

# Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen

CIMO workshop

5.6.2012

FT, tutkimusprofessori Marja Toivonen

Teknillinen tutkimuskeskus VTT

[marja.toivonen@vtt.fi](mailto:marja.toivonen@vtt.fi)

gsm 040-533 4582

---

Yhteinen oppiminen ja asiakaslähtöisyys  
tuotteistamisen tavoitteina

# 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.

# 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.

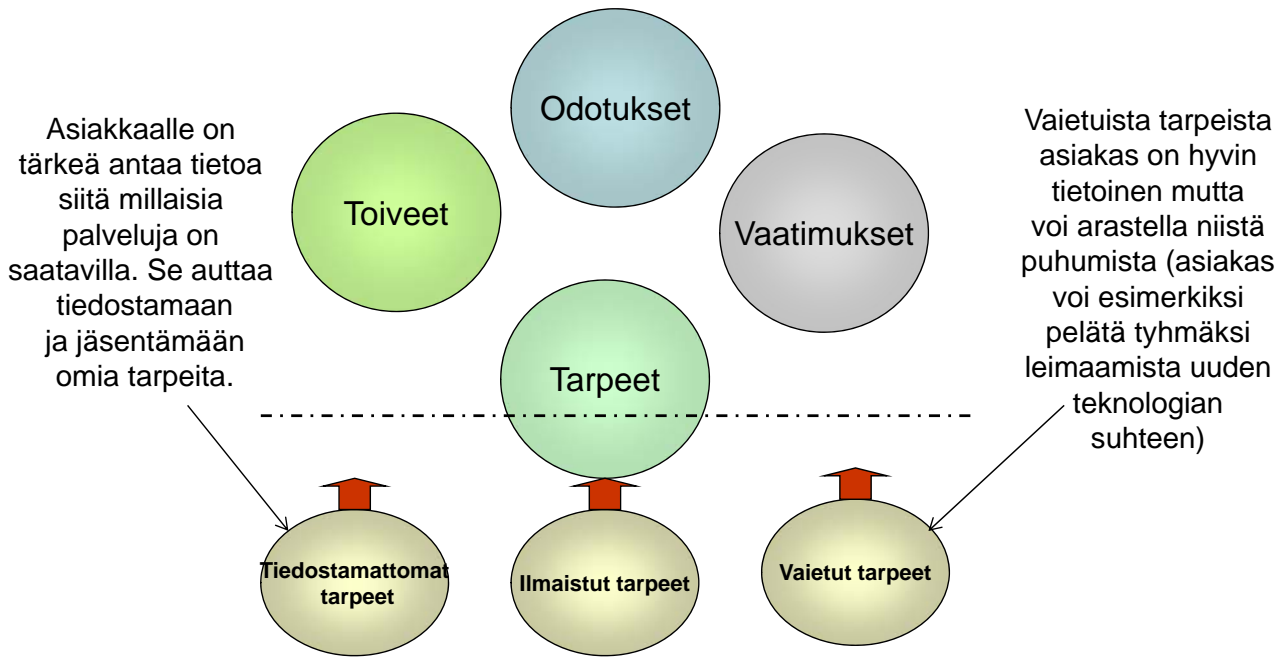
---

## Asiakaslähtöisyyden lisääminen tukee innovaatiotoimintaa

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 kyseenalaistamaan omalla alalla vakiintuneita toimintatapoja ja laajentamaan toiminnan raameja yleisesti tiedossa olevien ratkaisujen ulkopuolelle.

