

Tuotteistaminen ja asiakasviestintä

**AKTIIVI -koordinaatiohanke
Tuotteistamiskoulutus
9-10.2.2012**

FT, tutkimusprofessori Marja Toivonen
marja.toivonen@vtt.fi
gsm 040-533 4582

Koulutuksen sisältö

- Koulutuksessa perehdytään palveluiden tuotteistamiseen yhteistä oppimista ja asiakasnäkökulmaa korostaen.
- Lähtökohta on, että tuotteistaminen ei ole standardointia, vaan palvelun systemaattisella kuvaamisella saadaan aikaan yhteinen ymmärrys, jota asiakaskontaktien pohjalla voidaan sen jälkeen jatkuvasti kerryttää.
- Tuotteistaminen auttaa myös viestimään asiakkaalle selkeästi mistä palvelussa on kysymys eli asiakas saa tietää mitä voi odottaa ja miten voi itse vaikuttaa palvelun onnistumiseen.
- Workshopin ensimmäisenä päivänä perehdytään tuotteistamisprosessin käytännön toteuttamiseen ja toisena asiakasviestintään ja asiakasyhteistyöhön.

Ensimmäisen päivän ohjelma

- | | |
|---------------|--|
| 09:00 – 09.30 | Aamukahvi |
| 09.30 – 10.00 | Tapaamisen avaus ja tavoitteet |
| 10.00 – 10.45 | Tuotteistamisen tavoitteet ja toteuttaminen – Marja Toivonen |
| 10.45 – 11.00 | Johdatus ryhmiin (ryhmäjako, työskentelytapa ja käytettävät tuotteistamistyökalut) |
| 11.00 – 12.00 | Ryhmätyö 1: Oman projektin tuottamien palveluideoiden esitleminen ja ideoiden selkiyttäminen muilta saadun palautteen pohjalla |
| 12.00 – 12.45 | Lounas |
| 12.45 – 14.15 | Ryhmätyön 1 jatko ja purku (Purkua varten valitaan kustakin ryhmästä yksi palveluidea joka esitellään kaikille osallistujille.) |
| 14.15 – 14.30 | Iltapäiväkahvi |
| 14.30 – 16.00 | Ryhmätyö 2 (sisältää myös purkamisen): Työstetään kussakin ryhmässä tarkemmin valittua palveluideaa. Hyödynnetään palvelun rakennetta tai prosessia selkiyttäviä tuotteistamistyökaluja. |
| 16.00 – 16.30 | Loppukeskustelu ja orientoituminen seuraavaan päivään |

Toisen päivän ohjelma

- | | |
|---------------|---|
| 08:30 – 09.00 | Aamukahvit |
| 09.00 – 09.30 | Yhteenveto edellisen päivän työn tuloksista |
| 09.30 – 10.00 | Uusien hankkeiden esittely |
| 10.00 – 10.45 | Asiakasviestintä – Marja Toivonen |
| 10.45 – 11.00 | Johdatus ryhmiin (ryhmäjako, työskentelytapa ja käytettävät tuotteistamistyökalut) |
| 11.00 – 12.00 | Ryhmätyö: Edellisenä päivänä valitun palveluidean asiakaslähtöisyyden varmistaminen, palvelun viestiminen asiakkaille, asiakaspalautteen hankinta ja palvelun edelleen kehittäminen palautteen pohjalta |
| 12.00 – 12.45 | Lounas |
| 12.45 – 13.45 | Ryhmätyö jatkuu (sisältää myös purkamisen) |
| 13.45 – 14.00 | Iltapäiväkahvi |
| 14.00 – 14.30 | Loppukeskustelu ja jatkotyöstä sopiminen |

Tuotteistamisen tavoitteet ja toteuttaminen

Kaksi tapaa ymmärtää palvelu(t)

Palvelu asiakasarvon tuottamisena (samalla syntyy arvoa tarjoajalle)

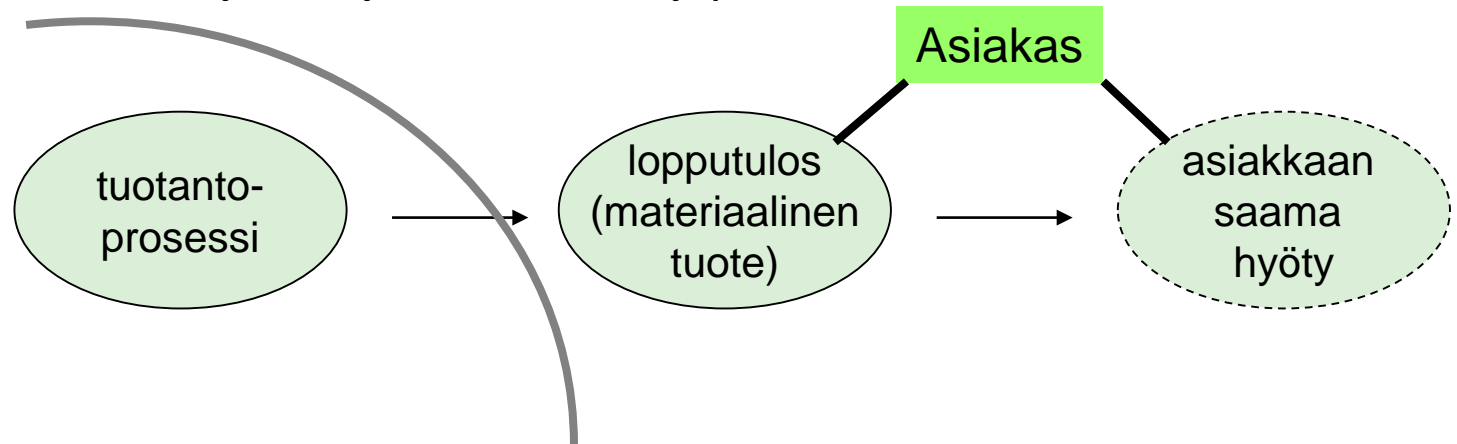
Asiakas itse on aina arvon osatuottaja, sillä palvelun arvo realisoituu vasta kun se kytkeytyy tiettyyn kontekstiin – sama konsepti synnyttää erilaisen arvon riippuen siitä mikä on asiakkaan tilanne ja mitä muita palveluja tai tuotteita hän käyttää.

Palvelut tuotteina (tarjoamina)

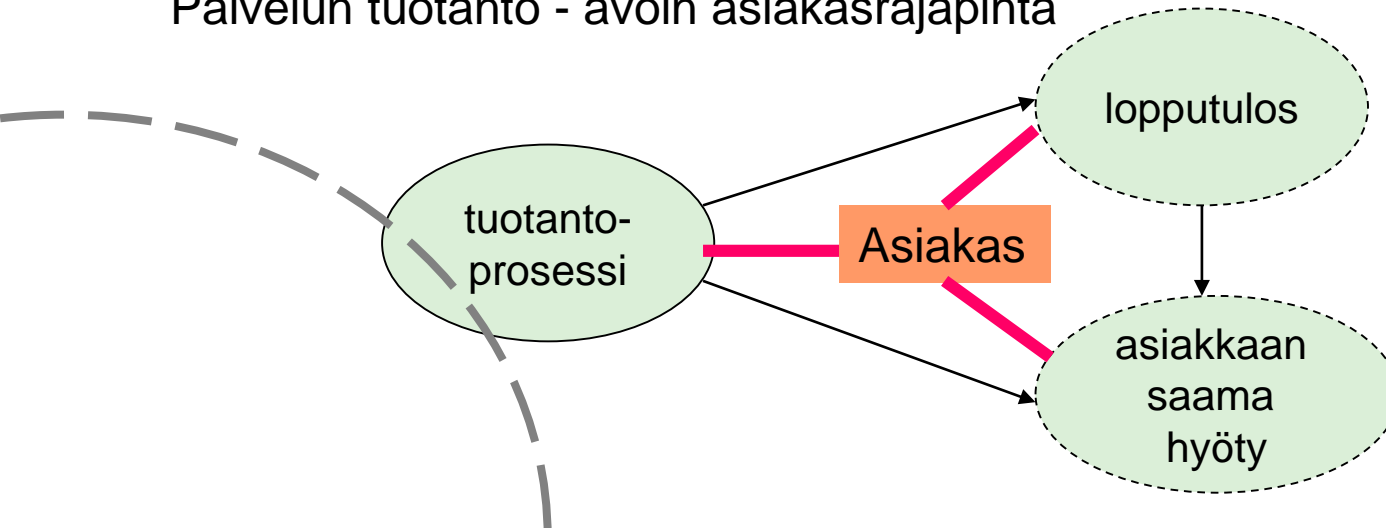
Palvelut ovat aineettomia, prosessimaisia tuotteita, joissa arvoa ja hyötyä kertyy jo toiminnan aikana, ei vain lopputuloksesta. Asiakas osallistuu palvelun tuotantoprosessiin enemmän tai vähemmän.

Tavara- ja palvelutuotannon ero

Tavaran tuotantoketju - suljettu asiakasrajapinta



Palvelun tuotanto - avoin asiakasrajapinta



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 **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** (palvelukortit 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.

