

# **Tuotteistaminen ja asiakasviestintä**

**AKTIIVI -koordinaatiohanke  
On-line tuotteistamiskoulutus  
31.1.2012**

FT, tutkimusprofessori Marja Toivonen  
[marja.toivonen@vtt.fi](mailto:marja.toivonen@vtt.fi)  
gsm 040-533 4582

## **Tuotteistaminen**

- mitä tuotteistaminen on
- tuotteistamisprosessin päävaiheet
- oman palvelukokonaisuuden jäsentäminen
- palvelutuotteen rakenteen selkiyttäminen
- palveluprosessin kuvaaminen palveluntarjoajan ja asiakkaan vuorovaikutuksena
- palvelussa käytettävät resurssit ja osaaminen

## Mitä tuotteistaminen on

Tuotteistamisen tavoite on palvelun eräiden osien vakiointi 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 kuitenkaan poista palveluun liittyvää räätälöinnin tarvetta vaan vähentää sen tarkoituksenmukaiselle tasolle. Jonkinasteinen asiakaskohtainen vaihtelu kuuluu palvelun perusluonteeseen.

## Tuotteistamisprosessin kulku

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

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

(Jaakkola et al. 2007, muokattu)

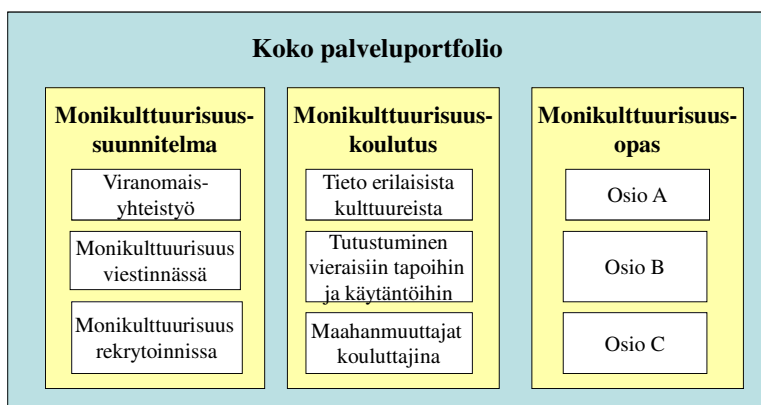
## Tuotteistettavan palvelun rajaaminen

Ensimmäinen tehtävä tuotteistamisessa on kohteena olevan palvelun määrittäminen. Sanalla ”palvelu” voidaan viitata koko palvelutarjoamaan (esimerkiksi kirjastopalvelut), palvelukokonaisuuksiin (esimerkiksi kirjaston pedagogiset palvelut) tai palvelukokonaisuuden osiin (kirjaston pedagogiset palvelut aikuisille).

Kohde täsmentyy tuotteistuksen aikana mutta **taso** josta lähdetään on päätettävä alussa, koska se vaikuttaa siihen miten tuotteistettava palvelu jäsennetään osiinsa ja kytketään muihin palveluihin.

## Palvelutarjoaman eri tasot

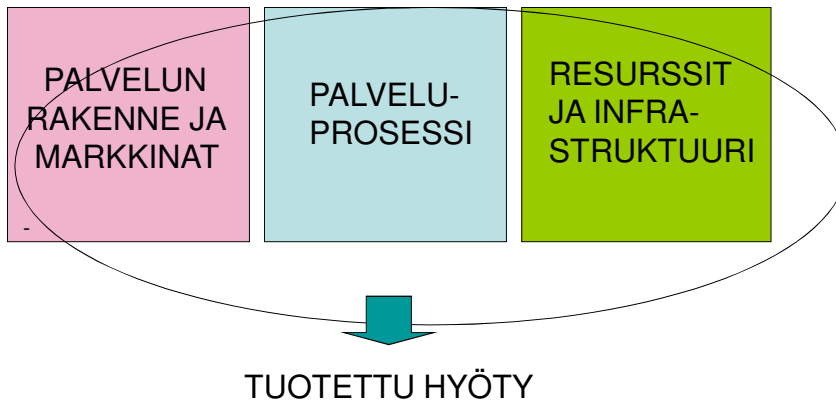
Esimerkki monikulttuurisuusprojektin tuloksena syntyvistä mahdollisista palveluista



