

Anna-Kaarina Perko-Rikkonen

Tuotteistamisprosessin kehittäminen pienelle asiantuntijayritykselle

Opinnäytetyö

Kevät 2015

Liiketoiminta ja kulttuuri

PK-yrittäjyyden koulutusohjelma



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Liiketoiminta ja kulttuuri

Koulutusohjelma: Pk-yrittäjyyden koulutusohjelma

Tekijä: Anna-Kaarina Perko-Rikkonen

Työn nimi: Tuotteistamisprosessin kehittäminen pienelle asiantuntijayritykselle

Ohjaaja: Anmari Viljamaa

Vuosi: 2015 Sivumäärä: 46 Liitteiden lukumäärä: 1

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää pienelle asiantuntijayritykselle palveluiden tuotteistukseen soveltuva malli tuotteistusprosessista. Toimeksiantaja oli uusi, vuonna 2104 toimintansa aloittanut osuuskunta, jossa kirjoittaja on mukana osakkaana. Osuuskunta tarjoaa pienyrityksille monenlaisia liiketoimintaan, yrityksen hallintointiin ja työhyvinvointiin liittyviä asiantuntijapalveluita. Yritys toimii Etelä-Pohjanmaan alueella. Työ tehtiin toiminnallisena kehittämistutkimuksena, jossa kirjoittaja oli mukana johtamassa kehittämisprojektia.

Kehittämistyö pohjautuu suomenkielisestä ja englanninkielisestä kirjallisuudesta löydettyihin tuotteistuksen menetelmäkuvauksiin, jotka esitellään teoriaosuudessa. Tuotteistusta lähestytään myös pohtimalla asiakasymmärryksen ja asiakaslähtöisyyden merkitystä prosessissa. Oman tuotteistusprosessin muodostaminen tehtiin vertailemalla kirjallisuudesta löytyneitä malleja ja etsimällä niistä yritykselle soveltuvia menettelytapoja. Kriteereinä olivat yrityksessä osakkaiden kanssa yhdessä määrittellyt vaatimukset, jotka pohjautuivat omiin tuotteistuksesta saatuihin kokemuksiin. Lisäksi mallin lähtökohdaksi otettiin yrityksessä pilotoimalla tehdystä palvelun tuotteistuksesta kirjatut havainnot.

Tutkimustiedon perusteella tehtiin osuuskunnalle oman tuotteistusprosessin kuvaus. Prosessi on kolmivaiheinen ja pohjautuu pääasiassa Jonathan Caganin ja Craig M. Vogelien teorioihin. Prosessiin haettiin palvelumuotoilusta ja muotoiluajattelusta työkaluja. Mallin muodostamisessa oleellista oli sen soveltuminen pienen yrityksen toimintaan ja resursseihin. Valmiille tuotteistusprosessimallille on ominaista lyhyt prosessiin kuluva aika, kevyt organisaatio ja mahdollisuus työskennellä samanaikaisesti lomittain eri tuotteistusvaiheiden parissa.

Avainsanat: tuotteistus, palvelu, asiakaslähtöisyys, asiantuntijapalvelut

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: School of Business and Culture

Degree programme: SME Business Management

Author: Anna-Kaarina Perko-Rikkonen

Title of thesis: Processing a model for service development practices for a small expert company

Supervisor: Anmari Viljamaa

Year: 2015 Number of pages:46 Number of appendices: 1

The purpose of the thesis is to process a model for service development practices for a small company offering assisting staff and expert services for enterprises. The committant is a co-operative established in 2014, and the writer of this thesis one of its owners. The co-operative provides a wide range of expert services related to business operations, administration and occupational welfare. The customers are mainly micro-entrepreneurs as well as small and medium-sized companies. The company operates in South Ostrobothnia. This thesis is an operative development study implemented by the writer.

The development work is based on the method descriptions of the commodification of expert services found in literature. They are presented in the theory section. Commodification is also approached by considering the importance of customer insight and customer focus in the process. The search for appropriate procedures to be used in the service development processes in the cooperative was done by comparing the empirical study at the company with the methods found in literature. The criteria used were specified together with the company owners. They were based on the experience of the company owners with the requirements specified. The requirements were based on the former experience achieved in the company's own service design projects. In addition, the model was based on some experimental information recorded during the piloting of an expert service.

A model for service commodification was developed on the basis of the study. The final process has three stages and is based mainly on Jonathan Caganin and Craig M. Vogel's theories. The process was supplemented with the tools used in service design and design thinking. The essential aspect in the formation of the model was its application to the operations and resources of a small business. The finished commodification process model is characterized by a short processing time, light organization and the opportunity to work on the different phases of the process at the same time.

Keywords: service design, commodification, customer insight, expert services

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ	4
Kuvio- ja taulukkoluetelo.....	5
1 JOHDANTO.....	6
2 ASIANTUNTIJAPALVELUN TUOTTEISTUS	8
2.1 Asiantuntijapalvelu tuotteena	8
2.2 Asiakaslähtöisyys ja asiakasymmärrys.....	9
2.3 Tuotteistus	11
2.4 Tuotteistuksen menetelmiä	13
2.4.1 Shostack ja blueprinting	13
2.4.2 Scheuingin ja Johnsonin normatiivinen malli	13
2.4.3 Wilhelmssonin ja Edvardssonin suunnittelumalli	15
2.4.4 Edvardssonin ja Olssonin malli	15
2.4.5 Tax ja Stuartin suunnitteluympyrä	17
2.4.6 6-vaiheinen prosessi	17
2.4.7 Saumaton käyttäjäkeskeinen tuotekehitysprojekti	19
2.4.8 Palvelumuotoilu.....	21
2.4.9 Muotoiluajattelu	24
3 CASE	26
4 TOTEUTUS	29
4.1 Kehittämistyön toteuttaminen	29
4.2 Tuotteistusmallien vertailu ja soveltuvuus case-yritykselle	30
4.3 Case-yrityksen empiiriset havainnot	33
4.4 Tuotteistuksen työkalut	36
4.5 Oman tuotteistusmallin kehittäminen.....	37
5 POHDINTA	42
LÄHTEET	44
LIITTEET	47

Kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuvio 1. Asiakasymmärryksen tilat	10
Kuvio 2. Tuotteistuksen sisältö ja merkitys Savolaista mukaillen	12
Kuvio 3. Scheuingin ja Johnsonin normatiivinen malli	14
Kuvio 4. Wilhelmssonin ja Edvardssonin malli, kirjoittajan mukailema	15
Kuvio 5. Edvardssonin ja Olssonin malli, kirjoittajan mukailema	16
Kuvio 6. Taxin ja Stuartin suunnitteluympyrä	17
Kuvio 7. Kirjoittajan mukailema Vahvaselän 6-vaiheinen tuotteistusmalli	18
Kuvio 8. STT-tekijät	19
Kuvio 9. Tuotekehitysmalli, kirjoittajan mukailema	20
Kuvio 10. Palvelumuotoiluprosessi, kirjoittajan mukailema.....	22
Kuvio 11. Miettisen karsittu palvelumuotoilumalli	23
Kuvio 12. Yhteenveto tuotteistusmalleista.....	31
Kuvio 13. Blueprintin perusmuoto	37
Kuvio 14. Case-yritykselle kehitetyn mallin rakenne.....	38
Taulukko 1. Yhteenveto kirjallisuudessa esiintyneistä asiakaslähtöisyyden määrittelyistä.	11

1 JOHDANTO

Asiantuntijapalveluiden tuotteistus on vuonna 2015 trendikästä. Puhutaan palvelumuotoilusta ja muotoiluajattelusta, joiden pääkohde on asiakkaan suorittamien palveluketjujen, esimerkiksi junalipun ostamisen infrastruktuurin toimiminen. Näitä palveluiden tuotteistumalleja voidaan soveltaa myös asiantuntijapalveluiden tuotteistukseen. Mallit soveltuvat julkisen sektorin palvelutuotantoon ja suurille yrityksille, jotka voivat ostaa tuotteistusprosessin osajilta. Asiantuntijapalveluita tarjoavat kuitenkin myös pienet yritykset, joille tuotteistuksen hyödyt ovat samoja kuin suurillekin yrityksille tai julkiselle sektorille. Huolellisesti hiottu prosessi ja hyvä projektiosaaminen mahdollistavat innovatiivisen tuotesuunnittelun, oli sitten kyseessä tuotemuotoilu tai palvelun tai asiantuntijuuden tuotteistus (Keinonen & Jääskö 2003, 56). Tuulaniemen (2011, 24) mukaan palvelumuotoilu auttaa palveluntuottajaa uusien palveluiden tuottamisessa ja vanhojen kehittämisessä. Lisäksi hänen mukaansa sen avulla voidaan havainnoida palveluiden strateginen merkitys yrityksen liiketoiminnassa. Prami (2013, 15-16) löytää kirjallisuudesta kiinnostavia hyötyjä, joita tuotteistuksesta voi olla erityisesti pienelle yritykselle. Hän mainitsee luovuuden, asiakaskeskeisyyden ja yhdessä tekemisen lisääntymisen, kehitettyjen ideoiden toimivuuden sekä asiakassuhteiden paranemisen ja myös PR-hyödyt.

Koska tuotteistuksesta tehokkaana prosessina voi hyötyä myös pienyritys, on tämän opinnäytetyön tarkoituksena löytää case-yritykselle oma räätälöity tapa tehdä asiantuntijapalveluiden tuotteistusta. Tarve nousi esiin, kun uudelle yritykselle ideoitiin palvelupaketteja markkinoitavaksi. Kyseessä on seitsemän osakkaan muodostama työosuuskunta, joka tarjoaa yrittäjille palveluita. Kirjoittaja on osuuskunnan osakas ja hallituksen puheenjohtaja. Osuuskunnan tarkoituksena on tukea osakkaiden työllistymistä ja markkinoida heidän asiantuntijuuttaan. Palvelutarjonta lähtee osakkaiden osaamisesta ja ammattitaidosta ja on siksi jonkin verran hajainen. Yrityksessä todettiin, että jatkossa asiantuntijuutta tulee olemaan osuuskunnan markkinoitavana entistäkin laajemmalta osaamisalueelta. Palvelut haluttiin tuotteistaa palvelupaketeiksi, koska siten on helpompi hallita ja markkinoida laajaa asiantuntijuutta. Kun palvelulle on tehty selkeä sisäinen sekä ulkoinen kuvaus, on myös muiden, kuin kyseisen osaamisalueen asiantuntijan, mahdollista myydä palvelua. Tuotteistusprosessista haluttiin muodostaa sellainen, jota voidaan käyttää

jokaisen uuden palvelun paketoimisessa miettimättä joka kerralla erikseen, miten tuotteistus tehdään. Prosessista haluttiin osuuskunnalle oma toimintatapa, jonka avulla tuotteistusprosessi on helppo käydä läpi aina tarvittaessa.

Valmiita malleja tuotteistuksen prosessiksi on kirjallisuudessa esitetty alussa mainittujen palvelumuotoilun ja muotoiluajattelun lisäksi useita muitakin, mutta tätä tutkimusta varten löytyi vain yksi tutkimus, jossa prosessia tarkastellaan pien- tai jopa mikroyrittäjän kannalta. Hanna Prami (2013, 77) on maisterintutkinnon opin- näytetyössään kokeillut, miten palvelumuotoilua voidaan toteuttaa pienyrityksessä. Tutkimuksensa päätelmissä hän toteaa, että hänen käyttämänsä Design Thinkin- gin ”tekemisen viitekehyksenä ei ole riittävä, vaan tekeminen on parempi ankkuroida vakiintuneempaan palvelumuotoilun käsitteeseen”. Toinen seikka, johon hän kiinnittää huomiota on prosessin keveysvaatimuksen aiheuttamat ongelmat. Pra- min mukaan prosessin on kuormitettava yritystä mahdollisimman vähän, mutta keveys voi luoda epäluottamuksen ilmapiiriä toimintaympäristöön. Pramin opinnäy- tetyö ja perehtyminen tuotteistusmenetelmiin, vakuutti kirjoittajan siitä, että yhden mallin varassa ei case-yrityksen omaa projektimallia kannata lähteä hakemaan. Siksi lähtökohdaksi otettiin uusien rinnalle jo ehkä vanhentuneetkin mallit 1970- luvulta.

On löydettävissä syitä siihen, miksi pienyrityksen kannattaa tehdä tuotteistusta erilaisella, omalla tavalla. Pienyritys tarvitsee oman suppeamman tuotteistuspro- jektimallin, koska pienessä yrityksessä on pienemmät resurssit. Kehittämistyötä joudutaan tekemään paljon itse ja usein yksinkin ilman erillistä tuotekehitys- ja tut- kimusosastoa. Toteuttamiskelpoisessa mallissa tulee olla pieni, kevyt organisaatio, projektin pitää olla lyhytkestoinen ja joustava. Harvoin pienyrittäjä kykenee toteut- tamaan päivittäisten toimintojen lisäksi kehityshanketta, joka vaatii isoja taloudelli- sia tai ajallisia resursseja (Prami 2013, 6). Projektikokonaisuuden pitää mukautua yritykseen eikä päinvastoin.

