

Aktiivin hankkeiden tuotteistaminen

Jatkoworkshop 21.11.2012

FT, tutkimusprofessori Marja Toivonen

Teknillinen tutkimuskeskus VTT

marja.toivonen@vtt.fi

gsm 040-533 4582

Päivän ohjelma

- 09:00 – 09.30 Aamukahvi
- 09.30 – 09.45 Tapaamisen avaus ja tavoitteet – Leena Vainio ja Mika Petäsno
- 09.45 – 10.15 Kertaus asiakaslähtöisen tuotteistamisen ydinasioihin – Marja Toivonen
- 10.15 – 11.45 Ryhmätyö 1: Millaisia ovat projektin lopputulokset ja missä vaiheessa on niihin pohjautuva palvelujen tuotteistaminen
- 11.45 – 12.30 Lounas
- 12.30 – 14.00 Ryhmätyö 2: Sisäinen tuotteistaminen: ketkä osallistuvat tuotteistettujen palvelujen käytännön toimeenpanoon ja miten heidät koulutetaan ja sitoutetaan
- 14.00 – 14.15 Iltapäiväkahvi
- 14.15 – 15.45 Ryhmätyö 3: Ulkoinen tuotteistaminen: miten palvelu esitellään asiakkaille ja miten asiakastyötä tekevien henkilöiden osaaminen varmistetaan; mitkä asiat tuotteistetussa palvelussa helpottavat sen levittämistä muihin organisaatioihin
- 15.45 – 16.30 Ryhmätöiden purku ja loppukeskustelu: mitä oivalluksia on saatu ja mitä haasteita on vielä edessä

Kertaus asiakaslähtöisen tuotteistamisen ydinasioihin

- palvelun hyöty syntyy yhdessä asiakkaan kanssa
- asiakastiedosta asiakasymmärrykseen – yhteinen oppiminen organisaation sisällä
- palvelukokonaisuuden jäsentäminen ja yksittäisten palvelujen rakenteen selkiyttäminen
- palveluprosessin kuvaaminen palveluntarjoajan ja asiakkaan vuorovaikutuksena
- palvelussa käytettävät resurssit ja osaaminen

Yhteenveto palvelun tuottajan ja käyttäjän vuorovaikutuksesta

| | yhteinen arvonluonti | yhteistuotanto | yhteiskehittäminen |
|-----------------|--|--|---|
| sovellusalue | 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. |

Palvelujen asiakaskeskeisyyteen liittyvät edut ja haasteet

Asiakkaiden osallistuminen palveluprosessiin mahdollistaa asiakastarpeita koskevan elävän ja välittömän tiedonsaannin.

Toisaalta asiakkaiden mukanaolo vaatii palveluntarjoajalta kykyä reagoida hyvin erilaisiin tilanteisiin ja on haaste palvelun tasalaatuisuudelle.

Laatu puolestaan on palveluissa kriittinen tekijä: huonoa palvelua on jälkeenpäin vaikea korjata, sillä asiakas myös arvioi palvelussa paitsi lopputulosta, myös prosessin sujumista. [Palvelukokemuksen kannalta prosessi on usein ratkaiseva.](#)

Tuotteistamisen tavoite

Tuotteistamisen tavoite on lisätä palvelun tasalaatuisuutta: vakioida palvelua niin, ettei se vaihtelee satunnaisesti tilanteesta toiseen. Tuloksena on myös kasvava tehokkuus.

Tehokkuus ei kuitenkaan merkitse standardointia, vaan syntyy siitä että tuotteistamisella luodaan **oppimisalusta, jonka pohjalla voidaan kehittää yhteistä ymmärrystä**. Tuotteistamisessa etsitään sanoja ja käsitteitä mielikuville, uskomuksille ja ajattelumalleille.

