

Palveluiden tuotteistaminen

Aktiivi workshop
14.2.2013

FT, tutkimusprofessori Marja Toivonen

marja.toivonen@vtt.fi

gsm 040-533 4582

Mitä tuotteistaminen on
ja miksi se on tärkeää

Mitä tuotteistaminen on

Tuotteistaminen on palvelun eräiden osien vakiointia niin, ettei palvelua tarvitse miettiä jokaisen asiakkaan kohdalla alusta pitäen.

Tuotteistaminen muodostaa oppimisalustan johon yksittäiset asiakaskokemukset voidaan kiinnittää ja luoda yhteistä ymmärrystä palveluorganisaatiossa.

Tuotteistaminen ei merkitse palvelun standardointia: se ei poista palveluun liittyvää räätälöinnin tarvetta vaan vähentää sen tarkoituksenmukaiselle tasolle. Jonkinasteinen asiakaskohtainen vaihtelu kuuluu palvelun perusluonteeseen.

Tuotteistamisen päätavoitteet

- 1) Yhteiseen oppimiseen perustuva **tehokkuuden** lisäys: hiljaisen tiedon tekeminen näkyväksi.
- 2) Palvelun **tasalaatuisuuden** lisääminen työntekijöiden keskinäisen tiedonjaon kautta ja yhteisesti sovitun toimintamallin perusteella.
- 3) **Asiakaslähtöisyys**: asiakastiedon ja asiakasyhteistyön lisääminen ja sen hyödyntäminen palvelun kehittämisessä.
- 4) Palvelun **uudistaminen**: systemaattinen palvelukuvaus auttaa tunnistamaan innovaatiomahdollisuuksia.

Palvelu on vuorovaikutusta

	yhteinen arvonluonti	yhteistuotanto	yhteiskehittäminen
näkökulma	Palvelun arvo on AINA tuottajan ja käyttäjän yhteisesti luoma.	Käyttäjä osallistuu USEIMMITEN myös palvelun tuottamiseen.	Palvelujen kehittäminen yhteistyössä käyttäjien kanssa edistää niiden onnistumista.
käyttäjän rooli	Käyttäjä määrittää palvelun arvon. Arvokokemus on olennainen ja vaihtelee käyttäjän kontekstin mukaan.	Käyttäjä antaa lähtötietoja ja suorittaa joitakin toimintoja palveluprosessissa.	Käyttäjä toimii ideoiden lähteenä, pilotoi ja jatkokehittää.
tuottajan rooli	Tuottaja mahdollistaa arvon syntymisen.	Tuottaja määrittää ja ratkaisee ongelmia asiakkaan kanssa sekä ”kuljettaa” vuorovaikutusprosessia.	Tuottaja luo konsepteja, oppii asiakkailta ja myös ”opettaa” heitä.

Asiakkaan keskeinen rooli palveluprosessissa

- Palveluissa asiakas osallistuu prosessiin:
 - 1) lähes aina tietojen antajana
 - 2) usein myös joiden toimintojen suorittajana.
- Asiakas myös arvioi palvelussa paitsi lopputulosta, myös prosessin sujumista. **Palvelukokemuksen kannalta prosessi on usein ratkaiseva.**
- Asiakkaalla on aktiivinen rooli myös niissä palveluprosessin osissa joita palveluntarjoaja ei näe (asioiden miettiminen etukäteen ja palvelun vaikutukset jälkikäteen). **Sama palvelu tuottaa erilaisen arvon kun se kytkeytyy erilaiseen asiakaskontekstiin.**

Asiakkaan keskeisen roolin edut ja haasteet

- Koska palveluista suuri osa tapahtuu vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa, **tieto asiakkaiden tarpeista välittyy palveluntarjoajalle paljon suuremmin kuin tavarantuottajalle.**
- Asiakkaiden mukanaolo vaatii palveluntarjoajalta kuitenkin kykyä reagoida hyvin erilaisiin tilanteisiin ja on **haaste palvelun tasalaatuisuudelle.** Laatu puolestaan on palveluissa kriittinen tekijä: huonoa palvelua on jälkeenpäin vaikea korjata.

Tuotteistamisen hyödyt palveluntarjoajalle

Tuotteistaminen tekee palvelun ”näkyväksi” ja siten helpottaa tämän luonteeltaan aineettoman ja usein abstraktin tuotteen esittelyä ja markkinointia (alustava esiteaineisto syntyy tuotteistuksen aikana).

Tuotteistaminen lisää palvelun tasalaatuisuutta ja tukee palveluprosessien johtamista ja seuranta.

Tuotteistaminen luo pohjan yhtenäisille sopimuskäytännöille ja tietojärjestelmille.