2 ASIANTUNTIJAPALVELUN TUOTTEISTUS

2.1 Asiantuntijapalvelu tuotteena

Asiantuntijapalvelu on abstraktia osaamiseen perustuvaa toimintaa. Aineettomuuden lisäksi palvelun ominaisuuksia ovat prosessimaisuus ja asiakkaan osallistuminen (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 1). Termit tuotteistus ja tuote on tavallisin totuttu liittämään tavaroihin ja standardeihin. Kirjallisuudesta voidaan kuitenkin löytää monia tapoja tuotteistaa myös asiantuntijapalveluita.

Lehtinen ja Niinimäki (2005, 9) kuvaavat asiantuntijapalvelua prosessiksi, jossa osaamiseen perustuvia toimia tuotetaan, markkinoidaan ja kulutetaan samanaikaisesti. Asiantuntijapalvelun aineettomuus tulee esiin lopputuloksessa, joka voi olla esimerkiksi ohje, neuvo tai idea (Lehtinen & Niinimäki 2005, 11). Jonkun verran konkreettisempia prosessin tuotoksia ovat heidän mainitsemansa analyysi, suunnitelma tai ratkaisuehdotus, laskelma, selvitys, muistio, mainoskampanja tai oikeuden päätös.

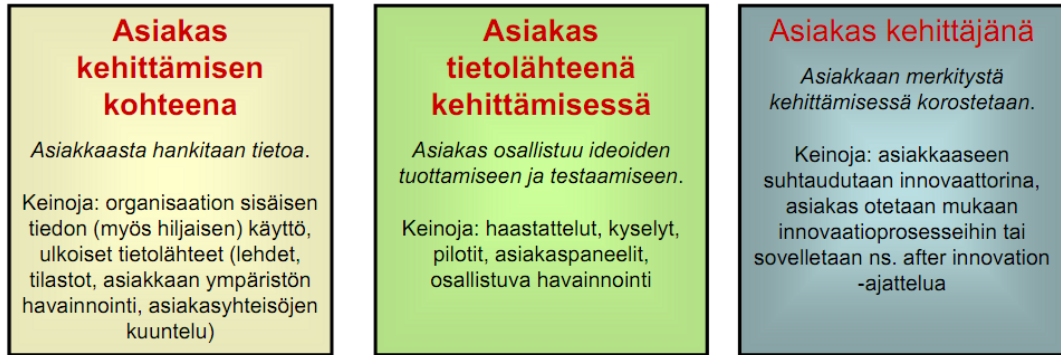
Lehtinen ja Niinimäki (2005, 11) tähdentävät, että oleellista asiantuntijapalveluprosessissa on asiakkaan osallistuminen. Pietiläisen ym. (2007, 28) mukaan asiantuntijaosaaminen ja palveluprosessin tuotos syntyvät aina vuorovaikutuksessa ihmisten kesken. Palveluprosessissa asiakkaalle tuotettu arvo muodostuu tämän vuorovaikutusverkoston toiminnasta ja palvelun laatu syntyy siitä, miten verkostossa onnistutaan luomaan asiakkaalle juuri hänen tarvitsemaansa uutta tietoa ja osaamista. Pietiläinen (2007, 28) korostaa, että hyvin toimivassa asiantuntijapalvelussa vuorovaikutusta on laajemmalti, kuin asiakkaan ja asiantuntijan kesken. Tähän arvoa luovaan verkostoon kuuluu heidän mukaansa palveluyrityksen kumppaniverkosto, viranomaiset, julkiset organisaatiot ja järjestöt. Myös Tuulaniemen (2011, 28) mukaan palvelussa on kysymys laajasta vuorovaikutteisuudesta. Koska mukana on useita prosessiin liittyviä osapuolia, useita asiakassegmenttejä ja monia palvelun tuottamiseen liittyviä tahoja, ovat vuorovaikutteiset prosessit hänen mukaansa monimutkaisia.

Vahvaselän (2004, 41) mukaan asiantuntijapalvelun aineettomuudesta seuraa se, että palveluja on hankala myydä ja esitellä asiakkaalle. Hänen mukaansa asiakkaan kannalta katsottuna asiantuntijapalveluiden ostamiseen liittyy riski. Vahvaselkä perustelee riskin sillä, että tällaisen palvelun onnistuminen riippuu paljon tuottajan henkilökohtaisista ominaisuuksista kuten asiantuntijuudesta, kyvystä suorittaa prosessista ja jopa henkilökemioista. Tarjolla olevan palvelun ja asiantuntijuuden arvioiminen on asiakkaalle vaikeaa. Tätä voidaan tuotteistuksella helpottaa.

2.2 Asiakaslähtöisyys ja asiakasymmärrys

Sen sijaan, että asiantuntijayritys toimisi osaamislähtöisesti, tuotelähtöisesti tai tuotantolähtöisesti, sen pitäisi lähteiden mukaan toimia asiakaslähtöisesti. Asiakaslähtöisyys on palvelutoiminnassa keskeinen käsite. Vahvaselän (2004, 71) mukaan asiakaslähtöisesti toimiva yritys ottaa toimintansa lähtökohdaksi sen, mitä asiakas haluaa ostaa. Hänen mukaansa yrityksen on osattava määritellä kohde-ryhmänsä arvot, tarpeet ja toiveet. Näiden tietojen ja yrityksen oman strategian perusteella kehitetään palvelut jotka hinnoitellaan kilpailukykyisiksi. On siis sopeuttava olemassa olevaan kysyntään menestyäkseen.

Nordlund (2012, 5) antaa väitöskirjassaan asiakasymmärrykselle asiakaslähtöisyyttä merkittävämmän roolin tuotekonseptien kehittämisessä. Asiakasymmärrys ottaa asiakaslähtöisyyttä paremmin huomioon tuotteistusta tekevän yrityksen omat puitteet. Valtaosassa lähdekirjallisuutta keskitytään vain keräämään tietoa kohde-ryhmästä, mutta Nordlundin (2012, 5) ja myös Toivosen (2012, 11) mielestä asiakasymmärrys on paljon laajempi prosessi. Nordlund (2012, 5) esittää, että asiakasymmärrystä luodaan vuorovaikutteisesti asiakkaan kanssa erilaisissa konteksteissa.



Kuvio 1. Asiakasymmärryksen tilat (Nordlund 2009, 132, Toivosen 2012, 11 mukaan).

Toivonen (2012, 11) esittelee Nordlundin (2009, 132) asiakasymmärryksen luomisen kolme tilaa, jotka esitellään Kuviossa 1. Ensimmäinen on suljettu konteksti, jossa asiakas on tiedonhankinnan kohteena. Saattaa olla, ettei asiakas edes tiedosta, että hänestä kerätään tietoa. Toinen tila on hänen mukaansa ehdollisesti avoin, jossa asiakkaalla on määritelty rooli tuotteen kehittämisessä. Kolmas tila on kaikkein avoimin, ja vaatii asiakkaaltakin sitoutumista. Nordlundin (2009, 132) mukaan asiakasymmärrystä luovassa prosessissa on mahdollisuus tuottaa uutta tietoa ja uusia ideoita riippuen millaisessa tietoprosessissa ja tilassa työskennellään.

Taulukossa 1 on esitetty kirjallisuudesta löydettyjä näkemyksiä siitä, mitä asiakaslähtöisyys ja asiakasymmärrys tarkoittavat. Tuulaniemen (2011, 71) mukaan asiakasymmärryksellä tarkoitetaan palvelun tuottajan aitoa tietämystä siitä, mihin arvoihin asiakkaiden valinnat perustuvat. Ymmärrystä ei hänen mukaansa lisätä kysymällä ihmisiltä, vaan havainnoimalla asiakkaiden toimintaa ja tunnistamalla havainnoista arvoja, motiiveja, tiedostettuja sekä tiedostamattomia tarpeita.

Vaikka asiakkaan toiveet ja tahto osattaisiinkin huomioida tuotteistusprosessissa, ei pidä sortua asiakasvetoisuuteen (Jaakkola ym. 2009, 3). Parasta olisi, jos yritys pystyisi tunnistamaan ja reagoimaan markkinoilla piileviin mahdollisuuksiin jo ennen kuin asiakas tulee niitä kyselemään.

Tolvanen (2012, 59) määrittelee käsitteet kokonaan uudelleen ja puhuu kohderyhmänäkemyksestä ja kohderyhmäymmärryksestä. Sen saavuttaminen on hänen mukaansa mahdollista vain menemällä konkreettisesti kohderyhmän joukkoon ja olemalla empaattisessa vuorovaikutuksessa sen kanssa.

Taulukko 1. Yhteenveto kirjallisuudessa esiintyneistä asiakaslähtöisyyden määrittelyistä.

Lähde	Käytetty termi	Selitys
Norlund, s. 5	asiakasymmärrys	Lähtökohtana yrityksen tavoitteet ja resurssit.
Tolvanen, s. 12	kohderyhmäymmärrys	Syvällinen ymmärrys ihmisten motiiveista. Miksi ostavat.
Tolvanen, s.12	kohderyhmänäkemys	Uskallusta arvioida kohderyhmän tarpeiden kehittymistä
Vahvaselkä, s.71	asiakaslähtöisyys	Lähtökohtana tavoiteltavan kohderyhmän tarpeet
Tuulaniemi, s. 71	asiakasymmärrys	Aito tietämys siitä, mihin arvoihin asiakkaan valinnat perustuvat

2.3 Tuotteistus

Palvelun kohderyhmää, tavoitetta, tarkoitusta, sisältöä, resursseja, kustannuksia ja laatua koskeva yksityiskohtainen määrittely, täsmentäminen ja profilointi ovat tuotteistusta (Savolainen 2012). Tuotteistuksen toimintaympäristöksi Savolainen määrittelee organisaation tai työyksikön ja lopputuloksena on toimintamalli tai työkäytäntö, joka kuvataan kirjallisena prosessikuvauksena. Kuviossa 2 esitetään Savolaisen (2012) esiin tuomat tuotteistukseen liittyvät sisällöt. Näitä ovat palvelun ostamiseen ja myymiseen liittyvät prosessit, palvelun hinta, sisältö ja se, miten sitä tulee kehittää. Kuviossa 2 on lueteltu tarkemmin, mitä nämä kokonaisuudet sisältävät. Tuotteistuksen toimenpiteet tuottavat palvelulle oikeanpuoleisessa laatikossa esitettyjä ominaisuuksia.



Kuvio 2. Tuotteistuksen sisältö ja merkitys Savolaista mukaillen (Savolainen 2012).

Myös Jaakkola ym. (2009, 1) kiinnittävät määrittelyssään huomiota toimintaympäristöön, yrityksen strategiaan ja tuotteistuksen tavoitteisiin. Heidän mukaansa joskus voi olla kysymys pelkästään olemassa olevien palveluiden kehitystyöstä. Tällöin tarkoituksena on parantaa laatua ja tuottavuutta ja niiden kautta myös asiakkaan saamaa hyötyä. Tästä on seurauksena myös kannattavuuden paraneminen yrityksessä. Tuotteistusta tehtäessä on heidän mukaansa yhtäläisesti kiinnitettävä huomiota palvelun ulos näkyvään osaan sekä yrityksen sisäisiin toimintoihin. Jaakkolan ym. (2009, 1) mukaan tuotteistuksella pyritään joka tapauksessa konseptoimaan, määrittelemään, systematisoimaan ja vakioimaan palveluprosesseja. Vahvaselkä (2004, 49) määrittelee tuotteistuksen tuotteiden ja palveluiden jäsentämiseksi ja täsmentämiseksi siten, että ne ovat hallittavissa olevia kokonaisuuksia. Lämsä ja Uusitalo (2005, 101) kuvaavat tuotteistuksen palvelun kerroksellisenä kehittämisenä, jossa sovitetaan yhteen kohderyhmän tarpeet ja arvostukset, palvelun sisältö ja palvelun tuottamistapa.

Tiensuun (2005, 5) näkökulma tuotteistukseen on yrityslähtöinen. Hänen mukaansa sillä tarkoitetaan osaamisen, teknologian tai idean muuntamista kaupalliseen muotoon ja se käsittää toimintojen konkretisointia hyödykkeiksi. Hyödykkeillä tarkoitetaan palveluiden kohdalla toimintamalleja. Tiensuu (2005, 18) jakaa tuotteistuksen kahteen erilaiseen prosessiin, faktuaaliseen ja mentaaliseen. Faktuaalinen eli toiminnallinen prosessi kertoo, millaisia todellisia toimintoja tuotteistukseen liit-

tyy ja missä järjestyksessä ne suoritetaan. Mentaalinen prosessi käsittelee kahta asiakokonaisuutta. Tiensuu puhuu ohjaavista prosesseista, joissa määritellään, millaisia palvelutuotteita halutaan saada aikaiseksi. Mentaalisten ohjaavien prosessien taustalla ovat yrityksen organisaatiokulttuuri, visio, missio ja arvot. Toiminnallisten mentaaliprosessien avulla määritellään ne tavat, joilla tuotteistusta tehdään ja ohjataan.