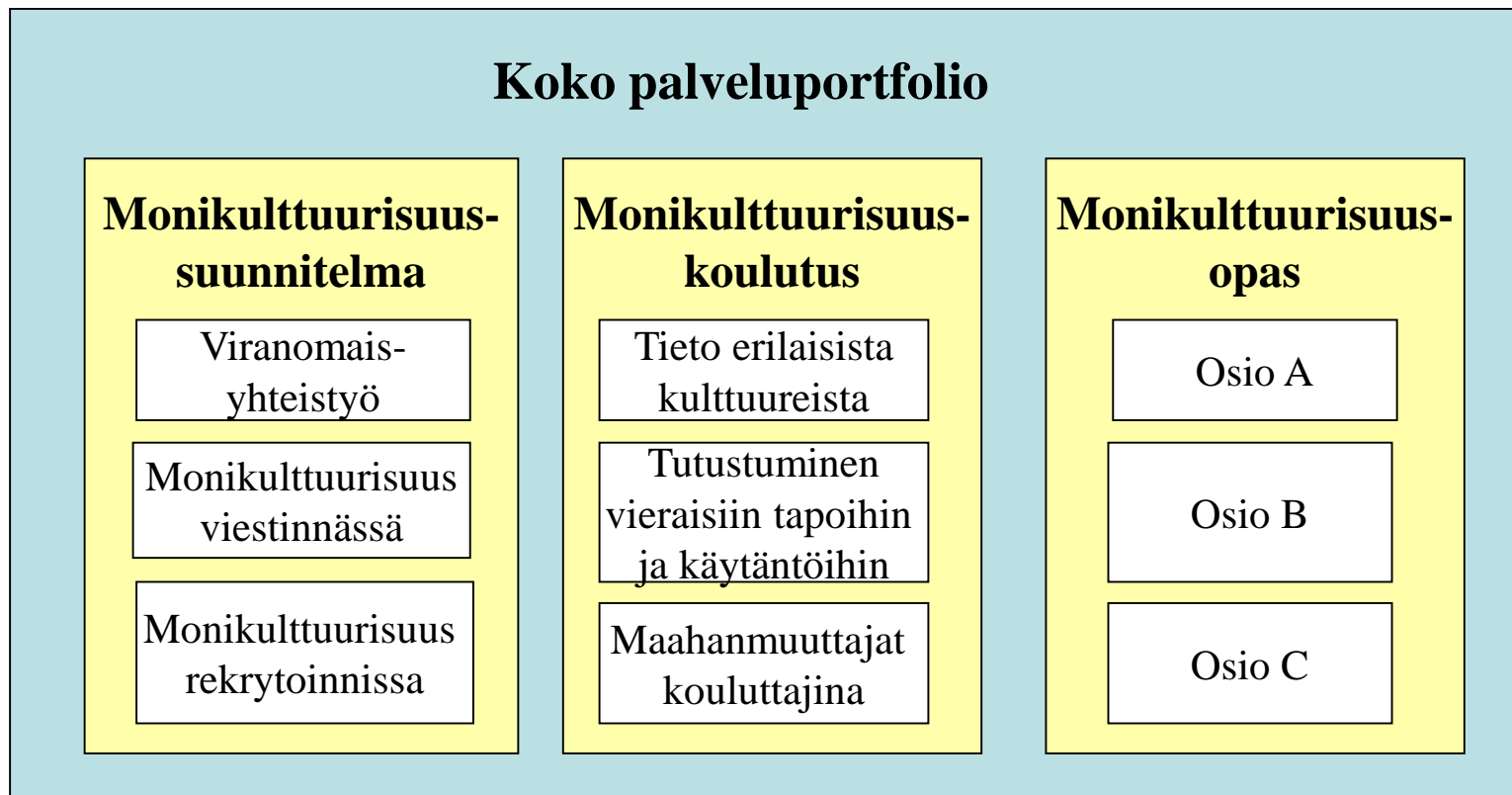
Tuotteistettavan palvelun rajaaminen

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**



Palvelulupaus

Palvelulupaus on syytä miettiä alustavasti heti tuotteistuksen alussa. Kun tuotteistus on toteutettu, on tarkistettava lupauksen realistisuus.

Kysymyksiä palvelulupauksen pohjaksi:

- Kenelle palvelu on tarkoitettu?
- Mihin tarpeeseen palvelu vastaa?
- Mikä on palvelun ydinsisältö?
- Mitä hyötyä ja miten palvelu tuottaa asiakkaalle?
- Millä tasolla tarve tyydytetään (laatutaso, kokonais- tai osaratkaisu jne.)?
- Miten palvelu erottuu muista markkinoilla olevista palveluista?
- Mitä kustannuksia palvelusta on asiakkaalle?
- Miten palvelu löytyy?

Palvelulupaus voidaan tehdä eri tasoilla ja eri asioita painottaen.

Esimerkkejä palvelulupauksista

Yksityinen asiantuntijapalvelu - painottaa laatua ja asiakassuhteen jatkuvuutta:

”Tarjoamme prosessiteollisuudelle palveluja mittauslaadun sekä energia- ja tuotantotehokkuuden seurantaan ja parantamiseen. Virtausmittausten kenttäkalibrointimme ovat kansainvälisesti akkreditoituja. Pyrimme asiakassuhteissamme aina pitkäaikaiseen kumppanuuteen, ja kykenemme ottamaan kokonaisvastuun mittausten ja raportoinnin laadussa pidosta.” (Indmeas)

Julkinen B-to-B palvelu - painottaa tavoitetta ja asiakasyhteistyötä; lupaus on erikseen täsmennetty kuvaamalla asiakashyöty ja asioinnin perustiedot:

”Lisäämme valtion hankintatoimeen tuottavuutta kilpailukykyisillä ja laadukkailla puitejärjestelyillä, joita kehitämme yhteistyössä asiakkaidemme ja sopimus-toimittajiemme kanssa.” (Hansel)

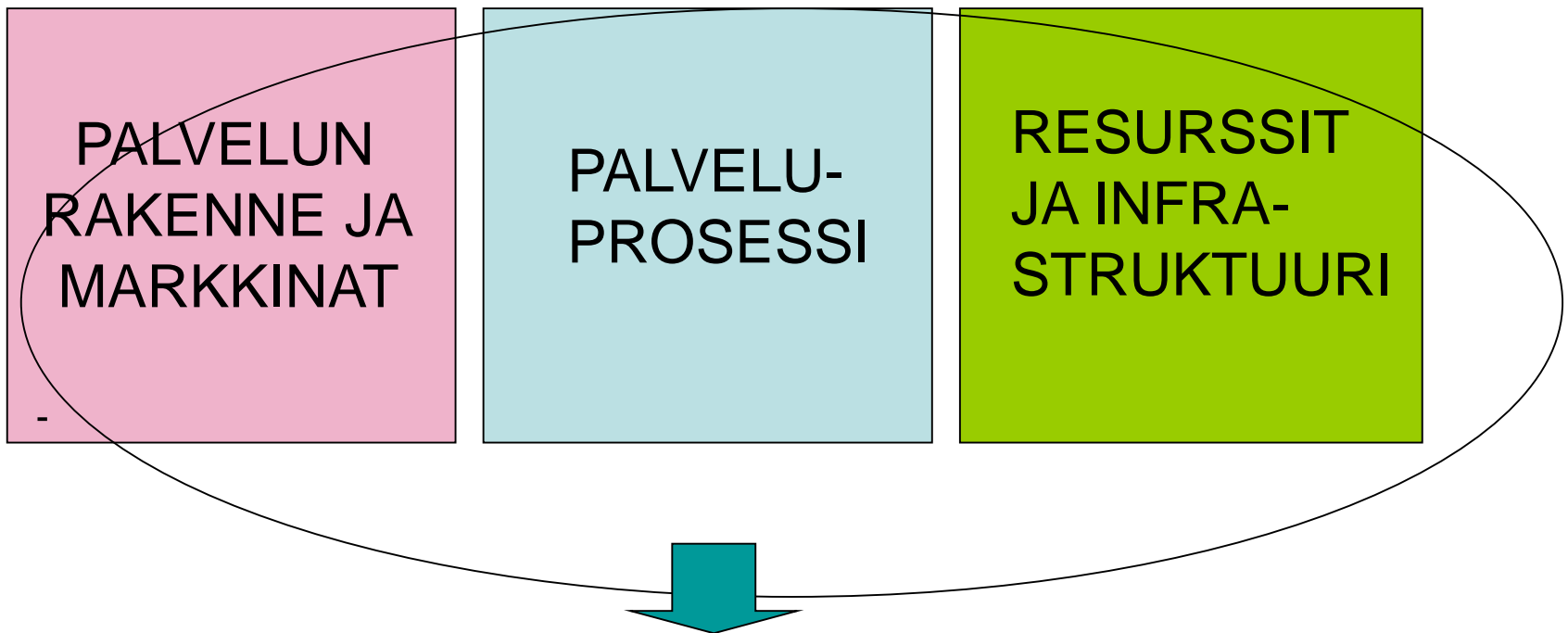
Esimerkkejä (jatkuu)

Asiakaspalvelu julkisessa organisaatiossa - lupaus luettelee palvelualueet, painottaa vuorovaikutusta ja neuvoo asiakasta:

”Tule käymään, soita tai lähetä sähköpostia. Vastaamme sähköpostitiedusteluihin kolmen päivän kuluessa. Löydät verkkosivuiltamme ajan tasalla olevat tiedot palveluistamme ja kohteistamme. Osoite on luontoon.fi. Kerromme luonnosta, suojelu- ja retkeilyalueistamme sekä Metsähallituksen monipuolisista palveluista. Voit kysyä meiltä kaikesta Metsähallitukseen liittyvästä ja autamme sinua parhaamme mukaan. Jos emme jotain tiedä, selvitämme asian tai ohjaamme oikean tahon luo. Myymme karttoja, kohteistamme kertovia julkaisuja ja muita luontoon liittyviä tuotteita. Osa palvelupisteistämme vuokraa Villin Pohjolan kämppiä sekä myy Metsähallituksen kalastus-, metsästys- ja maastoliikennelupia. Autamme sinua hankkimaan oikeat luvat. Jos olet ennakkoon sopinut ryhmäsi vierailusta luontokeskukseemme, järjestämme opastuksen sovitulla tavalla. Jos tulet yllättäen, opastamme mahdollisuuksien mukaan. Aina voit itsenäisestikin tutustua näyttelyihimme ja audiovisuaalisiin esityksiimme. Anna meille palautetta, kehitämme palveluamme sinun tarpeisiisi.” (Metsähallituksen asiakaspalvelu)

Palvelumalli tuotteistuksen tukena

PALVELULUPAUS



TUOTETTU HYÖTY

Palvelun rakenteen tuotteistaminen

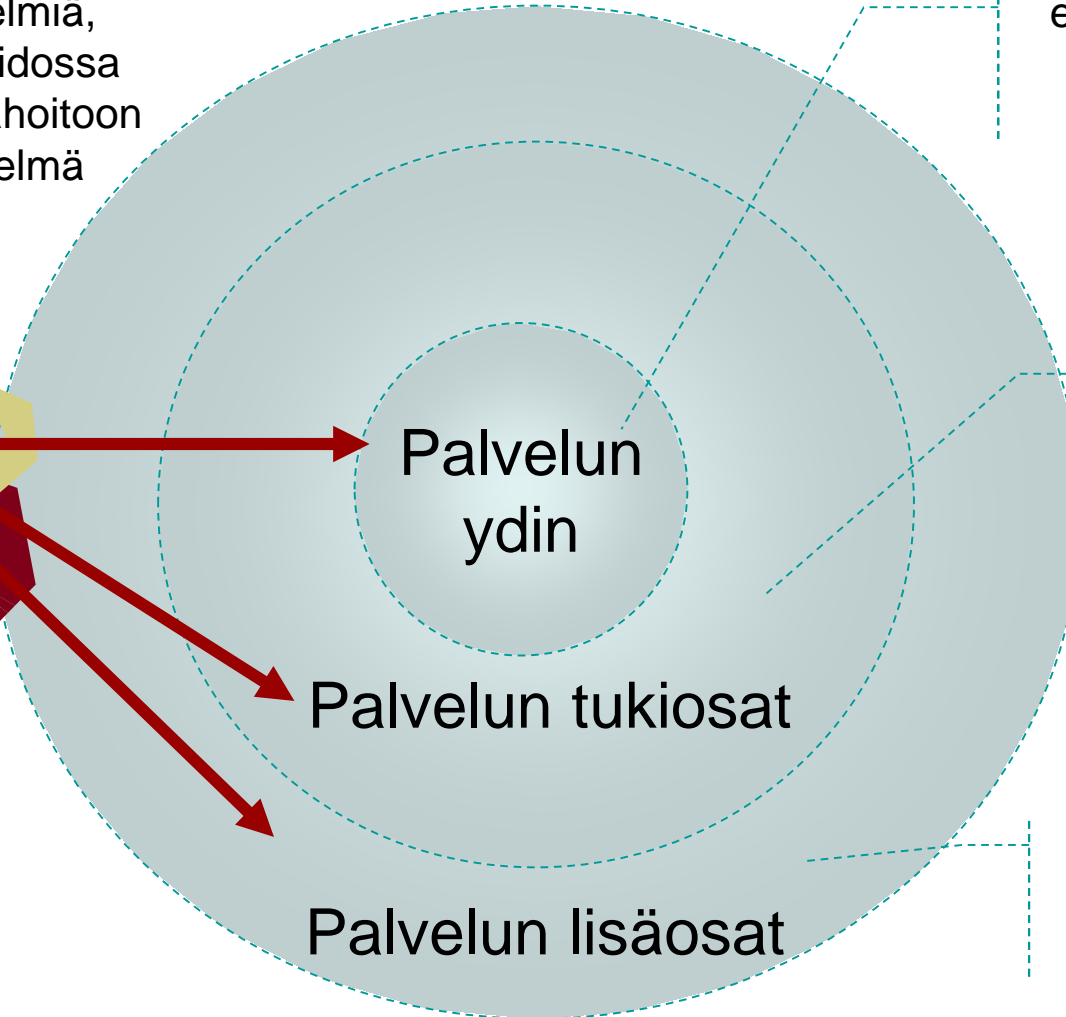
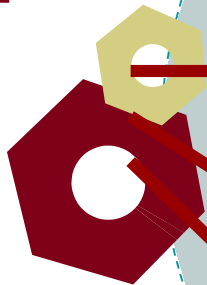
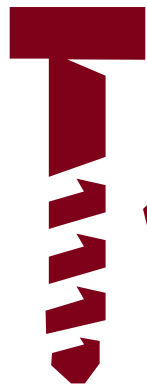
Keskeiset mietittävät asiat:

- Ydinpalvelun, tukipalvelujen ja lisäpalvelujen tunnistaminen ja niiden sisällön kiteyttäminen
- Palvelun rooli kokonaistarjoamassa (eri palveluilla voi olla yhteisiä osia ja yksi palvelu voi johtaa toiseen)
- Modularisoinnin mahdollisuudet ja moduulien rakentaminen
- Moduuleista muodostuvat tai muunlaiset palvelupaketit
- Palvelun hinnoittelu ja suuntaaminen eri asiakassegmenteille

Palvelutuote

Palvelun eri osiin voi liittyä tavaroita ja järjestelmiä, esimerkiksi päivähoitossa 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

Palvelun modularisointi

Modularisoinnin keskeinen etu on, että sen avulla *voidaan yhdistää palvelun vakiointi ja räätälöinti*: palvelun eri osat ovat vakioituja mutta niistä muodostuu asiakaskohtainen, integroitu kokonaisuus.

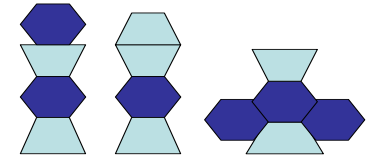
Yritys voi rakentaa koko palvelutarjoamansa modulaariseksi tai tuottaa joitain palveluja vakioituina, toisia modulaarisina ja kolmansia räätälöityinä.

Modularisointi voidaan tehdä *erilaisiin palvelusisältöihin* perustuen tai *palveluprosessin eri osiin* perustuen.

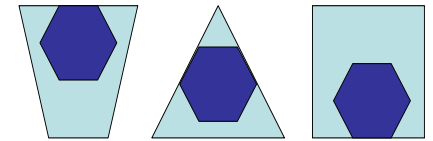
Moduuleja voidaan käyttää joko niin että asiakas valitsee ”puhtaalta pöydältä” tietyt palvelumoduulit tai palveluntarjoaja kokoaa niistä erilaisia vaihtoehtoja.

Moduulien erilaisia käyttötapoja

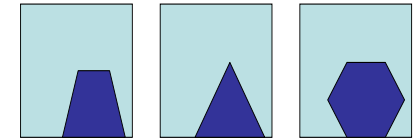
Koko tarjoama rakennetaan modulaarisesti. Tapa jolla moduulit paketoidaan yhteen tekee palvelusta ainutlaatuisen.



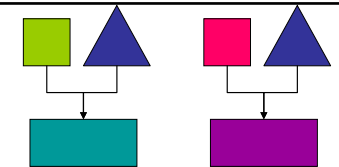
Sama moduuli toistuu erilaisissa palvelutuotteissa. Esimerkiksi palvelu alkaa asiakkaan tilanteen määrämuotoisella kartoituksella (käytössä monissa teollisuuden palveluissa ja vakuutuspalveluissa).



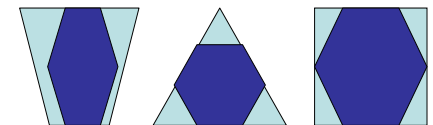
Perustuote (palvelu) on sama ja mm. samanniminen, mutta jotkut yksittäiset moduulit sen sisällä voivat vaihdella. Esimerkiksi fysioterapeuttinen kuntoutuspalvelu.



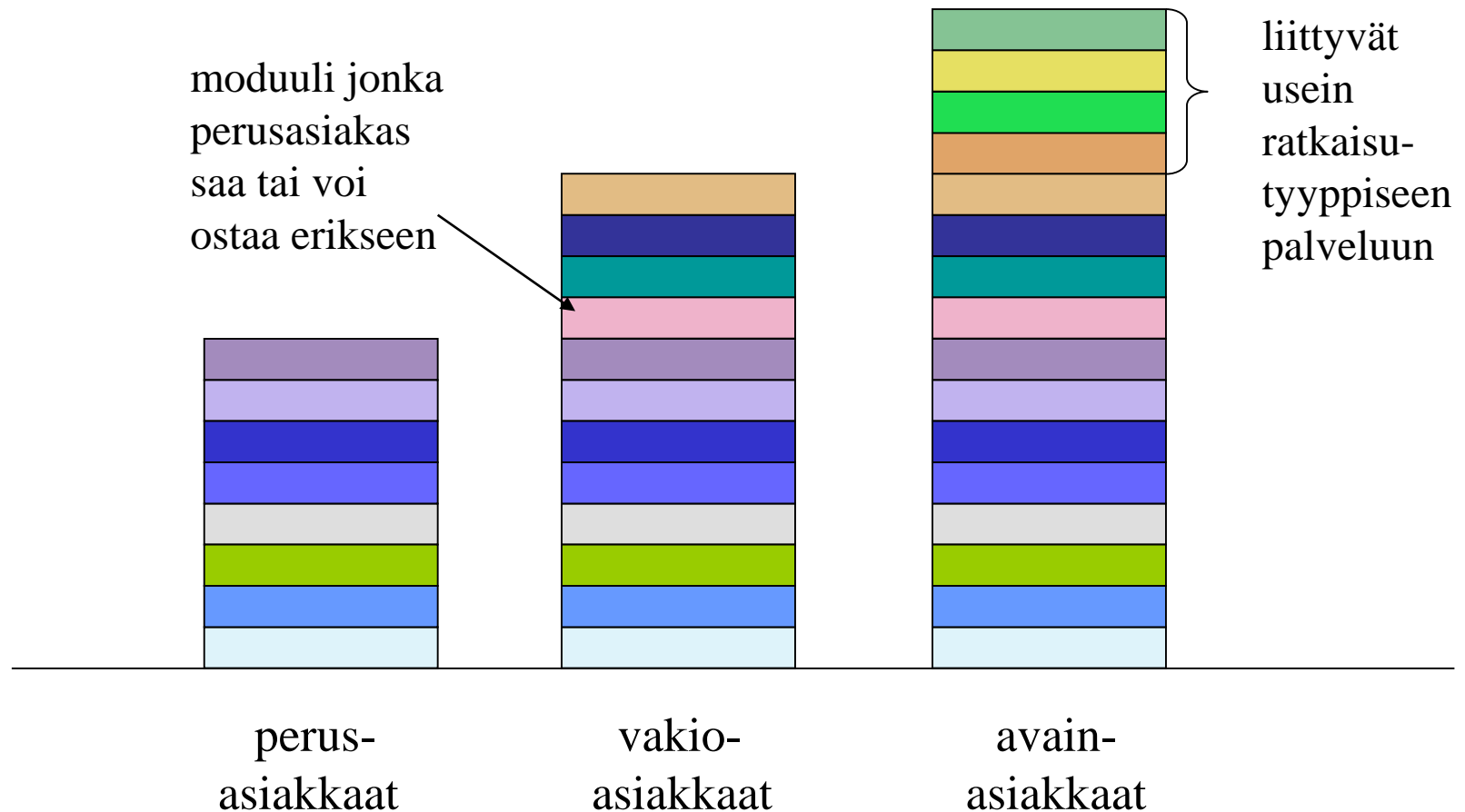
Yksittäisen moduulin luonne muuttuu kun se kytketään muihin moduuleihin. Esimerkiksi asiakkaan tilanteen analyysi voi ratkaisupalvelussa muuttua asiakkaan tilanteen jatkuvaksi monitoroinniksi.



Moduulin dimensioiden muutos. Esimerkiksi asiakkaan tarpeen mukaan sama palvelu annetaan kevyempänä tai perusteellisempänä.



Moduuleihin perustuvat palvelupaketit



Tuotteistamisen vaikutus palvelun hinnoitteluun

Jos palvelu on hinnoiteltu, tuotteistaminen mahdollistaa muitakin hinnoittelutapoja kuin tavallisimmin käytössä olevan tuntihinnoittelun

- kiinteähintaiset moduulit
- kiinteähintaiset paketit
- asiakkaan saamaan hyötyyn perustuva hinnoittelu (**riskinä asiakkaan oma toiminta**).

Tuotteistamisella voidaan pienentää asiakkaan ei-rahallisia kustannuksia kuten ajankäyttöä ja vaivannäköä.

Palveluprosessin tuotteistaminen

Keskeiset mietittävät asiat:

- Palveluprosessin vaiheiden tunnistaminen ja kuvaaminen
- Asiakkaan prosessin erottaminen palveluntarjoajan prosessista (myös asiakkaan ei-näkyvä prosessi)
- Asiakasarvon kertyminen prosessin aikana
- Prosessin kriittiset vaiheet
- Itsepalvelu – ratkaisupalvelu -akseli

Palveluprosessin kerroksellisuus

Palveluprosessissa toisiinsa kytkeytyvät:

1) Palvelutuottajan prosessi

- eri henkilöstöryhmät ja heidän tehtävänsä (mm. asiakaspalvelu, toimistotehtävät, tekninen tuki, kehittäminen, johtaminen jne.)

2) Asiakkaan prosessi

- välittömän asiakkaan eri toiminnot

3) Mahdollisten kolmansien osapuolten prosessit

- kumppanit ja alihankkijat
- eri päätöksentekotasot
- asiakas, maksaja, käyttäjä (julkisella sektorilla)
- erilaiset sidosryhmät

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.

