

**PALVELUTARJOOMAN SUUNNITTELU,
PALVELUIDEN TUOTTEISTAMINEN JA
PALVELUPROSESSIEN MUODOSTAMI-
NEN PROVERKOSTO OSK:LLE**

Päivi Ilveskoski

Opinnäytetyö
Kesäkuu 2013
Yrittäjyyden ja liiketoiminta-
osaamisen koulutusohjelma

Tampereen ammattikorkeakoulu
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma
Ylempi AMK-tutkinto

PÄIVI ILVESKOSKI

Palvelutarjooman suunnittelu, palveluiden tuotteistaminen ja palveluprosessien muodostaminen ProVerkosto osk:lle

Opinnäytetyö 75 sivua
Kesäkuu2013

TIIVISTELMÄ

Uusien osuuskuntien määrä on kaksinkertaistunut vuodesta 2001 lähtien, näistä useimmat ovat työosuuskuntia, joiden toiminta perustuu jäsenten osaamiseen. Osuuskuntien tulisikin hyödyntää jäsenistönsä osaamista, sillä organisaation osaamispääoma on merkittävä kilpailutekijä markkinoilla. ProVerkosto osk on toiminut 3 vuotta ja jäseniä on tällä hetkellä 17.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli suunnitella jäsenistön osaamiseen perustuva palvelutarjooma, tuotteistaa palvelut ja muodostaa palveluprosessit ProVerkosto osk:lle.

Työssä sovellettiin lähestymistapana konstruktiiivista tutkimusotetta, jolloin käytännön ongelmaan innovoitiin ratkaisu. Palvelutarjooman suunnittelussa ja tuotteistusprosessissa käytettiin osaamiskartoitusta, innovointia, bench-learning- ja benchmarking-menetelmiä, business model canvas –menetelmää ja blueprint-menetelmää.

Kehittäminen tehtiin tiimityönä opinnäytetyön tekijän ja osuuskunnan jäsenistön kanssa. Kehittämistyössä testattiin samalla tähän työhön kehitettyä tuotteistusprosessia. Yhteisöllinen prosessimainen työstäminen oli toimintaan sitouttavaa ja lisäsi liiketoiminnallista ajattelua sekä yhteistä kieltä.

Työn aikana muodostettiin tavoitteellinen palvelutarjooma, josta tuotteistettiin kolme palvelua. Näille palvelutuotteille tehtiin palveluprosessikuvaukset. Palvelutuotteet ovat periaatteessa valmiita markkinoille ja niiden myynti on mahdollista aloittaa.

ABSTRACT

Tampereen ammatikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence
Master's degree

PÄIVI ILVESKOSKI

Design of service offering, product development and creation of service processes for ProVerkosto Co-operative

Master's Thesis 75 pages

June 2013

The number of new co-operatives has doubled since 2001, and most of them are work-based co-operatives whose operations are based on the competence of the co-operative members. It is obvious that co-operatives should utilize the competence of their members because the competence capital of the organization is a significant competitive factor in the market. The ProVerkosto Co-operative has been in operation for three years and has 17 members. The purpose of the study was to develop services based on member competencies.

The study applied a constructive research approach aimed at creating novel solutions. The research focuses on a practical problem with the aim of reaching a solution. The investigator takes part in the innovation and development of the new solution. The success of the research is tested through practical viability.

The product development process used competence screening, innovation, product development according to Sipilä's model, customer insight, the benchlearning and benchmarking methods, the business model canvas method and the blueprint method.

The development process was a team effort between the investigator and the co-operative members. The study also piloted the product development process, which is also a product. The development process led to the creation of an intentional service offering, of which three service products were developed. The final stage was to draw up descriptions of the service process.

individual competence, inventory of competence, selection of services, service product's method of production

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Työn taustaa.....	6
1.2	Työn tavoite ja tarkoitus	9
1.3	Tutkimuksellinen lähestymistapa	9
1.4	Tuotteistusprosessi.....	10
1.4.1	Osaaminen.....	10
1.4.2	Innovointi	11
1.4.3	Tuotteistus.....	11
1.4.4	Vertailuoppiminen	12
1.4.5	Tuotteen liiketoimintamahdollisuudet	12
1.4.6	Tuotteen palveluprosessi.....	12
2	OSAAMINEN JA TIETO.....	13
2.1	Osaaminen ja tieto	13
2.2	Yksilön ja organisaation osaaminen	15
2.3	Ydiosaaminen ja strateginen osaaminen.....	16
2.4	Osaamispääoma	19
3	OSAAMISKARTOITUS	22
4	INNOVOINTI	25
4.1	Luovan ongelmanratkaisun työtavat.....	25
4.2	Kaukaiset ajatusmallit.....	26
4.3	Aivoriihi.....	31
4.4	Alustava palvelutarjooma	33
5	TUOTTEISTAMINEN	36
5.1	Tuotteistamisen määrittelyä ja menetelmiä	36
5.2	Asiakasymmärryksen hyödyntäminen tuotteistamisessa.....	43
5.2.1	Asiakkaan tilanteet.....	43
5.2.2	Asiakasymmärrystä asiakkaan taloudellisten ajureiden ymmärtämisellä.....	44
5.2.3	Ymmärrystä arvoketjusta ja asiakkaan asiakkaasta	45
5.3	ProVerkoston palveluiden tuotteistaminen.....	49
6	VERTAILUOPPIMINEN	54
6.1	Johdatus vertailuoppimiseen.....	54
6.2	Benchmarking.....	57
6.3	ProVerkoston benchmarkig/benchlearning kohde.....	59
7	TUOTTEEN LIIKETOIMINTAMAHDOLLISUUDET.....	62
7.1	Business canvas model-malli.....	62
7.2	ProVerkoston tuotteiden arviointi Business Model Canvas-mallin avulla.....	64

8	TUOTTEEN PALVELUPROSESSI	68
8.1	Service Blueprinting menetelmä	68
8.2	ProVerkosto osk:n tuotteista tehdyt blueprintit	71
9	POHDINTA JA JATKOTYÖSTÄMINEN	73
	LÄHTEET.....	74

1 JOHDANTO

1.1 Työn taustaa

Osuuskunta ProVerkosto perustettiin 2010 toiminta-ajatuksenaan tarjota yrittäjälle sijaista ja lisäpalveluja. Useat pienet yritykset toimivat omistaja-yrittäjän varassa ja tarkoitus oli mahdollistaa heidän lomansa tai tilapäisen lisätyövoiman tarpeensa. Tampereen yrittäjänaiset järjestivät ”yrittäjän sijainen”-kurseja, joita järjestettiin useilla paikkakunnilla, ja näiltä kursseilta valikoitui jäseniä osuuskunta ProVerkostoon. Tällä hetkellä jäsenmäärä on 17 ja myös kehittämistyön tekijä on sen jäsen. Osuuskunnan jäsenet edustavat useita eri toiminnanaloja ja heillä on pitkä työkokemus omalta alaltaan. He ovat useimmiten hankkineet itse toimeksiantonsa, ja asiakkailta tulleisiin toimeksiantoihin on myös pyritty vastaamaan.

Osuustoimintaliike alkoi Suomessa 1900-luvun alkupuolella, mutta viime vuosina kiinnostus tähän toimintaan on virinnyt uudelleen ja 2000-luvulla on perustettu 1881 uutta osuuskuntaa ja kokonaislukumäärän on tällä hetkellä Suomessa 3 444, työntekijöitä on 95 000. Työ-, palvelu- ja asiantuntijaosuuskuntia on 838. Osuuskunta on yhteiskunnallisen yrityksen alkuperäinen muoto. (Bland 2010.)

Osuuskunta on jäsenten omistama arvopohjainen yritysmuoto (Pättiniemi & Tainio 2000). Kansainvälisesti sovitut arvot ja periaatteet ohjaavat niiden toimintaa kunkin kyseisen maan lainsäädännön alaisuudessa. International Co-operative on kirjannut nämä arvot ja periaatteet: (Pättiniemi & Tainio 2000)

- 1 Osuuskunnat ovat vapaaehtoisia ja avoimia organisaatioita.
- 2 Perusosuuskunnat noudattavat jäsen/ääni –periaatetta.
- 3 Osuuskunnan jäsenet osallistuvat yhdenvertaisesti ja oikeudenmukaisesti pääoman kartuttamiseen.
- 4 Osuuskunnat ovat itsenäisiä, jäsentensä hallitsevia, omatoimisuuteen perustuvia demokraattisia organisaatioita.
- 5 Osuuskunnat tarjoavat jäsenilleen, luottamushenkilöilleen, liikejohdolle ja henkilöstölleen mahdollisuuden koulutukseen.
- 6 Osuuskunnat harjoittavat keskinäistä yhteistyötä.

7 Osuuskunnat toimivat yhteisöjensä kestäväen kehityksen hyväksi jäsenten päättämällä tavalla.

(Pättiniemi & Tainio 2000.)

Osuustoimintaliikkeen kansainvälisesti sovitut perusarvot ovat

- omatoimisuus
- omavastuisuus
- demokratia
- tasa-arvo
- oikeudenmukaisuus
- solidaarisuus
- eettiset arvot
- rehellisyys
- avoimuus
- yhteiskunnallinen vastuu
- muista ihmisistä välittäminen.

(Pättiniemi & Tainio 2000.)

Pättiniemi ja Tainio (2000) pohti kirjassaan, mikä voisi olla työosuuskunnan kilpailuetu markkinoilla ja miten osuustoiminnan kansainvälisiä arvoja ja periaatteita voitaisiin soveltaa toiminnassa siten, että ne toimisivat etuna yritysten toimiessa markkinoilla. Viimeaikaisessa liikkeenjohtoa, resurssien hyödyntämistä, motivointia ja toiminnan tehokkuutta koskevissa tutkimuksissa on todettu, että henkilöstön osallistuminen oman työnsä suunnitteluun ja toisaalta työtehtäviensä johtamiseen sekä ennen kaikkea yrityksen omistamiseen ja johtamiseen lisää henkilöstön resurssien monipuolista hyödyntämistä ja motivaatiota sekä parantaa yrityksen tulosta. Pättiniemi ja Tainio päätyvät pohdiskelussaan osuuskunnan sisäisen kilpailuedun muodostuvan osaamiskartasta, yhteisöllisyydestä ja yhteisestä oppimisesta. (Pättiniemi & Tainio 2000.)

Pättiniemi ja Tainio (2000) ottavat esille Euroopan unionin rahoittaman Coopexcel-projektin, jossa pyrittiin selvittämään menestyvien työosuuskuntien piirteitä. Useimmat tutkittavat yritykset yhdeksässä eri maassa edustivat palvelualoja, tietointensiivisiä yrityksiä tai korkean teknologian yrityksiä. Yhteistä näille oli toimialasta riippumatta

- yhteistoimintaa korostava yrityskulttuuri
- toimiva yrityksen hallinto ja johtaminen, liiketoiminnan tehokkuus ja jäsenten osallistuminen
- osallistumisen ja keskinäisen luottamuksen ilmapiiri
- työntekijöiden/jäsenten motivaation edistäminen rohkaisemalla yksilöitä ja ryhmiä hankkimaan uusia taitoja
- jatkuva toimivien informaatio- ja kommunikaatiokanavien ja –keinojen etsiminen yrityksen sisällä ja ulospäin ja
- erityisesti henkilöstön taloudellinen osallistuminen toimintaan työmotivaation lisäämiseksi. (Pättiniemi & Tainio 2000.)

Työosuuskunnassa toimivien jäsenten tulisi olla yhteistyö- ja yrittäjähenkisiä. Heillä tulisi olla ns. sisäistä yrittäjyyttä. Vastaavasti toimintaa haittaavana tekijänä voi olla työntekijäasenne. Tietoisuus siitä, että omistaa osaksi yrityksen on omiaan lisäämään yhteistä yrittämistä ja tiimimuotoista toimintaa, mistä taas voidaan odottaa saatavan synergiaetuja. (Pättiniemi & Tainio 2000.) Sataosaa-jat osk:n toiminnanjohtaja Tuula Merikivi tiivistä asian näin: ”Osuuskunnassa ei voi toimia, ellei opi sanomaan me.”(Merikivi 2013).

Vuosi 2012 oli kansainvälinen osuustoimintavuosi. Työ- ja elinkeinoministeriö teetti vuonna 2010 selvityksen ” Yhteiskunnallinen yritys – ratkaisu 2000-luvun haasteisiin”. Uusi osuuskuntalaki lähetettiin lausuntokierrokselle tammikuussa 2012 ja 1.7.2013 tulee voimaan uusi laki, joka toivottavasti entistä paremmin huomioi osuuskuntamuotoisen yrittämisen.
([http://www.osuustoimintakeskus.net/.](http://www.osuustoimintakeskus.net/))

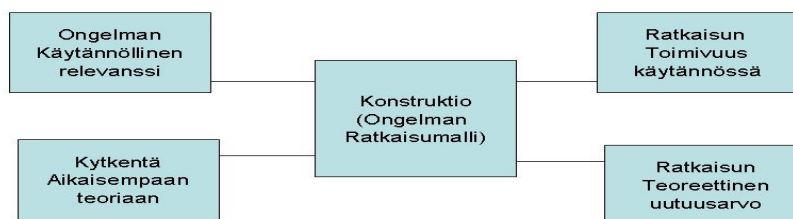
Lappeenrannan teknilliseen yliopistoon on perustettu osuustoiminnan lahjoitusprofessori vuosiksi 2013-2017 (Akkanen 2013). Osuustoiminnallisilla ja keskinäisillä yrityksillä on yli seitsemän miljoonaa jäsentä. Aikuisväestöstä yhdeksän kymmenestä on vähintään yhden osuustoimintayrityksen jäsen. Suosiostaan huolimatta osuustoiminta ei silti ole vielä kukaan vakiinnuttanut paikkaansa opetuksessa ja tutkimuksessa. OP-Pohjola-ryhmän pääjohtaja Reijo Karhinen katsoo, että osuustoiminnalla ei ole Suomessa tulevaisuutta, ellei tieto yritysmuodosta saavuta nuoria. SOK:n johtaja Kuisma Niemelä kaipaa uudelta professorilta tuoreita visioita muun muassa strategiseen johtamiseen. (Akkanen 2013.)

1.2 Työn tavoite ja tarkoitus

Tavoitteena on lisätä ProVerkosto osuuskunnan liiketoimintamahdollisuuksia ja näin parantaa jäsenten ansiomahdollisuuksia. Tarkoituksena on muodostaa jäsenistön osaamiseen perustuva palvelutarjooma, tuotteistaa palvelut ja muodostaa palveluprosessit osuuskunnalle.

1.3 Tutkimuksellinen lähestymistapa

Lukan ja Tuomelan (1998) mukaan **Konstruktivistisesta tutkimusotteesta** käytetään kehittämistyössä, silloin kun on tarkoitus ratkaista todellisia liikkeenjohdollisia ongelmia. Tutkimus perustuu aikaisempaan teoreettiseen tietämykseen. Ratkaisukonstruktion käytännön toimivuuden kannalta keskeisiä tunnusmerkkejä ovat sen relevanttius, yksinkertaisuus ja helppokäyttöisyys. Koetteluvaiheessa testauksen kohteena ovat itse asiassa sekä ratkaisukonstruktion sinänsä että se prosessi, jolla ratkaisumallia sovelletaan käytäntöön. Konstruktivistisessä tutkimusotteesta olennaisinta on ns. pragmatistinen totuus käsite. Sen mukaan väite on tosi, mikäli se tai sen seuraus toimii käytännössä. Totuus ratkeaa siis käytännön markkinatesteissä. (Lukka & Tuomela 1998.)



KUVIO1. Konstruktivistisen tutkimuksen peruselementit (Lukka & Tuomela 1998, 25)

Myös konstruktion käyttöönottoon ja itse sen käyttämiseen liittyvät uudet havainnot saattavat lisätä aikaisempaa tietämystä. Mutta myös tilanne, jossa kehitetty ratkaisukonstruktio ei toimikaan odotetulla tavalla, saattaa olla aikaisemman tietämyksen kannalta kiintoisa: tällöin joku olemassa olevaan tietämykseen kuuluva olettaus, uskomus tms. saattaa joutua kyseenalaiseksi. (Lukka & Tuomela 1998.)

Tutkimus edellyttää kiinteää vuorovaikutusta vähintään yhden kohdeorganisaation kanssa. Työ tehdään tiimityönä organisaation edustajien kanssa ja onnistumisen edellytyksenä on vahva tahtotila toimivan ratkaisun löytämiseksi. Kehittely on parhaimmillaan vuorovaikutteista innovointia, johon käytännön edustajat tuovat tietämystään ja tutkija omaa tietoaan toiminnan kehittämiseen. Lopputuloksena voi olla jokin uusi tapa toimia tai kuten tässä tutkimuksessa, jossa tarkoituksena on muodostaa jäsenistön osaamiseen perustuva palvelutarjooma, tuotteistaa palvelut ja muodostaa palveluprosessit osuuskunnalle. Konstruktivisessa tutkimuksessa tutkimuksen katsotaan onnistuneen, jos lopputulos on käytännössä toimiva. (Lukka & Tuomela 1998.)

Työssä käytetyt menetelmät on kuvattu seuraavassa luvussa tuotteistamisprosessin yhteydessä.

1.4 Tuotteistusprosessi

1.4.1 Osaaminen

Osaamiskartoitus tehtiin jäsenistölle lomakkeella, joka perustuu Ojalan esittämiin määritelmiin (Ojala 2008). Kirjallinen kyselylomake lähetettiin 17 jäsenelle, joista 7 vastasi. Opinnäytetyön tekijä haastatteli jokaisen osallistujan ja tarvittaessa täydensi tietoja. Osaamiskartoituskyselyllä ja haastattelulla pyrittiin aktivoimaan jäsenistöä osallistumaan kehittämistyöhön, jossa samalla luodaan jokaisen osaamiseen perustuvaa toimintaa.

1.4.2 Innovointi

Ideointiin käytettiin **aivoriihi-tekniikkaa**, jossa tuotetaan vapaasti tietyn ajan (aivomyrsky) erilaisia ideoita aineiston pohjalta, sen jälkeen ne ryhmitellään ja löydetään mahdollisesti samankaltaiset, jotka voidaan yhdistää. Tämän jälkeen voidaan antaa ääniä näille eri vaihtoehdoille ja analysoida niitä ja valita parhaat ideat jatkokehittelyyn. Ideointia ja jatkokehittelyä tehtiin yhdessä jäsenten kanssa. Toisena luovana menetelmänä oli **kaukaiset ajatusmallit**, joka perustuu analogioihin. Tässä menetelmässä alkulähtökohtana on mieli-valtaisesti valittu kappale tai ilmiö, josta etsitään erilaisia ominaisuuksia. Näistä ominaisuuksista muodostetaan analogian avulla ratkaisuja alkuperäiseen ongelmaan. Tätä menetelmää käytettiin seminaariryhmässä ja jäsenten kanssa ideoitaessa. Näillä menetelmillä saatuja ideoita ryhmittelemällä päädyttiin alustavaan palvelutarjoomaan, jota sitten pohdiskeluin ja keskusteluin vielä kehitettiin. (Luovan ongelmanratkaisun työtavat. <http://www.edu.helsinki.fi/malu/kirjasto> Partus ideointimenetelmiä – työkalulaatikko ideanikkareille © Jukka Hassinen & Partus Oy 2008. <http://partus.fi>.)

1.4.3 Tuotteistus

Tuotteistamisessa käytettiin Sipilän mallin mukaista **moduleista rakentuvaa tuotetta** (Sipilä 2006,191), sillä se soveltui parhaiten ajateltuihin tuotteisiin. Tuotteistaminen ja palvelutarjooma perustuu osaamiskartoituksen tuloksena saatuun tietoon jäsenten osaamisesta ja luovien tekniikoiden avulla saatuun alkuideaan. Tuotteistamisessa ja palvelutarjooman muodostamisessa sekä tuotteen elinkelpoisuuden tarkastelussa hyödynnettiin asiakasymmärrystä empatiakartan (Osterwalder & Pigneur 2012) mukaan. Empatiakartan avulla asetetaan asiakkaan asemaan, ja pyritään kuvittelemaan hänen mahdolliset huolenaiheensa tai halunsa, joihin voimme tarjota palveluitamme. (Osterwalder & Pigneur 2012,126). Tuotteistuksessa käytettiin asiakasymmärryksen lisäämiseksi myös Sipilän (2006) kysymyslistaa. Lisäksi käytettiin asiakkaan talouden perusteiden huomioon ottamisessa Arantolan ja Simosen (2009) määrittelyjä taloudellisista ajureista. (Arantola & Simonen 2009)

1.4.4 Vertailuoppiminen

Benchlearning ja –marking -menetelmien mukaisesti tutustuttiin Sataosaajat osuuskunnan toimintaan. Benchmarking on menetelmä, jolla määritellään toisten organisaatioiden parhaat menettelytavat, jotka voisivat johtaa menestykseen omassa organisaatiossa. Se on oppimista muilta alueilla, joissa he ovat parempia. Tavoitteena on oman organisaation suorituskyvyn kehittäminen. (Tuominen 1993.) Benchmarkingia käytetään yleisesti yritysmaailmassa laatu- ja toiminnan prosessien kehittämisen välineenä. Se auttaa tunnistamaan oman toiminnan heikkouksia sekä laatimaan niiden kehittämiseen tähtäviä tavoitteita ja ideoita. Benchlearning perustuu yhteiseen oppimisprosessiin, joka on tämän opinnäytetyön perusta. Vierailukäyntimme oli yhdistelmä benchmarking strategioiden hyödyntämistä ja toisaalta dialogissa saatua yhteistä oppimista.

1.4.5 Tuotteen liiketoimintamahdollisuudet

Tuotteiden liiketoimintamahdollisuuksien arvioinnissa käytettiin **business model canvas -työkalua** (Osterwalder & Pigneur 2010) eli liiketoimintamallin kuvaamistyökalua, joka sisältää seuraavat kohdat: avainkumppanit, kriittiset resurssit, kriittiset tehtävät, arvolupaus, asiakassuhteet, asiakaskanavat, asiakassegmentit, kulurakenne ja kassavirta. Liiketoimintamallin avulla tarkasteltiin tuotetta sen tarvitsemien resurssien, mahdollisten asiakkuuksien ja taloudellisten ajureiden näkökulmasta. (Osterwalder & Pigneur 2010.)

1.4.6 Tuotteen palveluprosessi

Palveluprosessien muodostamisessa käytettiin **service blueprinting- menetelmää**. Blueprintin avulla kuvataan palveluprosessi yksityiskohtaisesti ottaen huomioon asiakasnäkökulma. Service blueprint kuvaa palvelun eri vaiheet palveluntarjoajan näkökulmasta sekä asiakkaan tehtävät ja toimet palvelun aikana. (Toivonen 2010.)

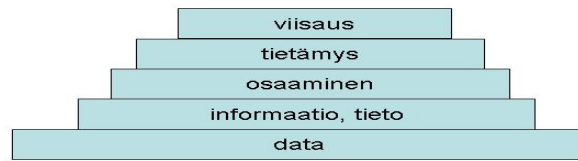
2 OSAAMINEN JA TIETO

2.1 Osaaminen ja tieto

Osaamisesta ja tiedosta on tullut yhä tärkeämpiä tekijöitä yritysten menestyksessä. Työelämän muutokset ovat nostaneet tiedon ja osaamisen tärkeimmäksi menestystekijäksi. (Ojala 2008.):

- Yritystoiminta siirtyy tuotannosta palveluihin ja tietotoimintaan, joissa tärkein raaka-aine on tieto ja osaaminen ja tärkein prosessi on oppiminen.
- Yrityksen resurssit rajoittuvat yhä useammin rahaan ja osaamispääomaan. Rahallista pääomaa osataan johtaa. Osaamispääoman tehokkaassa johtamisessa on vielä paljon mahdollisuuksia käyttämättä.
- Osaamisella on aika vähän arvoa, jos sitä ei johdeta. Johtamisen avulla olemassa olevaa ja usein hajallaan olevaa osaamista voidaan käyttää ja kehittää yrityksen tavoitteiden kannalta parhaalla tavalla sekä muuttaa se entistä tuottavammaksi toiminnaksi.
- Osaamispääomasta on tullut tärkein yrityksen menestyksen ja arvon muodostuksen lähde.
- Osaamispääoman johtamisen perusteissa olevat puutteet estävät sen tehokkaan kehittämisen, hyödyntämisen ja johtamisen. (Ojala 2008.)