2.4 Tuotteistuksen menetelmiä

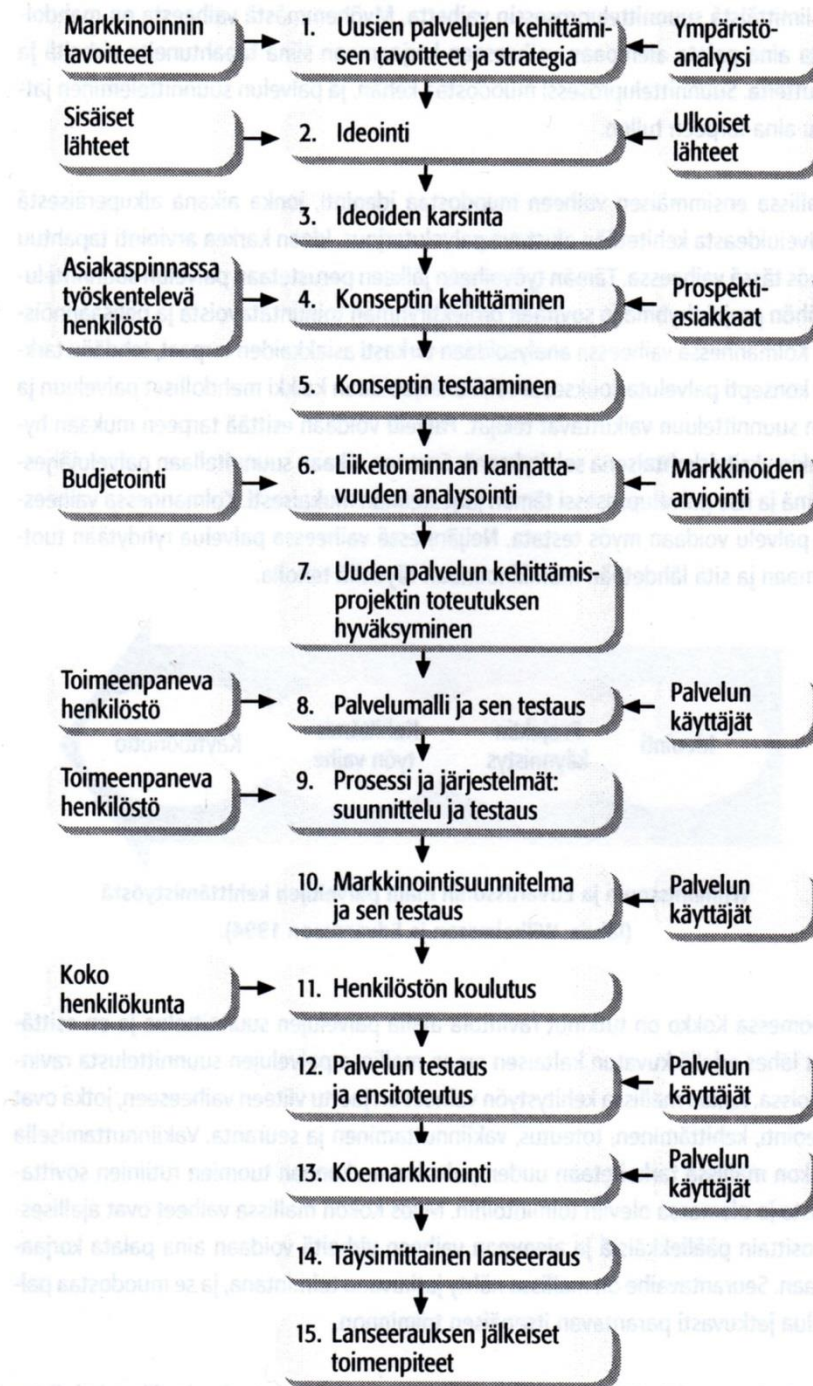
2.4.1 Shostack ja blueprinting

Kinnunen esittelee (2004, 32) Shostackin mallin, jossa kuvataan vuokaavion avulla palvelun osat. Tässä blueprinting-malliksi kutsutussa esityksessä nimetään palvelun toiminnalliset vaiheet ja niihin liittyvät henkilöt, materiaalit, resurssit sekä kuvataan visuaalisella kaaviolla näiden suhteet toisiinsa. Kaavioon liitetään myös palvelun jakeluun, kustannuksiin, mielikuviin ja viestintään liittyvät konkreettiset asiat. Palvelun kaikki toimet eritellään ja sijoitetaan kaavioon oikeassa suhteessa toisiinsa (Lehtinen & Niinimäki 2005, 41–42). Blueprintingillä voidaankin havainnollisesti kuvata yksityiskohtaisesti kaikki palvelutoimenpiteisiin liittyvät osatekijät: palveluprosessi, toimijat ja asiakaskontaktit. Blueprinting ottaa huomioon, mitkä palveluita ovat asiakkaille näkyviä ja mitkä eivät. Blueprintingia käytetään sekä uusien palveluiden suunnitteluun että olemassa olevien kehittämiseen.

2.4.2 Scheuingin ja Johnsonin normatiivinen malli

Fyysisten tuotteiden kehittämismallista suoraan otettu ohjeellinen kuviossa 3 esitelty 15-vaiheinen ohjeistus etenee loogisesti strategiasta ideoinnin ja testauksen kautta lanseeraukseen (Scheuing & Johnson 1989, 25–34, Kinnusen 2004, 32 mukaan). Tämä yleispätevä ohjeistus ei anna Kinnusen (2004, 32) mukaan välineitä tai konkreettisia keinoja itse toimintaan. Tässä normatiivisessa mallissa palvelun käyttäjät ovat mukana monessa vaiheessa. Kinnunen (2004, 32) arvioi, että

tämä on vaikeasti toteutettavissa oleva malli. Hän kiinnittää huomiota myös koemarkkinointiin liittyviin riskitekijöihin, se mahdollistaa kopioinnin.



Scheuingin ja Johnsonin malli palvelujen kehittämiseen

(lähde: Scheuing ja Johnson 1989).

Kuvio 3. Scheuingin ja Johnsonin normatiivinen malli (Scheuing & Johnson 1989, Kinnusen 2004, 33 mukaan).

2.4.3 Wilhelmssonin ja Edvardssonin suunnittelumalli

Neljä vaihetta sisältävä malli kuviossa 4 sisältää seuraavat osat: ideointi, projektin käynnistys, kehittämistyövaihe ja käyttöönotto (Lehtinen & Niinimäki 2005, 35). Kinnunen (Wilhelmsson & Edvardsson 1994, Kinnusen 2004, 34 mukaan) kiinnittää huomiota Wilhelmssonin ja Edvardssonin mallissa vaiheiden limittymiseen. Prosesssia on hänen mukaansa mahdollista viedä eteenpäin työstäen samanaikaisesti eri vaiheita. Karkean ideointivaiheen jälkeen perustetaan varsinainen projektiryhmä, joka kolmannessa vaiheessa perehtyy perusteellisesti kohderyhmään ja palvelun suunnitteluun vaikuttaviin tekijöihin. Tässä kolmannessa vaiheessa muodostetaan tarkka konsepti palvelutarjouksesta. Neljäs vaihe onkin Kinnusen (2004, 34) mukaan jo palvelun tuottamista ja markkinoimista.



Kuvio 4. Wilhelmssonin ja Edvardssonin malli, kirjoittajan mukailema (Kinnunen 2004, 34).

2.4.4 Edvardssonin ja Olssonin malli

Vuonna 1996 kehitetty, kuviossa 5 esitetty malli käsittää kolme suunnitteluvaihetta, jotka painottuvat palvelun edellytysten määrittelyyn (Edvardsson & Olsson, 1996, Lehtisen & Niinimäen 2005, 38 mukaan). Ensimmäisessä, palvelukonseptin suunnitteluvaiheessa arvioidaan idea ja sen kaupalliset mahdollisuudet ja päätetään

konseptin kehittämisestä tai hylkäämisestä. Jo tässä vaiheessa kysytään asiakailta mielipiteitä palvelusta ja sen laadusta ja verrataan konseptia jo olemassa oleviin palveluihin. Kinnusen (2004, 36) mukaan ensimmäinen vaihe sisältää myös analyysin yrityksen omasta kyvystä tuottaa palvelu.

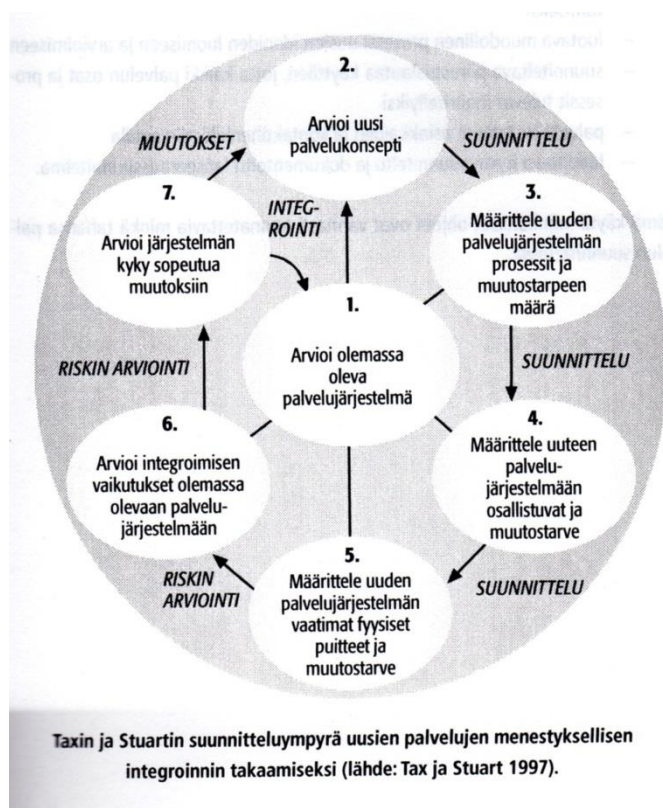
Toinen vaihe on Edvardssonin ja Olssonin mallissa on palvelujärjestelmän suunnittelu. Tämä toinen vaihe sisältää henkilökunnan ja asiakkaiden kouluttamisen, tekniset ratkaisut. Kolmas vaihe on palveluprosessin suunnittelu, jossa määritellään tehtävät, vastualueet ja roolit. Suunnitteluvaiheiden jälkeen Edvardssonin ja Olssonin mallissa palvelu kuvataan prosessimallina, josta selviää näkyvien ja näkymättömien palvelutoimien rajapinta. Varsinainen palvelukuvaus tuotetaan kullekin asiakkaalle tarjouksena, jossa määritellään asiakkaalle asetetut vaatimukset, toimintaympäristö ja hinta sekä myös se, mitä asiakas saa. (Edvardsson & Olsson 1996, Lehtisen & Niinimäen 2005, 36 mukaan.)



Kuvio 5. Edvardssonin ja Olssonin malli, kirjoittajan mukailema (Kinnunen 2004, 36).

2.4.5 Tax ja Stuartin suunnitteluympyrä

Kinnunen (Tax & Stuart 1997, Kinnunen 2014, 37) esittelee kuvion 6 mukaisen Taxin ja Stuartin seitsemänvaiheisen suunnitteluympyrän, jonka lähtökohtana on olemassa oleva järjestelmä. Neljässä seuraavassa vaiheessa keskitytään uuden palvelun luomiseen. Vaiheessa kuusi arvioidaan, millaisia vaikutuksia uuden palvelun käyttöönotolla olisi olemassa olevaan järjestelmään. Seitsemäs vaihe keskittyy arvioimaan palvelujärjestelmän muutoksien vaikutuksia.

