

Palveluiden tuotteistaminen

Aktiivi workshop-iltapäivä
14.5.2012

FT, tutkimusprofessori Marja Toivonen
Teknillinen tutkimuskeskus VTT

marja.toivonen@vtt.fi

gsm 040-533 4582

Osallistujien toiveita

- pieni kertaus ydinasioihin
- käyttäjälähtöisyys ja se, miten tuote kuvataan, jotta potentiaaliset käyttäjät saavat siitä ymmärryksen ja löytävät tarpeita, joita tuote tyydyttää
- lisää pohdintaa asiakkaan ja palveluntarjoajan vuorovaikutuksesta sekä asiakasrajapinnan kehittämisestä niin, että erilaisia asiakkaita saadaan "vedetyksi sisään palvelun käyttöön mahdollisimman sulavasti"
- omien palvelujen edelleen kehittämistä ja kommentteja omiin tuloksiin (esimerkiksi Avara museo: Avaamo-opintoryhmämallin kehittäminen)

Iltapäivän ohjelma

- 12.00 – 13.00 Alustus ja keskustelu – Marja Toivonen
Kertaus asiakaslähtöisen tuotteistamisen keskeisimmistä näkökulmista
- 13:00 – 14.15 I ryhmätyö ja sen purku: Keitä ovat oman palvelun asiakkaat ja miten heidän tarpeensa ja palvelusta saamansa hyöty voidaan kiteyttää, miten tämän pohjalla saadaan palveluidea ”monistetuksi” mahdollisimman laajalle (käytetään apuna ”palvelukorttia”)
- 14.15 – 14.30 Kahvi
- 14.30 – 15.45 II ryhmätyö ja sen purku: Miten asiakasvuorovaikutus tapahtuu omassa palvelussa – miten asiakas löytää palvelun ja miksi hän siitä kiinnostuu, mitä palvelun käyttö asiakkaalta vaatii, mitkä ovat prosessin kriittiset vaiheet jotta asiakas kokee palvelun onnistuneeksi (käytetään apuna palvelun prosessikuvausta blueprinting-tekniikalla)
- 15.45 – 16.15 Loppukeskustelu

Ryhmätöissä jakaannutaan kahteen ryhmään. Kummassakin ryhmässä valitaan yksi palveluesimerkki osallistujien edustamista projekteista ja tehdään sen perusteella konkreettista työtä kuitenkin niin että myös muilla projekteilla on mahdollisuus hyödyntää tästä esimerkistä opittavia asioita omassa työssään.

Luento: Kertaus asiakaslähtöisen tuotteistamisen keskeisimmistä näkökulmista

Mitä tuotteistaminen on

Tuotteistaminen on palvelun eräiden osien vakiointia niin, ettei palvelua tarvitse mieltä 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.

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 jälkeempään vaikea korjata.

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.