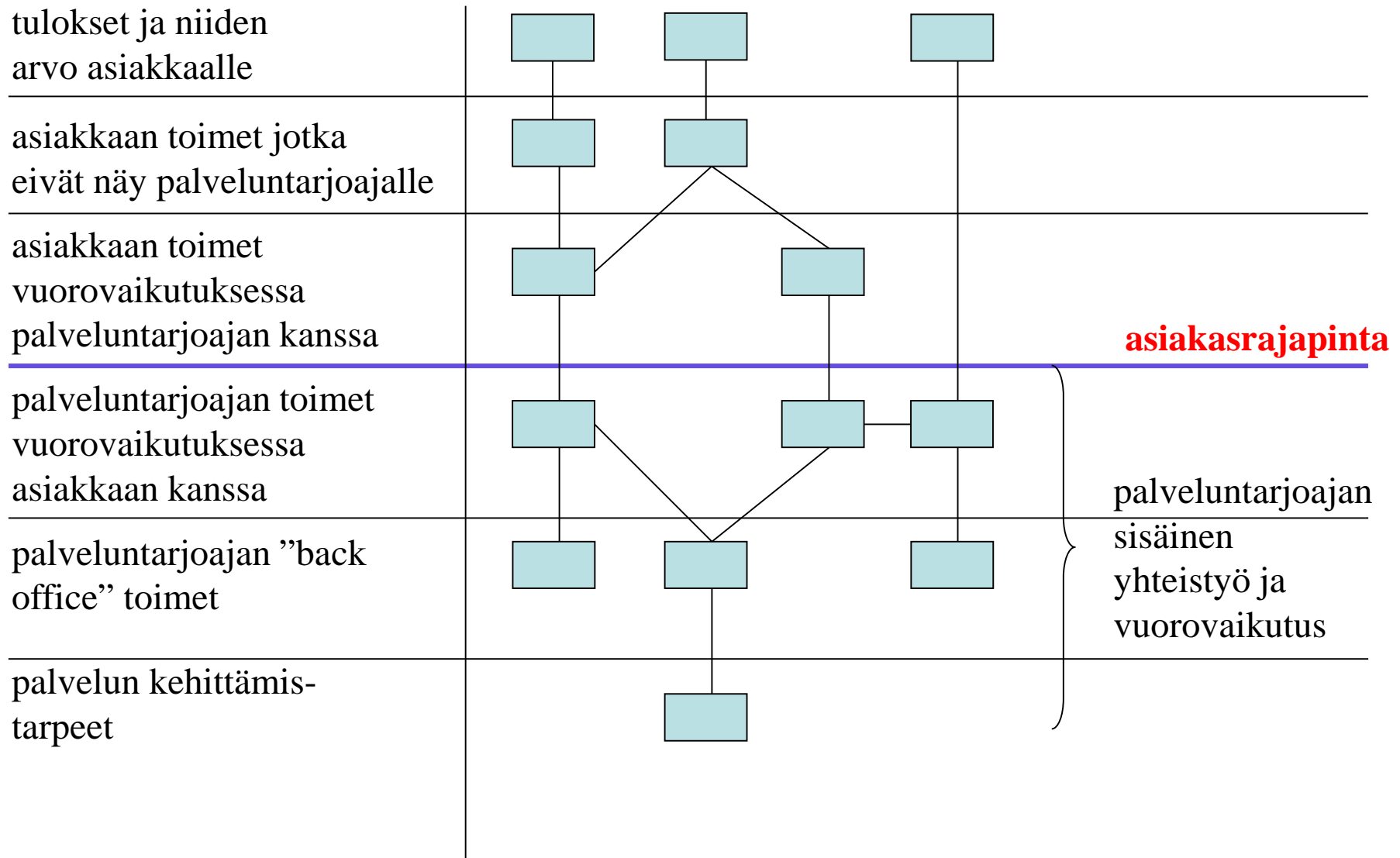
Siksi palvelusta pitää kuvata, ei vain oma prosessi, vaan myös se mitä asiakas tekee vuorovaikutuksen aikana ja mitä hän mahdollisesti tekee ja pohtii ennen ja jälkeen – ja mitä hyötyä syntyy prosessin eri vaiheissa.

Palvelujen blueprintit

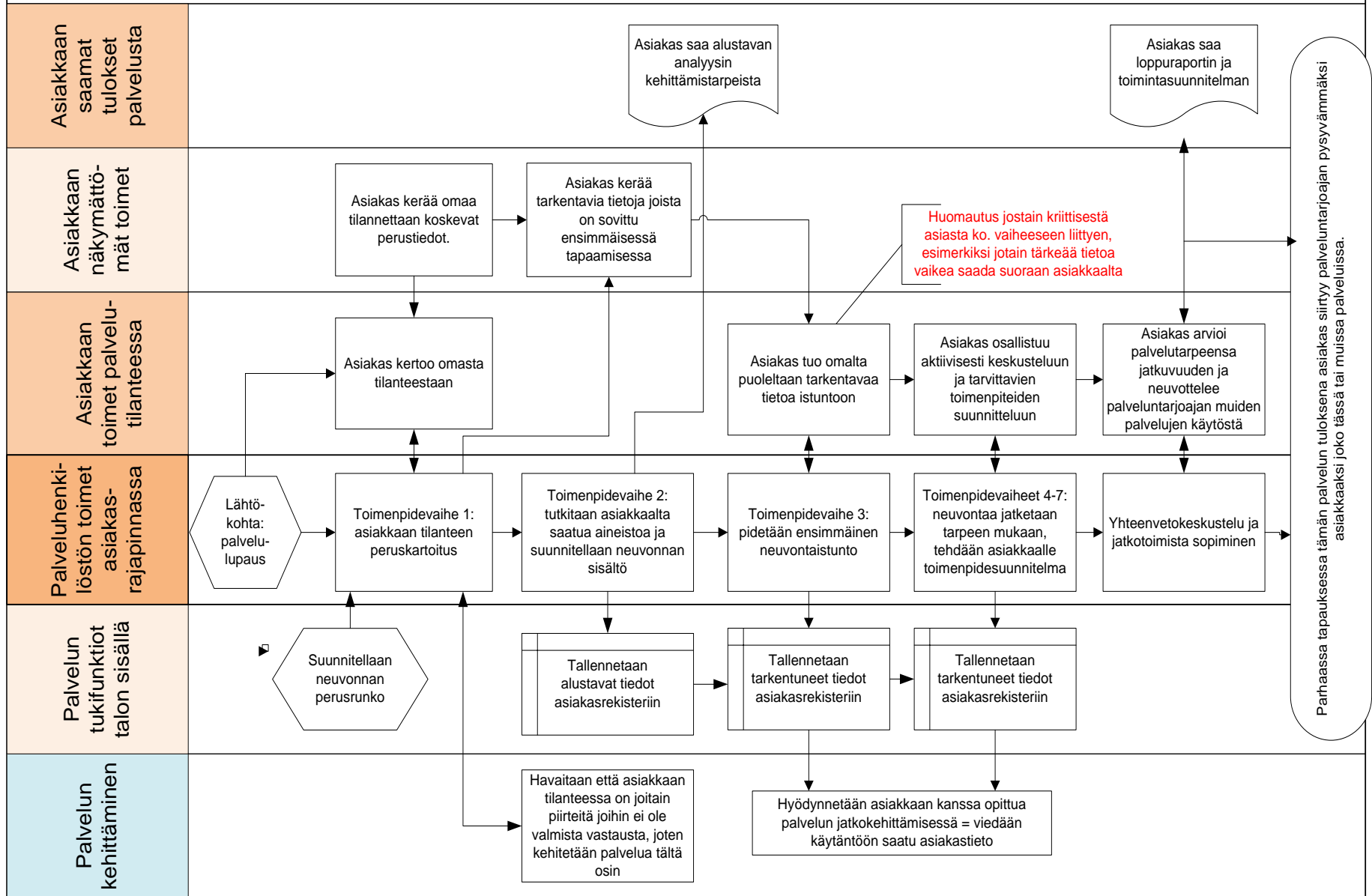
Blueprinting tarkoittaa palveluprosessin yksityiskohtaista kuvaamista niin, että asiakasnäkökulma on vahvasti mukana. Blueprint on prosessikuva, joka ei sisällä ainoastaan kuvausta palvelun vaiheista palveluntarjoajan näkökulmasta, vaan kuvaa myös asiakkaan tehtävät ja toimet palvelun aikana. Asiakkaan 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.

Blueprintin perusmuoto



Esimerkki neuvontatyypin palvelun blueprintistä



Blueprintin sovelluksia

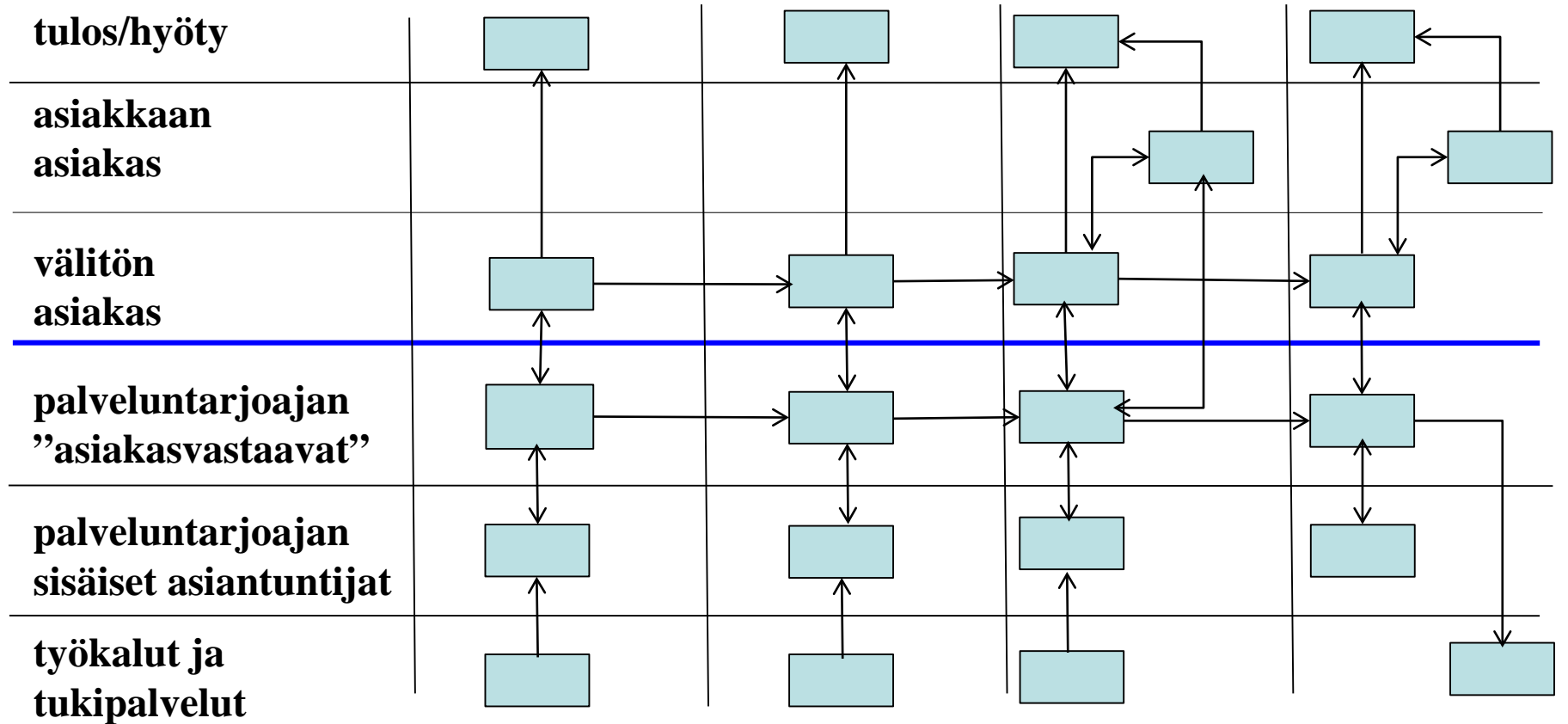
Asiakkaan ja palveluntarjoajan vuorovaikutus eri vaiheissa

Usein tehdään useampi blueprint: 1) asiakassuhteen solmiminen, 2) palvelun toteuttaminen ja 3) palvelusuhteen ylläpito.

Asiakkaan sisäisen toiminnan kuvaus: Otetaan huomioon eri päätöksentekotasot asiakasorganisaatiossa tai tarkastellaan välittömän asiakkaan ja loppuasiakkaan välistä vuorovaikutusta.