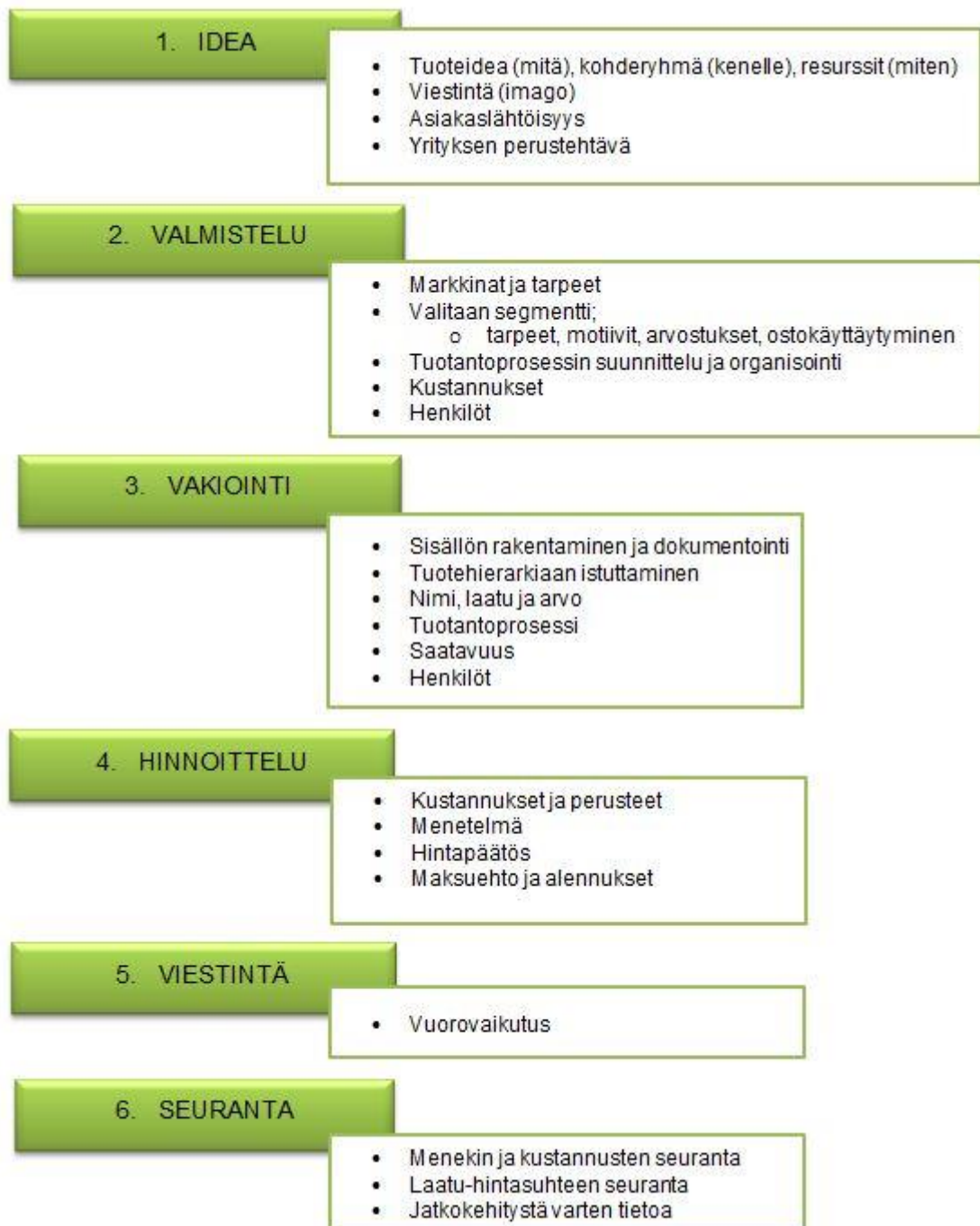


Kuvio 6. Taxin ja Stuartin suunnitteluympyrä (Tax & Stuart 1997, Kinnunen 2014, 37 mukaan).

2.4.6 6-vaiheinen prosessi

Vahvaselän (2004, 49–52) tuotteistusprosessi perustuu asiakaslähtöisyyteen. Hänen mukaansa "on hyödytöntä kehittää mitään, jota asiakkaat eivät tarvitse, halua tai arvosta". Malli on esitetty kuviossa 7. Ensimmäinen vaihe on ideointia, jossa yrityksen liikeidean pohjalta määritellään, millaista palvelua asiakkaille tulisi tarjota, miten ja kenelle. Myös imagoa ja viestintää määritellään. Toisessa vaiheessa teh-

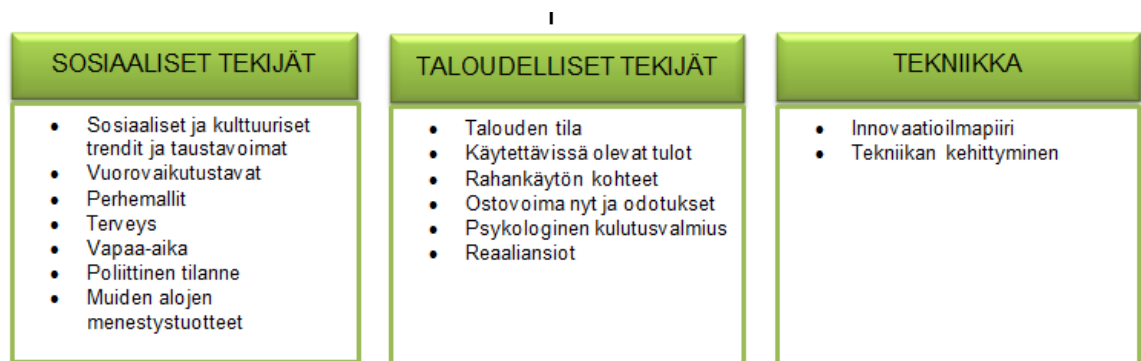
dään tarvekartoitus ensimmäisen vaiheen idean pohjalta ja organisoidaan tuleva tuotteistusprosessi. Kolmas vaihe on tuotteen vakiointia ja sisällön muodostamista. Neljännessä vaiheessa tuote hinnoitellaan ja viidennessä vaiheessa paneudutaan viestintään. Kuudes vaihe on seuranta.



Kuvio 7. Kirjoittajan mukailema Vahvaselän 6-vaiheinen tuotteistusmalli (Vahvaselkä 2004, 49–52).

2.4.7 Saumaton käyttäjäkeskeinen tuotekehitysprojekti

Cagan ja Vogel (2003, 38) malli on kehitetty tuotesuunnitteluun, mutta kuten kirjoittajat toteavat, voidaan heidän esittelemiään lähestymistapoja soveltaa myös palvelutuotantoon. Mallin lähtökohtana on tuotemahdollisuuksien havaitseminen. Uusien tuotteiden mahdollisuuksia voidaan tunnistaa STT-tekijöiden avulla. STT-tekijät on esitelty kuviossa 8. Seuraamalla sosiaalisia suuntauksia, taloudellisia voimia ja teknisiä edistysaskeleita, voidaan löytää kuluttajien tiedostamattomia ja tiedostamia tarpeita. Kun markkina-aukot on tunnistettu, on helpompi kehittää menestyvä tuote. (Cagan & Vogel 2003, 41).



Kuvio 8. STT-tekijät
(Cagani ja Vogel 2003, 42–44).

Kuviossa 9 esitetyssä Caganin ja Vogel (2003, 165–200) mallissa tuotteistusprosessin pääpaino on alkuvaiheissa. Etnografisia tutkimusmenetelmiä hyväksi käyttäen tuotekehitystiimit etsivät uusia toteuttamiskelpoisia tuoteideoita. Cagani ja Vogel korostavat tuotteistusprosessin olevan enemmän ajattelutapa kuin menetelmä. Prosessissa pitää heidän mielestään toteutua monialaisuus ja sitoutuminen asiakkaiden ja kumppaneiden arvomaailman selvittämiseen.

Prosessin alkuvaiheessa käytetään laadullisia menetelmiä selvitysten ja kehittämisen työstämiseen. Tuotemahdollisuuksia havaitaan ensimmäisessä vaiheessa Caganin ja Vogel (2003, 171) mukaan aiemmin mainittujen STT-tekijöiden avulla. Tavoitteena on löytää mahdollisimman monta tuotemahdollisuutta, joita tässä vaiheessa arvioidaan aivoriihissä ja tutkimuksilla (Cagani & Vogel 2003, 175–183). Lopputuloksena pitäisi heidän mukaansa olla skenaario ja potentiaalisten asiakkaiden määrittely. Toisessa vaiheessa paneudutaan mahdollisuuksien ymmärtä-

miseen, mikä tarkoittaa heidän mukaansa tuotteen arvomahdollisuuksien muuntamista tuotekriteereiksi (Cagan & Vogel 2003, 184). Tämän toisen vaiheen tuloksena saadaan tietoa kohdemarkkinoista ja luettelo tuotteen ominaisuuksista. Työkaluina mainitaan haastattelut, skenaariot, havainnointi ja visualisointi. Alkuvaiheen kolmas jakso sisältää Caganin ja Vogelien (2003, 191–192) mallissa myös palvelun konkreettiseen muotoon saattamista, käsitteellistämistä, tuotekonseptien luomista ja arviointia. Vaiheen lopputuloksena on tuotteen visuaalinen tai toiminnallinen prototyyppi.



Kuvio 9. Tuotekehitysmalli, kirjoittajan mukailema (Cagan ja Vogel 2003, 168–200).

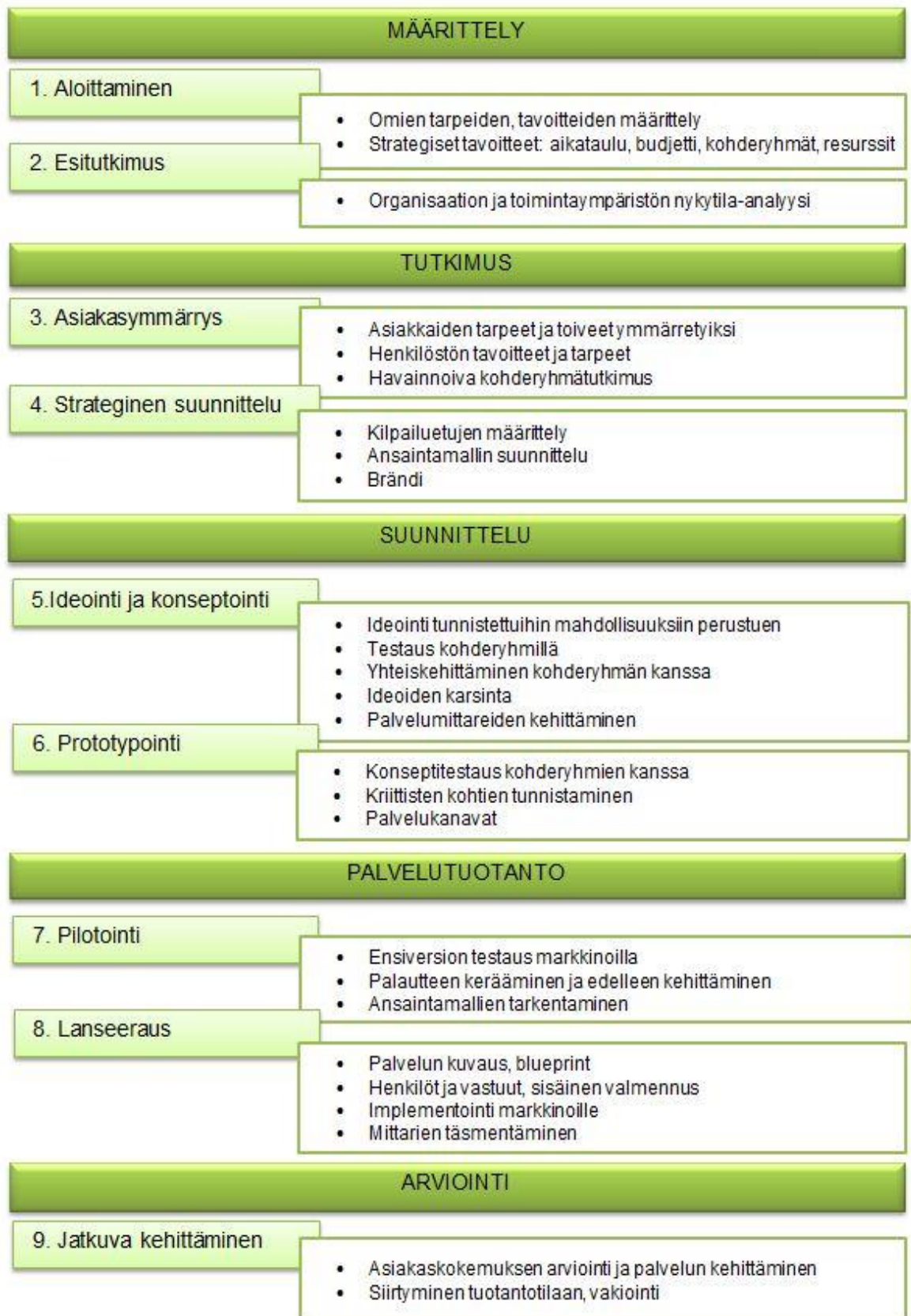
Tuotteistusprosessin loppuvaiheessa, kun kehitetään tuotteesta valmista palvelua, käytetään tarkempia määrällisiä tutkimusmenetelmiä, joiden avulla voidaan tehdä vakiointia. Tässä vaiheessa tuotteistus on jo niin pitkällä, että tehdään mallinnuksia, markkinatutkimuksia ja hiotaan tuotetta yksityiskohtaisemmin. (Cagan & Vogel 2003, 197–200.)