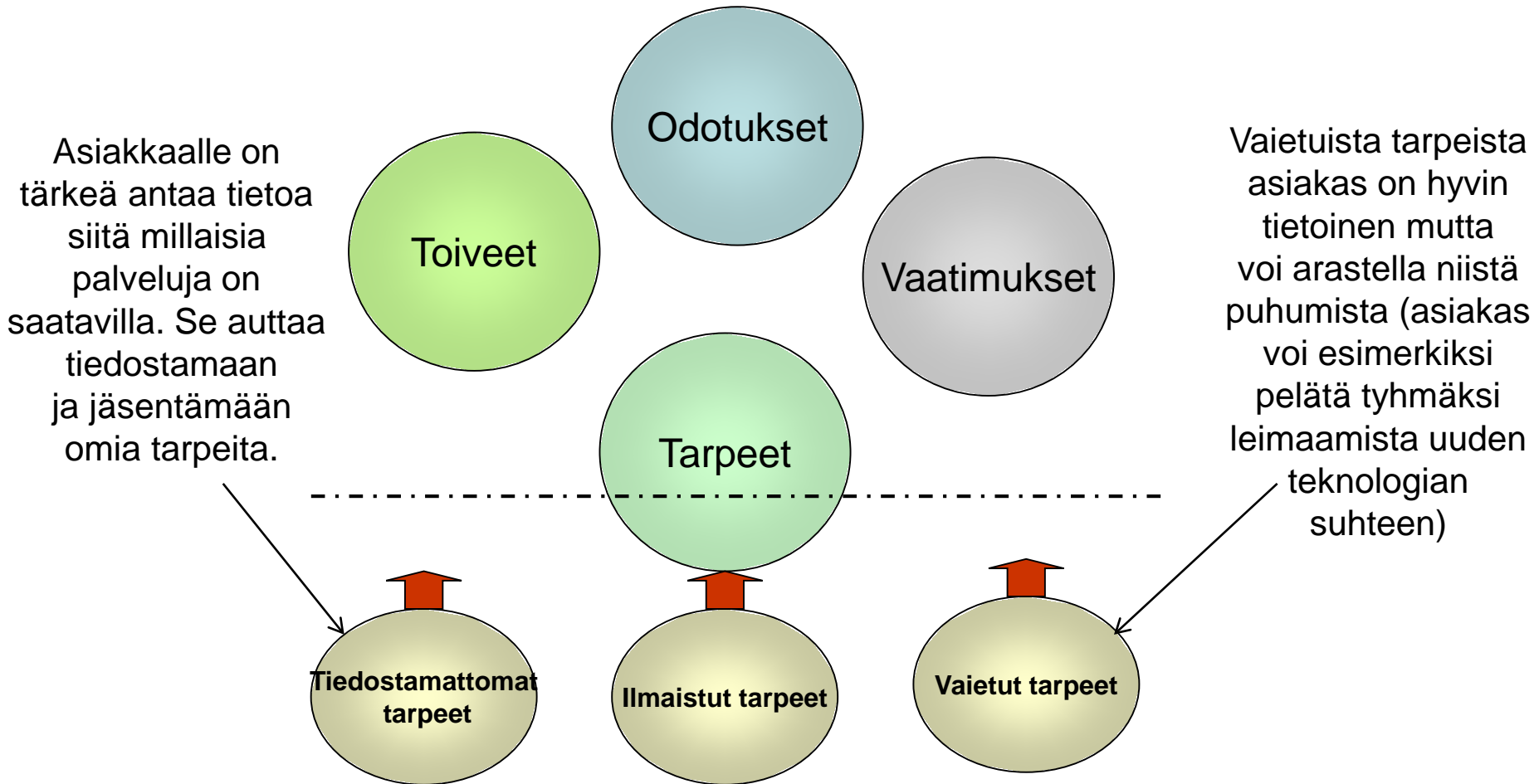
Kun tuotteistettua palvelua tarjotaan kokonaiselle organisaatiolle, on palveluntarjoajan kanssa asioivan henkilön helppo esitellä sitä omassa organisaatiossaan ja perustella sen hankintaa.

Miten tuotteistus näkyy asiakkaalle

Tuotteistettu palvelu näkyy asiakkaalle seuraavien asioiden selkeänä esittämisenä:

- palvelun tavoitteet ja hyöty
- asiakkaalta vaadittava aika tai muu tapa kuvata työpanosta
- asiakkaalta vaadittavat tiedot ja osallistumisen tapa
- palvelupaketit ja/tai moduulit (jos asiakas valitsee näistä)
- prosessin vaiheet
- aikataulu
- menetelmät (esimerkiksi internet-palveluissa)
- lopputulos ja raportointi (jos on relevantti)
- hinnoitteluperusteet (jos hinnoiteltu)

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.