Tietokäsitteitä ja tietolajien hierarkiaa voidaan kuvata tietopyramidilla (kuvio 2). Arvo lisääntyy pyramidin alaosasta kohti kärkeä. Tiedon ja osaamisen johtaminen pyrkii jalostamaan tietoa seuraavalle tasolle kohti arvokkaampaa sisältöä. (Ojala 2008.)



KUVIO 2. Tietopyramidi (Ojala 2008.)

Data on tietoa ilman asiayhteyttä. Dataa syntyy tänä päivänä valtavia määriä ja sen hallinnassa tietotekniikka tarjoaa lähes rajattomat mahdollisuudet.

Kun data liitetään asiayhteyteen, se saa merkityksen. Tätä kutsutaan informaatioksi tai tiedoksi. (Ojala 2008.)

Informaatio on uutta, yllätyksellistä ja sidoksissa vastaanottajaan. Tieto on tavalla tai toisella järjestettyä informaatiota. (Wiio 1994). Klassisen tiedon käsityksen mukaan tieto on hyvin perusteltu tosi uskomus. Kun tietoa sovelletaan tekemiseen tai toimintaa, se luo osaamista. (Karlöf & Lundgren & Edenfeldt Froment 2003.)

Tietämys on analysoitua, suhteutettua ja ymmärrettyä tietoa. Tietämys kuvaa käytettävissä olevien ja hyväksytyjen tietojen kokonaisuutta. Yrityksen tietämys muuttuu yrityksen osaamiseksi, kun tietämystä osataan hallita ja hyödyntää erilaisissa prosesseissa. Termillä knowledge management tarkoitetaan käytännössä sekä kaikkia niitä tietojärjestelmiä, joilla voidaan hallita yrityksessä olevaa tietoa ja tietämystä. (Karlöf & Lundgren & Edenfeldt Froment 2003.)

Viisaudessa on kysymys kokonaisvaltaisesta ja tasapainoisesta maailmankatsomuksen käsitteestä. Viisauteen kuuluu näkemys asioiden laajoista yhteyksistä ja merkityksistä sekä käsitys tiedon hankintatavoista ja luotettavuuden asteesta. Viisauteen kuuluu myös moraalinen ulottuvuus sekä omakohtaisesti punnittu ja ihmiskunnan kokemukseen nojautuva arvojärjestelmä hyvän elämän päämääristä. (Niiniluoto 1996) Viisauteen liittyy paljon hiljaista tietoa, kokemusta ja siksi se liitetään yleensä iäkkäämpiin ihmisiin. (Karlöf & Lundgren & Edenfeldt Froment 2003.)

Taloustieteen nobelin palkinnon saanut Kenneth Arrow tutki oppimisen taloudellista merkitystä ja sai tulokseksi, että kokemus on oppimisessa tärkeä tekijä. Toisaalta samaa tehtävää toistaessaan ihminen rutinoituu eikä opi mitään uutta. Tästä seuraa ainoastaan mekanistinen suhtautuminen työhön. Työnkierron on koettu auttavan rutinoitumisen estämisessä. Työsosiosociologian asiantuntijat Kohn ja Schooler ovat todenneet, että työn monimutkaisuus vaikuttaa yksilön älyllisiin kykyihin ja siten heidän urakehitykseensä. (Karlöf & Lundgren & Edinfeldt Froment 2003.)

2.2 Yksilön ja organisaation osaaminen

Yksilön osaaminen muodostuu tiedoista, taidoista, kokemuksesta, verkostoista ja kontakteista, asenteesta sekä henkilökohtaisista ominaisuuksista, jotka auttavat selviytymään kulloisessakin työtilanteessa ja joiden seurauksena on hyvä työsuoritus. Tiedot ja taidot on hankittu koulutuksen, opiskelun, lukemisen ja tekemisen kautta. Kokemus liittyy myös tekemiseen ja hiljaiseen tietoon. Henkilökohtaiset ominaisuudet vaikuttavat siihen miten samakin koulutus ja osaaminen painottuvat ja ilmenevät eri henkilöillä. Henkilökohtaisiin ominaisuuksiin kuuluvat persoonallisuus ja asenteet, jotka ovat hyvin tärkeitä tekijöitä, kun jokaiselta odotetaan jatkuvaa sopeutumista uusiin tilanteisiin. Henkilökohtaisiin ominaisuuksiin kuuluu myös tunneäly. Se sisältää sosiaalisia taitoja, jotka vaikuttavat kykyymme tulla toimeen itsemme ja muiden kanssa. (Ojala 2008.)

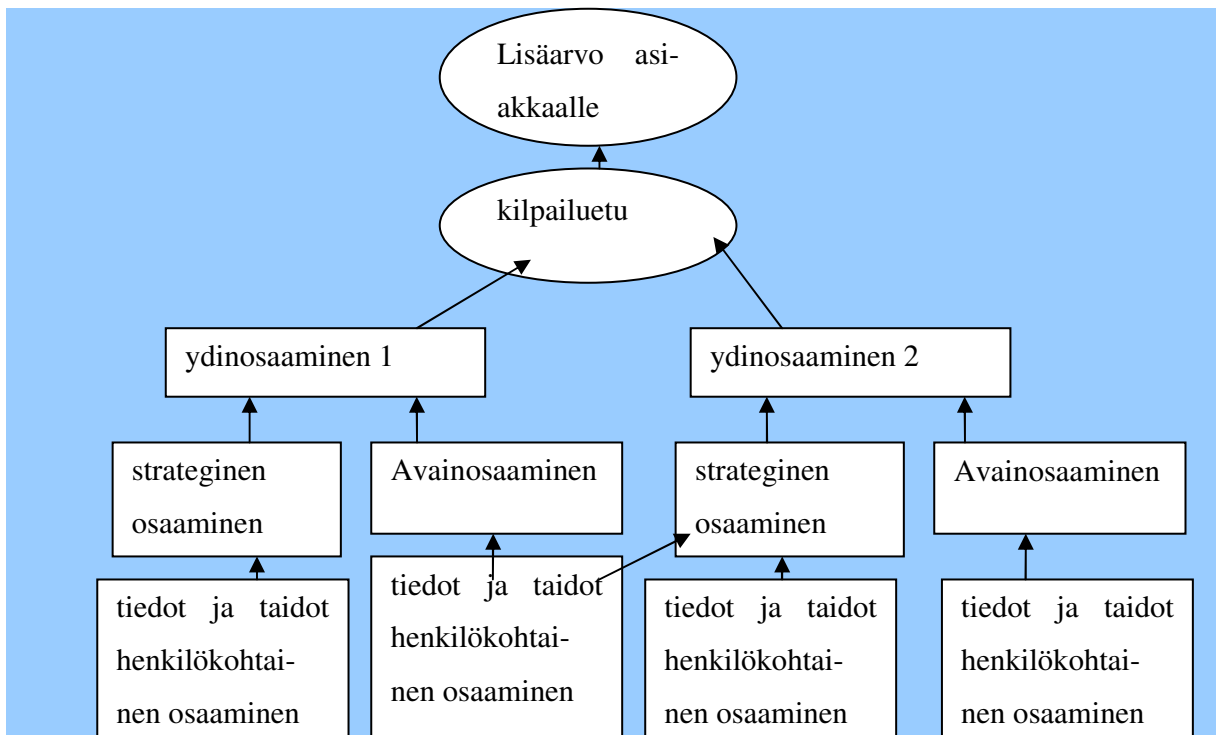
Yhteisön/organisaation osaaminen on organisaation yhteinen näkemys tai käsitys toiminnan kannalta tärkeästä asiasta ja yhteisesti omaksuttu toimintatapa. Yksilöiden osaaminen muuttuu organisaation tai yhteisön osaamiseksi, kun ihmiset jakavat, yhdistävät ja kehittävät osaamistaan yhdessä ja kun osaaminen muunnetaan yhteiseksi näkemykseksi ja yhteiseksi toiminnaksi. Tämä edellyttää organisaatiolta rakenteita, jotka mahdollistavat yhdistämisen, kehittämisen, jakamisen ja käyttämisen. Organisaation osaaminen on se resurssi, jota yrityksessä pitää vaalia ja jonka syntymistä pitää tukea ja ohjata. (Ojala 2008.)

Oppimisesta on tullut keskeinen ajatusmalli yritysten kehittämisessä, henkinen pääoma ja tiedonhallinta ovat nykyään tärkeitä kilpailutekijöitä yrityksen menestyksessä. (Karllöf & Lundgren & Edenfeldt Froment 2003.)

Unkarilainen filosofi Polanyi on korostanut, ettei käsitettä tieto voi käyttää kuin ihmisistä puhuttaessa. Data voidaan jalostaa tiedoksi, kun ihmiset ovat vastaanottaneet, ymmärtäneet ja tulkinneet sen. Informaatio voi lisätä tietoa, jäsentää tai muuttaa sitä. Käsite osaaminen kuvaa yksilön kykyä soveltaa tietoaan käytännössä. Se kuvastaa myös tiedon soveltamista johonkin todelliseen tarpeeseen. Osaaminen vaatii tilanteeseen sopeutettua tietoa, joka voidaan muuttaa käytännön toimiksi. Osaaminen on taloudellisesti arvokasta silloin, kun se on organisaation tavoitteiden mukaista. Pitkäaikaisena kokemuksena hankittua hiljaista tietoa on totuttu pitämään arvokkaana, mutta ei ole kyetty osoittamaan, onko se arvokasta asiakkaan näkökulmasta. Polanyi on määritellyt hiljaisen tiedon seuraavasti: tiedämme enemmän kuin pystymme sanomaan. Hiljainen tieto on olennainen osa kokemuksiamme. Se mitä pystymme sanomaan, on koodattua, täsmällistä tietoa. (Karllöf & Lundgren & Edenfeldt Froment 2003.)

2.3 Ydinosaaminen ja strateginen osaaminen

Tärkeää on se, että yrityksessä on määritetty, mitä osaamista sen toiminnassa tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa ja mikä osaaminen on kaikkein tärkeintä sen strategian ja tavoitteiden kannalta. Tätä tärkeintä osaamista kutsutaan strategiseksi osaamiseksi. Kriittisen osaamisen kehittämistarpeet muodostuvat niistä strategisista osaamisista, joissa tarvitaan eniten ja nopeimmin kehittämistoimia. Kaikki se osaaminen, jota yrityksen toiminta edellyttää, on yrityksen tai organisaation avainosaamista. Osaaminen, joka on välttämätöntä strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi, on strategista osaamista tai kriittistä osaamista. Ydinosaaminen muodostuu yhdestä tai useammasta strategisesta osaamisesta. (Ojala 2008.)



KUVIO 3. Ydinosaamisen muodostuminen (Ojala 2008, 55)

Ydinosaamista ja yrityksen markkinoita voi tarkastella kuvioiden 3 ja 4 mukaisesti. Olemassa olevan ydinosaamisen avulla voidaan kehittää uusia tuotteita olemassa oleville markkinoille ja täyttää markkinoiden aukkoja. Yritys voi tavoitella lisää markkinoita ja vankempaa markkina-asemaa nykyisillä markkinoilla. Se voi myös miettiä, miten olemassa olevia ydinosaamisia voisi yhdistää ja luoda sitä kautta uusia tuotteita tai palveluita, joilla voidaan päästä uusille markkinoille, joissa uusia omiin ydinosaamisiin perustuvia tuotteita voisi käyttää aivan uudenvälisessä ympäristössä (valkoiset alueet). (Ojala 2008.)

ydin osaa- minen	Premier plus 10 Mitä uutta ydinosaamista tarvitsemme suojellaksemme ja laajentaaksemme asemaamme nykyisillä markkinoilla?	Megamahdollisuudet Mitä uutta ydinosaamista tarvitsemme osallistuaksemme kaikkein kiinnostavimmille markkinoille tulevaisuudessa?
	Aukkojen täyttäminen Mitkä ovat mahdollisuudet parantaa asemaamme nykyisillä markkinoilla hyödyntämällä olemassa olevaa osaamista?	Valkoiset alueet Mitä uusia tuotteita tai palveluita voisimme luoda yhdistämällä luovasti nykyisiä ydinosaamisia?
Markkinat		

KUVIO 4. Tarvittavan ydinosaamisen tunnistaminen ja hyödyntäminen liiketoiminnan kehittämisessä (Ojala 2008, 56.)

Pentti Sydänmaanlakka (2007) esittää ydinosaamisen määrittelyssään, että ydinosaaminen on osaamisten, teknologioiden ja tietojärjestelmien yhdistelmä. Se jakaantuu osaamisalueisiin, jotka muodostuvat osaamisista. Ydinosaaminen on käsite, jota käytetään yleensä vain organisaatiotasolla. Se on kumuloitunutta osaamista, jota organisaatio pystyy hyödyntämään nykyisessä tai tulevassa liiketoiminnassaan tuottaessaan asiakkaalle lisäarvoa. Sitä on sellainen organisaation syvällinen osaaminen, jota kilpailijoiden on vaikea kopioida ja jonka varassa yritys voi kehittää myös uusia tuotteita. Ydinosaamisia on rajallinen määrä, yleensä 5-10 kappaletta. Yrityksellä on paljon myös muuta osaamista, joka voi olla kilpailukyvyyn kannalta välttämätöntä, mutta joka ei anna erityistä kilpailukykyä. (Sydänmaanlakka 2007.)

Jos vastaukset seuraaviin kysymyksiin ovat myönteisiä, niin kyseessä on ydinosaaminen:

- Vaikuttaako se merkittävästi asiakkaan saamaan lisäarvoon?
- Voiko sen avulla lisätä kilpailuetua?
- Voiko sitä soveltaa muissa liiketoimissa?

(Sydänmaanlakka 2007.)

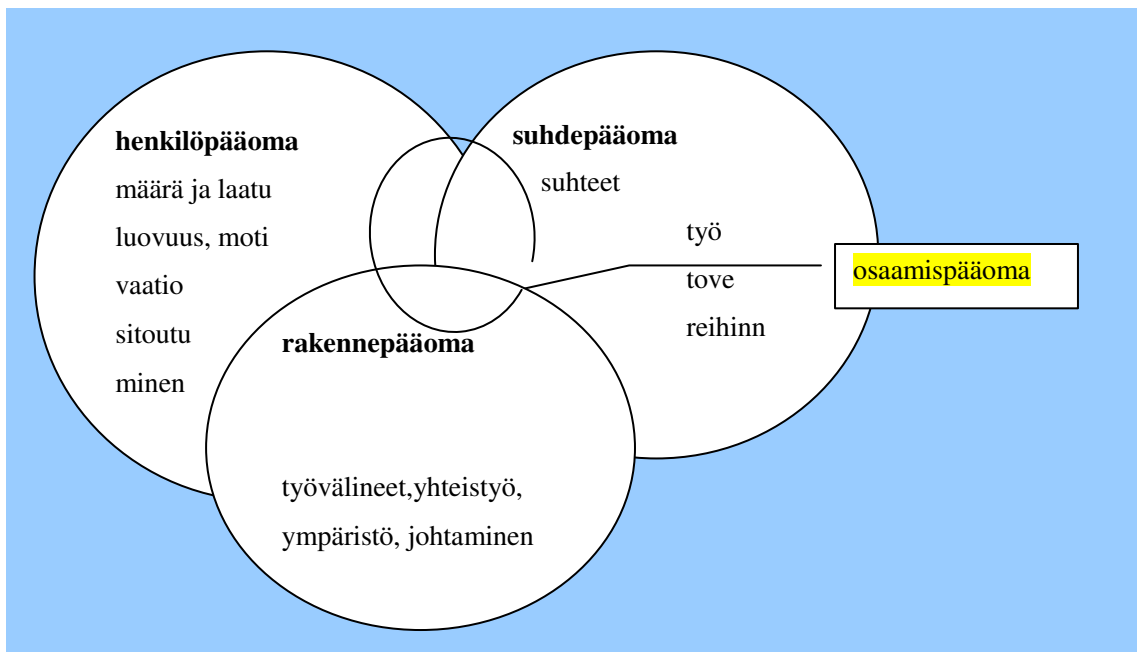
Ydinosaamisia voidaan kuvailla seuraavasti:

- lukumäärällisesti vähän
- luovat ainutlaatuista kilpailukykyä
- tuovat asiakkaalle selvää lisäarvoa
- niitä on vaikea kopioida
- kehittäminen kestää 3-5 vuotta
- yhdistelmä tietoa, taitoa, teknologioita, prosesseja ja menettelytapoja
- syntyvät organisaation kumulatiivisen oppimisen kautta.

(Sydänmaanlakka 2007.)

2.4 Osaamispääoma

Sydänmaanlakan (2007) mukaan osaamispääomaan kuuluvat ihmiset, heidän osaamisensa ja osaamisen edellytyksenä oleva sitoutuminen, motivaatio ja innostus. Tätä ihmisten myötä syntyvää osaa osaamispääomasta kutsutaan henkilö-pääomaksi. Osaamispääomaan kuuluvat ne rakenteet, jotka mahdollistavat ihmisten osaamisen muuttamisen organisaation osaamiseksi ja toiminnaksi sekä osaamisen ylläpidon, kehittämisen ja hankkimisen. Tätä osaa kutsutaan rakennepääomaksi. Lisäksi osaamispääoma sisältää sellaiset suhteet kumppaneihin ja verkostoihin ja muihin yrityksen ulkopuoleisiin toimijoihin, jotka täydentävät yrityksen omaa osaamista tai auttavat luomaan entistä nopeammin uutta osaamista. Tätä osaa osaamispääomasta kutsutaan suhdepääomaksi. Osaamispääoma on aina dynaamista. Jatkuva oppiminen turvaa osaamispääoman kehittymisen ja lisääntymisen sekä oppivan organisaation toteutumisen. (Sydänmaanlakka 2007.) Sydänmaanlakan (2007) ja Otalan (2008) määritelmät osaamispääomasta ovat samankaltaiset, Otalan määritelmä on esitetty kuviossa 5.



KUVIO 5. Henkilöpääoma osaamispääoman osana (Ojala 2008, 58,60,62)

Jorma Sipilä (1995) esittää ydinosaamisen sipulimallin, jossa sipulin sisin on ydinosaamista, seuraavissa kerroksissa on osaamisalueet, substanssi- ja menetelmätietokannat ja versiotuotteet. Ydinosaaminen luo edellytykset käyttökelpoisen osaamisen syntymiselle ja pohjan kilpailukykyisten tuotteiden luomiselle. Ydinosaaminen on työyhteisön inhimillistä osaamista. Osaamista on kaikkea, mitä on ihmisten käden taidoissa ja henkisissä kyvyissä. Sipulimallissa osaamisella tarkoitetaan yrityksen strategista osaamista, joka kilpailee markkinoilla kilpailijoiden osaamisen kanssa. Osaaminen näkyy markkinoilla tuotteiden muodossa. (Sipilä 1995.)

Ihmisyhteisöt ovat sukupolvien mittaan pyrkineet institutionalisoimaan oppimista, luomaan edellytyksiä kattuneen tietovaraston säilyttämiselle, levittämiselle ja uudistamiselle. Tätä on tapahtunut perheissä, kyläyhteisöissä, luostareissa ja myöhemmin yliopistoissa. (Karlöf & Lundgren & Edenfeldt Froment. 2003.)

Tieto-organisaatiossa osaamisen tulisi näkyä erilaisina tietokantoina, substanssi- ja työväline- ja asiakastietokantoina, toimialatietokantoina jne. Tuotetuotanto perustuu tehokkaaseen tietokantojen käyttöön. Uusia tuotteita voidaan luoda käyttämällä hyväksi kerättyä tietovarantoa. (Sipilä 1995.)

Otala (2008) erottelee ydinosaamisessa strategisen ja avainosaamisen. Sydänmaanlakan (2007) määrittelyn mukaan ydinosaaminen on strategisesti tärkeää ja sen lisäksi yrityksessä on myös muuta osaamista. Sipilän (1995) määritelmän mukaan yrityksen strateginen osaaminen muodostuu ydinosaamisesta, osaamisalueista sekä substanssi- ja menetelmätietokannoista. Kaikkien määritelmien mukaan ydinosaaminen on sitä yrityksen osaamista, mikä luo asiakkaalle lisäarvoa ja tuo kilpailuetua.

3 OSAAMISKARTOITUS

Tietoa osuuskunta ProVerkoston jäsenten osaamisalueista ei ollut etukäteen saatavilla. Jäsenet kyllä liittävät CV:n jäsenhakemukseensa, mutta tietosuojasyistä nämä tiedot eivät saa välittyä muille jäsenille tai ulkopuolisille. Alkuoletuksena oli, että jäsenistöllä olisi toisiaan täydentävää osaamista ja kehittämistyössä voitaisiin hyödyntää osaamismatriisia tuotteistamisen välineenä. Osaamismatriisin avulla voidaan tarkistaa, että yrityksessä on riittävästi osaamista vastaamaan palvelutarjontaa.

Osaamiskartoituksen toteutuksessa käytettiin Otalan (2008) esittämää pohjaa ja arviointia. Koska jäsenistö edusti useita eri toiminnanaloja, joista ei ollut tietoa, kysely tehtiin blanco-lomakkeella, johon kukin vastaaja sai täyttää omaa alansa koskevat tiedot. Vastaajien enemmistöllä oli taloushallinnon osaamista sekä IT- ja yrittäjäosaamista. Tuotteistaminen perustui prosessiin osallistuneiden osaamisalueisiin.

Jäsenistöä pyydettiin esittämään tiedot omalta osaamisalueeltaan seuraavasti:

Pyydän sinua arvioimaan osaamistasi, jonka olet saanut ammatillisessa koulutuksessa, työkokemuksella hankkinut, muuten karttunut esim. harrastustoiminnassa seuraavalla asteikolla:

- | | |
|---|--------------------------------|
| 1 | vasta-alkaja |
| 2 | edistynyt |
| 3 | osaaja, ammattilainen |
| 4 | taitaja, kokenut ammattilainen |
| 5 | guru, expertti. |

Vastaajat saivat seuraavan ohjeen osaamisaluekartoitusta varten:

- 1 Vasta-alkajalla voi olla paljon teoreettista tietoa, mutta se ei sitoudu käytäntöön. Vasta-alkajan huomio keskittyy sääntöjen noudattamiseen, hän ei vielä näe kokonaisuuksia eikä erota sääntöjen tärkeysjärjestyksiä.
- 2 Edistyneellä on jo kokemusta ja hän suoriutuu itsenäisesti yksinkertaisista tehtävistä. Monimutkaisuuden lisääntyessä, hän tarvitsee ohjausta.
- 3 Osaaja selviytyy itsenäisesti työtehtävistä ja uusista tilanteista. Hän osaa ratkaista myös osaamiseen tai työtehtävään liittyviä ongelmia. Osaaja voi toimia tason 1 ja 2 ohjaajana.
- 4 Taitaja näkee tilanteen kokonaisuutena pitkäaikaisten tavoitteiden mukaisena. Taitajalla on paljon hiljaista tietoa, jonka avulla hän osaa valita intuitiivisesti oikeita ratkaisuja ongelmiin ja asettaa asiat tärkeysjärjestykseen. Taitaja osaa myös uudistaa ja kehittää osaamistaan, hän voi toimia myös tason 3 valmentajana.
- 5 Guru, expertti on osaamisalueensa huippuosaaja, hän ymmärtää kokonaistilanteen syvällisesti ja osaa suodattaa oleellisimman tiedon ongelmatilanteesta. Gurun osaaminen on muuttunut intuitiiviseksi. Hänellä on myös hyvät verkostot ja hänen osaamisensa kehittyy jatkuvasti.