2.4.8 Palvelumuotoilu

Tuulaniemi (2011, 24) määrittelee palvelumuotoilun seuraavasti: ”Palvelumuotoilu on osaamisala, joka tuo muotoilusta tutut toimintatavat palveluiden kehittämiseen ja yhdistää ne perinteisiin palvelunkehityksen menetelmiin”.

Kuviossa 10 esitetään palvelumuotoilumallin keskeinen sisältö. Palvelumuotoilu tarjoaa prosessin vaiheisiin monipuolisen valikoiman työkaluja ja menetelmäsuosituksia. Mallille on ominaista yhdessä kehittäminen ja luovuuden käyttäminen ideoinnissa ja ongelmanratkaisussa. Esitutkimusvaiheessa palvelumuotoilija kerää tietoa organisaatiosta ja toimintaympäristöstä. Organisaation strategia ja liiketoimintatavoitteet selvitetään ja kilpailijoihin tutustutaan esimerkiksi benchmarkkauksen avulla. Käsitekartan avulla muodostetaan kokonaiskuva nykytilanteesta. (Tuulaniemi 2011, 117.)

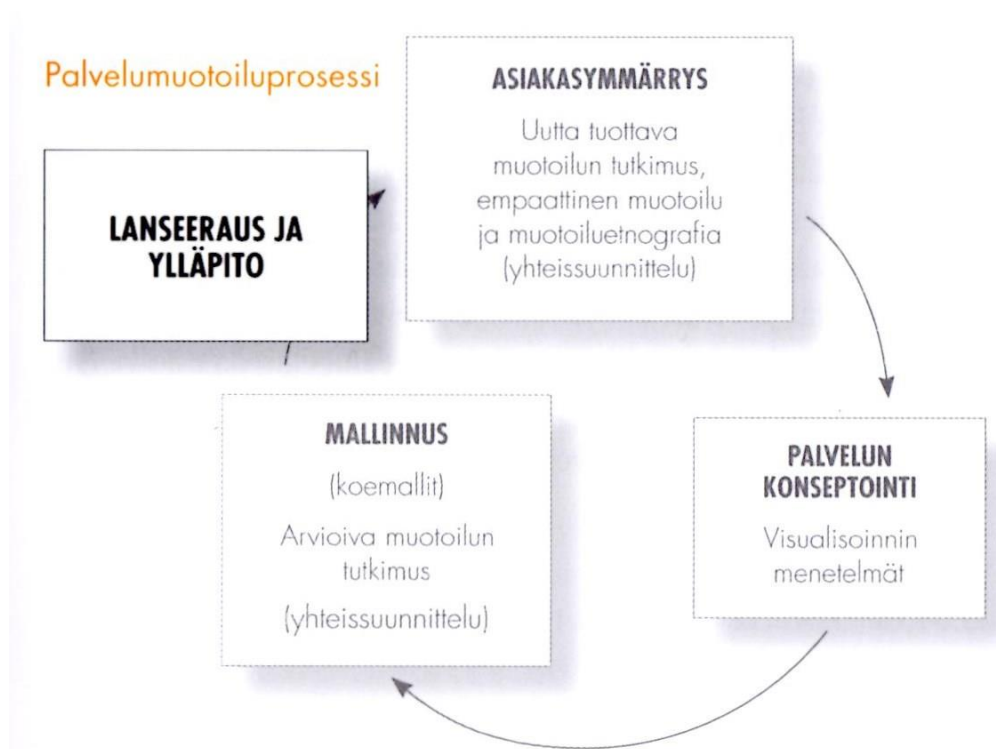
Palvelumuotoilussa tutkimusvaiheen pohjatiedoiksi kootaan olemassa oleva tieto asiakkaista. Lisätutkimuksia voidaan tehdä perinteisin markkinatutkimusmenetelmin. Asiakasymmärryksen lisäämiseen on olemassa monia uusia menetelmiä. Tuulaniemi (2011, 146) mainitsee haastattelut, design-pelit, havainnoinnin, kohdeyhmän osallistamisen, kulttuuriset luotaimet ja online etnografiat. Kerätty tieto on muunnettava tuotesuunnitteluprosessissa käyttökelpoiseksi materiaaliksi (Tuulaniemi 2011,153). Tietoa voidaan prosessoida samankaltaisuuskaavioiden, asiakasprofiilien ja design draivereiden avulla. Tutkimusvaiheen strategiaosan liiketoiminta- ja ansaintamallin muodostamisessa voidaan käyttää Business Model Canvasia (Tuulaniemi 2011, 178).



Kuvio 10. Palvelumuotoiluprosessi, kirjoittajan mukailema (Tuulaniemi 2011, 130–131).

Suunnitteluvaiheessa päästään ideointiin. Ideoiden tuottamiseen voidaan soveltaa monia menetelmiä. Periaatteena on kuitenkin ideoiden kritiikitön tuottaminen ja vasta sen jälkeen niiden peilaaminen aiemmin kirjattuihin tavoitteisiin ja liiketoimintamalliin. Ideointikierrroksia järjestetään useita. Kriteerit täyttävät tuoteideat siirretään konsepteina testaukseen. Tuulaniemi (2011, 194–206) kutsuu tätä vaihetta prototypoinniksi. Prototyyppeä arvioidaan conjoint-analyysillä, siitä tehdään skenaarioita, muodostetaan palvelukertomuksia ja toimintalogiikkaa tarkastellaan blueprinttauksen avulla.

Kaikki edellä kerätty tieto muodostaa pohjan tuotteen implementoinnille eli palvelun toteuttamiselle. Yleensä palvelu testataan markkinoilla ennen lopullista muotoilua. Näin saadaan tarvittavat korjaukset tehtyä vielä puolivalmiiseen tuotteeseen, ja vältetään turhaa työtä. Testauksen jälkeen palvelu dokumentoidaan ja muodostetaan palvelumalli. Valmis palvelu lanseerataan markkinoille. Arviointivaiheen työkaluja ovat liiketaloudelliseen mittaamiseen ROI ja asiakastytyväisyyteen Net Promoter Score. (Tuulaniemi 2011, 230 ja 241.)



Kuvio 11. Miettisen karsittu palvelumuotoilumalli (Miettinen 2011, 37).

Miettisen (2011, 37) karsitumpi palvelumuotoilumalli on 4-vaiheinen. Kuviossa 11 kuvatun prosessin ensimmäinen vaihe koostuu asiakasymmärryksen luomisesta ja

ideoinnista. Miettisen (2011, 37) mainitsemia työkaluja ensimmäiseen vaiheeseen ovat havainnointi, käyttäjätarinat, toimintaympäristökartoitus, draama, muotoilu- luotaimet ja mysteryshopping. Toisessa vaiheessa ideoista muokataan visuaalisoinnin, animaatioiden ja konkreettisten mallien avulla palvelukonsepteja. Konseptia kehitetään kolmannessa vaiheessa edelleen luonnoksien, videoiden, mallien ja prototyyppien avulla. Neljäs, viimeinen vaihe, on palvelun lanseeraus ja ylläpito.

2.4.9 Muotoiluajattelu

Muotoiluajattelun (Miettinen 2014, 13) ytimessä on asiakkaiden, yrityksen kohderyhmien ja sidosryhmien sekä kaikkien liiketoiminta-alueiden mukanaolo tuotteistusprosessissa. Muotoiluajattelun lähtökohtana ovat Miettisen mukaan muutoshalukkuus, ratkaisukeskeisyys ja monialainen yhdessä tekeminen. Muotoiluajattelu on toimintatapa, jonka tavoitteena on oppia näkemään asioita uudesta näkökulmasta. Muotoiluajattelun avulla tuotetaan paljon uusia, erilaisia vaihtoehtoja kokeiltavaksi, ottaen koko ajan huomioon myös käyttäjät (Eljala & Luoto 2014, 83). Toimintatavat ovat innovatiivisia, työpajatyypisiä projekteja, joiden lopputuloksena on luonnos tai mallikuvaus palvelutuotteesta (Miettinen 2014, 11).

Miettinen (2014, 13) selvittää, miksi muotoiluajattelua käytetään palveluiden tuotteistuksessa. Se tuo hänen mukaansa sopivat välineet ja työkalut tuotteistukseen ja kilpailukyvyn rakentamiseen. Näitä työkaluja ovat käyttäjätiedon hyödyntäminen, digitaalinen ja pikamallinnus, erilaiset prototypoinnin välineet ja konseptointi. Ne lisäävät Miettisen mukaan yrityksen kykyä ennakoita ja vastata tarpeisiin, haasteisiin ja kohderyhmän tarpeisiin oikealla tavalla ja oikeaan aikaan

”Muotoiluajattelun työskentelytapaa on kuvattu yhteistoimintaa ja käyttäjäosallisuutta hyödyntävänä. Siinä ratkaistaan ongelmia divergentin, erilaisia vaihtoehtoja etsivän ajattelun ja eri vaatimusten yhteen sovittamisen avulla, jolloin esimerkiksi käyttäjähaluttavuuden, teknologisen toteuttamiskelpoisuuden ja taloudellisen kannattavuuden arvot saadaan toimimaan yhdessä.... Siihen liittyy runsas vaihtoehtojen etsiminen ja nopea kokeileminen, todellisen ongelman tai ongelmakentän kriittinen tarkastelu, epävarmuuden ja epäonnistumisen salliminen.” (Kälviäinen 2014, 28 ja 44)

Muotoiluajattelussa palvelumalleja testataan Kälviäisen mukaan (2014, 44) käyttäjien arjessa todellisissa tilanteissa ja niitä peilataan käyttäjien arvomaailmaan. Kokeiluista otetaan parhaat palat, joiden mukaan mallia rakennetaan. Muotoiluajattelu pureutuu empaattisesti asiakkaan maailmaan konkretisoiden ongelmia ja arvoja.

3 CASE

Tuotteistusmenetelmää kehitetään työosuuskunnalle, jossa on seitsemän osakasta. Yritys tarjoaa yrittämiseen ja liiketalouteen liittyviä asiantuntija- ja avustavia palveluita toisille yrityksille. Osuuskunta perustettiin vuonna 2014. Sen toiminta-alue on Etelä-Pohjanmaa. Opinnäytetyön tekijä on osuuskunnan osakas ja mukana päivittäisessä työssä.

Osuuskunnan alkuperäinen toiminta-ajatus oli tarjota yrittäjille pääasiassa lomituspalveluita, siksi päätoimialaksi on merkitty työvoiman vuokraus. Liikeideana on tarjota yrittäjille ammattitaitoista, yrittäjyyttä tuntevaa työvoimaa, joka on käytettävissä ilman, että yrittäjä joutuu selvittämään työllistämiseen liittyviä velvoitteita ja hoitamaan niitä itse. Osuuskunta hoitaa nämä asiat. Asiakasyritykset voivat käyttää työntekijää vuokratyöntekijän tapaan sen verran kuin tarvitsevat. Tällä hetkellä lomituspalvelu on vain yksi osa palvelutarjontaa. Osuuskunnan tärkein tavoite on työllistää osakkaita, ja myös ulkopuolisia, tarjoamalla yrittäjille heidän tarvitsemiin palveluita laajalla sektorilla.

Ensisijaisena kohderyhmänä ovat yksinyrittäjät ja pienyrittäjät, jotka eivät halua palkata vakituista lisätyövoimaa, vaikka sellaiselle tarvetta olisikin. Tälle kohderyhmälle on ominaista ylityöllisyys ja se, että lomina ja vapaapäivä on vaikea pitää. Oman yrityksen kehittäminen voi jäädä tekemättä kun rutiinitoimet vievät kaiken ajan. Osuuskunnan tarkoitus on tehdä ulkoistaminen mahdolliseksi ja helpoksi myös pienyritykselle. Osuuskunnan asiantuntijuus liittyy tällä hetkellä yrityksen kehittämiseen, johtamiseen, markkinointiin, taloushallintoon ja työhyvinvointipalveluihin. Sitä mukaan, kun uusia osakkaita liittyy osuuskuntaan, lisääntyy palveluiden kirjo entisestään. Yrityksen visio on olla joustavasti ja kannattavasti toimiva työkalu osakkaille, voiton tuottaminen ei ole pääasia. Osuuskunnan avulla osakkaat voivat hankkia toimeentulonsa siten, että heillä on mahdollisuus itse määritellä työnsä laatua ja määrää.

Opinnäytetyön tarkoituksena on luoda case-yritykselle asiantuntijapalveluiden tuotteistukseen soveltuva toimintamalli. Yrityksen tarjoamat palvelut ovat asiantuntijapalveluita, joiden toteutustavat voivat olla keskenään hyvinkin erilaisia. Siksi palvelut halutaan tuotteistaa selkeiksi, helposti myytäviksi kokonaisuuksiksi. Yrityksessä

ymmärretään tuotteistuksen hyödyt ja palveluita halutaan markkinoida valmiina palvelupaketteina. Yrityksen toimiala tulee jatkossa laajenemaan entisestään. Tästäkin syystä tuotteistuksesta halutaan tehdä mahdollisimman ketterä prosessi, jota voi soveltaa monenlaisen asiantuntijuuden tuotteistukseen. Tuotteistusprosessiin osallistuvat kaikki osakkaat. Jokainen on oman tarjoamansa palvelun asiantuntija, mutta kaikki eivät hallitse tuotteistuksen menetelmiä. Siksi halutaan saada aikaiseksi tuotteistuksen menetelmäkuvaus, jonka mukaan voidaan toimia. Yrityksessä halutaan käyttää palveluiden arvioinnissa ja kokeilussa mukana asiakkaita. Toimintatavat voivat olla sekä yhteisiä työpajoja että yksilötyöskentelyä.