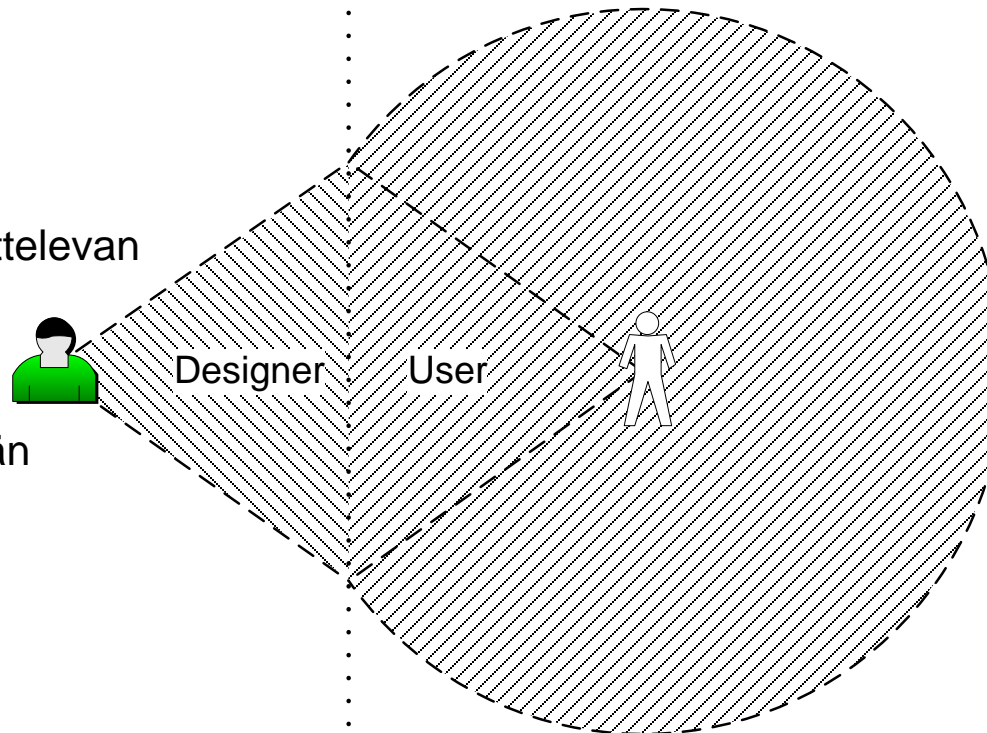
Asiakailta saatu tieto ei ole yhdenmukaista ja yksiselitteistä ja siksi **tiedon tulkinta** on oleellista. Erityisesti asiakaskohtamisissa syntyvä tieto on ohikiitävää ja usein sitä ei kirjata mihinkään, jolloin yhden henkilön tulkinta jää helposti elämään ”faktana”.

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

Lähde: Nordlund, 2009

Asiakkuus – yksi näkökulma asiakkaan 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 tiettyinä hetkenä.**

Erityisesti julkisissa palveluissa kysymys on useimmiten myös laajemmista ja pitkävaikutteisemmista asioista: miten