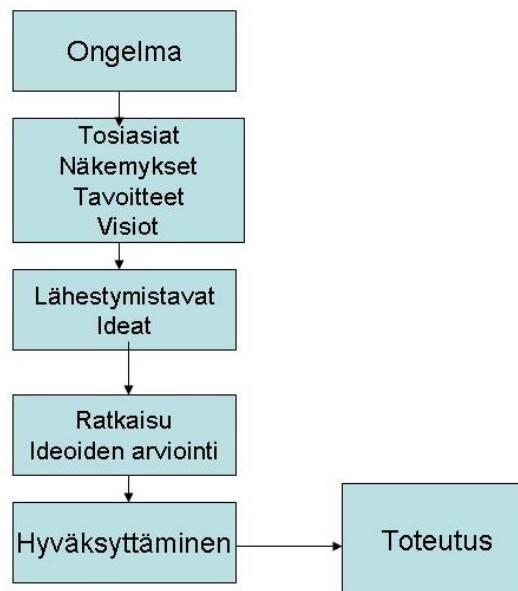
Taulukon otsikointi jätettiin avoimeksi, jotta vastaaja voi kirjoittaa siihen oman ammattialansa. Erityissertifikaatit kuten esim. hygieniapassi tuli myös mainita, samoin IT-taito, kielitaito tai muita merkittäviä taitoja. Vastaajat saivat lomakkeen täytöstä esimerkin taloushallinnon osaamisalueelta, kuvio 6.

4 INNOVOINTI

4.1 Luovan ongelmanratkaisun työtavat

Luovan ongelmanratkaisun menetelmiä käytetään työelämässä, kun halutaan kehittää luovasti esimerkiksi organisaatiota, tuotteita tai tuotteen markkinointistrategioita. Luovassa ongelmanratkaisussa yhdistetään tietoja, asioita, olioita tms. niin, että tulos on tekijälleen uusi (Fisher, 1990, 29-31). Se edellyttää yksilöltä ja ryhmältä luovia ajattelutapoja ja asenteita sekä erityisiä kykyjä ja taitoja. Kuvio 7 esittää luovan ongelmanratkaisun prosessia, johon kuuluu ongelman tai parannusmahdollisuuden huomaaminen, siihen liittyvien tosiasioiden ja näkemysten tunnistaminen, tavoitteenasettelu ja visioiminen, lähestymistapojen ja ideoiden tuottaminen, ideoiden arvioiminen ja ratkaisun valitseminen, hyväksyttäminen sekä toteuttaminen. Luovasti tuotettujen ratkaisujen toivotaan olevan uusia ja ratkaisevan samalla kertaa monia asioita (Luovan ongelmanratkaisun työtavat. [http://www.edu.helsinki.fi/malu/kirjasto.](http://www.edu.helsinki.fi/malu/kirjasto))

Luova ongelmanratkaisuprosessi



KUVIO 7. Luovan ongelman ratkaisuprosessi (Luovan ongelmanratkaisun työtavat. <http://www.edu.helsinki.fi/malu/kirjasto>)

Luovassa työskentelyssä tulee olla kiireetön, suvaitsevainen ja positiivinen ilmapiiri. Esitetyissä ratkaisuisa pyritään näkemään hyviä puolia, kenenkään ehdotuksia ei heti tyrmätä ja vasta myöhemmin tarkastellaan kriittisemmin annettuja ehdotuksia. Lennokkuuden ja systemaattisuuden vaihtelun taito kuuluu luovaan ongelmanratkaisuprosessiin. Ideointivaihe edellyttää lennokkuutta, joka viritetään esimerkiksi ekskursion, assosiaatioilla tai rentoutuksella. Ideoiden arvioinnissa tarvitaan puolestaan tosiasioihin ja käytännön mahdollisuuksiin perustuvaa rationaalista ajattelua. Näiden eri puolien tulee vuorotella keskenään. (Luovan ongelmanratkaisun työtavat.

<http://www.edu.helsinki.fi/malu/kirjasto/lor/>)

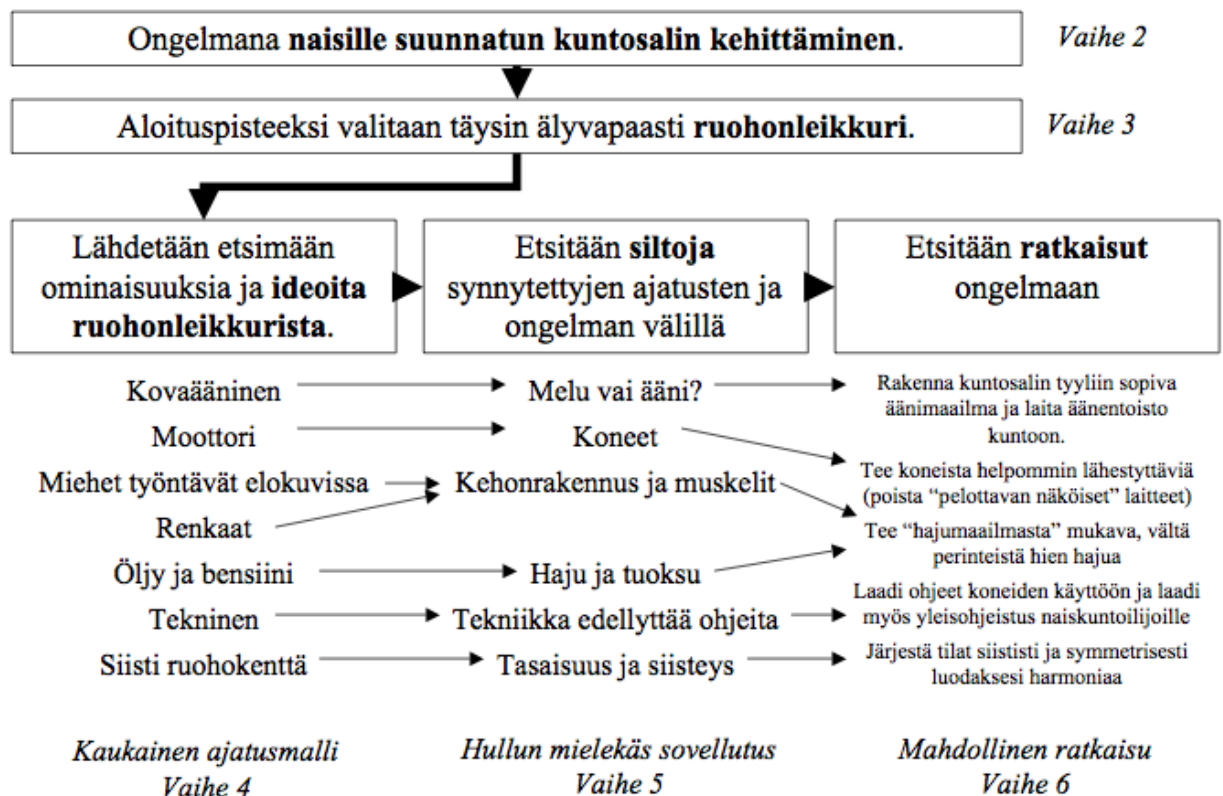
Luovien menetelmien avulla irrottauduttiin tavanomaisesta ajattelusta mietittäessä ProVerkostoston toimintaa. Osallistujilla oli tiedossaan jäsenistön osaamismatriisi, ja se ohjasi innovointia niille alueille, joista jäsenistöllä oli kokemusta. Seuraavissa kohdissa käsitellään tarkemmin menettelytapoja ja niillä saatuja tuloksia.

4.2 Kaukaiset ajatusmallit

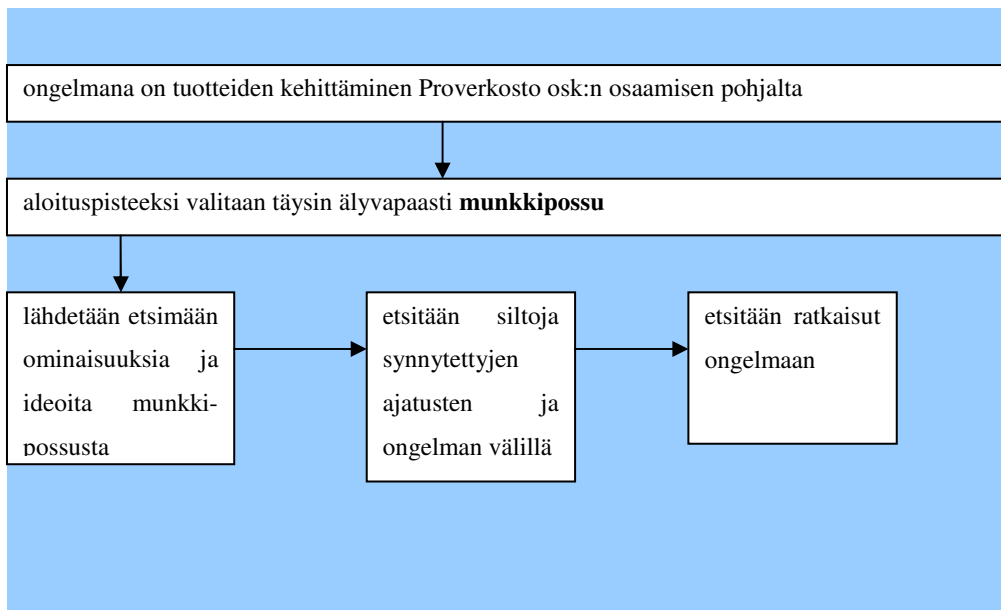
Kaukaisten ajatusmallien menetelmässä (Luovan ongelmanratkaisun työtavat. <http://www.edu.helsinki.fi/malu/kirjasto/lor/>) tuotetaan analogia-ajattelulla sekä arkisia että hyvinkin innovatiivisia ideoita. Tarkasteltavan ongelman ulkopuolelta valitaan jokin kappale, eliö tai ilmiö, jonka ominaisuuksista laaditaan lista. Menetelmällä syntyy nopeasti paljon ideoita. Suurin osa ei johda mihinkään, mutta tavoitteena onkin irtautua totutuista poluista. Työskentelyssä käytetään apuna liimalappuja ja seinätaulua ideoiden kirjaamiseksi. Kuviot 8 ja 9 ovat esimerkkeinä menetelmän käytöstä.

Kaukaiset ajatusmallit -menetelmän työjärjestys:

- 1 Fasilitaattori ohjeistaa osallistujat tekniikan ideaan ja toimintatapoihin.
- 2 Määritellään ja rajataan ongelma.
- 3 Valitaan jokin sattumanvarainen asia, ilmiö tai esine, joka toimii aloituspisteenä ideoiden saamiselle. Sen ei tarvitse liittyä millään tavalla ongelmaan.
- 4 Ryhdytään etsimään ominaisuuksia, jotka aloituspisteellä on.
- 5 Ryhdytään etsimään ominaisuuksien yhtäläisyyksiä valittuun ongelmaan.
- 6 Etsitään yhtäläisyyksien avulla ratkaisuja ongelmaan.



KUVIO 8. Kaukaiset ajatusmallit menetelmän esimerkki (Partus ideointimenetelmiä – työkalulataikko ideanikkareille © Jukka Hassinen & Partus Oy 2008. <http://partus.fi>)



KUVIO 9. Kaukaiset ajatus- mallit menetelmän sovellus

Tamkin opinnäytetyöseminaarissa kaksi ryhmää ja ProVerkoston ideointipalaveri työskenteli kaukaisten ajatusmallien idean mukaisesti. Ryhmillä oli myös käytettävissään ProVerkoston osaamismatriisi. Yhteenvedona ideoinnista voidaan esittää seuraavaa:

- lähtökohtana asiakkaan tarpeet
- hyvä asiakaspalvelu
- positiivinen markkinaviestintä, profiilin korotus
- ketterä ja joustava palvelu ja organisaatio
- pitäytyminen perusasioihin, perustuu jäsenten osaamiseen ja mahdollisesti uusiin jäseniin
- tuotteiden modulointi
- toimivat prosessit
- pitkäjänteinen toiminta
- liiketoimintastrategia: kenelle, mitä, miten
- monipuolinen tarjonta, tarjonnan vaihtelu sesongin mukaan
- hiljaisten signaalien kuuleminen
- osuuskunnan ilmapiiri.

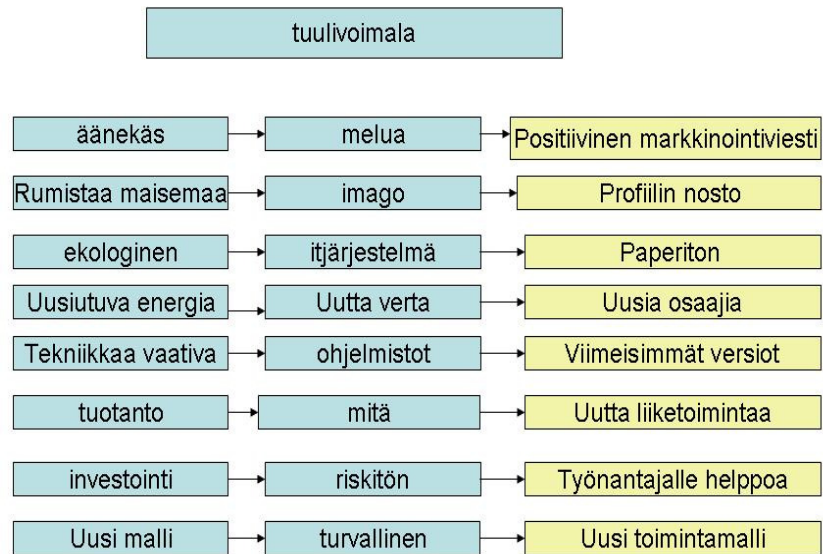
Seuraavana esitellään tarkemmin tällä työskentelytavalla saatuja tuloksia.



KUVIO 10. Munkkipossu, ProVerkoston ideointiryhmä 21.1.2013

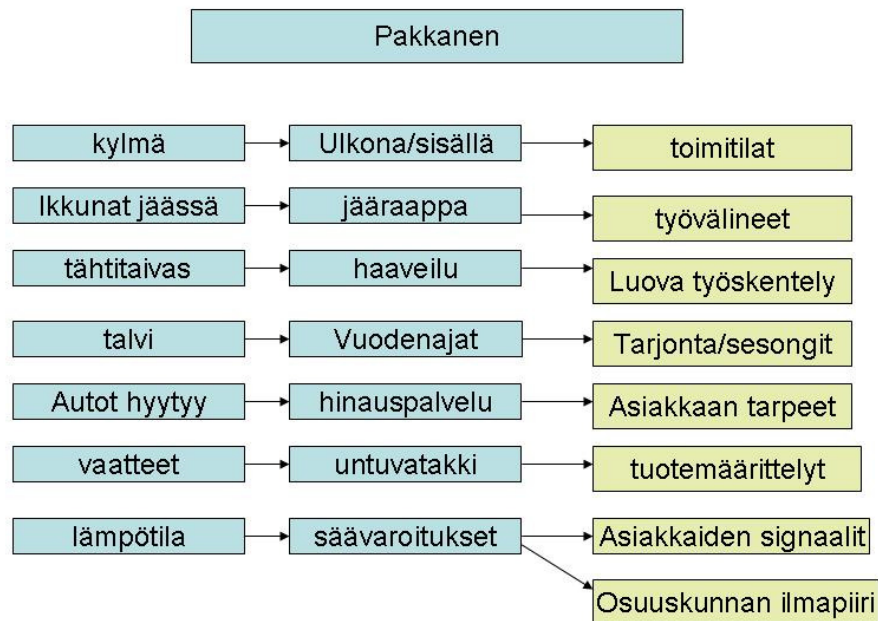
ProVerkoston ideointiryhmän tuottamassa ratkaisussa (kuvio 10) nähdään tuleva toiminta joustavana, asiakasta palvelevana ja helposti lähestyttävänä. Osaamisessa keskitytään perusosaamiseen, josta pyritään kasvattamaan ydinosaamista organisaatiolle. Tuotteet ovat moduloituja perustuotteita ja toiminnassa pyritään pitkäjänteisyyteen.

Alkuajatuksesta ”tuulivoimala” ideoinut seminaariryhmä näki toiminnassa (kuvio 11) ekologisia piirteitä kuten paperittomuuden ja sähköisten järjestelmien hyödyntämisen. Heidän visiossaan oli uusi työnantajalle edullinen toimintamalli, josta pitäisi tiedottaa positiivisen markkinaviestinnän keinoin pyrkien samalla oman profiilin nostoon.



KUVIO 11. Tuulivoimala, opinnäytetyön seminaariryhmä 18.1.2013

”Pakkanen” ideoinnin alkulähteenä toimiva ryhmä (kuvio 12) kiinnitti huomiota toimitiloihin, työvälineisiin ja työskentelytapoihin. Palvelutarjooman tulisi perustua tuotemäärittelyihin, asiakkaiden tarpeisiin ja ottaa huomioon mahdolliset sesongit. Työskentelyilmapiiri nähtiin myös tärkeänä.



KUVIO 12. Pakkanen, opinnäytetyön seminaariryhmä 18.1.2013

4.3 Aivoriihi

Aivoriihi on yksi luovan ongelmanratkaisun standardimenetelmistä, jolla tuotetaan ideoita ryhmässä. Ryhmä vetäjän johdolla ideoi ratkaisua ongelmaan. Ideat kirjataan lapuille tai taululle, tässä vaiheessa ei vielä arvioida ideoita. Karsintaa tehdään vasta kun kaikki ideat on kirjattu. Lennokkaat ja villit ideat ovat tervetulleita. Kaikkien ideoiden ei tarvitse olla järjellisiä ja välittömästi toteuttamiskelpoisia. Mahdottomalta tuntuvat ideat auttavat ryhmää irtaantumaa totutuilta raiteilta. Lennokkaat ideat parhaimmillaan auttavat löytämään hyvän ratkaisun ongelmaan. Ideoinnin yksi keskeinen periaate on, että määrä tuottaa laatua. Luovan ongelmanratkaisun työtavat. (<http://www.edu.helsinki.fi/malu/kirjasto>)

Aivoriihi-istunto alkaa esivaiheella, jossa asetetaan ongelma ja rajataan se. Ryhmän vetäjä kertoo toimintaperiaatteet, jonka jälkeen alkaa vapaa ideointi. Ideoita pyritään yhdistelemään ja kehittämään niitä edelleen. Lopuksi ideoita kannatetaan, ja eniten ääniä saaneet ideat menevät jatkokehittelyyn. (Luovan ongelmanratkaisun työtavat. <http://www.edu.helsinki.fi/malu/kirjasto>)

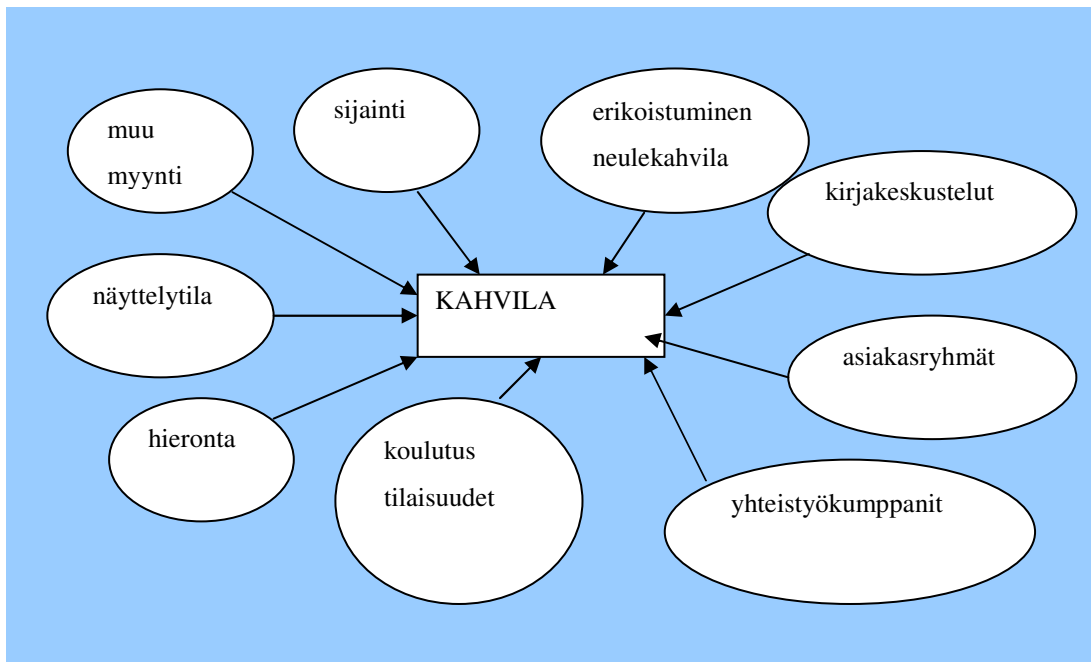
Proverkoston ideointipalaverissa (28.1.2013) olivat Tiina Kudjoi, Tapani Kudjoi, Vesa Kulomaa, Päivi Ilveskoski. Ongelmana oli se, **mitä ProVerkoston toiminta voisi olla.**

Aivoriihitekniikalla saatiin seuraavanlainen lista:

- käsityöpaja
- neulontakurssi
- kahvila (2)
- koulutus, kurssit(3)
- kirpputori
- kustannustoimiala
- yksityinen kirjasto
- seniorit töihin(2)
- vuokratyön välitys(2)
- turistikierrokset
- asiantuntijapalvelut kuten tuotteistaminen.

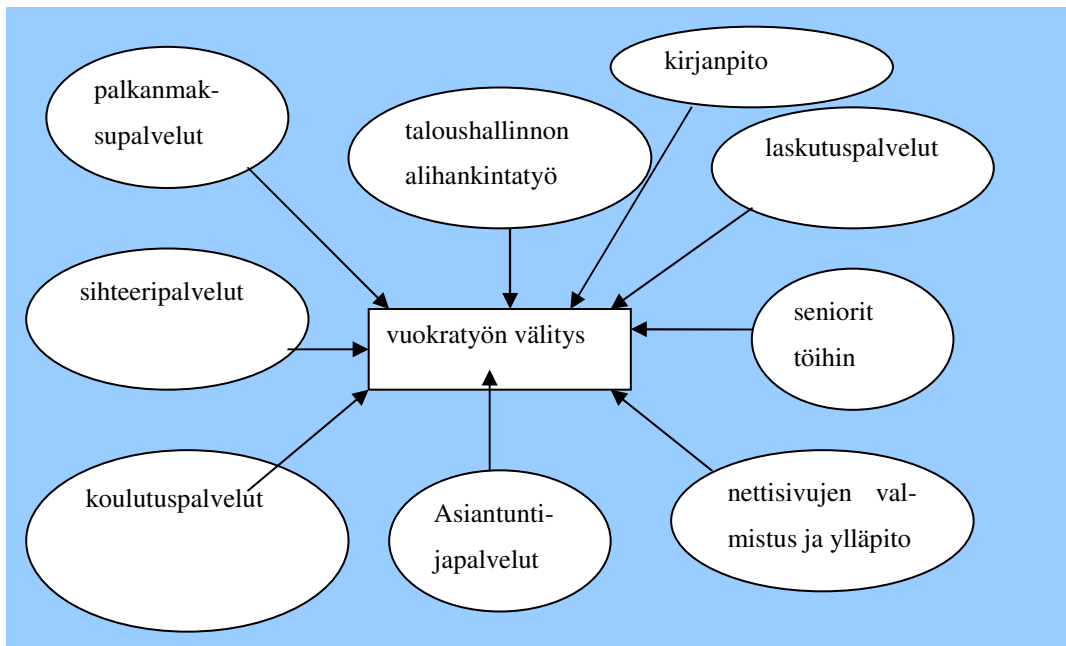
Näistä kannatusta saivat koulutus, kahvila, vuokratyö, seniorit töihin. Työskentelyä jatkettiin näiden teemojen pohjalta. Päädyttiin jaotteluun kahvila ja vuokratyö, ne vastasivat eniten jäsenistön osaamista. Pohdittiin kyllä toimimista koulutusorganisaationa, mutta siitä luovuttiin jäsenistön liian vähäisen koulutuskokemuksen ja koulutuksenjärjestämiskokemuksen vuoksi. Panostaminen senioreiden työllistämiseen nähtiin tärkeänä tehtävänä, mutta samalla myös vaikeana.