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

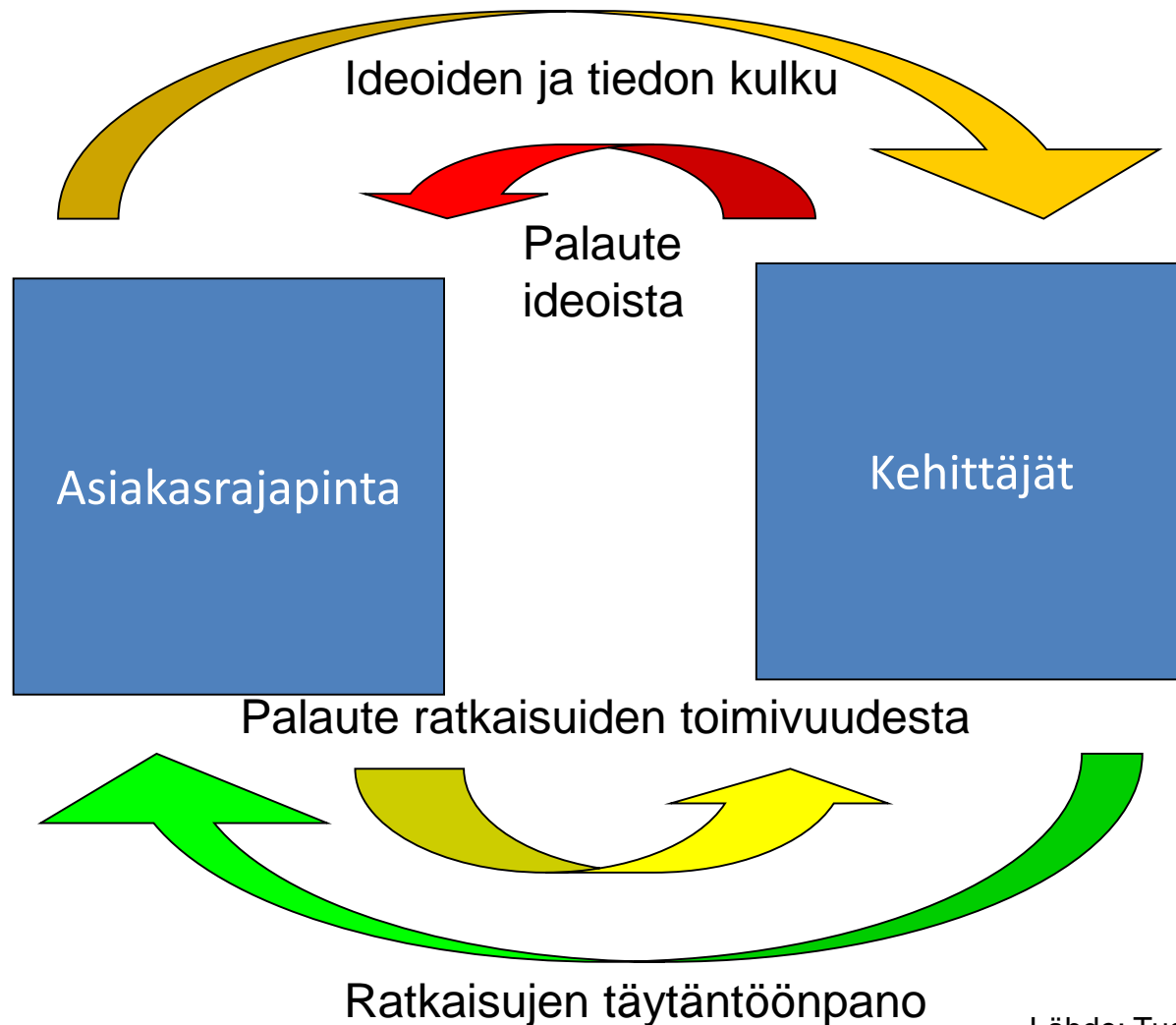
Asiakastiedosta asiakasymmärrykseen

Tieto asiakkaiden tarpeista ei muutu hyväksi palveluksi itsestään, vaan vaatii sen kytkemistä palvelua tuottavan organisaation tavoitteisiin, osaamiseen ja muihin resursseihin. Samoilla asiakastarpeilla on eri organisaatioille eri merkitys.

Asiakastieto [jalostuu asiakasymmärrykseksi organisaation sisäisissä prosesseissa](#), joissa keskustellaan ja tehdään valintoja siitä miten juuri tämä organisaatio pystyy vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin.

Oleennaista on jatkuva vuorovaikutus asiakasrajapinnassa toimivan henkilöstön ja kehittäjien/päätöksentekijöiden välillä.