Perusmalli lähteestä: Jaakkola et al. 2007

## Palvelumalli tuotteistuksen tukena

### PALVELULUPAUS



Edvardsson, 1997, muokattu

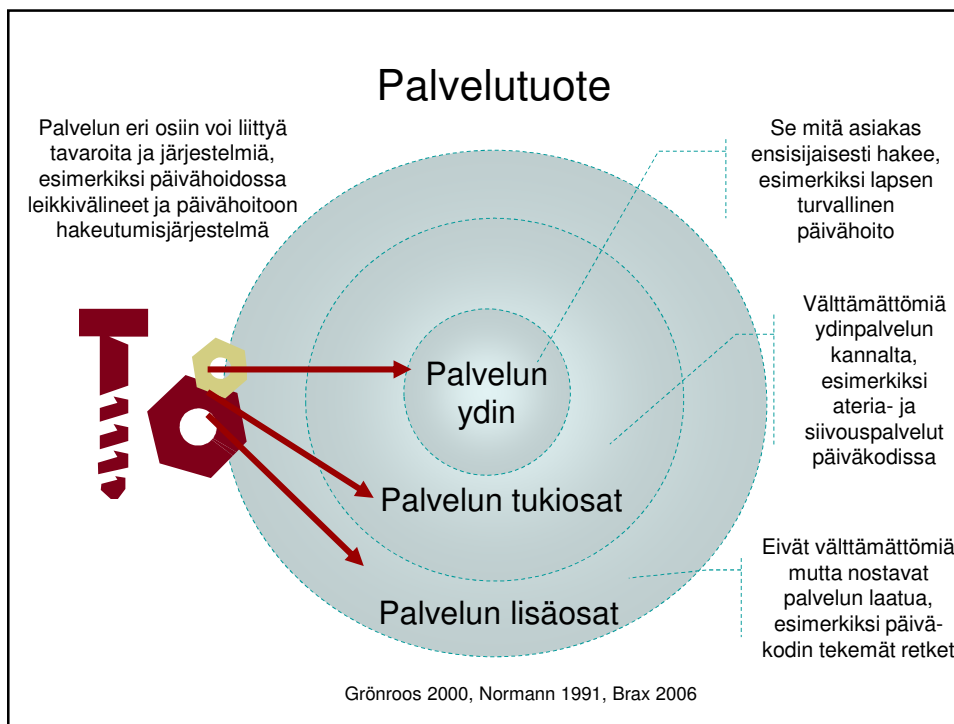
## Palvelulupaus

Palvelulupaus on hyvä miettiä 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 jne.)?
- Miten palvelu erottuu muista palveluista?
- Mikä on palvelun hyöty-kustannus -suhde asiakkaalle ottaen huomioon muutkin kuin rahalliset kustannukset?