ProVerkosto osk nähtiin kahvilatoimintaa harjoittava yrityksenä. Tässä mietittiin, miten kahvila voisi profiloitua. Mikä olisi sen erikoisuus ja mikä vetoaisi asiakkaisiin ja vaikuttaisi sen menestymiseen. Kuviossa 13 on nähtävissä näitä mietelmiä



KUVIO 13. Aivoriihen sato: kahvila

Toisena toiminnan vaihtoehtona oli vuokratyön välitys (kuvio 14), mikä on kaupparekisteriin merkittykin toimialaksi. Tähän toimintaan liittyvät työt pohjautuvat nykyisen jäsenistön osaamiseen. Senioreiden työllistämistä pidettiin tärkeänä, ja heitä myöskin ajateltiin mahdollisena uutena jäsenkohderyhmänä. Mukana olivat edelleen koulutuspalvelut, mikä otettiin huomioon alustavassa palvelutarjoomassa ja myös lopullisessa tarjoomassa, vaikka siitä osiosta ei vielä tässä vaiheessa tuotteistettu mitään.



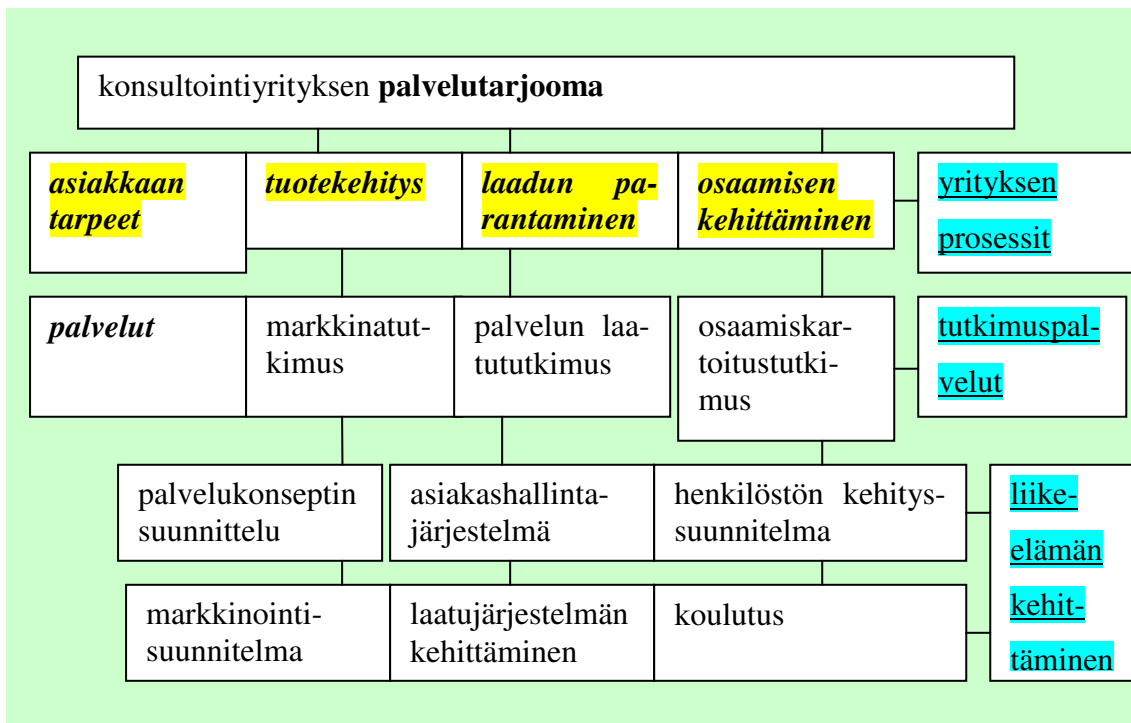
KUVIO 14. Aivoriihen sato: vuokratyön välitys

4.4 Alustava palvelutarjooma

Palvelutarjoomalla (Jaakkola & Orava & Varjonen 2009) tarkoitetaan yrityksen tarjoamien palvelujen kokonaisuutta. Kokonaisuuden kuvaamisen ja arvioimisen kautta saadaan selkeä käsitys siitä, minkälaisista palveluista yrityksen liiketoiminta arviointihetkellä koostuu. Kehitystyötä ohjaamaan voidaan määrittellä tavoitteellinen palvelutarjooma, johon yritys pyrkii esimerkiksi viiden vuoden kuluessa. Vertaamalla nykytilannetta yrityksen strategiaan ja tavoitteisiin saadaan selville, miten liiketoimintaa pitäisi uudistaa ja kehittää. (Jaakkola & Orava & Varjonen 2009.)

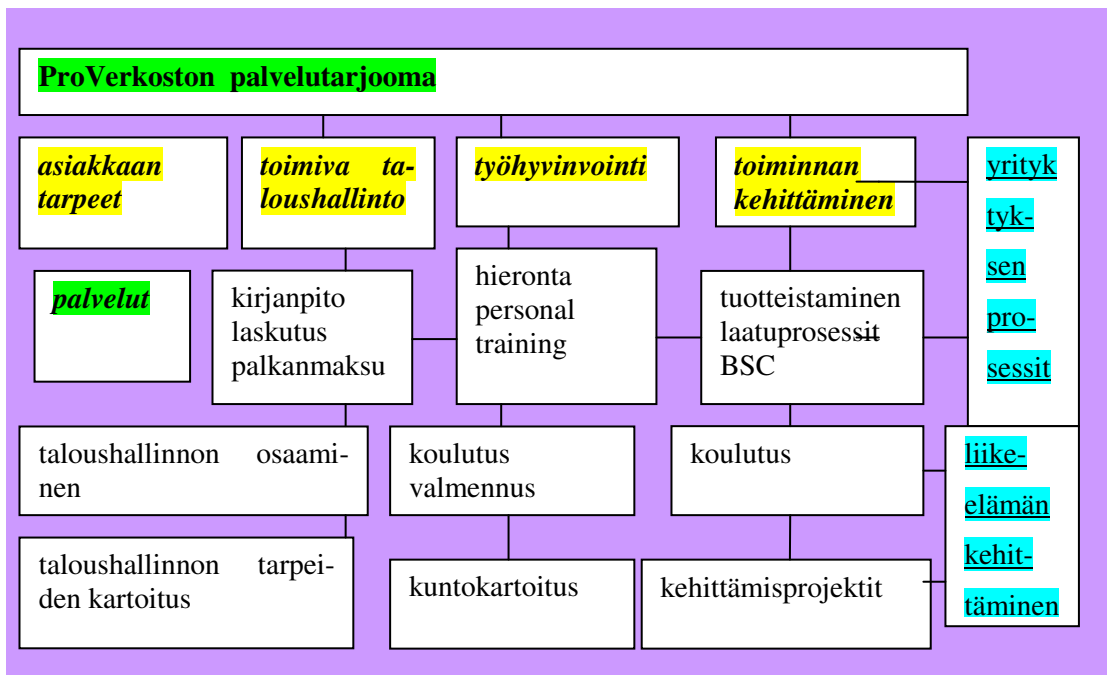
Palvelutarjoomaan kuvaaminen ei aina ole helppo tehtävä. Varsinkin osaamintensiivisissä palveluyrityksissä edes yrityksen henkilöstö ei välttämättä tiedä, mitä kaikkea toimintaa ja osaamista yrityksessä on ja mitä asiakkaille voitaisiin osaamisen rajoissa tarjota. Usein on luontevaa ryhmitellä palvelut esimerkiksi jonkin prosessin, osaamisen tai asiakasryhmän ympärille.

Palvelujen kehittämisen tueksi on hyödyllistä kuvata palvelutarjoomaa asiakkaan näkökulmasta. Näin voidaan arvioida kokonaisuuden vastaavuutta asiakkaiden tarpeiden kanssa. Tarkoituksena voi olla palvella erilaisia asiakastarpeita ja palveluista on helpompi kertoa asiakkaalle, ja ne on rakennettu asiakashyödyn eikä yrityksen omien prosessien mukaan. Kuviossa 15 on esimerkki palvelutarjoomasta. Kun palvelutarjooma on kartoitettu, sitä kannattaa arvioida sekä yksittäisten palvelujen tasolla että kokonaisuutena. (Jaakkola & Orava & Varjonen 2009.)



KUVIO 15. Esimerkki palvelutarjoomasta (Jaakkola & Orava & Varjonen 2009, 7.)

Ideariihen pohjalta, osaamisaluekartoituksen ja potentiaalisten asiakkaiden tarpeiden pohjalta päädyttiin alustavaan ProVerkoston palvelutarjoomaan (kuvio 16). Siinä on ryhmitelty asiakkaiden tarpeista lähteviä toiminnallisia kokonaisuuksia, jotka sopivat organisaation osaamisprofiiliin ja prosesseihin.



KUVIO 16. ProVerkoston alustava palvelutarjooma

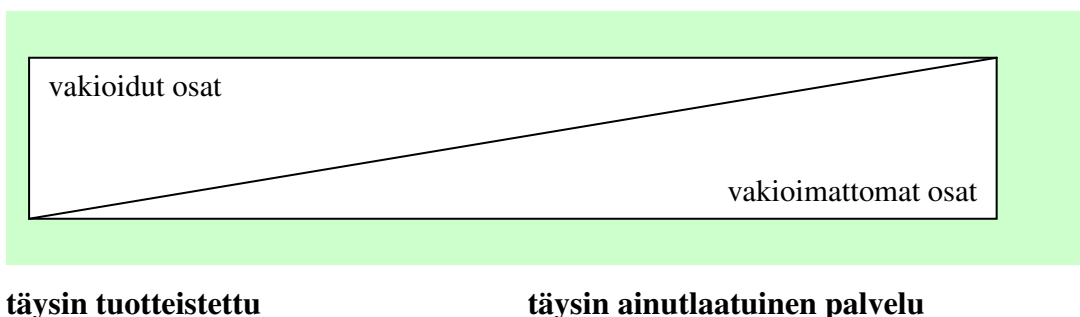
5 TUOTTEISTAMINEN

5.1 Tuotteistamisen määrittelyä ja menetelmiä

Jaakkolan, Oravan ja Varjosen (2009) mukaan tuotteistamiselle ei ole olemassa yhtä yleisesti hyväksyttyä määritelmää. Tuotteistamiseen liittyvistä toimista puhutaan myös palvelujen konseptointina tai systematisointina. Joskus tuotteistamisella tarkoitetaan palvelun standardoimista tuotteen kaltaiseksi, täysin vakioituksi hyödykkeeksi. Tuotteistamisen tavoitteena on uudistaa ja kehittää palveluliiketoimintaa niin, että laadun ja tuottavuuden parantumisen kautta asiakkaan saama hyöty maksimoituu ja yrityksen kannattavuus paranee. Tuotteistamista voidaan hyödyntää palvelujen kehitystyössä, vaikkei tavoitteena olisikaan suunnitella täysin vakioitua palvelua. (Jaakkola & Orava & Varjonen 2009.)

Palveluliiketoiminnan ominaispiirteet asettavat tuotteistamiselle omat haasteensa. Palveluthan ovat huonosti dokumentoitavissa ja toistettavissa. Palveluita ei voi tuottaa varastoon, joten kysynnän vaihteluihin vastaaminen on vaikeaa. Palveluiden kustannustehokkuus ja kannattavuus on heikko. Palveluiden prosessien, resurssien ja laadunhallinnan hallinta on vaikeaa. (Arantola & Simonen 2009.)

Palvelu voi olla täysin tuotteistettu tai täysin räätälöity tai mitä tahansa siitä väliltä (kuvio 17).



KUVIO 17. Palvelun tuotteistamisen vaihtoehdot (Jaakkola & Orava & Varjonen 2009, 19.)

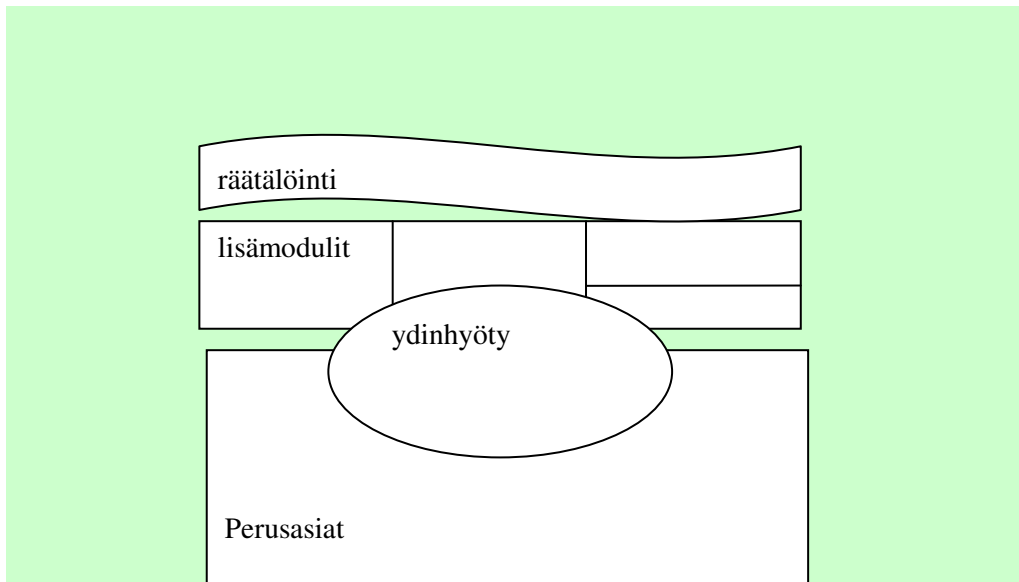
Jorma Sipilä (1995) toteaa, että asiantuntijapalveluiden tuotteistus on asiakkaalle tarjottavan palvelun määrittelyä, suunnittelua, kehittämistä, kuvaamista ja tuottamista siten, että palvelun asiakshyödyt maksimoituvat ja asiantuntijayrityksen tulostavoitteet saavutetaan. Palvelutuote on tuotteistettu, kun sen käyttö- tai omistusoikeus voidaan haluttaessa myydä edelleen. (Sipilä 1995.)

Tuotteistus voi edetä vaiheittain:

- 1 Sisäisten työmenetelmien tuotteistaminen; sisäisiä työmenetelmiä ja toimintatapoja on systematisoitu.
- 2 Palvelun tuotetuki; palvelu, jossa käytetään apuna tuotetukea esim tietokoneohjelmistoja.
- 3 Tuotteistettu palvelu; struktuurit, prosessit, menetelmät ja apuvälineet on tuotteistettu mahdollisimman pitkälle.
- 4 Monistettava tuote; monistettavissa ja jakeluteille annettavissa oleva tuote, joka on saatu fyysiseen tai sähköiseen muotoon. (Sipilä 1995.)

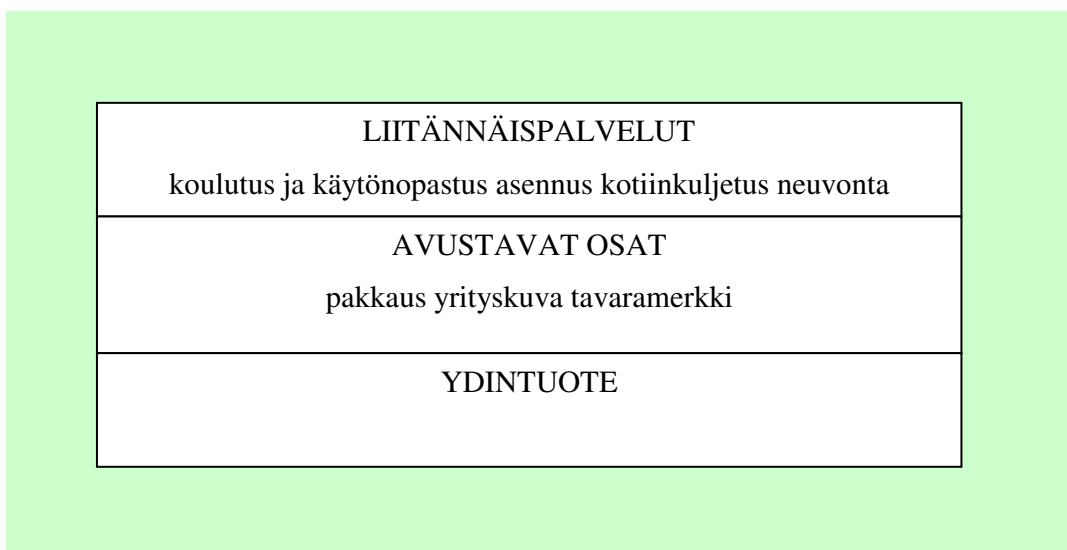
Palveluyrityksen tulisi voida antaa vastaus kysymykseen: mitä myytte? Tuotteistus mahdollistaa myös tuotteen räätälöinnin asiakkaiden tarpeisiin. Tuotteistuksessa voidaan käyttää modulointia, jolloin voidaan myydä moduleita erikseen ja moduleita voidaan yhdistää eri tuotteiksi. Modulaarisen palvelun hyötyinä on joustavuus, nopeus ja kustannustehokkuus. Edellytyksenä on, että osat ovat itsenäisiä ja helposti yhdisteltävissä. Modulaarinen rakenne on keino massaräätälöidä palvelu; asiakas räätälöi valinnoillaan ostotilanteessa palvelun itselleen sopivaksi, mutta palvelu voidaan tuottaa standardoidun palvelun hinnalla. (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009.)

Sipilän (1995) mukaisesti kuviossa 18 esitetään palvelu tuotteena.



KUVIO 18. Palvelu tuotteena (Sipilä 2006, 191.)

Palvelun tuotteistamisprosessi on luova suunnitteluprosessi, jonka välituloksena ovat dokumentit ja lopputuloksena kannattava brändituote. (Sipilä 2006.) Grönroos esittää palveluiden tuotteistamisessa jaottelun: ydinpalvelu, avustavat palvelut ja tukipalvelut. (Grönroos 2001.) Uusi-Rauvan mallissa jaottelu on samantyyppinen, ydintuote, avustavat osat ja liitännäispalvelut (kuvio 19). Erityisesti liitännäispalveluita pyritään kehittämään ja saamaan näin lisää kassavirtaa aikaiseksi. Avustavat osat kuten yrityskuva, tuotemerkki ja pakkaus voivat olla erittäin merkitseviä tuotteelle. (Helander 2013.)



KUVIO 19. Palvelu tuotteena, Uusi-Rauvan malli (Helander 2013.)

Sipilän (1995 ja 2006) mukaan tuoteajattelu ja tuotteistaminen on osaamisen kehittämisen ohella se väline, jolla laadun ja tuottavuuden lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteiden ristiriitainen yhtälö voi toteutua. Tuotteistaminen parantaa tehokkuutta monella tavalla. Tuotteistuksen avulla yritys voi parantaa erilaisten kausivaihteluiden tasaamista ja sitä kautta käyttöastettaan, tehokkuuttaan ja kannattavuuttaan. Tuotekehitystyötä voidaan sijoittaa hiljaisempiin kausiin, ja ruuhkahuipuissa pystytään tekemään enemmän ennakkoon tehdyn tuotteistustyön ansiosta. Koko vuoden käyttöaste voi tuotteistuksen ansiosta nousta kymmeniä prosentteja. (Sipilä 1995.)

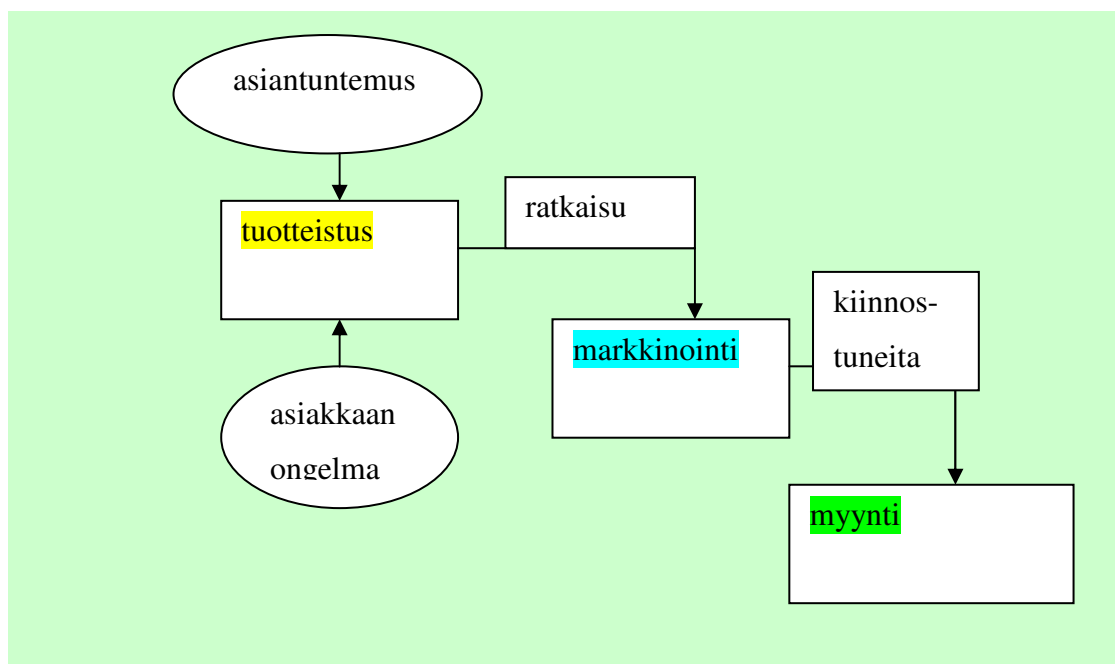
Asiakas tunnistaa tuotteistetun palvelun paremmin tarjonnasta, siihen on helpompi ja nopeampi perehtyä ja sitä on helpompi verrata muihin palveluihin. Tuotteistaminen helpottaa siten asiakkaan valintaa ja ostopäätöstä. Markkinoinnissa on helpompi esitellä ja myydä konkreettista kuin epämääräistä. Kun oma tuote on selkeästi esittelijän mielessä, se heijastuu varmuutena myyntitilanteessa ja auttaa asiakasta luottamaan. (Sipilä 2006.)

Tuotteistettu palvelu tarjoaa uusia markkinointimahdollisuuksia. Kun palvelun jakelu edellyttää yleensä tuottajahenkilöiden liikkumista, tuotteistetuista palveluista voidaan myydä myös tuotteen käyttöoikeuksia koko toimintakonseptiin tai sen osaan ja siten levittää palvelua tehokkaammin. Tuotteistuksen tulee aina perustua yrityksen liiketoimintastrategiasta, jonka perusteella laaditaan tuotestrategia, jonka keskeinen osa on päästä yksimielisyyteen tavoitteellisesta tuoteluettelosta. Sen jälkeen voidaan ryhtyä tuotteistamaan yksittäisiä tuotteita (kuvio 20). (Sipilä 1995.)



KUVIO 20. Tuotteistusprosessi Sipilän mukaan (Sipilä 1995, 37.)