palveluilla voidaan edistää kansalaisten yhdenvertaisuutta ja aktivoita 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.

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

Asiakasarvon moniulotteisuus

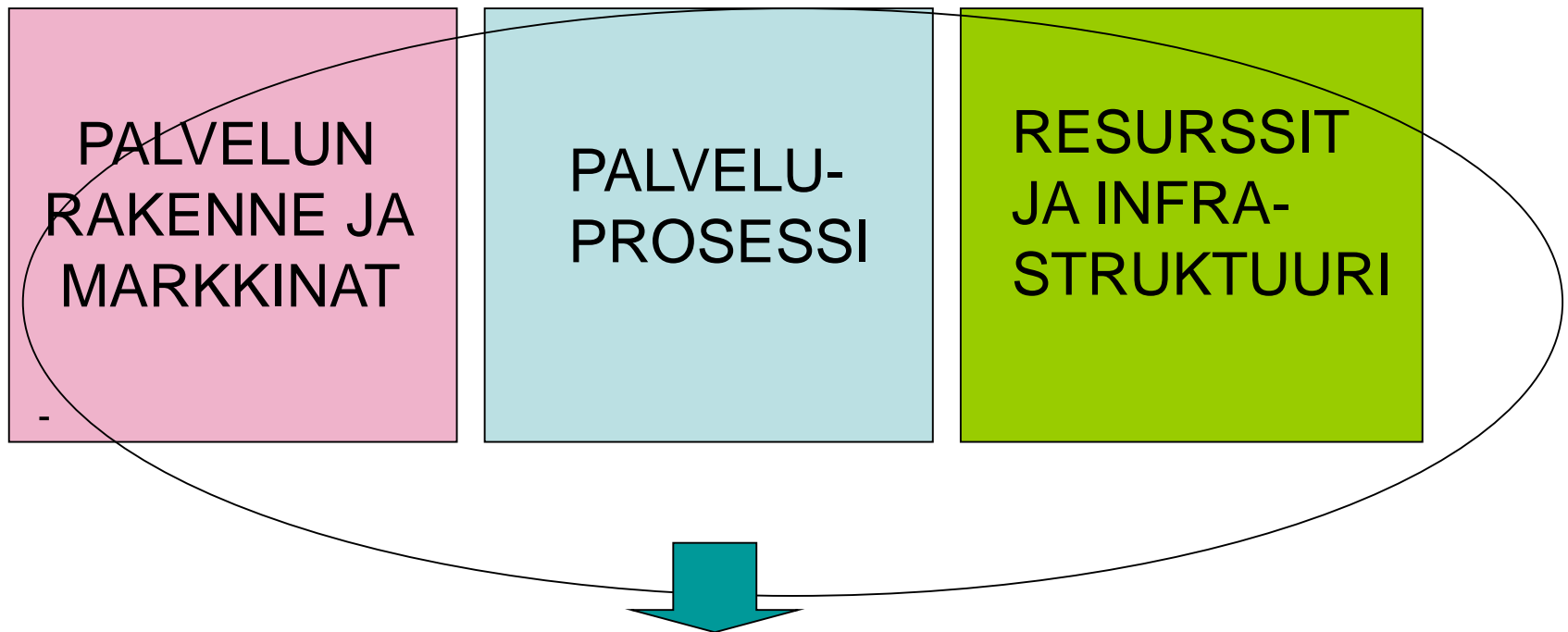
- **Taloudellinen arvo:** rahassa mitattava arvo, mutta myös ajankäyttöön liittyvä arvo (asiakkaan toiminnan helpottuminen esimerkiksi on-line palveluilla)
- **Tiedollinen arvo:** palvelu auttaa asiakasta käyttämään hyväksi erilaisia resursseja toimintaympäristössään (esimerkiksi museopalvelut)
- **Kokemuksellinen 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)