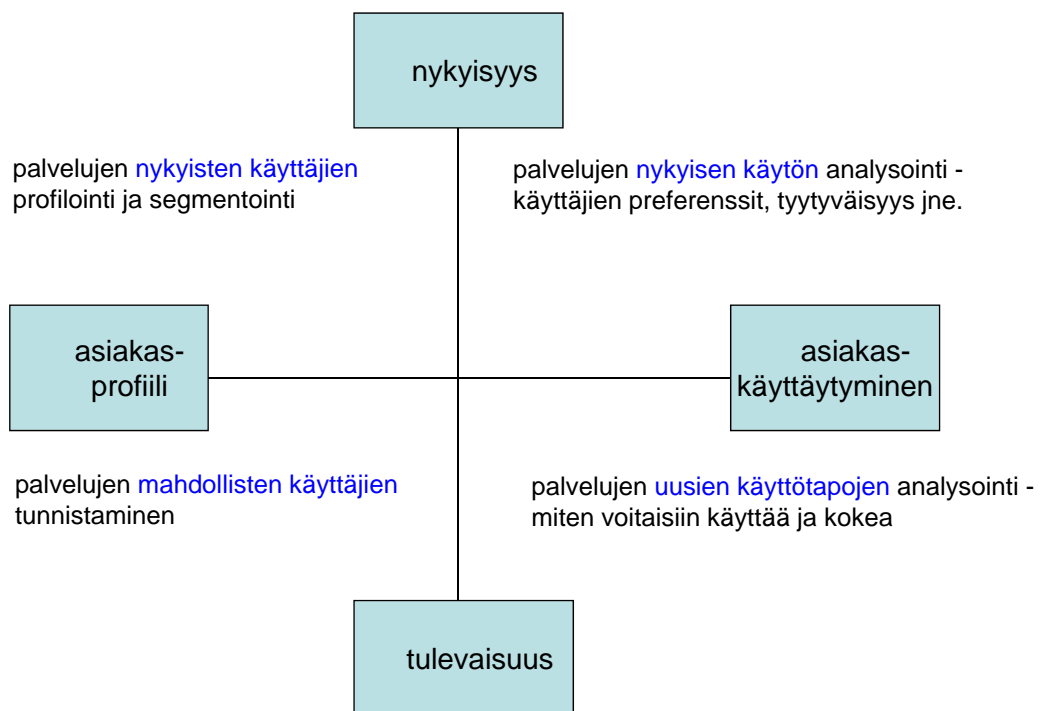
# Asiakastarpeen arviointi ja määrittely



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

Muokattu lähteistä: Edvardsson 1997; Rekola & Rekola 2006

# Tulevaisuussuuntautunutta asiakastietoa



Mukaien Xu & Walton, 2005

# 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.

Lähde: Nordlund, 2009

## 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

Lähde: Nordlund, 2009 (muokattu)

# Tuotteistamisen toteuttaminen käytännössä

## Tuotteistamisprosessin kulku

1. Tuotteistettavan palvelun <b>rajaaminen</b>
2. <b>Asiakastarpeen</b> arviointi ja määrittely
3. <b>Palvelulupauksen</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>

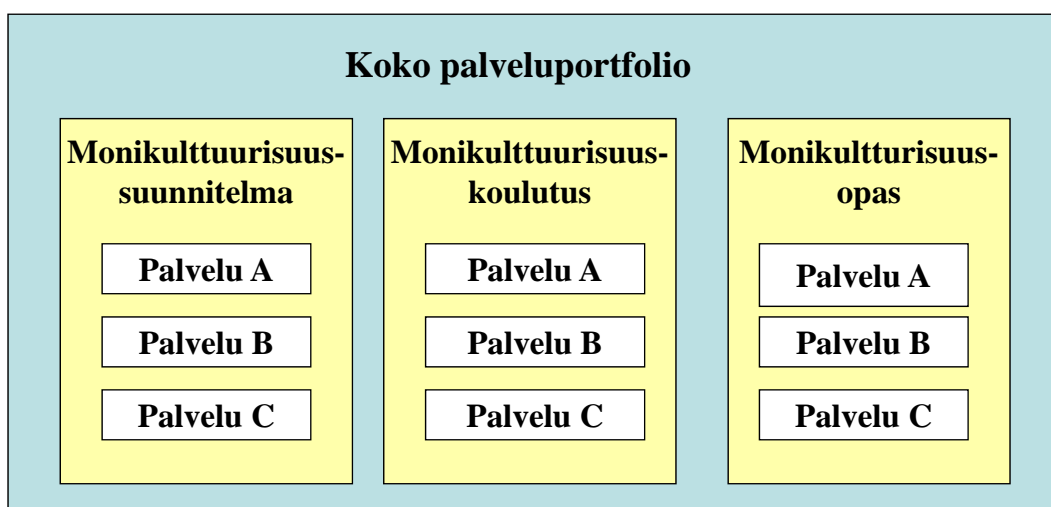
Monipuolisen ajattelun varmistamiseksi on tärkeää osallistaa palvelun tuotteistamisprosessiin kaikki palvelun kannalta keskeiset henkilöt.