Tuotteistaminen mahdollistaa kiintohinnoittelun, ja asiantuntijayrityksellä on mahdollisuus päästä pois kustannusperustaisesta aikaveloituksesta. Tuotteistetun palvelun tuottamiskustannukset ovat kokonaisuutena alhaisemmat kuin tuotteistamattoman ja siten hintakilpailukyky kehittyi kilpailijoita paremmaksi. Tuotteistaminen helpottaa johtamista ja toiminnan hallintaa. Se auttaa kehittämään jatkuvasti parempia sisäisiä työmalleja tiimityön ja yritysmäisen toiminnan suuntaan. (Sipilä 1995.)



KUVIO 21. Tuotteistaminen Parantaisen mukaan (Helander 2013.)

Mielestäni, kuvion 21 esittämässä Parantaisen mallissa täytyy olla jo alan liiketoiminnan tuntemusta ja asiakaskuntaa, missä ympäristössä tuotteistamisella saadaan helposti aikaan lisämyyntiä. Omista sisäisistä prosesseista voidaan kehittää tuotteita myös asiakkaille, jos havaitaan kysyntää tällaiselle tuotteelle. (Parantainen 2007)

Parantainen esittää tuotteistajan 12 kohdan listan

- 1 tuotteen nimi
- 2 kenelle tuote on tarkoitettu
- 3 mikä on asiakkaan ongelma
- 4 miten ratkaisemme ongelman
- 5 mitä hyötyä tuotteesta on
- 6 tuottolaskelma
- 7 ostokriteerit
- 8 erot muihin tuotteisiimme
- 9 miten erotumme kilpailijoistamme
- 10 hinta
- 11 kuinka asiakas ostaa
- 12 toimitussisältö, modulit, paketointi

Parantaisen mukaan tuotteistaminen on työtä, jonka tuloksena asiantuntemus tai osaaminen jalostuu myynti- markkinointi- ja toimituskelpoiseksi palvelutuotteeksi. (Parantainen 2007.)

Sipilän mukaan tuoteideoita voi syntyä kolmella tavalla

- 1 oma oivallus siitä, mitä mahdollisuuksia tai tyydyttämättömiä tarpeita markkinoilla on
 - 2 tuoteidea syntyy markkinoiden systemaattisen tutkimisen kautta
 - 3 teknologisen tutkimuksen kautta
- (Sipilä 1995.)

Jaakkolan, Oravan ja Varjosen mukaan (2009) palvelujen kehittämisen lähtökohdaksi on yrityksen liiketoimintastrategia: näkemys siitä, miten yrityksen osaaminen ja resurssit saadaan parhaiten kytkettyä toimialan mahdollisuuksiin niin, että saavutetaan kasvua ja kannattavuutta. (Jaakkola & Orava & Varjonen 2009.)

Keskeisiä yrityksen toimintaa määrittäviä kysymyksiä ovat

- 1 millaisia asiakkaita ja asiakassuhteita tavoitellaan
 - 2 millaisia tuotteita ja palveluja tuotetaan ja miten ne tuotetaan
 - 3 mikä on erikoistumisen ja tuotekehityksen aste
- (Jaakkola & Orava & Varjonen 2009.)

Strategisia valintoja tehtäessä tulisi hankkia tietoa ainakin asiakkaiden tarpeista, toimialan olosuhteista ja trendeistä sekä kilpailijoista. Palvelujen suunnittelu ja kehittäminen ovat lisäksi sidoksissa yrityksen osaamiseen ja kehittämiseen. Kehitystyön päätarkoitus on luoda edellytykset palveluille, jotka asiakkaan mielestä tuottavat houkuttelevaa lisäarvoa. Usein on tarpeellista ottaa asiakkaat mukaan testaamaan ja arvioimaan palvelua koko kehitysprojektin ajaksi.. On myös mahdollista koota asiakaspaneeli, joka testaa palvelua. (Jaakkola & Orava & Varjonen 2009.)

Palvelujen kehittäminen voi tähdätä eritasoisiiin uudistuksiin, Kohteena voi olla nykyisen palvelun tyylin tai ilmeen muutos

- nykyisen palvelun parannus
- nykyisen palvelutarjooman laajennus yrityksen nykyisille kohdemarkkinoille
- uudenlainen palvelu olemassa olevaan tarpeeseen
- täysin uusi ratkaisu uuteen tarpeeseen

(Jaakkola & Orava & Varjonen 2009.)

Merkittävään uudistukseen tähtäävä palvelujen kehittäminen kannattaa suunnitella tavoitehakuksena projektina, johon panostetaan työaikaa ja muita resursseja. Toiminnan systematisoiminen helpottaa palvelun myyntiä ja markkinointia ja vähentää palvelun kehittämiseen ja tuottamiseen liittyvää epävarmuutta. Asiakkaan näkökulmasta tuotteistaminen konkretisoi palvelua ja sen tarjoamaa lisäarvoa ja tekee palvelun arvioimisesta ja ostamisesta helpompaa. (Jaakkola & Orava & Varjonen 2009.)

5.2 Asiakasymmärryksen hyödyntäminen tuotteistamisessa

Asiakasymmärryksellä tarkoitetaan yrityksen kykyä ymmärtää asiakkaan liiketoimintaa, tarpeita, prosesseja, tilanteita keräämässä tiedon perusteella. Asiakasymmärrys on osa liiketoimintamallia, ja sen rooli ja sisältö vaihtelevat paljon. Asiakasymmärrys voi olla kriittinen, tärkein tai hyvin marginaalinen resurssi. Se voi olla välttämätöntä kilpailukyvyn kannalta tai jopa tuottaa kilpailuetua. (Arantola & Simonen 2009.)

5.2.1 Asiakkaan tilanteet

Asiakkaan tilanteiden ymmärtäminen auttaa tunnistamaan mahdollisuuksia yksittäisen kuluttajan ostomahdollisuuksissa ja mahdollisuuksia yrityksen liiketoiminnassa. (Arantola & Simonen 2009.)

Tilanneajattelussa Arantola ja Simonen (2009) erottavat seuraavanlaisia eri tilanteita:

- 1 **Ttoimintojen yhdistäminen.**
- 2 **Toimialan tilanteet**, toimialan muutokset voivat vaikuttaa hyvinkin paljon yrityksen toimintaan.
- 3 **Henkilökohtaiset tilanteet**, yksilön tilanteet vaikuttavat toimintaan eri tavoin. Päätöksentekoon osallistuvat henkilöt tulee aina tunnistaa. Voidaan tukea sekä asiakkaan työroolia että henkilökohtaisia motiiveja.
- 4 **Toiminnon tilanteet**, henkilö toimii aina myös osaston tai toiminnon tilanteissa. tilanteet voivat liittyä esim. organi-

saation muutoksiin, uusien liiketoimien kehittämiseen – tämänkaltaiset muutostilanteet luovat aina mahdollisuuksia.

- 5 **Yrityksen tilanteet**, yrityksen tilanteen muutokset luovat jopa murroksen yritykseen esim. fuusion yhteydessä
- 6 **Yhteiskunnan tilanteet**, on tärkeää tunnistaa lainsäädännöllisiä muutoksia, uusia markkinoita luovia tilanteita, megatrendejä, esim. pieni yritys, joka tunnisti megatrendin, ja joka kehittämällään nutrion code-ohjelmallaan saavutti yhteistyössä K-kaupan kanssa valtavan asiakaskunnan. K-kaupoissa käy lähes 820 000 asiakasta joka päivä. (Arantola & Simonen 2009.)

5.2.2 Asiakasymmärrystä asiakkaan taloudellisten ajureiden ymmärtämisellä

Asiakasyritykselle tarjottava palvelu muuttaa prosessia tai ratkaisee toiminnallisia haasteita, ja tämän hyödyt ja kustannukset tulee määritellä.

Asiakkaan talouden perusteet tulisi ymmärtää

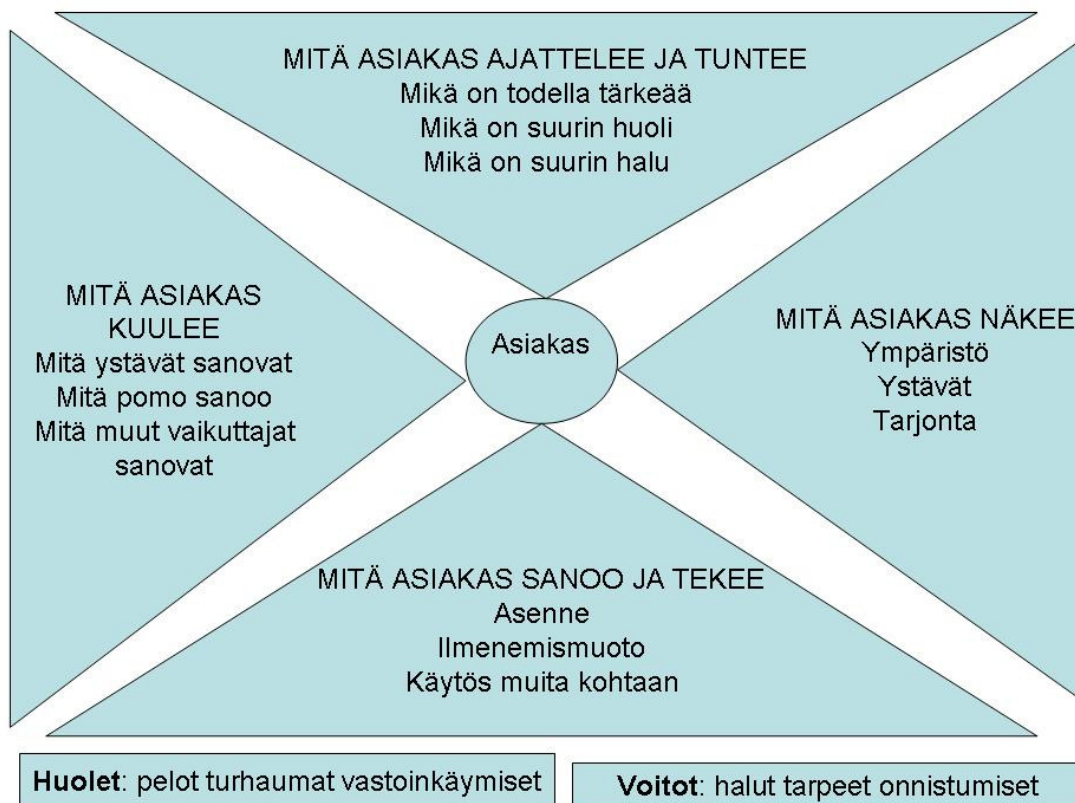
- 1 **Liikevaihtologiikka**, mistä asiakasyrityksen myynti muodostuu ja miten asiakas kasvaa nyt ja tulevaisuudessa.
- 2 **Kustannuslogiikka**, mitkä ovat asiakkaan suurimmat kustannuserät. Miten asiakas hallitsee kustannuksiaan. Mitkä ovat toiminnan tehostamisen taloudelliset tavoitteet.
- 3 **Taseologiikka**, minkälainen on asiakkaan taserakenne. Miten taserakenteeseen voidaan vaikuttaa. Halutaanko tasetta keventää esimerkiksi ulkoistamalla.
- 4 **Riskilogiikka**, miten vakaalla pohjalla asiakkaan toiminta on. Miten hyvin asiakas on valmistautunut ulkoisen ympäristön muutoksiin/tilanteisiin. Mitkä ovat asiakkaalle merkittäviä riskejä. (Arantola & Simonen 2009.)

5.2.3 Ymmärrystä arvoketjusta ja asiakkaan asiakkaasta

Asiakkaan arvoketjun ja asiakkaan asiakkaan (joka joskus voi olla myös loppukäyttäjä) ymmärtämisen merkitys kasvaa arvoverkkojen muuttuessa monimutkaisemmiksi ja avoimmemmiksi. Yhä useammin kilpailija on yhtä aikaa joissakin yhteyksissä asiakas ja toisissa yhteistyökumppani. (Arantola & Simonen 2009.)

Palveluliiketoiminnan kehittäjän näkökulmasta loppukäyttäjän ymmärtämisen tavoite on oman asiakkaan liiketoiminnan tukeminen. Useat asiakkaan liiketaloudelliset tavoitteet voidaan linkittää loppukäyttäjään (esim. liikevaihdon kasvu, asiakaskannattavuus, asiakaskannan riskienhallinta). (Arantola & Simonen 2009.)

Asiakasta voi ymmärtää asettumalla asiakkaan asemaan, mitä pelkoja, huolia ja mahdollisia tarpeita hänellä on. Kuviossa 22 on esitetty empatiakartta asiakasymmärryksen lisäämiseksi. (Osterwalder & Pigneun 2012.)



KUVIO 22. Empatiakartta asiakasymmärryksen lisäämiseksi (Osterwalder & Pigneun 2012, 126.)

Kehittämistyössä voidaan Sipilän (2006) mukaan käyttää seuraavia kysymyksiä:

Asiakas

- Jos olisit asiakas, mistä haaveilisit?
- Kuinka suuri arvo asiakkaalle on tietyn ongelman ratkaiseminen
- Mitä hyötyjä asiakas kutakin palvelua ostaessaan tavoittelee?
- Miten palvelut tyydyttävät asiakkaiden tarpeet?
- Miten asiakkaiden tarpeet kehittyvät?

Palvelut

- Miten kunkin palvelun kysyntä on kehittynyt?
- Kuinka pitkä kunkin palvelun odotettu elinkaari on?
- Kuinka hyvin palvelut sopivat yrityksen strategiaan?
- Kuinka kannattavaa ja tehokasta kunkin palvelun tuottaminen on?
- Missä elinkaaren vaiheessa nykyiset palvelut ovat?
- Mitkä palvelut voisivat soveltua kansainvälisille markkinoille?

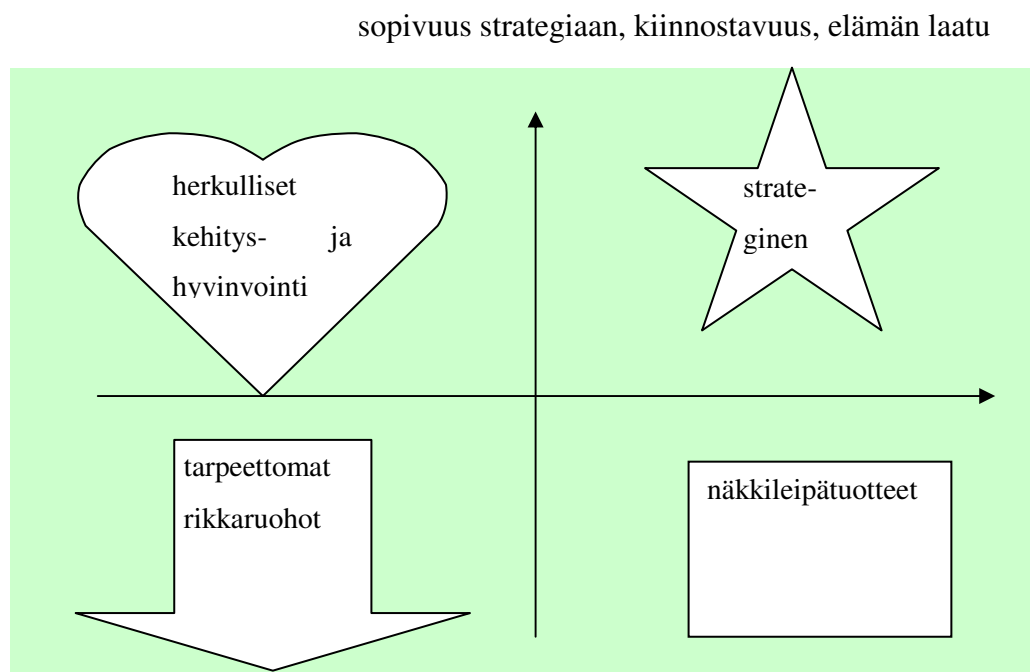
Uudet mahdollisuudet

- Mitä on pidetty alalla mahdottomana?
- Mitä sellaista teknologia mahdollistaa, joka ei ennen ollut mahdollista?
- Miksi hyvä idea on epäonnistunut aiemmin, onko jotain muuttunut?
- Mitä outoja lintuja alalle on ilmaantunut?
- Mikä ala on omalle alalle analoginen ja mitä siellä tapahtuu?
- Mitä kehittyneemmällä markkinoilla tapahtuu?
- Missä asioissa on suurimmat markkinat?
- Millaisia ovat alan visionäärien käsitykset kehityksestä
- Millaiset asiat herättävät kiinnostusta mediassa

Kilpailijat

- Mihin kilpailijat eivät pysty, mutta me pystymme?
 - Mitä kilpailijat osaavat, mutta me emme osaa?
 - Millaisia ovat kilpailijoiden tuotekehitysideat ja –suunnitelmat?
 - Löytyykö asiakkaista kehittäjäkumppaneita?
- (Sipilä 2006)

Jorma Sipilä (2006) kirjassaan osaajasta elämäntyyliyrittäjäksi esittää palveluiden ja tuotteiden sopivan eri tavoin strategiaan (kuvio 23).



KUVIO 23. Palveluiden ja tuotteiden sopivuus strategiaan (Sipilä 2006, 179)

Siinä mitä oikeastaan olemme tarjoamassa, **ydinhyödyn määrittelyssä** voi käyttää Sipilän (2006) mukaan seuraavanlaista tarkistuslistaa:

- *edullista aputyötä* vai ainutlaatuisella osaamisella aikaansaatuja asiakashyötyjä
- *pikaista kriisiapua* vai kestävämpiä, pidemmän aikavälin hyötyjä ja vaikuttavuutta
- autammeko saamaan *kustannussäästöjä* vai lisätuottoja
- *ongelmien poistamista* vai taitojen kehittämistä
- *standardipalvelua* vai räätälöityä palvelua
- testattua, *tuotteistettua palvelua* vai prototyypikokeilua
- kokemustaustaa ja näkemystä, *luotettavaa toteutuskykyä* vai tuoreita ideoita
- tarjoammeko *ainutlaatuisen osapalvelun tai –tuotteen*, kokonaispalvelun vai kilpailijoita kattavamman ja/tai yhteensopivamman valikoiman
- rajattua kertapalvelua vai *jatkuvaa palvelua* ja kehitystyötä
- tunnettuutta ja imagolisää vai *näkymättömyyttä*
- *mahdollisuuksia* vai riskin poistoa
- asiakaskeskeistä vai *riisuttua asiakaspalvelua*
- *matalaa* vai korkeaa *hintaa*; halpuutta, *edullisuutta* vai kalleutta (Sipilä 2006.)

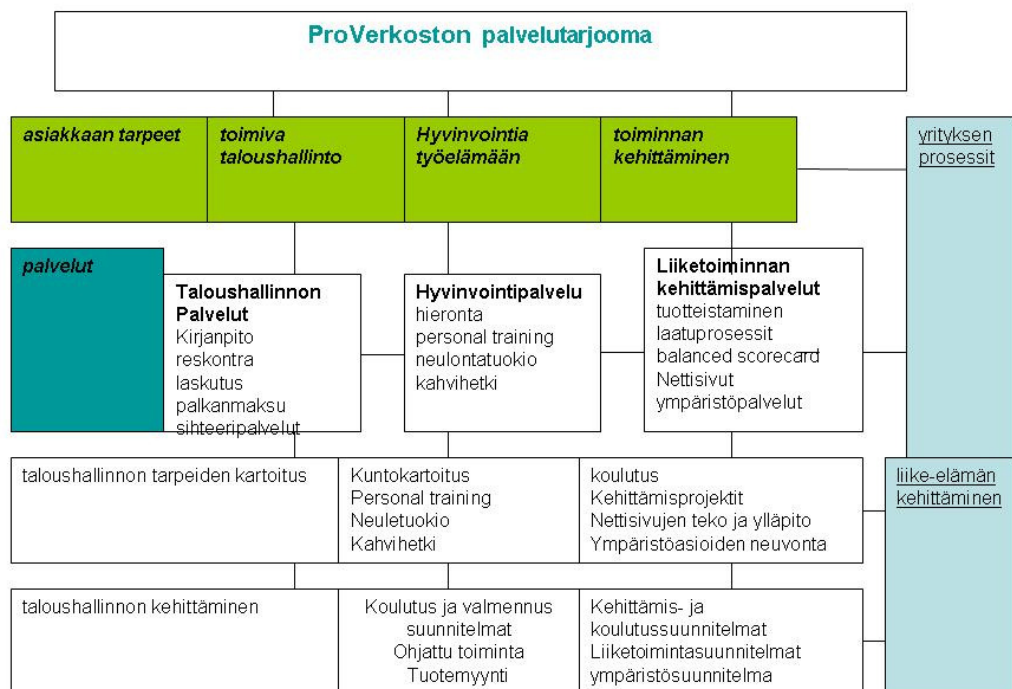
Jaakkolan, Oravan ja Varjosen (2009) mukaan palvelutarjooman tulee kehittyä markkinoiden ja asiakkaiden tarpeiden mukana ja myös sitä ennakoiden. On varmistettava, että linkki yrityksen liiketoimintastrategian, tarjottujen palvelujen ja tavoiteltavien asiakassegmenttien välillä on selvä. Palvelutarjoonaa kannattaa arvioida säännöllisesti, jotta voidaan ohjata jatkuvaa palvelujen kehitystyötä sekä tunnistetaan tarpeet mittavampiin kehityshankkeisiin. (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009.)

Palvelutarjoomaa voidaan tarkastella näiden kysymysten avulla

- Mikä innostaa itseä ja omaa henkilöstöä eniten?
 - Mitä osaamista palvelujen tuottaminen vaatii?
 - Vastaavatko yrityksen osaaminen ja resurssit palvelutarjoomaa?
 - Kannattaisiko jotakin osaamista ostaa ulkopuolelta?
 - Kannattaisiko palvelutarjoomaa laajentaa kumppaneiden avulla?
 - Puuttuuko tarjoomasta jokin tavoiteltu asiakassegmentti
 - Puuttuuko tarjoomasta jokin palvelu?
 - Miten palvelutarjooma erottuu kilpailijoiden tarjoomasta
 - Millaisia riskejä palvelutarjoomaan liittyy?
- (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009.)

5.3 ProVerkoston palveluiden tuotteistaminen

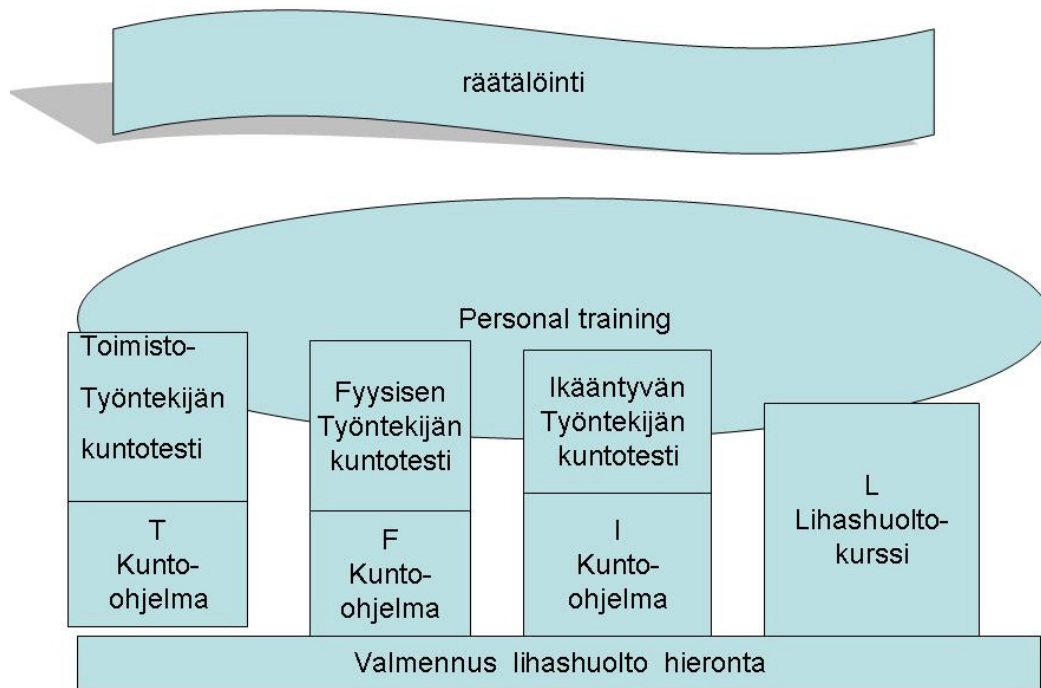
ProVerkoston palveluiden tuotteistaminen perustuu jäsenistön osaamiseen ja luovaan ideoimiseen. Innovoinnin jälkeen saatiin ensimmäinen versio palvelutarjoomasta, joka esitettiin luvussa 4. Alustavaa palvelutarjoomaa kehitettiin vertaillen vuorotellen tarjoomaa ja osaamiseen perustuvia palveluita. Kehittämistyön tuloksena esitetään kuviossa 24 ProVerkoston tavoitteellinen palvelutarjooma..