Tuotteistamisen hyödyt asiakkaalle

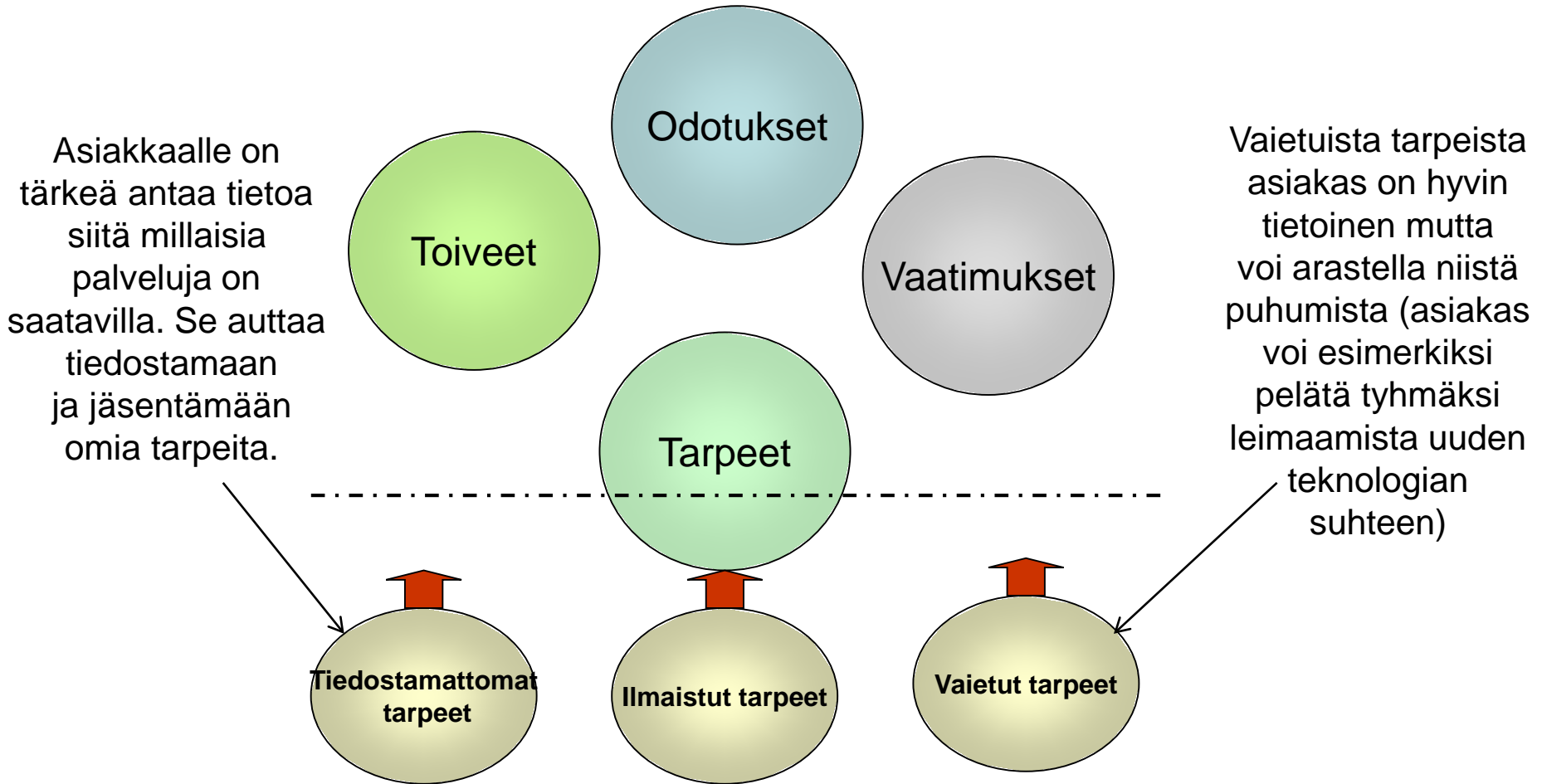
Tuotteistaminen helpottaa palvelun hankkimista:

- kun asiakkaalla on palvelun sisällöstä selkeä käsitys, hän tietää mitä palvelulta voi odottaa
- kun asiakas näkee mistä osista palvelu koostuu, hän pystyy toteamaan lisäpalvelujen tarpeen.

Kun tuotteistettua palvelua tarjotaan kokonaiselle organisaatiolle, on palveluntarjoajan kanssa asioivan henkilön helppo esitellä sitä omassa organisaatiossaan ja perustella sen hankintaa.

Asiakaslähtöisyys ja kansalaisten osallistaminen

Asiakastarpeen arviointi ja määrittely



Jos palvelua tarjotaan organisaatiolle tai sen osalle (ei henkilölle) on kiinnitettävä huomiota siihen keneltä tarpeita kysytään.

Asiakastiedosta asiakasymmärrykseen

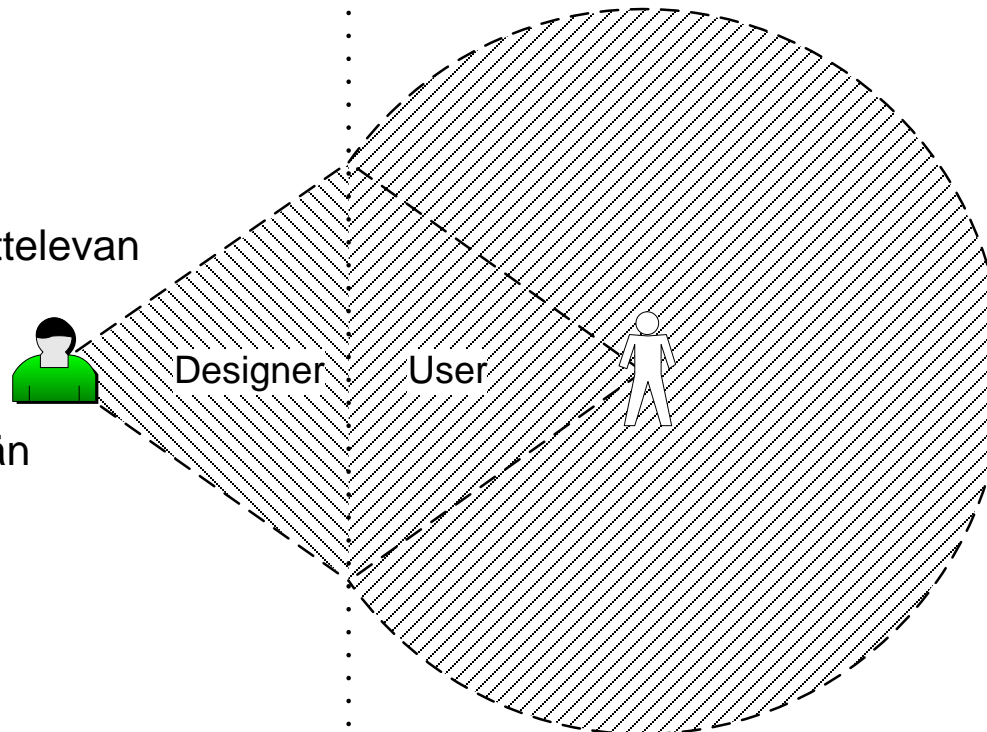
Asiakastieto ei muutu palveluksi itsestään, vaan vaatii työtä sen ympärille rakennettavan **yhteisen ymmärryksen** aikaansaamiseksi. Yhteinen ymmärrys koskee asiakastarpeita ja sen jälkeen on vielä mietittävä miten näihin tarpeisiin vastataan tietyllä palvelulla, eli **toimeenpano** on oma tehtävänsä.