# Tuotteistettavan palvelun rajaaminen

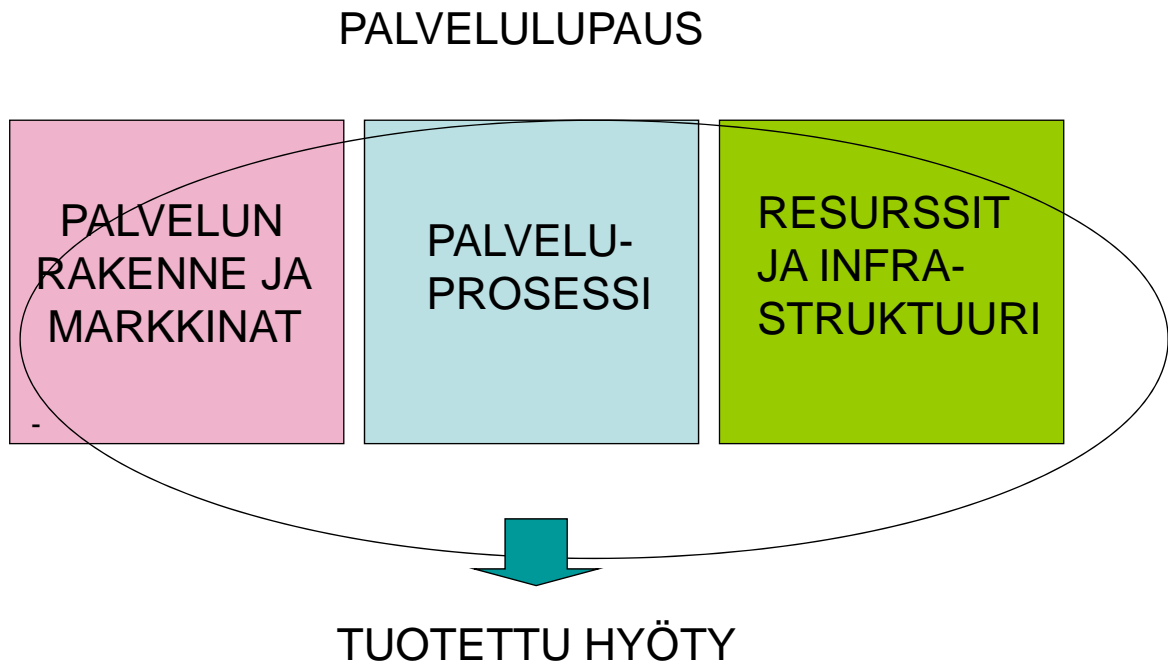
Ensimmäinen tehtävä tuotteistamisessa on kohteena olevan palvelun määrittäminen. Sanalla ”palvelu” voidaan viitata koko palvelutarjoamaan, palvelukokonaisuuksiin tai palvelukokonaisuuden osiin.

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

## Palvelukokonaisuuden jäsentäminen (esimerkkinä monikulttuurisuus)



# Palvelumalli tuotteistuksen tukena



Edvardsson, 1997, muokattu

## 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 ja kuinka hyvin asiakas tuntee palvelun

**Asiakkaan suhde palveluntarjoajaan:** 1) sitoutuneet asiakkaat), 2) palvelua paljon käyttävät asiakkaat) ja 3) satunnaiset asiakkaat