Palvelumalli tuotteistuksen tukena

PALVELULUPAUS



TUOTETTU HYÖTY

Palvelulupaus

Palvelulupaus on hyvä mieltä alustavasti heti tuotteistuksen alussa. Kun tuotteistus on toteutettu, on tarkistettava lupauksen realismus.

Kysymyksiä palvelulupauksen pohjaksi:

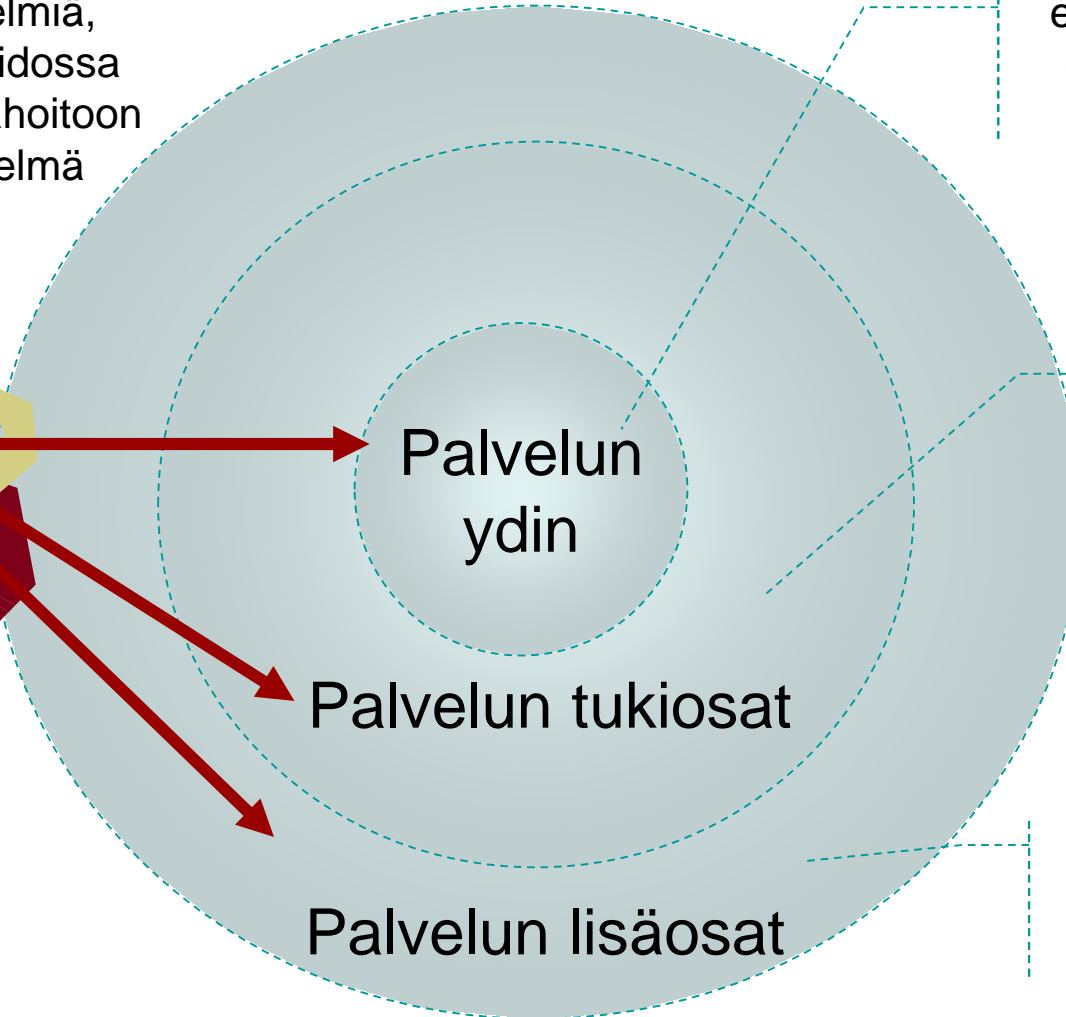
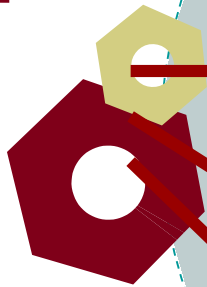
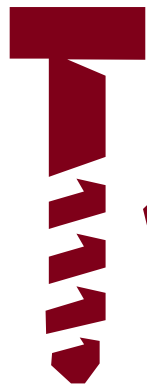
- Kuka on palvelun asiakas?
- Mihin tarpeeseen palvelu vastaa?
- Miten palvelu luo arvoa asiakkaalle?
- Millä tasolla tarve tyydytetään (esim. laatutaso, kokonais- tai osaratkaisu, takuu, jne.)?
- Mikä on palvelun hyöty-kustannus -suhde asiakkaalle (hankintakustannus, käyttökustannus, elinkaarikustannus)?