Kun arvioidaan, millainen menetelmä tai malli sopii yritykselle, voidaan esittää seitsemän pääkriteeriä, jotka mallin tulisi täyttää. Kriteerit ovat case-yrityksen osakkaiden keskusteluista ja tuotteistustyöpajoista kerättyjä, kirjoittajan opinnäytetyötään varten tekemiä huomioita. Kriteerit on lueteltu alla olevassa luettelossa.

1. Lähtökohtana voi olla oma osaaminen, asiakkaan tarve tai uusi innovatiivinen tuote, joka perustuu ennakointiin tai asiakasymmärrykseen. Itse ideointia ei tarvitse sisällyttää tuotteistusprosessiin, sitä tehdään erikseen. Prosessin tulee kuitenkin sisältää esitetyn idean arviointi.
2. Tuotteistusprosessin tulee olla niin helppo, että se käynnistyy jokaisen idean myötä itsestään, eikä erillistä organisaation muodostamista tarvita.
3. Pitää voida ylläpitää useaa, eri vaiheissa olevaa projektia kerrallaan.
4. Prosessin tulee olla sellainen, että se voidaan helposti toteuttaa yhdessä yrityksen osakkaiden kesken tai asiakkaiden kanssa. Yrityksen jokaisen osakkaan on pystyttävä toteuttamaan tuotteistus mallin mukaan yksinkin tai oman kohderyhmänsä kanssa.
5. Mallin tulee huomioida palvelun sisäinen sekä ulkoinen tuotteistus. Sisäiseen tuotteistukseen kuuluvat palveluprosessin kuvaus, resursimäärittely, ulkoiseen palvelulupaukseen palvelun rakenne, hinta ja markkinointimateriaali.
6. Mallin tulee huomioida resurssit ja uuden palvelutuotteen sopivuus olemassa olevien joukkoon.

7. Koska tuotteistusprosessi halutaan pitää nopeana ja kevyenä, pidetään palvelun markkinointitoimenpiteiden suunnittelu erillisenä, eikä sitä tarvitse sisällyttää tuotteistusprosessiin. Markkinointiin tarvittava ensisijainen materiaali kuitenkin valmistetaan tuotteistuksen yhteydessä yrityksen visuaalisen ilmeen mukaan yhtenäiseksi muiden tuotteiden kanssa.

4 TOTEUTUS

4.1 Kehittämistyön toteuttaminen

Liike-elämässä toiminnan kehittäminen on edellytys menestymiselle pitkällä tähtäimellä. Kehittämistyöllä on aina jokin tavoite. Tässä työssä tavoitteena on yrityksen sisäisen työskentelyn tehostaminen ja uuden toimintaprosessin luominen. Yrityksen kehittäminen voi perustua tieteelliseen tutkimukseen, arkiseen työhön tai niiden yhdistelmään. Tieteellinen tutkimus noudattaa perinteisiä menetelmiä ja luo uusia teorioita testaamalla niitä teoreettisissa viitekehyksissä. Arkiajatteluun perustuva kehittäminen sitä vastoin kerää tietoa käytännöistä ja pyrkii ratkaisemaan toiminnassa ilmenneitä ongelmia. Teoriaa käytetään apuna etsittäessä ratkaisuja ongelmiin. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 12, 17–19.)

Edellä mainittujen ääripäiden väliin jää Ojasalon ym. (2014, 18) kuvaama tutkimuksellinen kehittäminen. Se pyrkii ratkaisemaan käytännön ongelmia ja tuottamaan uutta tietoa liiketoiminnan käyttöön. Kehittämistyön tueksi kerätään tietoa systemaattisesti sekä käytännön kokemuksista että teoriasta. Vuorovaikutus on tutkimuksellisessa kehittämissä tärkeää. Ojasalo ym. (2014, 19) kiinnittää huomiota siihen, että tutkimuksellinen kehittämissä ei pidä yleisesti käytössä olevia teorioita ja tutkimusmenetelmiä hyvän kehittämistuloksen takeena. Tärkeää on saavuttaa jotain käytännössä toimivia parannuksia ja ratkaisuja, siis uutta tietoa käsiteltävästä aiheesta ja uusia käytäntöjä.

Tämä opinnäytetyö päätettiin tehdä tutkimuksellisena kehittämissä, koska uusi tuotteistusmalli haluttiin kehittää olemassa olevien mallien avulla valitsemalla niistä yritykselle soveltuvat toimintamuodot. Lähestymistavaksi valittiin konstruktiiivinen tutkimus, jonka ominaispiirteenä on Ojasalon ym. (2014, 37–38, 65–66) mukaan käytännön ongelman sitominen teoreettiseen tietoon. Konstruktiiivinen tutkimus tuottaa uusia toimintamalleja, joita testataan ennen hyväksymistä. Uuden tuotetun menetelmän tulee olla käyttökelpoinen myös yleisellä tasolla, ei vain sen tuottaneessa organisaatiossa. Koska tutkija itse on mukana organisaatiossa ja kehittäminen tapahtuu osallistamalla voimakkaasti yhteisön jäseniä, on tutkimuksessa mukana myös toimintatutkimuksen piirteitä (Ojasalo ym. 2014, 59).

Oman tuotteistusmenetelmän kehittämisessä halusivat olla mukana kaikki yrityksen osakkaat, ja koska tämän kirjoittaja on yksi heistä, muodostuu tutkimuksesta helposti vuorovaikutteinen. Tutkimusmenetelmiksi valittiin haastattelemineen, empiirinen havainnointi, testaus ja mallintaminen. Sivulla 10 kuviossa 1 esitellään asiakkaiden mukanaolon erilaisia muotoja. Tässä kehittämistyössä asiakasymmärrystä lisättiin ottamalla asiakas mukaan palvelun testaajaksi.

4.2 Tuotteistusmallien vertailu ja soveltuvuus case-yritykselle

Suurin osa kirjallisuudessa esitetyistä asiantuntijapalvelun tuotteistuksen malleista perustuu esineiden tuotekehityksessä perinteisesti käytettyyn vaiheittaiseen tuotteistusprosessiin, ns. vesiputousmalliin (waterfall method), jossa tuotteistuksen vaatimat toimenpiteet on kuvattu tarkasti ja normatiivisesti toisiaan seuraavina työvaiheina (Clarke, 2014). Prosessi etenee lineaarisen suoraviivaisesti tehtävästä toiseen ja edellisen vaiheen pitää olla valmis ennen kuin siirrytään seuraavaan. Tuotteistusprosessin hallinnassa käytetään perinteisiä projektinhallinnan menetelmää. Tästä johtuen palvelun tuotteistus nähdään kertaluonteisena ponnistuksena, projektina, jonka aikana palvelua testataan useaan kertaan ja sen valmistuttua tuotetta myydään ja tuotetaan. Koska vielä nykyisin kaikkien palveluiden tuotteistukseen sovellettavien prosessien kehittämisen lähtökohtana on ollut yksi menetelmä, tuotekehitys, ovat ne paljolti samankaltaisia. Eroja menetelmiin syntyy tavoista huomioida asiakas, siitä, millaisia työkaluja käytetään, sekä siitä, mikä on tuotteistusprosessin lähtökohta.

Kuviossa 12 on vertailtu kirjallisuudesta kerättyjen mallien ominaisuuksia. Kriteeriksi on otettu asiakkaan huomioiminen ja se, miten malli ottaa huomioon resurssit. Lisäksi taulukkoon on kirjattu mallin toteutettavuus sekä haettu kullekin mallille tyypillinen painoalue tai lähtökohta. Lähes kaikissa malleissa asiakas otetaan mukaan jollain tavalla. Scheuing & Johnsson (kappale 2.4.2) ja muotoiluajattelu (2.4.9) käyttävät asiakkaita testaajina varhaisessa vaiheessa. Tietojen kerääminen asiakkaista on tärkeää Wilhelmssonin & Edvardssonin (2.4.3) mallissa. Asiakaslähtöisyydestä voidaan puhua Edvardssonin & Olssonin (2.4.4) ja Vahvaselän (2.4.6) malleissa kun taas palvelumuotoilun tai Cagan & Vogelien (2.4.7) mallit edel-

lyttävät asiakasymmärryksen olemassaoloa. Tax & Stuart (2.4.5) keskittyvät arvioimaan olemassa olevia tuotteita.

	ASIAKAS-LÄHTÖI SYYS	RESURSSIEN HUOMIOINTI	TOTEUTETTA VUUS	PAINOTUKSET	SOVELTUVUUS CASE YRITYKSELLE
SHOSTACK	asiakas mukana blueprinting kuvauksessa	havainnollistaa resurssien tarpeen eri vaiheissa ja myös suhteet toisiin resursseihin	toimii tuotteistuksen ja kehittämisen pohjana kuvaa kokonaisuuksia	kuvaaminen	hyvä työkalu havainnollistamiseen
SCHUEING JA JOHNSON	palvelun käyttäjät testaajina monessa vaiheessa	raskas prosessi, vaatii paljon resursseja	pitkä ja aikaa vievä lineaarinen ei lomitu	looginen järjestys	palvelun testaaminen asiakkailta
WILHELMSOIN JA EDWARDSOIN WARDSSON	kohderyhmästä kerätään tietoa	vaatii hyvää yhteistyötä ja projektinhallintaa	lomittuva prosessi, nopea	samanaikaisuus	tehdään samanaikaisesti useita asioita mikä nopeuttaa prosessia
EDWARDSOIN JA OLSSON	asiakkaat mukana jo alkuvaiheessa	tuotteistusprosessi itsessään sisältää jo resurssien huomioimisen	vaatii tutkimuksia ja selvityksiä, selkeästi vaiheistettu	palvelun edellytysten määrittely	omien resurssien arviointi varhaisessa vaiheessa
TAX JA STUART	ei huomioi	vaatii arvioita	ei kovin innovatiivinen	lähtökohtana olemassa olevat tuotteet ja järjestelmä	sopivuus olemassa oleviin palveluihin
VAHVA SELKÄ	prosessi perustuu asiakaslähtöisyydelle	resurssit voidaan käyttää tuotteen vaatimusten mukaan	selkeät vaiheet	kehitetään vain sitä, millä on kysyntää	ei käytettävää sisältöä
CAGAN JA VOGEL	lähtökohtana asiakkaiden arvomaailman selvittäminen	osaamista vaativia tutkimusmenetelmiä, uuden kehittämistä	ajattelutapa, vaiheistettu	tunnistetaan tiedostamattomia tarpeita	Innovointi ja kehittäminen eri prosesseja
PAVELU MUOTOILU	asiakkaan tunteminen oleellista	paljon erilaisia toimintatapavaihtoehtoja, laaja	innovatiivinen, muokkautuu	tuotesuunnittelun menetelmät palvelujen tuotteistamiseen	käyttökelpoisia menetelmiä ja työkaluja
MUOTOILUAJATTEILU	tehdään yhdessä asiakkaiden kanssa	huomioi käyttäjien, ja tuottajien resurssit, nopea kevyt kokeileminen	konkreettista tekemistä ja kokeilua	tuottaa uusia vaihtoehtoja kokeiltavaksi	nopeus, kokeileminen varhaisessa vaiheessa, kokonaisvaltainen

Kuvio 12. Yhteenveto tuotteistusmalleista

Tuotteistusmallit voidaan resurssienkäytön, toteutettavuuden ja painotuksien mukaan jakaa kolmeen erilaiseen ryhmään. Ensimmäistä ryhmää voidaan kutsua **vaiheittaiseksi tuotteistukseksi** koska nämä mallit painottavat perinteisen vesiputousmallin tapaan toimenpiteiden seuraussuhteita ja tuotteistusprosessin loogista vaiheittaista etenemistä. Tällaisia menetelmiä ovat Scheuingin ja Johnssonin normatiivinen malli, Edvardssonin ja Olssonin malli, Vahvaselän 6-vaiheinen tuotteistusmalli, Caganin ja Vogelien malli sekä palvelumuotoilu. Mallit on merkitty kuvioon 12 sinisellä.