Asiakkailta saatu tieto ei ole yhdenmukaista ja yksiselitteistä ja siksi **tiedon tulkinta** on oleellista. Erityisesti asiakaskohtaamisissa syntyvä tieto on ohikiitävää ja usein sitä ei kirjata mihinkään, jolloin yhden henkilön tulkinta jää helposti elämään ”faktana”.

Se miten saatu tieto **siirtyy toiminnan tasolle** on kriittistä. Liian usein keskitytään pelkkään tiedon hankintaan ja tallentamiseen.

Asiakkuus – yksi näkökulma kansalaisen maailmaan

Palvelua suunnittelevan ja tarjoavan organisaation näkökulma palvelun käyttäjän maailmaan on väistämättä melko suppea.



Palvelun käyttäjä mieltää itsensä "asiakkaaksi" vain palvelutilanteissa (suhteessa johonkin organisaatioon). Paljon yleisemmin hän on perheenäiti tai -isä, lapsi, nuori jne. Hän kuuluu myös moniin ryhmiin, on kansalainen ja kuluttaja. B-to-B kontekstissa hän on organisaation jäsen ja hänellä on tietty työrooli.

Asiakkaiden osallistaminen

Asiakas -käsite liittyy kiinteästi palvelusuhteeseen: palvelun tarjoaja **palvelee asiakasta jonakin tietynä hetkenä.**

Erityisesti julkisissa palveluissa kysymys on useimmiten myös laajemmista ja pitkävaikutteisemmista asioista: miten palveluilla voidaan edistää kansalaisten yhdenvertaisuutta ja aktivoida kansalaisia (mm. syrjäytymisen ehkäisemiseksi). Asiakas -käsitteen rinnalla puhutaankin yhä enemmän **palvelujen käyttäjistä.**

Ruohonjuuritason osallistaminen nähdään keskeiseksi **käyttäjälähtöisten palveluinnovaatioiden ja yksittäisiä palveluja laajempien ns. sosiaalisten innovaatioiden syntymiselle.**

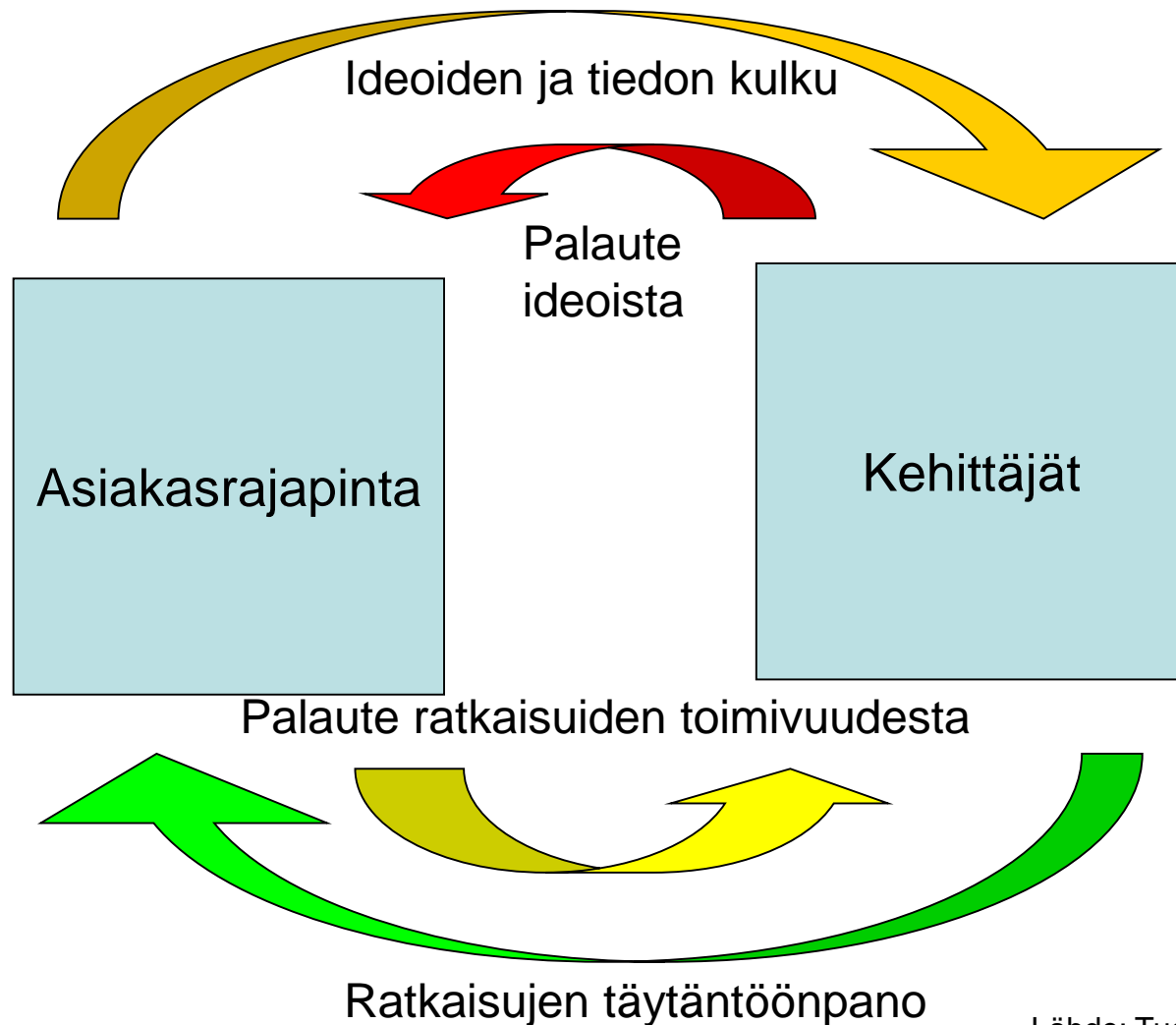
Asiakkaiden osallistaminen (jatkoa)

