.futurice.com/blog/beyond-measurement-designing-excellent-customer-experiences/>.
- Dam, R. & Siang, T. (2019). 5 Stages in the Design Thinking Process. Interaction Design Foundation. Saatavissa (viitattu 22.3.2019): <https://www.interaction-design.org/literature/article/5-stages-in-the-design-thinking-process>.
- Jaakkola, E. (2011). Unraveling the practices of “productization” in professional service firms, *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 27(2), pp. 221-230.
- Jaakkola, E., Orava, M. & Varjonen, V. (2009). Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua, 4. Painos. Tekes, Helsinki, Suomi, 43 p.
- Jakowicz, A. (1991). Business Research Projects for Students, Springer, London, Great Britain, 277 p.
- Johnson, M., Christensen, M. & Kagermann, H. (2008). Reinventing your business model, *Harvard Business Review*, Vol. 86(12), pp. 50–59.
- Joki-Korpela, E. & Roune, T. (2008). Tuloksia ratkaisujen myyntiin, *Readme.fi*, Helsinki, 255 p.
- Jorgenson, J. (1992). Communication, Rapport and the Interview: A Social Perspective, *Communication Theory*, Vol. 2(2), pp. 148–156.
- Juti, B. (2016). Game changer: Kuinka tehdä läpimurto muuttuvassa maailmassa. WSOY, Helsinki, Suomi, 182 p.
- Jäppinen, M., Rönholm, R., Ketola, T., Hertton, P., Wilska, T., Koho, T., Leino, A. & Kuha, M. (2013). *Palvelumuotoilu*, 2. Painos. Talentum Media Oy, Helsinki, Suomi, 306 p.
- Kirca, A., Jayachandran, S. & Bearden, W. (2005). Market orientation: a meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance, *Journal of marketing*, Vol. 69(2), pp. 24-41.
- Kohli, A. & Jaworski, B. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications, *Journal of Marketing*, Vol. 54(2), pp. 1-18.
- Kokonaho, T. (2011). *Myynnin ajokortti*, Helsingin seudun kauppakamari, Helsingin Kamari Oy, Helsinki, 88 p.
- Kotler, P. (1997). *Marketing management Analysis, Planning, Implementation and Control*, 9. Painos. Prentice Hall International, New Jersey, 789 p.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2005). *Principles of Marketing*, 11. Painos. Pearson Education Ltd, New Jersey, 768 p.
- Kullas, E. (2019). Harva suomalainen startup kasvaa suureksi – ne ostetaan pois. Saatavissa (viitattu 24.4.2019): <https://www.talouselama.fi/uutiset/harva-suomalainen-startup-kasvaa-suureksi-ne-ostetaan-pois/acf41f3b-bccf-3f23-9f46-207c0eb33528>.
- Kurokawa, T. (2015). *Service Design and Delivery: How Design Thinking Can Innovate Business and Add Value to Society*. Business Expert Press, LLC, New York, USA, 88 p.