Palveluorganisaation sisäisen toiminnan kuvaus asiakaslähtöisyyden varmistamiseksi: Voidaan valita tiettyjä aiheita joiden suhteen asiaa tutkitaan, esimerkiksi asiakastiedon kulku. Tällöin yksinkertaistetaan asiakkaan toiminnan kuvausta.

Blueprintin mahdollinen sovellus



palvelun esittely ja siitä sopiminen

asiakkaan tarpeiden selvittäminen ja toimenpidesuunnittelu

palvelun toteuttaminen

palaute ja jatko yhteistyön kartoitus

Blueprinting-prosessin toteuttaminen

Prosessi on hedelmällisin kun siinä osallistetaan ihmisiä – blueprintiä ei pitäisi tehdä kirjoituspöytätyönä. Kun eri henkilöstöryhmien edustajia on mukana blueprintin tekemisessä, **synnytetään samalla yhteistä ymmärrystä palvelusta.**

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

Resurssit - keskeisiä kysymyksiä

Resurssien osalta tuotteistamisessa on käytävä läpi:

- teknologia
- muut mallit ja ohjeet
- organisaatio ja työnjako
- palveluntarjoajan ja asiakkaan osaaminen
- alihankkijat ja verkostokumppanit
- fyysinen ympäristö

Organisaation ja työnjaon muutostarpeet

- 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)

Osaamisen kehittäminen

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 ” vuorovaikutusprosessia 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 huomisessa

Ryhmätyöt oman projektin
tulosten tuotteistamisesta

Ryhmätöiden kulku

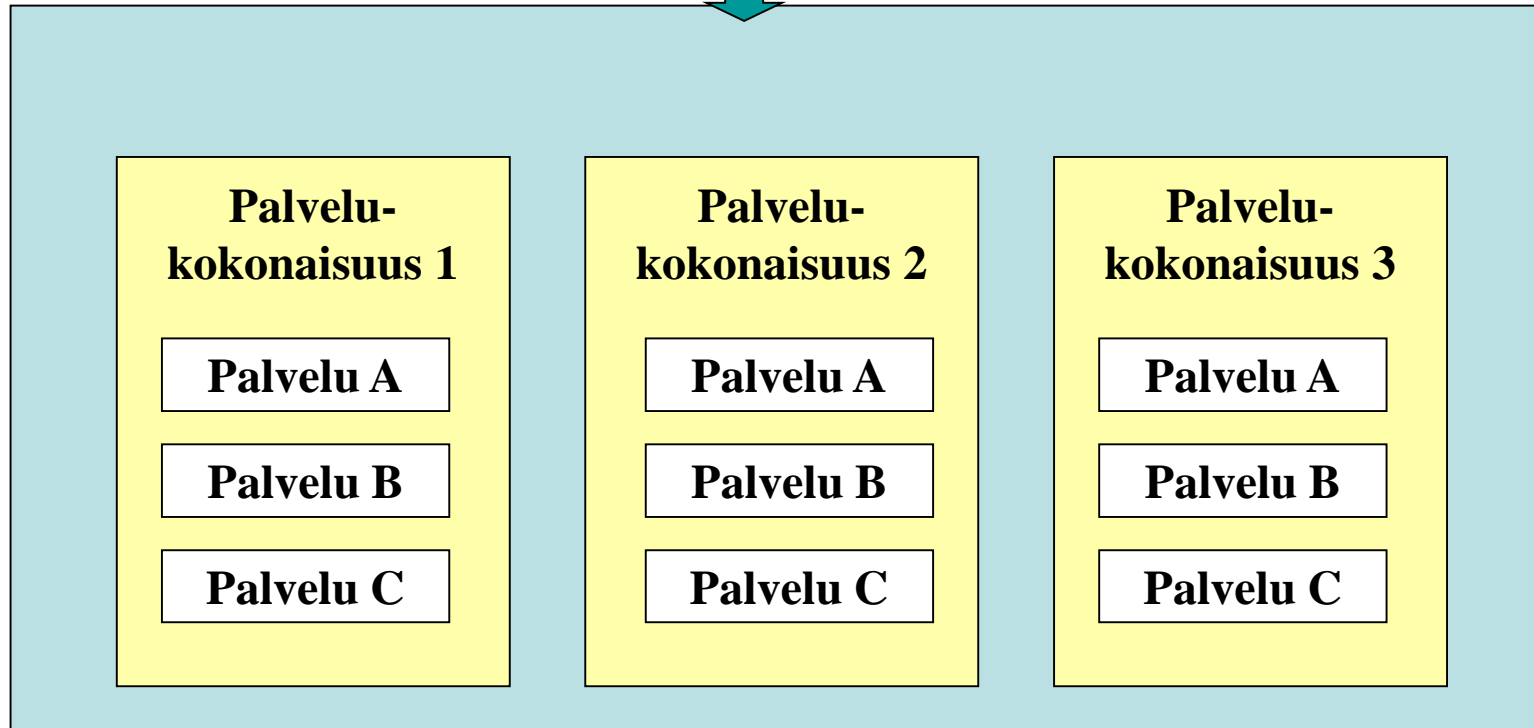
Nelivaiheinen työskentely:

- 1) Jokainen projekti esittelee jonkun/joitakin tuottamiaaan palveluideoita pienryhmässä. Ideoita selkiytetään ryhmän yhteisen keskustelun avulla.
- 2) Ryhmätyön purku - purkua varten valitaan kustakin ryhmästä yksi palveluidea joka esitellään kaikille osallistujille
- 3) Työstetään kussakin ryhmässä muille esiteltyä palveluideaa. Hyödynnetään palvelun rakennetta tai prosessia selkiyttäviä tuotteistamistyökaluja (käytetään sopivinta työkalua/työkaluja – ks. kolme seuraavaa kalvoa).
- 4) Esitellään palvelukuvaus kaikille osallistujille.

.

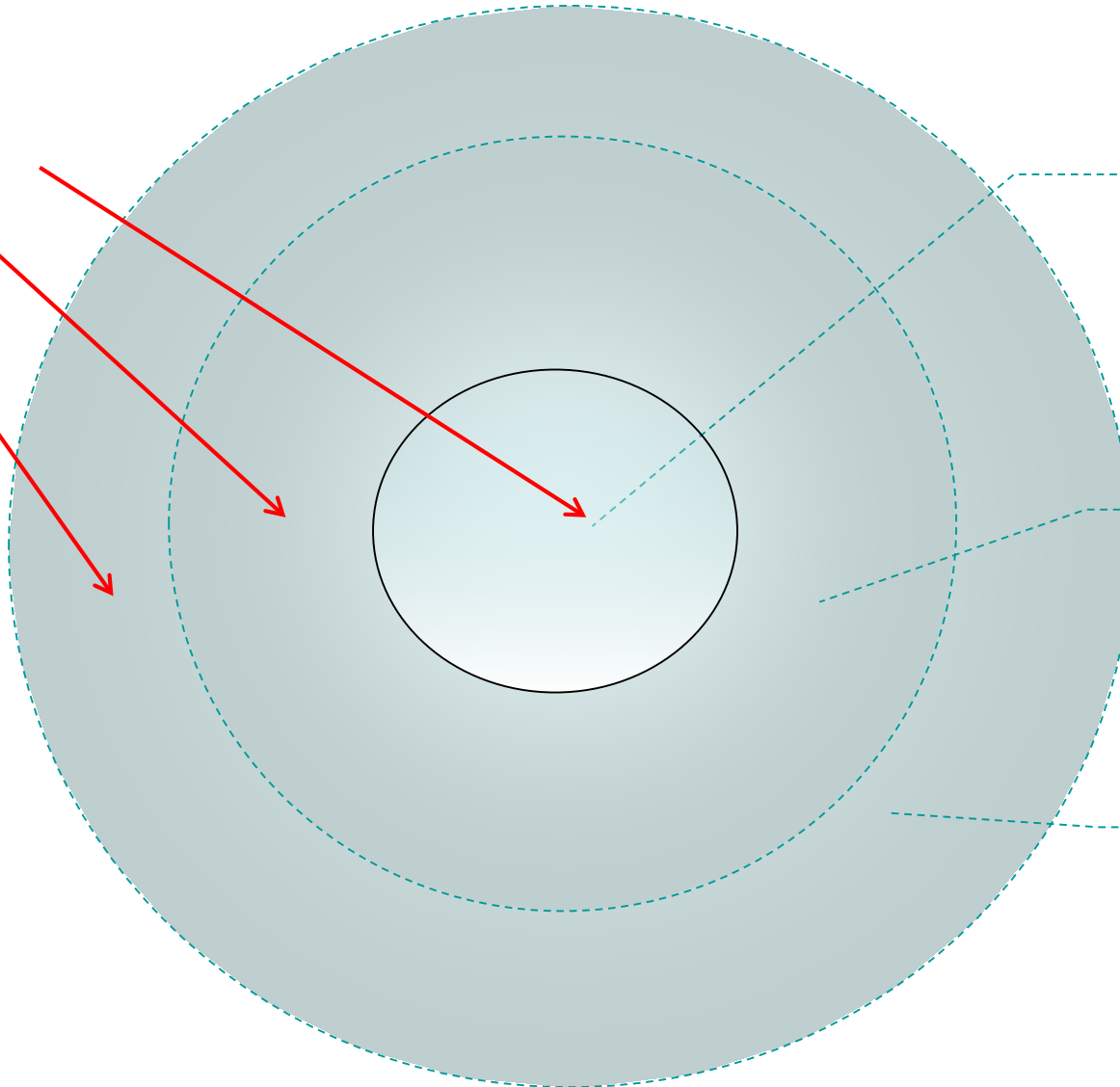
Palvelukokonaisuuden jakaminen pääryhmiin ja yksittäisiin palveluihin

Koko palveluportfolio



Palvelun jakaminen ydin- tuki- ja lisäosiin

Palveluun
liittyvä
teknologia



Palvelun ydin

Tukiosat

Lisäarvoa
tuottavat osat

Palvelun prosessikuvaus

| | |
|--|--|
| tulokset ja niiden arvo asiakkaalle | |
| asiakkaan toimet jotka eivät näy palveluntarjoajalle | |
| asiakkaan toimet jotka näkyvät palveluntarjoajalle | |
| palveluntarjoajan toimet jotka näkyvät asiakkaalle | |
| palveluntarjoajan tukitoimet | |
| palvelun kehittämistarpeet | |

Asiakasviestintä

Miksi asiakaslähtöisyys on tärkeää

Asiakaslähtöisyys on tärkeää toiminnan menestymiselle, **ei irrallinen asia**.
Toimintatapa, jossa tavoitteena on aidon lisäarvon tuottaminen asiakkaille,
on **perusta kestäville asiakassuhteille ja hyvälle tuloksille**.

Se **tukee myös uudistumista ja innovaatiotoimintaa**: auttaa kyseen-
alaistamaan omalla alalla vakiintuneita toimintatapoja ja laajentamaan
toiminnan raameja yleisesti tiedossa olevien ratkaisujen ulkopuolelle.