Lähde: Brax, 2008



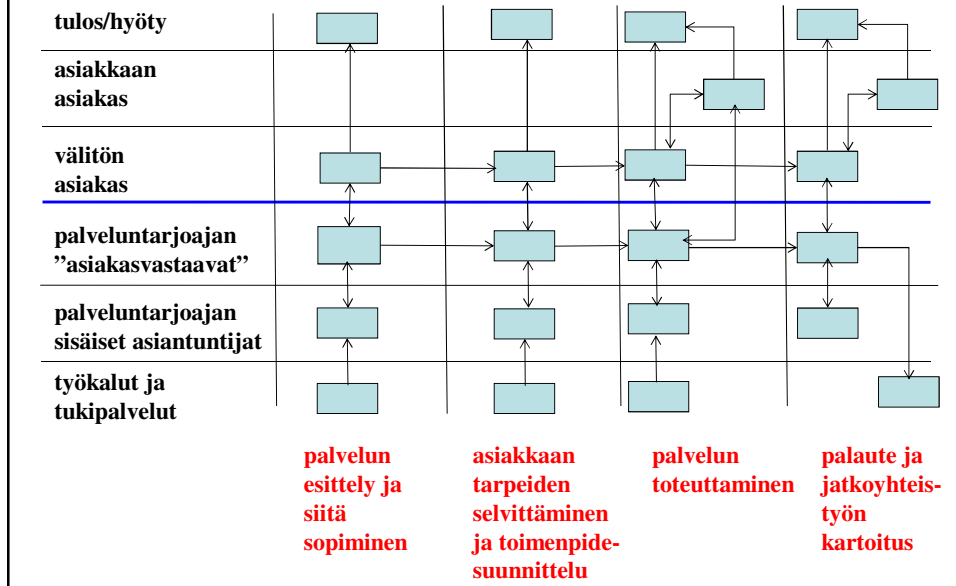
## Palveluprosessi palveluntarjoajan ja asiakkaan vuorovaikutuksena

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 kuvaus



## Prosessikuvausten toteuttaminen

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

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

## Palvelussa käytettävät resurssit

Keskeisiä kysymyksiä:

- mikä on kunkin palveluun osallistuvan henkilön **tavoiterooli** ja miten tavoiterooli eroaa nykyisestä
- keiden kanssa kukin tekee yhteistyötä, miten **työnjako** muuttuu
- **vastuunotto** muutoksen toteuttamisesta eri tasoilla
- muutoshalukkuuden haasteet
- palvelukulttuurin konkretisointi - **asiakslähtöisyyden mittarit** (ajankäyttö, tulokset lyhyellä aikavälillä, odotukset pitkällä aikavälillä)
- tuottavuuden mittarit: **tehokkuus** (palveluntarjoajan tuloksellisuus) ja **vaikuttavuus** (miten asiakkaan tilanne on muuttunut paremmaksi)

## Keskeiset osaamishaasteet

Neljä keskeistä haastetta:

- palveluntarjoajan osaaminen ”toimintafilosofian” tasolla, prosessin tasolla ja henkilökohtaisella tasolla: palvelu on ihmisen kohtaamista mutta ei vain sitä – se vaatii myös **kykyä ”kuljettaa eteenpäin” vuoro-vaikutusprosessia asiakkaan kanssa**
- asiakkaan osaaminen ja opettaminen: **palveluntarjoaja ei voi vaatia että asiakas pystyy esittämään valmiiksi mietittynä kaiken mitä tarvitsee**
- verkostomaiseen toimintaan liittyvät osaamishaasteet: kyky löytää kumppaneita, ajoittaa toiminta oikein ja nähdä laajoja kokonaisuuksia
- tulevaisuussuuntautuneen osaamisen haasteet: kehittämisen näkökulma on aina huomiossa