Erityisen tärkeäksi on nousemassa [käyttäjälähtöisyyden ja työntekijälähtöisyyden yhdistäminen](#). Osallistamisen myönteiset vaikutukset tehostuvat huomattavasti, kun osallistetaan – ei vain asiakkaita ja käyttäjiä – vaan myös ruohonjuuritason työntekijöitä palveluorganisaatiossa.

Osallistamista mietittäessä on olennaista käyttää monipuolisesti erilaisia kanavia ja muotoja (ei esimerkiksi vain sosiaalista mediaa).

Osallistamista kehitettäessä on tärkeä huolehtia siitä, ettei siitä tule uusi velvoittava rasite kansalaisten elämään tai työyhteisöihin.

Molemminpuolinen vuorovaikutus asiakasrajapinnassa toimivien ja kehittäjien välillä



Asiakasarvon moniulotteisuus

- **Taloudellinen arvo:** rahassa mitattava arvo, mutta myös ajankäyttöön liittyvä arvo (asiakkaan toiminnan helpottuminen esimerkiksi on-line palveluilla)
- **Tiedollinen arvo:** palvelu auttaa asiakasta käyttämään hyväksi erilaisia resursseja toimintaympäristössään (esimerkiksi museopalvelut)
- **Kokemuksellinen arvo:** palvelu synnyttää myönteisiä tunnekokemuksia – esimerkiksi elämyksiä ja turvallisuudentunnetta; myös oppimiseen liittyy paljon kokemuksellista arvoa
- **Sosiaalinen arvo:** palvelu parantaa asiakkaan toimintamahdollisuuksia hänelle tärkeissä yhteisöissä (esimerkiksi vähemmistöille suunnatut palvelut)

Palvelun merkittävyyden ilmeneminen

- **Käytön tiheys:** palvelua käyttävät asiakkaat käyttävät sitä hyvin usein – jopa päivittäin (esimerkiksi erilaiset mobiilipalvelut kasvavassa määrin)
- **Käytön jatkuvuus:** palvelun käyttö on jatkuvaa, sitä käytetään pitkällä aikavälillä, vaikka ei välttämättä tiheästi (esimerkiksi museopalvelut)
- **Palvelun kriittisyys:** vaikka palvelua käytettäisiin harvoin, se voi olla asiakkaille olennainen, jopa kriittinen (esimerkiksi terveydenhuoltopalvelut)
- **Palvelun välilliset vaikutukset:** palvelu on olennainen myös muille kuin välittömille asiakkaille (esimerkiksi museopalvelut opettajille vaikuttavat välillisesti oppilaisiin)

Kehittämistä asiakkaan puolesta ja asiakkaan kanssa

Asiakas kehittämisen kohteena

Asiakkaasta hankitaan tietoa.

Keinoja: organisaation sisäisen tiedon (myös hiljaisen) käyttö, ulkoiset tietolähteet (lehdet, tilastot, asiakkaan ympäristön havainnointi, asiakasyhteisöjen kuuntelu)

Asiakas tietolähteenä kehittämisessä

Asiakas osallistuu ideoiden tuottamiseen ja testaamiseen.

Keinoja: haastattelut, kyselyt, pilotit, asiakaspaneelit, osallistuva havainnointi

Asiakas kehittäjänä

Asiakkaan merkitystä kehittämisessä korostetaan.

Keinoja: asiakkaaseen suhtaudutaan innovaattorina, asiakas otetaan mukaan innovaatioprosesseihin tai sovelletaan ns. after innovation -ajattelua