Asiakkaalla 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 (on-line palvelut, asioiden miettiminen etukäteen ja palvelun ”kuluttaminen”). **Sama palvelu tuottaa erilaisen arvon kun se kytkeytyy erilaiseen asiakaskontekstiin.**

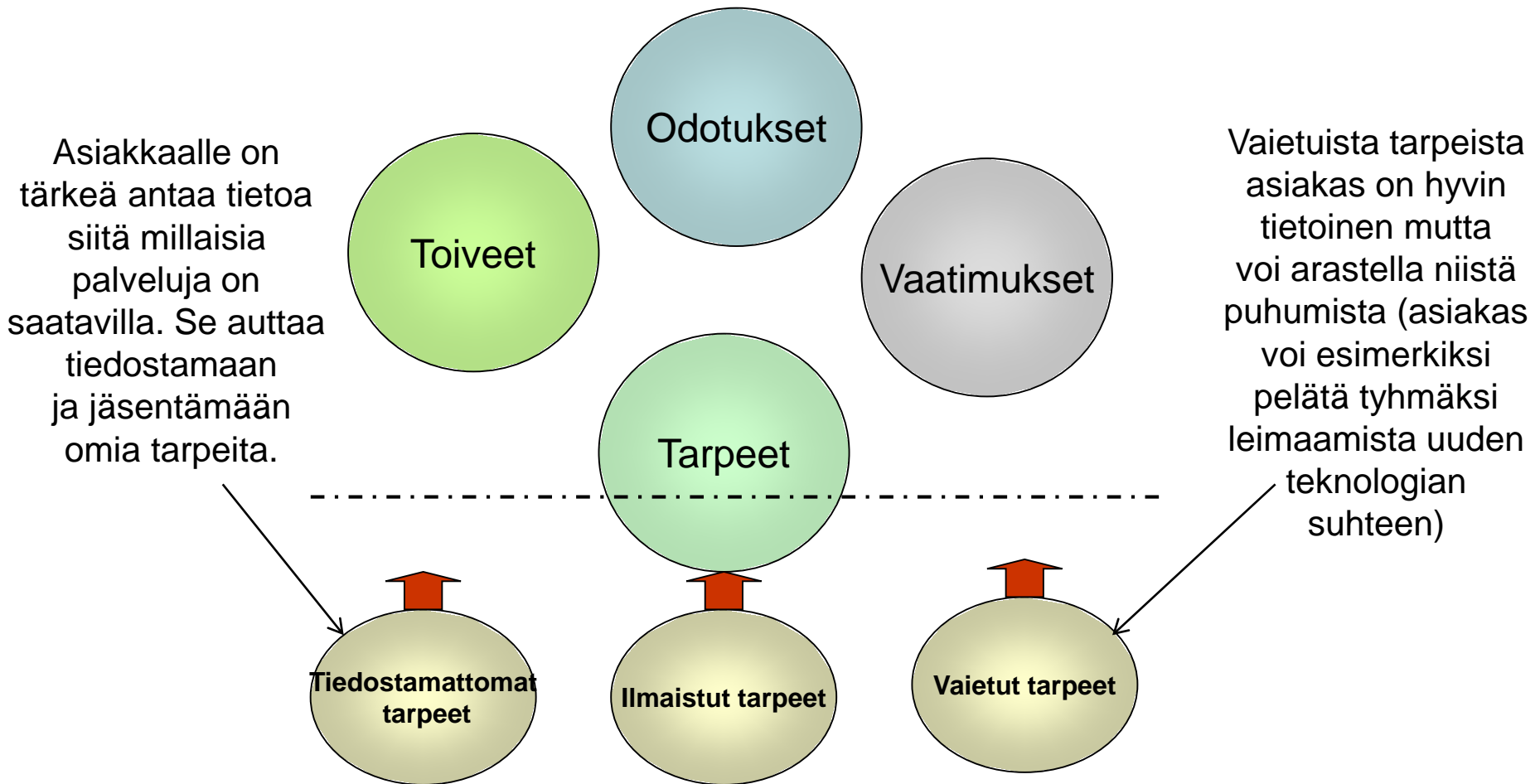
Asiakkaan keskeisen roolin edut ja haasteet

- 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 keskeinen tavoite on lisätä palvelun tasalaatuisuutta.

Asiakastarpeen arviointi ja määrittely

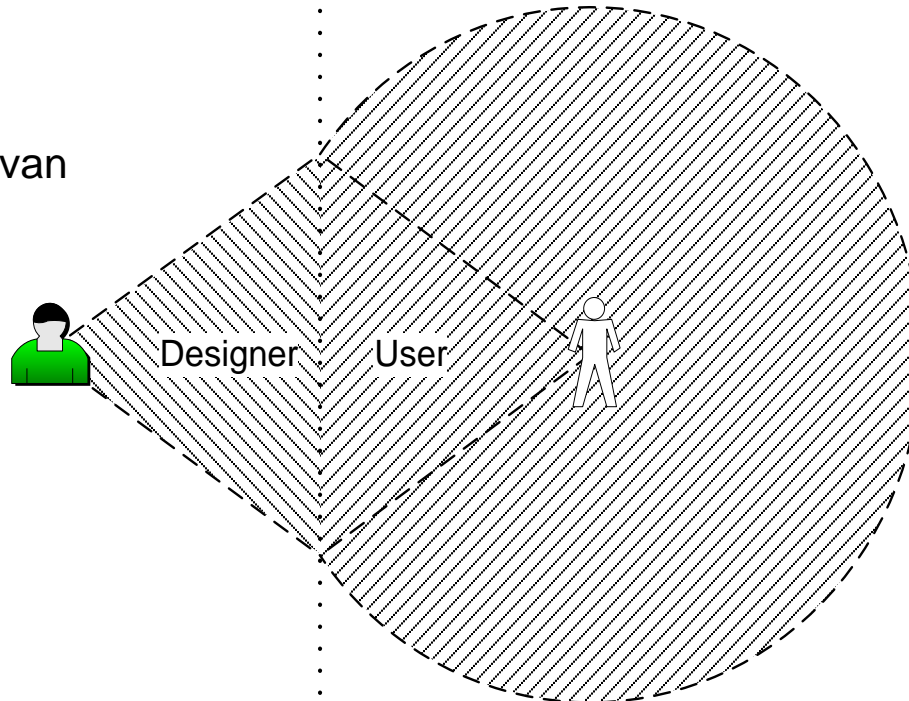
- Asiakastarpeiden selvittäminen ei ole yksinkertainen asia. Usein on kysymys enemmänkin toiveiden tai odotusten selvittämisestä.
- Tarpeet tulevat esille vähitellen vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa, kun kumpikin osapuoli oppii kysymään oikeita kysymyksiä. Myös luottamus on tärkeää, jotta todelliset tarpeet tulevat esiin.
- Kun palvelu tarjotaan kokonaiselle organisaatiolle, on otettava huomioon tarpeiden moninaisuus organisaation sisällä ja kiinnitettävä huomiota siihen keneltä niitä kysytään.

Tarpeiden moninainen luonne ja ilmeneminen



Asiakkaan monet roolit

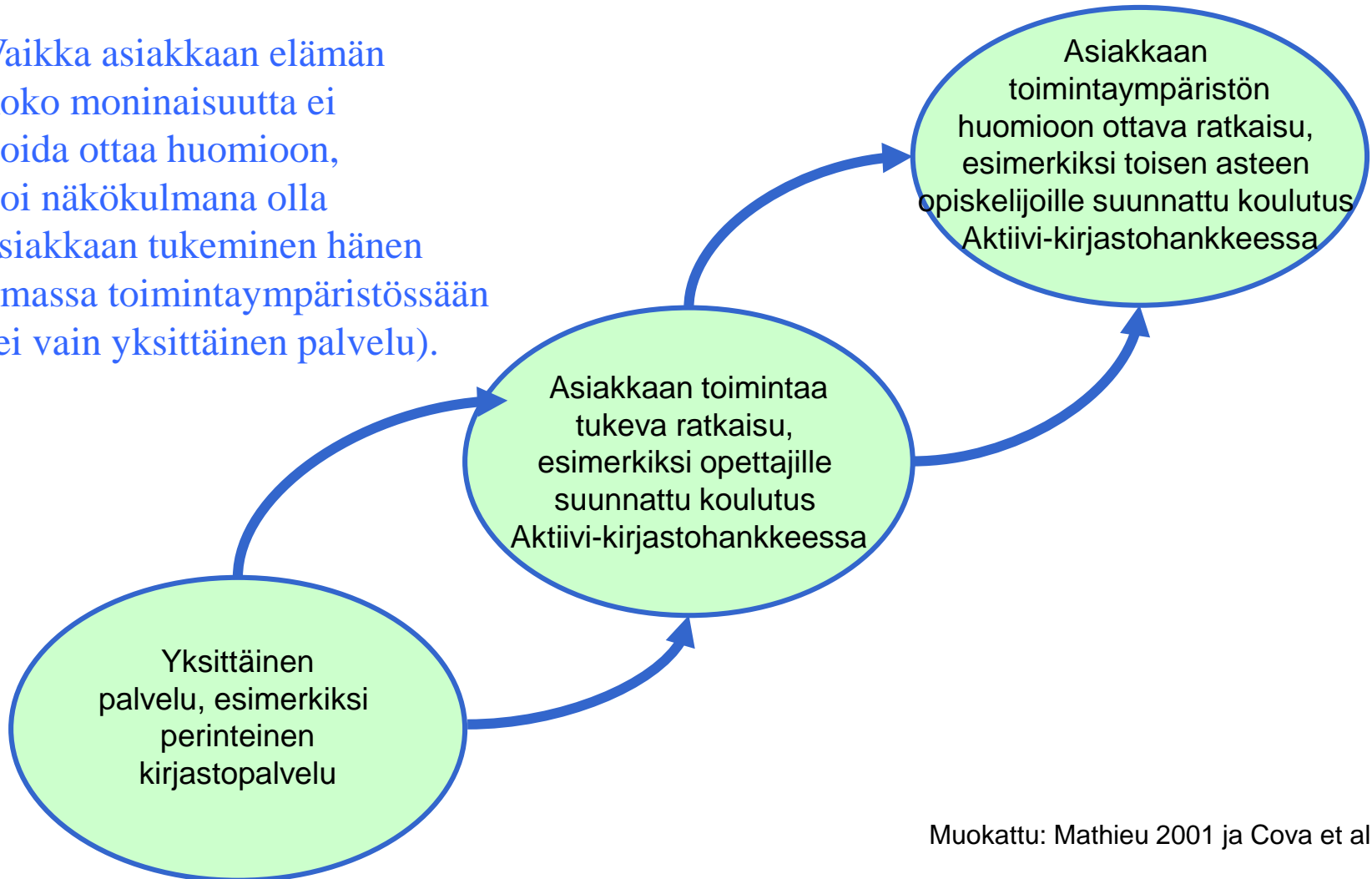
Palvelua suunnittelevan ja tarjoavan organisaation näkökulma palvelun käyttäjän maailmaan on väistämättä melko suppea.