## Asiakasviestintä

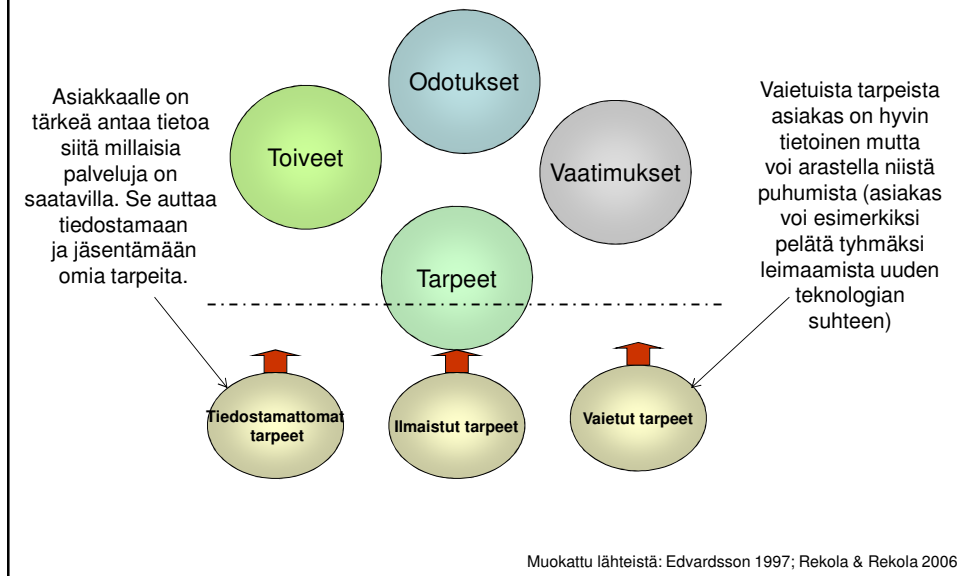
- asiakatarpeet viestinnän lähtökohtana
- asiakastieto ja sen jalostaminen asiakasymmärrykseksi
- miten tuotteistaminen näkyy asiakasviestinnässä
- monenlaiset asiakkaat – asiakassegmentointi
- miten palvelu voi tuottaa arvoa asiakkaalle
- asiakaspalaute jatkuvan kehittämisen lähtökohtana
- palvelua asiakkaan puolesta ja asiakkaan kanssa

## Asiakastarpeen arviointi ja määrittely

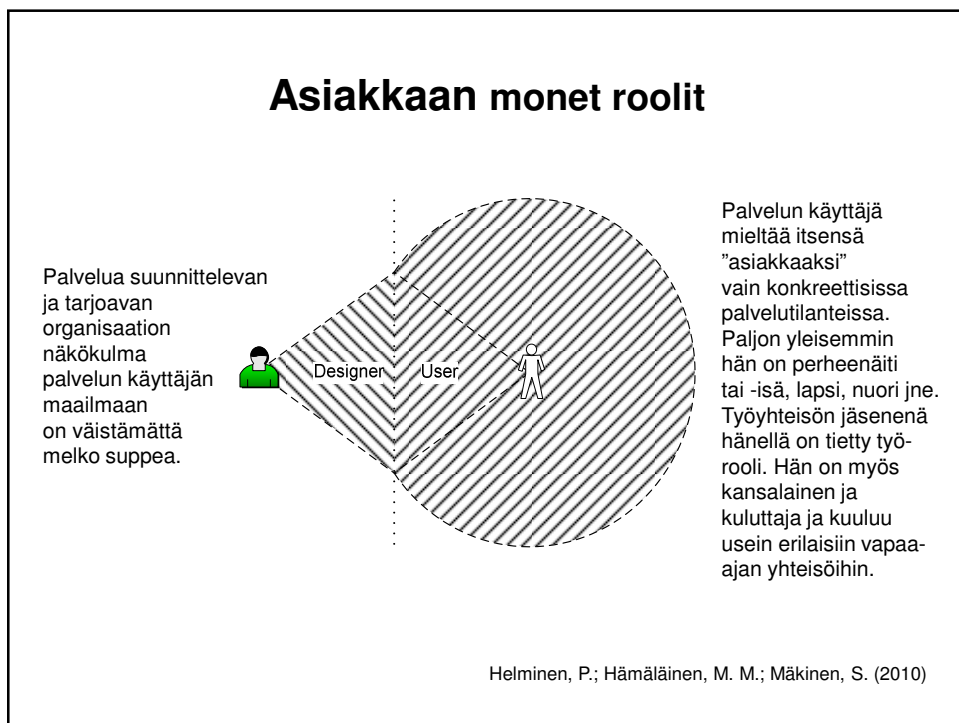
- Tieto asiakkaiden tarpeista välittyy parhaimmillaan palveluntarjoajalle paljon suuremmin kuin tavarantuottajalle, koska palvelut tapahtuvat tavallisesti vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa.
- **Asiakastarpeiden** selvittäminen ei kuitenkaan ole yksinkertainen asia. Usein on kysymys enemmänkin **toiveiden** tai **odotusten** selvittämisestä.
- Tarjottaessa palvelua kokonaiselle organisaatiolle on otettava huomioon tarpeiden moninaisuus organisaation eri tasoilla ja siksi olennaista on se, **keneltä tarpeita kysytään.**