Tuotteistamisen toteuttaminen käytännössä

Tuotteistamisprosessin kulku

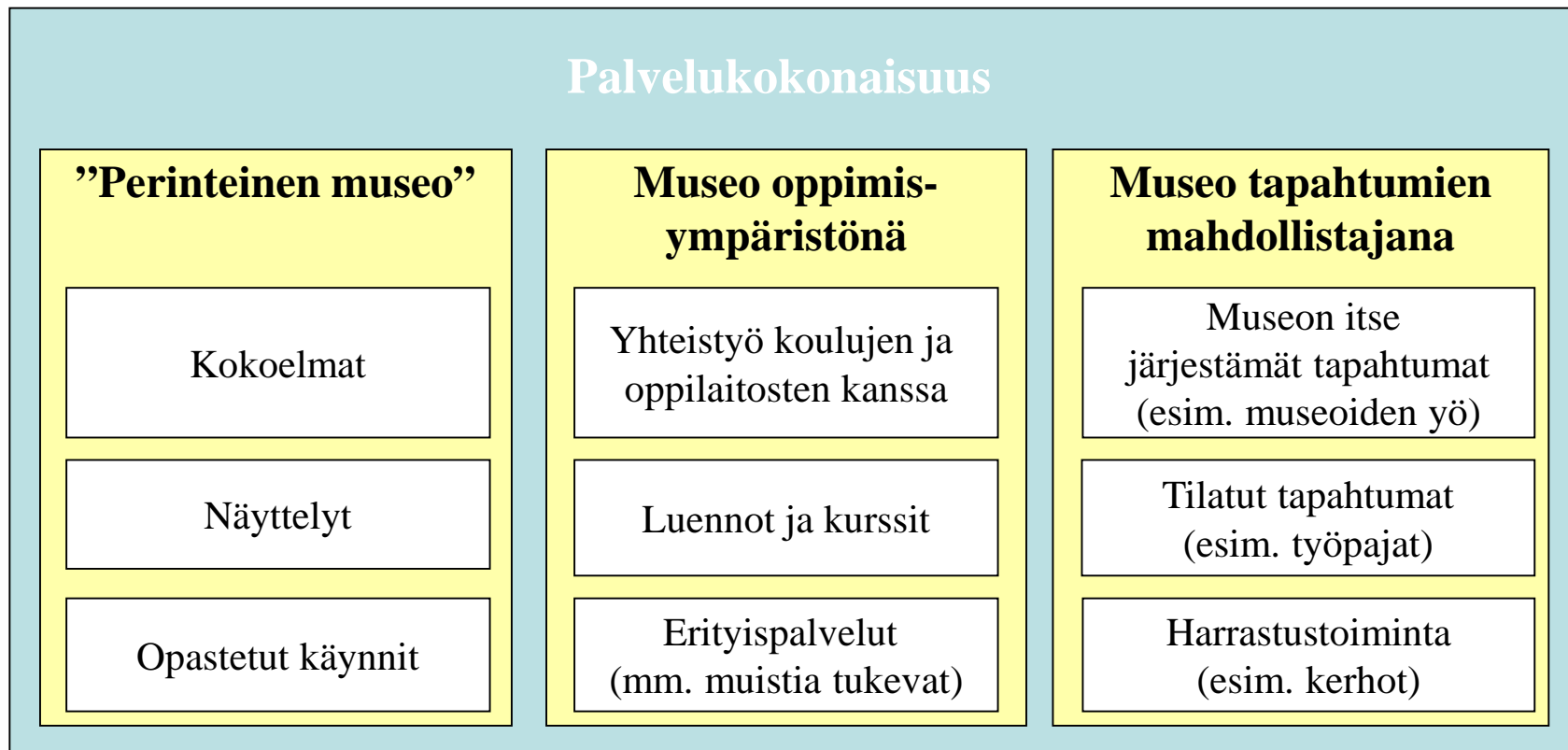
1. **Tuotteistamistyön tavoite: yhteinen ymmärrys, käyttäjälähtöisyys ja tehokkuus**
2. **Aihealueen selkiyttäminen: käyttäjien segmentointi, palvelujen pääryhmät ja niiden sisällä olevat palvelukokonaisuudet**
3. **Palvelukokonaisuuksien rakenne: jako yksittäisiin ydin-, tuki- ja lisäpalveluihin**
4. **Valittujen yksittäisten palvelujen prosessikuvaukset (blueprinting) ja niihin liittyvä toiminnan vakiointiasteen määrittely**
5. **Palvelulupauksen ja/tai yksittäisiin palveluihin liittyvien lupauksen muotoilu**
6. **Tuotteistettujen palvelujen vaatiman uuden osaamisen/resurssien määrittely**
7. **Mittarien kehittäminen palvelujen seuranta varten**
8. **Henkilöstön kouluttaminen ja sitouttaminen (työnkuvat ym.)**
9. **Tuotteistettujen palvelujen kuvaaminen asiakkaalle (nettisivut, esitteet ym.)**
10. **Seuranta ja palvelujen elinkaaren hallinta: uudistetut ja uudet palvelut**

Asiakassegmentointi

	Asiakas- tarve kiteytettynä	Onnistuneen palvelun keskeisin kriteeri	Mikä voi heikentää myönteistä kokemusta	Miten asiakas itse vaikuttaa palvelun onnistumiseen	Miten voitte parantaa tämän ryhmän palvelua
Asiakas- ryhmä 1					
Asiakas- ryhmä 2					
Asiakas- ryhmä 3					
Asiakas- ryhmä 4					