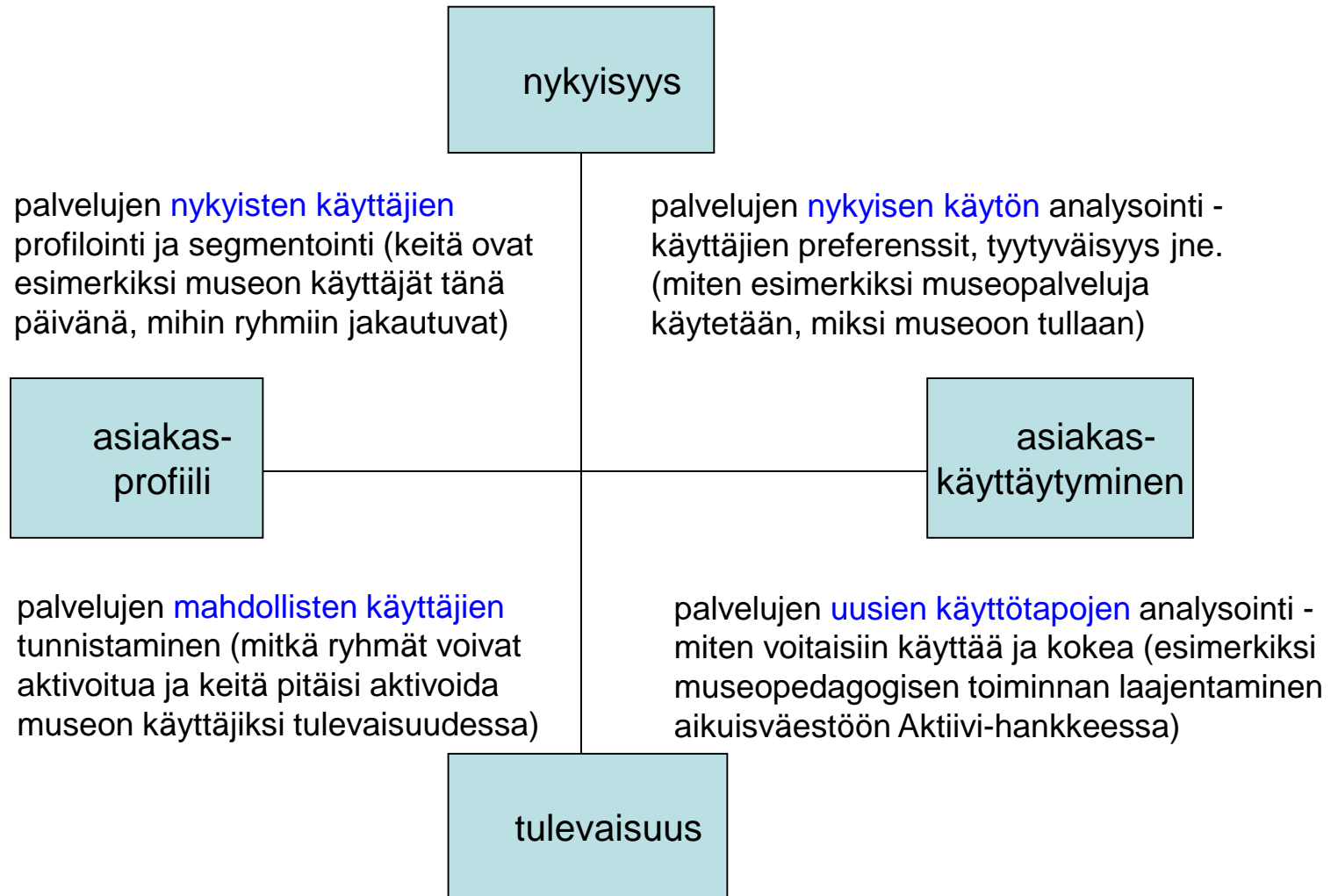
Palvelun käyttäjä mieltää itsensä "asiakkaaksi" vain konkreettisissa palvelutilanteissa. Paljon yleisemmin hän on perheenäiti tai -isä, lapsi, nuori jne. Työyhteisön jäsenenä hänellä on tietty työrooli. Hän on myös kansalainen ja kuluttaja ja kuuluu usein erilaisiin vapaa-ajan yhteisöihin.

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).



Tulevaisuussuuntautunutta asiakastietoa



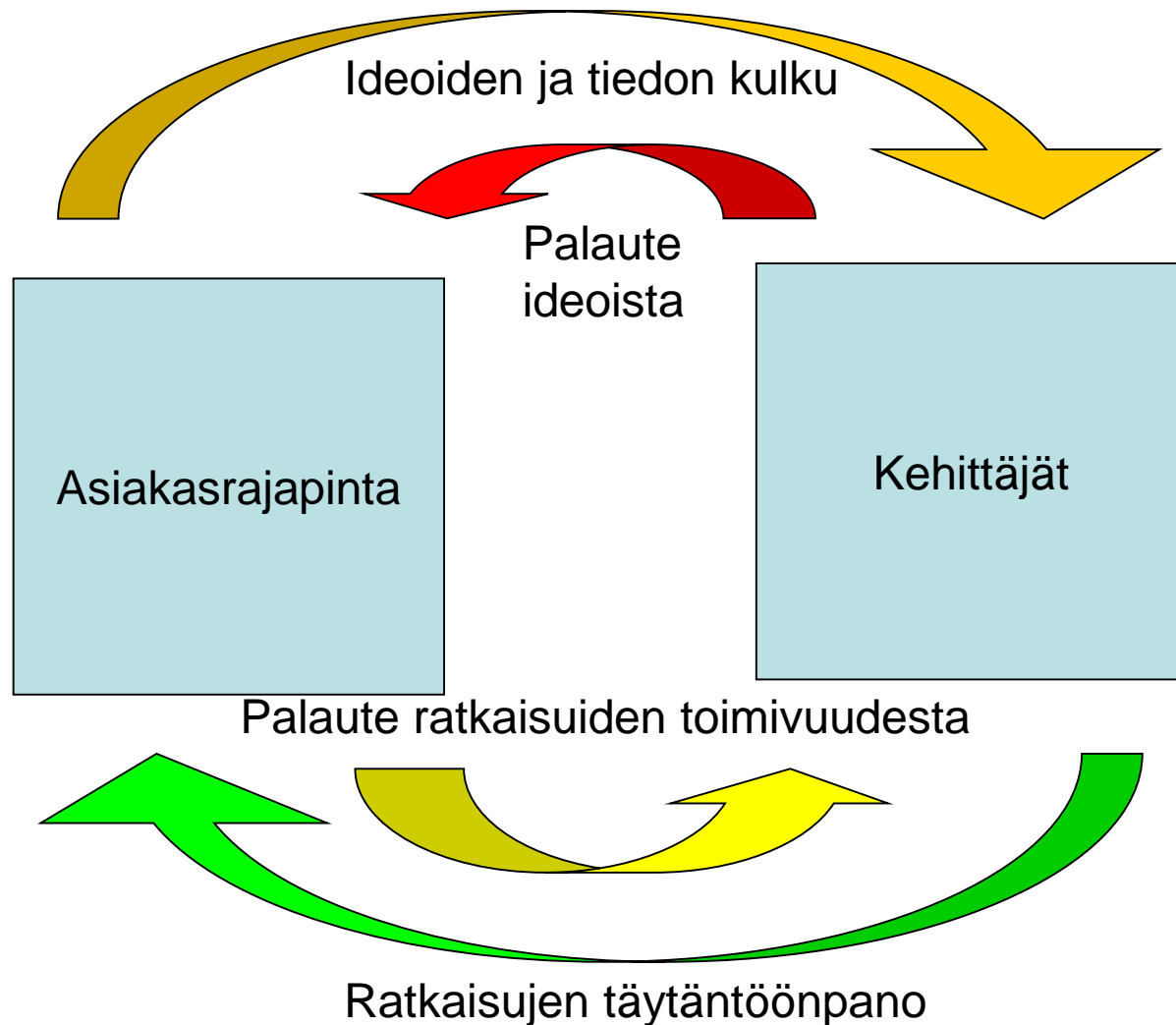
Asiakastiedosta asiakasymmärrykseen

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”.

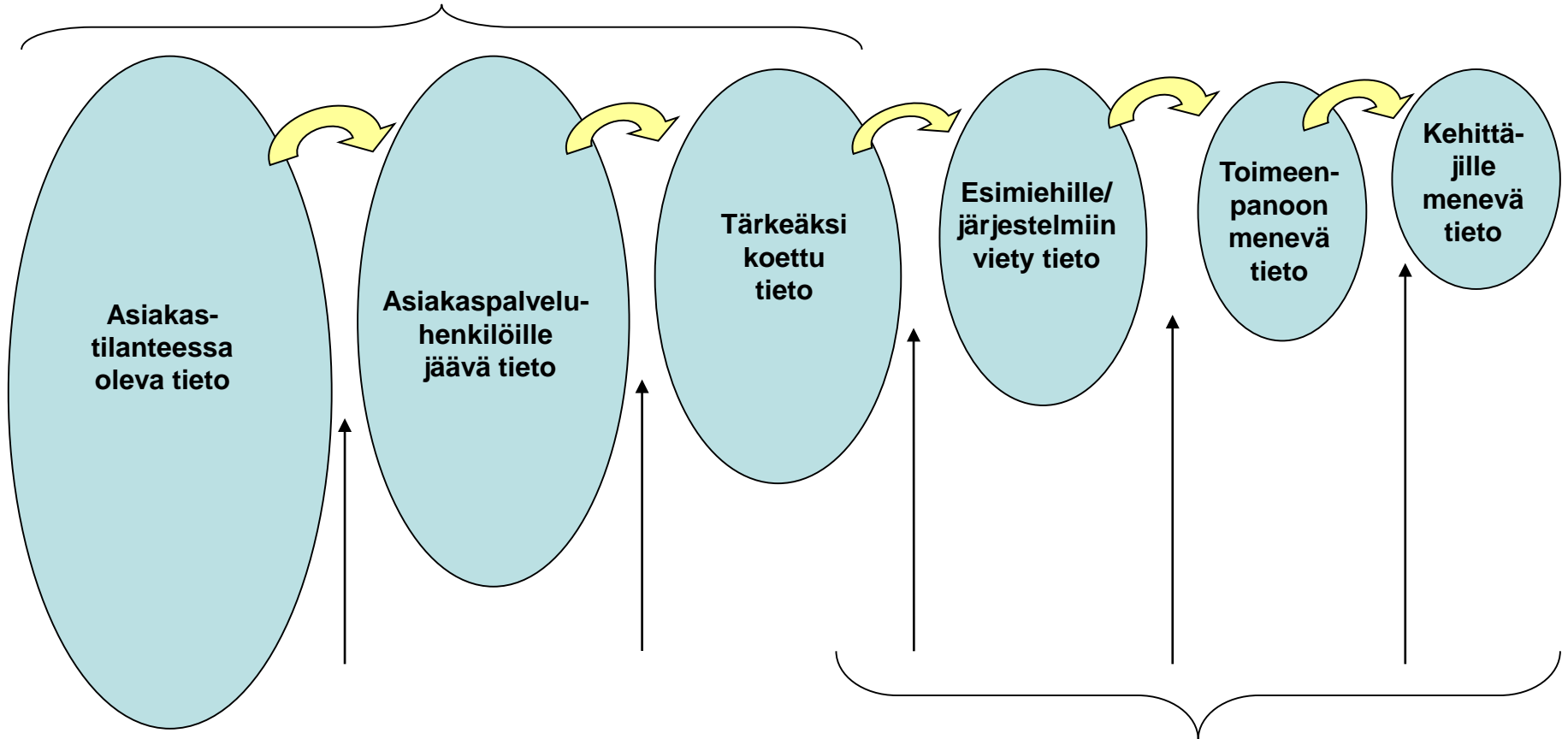
Se miten saatu tieto **siirtyy toiminnan tasolle** on kriittistä. Liian usein keskitytään pelkkään tiedon hankintaan ja tallentamiseen.