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



# 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
- **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

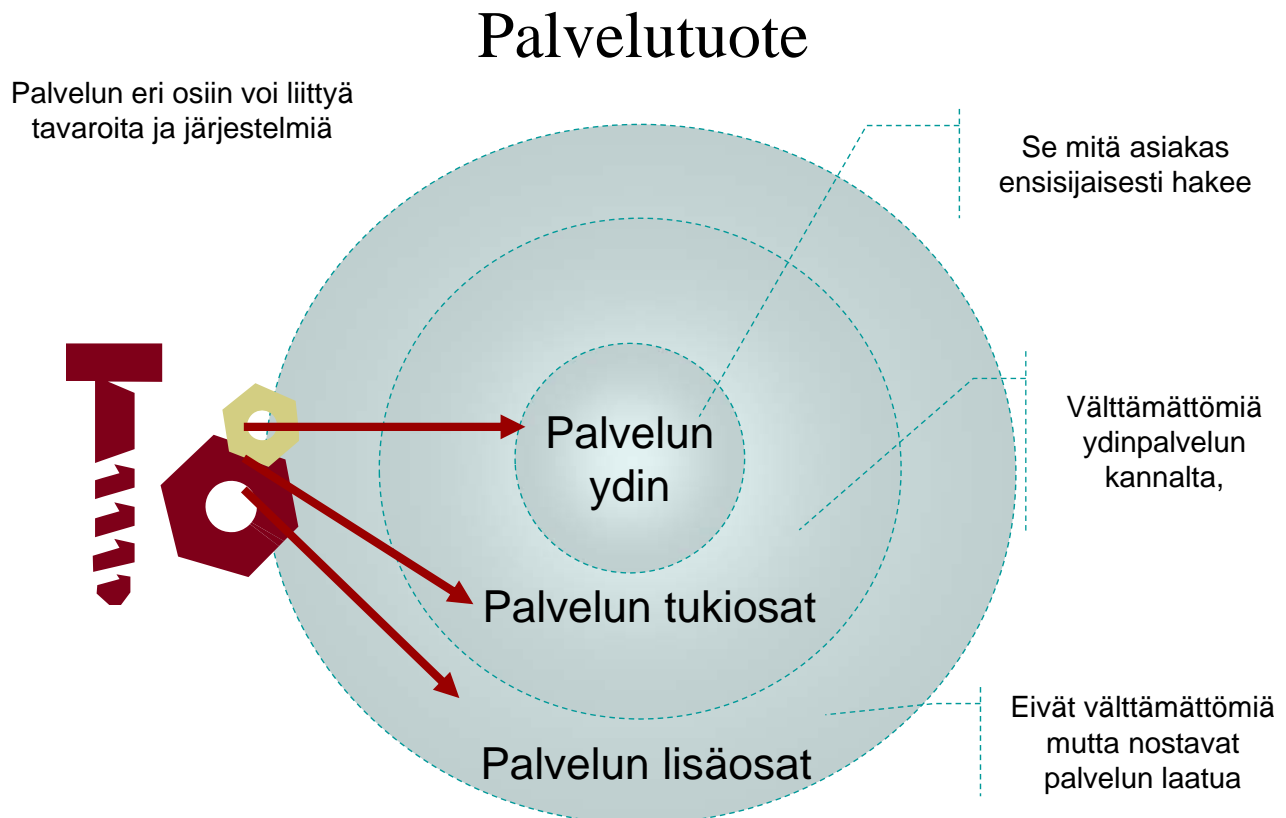
- **Käytön tiheys:** palvelua käyttävät asiakkaat käyttävät sitä hyvin usein – jopa päivittäin (esimerkiksi erilaiset mobiilipalvelut kasvavassa määrin)
- **Käytön jatkuvuus:** palvelun käyttö on jatkuvaa, sitä käytetään pitkällä aikavälillä, vaikka ei välttämättä tiheästi (esimerkiksi museopalvelut)
- **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 opettajille tehdyt oppaat vaikuttavat välillisesti oppilaisiin)

# Palvelutuotteen perusosat

*Ydinpalvelu* on se osa palvelusta, joka ensisijaisesti tyydyttää kyseessä olevan asiakastarpeen.

*Tukipalvelut* ovat ydinpalvelun käytettävyydelle välttämättömiä palvelun osia, jotka voivat koskea mm. yhteydenpitoa asiakkaan kanssa.

*Lisäpalvelut* eivät ole välttämättömiä, mutta ovat usein keino erottautua kilpailijoista, erityisesti jos asiakkaat pitävät usean palveluntarjoajan ydinpalvelua samanlaisena. Lisäpalvelut nostavat usein palvelun laatumielikuvaa asiakkaan silmissä. Niiden ei välttämättä tarvitse tuottaa katetta jos niillä saadaan lisättyä asiakasvirtaa.