KUVIO 24. ProVerkoston palvelutarjooma

Palvelutarjoomassa kohtaavat asiakkaan tarpeet ja ProVerkoston osaaminen ja prosessit. Kuviosta 24 tarkastellaan lähemmin personal training palveluja, internetsivujen luontia ja taloushallinnon palveluita. Näistä muodostettiin moduleihin perustuvat tuotteet Sipilän (1995) mukaisesti (kuvio 18).

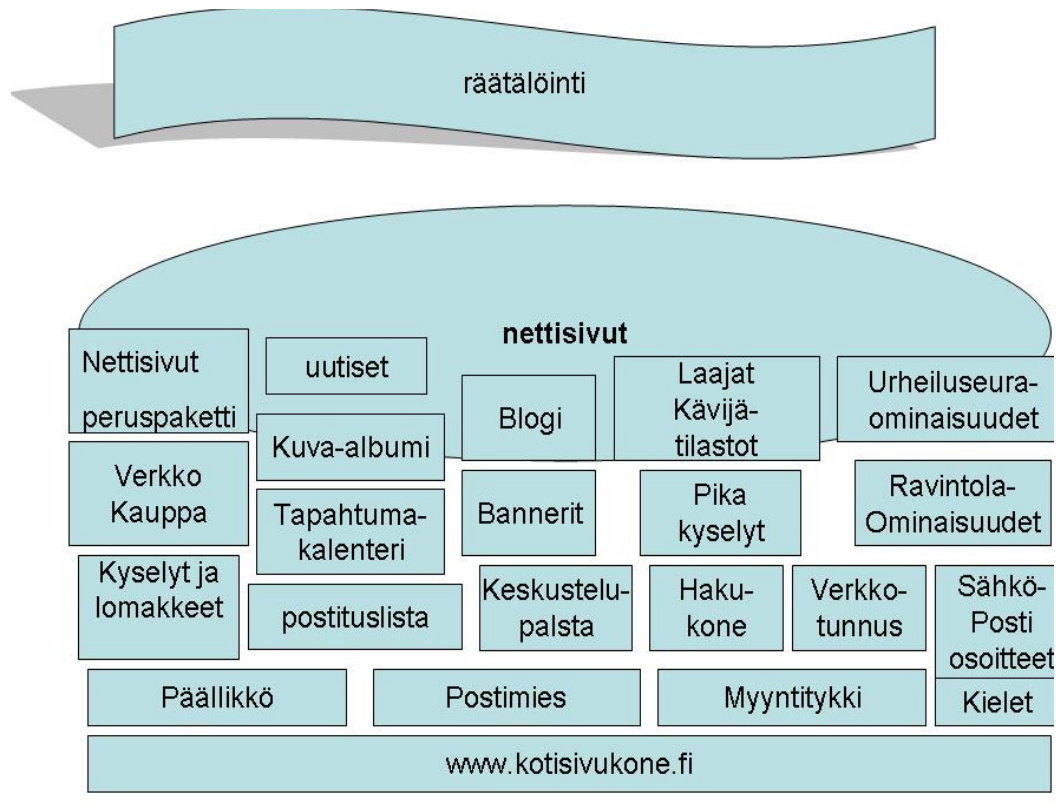
Hyvinvointipalveluiden tarkoitus on tarjota asiakkaille hyvinvointiin eri tavoin liittyviä tuotteita. Kuntokartoituksen ja personal training palveluiden avulla parannetaan työntekijöiden fyysistä kuntoa. Kahviautomaattien jälleenmyynti voisi olla yksi palvelumuoto. Neulepiiri voisi olla yksi tuote. Neulominen on tullut suosituksi harrastukseksi, etenkin nuorison keskuudessa. Näistä tuotteistettavaksi valittiin **personal training-palvelut**, kuvio 25.



KUVIO 25. Tuote: Personal training

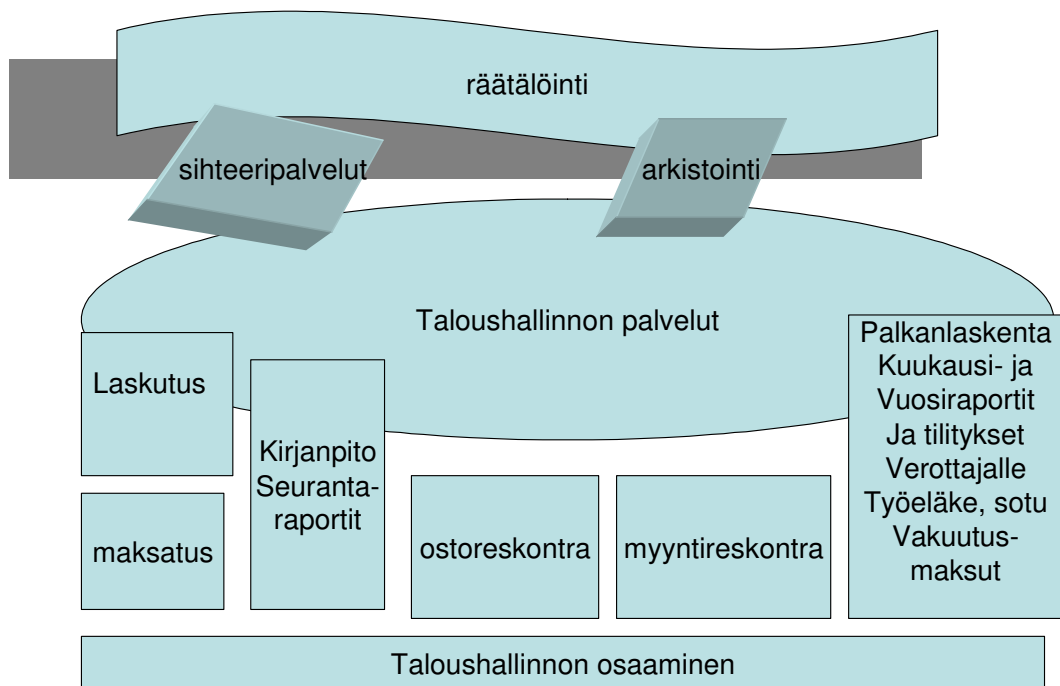
Liiketoiminnan kehittämispalveluissa tarjotaan yrityksille kehittämis- ja koulutuspalveluja erilaisiin yrityksen ja liiketoiminnan kehittämisen tarpeisiin. Tämän opinnäytetyön tuotoksena syntyvä tuotteistamisprosessi on yksi tuote. Näkyvyys sosiaalisessa mediassa ja internetissä on nykyään aivan oleellista myös pienille ja keskisuurille yrityksille ja yhdistyksille. ProVerkoston yksi tuote on kotisivukone.fi-sivuston avulla tehdyt kohtuuhintaiset **internetsivut** (kuvio 26). Ympäristöasioiden huomioon ottaminen tulee yhä tärkeämmäksi osaksi liike-

toimintaa, joten ympäristöasioiden neuvonta ja ympäristösuunnittelu on yksi liiketoiminta-ala. Tällä hetkellä yksi jäsen toimii alalla ja toinen jäsen on kouluttautumassa alalle. Näitä palveluita ei tässä yhteydessä tuotteistettu.



KUVIO 26. Tuote: Internetsivut

Taloushallinnon palveluissa tarjotaan moduleita kuten laskutus, ostoreskontra, myyntireskontra, kirjanpito, palkanlaskenta tai kokonaispalvelua. Moduleita yhdistämällä muodostetaan tuotteita eri asiakkaiden tarpeisiin. Liitännäispalveluina voidaan tarjota sihteeripalveluita tai arkistointipalvelua, kuvio 27.



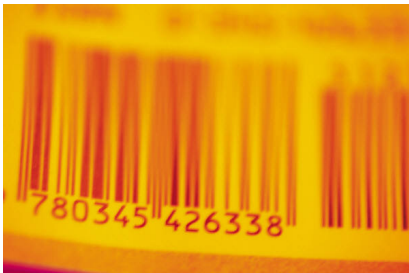
KUVIO 27. Tuote: Taloushallinnon palvelut

Tärkeä osa tuotteistamista on yhtenäistää ja konkretisoida palvelun viestimistä asiakasrajapinnassa. Tavoitteena on tehdä palvelusta uskottava, erottumiskykyinen ja helposti ymmärrettävä. (Jaakkola & Orava & Varjonen 2009.)

Tuotteistetulle palvelulle voidaan antaa nimi ja suunnitella omaleimainen ilme. Brändi tarkoittaa tuotemerkkiä tai tuotenimeä. Brändi voidaan määritellä ryhmäksi arvoja, jotka lupaavat tietyn palvelukokonaisuuden: se on asiakkaan mielekkuva tuotteen tai palvelun identiteetistä. Brändien luomiseen pyritään, koska se lisää asiakasuskollisuutta ja helpottaa myyntiä. Asiakas saa merkkituotteesta tai - palvelusta lisäarvoa ja on valmis maksamaan siitä paremman hinnan. (Jaakkola & Orava & Varjonen 2009.)

Taloushallinnon brändätyt tuotteet voivat olla seuraavanlaisia:

RÄKNÄYS



Laskutuspalvelu yksityisille, yhdistyksille, freelancereille ja pienille yrityksille. Lasku lähetetään toimeksiantajan tietojen mukaisesti

KUVIO 28. Räknäys

RÄTINKI



Kirjanpito, tuloslaskelma ja tase, veroilmoitukset, laskutus, osto - ja myyntireskontra on mahdollista ottaa käyttöön lisäominaisuuksina

KUVIO 29. Rätinki

LIKSA



Palkanlaskenta, sosiaaliturvamaksut, työeläkevaikutusmaksut, ilmoitukset verottajalle

KUVIO 30. Liksa

6 VERTAILUOPPIMINEN

6.1 Johdatus vertailuoppimiseen

Vertailuoppimista (benchlearning) voidaan kuvata liiketoiminnan kehittämisen ja organisaation oppimisen yhdistelmäksi. Niitä on pyritty yhdistämään jo pitkään, mutta käytännön toteutus on osoittautunut vaikeaksi. Oppimisesta on tullut keskeinen ajatusmalli yritysten kehittämisessä, henkinen pääoma ja tiedonhallinta ovat nykyään tärkeitä kilpailutekijöitä yrityksen menestyksessä. (Karlöf & Lundgren & Edenfeldt Froment 2003.)

Vertailuoppiminen auttaa yrityksen tehokkuuden arvioinnissa verrattaessa toimintaa muihin toimijoihin. Näin se voi arvioida mitä muutoksia sen on tarpeellista tehdä menestyäkseen paremmin. Vertailuoppiminen antaa mahdollisuuden ottaa oppia hyvästä esimerkistä. Muutosta on helppo perustella, jos voidaan osoittaa tehokkaampaa toimintaa toisessa yrityksessä. Muutokseen myös sitoudutaan yhteisessä oppimisprosessissa, johon osallistujat voivat vaikuttaa toiminnallaan. (Karlöf & Lundgren & Edenfeldt Froment 2003.)

Vertailuoppiminen ja nykyinen tietoteoria

Tietoteorian perusteita on käsitelty laajemmin luvussa 2 osaaminen ja tieto. Sitä miten vertailuoppiminen sopii oppimisen perusasioihin? (Karlöf & Lundgren & Edenfeldt Froment 2003.)

Kokemus: avainasemassa vertailuoppimisessa

Vaihtelu: edistää oppimista, ymmärtämistä ja luovuutta; vertailuoppimisen ominaispiirre

Ongelmanratkaisu: vertailuoppimisen lähtökohta

Ymmärtäminen: vertailuoppiminen johtaa siihen

Taloudellisesti arvokas osaaminen: vertailuoppimisen tavoite

Muiden ihmisten kokemukset: antavat vertailuoppimisessa virikkeen pyrkiä selvittämään, miten omaa liiketoimintaa tulisi kehittää

Innovaatioteoria: vertailuoppimisen mukanaan tuomat uudet tietoelementit ja ymmärrys jalostavat innovaatiokykyä

Hiljainen tieto: vertailuoppiminen soveltuu sekä kalibroittujen eli täsmäytettyjen tunnuslukujen ja ennalta koodattujen tietojen välittämiseen että myös vaikeammin käsiteltävän hiljaisen tiedon siirtämiseen

Muunnokset hiljaisen ja täsmällisen tiedon välillä: vertailuoppiminen muodostaa oppimisympäristön, jossa sekä lähettäjän että vastaanottajan on pakko ilmaista tietonsa ja ajatuksensa täsmällisesti ja toimia vuorovaikutuksessa, jotta tavoiteltu selkeys saavutetaan.

Mallit ja kaaviot: vertailuoppimisprosessissa oppii ymmärtämään toisten noudattamia malleja, mikä saattaa johtaa siihen, että omankin liiketoiminnan taustalla vallitsevaa logiikkaa pohditaan uudestaan

Valta: vertailuoppimisen avulla pystytään vastustamaan kiusausta säilyttää vallitseva asema, jotta pystyttäisiin puolustamaan valta-asemaa, jota ei ole saavutettu aidossa kilpailutilanteessa

Objektivointi: vertailuoppiminen jouduttaa tätä prosessia

Mallit: vertailuoppiminen on menetelmä, joka antaa mahdollisuuden arvioida virheellisiä tai vanhentuneita malleja ja päivittää käsitystämme todellisuudesta

Ryhmässä tapahtuva oppiminen: vertailuoppiminen tarjoaa mahdollisuuden valottaa liiketoimintaa useista näkökulmista, ja se myös vahvistaa ryhmän kiinteyttä

Omaksumiskyky: ryhmässä tehtävä ongelman analyysi ja hyvän esimerkin valinta antavat vakaan pohjan omaksumiskyvylle

Turbulenssi: vertailuoppiminen auttaa ymmärtämään todellisuudessa tapahtuvia muutoksia

Monimutkaisuus: vertailuoppiminen antaa menetelmän asioiden käsittelyyn

Prosessien nopeutuminen: vertailuoppiminen jouduttaa oppimista

Strategia: vertailuoppiminen kehittää sosiaalista osaamista, koska vuorovaikutusta käydään sekä esikuvayrityksen kanssa että ryhmä sisällä

Aloitteellisuus: vertailuoppiminen on toimintakeskeinen kasvatusmenetelmä, joka antaa osallistujille vapauden toimia oma-aloitteisesti

(Karlöf & Lundgren & Edenfeldt Froment 2003.)

Vertailuoppimismenetelmän vaiheet

- 1 Kehittämisalueiden määrittäminen ja hyväksynnän hankkiminen
- 2 projektille
- 3 Tehokkaan oppimistiimin perustaminen
- 4 Nykytilanteen analysointi
- 5 Oppiminen ja virikkeiden saaminen hyviltä esikuvilta
- 6 Uusien ratkaisujen kehittäminen
- 7 Parannusten toteuttaminen
- 8 Seuranta ja uudet hankkeet

(Karlöf & Lundgren & Edenfeldt Froment 2003.)

Kehittämisalueen valintaa tehdessä tarkastellaan toiminnan pullonkauloja eli niitä toiminnan osia, joita on tarpeen kehittää. Tärkein kriteeri on, että se on tärkeä liiketoiminnan alue lyhyen ja pitkän aikavalin kannalta. (Karlöf & Lundgren & Edenfeldt Froment 2003.)

Keihin meidän tulisi verrata itseämme? Usein vertailukohde voidaan etsiä ihan toiselta alalta. Teleyhtiön halutessa tehostaa laskutusprosessiaan, se voi hakea virikkeitä luottokorttiyhtiöstä, jossa laskutus kuuluu ydinprosesseihin ja vaikuttaa ratkaisevasti toiminnan tehokkuuteen. Vertailuoppimista sovelletaan usein yrityksen osiin. Kehittämisalueena voi olla esim. asiakaspalvelurutiinit, jäsenten hankinta, valmistusprosessi tai logistiikka. Hyödyllistä onkin etsiä yritystä, joilla kehittämisprosessi on ydinprosessi. Yrityksissä pitäisi kuitenkin olla sen verran samanlaisuutta, että vertailu on mahdollista. Vertailukohdetta valittaessa voidaan lähteenä käyttää kontaktiverkoston, puhelinluettelon, internetiä, toimialajärjestöjä ja erilaisia tietokantoja. (Karlöf & Lundgren & Edenfeldt Froment 2003.)

Vierailun jälkeen on tarkoitus muuntaa nykytilanteen analysoinnista ja esikuvaan tehdystä vertailusta saadut tiedot ja kokemukset konkreettisiksi oman toiminnan parannuksiksi. Tärkeintä on ymmärtää tekijät, jotka selittävät, miksi ja miten esikuvaorganisaatio menestyy paremmin. Käsitys toisen menestyksellisestä toiminnasta auttaa parantamaan omaa tavoitetasoa. Muutosprosessi on kuitenkin pitkäjänteinen ja edellyttää toimintasuunnitelman tekemistä, sillä tuloksia ei voida saavuttaa hetkessä. (Karllöf & Lundgren & Edenfeldt Froment 2003.)

6.2 Benchmarking

Benchmarking on jatkuva ja järjestelmällinen prosessi, jolla mitataan ja analysoidaan tuotteiden, palvelujen, prosessien suorituskykyä. Suorituskykyjä verrataan parhaisiin, opitaan parhailta ja opittua käytetään hyödyksi oman toiminnan kehittämiseen. (Tuominen 1993.)

Tuomisen (1993) mukaan voidaan erotella erilaisia benchmarking-tyyppejä:

Strateginen benchmarking, strategisten valintojen vertailu omalla alalla auttaa ymmärtämään alan luonnetta. Vertailu alan ulkopuolisiin toimijoihin voi tuoda esille aivan uusia ja mielenkiintoisia tapoja toimia. Voidaan todeta, että mikäli strategiset valinnat eivät ole oikeita, operatiivisen toiminnan kehittämisestä ei ole hyötyä. Aiemminkin on opittu muilta: oikean tuotevalikoiman, kilpailuetujen ja kumppanin valinta olivat tuolloin tyypillisiä strategisen benchmarkkauksen tavoitteita. (Tuominen 1993.)

Tuote-benchmarkingissa tutkitaan kilpailijoiden tuotteita ja sovelletaan niiden parhaita ratkaisuja omaan toimintaan. Uudet tekniset ratkaisut voivat tulla myös oman alan ulkopuolelta. Remington sai kirjoituskoneen toimintaidean pianon koskettimista. Tuoterakenteiden ja tuoteteknologian oppiminen paremmilta voidaan laskea tuotebenchmarkkaukseksi. (Tuominen 1993.)

Prosessibenchmarkingissa tutkitaan eroja kahden toimitusprosessin ja niiden eri osien välillä. Usein keskitytään johonkin prosessiin kriittiseen vaiheeseen. Aiemmin tutkittiin kilpailijoiden valmistusteknologiaa ja tuotantojärjestelmää sekä –menetelmiä, nämä voidaan nykyään liittää prosessibenchmarkingin käsitteeseen. (Tuominen 1993.)

Osaamisen benchmarkingissa voidaan tutkia toimitusprosessia esim. kuinka monta työntekijää kyseinen prosessi vaatii. Myyntiprosessin tutkimuksessa voidaan kiinnittää huomiota myynnin organisointiin. (Tuominen 1993.)

Benchmarkingia voidaan tehdä yrityksen sisäisesti, jolloin opitaan yrityksen eri osilta parhaita menetelmiä. Kilpailijan kanssa voidaan tehdä benchmarkingia alueilla, jotka eivät ole kriittisiä kilpailun menestystekijöitä. Yhteistyö voi osoittautua molempia osapuolia vahvistavaksi tekijäksi. Tunnuslukuja vertaamalla voidaan saada myös tietoa kilpailijoiden prosesseista. Samalla alalla toimivat voivat löytää prosesseistaan yhtäläisyyksiä eri lopputuotteista huolimatta. Oman alan ulkopuolelta kannattaa etsiä kohdetta siinä tapauksessa, että ollaan kehittämässä jotain aivan uutta tuotetta tai menetelmää. (Hotanen & Laine & Pietiläinen 2001.)

Benchmarkingin hyötyjä ovat toiminnan nykytilan selvitys, sitoutuminen toiminnan kehittämiseen, verkostoitumisen edistäminen ja toiminnan nopea kehittäminen soveltamalla menettelyjä toimialoilta toisille aloille. (Hotanen & Laine & Pietiläinen 2001.)

Benchmarkingin avulla on saavutettu mittavia muutoksia toimintatapoihin esim. huonekaluteollisuudessa toimittajayhteistyön ja siihen liittyvän logistiikan sekä tietotekniikan kehittämisessä sovellettiin autoteollisuuden ja hitech-toimialojen käyttämiä menetelmiä. Yrityksen vastaanotto- ja neuvontapalveluissa sovellettiin maailman parhaiden hotellien käyttämiä menetelmiä. (Hotanen & Laine & Pietiläinen 2001.)

Kehitettävän toiminnan valinta ja rajaus on olennainen asia suunniteltaessa benchmarkingia. Se soveltuu parhaiten tilanteessa, jossa halutaan päästä nykytilanteesta tiettyyn tavoitetilaan. Tällöin tavoitetila pitäisi pystyä määrittelemään ja osoittaa sille mittari, jolla voidaan havaita muutosta. (Hotanen & Laine & Pietiläinen 2001.)

Oman kehitettävän toiminnan prosessikuvaus tulisi tehdä ensiksi, jotta osataan verrata sitä benchmarking-yrityksen vastaavaan. Benchmarking käynnin kohteeksi soveltuu yritykset, jotka ovat kehitettävässä asiassa meitä parempia. Suorituskykyero yritysten välillä on voitava jollain mittaluvulla selvittää ja sitä seurataan jatkossa. Suorituskykyerojen taustalla olevat tekijät tulisi voida selvittää, jotta parannusta saadaan aikaiseksi kehittämällä näitä kohtia toiminnassa. (Hotanen & Laine & Pietiläinen 2001.)

6.3 ProVerkoston benchmarkig/benchlearning kohde

ProVerkostolle luotiin tässä opinnäytetyössä palvelutarjooma, tuotteet ja palveluprosessit joten organisaatiolla ei ole mistään osiosta vertailtavia mittareita. Kehittämistyössä päädyttiin benchlearning-teorian mukaisesti vertailuoppimiseen pitäen kuitenkin lähtökohtana eri benchmarking-tyyppejä kuten osaamisen, tuote- ja prosessibenchmarkingia. Toiminnan lähtökohdista päädyttiin eri prosessien kuten taloushallinnon, asiakashallinnan, markkinoinnin ja investointien toteuttamistavasta käytävään dialogiin.