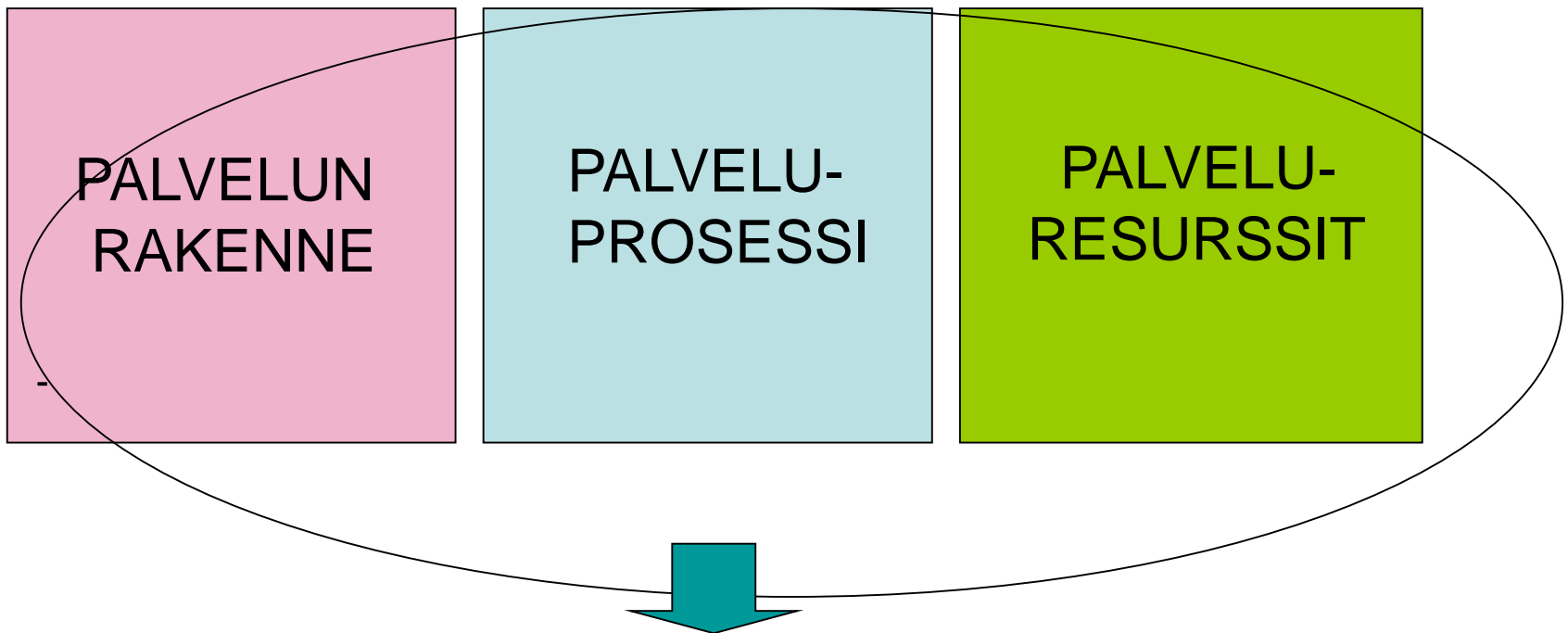
Palvelukokonaisuuden jäsentäminen

Esimerkki museopalvelujen ryhmittelystä



Palvelumalli tuotteistuksen tukena

PALVELULUPAUS

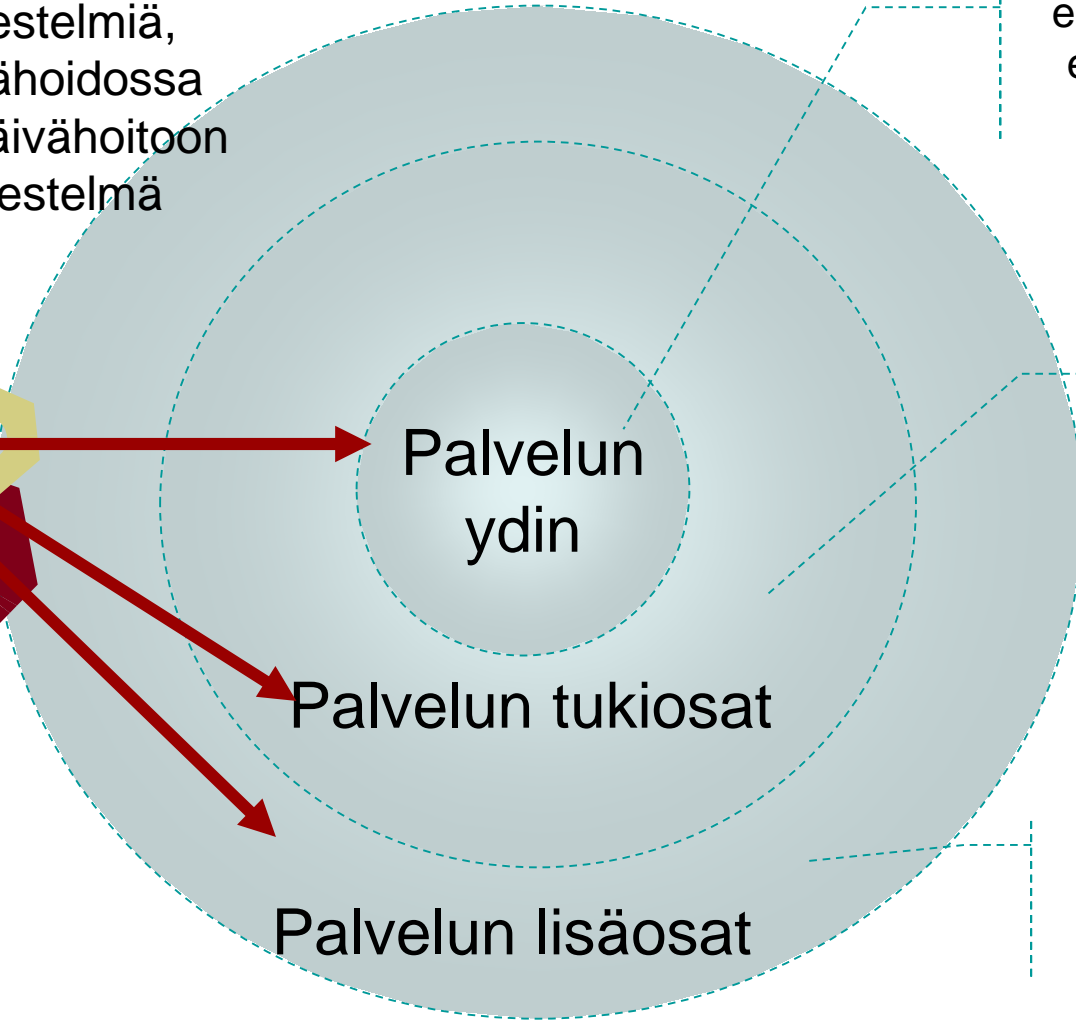
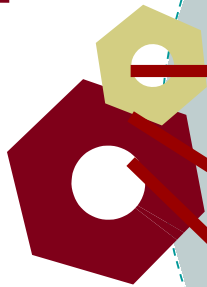
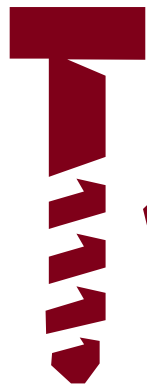