Molemminpuolinen vuorovaikutus asiakasrajapinnassa toimivien ja kehittäjien välillä



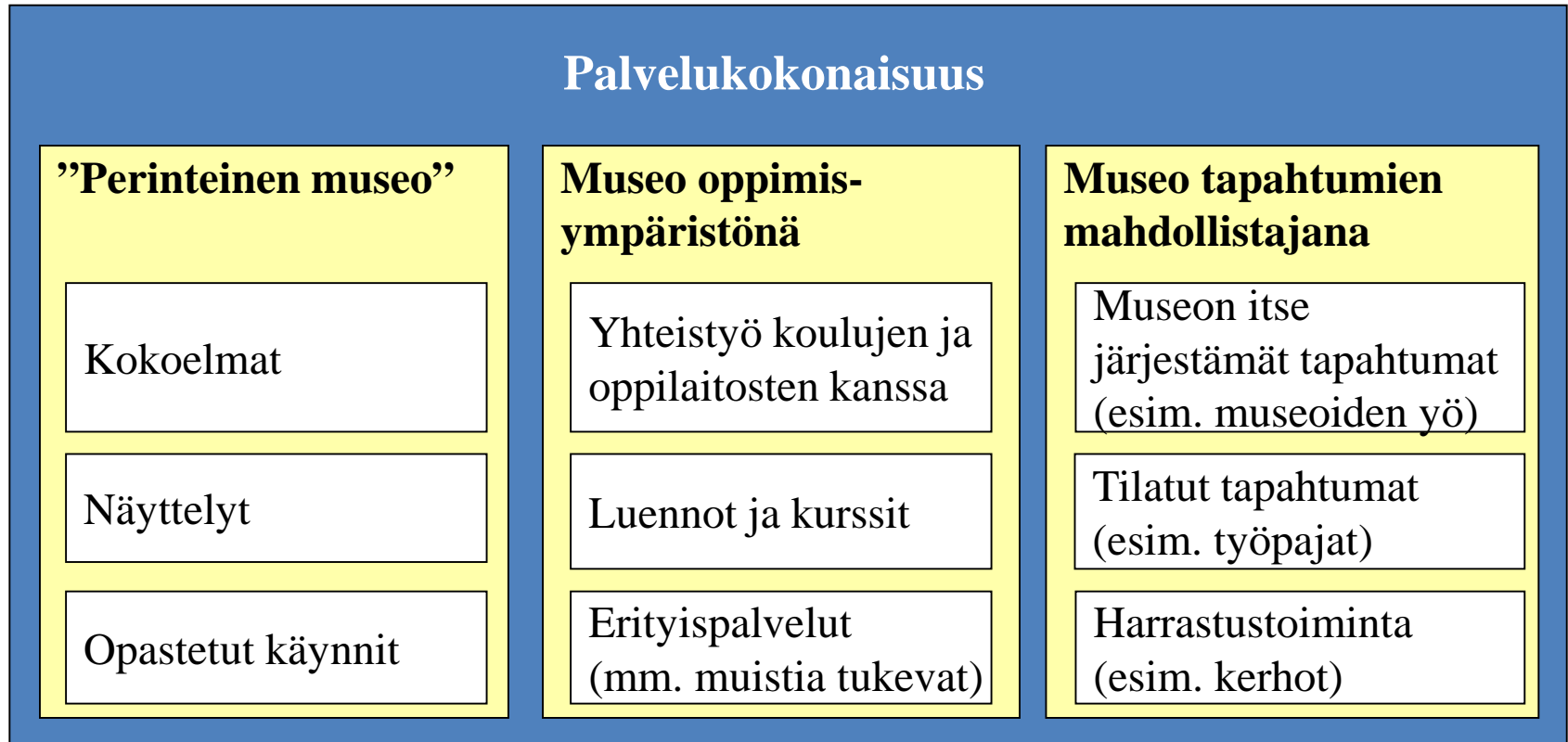
Tuotteistamisprosessin kulku

1. Tuotteistettavan palvelun **rajaaminen**
2. **Asiakastarpeen** arviointi ja määrittely
3. Palvelu**lupauksen** hahmottaminen
4. Palvelun **rakenteen, prosessin ja resurssien** määrittely
5. Vakiointiasteen määrittely ja sovittujen palvelun osien **vakiointi**
6. Henkilöstön **kouluttaminen** ja sitouttaminen (työnkuvat ym.)
7. Tuotteistetun palvelun **kuvaaminen asiakkaalle** (esitteet ym.)
8. Seuranta ja palvelun **onnistuneisuuden arviointi**
9. Palvelun **kehittäminen ja uudistaminen**

Monipuolisen ajattelun varmistamiseksi on tärkeää osallistaa palvelun tuotteistamisprosessiin kaikki palvelun kannalta keskeiset henkilöt.