Kohteen valinnassa päädyttiin pitkään eli 18 vuotta toimineeseen osuuskuntaan, joka on myös monialainen ja jolla on osittain samoja tuotteita tarjoomassaan. Kävimme tutustumassa Porissa Sataosaajat osuuskunnan toimintaan. Vierailua varten laadittiin seuraava listaus keskusteltavista aiheista.

Sataosaajat Benchlearning

Ajankohta ke 20.3.2013 klo 10.30

Kävijät Tapani Kudjoi, Vesa Kulomaa, Päivi Ilveskoski

Etukäteen mietittyjä keskustelunaiheita:

- 1 Miten aloititte toiminnan, eri tuotteiden osuus, henkilöresurssit,
- 2 tilat
- 3 Onko tuotteistettu, onko tuotteita kehitetty vuosien kuluessa,
- 4 onko tullut uusia tuotteita
- 5 Prosessien vaatima henkilömäärä
- 6 Minkälaisia tulevaisuudennäkymiä
- 7 Onko toiminta ollut kannattavaa, onko tuotteistaminen vaikutta-
- 8 nut kannattavuuteen
- 9 Alkupääoma? Investoinnit?
- 10 Asiakashankinta, onko tehty markkinointia ja miten, onko asiak-
- 11 kaita tullut ok:n jäsenten kautta
- 12 Jäsenhankinta
- 13 Oletteko verkostoituneet, miten

Sataosaajat Osuuskunta on saanut alkunsa osuustoimintakurssin käyneistä henkilöistä. Toiminnassa on ollut monenlaisia vaiheita, muutama osuuskunnan perustaja on edelleen jäsenenä ja uusia jäseniä on tullut vuosien varrella. Sataosaajat ottivat aluksi joukkoonsa vain jäseniä, sittemmin on muutettu toimintamallia kolmiportaiseksi siten, että ensin tullaan työntekijäksi, sitten koejäseneksi ja sitten hakemuksesta jäseneksi.

Toimintaa aloitettaessa koulutus ja konsultointi oli merkittävin liiketoimintalue. Nykyään toiminta perustuu kolmelle kivijalalle, joista kukin edustaa kolmannesta toiminnasta. Toimialoina on hyvinvointipalvelu sisältäen kodinhoitoa ja henkilökohtaisena avustajana toimimista. Sähkötyöpalvelut myyvät palveluitaan sekä yksityisille, yrityksille, oppilaitoksille ja tekevät myös alihankintatyötä. Yritys- ja koulutuspalvelut tekee taloushallinnon palveluita, internetsivuja ja muuta markkinointia yrityksille ja tarjoaa koulutusta osuustoiminnasta ja yrit-

tämisestä oppilaitoksille ja koulutusorganisaatioille. Käsityösektori on pieni, mutta siinä on useita yksittäisiä sivutoimisia toimijoita.

Sataosaajien toimijoista osa työskentelee kotoaan käsin ja osa osuuskunnan toimitilassa. Toimintaprosessit ovat aika pitkälti yhden työntekijän varassa, hyvinvointipalveluissa sijaistusta on tarvittu. Taloushallinnossa on mahdollista sijaistus, tosin sitä ei ole vielä juurikaan tarvittu. Sähköalan töissä tehdään enemmän yhteistyötä.

Sataosaajien toiminta on ollut kannattavaa ja se on perustunut jatkuvaan tuotteistamiseen, minkä nähtiin lisäävän kannattavuutta. Toiminta on sen luonteista, että mitään suuria investointeja ei ole tarvinnut tehdä. Toimitilat on vuokrattu. Sataosaajat eivät ole tehneet suoraa asiakashankintaa tai jäsenhankintaa, markkinointia tehdään jatkuvasti eri kanavien kautta.

Osuuskunnalla on työterveyshuolto ja henkilökuntaetuina kuntosali ja uimahallilippuja. Jäsenetuna osuuskunta kustantaa jäsenilleen vuosittain pienen summan täydennyskoulutukseen.

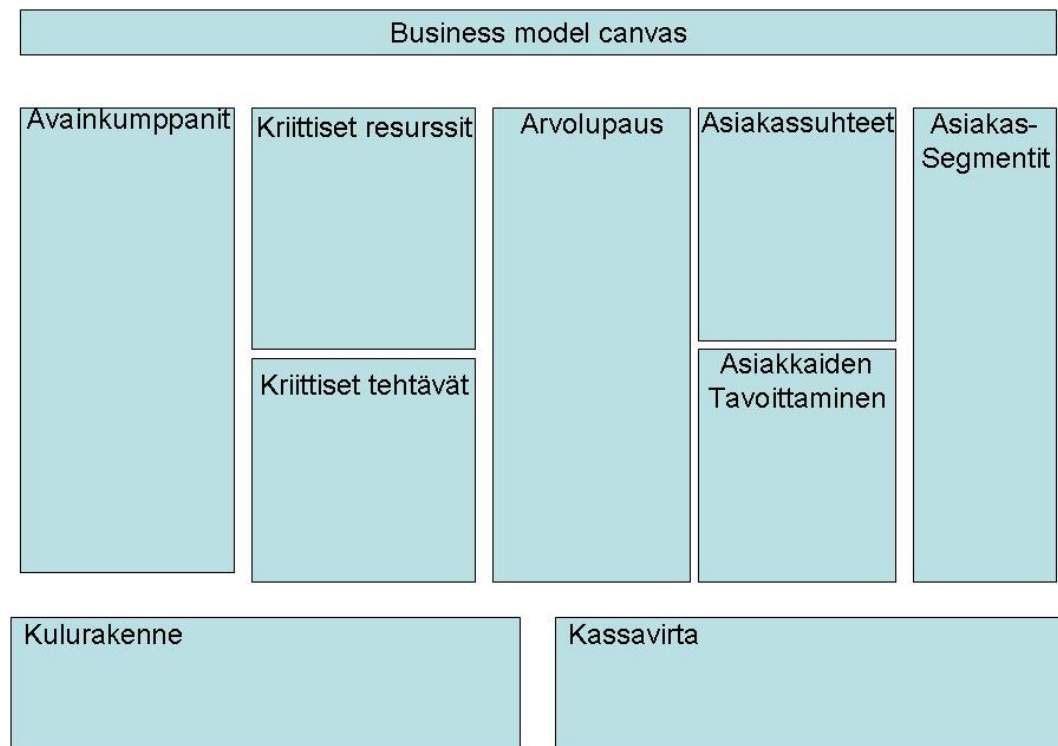
Sataosaajat ovat verkostoituneet hyvin ja he kokevat sen toiminnan kannalta hyödylliseksi. Heidän verkostossaan on Ok-Verkko ry ja Osuustoiminnan Kehittäjät Coop Finland ry, joka on puolestaan Pellervo-Seuran jäsen. Coop Finlandilla on lisäksi kansainvälistä yhteistyötä Euroopan työosuuskuntien liiton Cecopin sekä maailman työosuuskuntien liiton kanssa. Lisäksi Sataosaajat on Porin Yrittäjien jäsen.(Toiminnanjohtaja Tuula Merikivi 2013.)

Koimme benchlearning-käynnin Sataosaajissa erittäin hyödylliseksi, saimme konkreettisen esimerkin 18 vuotta kannattavasti toimineesta osuuskunnasta. Saimme myös uskoa rakentelemaamme palvelutarjoamaan, joka perustuu kolmeen toimialaan samoin kuin Sataosaajilla. Tämän he olivat nähneet hyvänä ratkaisuna, sillä alat täydentävät toisiaan ja kysynnän vaihdellessa alat vaihtelevat vetovastuussa. Vuosien varrella myös tähtituotteet ovat vaihtuneet useasti.

7 TUOTTEEN LIIKETOIMINTAMAHDOLLISUUDET

7.1 Business canvas model-malli

Liiketoimintamallin avulla voidaan kuvata liiketoimintastrategian toteutumista tuotetasolla tiivistetyssä muodossa. Siinä tarkastellaan tuotetta eri näkökulmista, mikä arvolupaus sisältyy tuotteeseen, kenelle, miten ja mitä kanavia pitkin sitä myydään. Selvitetään miten tuote saadaan aikaiseksi, mitkä ovat siihen liittyvät prosessit, resurssit ja mahdollisesti tarvittavat kumppanit. Lisäksi tarkastellaan tuotteen kulurakennetta ja kassavirtaa (kuvio31).(Osterwalder & Pigneur 2010.)



KUVIO 31. Malli Business model canvas-malli (Osterwalder & Pigneur 2010.)

Mallin eri osiot tarkoittavat seuraavaa:

Avainkumppanit:	Toiminnassa tarvittavat yhteistyökumppanit
Kriittiset resurssit:	Tuotteen valmistamisessa tarvittavat resurssit
Kriittiset tehtävät:	Tuotteen prosessissa olevat avaintehtävät
Arvolupaus:	Ratkaisee asiakkaan ongelman
Asiakassuhteet:	Asiakassuhteiden muodostaminen
Asiakaskanavat:	Kanavat arvolupauksen toimittamiseen asiakkaalle
Asiakassegmentit:	Miten segmentoimme
Kustannusrakenne:	Toiminnon kustannusrakenne
Kassavirta:	Toiminnosta saatavat tulot

Yritykset muodostavat erilaisia verkostoja parantaakseen liiketoimintamahdollisuuksiaan tai alentaakseen riskejään tai saadakseen lisäresursseja. **Avainkumppanit** voivat olla toimittajia, alihankkijoita, joissakin asioissa välillä kilpailijoita sekä välillä yhteistyökumppaneita. (Osterwalder & Pigneun 2010.)

Kriittiset resurssit ovat avainasemassa tuotteen saamiseksi markkinoille, ne voivat olla fyysisiä kuten tilat ja laitteet, henkisen pääoman resursseja kuten brändejä, patenteja ym., henkilöstöresursseja erityisesti osaamisintensiivisillä aloilla, ja rahoituksessa liittyä esimerkiksi luotonsaantiin. (Osterwalder & Pigneun 2010.)

Kriittiset tehtävät vaihtelevat eri liiketoiminta-aloilla, ne voivat tuotantopainotteisessa yrityksessä liittyä tuotteen valmistamiseen, suunnitteluun, tai jakeeluun. Konsultoinnissa tai ratkaisukeskeisessä toiminnassa osaaminen on kriittinen tekijä. Liiketoiminta on voitu rakentaa tietyille alustalle, tällöin sen rakentaminen ja ylläpito on kriittinen tehtävä. (Osterwalder & Pigneun 2010.)

Arvolupaus sisältää lupauksen asiakkaan ongelmien ratkaisusta ja asiakkaan tarpeiden tyydyttämisestä. Arvolupauksena voidaan tyydyttää asiakkaan aivan uusia tarpeita. Tuotteen tai palvelun parantaminen voi tyydyttää asiakkaan tarpeet, samoin kuin tuotteen tai palvelun räätälöinti asiakasta varten. Asiakkaan auttaminen työn tekemisessä voi täyttää arvolupauksen. Muotoilulla voidaan saada lisäarvoa. Asiakas on tyytyväinen saadessaan käyttää tiettyä brändituotetta. Asiakkaaseen saattavat vedota halvat hinnat tai alennukset. Asiakkaan arvolupaus voi sisältää lupauksen riskien vähentämisestä. Palveluiden ja tuotteiden tuominen uusille markkinoille voi täyttää uusien asiakkaiden tarpeita uudella tavalla. Tuotteiden ja palveluiden käytettävyyden lisääminen on arvolupaus. (Osterwalder & Pigneun 2010.)

Yrityksen tulee päättää minkä tyyppisiin **asiakassuhteisiin** se haluaa panostaa. Annetaanko henkilökohtaista palvelua, itsepalvelua, automatisoitua palvelua, yhteisöpalvelua vai osallistuvatko asiakkaat toimintaan. (Osterwalder & Pigneun 2010.)

Minkä **kanavien** kautta yritys saavuttaa asiakkaat ja toimittaa heille arvolupa-uksen. Miten yritys saa herätettyä asiakkaan huomion, miten asiakasta autetaan arvioimaan yrityksen arvolupausta, miten tuotteiden ja palveluiden osto on järjestetty, miten tuotteen jakelu on järjestetty, Miten after-sales tilanne hoidetaan. (Osterwalder & Pigneun 2010.)

Minkälaisia **asiakassegmenttejä** yritys haluaa saavuttaa. Pyrkii se massamarkkinoille vai erikoistuuko se tiettyihin asiakasryhmiin. Eri asiakassegmenteille voidaan myös tarjota tuotteita, joissa on vain vähäisiä eroja. Asiakassegmenteillä voi olla myös toisistaan riippumattomat täysin erilaiset tarpeet. (Osterwalder & Pigneun 2010.)

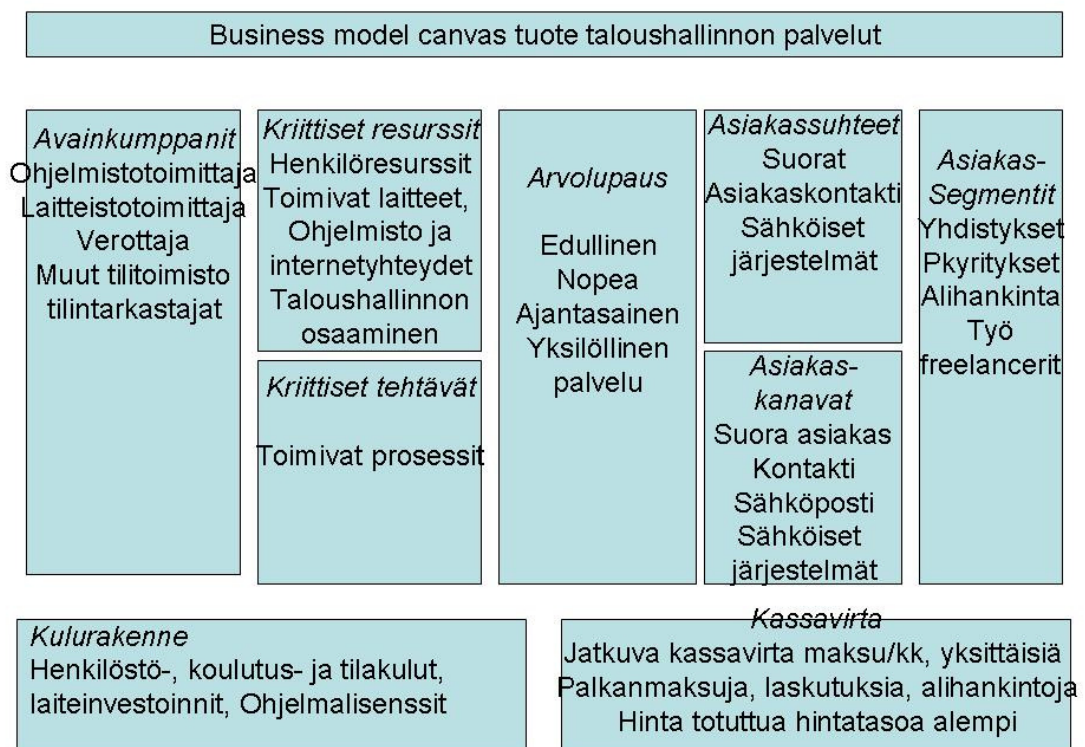
Minkälainen on toiminnan **kustannusrakenne**, kuinka paljon on muuttuvien ja kiinteiden kulujen osuus tuotetusta palvelusta tai tuotteesta. Kustannusajureihin toimintansa perustavat yritykset pyrkivät kustannusten minimointiin. Toiset yritykset puolestaan pyrkivät arvon luontiin asiakkaille tuottamalla heille luksuspalveluja. (Osterwalder & Pigneun 2010.)

Millaiseksi muodostuu toiminnasta saatava **kassavirta**. Pyrkii yritys tasaiseen kassavirtaan kohdistamalla esim. sesonkituotteitaan eri aikoihin. Yritys voi pyrkiä kiinteisiin kuukausimaksuihin yksittäisten tulojen sijasta. Maksut voivat perustua myös liisaukseen, lisenssiin, käyttömaksuihin, mainostuloihin. (Osterwalder & Pigneun 2010.)

7.2 ProVerkoston tuotteiden arviointi Business Model Canvas-mallin avulla

Seuraavana on arvioitu taloushallinnon palveluita Business Model Canvas-mallin avulla. Menetelmällä tutkitaan tuotteiden elinkelpoisuutta tuottamisen, markkinoinnin ja talouden näkökulmista.

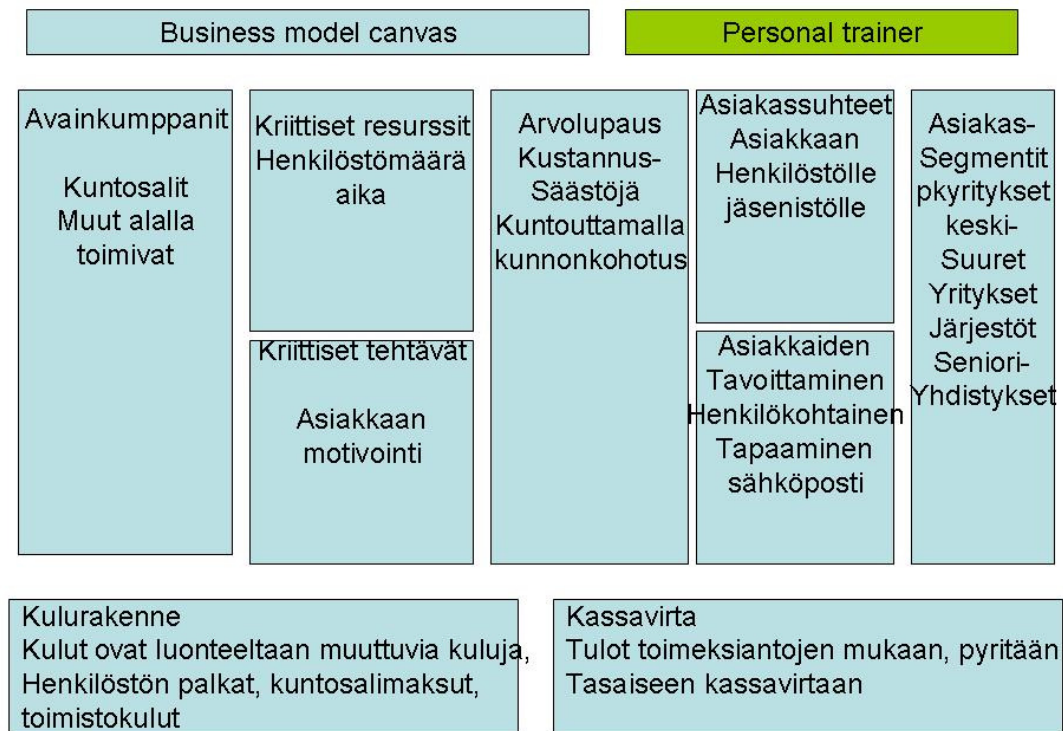
Tuotteistusosiossa käytettiin asiakasymmärrystä ja tässä arvolupaus, asiakassegmentit, asiakassuhteet ja -kanavat perustuvat asiakasymmärryksen hyödyntämiseen. Perustana on asiakkaan kustannuslogiikka, jolloin pyritään tarjoamaan edullisia ja kilpailukykyisiä tuotteita tai kustannussäästöjä asiakkaalle. Ajattelussa on hyödynnetty empatiakarttaa eli sitä mitä asiakas haluaa, mitä huolia asiakkaalla on, mikä auttaa asiakasta ratkaisemaan ongelman. Asiakkaille tarjotaan helppoja ja nopeita ratkaisuja, jotka eivät sido heitä mitenkään tai aiheuta henkilöstökustannuksia, kuviossa 32 tarkastellaan taloushallinnon palveluita.



KUVIO 32. Business model canvas: Taloushallinnon palvelut

Taloushallinnon palveluissa pyritään nopeaan ajantasaiseen palveluun, mikä edellyttää hyvin toimivia laitteita ja toimintaprosesseja. Asiakaskanavina käytetään sähköisiä järjestelmiä ja henkilökohtaisia kontakteja. Arvolupauksena on nopeus, edullisuus ja yksilöllisyys. Asiakasegmentteinä on pieniä ja keskisuuria yrityksiä, yhdistyksiä, freelancereita. Yhteistyökumppaneina on muita taloushallinnon toimijoita.

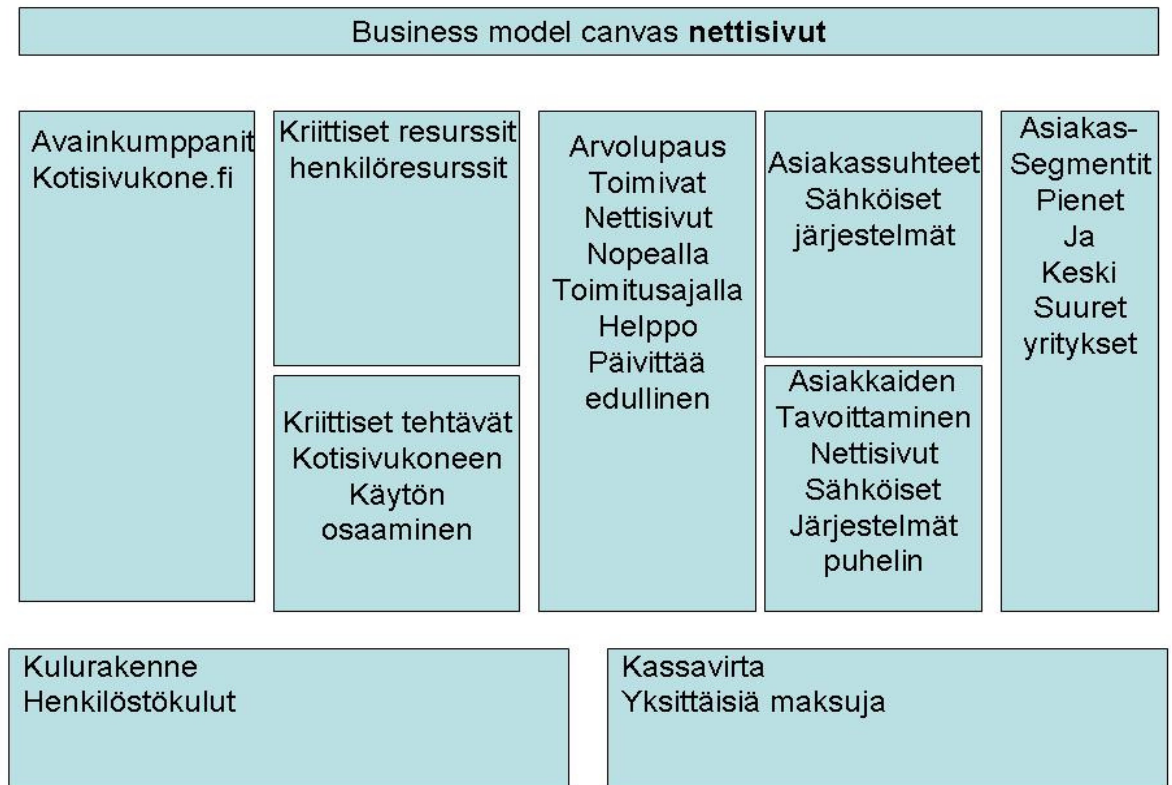
Personal trainer on urheiluvalmentaja, joka tarjoaa asiakkaansa käyttöön asiantuntemuksensa harjoittelusta, sitä tukevasta ruokavaliosta ja lihashuollosta. Personal trainer-ammattinimikettä saavat käyttää vain personal trainer-koulutuksen käyneet. Monet yritykset antavat henkilökunnalle liikuntaseteleitä sen sijaan, että palkkaisivat henkilökohtaisen valmentajan laatimaan kunto-ohjelman. Personal training-tuotetta tarjoamalla pyritään muuttamaan näitä käytäntöjä. Kuntouttava kunto-ohjelma voidaan laatia istumatyötä tekeville ja fyysisen työn tekijöille. Myös ikääntyvät ihmiset hyötyvät lihaskunnan paranemisesta. Eri asiakassegmenteille tullaan tarjoamaan heille sopivia kuntokartoituksia ja –ohjelmia, kuvio 33.