## Tarpeiden moninainen luonne ja ilmeneminen

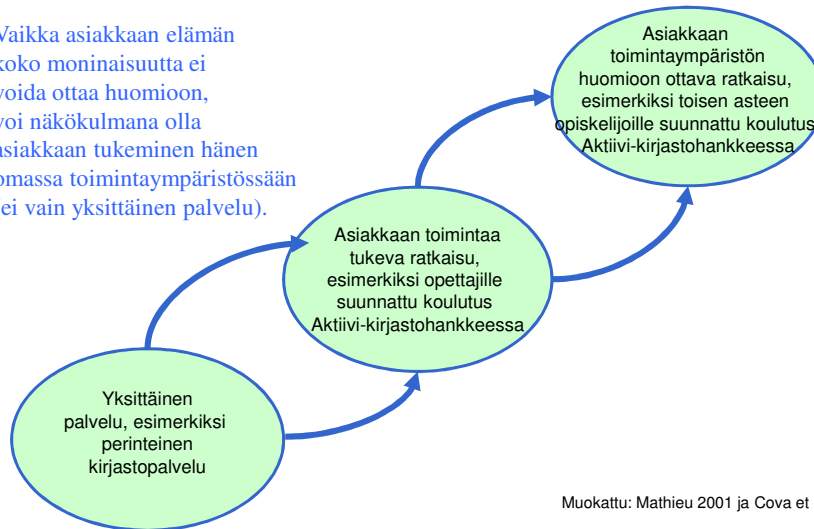


## Asiakkaan monet roolit



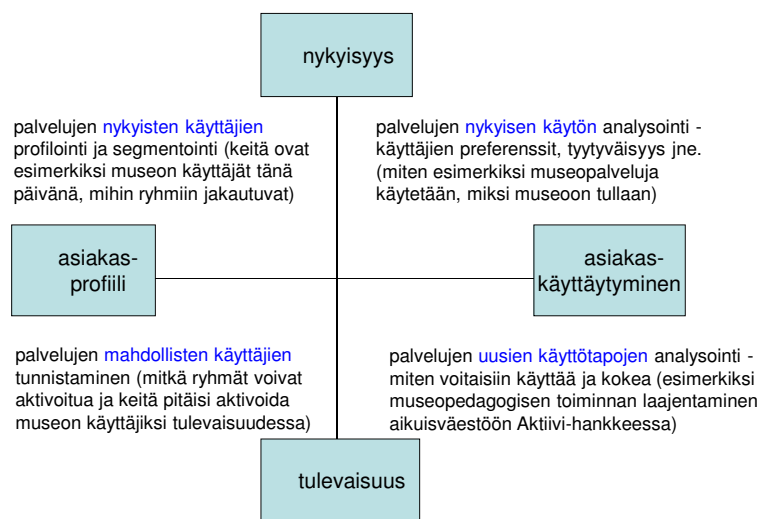
## Asiakkaan taustayhteisöjen huomioon ottaminen

Vaikka asiakkaan elämän koko moninaisuutta ei voida ottaa huomioon, voi näkökulmana olla asiakkaan tukeminen hänen omassa toimintaympäristössään (ei vain yksittäinen palvelu).