Palvelukokonaisuuden jäsentäminen

Esimerkki museopalvelujen ryhmittelystä



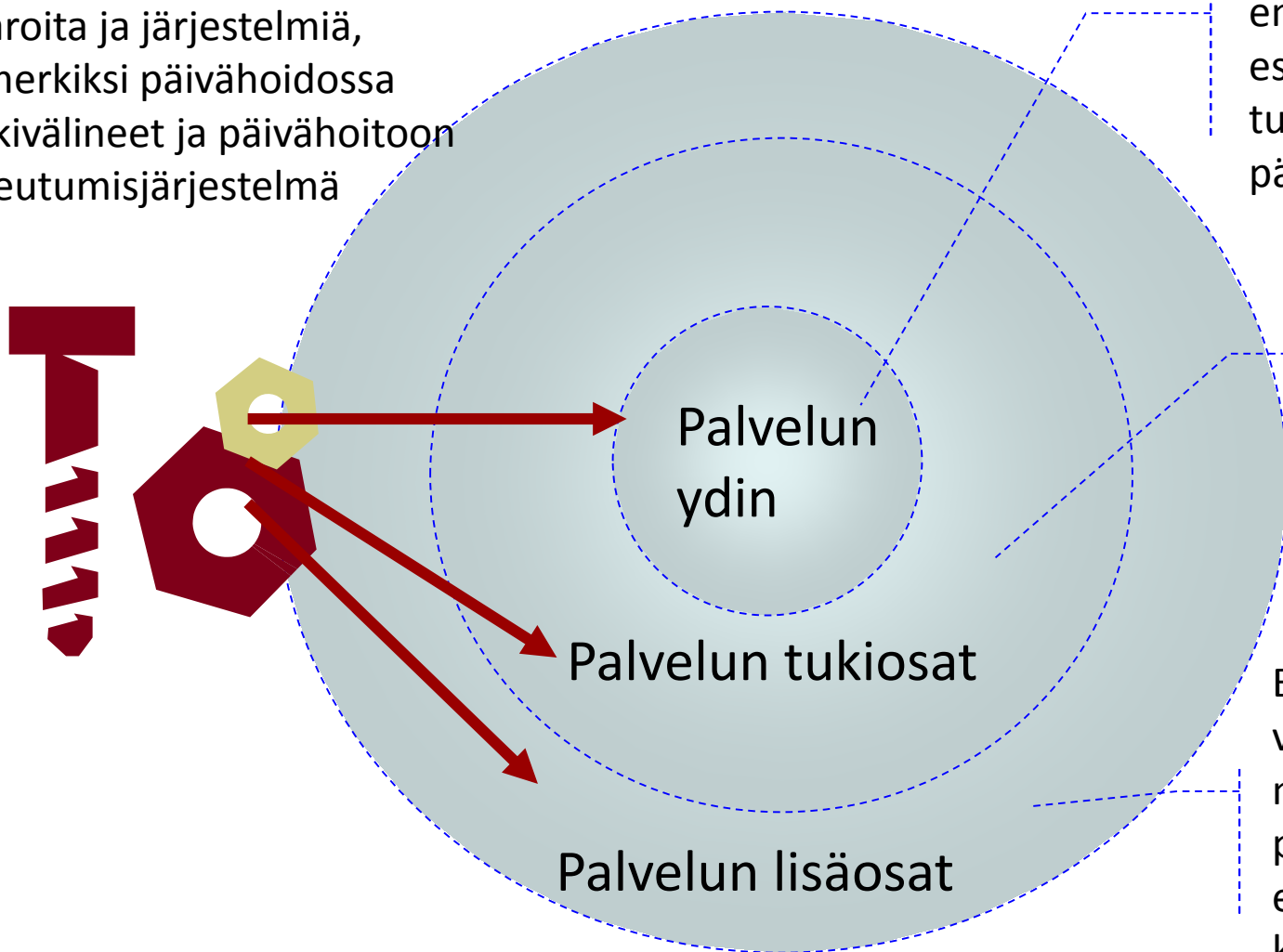
Yksittäisen palvelun rakenteen selkiyttäminen

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

Se mitä asiakas ensisijaisesti hakee, esimerkiksi lapsen turvallinen päivähoito

Välttämättömiä ydinpalvelun kannalta, esimerkiksi ateria- ja siivouspalvelut päiväkodissa

Eivät välttämättömiä mutta nostavat palvelun laatua, esimerkiksi päiväkodin tekemät retket