KUVIO 33. Business model canvas: Personal training

Arvolupauksena on kustannussäästöjä kuntouttamalla. Tutkimustulosten mukaan hyvinvoiva henkilöstö tuo yritykselle kustannussäästöjä vähentämällä sairauspoissaoloja ja sen lisäksi se lisää yrityksen tuottavuutta. Tuotetta tarjotaan yritysten, järjestöjen ja senioriyhdistysten kautta niiden työntekijöille ja jäsenille. Tehtävän onnistuminen edellyttää asiakkaan asiakkaan hyvää motivointia kuntoiluun. Kriittinen resurssi on henkilöresurssi. Sen helpottamiseksi voidaan tehdä yhteistyötä muiden alalla toimivien kanssa tai kasvattaa jäsenistöä tällä osaamisalueella.

Pieniltä yrityksiltä ja yhdistyksiltä odotetaan nykypäivänä verkkonäkyvyyttä, vaikka niillä harvoin on siihen resursseja. Tarjolla on monia helppoja ja halpoja tapoja toteuttaa tätä näkyvyyttä, mutta siinä kuitenkin vaaditaan osaamista ja aikaa. Viestinnän osaajia on vähän pienissä yrityksissä. Tarkoitus on tarjota internetsivujen luonti – palvelua, joka on helppo toteuttaa ja jota yritys pystyy itse ylläpitämään, kuvio 34.



KUVIO 34. Business model canvas :Nettisivut

Arvolupauksena on edullisten, nopeasti valmistuvien ja helposti itse ajan tasalla pidettävien internetsivujen toimittaminen asiakkaalle. Sivut toteutetaan kotisivukone.fi-sivustojen avulla. Asiakassegmentteinä on yhdistyksiä, pieniä ja keskisuuria yrityksiä, joilla ei ole viestintähenkilöstöä.

8 TUOTTEEN PALVELUPROSESSI

8.1 Service Blueprinting menetelmä

Service blueprinting tarkoittaa palveluprosessin yksityiskohtaista kuvaamista niin, että asiakasnäkökulma on vahvasti mukana. Service blueprint on prosessikuva, joka ei sisällä ainoastaan kuvausta palvelun vaiheista palveluntarjoajan näkökulmasta, vaan kuvaa myös asiakkaan tehtävät ja toimet palvelun aikana. (Toivonen 2010)

Asiakaslähtöisen toimintatavan on tarkoitus luoda kestäviä asiakassuhteita ja luoda asiakkaalle aitoa lisäarvoa. Samalla pyritään uudistumiseen vakiintuneita toimintatapoja kyseenalaistamalla ja löytämällä uusia ratkaisumalleja toiminnalle. Prosessi on keskeisessä osassa palveluiden tuottamisessa, asiakkaan samaa hyötyä voi tulla pelkästään prosessista tai prosessista ja siinä saavutettavasta lopputuloksesta. Palvelutuotannossa on avoin rajapinta ja usein asiakas osallistuu prosessiin. (Toivonen 2010)

Asiakas arvioi palvelussa myös prosessin kulkua, joten prosessin laatu on ratkaiseva asiakkaan kokemuksen kannalta. Prosessin tasalaatuisuus on suuri haaste palvelutoiminnassa, sillä asiakkaat ovat erilaisia ja myös asiakaspalvelussa työskentelevät henkilöt ovat erilaisia. Palvelun tasalaatuisuutta voidaan lisätä tuotteistamalla ja blueprinting on keskeinen osa tuotteistamista. Tuotteistuksessa tarkastellaan palvelua systemaattisesti ja mietitään uusia ideoita prosessin eri vaiheissa. Kun palvelu on tuotteistettu, tulee vielä tarkistaa asiakkaalle annetun palvelulupauksen realistisuus. (Toivonen 2010)

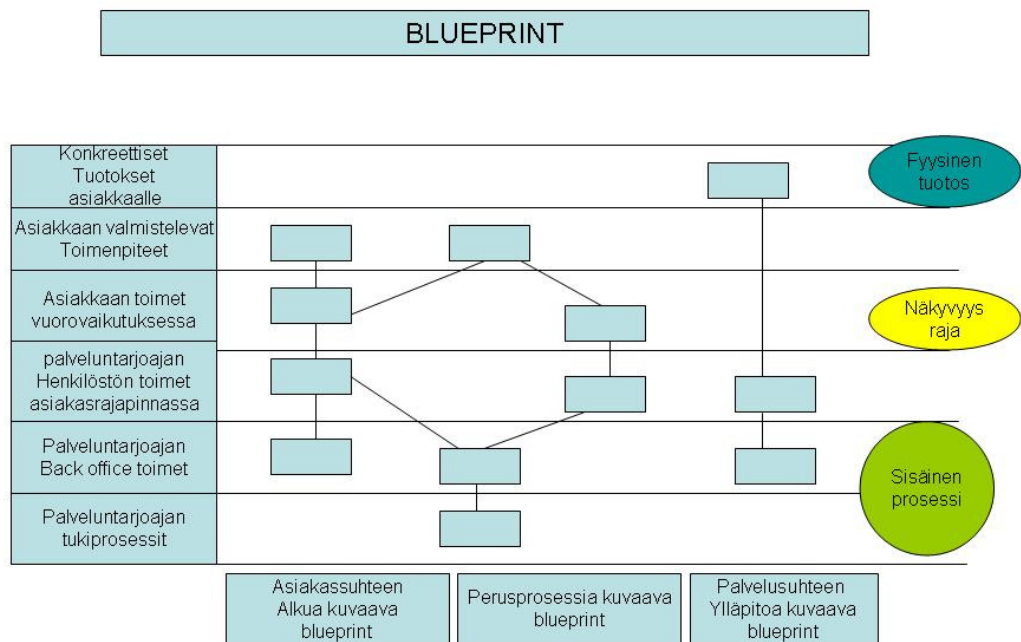
Blueprinting tuo näkyväksi sen tosiasian, että palveluprosessi ei ole sama palveluntarjoajalla ja asiakkaalla. Molemmissa on mm. paljon toiselle osapuolelle näkymättömiä toimintoja (kuvio 35 ja kuvio 36). Palveluprosessissa toisiinsa kytkeytyvät:

Tuottajan prosessi; eri toimijat ja funktiot mm. myynti, tuotanto, tuotekehitys, tekninen tuki ja joissain tapauksissa myös johdon edustus.

Asiakkaan prosessi; asiakkaan eri toiminnot ja funktiot mm. eri päätöksentekotasot, asiakas, maksaja, kuluttaja/käyttäjä asiakkaan asiakas.

Mahdollisten kolmansien osapuolten prosessit; kumppanit ja alihankkijat muut sidosryhmät

(Toivonen 2010.)



KUVIO 35. Blueprinting-malli (Toivonen 2010.)

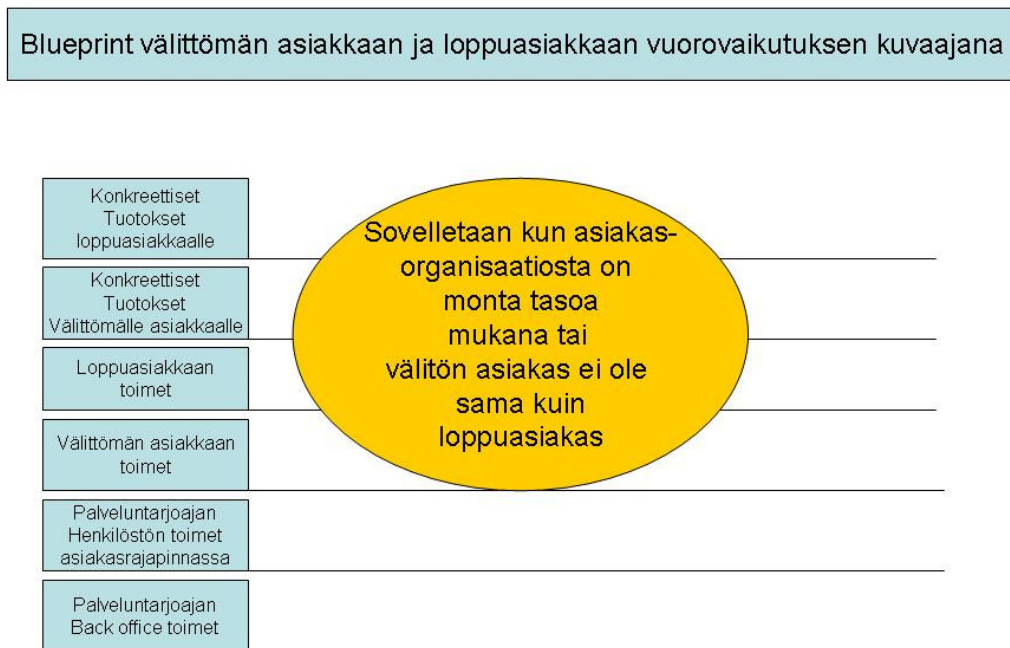
Blueprintin perussovellukset

Asiakkaan ja palveluntarjoajan vuorovaikutus on eri vaiheissa erilainen, joten usein tehdään useampi blueprint

- asiakassuhteen solmiminen
- palvelun toteuttaminen
- palvelusuhteen ylläpito

Asiakkaan sisäisen toiminnan kuvauksessa otetaan huomioon eri päätöksentekotasot asiakasorganisaatiossa tai tarkastellaan välittömän asiakkaan ja loppuasiakkaan välistä vuorovaikutusta.

Palveluorganisaation sisäisen toiminnan kuvauksessa asiakaslähtöisyyden varmistamiseksi voidaan valita tiettyjä aiheita, joiden suhteen asiaa tutkitaan, esimerkiksi asiakastiedon kulku. Tällöin yksinkertaistetaan asiakkaan toiminnan kuvausta. Kuvio 36 esittää mallin monta tasoa. (Toivonen. 2010.)



KUVIO 36. Blueprinting- malli, monta tasoa (Toivonen 2010.)

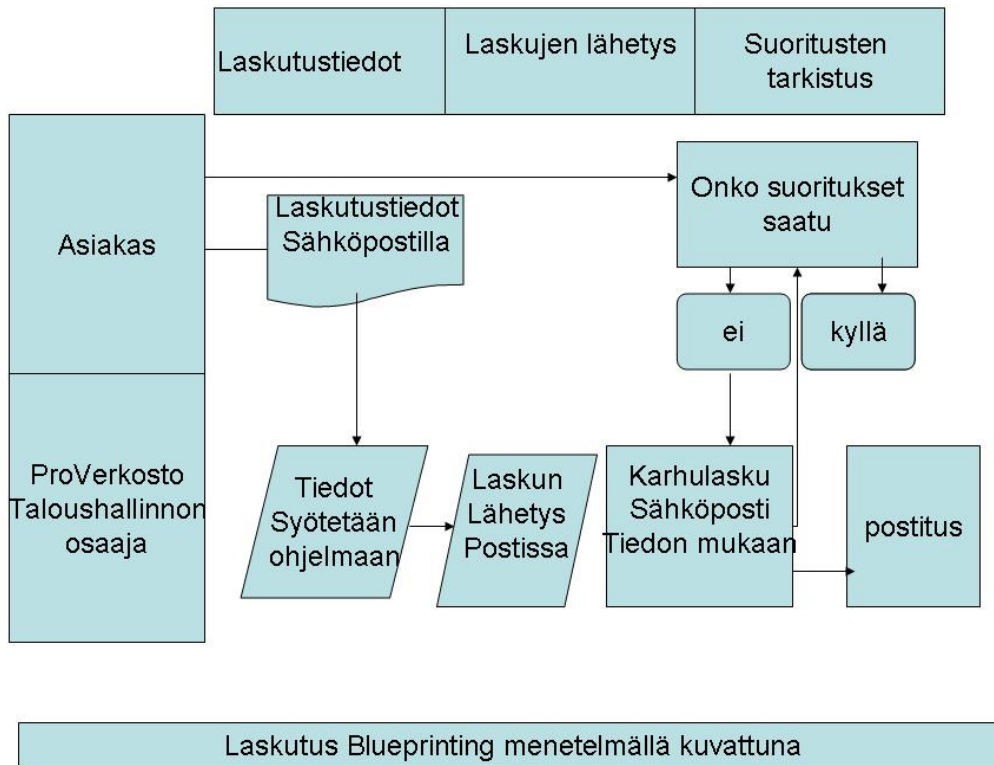
Blueprinting-prosessin toteuttaminen

Prosessi on hedelmällisin, kun siihen osallistuu ihmisiä – blueprintiä ei pitäisi tehdä kirjoituspöytätyönä. Kun eri henkilöstöryhmien edustajia on mukana blueprintin tekemisessä, synnytetään samalla yhteistä ymmärrystä palvelusta. (Toivonen 2010.)

Blueprintiä voidaan käyttää välineenä keskustelussa, jossa tehdään valintoja siitä miten organisaatio, omien tavoitteidensa ja mahdollisuuksiensa mukaan, pystyy vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin. (Toivonen 2010.)

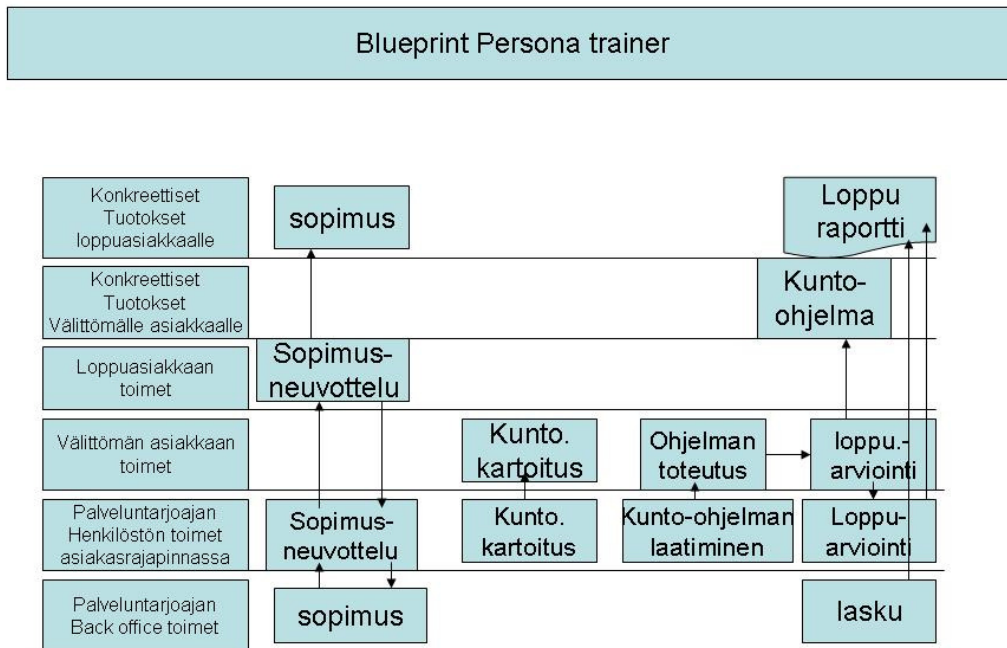
8.2 ProVerkosto osk:n tuotteista tehdyt blueprintit

Tuotteistamisen yhteydessä tehtiin blueprintit, joiden avulla hahmotetaan palveluntarjoajan toimenpiteet ja asiakkaan toimenpiteet prosessissa. Kuviossa 37 on esitetty laskutuksen blueprint.



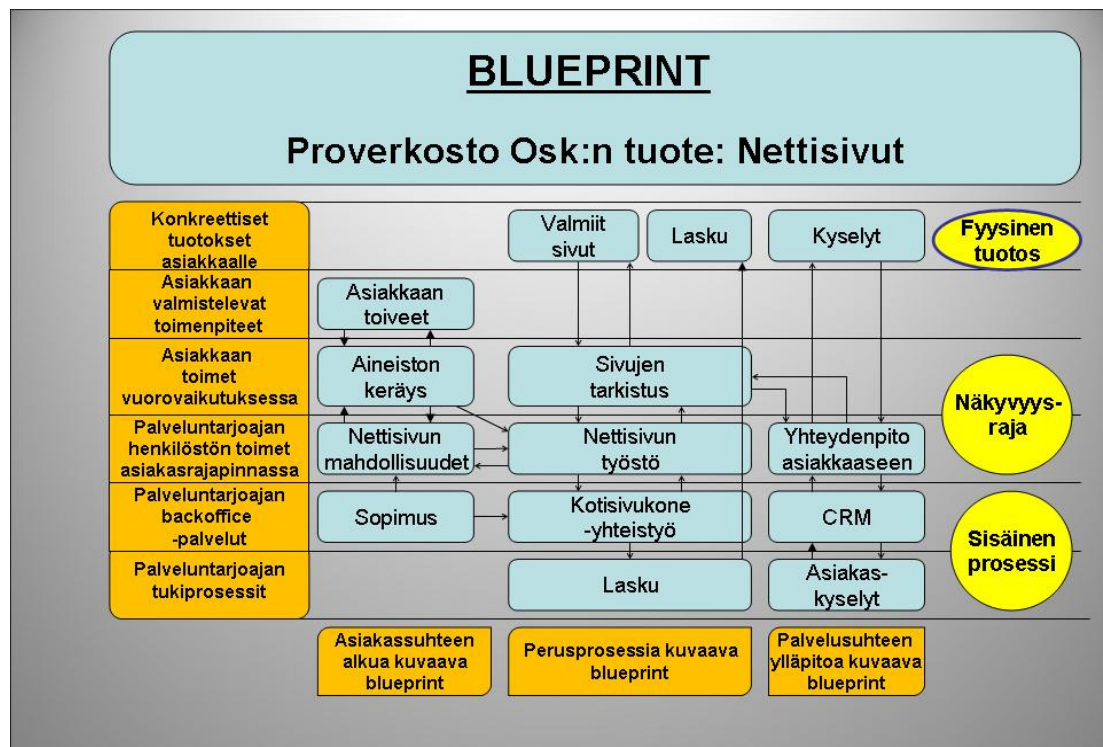
KUVIO 37. Blueprint: Laskutus

Personal training blueprintissä (kuviokuva 38) on prosessikuvauksessa näkyvissä palveluntarjoajan back office-toiminnat ja toiminnot asiakasrajapinnassa. Samoin on kuvattu asiakkaan ja varsinaisen asiakkaan toimet prosessin aikana. Palvelun ostajan kanssa tehdään sopimus ostetusta palvelusta ja hän saa myöskin loppuraportin toiminnasta. Varsinainen asiakas osallistuu kuntokartoitukseen ja kunto-ohjelman toteutukseen.



KUVIO 38. Blueprint: Personal training

Internetsivujen Blueprintissä on nähtävissä asiakkaan ja palveluntarjoajan toimet prosessin eri vaiheissa. Asiakkaan hyväksyntä ehdotetuille toimenpiteille kuuluu jokaiseen vaiheeseen. Sivujen valmistuttua huolehditaan vielä asiakassuhteen ylläpidosta, kuvio 39.



KUVIO 39. Blueprint: Nettisivut

9 POHDINTA JA JATKOTYÖSTÄMINEN

Tässä opinnäytetyössä muodostettiin jäsenistön osaamisen pohjalta ProVerkoston palvelutarjooma, tuotteistettiin palveluita ja muodostettiin tuotteistettujen palvelujen palveluprosessit. Kehittämistyön prosessi on tuote, jota samalla testattiin opinnäytetyössä. Työssä toteutui konstruktivisen tutkimusotteen mukaisesti uusi konstruktio.

Tuotteistuksessa edettiin suunnitellun prosessin mukaisesti, mikä osoittautui tarkoituksenmukaiseksi. Näitä eri menetelmiä käyttämällä päästiin lopputuoteseen, joka on valmis markkinoitavaksi. Prosessin eri osissa tarkasteltiin tuotetta monipuolisesti osaamisen, toimintaympäristön, resurssien, asiakkaiden ja talouden näkökulmista. Yhteisöllinen prosessimainen työstäminen oli toimintaan sitouttavaa ja lisäsi liiketoiminnallista ajattelua sekä yhteistä kieltä. Kerran opittua menetelmää voidaan myös tulevaisuudessa käyttää kehitystyössä.

Tuotehinnoittelu ja pilotointi jäivät tämän opinnäytetyön rajauksen ulkopuolelle, ne ovatkin luontevat lähtökohdat jatkotyöskentelylle. Tuotteet ovat periaatteessa valmiita markkinoille ja niiden myynti on mahdollista aloittaa. Palvelutarjooma voidaan nähdä tavoitteellisena ja sitä voidaan hyödyntää kehitystyössä. Liiketoiminnassa tuleekin koko ajan tarkastella palvelutarjooman vastuuta yrityksen osaamiseen ja palveluiden kysyntään.

LÄHTEET

- Akkanen, R-M. 2013. Osuustoimintaprofessorilta kovat odotukset. Osuustoimintalehti 1/2013, 32-35
- Arantola, H. 2006. Customer Insight – uusi väline liiketoiminnan kehittämiseen. WSOY
- Arantola, H., Simonen, K. 2009. Palvelemisesta palveluliiketoimintaan. Tekes 256/2009 : Helsinki
- Bland, J. 2010. Yhteiskunnallinen yritys – ratkaisu 2000-luvun haasteisiin. TEM: Helsinki
- Helander, N. 2013. Osaamisintensiiviset palvelut. Luento. Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma 16.1.2013. Tampereen ammattikorkeakoulu. Tampere
- Hotanen, J., Laine ,R.O., Pietiläinen, S. 2001. Benchmarking-opas: opi hyviltä esikuvilta. Laatukeskus: Helsinki
- Jaakkola, E., Orava, M., Varjonen, V. 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua. Tekes: Helsinki
- Karllöf, B., Lundgren, K., Edenfeldt Froment, M. 2003. Ota oppia parhaista! Tehoa vertailuoppimisesta. Helsinki Talentum: Gummerus Jyväskylä
- Lukka, K., Tuomela, T-S. 1998. Testattuja ratkaisuja liikkeenjohdollisiin ongelmiin: konstruktiiivinen tutkimusote: yritystalous 4/98, 23-28
- Luovan ongelmanratkaisun työtavat. Luettu 8.1.2013.
<http://www.edu.helsinki.fi/malu/kirjasto/lor/>
- Merikivi, T. toiminnanjohtaja, 2013. Benchlearning-käynti 20.3.2013.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. 2010. Business model generation. John Wiley & Sons, Inc : New Jersey
- Osuustoimintakeskus. luettu elokuu 2012. <http://www.osuustoimintakeskus.net>
- Otala, L., 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. WS Bookwell: Porvoo

Parantainen, J. 2007. Tuotteistaminen: rakenna palvelusta tuote 10 päivässä.

Talentum: Helsinki

Partus ideointimenetelmiä – työkalulaatikko ideanikkareille © Jukka Hassinen & Partus Oy 2008. Luettu 17.1.2013. <http://partus.fi>

Pättiniemi, P., Tainio, J. 2000. Osuustoiminnan periaatteet kilpailueduiksi. Hakuprint :Vantaa

Sipilä, J. 1995. Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen. WSOY: Porvoo

Sipilä, J. 2006. Osaajasta elämäntyyliyrittäjäksi. WSOY: Juva

Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Talentum: Helsinki

Toivonen, M.. BIT tutkimuskeskus 2010. Service Blueprinting palveluliiketoiminnan kehittäjän työkaluna seminaari 3.6.2010 Aalto-yliopisto

Tuominen, K. 1993. Benchmarking: Prosessiopas – opi ja kehitä kilpailijoita nopeammin. Metalliteollisuuden kustannus Oy: Tampere

Wiiio, O. 1994. Johdatus viestintään 6. uudistettu laitos. Weilin & Göös: Espoo, WSOY: Porvoo