Muokattu: Mathieu 2001 ja Cova et al. 2000

## Tulevaisuussuuntautunutta asiakastietoa



Mukaillen Xu & Walton, 2005

## Asiakastiedosta asiakasymmärrykseen

Asiakastieto ei muutu palveluksi itsestään, vaan vaatii työtä sen ympärille rakennettavan **yhteisen ymmärryksen** aikaansaamiseksi. Yhteinen ymmärrys koskee asiakatarpeita 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.

Lähde: Nordlund, 2009

## 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)

## 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.

## Asiakassegmentointi

Useita luokittelumahdollisuuksia:

**Asiakaskunnassa oleva joku ominaisuus:** kuluttajapalveluissa esimerkiksi ikä tai ammatti; organisaatioille suunnatuissa palveluissa esimerkiksi toimiala tai organisaation koko

**Asiakkaan suhde palveluun:** mikä rooli palvelulla on asiakkaalle, kuinka hyvin asiakas tuntee palvelun (tämä jaottelu voi sopia esimerkiksi palveluihin joissa sosiaalinen media on keskeisessä asemassa)

**Asiakkaan suhde palveluntarjoajaan:** 1) palvelua paljon käyttävät asiakkaat, 2) ns. suuri enemmistö ja 3) satunnaiset asiakkaat

**Asiakkaan suhde innovaatioihin:** edelläkävijät (lead users), ”perässä tulijat”, olemassa oleviin toimintatapoihin pitäytyjät

## Miten palvelu voi tuottaa arvoa asiakkaalle

Arvon eri ulottuvuudet:

- **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 kirjastopalvelut)
- **Kokemuksellinen arvo:** palvelu synnyttää myönteisiä tunnekokemuksia –elämyksiä ja turvallisuutta; myös oppimiseen liittyy paljon kokemuksellista arvoa
- **Sosiaalinen arvo:** palvelu parantaa asiakkaan toimintamahdollisuuksia niissä yhteisöissä jotka ovat hänelle tärkeitä (esimerkiksi vähemmistöille suunnatut palvelut)

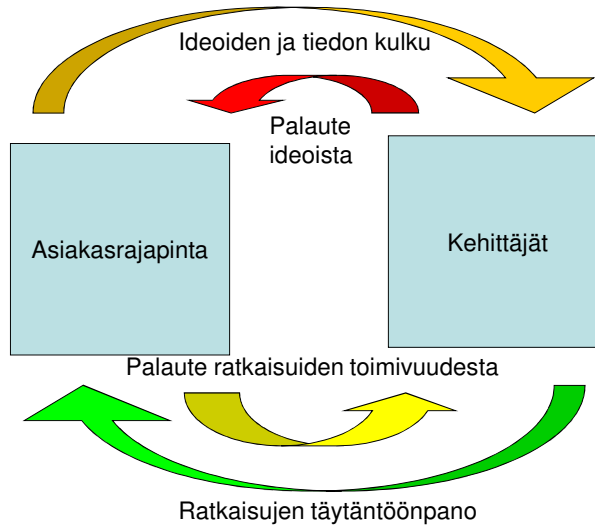
## Miten palvelu voi tuottaa arvoa asiakkaalle (jatkuu)

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 pienyrittäjien vero-osaaminen)
- **Palvelun välilliset vaikutukset:** palvelu on olennainen myös muille kuin välittömille asiakkaille (esimerkiksi Aktiivi-koulutus opettajille)

## Asiakaspalaute jatkuvan kehittämisen lähtökohtana

Projektitoiminnan tuloksena syntyvissä uusissa palveluissa on tärkeää huolehtia siitä, että projektin tulokset jäävät elämään ja kehittäminen jatkuu asiakkailta saatavan palautteen pohjalta. On määritettävä selkeästi kuka vastaa jatkokehittämisestä ja millä käytännön toimilla turvataan vuorovaikutus asiakasrajapinnassa toimivien ja kehittäjien välillä.



## Palvelua 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

Lähde: Nordlund, 2009 (muokattu)

Kiitos!