Lähde: Brax, 2008

Palvelutuote

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.

Palvelujen blueprintit

Blueprinting tarkoittaa palveluprosessin yksityiskohtaista kuvaamista niin, että asiakasnäkökulma on vahvasti mukana. Blueprint on prosessikuva, joka ei sisällä ainoastaan kuvausta palvelun vaiheista palveluntarjoajan näkökulmasta, vaan kuvaa myös asiakkaan tehtävät ja toimet palvelun aikana. Asiakkaan toimien tarkastelu myös siltä osin kuin tarjoaja ei niitä näe paljastaa paljonko asiakas panostaa aikaa palveluun.

Blueprinteissa palvelun vaiheet kuvataan yksittäisinä toiselle osapuolelle näkyvinä ja näkymättöminä toimintoina. Lisäksi kuvataan palvelusta syntyvä hyöty ja kehittämishaasteet kussakin vaiheessa.

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.

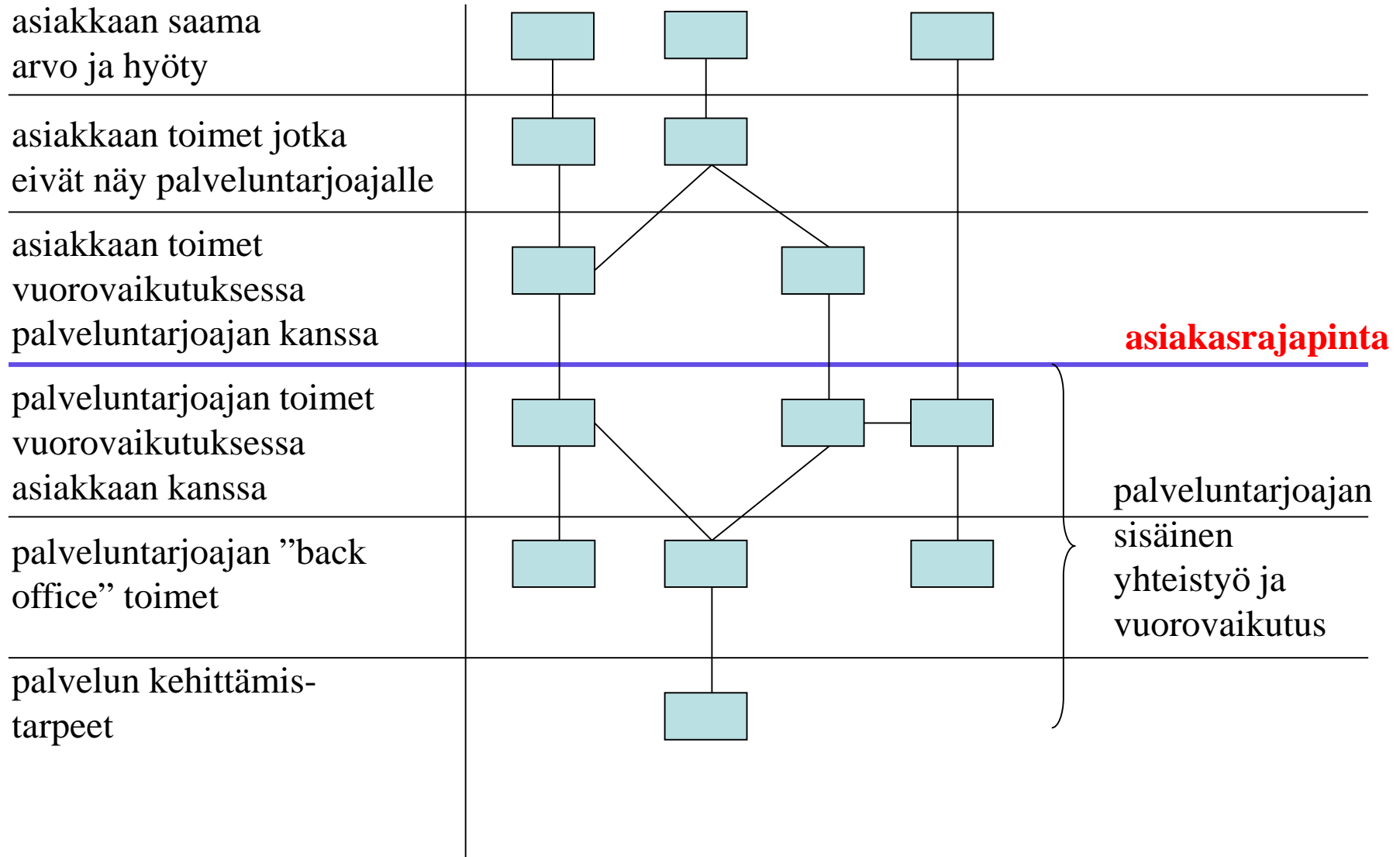
- siitä miten asiakkaan ennakkoluuloja palvelun suhteen voidaan hälventää
- siitä miten asiakkaan osaamista palvelun käyttäjänä voidaan parantaa
- siitä miten asiakkaan toimintaa palvelun aikana voidaan helpottaa
- siitä millä luottamusta synnyttävillä toimilla asiakassuhdetta rakennetaan
- siitä miten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

Workshopit

Palvelukuvauksen tiivistäminen ”palvelukortiksi”

	Asiakas- tarve kiteytettynä	Asiakkaan palvelusta saama hyöty kiteytettynä	Kuinka hyvin asiakas tuntee palvelun	Kuinka usein asiakas käyttää palvelua	Minkä perusteella asiakas arvioi palvelun laatua	Palvelun onnistumisen kriittiset kysymykset
Asiakas- segmentti 1						
Asiakas- segmentti 2						
Asiakas- segmentti 3						
Asiakas- segmentti 4						

Palvelun prosessikuvaus



Kysymyksiä prosessikuvauksen pohjaksi

- miten asiakas löytää palvelun
- mitä asiakas kysyy ensi kontaktissa ja miten siihen vastataan
- mitä asiakkaan itsensä pitää osata ja missä vaiheissa osaaminen/osaamattomuus on kriittistä
- mitä palveluntarjoajan pitää VÄHINTÄÄN tehdä palveluprosessin eri vaiheissa
- mitkä prosessin vaiheet pyritään vakioimaan, missä räätälöidään
- missä prosessin vaiheissa asiakaskontakti on henkilökohtainen, missä kohdin toimitaan netin välityksellä

Kiitos!