Haasteena molemminpuolinen vuorovaikutus asiakasrajapinnassa toimivien ja kehittäjien välillä



”Filterit” asiakastiedon välittämisessä

Yksittäinen asiakaspalveluhenkilöneuvoja



havaitseminen

tulkitseminen

tulkitseminen, motivaatio, kiire, valta,
tieto siitä kehen pitäisi ottaa yhteys

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 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

Tuotteistamisen vaikutus asiakassegmentointiin

Tuotteistamisen yhteydessä tulee esille **onko asiakassegmentoinnin perusta sellainen että segmenttien välille syntyy tarjoajan kannalta tärkeitä eroja** (jos ei, on segmentointia mietittävä uudestaan):

- painottuvatko ydinpalvelussa jotkut kohdat eri tavoin eri asiakassegmenttien kohdalla
- tuotetaanko eri asiakassegmenteille erilaisia lisäpalveluja
- onko prosessissa joitakin vaiheita jotka ovat mukana joidenkin segmenttien kohdalla mutta toisten eri
- onko segmenttien välillä eroja siinä mikä palvelun osa tai mikä prosessin vaihe on erityisen kriittinen asiakasarvon syntymiselle

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)

Tuotteistaa voidaan sekä olemassa olevia että uusia palveja

Tuotteistuksella voidaan systematisoida ja tehostaa pitkäänkin markkinoilla ollutta palvelua tai toisessa ääripäässä aivan uusi palvelu voidaan alun perin kehittää tuotteistetuksi.

Olemassa olevaa palvelua tuotteistettaessa huomataan usein että palvelua täytyy muuttaa tai täydentää joiltain osin.

Siten tuotteistus ei pelkästään systematisoi palvelua, vaan siihen liittyy usein innovatiivisuutta.

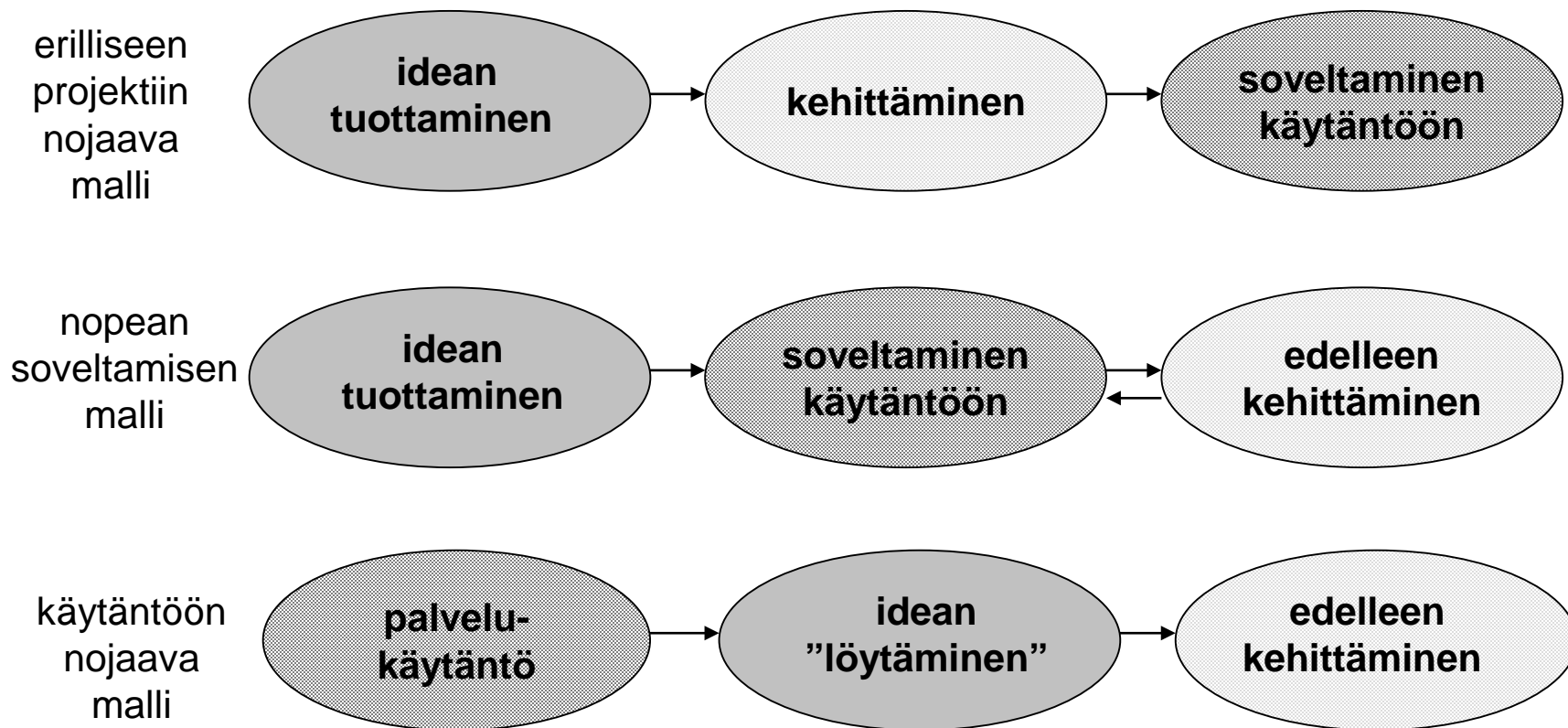
Mitä palvelussa voi muuttaa

- työnjakoa asiakkaan ja palveluntarjoajan kesken
- räätälöinnin ja vakioinnin yhdistämistä palvelun eri osissa
- asiakkaan tilanteeseen perehtymisen syvyyttä (voidaan tehdä räätälöidysti mutta myös jossain määrin vakioida)
- kertaluontoisuutta vs. elinkaariajattelua
- asiakasrajapinnan luonnetta: missä määrin kontakti on henkilökohtainen, missä määrin netin välityksellä tapahtuva
- käytettyä teknologiaa ja teknologian roolia (kuinka keskeinen)
- omaan toimintaan nojaamista vs. verkostojen käyttämistä

Strategiseen ajatteluun ja vuorovaikutukseen nojaava kehittämissmalli

- Kehittämistoiminta tehostuu huomattavasti, kun panostetaan vahvasti [ulkopuolelta saatavien ajatusten hyväksikäyttöön](#).
- Tämä merkitsee avoimuuden korostamista, ennen muuta asiakkaiden toiveiden ja kritiikin vastaanottamista tärkeinä ideoiden lähteenä.
- Toiseksi se merkitsee siirtymistä strategiaperustaiseen yhteiseen ymmärrykseen nojaavaan kehittämissmalliin, jossa ei pelkästään luoteta yksilöiden toimintaan.
- Jatkuvan vuorovaikutuksen ja tehokkaan tiedonvaihdon tavat työntekijöiden kesken ja suhteessa palvelujen käyttäjiin ovat keskeisessä asemassa.

Erilaisia kehittämisprosesseja



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

Ryhmätyöt palvelun viestimisestä asiakkaille

Ryhmätyön sisältö

Työstetään edellisenä päivänä valittua palveluideaa:

- mietitään mitä asiakaslähtöisyys tarkoittaa tässä palvelussa, miten asiakaslähtöisyyden toteutuminen varmistetaan ja mitkä ovat kriittisiä kysymyksiä tältä kannalta
- suunnitellaan palvelun viestimistä asiakkaille: mitkä ovat tärkeitä asioita jotta asiakas löytää palvelun ja tietää mitä se hänelle tarjoaa
- suunnitellaan tavat hankkia asiakaspalautetta (myös suoraan asiakasvuorovaikutuksen kautta, ei vain kirjallisesti)
- mietitään käytännöt joilla palaute viedään toiminnan tasolle eli miten palvelua kehitetään edelleen asiakaspalautteen pohjalta

Kirjataan pääkohdat edellä olevista asioista kaikille osallistujille esiteltäväksi.

Asiakassegmentointi

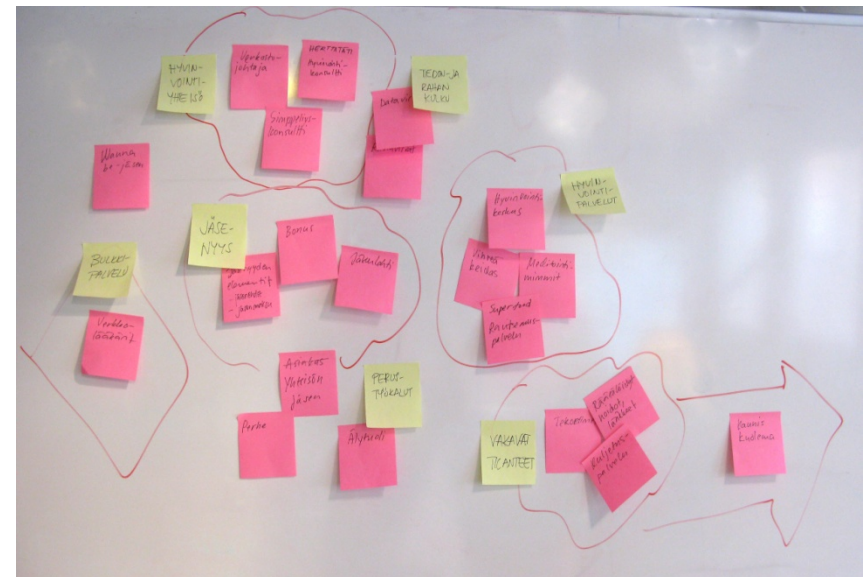
| | Asiakas- tarve kiteytettynä | Asiakkaan palvelusta saama hyöty kiteytettynä | Kuinka hyvin asiakas tuntee palvelun | Kuinka usein asiakas käyttää palvelua | Minkä perusteella asiakas arvioi palvelun laatua | Palvelun onnistumisen kriittiset kysymykset |
|---------------------------------|--|--|---|--|---|--|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

Loppuhuomautuksia

Palvelumuotoilu asiakaslähtöisyyttä korostavana ajattelutapana

- Palvelumuotoilu (service design) on yksi niitä lähestymistapoja, jotka ovat vahvasti korostaneet palvelun asiakaslähtöisyyttä ja **asiakkaan kokemuksen** merkitystä. Lähestymistapa perustuu muotoilijoiden työhön teollisessa ympäristössä sekä käytettävyytutkimuksiin.
- Palvelumuotoilu on tuonut **uusia työkaluja tuotteistamiseen**. Tyypillisiä työkaluja ovat palvelun mallintaminen 3D-tekniikoilla sekä sosiodraama. Palvelumuotoilu käyttää myös paljon blueprinting-tekniikkaa.
- Palvelumuotoilu on erityisen hyödyllinen lähestymistapa silloin kun asiakkaita osallistetaan palvelun kehittämiseen.

3D mallinnus palvelumuotoilun työkaluna



Lähde: Holopainen & Helminen, 2011

Palvelun rakenteen ja prosessin selkiyttäminen ovat tuotteistuksen ydin

- Palvelun ydin-, tuki- ja lisäosien selkiyttäminen osoittaa sen mitä palveluun välttämättä liittyy ja **minkä suhteen voidaan joustaa**. Tämä luo pohjaa mm. organisaation uudistamiselle ja painotuksille resurssien käytössä.
- Lisäosat ovat tehokas keino vaikuttaa **asiakaskokemukseen myönteisellä tavalla** ilman suuria kustannuksia.
- Rakenteen ja prosessin kuvaamisella saadaan **konkreettisia tuloksia** silloinkin, kun organisaatiolla ei ole kovin paljon voimavaroja ja/tai aikaa käytettävissä tuotteistamistyöhön.

Kiitos!