- Kvale, S. (1996). *InterViews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing*, SAGE Publications, Inc, California, USA, 344 p.
- Langerak, F. (2003). The Effect of Market Orientation on Positional Advantage and Organizational Performance, *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 11(2), pp. 93-115.
- Leon, N. & Davies, A. (2008). Managed service paradox, *IBM Syst. J.*, Vol. 47(1), pp. 153-166.
- Liao, K., Deng, X. & Marsillac, E. (2013). Factors that influence Chinese automotive suppliers' mass customization capabilities, *Int. J. Prod. Econ.*, Vol. 146(1), pp. 25-36.
- Liedtka, J., King, A. & Bennett, K. (2013). *Solving Problems with Design Thinking*. Columbia University Press, New York, USA, 216 p.
- Lindberg, N. & Nordin, F. (2008). From products to services and back again: towards a new service procurement logic, *Industrial Marketing Management*, Vol. 37(3), pp. 292-300.
- Meyers, A. (2009). Book Review: Commercialisation of Innovative Technologies: Bringing Good Ideas to the Marketplace, *Journal of Commercial Biotechnology*, Vol. 15(4), pp. 374–375.
- Mickelsson, K. (2013). Customer activity in service, *Journal of Service Management*, Vol. 24(5), pp. 534–552.
- Miles, M. (1979). *Qualitative Data as an Attractive Nuisance*, Sage Publications, Inc., California, USA, 601 p.
- Miles, M., Huberman, M. & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*, 3. Painos. SAGE Publications, Inc, California, USA, 381 p.
- Moeller, S., Ciuchita, R., Mahr, D., Odekerken-Schröder, G. & Fassnacht, M. (2013). Uncovering collaborative value creation patterns and establishing corresponding customer roles, *Journal of Service Research*, Vol. 16(4), pp. 471-487.
- Moore, G. (2007). *Ylitä kysynnän kuilu*. Talentum Media Oy, Helsinki, Suomi, 227 p.
- Narver, J. & Slater, S. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability, *Journal of Marketing*, Vol. 54(4), pp. 20-35.
- Nielsen Norman Group & Gibbons, S. (2019). Design Thinking 101. Saatavissa (viitattu 22.3.2019): <https://www.nngroup.com/articles/design-thinking/>.
- Osakeyhtiölaki (2006). 21.7.2006/624. Saatavissa (viitattu 22.3.2019): <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060624>.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*, John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, New Jersey,
- Ostrom, A., Bitner, M., Brown, S., Burkhard, K., Goul, M., Smith- Daniels, V., Demirkan, H. & Rabinovich, E. (2010). Moving forward and making a difference: research priorities for the science of service, *Journal of Service Research*, Vol. 13(4), pp. 4-36.
- Parantainen, J. (2013). *Tuotepäällikön pelastuspakkaus*, Talentum Media Oy, Helsinki, 212 p.
- Parantainen, J. (2008). *Tuotteistajan nimiopas*, 2. Painos. Talentum Media Oy, Helsinki, 58 p.
- Partanen, J. & Haapasalo, H. (2004). Fast production for order fulfillment: implementing mass customization in electronics industry, *Int. J. Prod. Econ.*, Vol. 90(2), pp. 213-222.

- Patrício, L., Fisk, R.P. & Falcão e Cunha, J. (2008). Designing Multi-Interface Service Experiences, *Journal of Service Research*, Vol. 10(4), pp. 318-334.
- Patrício, L., Fisk, R.P., Falcão e Cunha, J. & Constantine, L. (2011). Multilevel Service Design: From Customer Value Constellation to Service Experience Blueprinting, *Journal of Service Research*, Vol. 14(2), pp. 180-200.
- Patton, M. (1990). *Qualitative Evaluation and Research Methods*, 2. Painos. SAGE Publications Inc, Newbury Park, 536 p.
- Perkmann, M., Tartari, V., McKelvey, M., Autio, E., Broström, A., D'Este, P., Fini, R., Geuna, A., Grimaldi, R., Hughes, A., Krabel, S., Kitson, M., Llerena, P., Lissoni, F., Salter, A. & Sobrero, M. (2013). Academic Engagement and Commercialisation: A Review of the Literature on University–Industry Relations, *Research Policy*, Vol. 42(2), pp. 423–442.
- Pine, B. (1993). *Mass Customization: The New Frontier in Business Competition*, 2. Painos. Harvard Business School Press, Boston, MA, 333 p.
- Pyron, C., Prado, J. & Golab, J. (1998). Test strategy for the PowerPC 750 microprocessor, *IEEE Des. Test Comput.*, Vol. 15(3), pp. 90-97.
- Pöykkö, E. & IRPAK-hankkeeseen osallistujat (2013). Tutkimustulosten kaupallistaminen, *Jyväskylän Yliopistopaino*, Jyväskylä, pp. 32.
- Rajahonka, M. (2013). Views of logistics service providers on modularity in logistics services, *International Journal of Logistics: Research and Applications*, Vol. 16(1), pp. 34-50.
- Rawson, E. & Jones, C. (2013). The truth about customer experience, *Harvard Business Review*, Vol. 91(9), pp. 91-98.
- Reichardt, C. & Cook, T. (1979). *Beyond qualitative versus quantitative methods*, Sage Publications, Inc, California, USA, 158 p.
- Robson, C. (2002). *Real World Research: A Resource for Social Scientists and Practitioner-Researchers*, 2. Painos. Blackwell Publishing, Oxford, United Kingdom, 624 p.
- Rosa, J. & Rose, A. (2007). Report on interviews on the commercialization of innovation, *Canadian Research Index*,
- Rubalcaba, L., Michel, S., Sundbo, J., Brown, S. & Reynoso, J. (2012). Shaping, organizing, and rethinking service innovation: a multidimensional framework, *Journal of Service Management*, Vol. 23(5), pp. 696–715.
- Salmi, P., Torkkeli, M., Ojanen, V. & Hilmola, O. (2008). New product creation process of KIBS firms: a case study, *International Journal of Services and Standards*, Vol. 4(1), pp. 16-32.
- Salminen, J. (2018). *Asiantuntijan myyntitaidot*, J-Impact Oy, Helsinki, 234 p.
- Segarra, G. (1999). The advanced information technology innovation roadmap, *Comput. Ind.*, Vol. 40(2-3), pp. 185-195.
- Simula, H., Lehtimäki, T. & Salo, J. (2008). Re-thinking the product – from innovative technology to productized offering *Proceedings of the 2008 International Society for Professional Innovation Management Conference (XIX ISPIM)*, pp. 1-13.
- What Every Researcher Needs to Know About Commercialization (2008). Foresight Science & Technology Incorporated,