TUOTETTU HYÖTY

Palvelun kerroksellisuus

Palvelun eri osiin voi liittyä tavaroita ja järjestelmiä, esimerkiksi päivähoidossa leikkivälineet ja päivähoitoon hakeutumisjärjestelmä

Se mitä asiakas ensisijaisesti hakee, esimerkiksi lapsen turvallinen päivähoito



Palvelun ydin

Palvelun tukiosat

Palvelun lisäosat

Välttämättömiä ydinpalvelun kannalta, esimerkiksi ateria- ja siivouspalvelut päiväkodissa

Eivät välttämättömiä mutta nostavat palvelun laatua, esimerkiksi päiväkodin tekemät retket

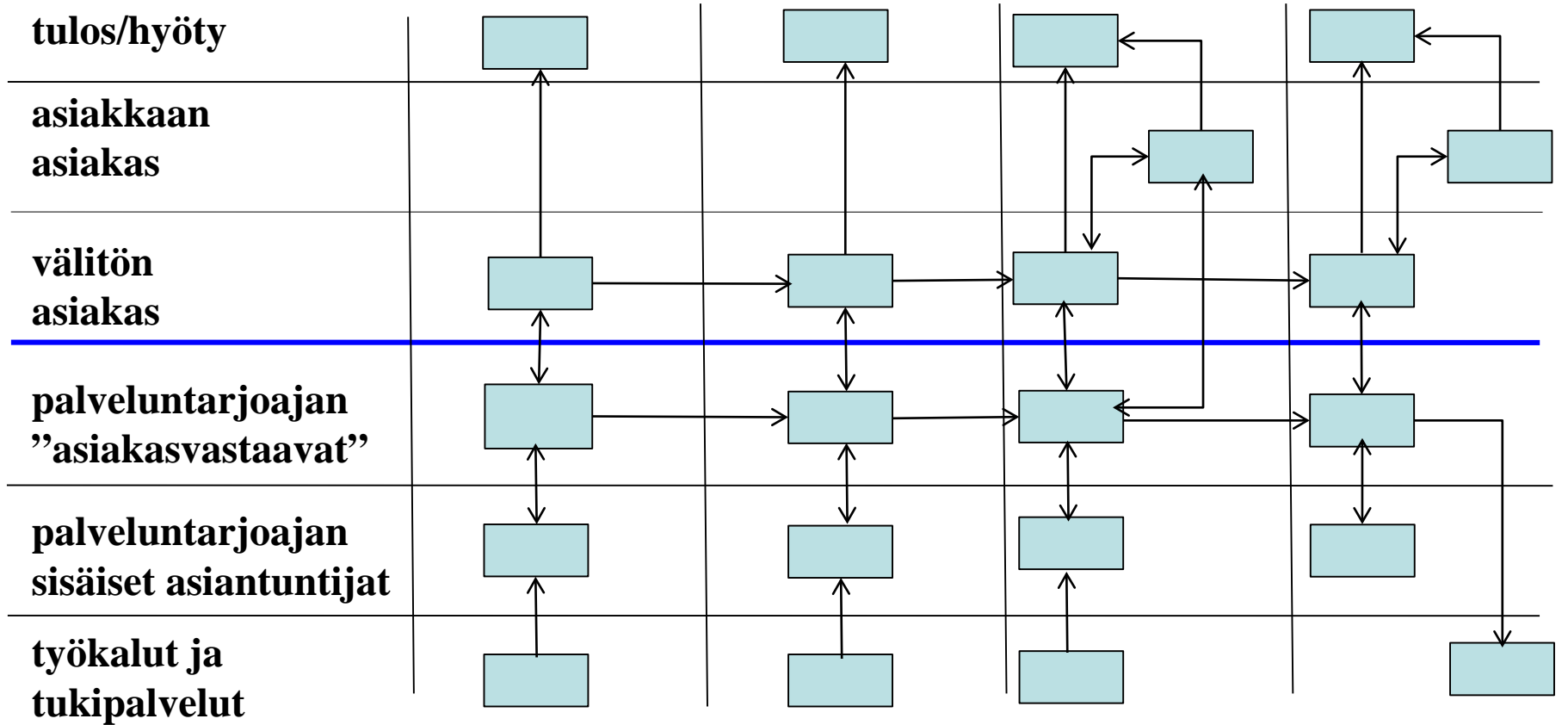
Palveluprosessi palveluntarjoajan ja asiakkaan vuorovaikutuksena

On tärkeä tiedostaa että palveluprosessi näyttää asiakkaan näkökulmasta hyvin erilaiselta kuin palveluntarjoajan näkökulmasta. **Asiakas tekee palvelun aikana paljon sellaista mikä tarjoaja ei näe eikä tule ajatelleeksi**, ellei sen miettimiseen erityisesti panosteta.

On myös huomattava että **palvelu alkaa tuottaa asiakkaalle arvoa ja hyötyä heti ensikohtaamisesta lähtien**, kun asiakkaalle annetaan tietoa ja hänen tarpeitaan ryhdytään kartoittamaan.