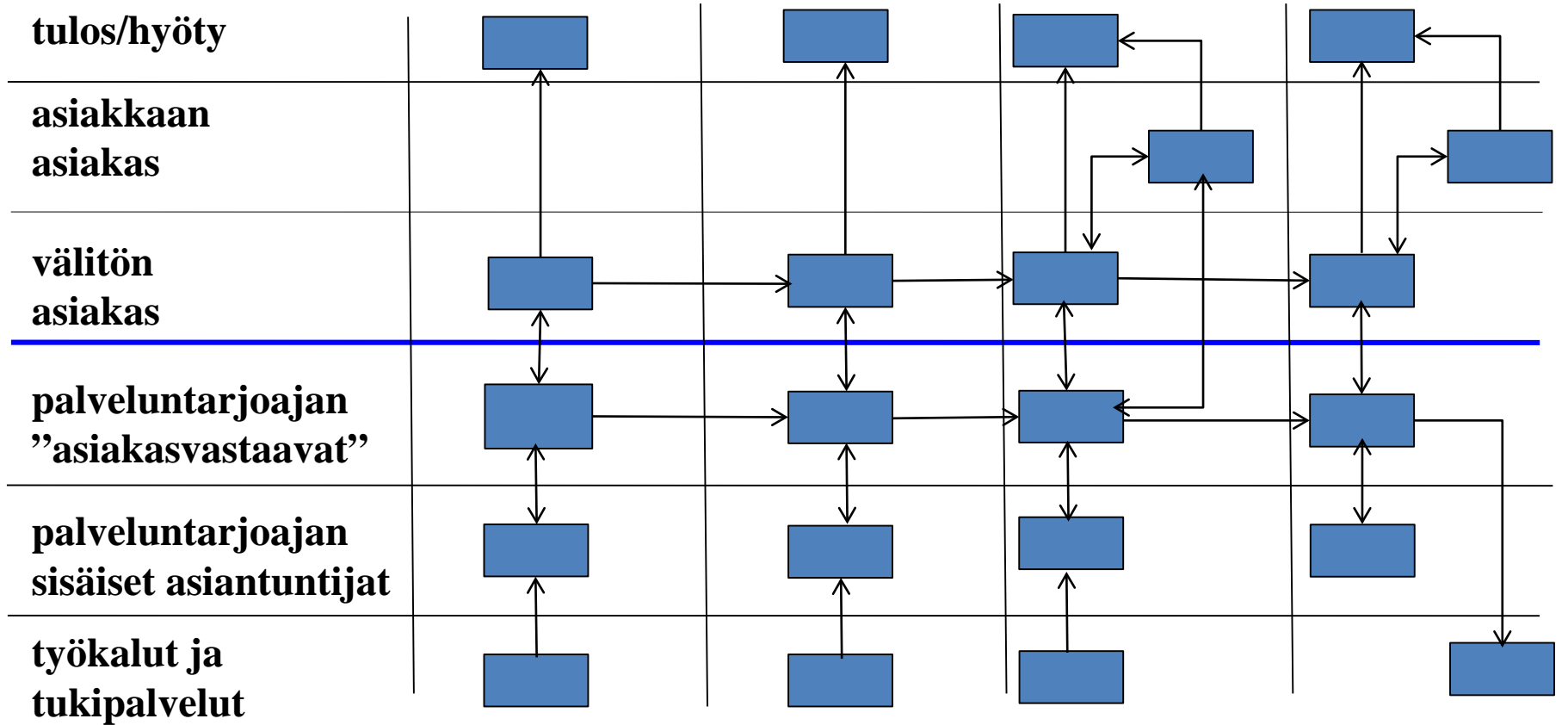
Palveluprosessi palveluntarjoajan ja asiakkaan vuorovaikutuksena