- Srivastava, R., Shervani, T. & Fashey, L. (1999). Marketing, Business Processes, and Shareholder Value: An Organizationally Embedded View of Marketing Activities and the Discipline of Marketing, *Journal of Marketing*, Vol. 63(4), pp. 168-179.
- Stickdorn, M. & Schneider, J. (2013). *THIS IS SERVICE DESIGN THINKING*. 3. Painos. BIS Publishers, Amsterdam, Alankomaat, 373 p.
- Storbacka, K. (2011). A solution business model: Capabilities and management practices for integrated solutions, *Industrial Marketing Management*, Vol. 40(5), pp. 699-711.
- Strauss, A. & Corbin, J. (1990). *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*, 2. Painos. SAGE Publications, Inc, San Jose, USA, 272 p.
- Stähle, P., Sotarauta, M. & Pöyhönen, A. (2004). Innovatiivisten ympäristöjen ja organisaatioiden johtaminen 19, Eduskunnan kanslian julkaisu, Helsinki, 162 p.
- Teece, J. (2010). Business models, business strategy and innovation, *Long Range Planning*, Vol. 43 pp. 172–194.
- Thorndike, E. (1920). A Constant Error in Psychological Rating, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 4 pp. 25-29.
- Tiwana, A., Konsynski, B. & Bush, A. (2010). Platform evolution: coevolution of platform architecture, governance, and environmental dynamics, *Information Systems Research*, Vol. 21(4), pp. 675-687.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2013). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*, 11. Painos. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki, Suomi, 182 p.
- Tuominen, T., Järvi, K., Lehtonen, M., Valtanen, J. & Martinsuo, M. (2015). *Palvelujen tuotteistamisen käsikirja: Osallistavia menetelmiä palvelujen kehittämiseen*, Aalto University School of science and technology,
- Töttö, P. (2000). *Pirullisen positivismin paluu. Laadullisen ja määrällisen tarkastelua*, Kustannusosakeyhtiö Vastapaino, Tampere, Suomi, 224 p.
- Ulkuniemi, P. & Pekkarinen, S. (2011). Creating value for the business service buyer through modularity, *International Journal of Services and Operations Management*, Vol. 8(2), pp. 127-141.
- Valminen, K. & Toivonen, M. (2012). Seeking efficiency through productisation: a case study of small KIBS participating in a productisation project, *The Service Industries Journal*, Vol. 32(2), pp. 273-289.
- van Maanen, J. (1983). *Qualitative Methodology*, SAGE Publications, Inc, California, United States of America, 268 p.
- Voss, C. & Hsuan, J. (2009). Service architecture and modularity, *Decision Sciences*, Vol. 40(3), pp. 541–569.
- Voss, C. & Hsuan, J. (2011). *Service Science: The Opportunity to Rethink What We Know about Service Design*, *Science of service systems, service science: Research and innovations in the service economy*, pp. 231-244.
- Webster, F. (1988). Rediscovering the marketing concept, *Business Horizons*, Vol. 31(3), pp. 29-39.

Williams, B.D. & Kurani, K.S. (2007). Commercializing light-duty plug-in/plug-out hydrogen-fuel-cell vehicles: "Mobile Electricity" technologies and opportunities, *Journal of Power Sources*, Vol. 166(2), pp. 549-566.

Yin, R. (2003). *CASE STUDY RESEARCH Design and Methods*. 3. Painsos. California, United States of America, SAGE Publications, Inc.

Yoo, Y., Henfridsson, O. & Lyytinen, K. (2010). The new organizing logic of digital innovation: the agenda for information system research, *Information Systems Research*, Vol. 21(4), pp. 724-735.

Zott, C. & Amit, R. (2010). Business model design: an activity system perspective, *Long Range Planning*, Vol. 43 pp. 216-226.