Siksi palvelusta pitää kuvata, ei vain oma prosessi, vaan myös se mitä asiakas tekee vuorovaikutuksen aikana ja mitä hän mahdollisesti tekee ja pohtii ennen ja jälkeen – ja mitä hyötyä syntyy prosessin eri vaiheissa.

Palveluprosessin kuvausmalli



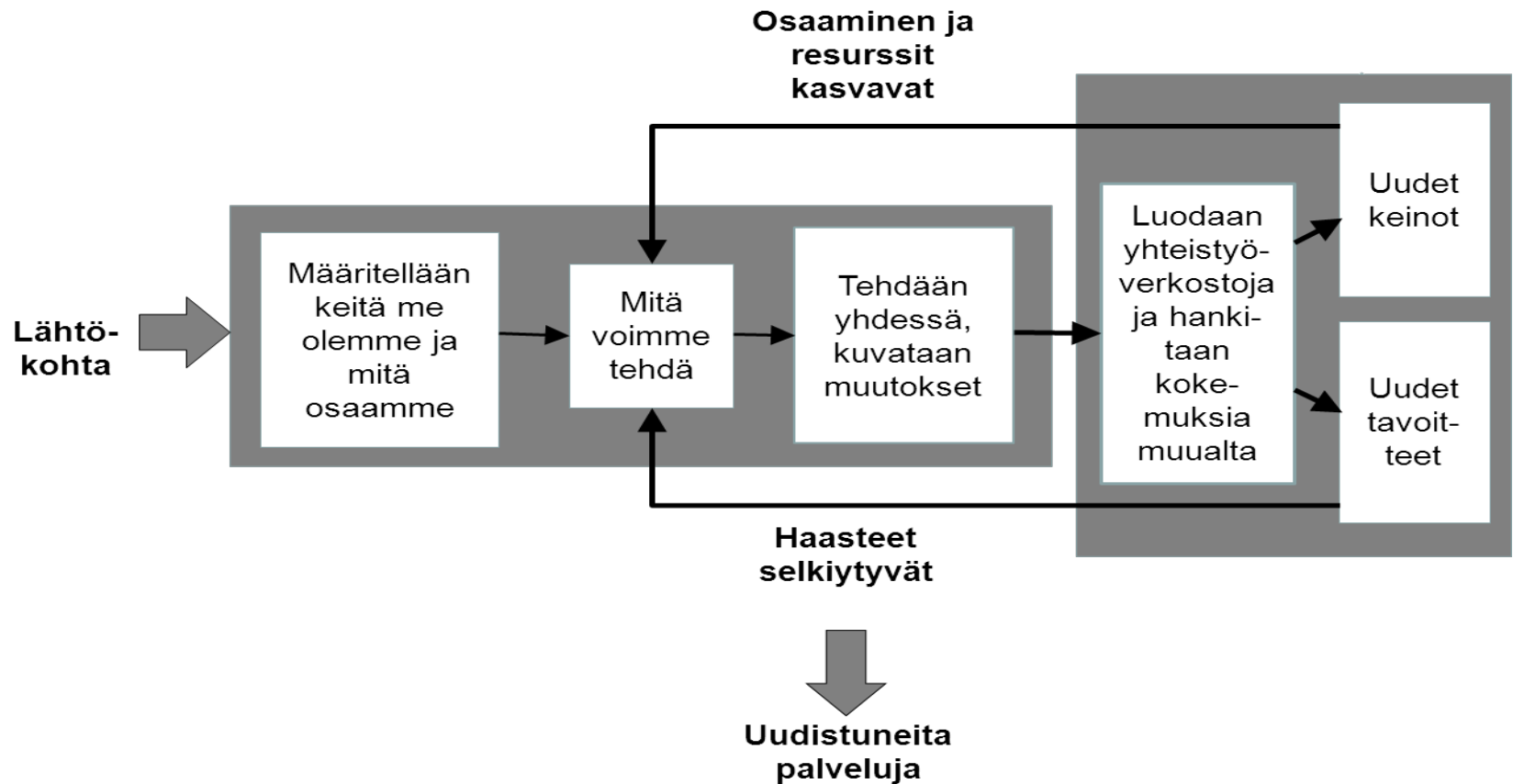
**palvelun
esittely ja
siitä
sopiminen**

**asiakkaan
tarpeiden
selvittäminen
ja toimenpide-
suunnittelu**

**palvelun
toteuttaminen**

**palaute ja
jatko yhteis-
työn
kartoitus**

Osaamisen ja resurssien tunnistaminen ja kasvattaminen



Tuotteistamisen toteuttaminen

Asiakaslähtöisen tuotteistamisen perusajatukseen sisältyy palvelua kehittävien ja palvelun tuottamisessa mukana olevien henkilöiden osallistaminen – tuotteistamista ei pidä tehdä kirjoituspöytätyönä. **Moniammatillinen yhteistyö** on tehokas keino löytää uusia ideoita ja samalla **synnyttää yhteistä ymmärrystä**.

Erityisesti prosessikuvauksessa innovatiivisia ideoita voidaan löytää mm.

- siitä miten asiakkaan ennakkoluuloja palvelun suhteen voidaan hälventää
- siitä miten asiakkaan osaamista palvelun käyttäjänä voidaan parantaa
- siitä miten asiakkaan toimintaa palvelun aikana voidaan helpottaa
- siitä millä luottamusta synnyttävillä toimilla asiakassuhdetta rakennetaan
- siitä miten estetään pullonkaulojen syntyminen palveluun
- siitä miten integroidaan usean toimijan tuottama palvelu

Kiitos!