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



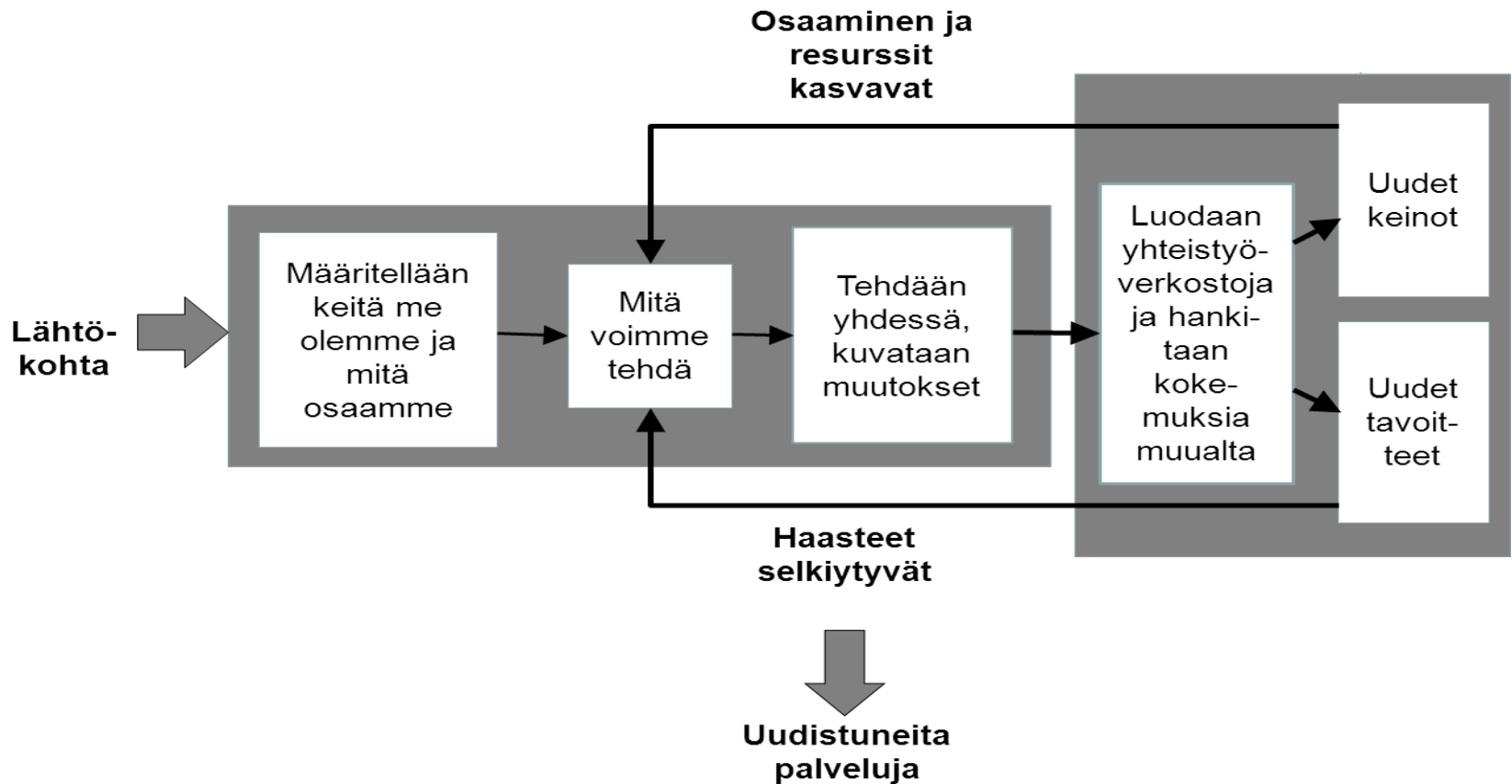
**palvelun
esittely ja
siitä
sopiminen**

**asiakkaan
tarpeiden
selvittäminen
ja toimenpide-
suunnittelu**

**palvelun
toteuttaminen**

**palaute ja
jatko yhteis-
työn
kartoitus**

Osaamisen ja resurssien tunnistaminen ja kasvattaminen



Ryhmätyöt

Ryhmätöiden tehtävät

Ryhmätöiden tavoitteena on, että jokainen projekti hahmottaa selkeästi:

- 1) mitä palvelutuotteita sen lopputuloksena syntyy
- 2) missä vaiheessa näiden palvelujen tuotteistaminen on
- 3) mitä pitää vielä tehdä jotta tuotteistaminen olisi niin pitkällä kuin mahdollista ennen projektin päättymistä

Projektin tuloksia ja tuotteistuksen tilannetta tarkastellaan :

- a) organisaation sisäisestä näkökulmasta
- b) tilaajan näkökulmasta
- c) asiakkaan näkökulmasta

Ryhmätöiden viitekehys



Sisäinen tuotteistaminen

Ulkoinen tuotteistaminen

Tilaaaja-asiakas

Käyttäjäasiakas

Suunnittelu ja
ideointivaihe
- Konseptin
luominen

Testaaminen
Pilotointi
- Timantin
hiominen

Paketointi

Hyödyntäminen
Levittäminen

Aivoriihiyöskentely
Tarvekartoitus
Asiakaslähtöisyyden
varmistaminen

Pilotointi
Prosessikuvaukset
Benchmarking
SWOT
Tuotearviointi

Pilotointi
Kiteytys
Brandaaminen
Resurssointi

Markkinointi
Ja levittäminen

Tuotteistamis-
suunnitelma

Tuotekuvaukset

Tuote-esitteet

Markkinointi-
ja
levityssuunnitelma

Työskentelytapa

Ryhmätyötä tehdään kolmessa jaksossa:

- 1) Ensimmäisen jakson aikana käydään ensin lyhyesti läpi millaisia projektin lopputulokset ovat ja missä vaiheessa tuotteistaminen on. Sen jälkeen tarkastellaan tuotteistamisen toimeenpanoa projektissa mukana olleiden organisaatioiden omasta näkökulmasta: mm. keitä pitäisi kouluttaa ja sitouttaa.
- 2) Toisen jakson aikana tarkastellaan miten tilaaja voisi mahdollisimman hyvin hyödyntää saatuja tuloksia: miten tuotteistus saataisiin sellaiseen pisteeseen, että palvelut ovat monistettavissa eri alueille ja eri organisaatioihin.
- 3) Kolmannen jakson aikana käydään läpi miten tulokset näkyvät asiakkaille ja kansalaisille, mm. miten kehitetyt asiat esitellään asiakkaille ja miten asiakastyötä tekevien henkilöiden osaaminen varmistetaan.

Työskentelytapa (jatkuu)

Jokaisessa ryhmätyössä käytetään ensin apuna käsitepareja, joiden avulla mietitään projektin ja sen tulosten luonnetta tuotteistamisen kannalta (merkitään kruksi ääripäiden väliin siihen kohtaan joka kuvaa omaa projektia). Tämä siksi että projektit ovat luonteeltaan hyvin erilaisia ja myös tuotteistamisen toteuttaminen on niissä erilaista.

Tämän jälkeen vastataan muutamaaan kysymykseen, joiden avulla kiteytetään se missä vaiheessa ollaan keskeisten asioiden suhteen.

Lopuksi päätetään mitä vielä tehdään ja kuka tekee.

Ryhmätyöt puretaan yhteisesti päivän lopuksi. Tällöin tuodaan esille keskeiset oivallukset ja haasteet, ei käydä enää läpi projektien sisältöä.

Ryhmätyö 1a: Hankkeiden ja tulosten luonne

| | | |
|------------------------------------|--|---------------------------------------|
| Tulokset ovat selkeästi palvelua | | Tuloksia on vaikea ajatella palveluna |
| Tulosten fokus selvä | | Tulosten fokus epäselvä |
| Tulosten omistajuus selvä | | Tulosten omistajuus epäselvä |
| Tulosten soveltaja selvä | | Tulosten soveltaja epäselvä |
| Tulosten jatkokehittäjä selvä | | Tulosten jatkokehittäjä etsittävä |
| Hyödynnetty muita Aktiivihankkeita | | Keskitytty omaan projektiin |
| Hyödynnetty tuotteistamistyökaluja | | Ei käytetty tiettyjä työkaluja |

Ryhmätyö 1a: kysymykset

- Keskittykää kohtiin joissa teidän projektillanne on ollut epäselvyyksiä (tulosten fokuksen, omistajuuden, soveltajan tai jatkokehittäjän osalta) ja miettikää mistä epäselvyydet johtuvat ja mitä niille voisi tehdä.
- Jos tuloksia on vaikea ajatella palveluna, miettikää miten tulokset muutoin voisi esittää systemaattisessa muodossa.
- Jos ette ole tehneet yhteistyötä Aktiivin muiden hankkeiden kanssa, miettikää voisiko muilta saada ideoita tuotteistamisen loppuunsaattamiseen.
- Jos ette ole käyttäneet tuotteistamisen työkaluja miettikää mitä työkalua voisi vielä tässä vaiheessa soveltaa. Jos olette käyttäneet työkaluja, mutta työ on kesken, täsmentäkää ongelmakohdat.