Termi **lomittainen tuotteistus** kuvaa mallia, jossa hyödynnetään ketterän projektinhallinnan menetelmiä (agile project management). Ketterä projektinhallinta ratkaisee vesiputousmallin ongelmia (Clarke, 2014). Vesiputousmallissa on vaikea korjata aikaisemmissa vaiheissa tehtyjä virheitä koska ne usein voidaan huomata vasta lopussa, kun nähdään tulokset. Clarken (2014) mukaan ketterässä projektinhallinnassa työskennellään samanaikaisesti suunnittelun sekä toteutuksen parissa, jolloin nähdään toteutusvaiheen ongelmat jo työstövaiheessa ja muutoksia voidaan tehdä heti. Tämä tuotteistusmuoto valitaan, kun palvelu halutaan saada markkinoille mahdollisimman nopeasti. Kirjallisuudesta kerätyistä malleista voidaan huomata, että kun tuotteistuksen eri vaiheita tehdään samanaikaisesti, voidaan mennä heti alussa ulkoiseen, asiakkaalle näkyvien palvelun elementtien kuvaamiseen. Palvelua myydään asiakkaille jo tuotteistusprosessin aikana ja tuote viimeistellään yhdessä ensimmäisen asiakkaan kanssa. Lomittaista tuotteistusta kuvaa Wilhelmssonin ja Edvardssonin malli. Kuviossa 12 malli erottuu vihreänä.

Kehittäväksi tuotteistukseksi voidaan luokitella Tax & Stuartin olemassa olevaan palveluun pohjautuva malli. Vaikka tämäkin malli on voimakkaasti vaiheistettu ja siten voisi kuulua ensimmäiseen ryhmään, katsotaan se tässä kuitenkin tähän ryhmään kuuluvaksi, koska oleellista mallissa on muutostarpeen etsiminen. Oletettavaa on, että missään kuvatuista malleista ei palvelun ensimmäinen tuotteistus tuota täydellistä lopputulosta eikä palvelun pidäkään olla koskaan valmis siinä mielessä, että se olisi staattinen, pysyvä ratkaisu. Kehittävässä tuotteistuksessa lähtökohtana on palvelun vaiheittainen tuotteistus siten, että vaiheistus tehdään tuotteistuksen sisällön perusteella (Palvelujen tuottamisen käsikirja). Paneudutaan esimerkiksi vuorotellen sisäiseen ja ulkoiseen tuotteistukseen. Kehittävä tuotteis-

tus on toimintatapa, jossa palvelu ajatellaan jatkuvasti kehittyväksi kokonaisuudeksi. Palvelusta tuotteistetaan uusia ja parempia versioita suunnitelmallisesti. Sekä tuotteistusprosessin että tuotteistettavan palvelun sisältö ovat joustavia. Tähän ryhmään kuuluu kirjoittajan mielestä Tax ja Stuartin ohella muotoiluajattelu. Kuviossa 12 nämä ovat punaisella pohjalla.

4.3 Case-yrityksen empiiriset havainnot

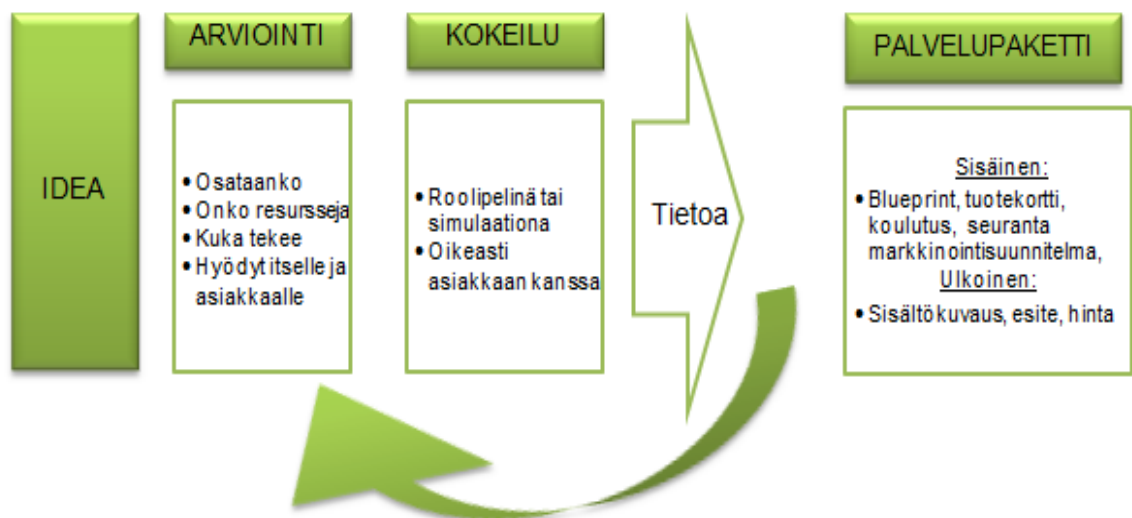
Omaa tuotteistusprojektimallia etsittäessä tuli mahdollisuus spontaanisti kokeilla tuotteistusprosessia asiakkaan pyytäessä palvelua, jota ei ennen oltu tehty. Tämä palvelun tuotteistuksen kokeilu tehtiin nopeana kuukauden kestäneenä pilotointina. Huomioitavaa on, että asiakkaan yhteydenoton aikaan opinnäytetyöstä oli vasta teoriaosuus kirjoitettuna. Palvelu päätettiin osuuskunnassa tuottaa niin, että oman tuotteistusmallin muodostamiseen kerättäisiin samalla kokemusperäistä tietoa. Tiedot ja esiin tulleet huomiot koottiin materiaaliksi tätä opinnäytetyötä varten. Koska mitään malliluonnostakaan ei omasta tuotteistusprosessista vielä ollut valmiina, tultiin palvelun toteuttamista suunniteltaessa siihen tulokseen, että opinnäytetyön tekijä laatii luonnoksen prosessista, johtaa sen toteuttamisen ja kirjaa ylös tuotteistusta koskevat huomiot. Varsinaiseen palvelupakettiin tarvittavat tiedot kirjaa toinen osuuskunnan jäsen, joka myös kokeilun jälkeen muokkaa pilottikokeilusta saatujen kokemusten mukaan varsinaisen palvelutuotteen.

Pilotointia koskevia työpajoja pidettiin kaikkiaan kolme. Kyseessä oli tutkimuksen tekeminen asiakkaalle, joten hän oli mukana alkuvaiheen tavoitteenasettelussa. Asiakas kertoi, mitä hän haluaa saavuttaa ja tietää. Hänen kanssaan sovittiin, kuinka paljon hän itse haluaa olla mukana toteutuksessa ja millä tavalla hän voi antaa palvelun toteutumisesta palautetta.

Osuuskunnan yhteisissä työpajoissa mietittiin käytännön toimenpiteet ja palvelu hinta. Kokeilun alkuvaiheessa mietittiin lähinnä keskustellen seuraavia asioita: löytyykö osaamista, sopiiko kysytty palvelu liikeideaan, riittävätkö resurssit, onko palvelu yrityksen strategiaan ja arvoihin sopiva ja löytyykö palvelulle kohderyhmä. Arvioinnin jälkeen tehtiin palveluluonnos. Tässä vaiheessa todettiin, että uskalletaan kokeilla palvelua aidossa toimintaympäristössä asiakkaan kanssa. Palvelu

myös hinnoiteltiin tässä vaiheessa ja asiakkaalle annettiin tarjous, jonka hän hyväksyi. Palvelun tuottamisen aikana eri vaiheet kirjattiin ylös ja myös siihen kuluva aika, materiaalit, osaaminen ja prosessin kulku. Kokeilun tuottaman tiedon perusteella tehtiin palvelusta kolmannessa työpajassa prosessikuvaus, johon sisältyi myös markkinointisuunnitelma ja kannattavuusarvio. Kuvaus tehtiin blueprintinä, jonka mukaan palvelua voitaisiin heti kokeillaan uudelleen tarjoamalla pilottia toiselle asiakkaalle kokeiltavaksi vaikkapa puoleen hintaan. Palvelun toteutumista arvioitiin osuuskunnassa yhdessä työn valmistumisen jälkeen. Palvelun toteuttamisen jälkeen asiakkaalta kysyttiin hänen näkemyksiään erityisesti palvelun tuottamisen tavasta, sen toimivuudesta ja onnistumisesta. Asiakkaalta kysyttiin mielihoidettävä myös muutamasta yksityiskohtaiseen toteuttamiseen liittyneestä toimintatavasta. Yrityksen sisäiseen käyttöön valmiiksi tuotteistetusta palvelusta tehtiin intrassa kaikkien saatavana oleva tuotekortti, blueprint kuvaus, virallinen palvelukuvaus ja markkinointiesite printtimediaan sekä nettiin, hinnasto ja muu palvelukohtainen tuottamiseen tarvittava materiaali.

Tässä tapauksessa tuotteistus tapahtui siis samanaikaisesti palvelun tuottamisen kanssa. Jos lähestytään tätä prosessia tuotteistuksen näkökulmasta, voidaan läpi käyty kokonaisuus kuvata kuvion 13 mukaisesti.



Kuvio 13. Tuotteistusprosessi pilotoinnin avulla (kirjoittajan laatima malli).

Oman tuotteistusmallin luomista varten kirjattiin seuraavanlaisia yksittäisiä havain-
toja:

- Idean alkuperä ei ole kovin tärkeää. Mistä tahansa idea tuleekin, se kannattaa joka tapauksessa aina arvioida.
- On selvitettävä, millaista arvoa palvelulla on kohderyhmälle ja mitä asiakas palvelulta haluaa. Tätä olisi pilottikokeilussa pitänyt tarkemmin kysyä asiakkaalta. Toisaalta on huomattava, että asiakas ei aina itsekään tiedä, millaista hyötyä palvelusta voi olla saatavissa. Hyötyjä on helpompi arvioida vasta kokeilun jälkeen.
- Yleishuomiona testauksesta voidaan sanoa, että keskeneräisen palvelun kokeilemiseen asiakkaan kanssa sisältyy riski. Palvelu saattaa epäonnistua ja aiheuttaa jopa vahinkoa asiakkaalle. Jos kompetenssia on kuitenkin riittävästi, voidaan kokeilu suorittaa asiakkaan kanssa. Jos taas palvelun mahdollinen epäonnistuminen on yritykselle liian suuri riski, kannattaa kokeilu tehdä simulaationa tai roolipelinä yrityksen sisäisesti.
- Asiakkaan kanssa on syytä keskustella palvelun pilottiluonteen merkityksestä ja sopia etukäteen palautteen antamisesta. Viimeistään testauksen jälkeen saadaan arvokas asiakasnäkemyks mukaan ja voidaan tehdä lopullinen prosessikuvaus palvelusta ja valmistaa markkinointimateriaali.
- On syytä myös selvittää, kuka osaa palvelua toteuttaa ja millä tavoilla sitä tullaan markkinoimaan.

Oleellinen asia palvelutuotteistuksessa on hinnoittelu. Kokeilun aikana huomattiin, että hinnoittelun sisällyttäminen osaksi tuotteistusprosessia on tärkeää. Pilottoimalla tehtävään tuotteistusprosessiin se voidaan ottaa mukaan kustannusseurantana, jota tehdään testauksen aikana. Kokeilun avulla voidaan saada hyvinkin tarkkaa tietoa palvelun kustannuksista. Hinnoittelu on oma teoreettinen prosessinsa aivan kuten markkinointi ja ideointikin. Tässä opinnäytetyössä ei käsitellä hinnoittelua eikä ideointia.

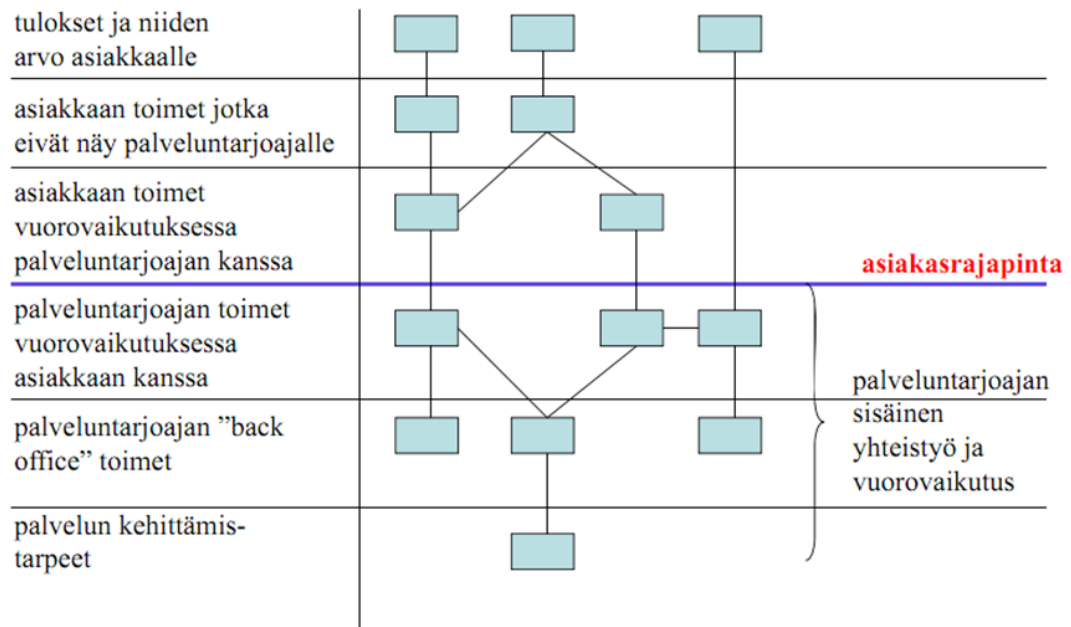
4.4 Tuotteistuksen työkalut

Palvelumuotoilu ja muotoiluajattelu ovat uusia tuotteistusmalleja, jotka prosessivaiheiden lisäksi esittelevät monia palveluiden tuotteistuksessa käytettyjä toimintatapoja ja työskentelymalleja. Muiden, vanhempien mallien tapaan ne sisällyttävät tuotteistusprojekteihin niin monia vaiheita, että pienyrityksellä ei ole vastaavaan resursseja. Kuitenkin yksittäisistä työkaluista voidaan löytää paljon käyttökelpoista apua kevyesti organisoituun työskentelyyn. Luvussa 2.4.7 mainitaan joitain saumattomaan tuotekehitysprosessin työkaluja. Palvelumuotoilun työkaluja on käsitelty luvussa 2.4.8.