# 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

## 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.

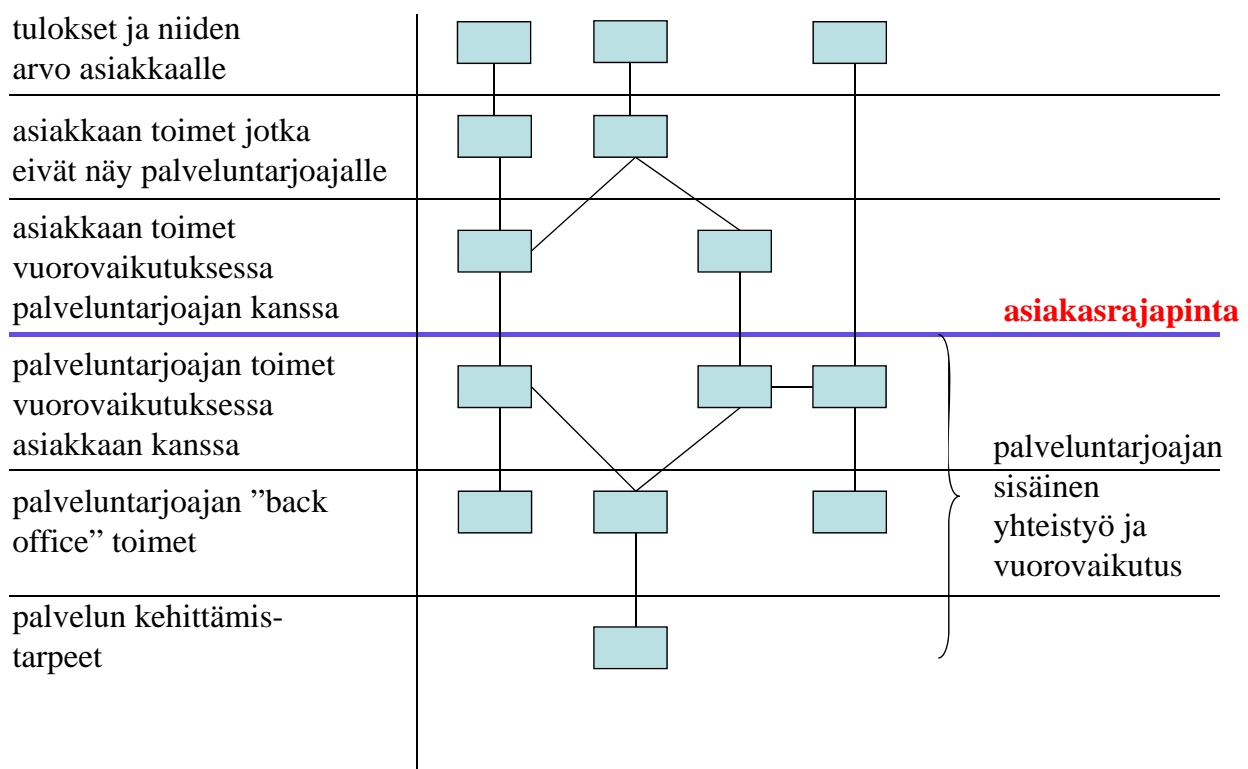
Siksi palvelusta pitää kuvata, ei vain oma prosessi, vaan myös se mitä asiakas tekee vuorovaikutuksen aikana ja mitä hän mahdollisesti tekee ja pohtii ennen ja jälkeen – ja mitä hyötyä syntyy prosessin eri vaiheissa.

# 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



# 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 - asiakaslähtöisyyden mittarit (ajankäyttö, tulokset lyhyellä aikavälillä, odotukset pitkällä aikavälillä)

# 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 ” 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 huomisessa

---

## Loppuhuomautuksia

# 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.

## Palvelukuvauksen tiivistäminen ”palvelukortiksi”

Kuka on palvelun asiakas	
Asiakastarve	
Asiakkaan saama hyöty	
Palvelun ydin	
Lisäarvoa tuottavat osat	
Prosessin kriittiset kohdat	
Prosessin räätälöitävät kohdat	
Palveluntarjoajan ydiosaaminen	
Asiakkaalta vaadittava osaaminen	
Tietojärjestelmät ym. tukijärjestelmät	
<b>Palvelulupaus</b>	

# 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!**