Ryhmätyö 1b: Tuotteistettujen tulosten toimeenpano omassa organisaatiossa

| | | |
|--|--|--|
| Tulokset tunnetaan "talossa" laajalti | | Vain projektissa mukana olleet tietävät tuloksista |
| Henkilöstöä koulutettu ja sitoutettu | | Henkilöstöä ei vielä koulutettu |
| Mahdollisia työnjakomuutoksia mietitty | | Työnjako-muutokset täsmentämättä |
| Johto mukana uudistuksissa | | Johto ulkopuolella vielä tässä vaiheessa |
| Markkinointi suunniteltu | | Markkinointi miettimättä |
| Palvelun löytymistä mietitty | | Ei selvää miten asiakas löytää palvelun |
| Asiakkaiden "opettamista" mietitty | | Asiakkaiden osaaminen voi olla ongelma |

Ryhmätyö 1b: kysymykset

- Ketkä osallistuvat tuotteistettujen palvelujen käytännön toimeenpanoon
- Keiden muiden pitää tietää projektin tuloksista ja miten tiedotus hoidetaan
- Miten ne palvelun toteuttamiseen osallistuvat henkilöt , jotka eivät ole olleet mukana projektissa, koulutetaan ja sitoutetaan; miten johto saadaan sitoutumaan uusiin ajatuksiin
- Muuttaako tuotteistus työnjakoa ja työnkuvia; miten muutos toteutetaan
- Miten motivoidaan ihmiset tuottamaan palveluja systemaattisemmalla/asiakaslähtöisemmällä tavalla
- Onko palvelun markkinointi suunniteltu ja asiakkaan toimintaa ennakoitu

Ryhmätyö 2: Tulokset tilaajan kannalta

Palvelu/konsepti helposti monistettavissa

Monistamis-
mahdollisuudet
selvitettävä

Palvelu/konsepti tarkasti määritetty

Väljä konsepti jota voidaan muokata moniin suuntiin

Eriasteisia toteutuksia

Sama palvelu/
konsepti
koko ajan

Palvelua/konseptia toteuttaa yksi organisaatio

Palvelu/konsepti vaatii organisaatioiden yhteistyötä

Tarkoitettu asiantuntijoille/tietylle ammattiryhmälle

Tarkoitettu kenelle tahansa

Vaatii melko paljon resursseja

Vaatii vain vähän resursseja kun on kerran kehitetty

Kansainvälisiä mahdollisuuksia

Painopiste kotimaassa

Ryhmätyö 2: kysymykset

- Miten edellä antamanne vastaukset tulosten luonteesta vaikuttavat niiden laajempiin soveltamismahdollisuuksiin
- Onko projektin aikana mietitty ketkä kaikki voisivat tuloksia soveltaa ja onko oltu yhteydessä mahdollisiin projektin ulkopuolisiin soveltajiin
- Mitkä asiat tuloksissa luovat edellytyksiä sille että kehitetyn konseptin tai tuotteistetun palvelun laajempi soveltaminen on helppoa
- Kenelle ”kapula” siirtyy kun projekti loppuu; miten tämä siirto tapahtuu
- Onko projektin toteuttajilla mahdollisuuksia olla mukana tulosten levittämisessä laajemmalle ja jos on missä muodoissa tämä voisi tapahtua
- Mitkä ovat projektin keskeiset tulokset tilaajan kannalta

Ryhmätyö 3: Tulokset asiakkaiden kannalta

| | | |
|-------------------------------------|--|---|
| Tulosten hyöty asiakkaille ilmeinen | | Asiakashyöty täsmentämättä |
| Uutuus-arvo ilmeinen | | Uutuusarvosta ei varmuutta |
| Myytavissä oleva palvelu | | Julkinen palvelu |
| Asiakas-segmentit tunnistettu | | Asiakas-segmenttejä ei eroteltu |
| Toimii erillisenä palveluna | | Yhdistettävä isompaan kokonaisuuteen |
| Otettu yhteyttä palvelun käyttäjiin | | Käyttäjät eivät vielä ole olleet mukana |
| Kansalaiset tiedonlähteinä | | Kansalaiset toimijoina ja kehittäjinä |

Ryhmätyö 3: kysymykset

- Mikä on projektissa kehitettyjen asioiden hyöty ja uutuusarvo asiakkaille
- Mikä muuttuu asiakastyössä projektissa kehitettyjen asioiden seurauksena
- Miten ja missä uudistus esitellään (näkyä) asiakkaille
- Mitkä ovat asiakasprosessin kriittiset kohdat ja miten niissä ehkäistään ongelmien syntymistä
- Mitkä ovat asiakastyössä toimivan henkilöstön valmiudet toteuttaa kehitettyä palvelua/uutta konseptia ja miten näitä valmiuksia voidaan kehittää; miten kehittämistä voidaan tehdä yhteistyössä asiakkaiden ja kansalaisten kanssa

Kiitos!