Moritz (2005, 123–147) listaa tuotteistukseen soveltuvia työskentelyvälineitä ja toimintatapoja seuraavasti:

1. Asiakasymmärrys: benchmarkkaus, asiakkassegmentointi, kontekstikartoitus, etnografia, asiantuntijahaastattelut, fokusryhmät, haastattelut, mysteryshopping, tarkkailu, havainnointi, luotaimet, varjostus, käyttäjäkyselyt
2. Strategiavaihe: käyttäjäpersoonat, samankaltaisuuskaavio, mind map, tärkeysjärjestys, visuaalinen ajattelu
3. Kehittämisvaihe: aivoriihet, ideahaastattelu, eläytyminen, skenaariot
4. Karsintavaihe: ryhmähaastattelut, tyyppi-profiilit, swot, kognitiivinen läpikäynti, asiantuntija-arviot, käyttäjäpersoonat
5. Kuvaamisvaihe: kamerapäiväkirja, kokemuksen mallinnus, protoilu, roolipelit, skenaariot, lööpit, kuvakollaasit, eläytymismenetelmä, käyttäjäprofiilit, kokemuksen mallinnus, mock-upsit,
6. Toteutusvaihe: palvelun visuaalinen malli, liiketoimintasuunnitelma, mind map, skenaarioiden testaus, palvelun prototyyppi, simulaatio, mallipohja, roolitus

Asiantuntijapalvelun kuvaamiseen soveltuu tämän kirjoittajan mielestä hyvin kapaleessa 2.4.1 kuvattu Shostackin blueprint malli. Se ottaa huomioon kaikki palveluprosessiin sisältyvät elementit ja osallistujat. Malliin voi sisällyttää kuvauksen sekä ulkoisista, että sisäisistä toiminnoista.

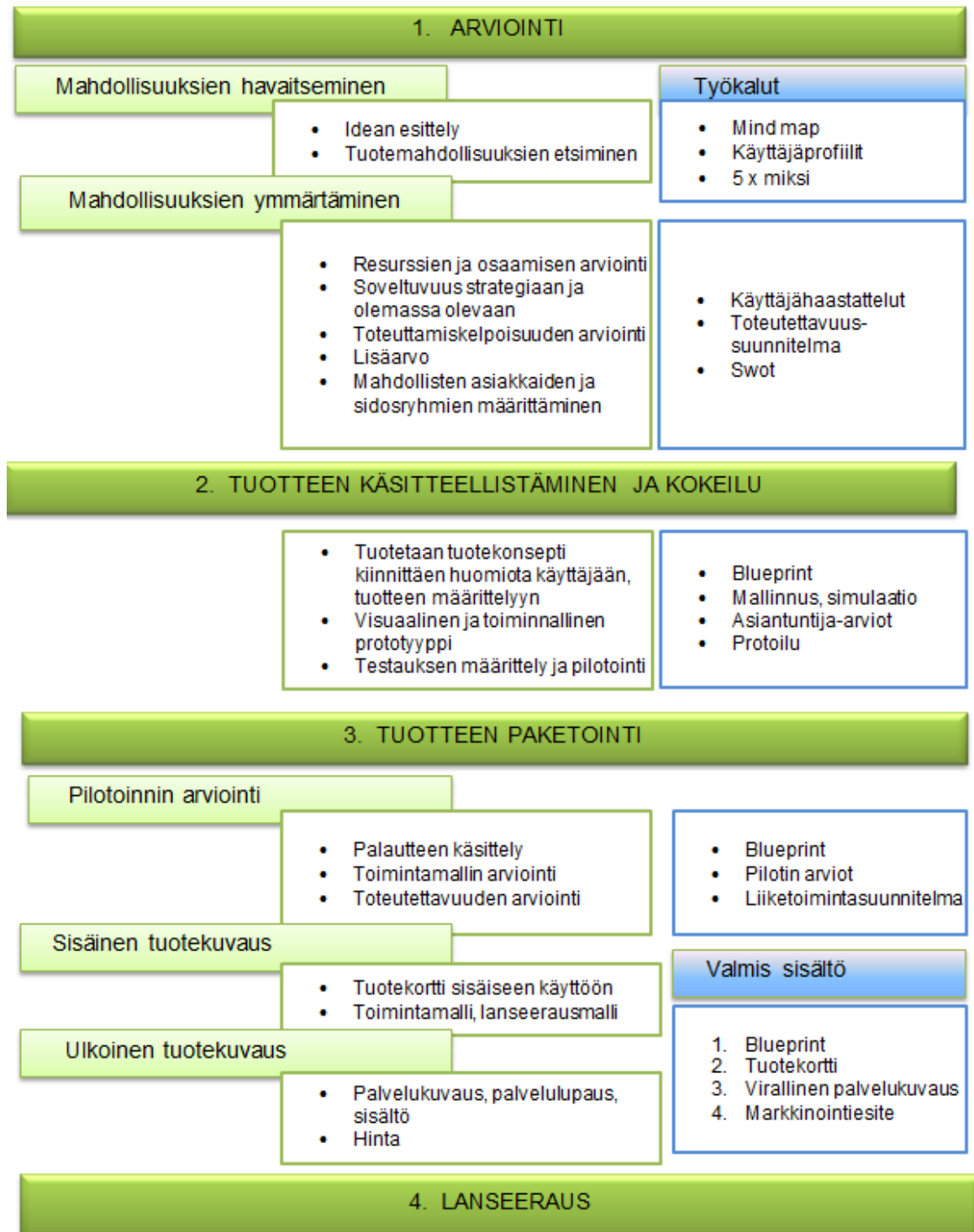


Kuvio 13. Blueprintin perusmuoto (Toivonen 2012).

Tuulaniemi (2011, 210–215) esittelee kirjassaan blueprintingin monipuolisuutta todeten sen soveltuvan myös palvelun tuottamisesta aiheutuneet kulut. Liitteessä 1 on Tuulaniemen mallista case-yrityksen käyttöön muokattu blueprinting-työkalu, jossa mukana kustannusten arviointi ja hinnoittelu. Normaalista vuokaaviomuotoisesta blueprintingistä poiketen kaavio on taulukkomuotoinen ja palvelupolkua kuvataan tekstein. Kyseinen blueprintingmalli on monikäyttöinen tuotteistusprosessin eri vaiheissa käyttökelpoinen työkalu.

4.5 Oman tuotteistusmallin kehittäminen

Oma tuotteistusmalli muodostetaan yrityksen tuotteistusprosessille asettamien, luvussa 3 esitettyjen kriteerien mukaisesti yhdistämällä luvussa 4.3 esitellystä pi-lottikokeilusta saatua kokemusperäistä tietoa ja kirjallisuudesta kerättyjen mallien sopivaksi katsottuja, luvussa 4.2 arvioituja elementtejä. Näistä muodostetaan projektikonaisuus, joka on esitetty kuviossa 14.



Kuvio 14. Case-yritykselle kehitetyn mallin rakenne (kirjoittajan oma malli).

Koska prosessista halutaan yksinkertainen ja lyhyt, voidaan todeta, että Wilhelms-sonin ja Edvardssonin (1994, Kinnusen 2004, 34 mukaan) suunnittelumallissa esitetty ajatus vaiheiden lomittumisesta on soveltuva lähtökohta. Sivulla 17 kuviossa 4 esitellyn mallin vaiheita ovat ideointi, projektin organisointi, kehittäminen ja käyt-

töönotto. Tämä jaottelu on tuotteistuksen työnkulku yksinkertaisimmillaan. Se sisältyy lähes kaikkiin tässä käsiteltyihin malleihin. Ideointi halutaan toteuttaa tehokkaana erillisenä projektina tarvittaessa, sitä ei haluta sisällyttää tuotteistukseen. Projektin organisointi voidaan haetussa mallissa olettaa olevan sisäänkirjoitettuna, toisin sanoen malli itsessään on toimintatapa. Wilhelmssonin ja Edwardssonin (1994 Kinnunen 2004, 34 mukaan) mallista jää siis jäljelle kehittäminen ja käyttöönotto, ja ajatus vaiheiden lomittumismahdollisuudesta. Cagan ja Vogel (2003, 170-175) jakoivat kuviossa 9 sivulla 22 esitettyssä mallissaan prosessin kolmeen päävaiheeseen; konseptin kehittämiseen, tuotteen kehittämiseen ja lanseeraukseen. Empiirisen kokemuksen mukaan case-yrityksessä idean arviointiin halutaan paneutua. Näin ollen voidaan määritellä yrityksen tuotteistusprosessin ensimmäiseksi osaksi **arviointivaihe**, joka jaetaan Caganin ja Vogelien konseptin kehittämävaiheen jakomallia mukailleen kolmeen vaiheeseen:

1. Mahdollisuuksien havaitseminen: idean toteaminen ja sen tuomien tuotemahdollisuuksien kuvaaminen
2. Mahdollisuuksien ymmärtäminen: arvioidaan resurssit, osaaminen, kohderyhmä, sopiiko strategiaan ja arvoihin, lisäarvo asiakkaalle ja yritykselle.
3. Idean käsitteellistäminen: tuotekonsepti, prototyyppi ja kokeileminen

Mahdollisuuksien havaitseminen on vaihe, jossa tavalla tai toisella esiin tullut palvelutuoteidea saatetaan käsiteltävään muotoon kuvaamalla se tuotteistustyöhön osallistuvalla ryhmällä. Mahdollisuuksien ymmärtämävaiheessa pohditaan potentiaalisen palvelutuotteen ominaisuuksia. Tähän vaiheeseen voidaan ottaa mukaan käsiteltyjen mallien painotuksia ja toimenpiteitä. Tax ja Stuart (Kinnunen 2004, 37) noudattivat mallissaan vesiputousmallin vaiheita, mutta heidän näkökulmansa oli verrata uutta tuotetta olemassa oleviin. Tämä painotus otetaan mukaan case-yrityksessäkkin. Uusien palveluiden tulee sopia palveluvalikoimaan. Scheuing ja Johnssonin (Kinnunen 2004, 32) mallissa huomioitavaa oli palvelun testaaminen asiakkailla jo varhaisessa vaiheessa. Edwardssonin ja Olssonin (Kinnunen, 2004, 36) mallissa omia resursseja arvioitiin myös heti alkuvaiheessa. Nämä ovat ominaisuuksia, jotka halutaan ottaa mukaan omaan tuotteistusmalliin, ja ne voidaan sijoittaa arviointivaiheeseen. Ennekuin tuoteideaa voidaan kokeilla, täytyy tehdä

jonkin verran konseptointia. Tarkoituksena on myös hinnoitella tuote alustavasti jo tässä vaiheessa. Tuotetta voidaan tarjota kokeiltavaksi edulliseen pilottihintaan. Näin hintaa voidaan vielä tarkistaa, eikä se ole sitova. On kuitenkin varmistettava, että pilottihinta ei ole valmiin tuotteen hintaa korkeampi. Arviointivaiheen lopuksi tehdään tuotekonsepti. Blueprint on hyvä tapa kuvata palvelutuote. Se on myös malli, jonka mukaan voidaan toimia kokeilussa. Jos testausta ei haluta tehdä oikean asiakasyrityksen kanssa, voidaan käyttää palvelumuotoilusta tuttuja roolitus- ja mallinnusmenetelmiä.

Kehitettyä mallia testattiin case-yrityksessä opinnäytetyön tekemisen aikana konkreettisesti ja todettiin, että arviointivaiheen on parempi olla selkeästi erillinen vaihe ja käsitteellistäminen ja testaus oma kokonaisuutensa. Arviointivaiheessa voidaan tehdä yhdessä ideointia ja pohtia palveluraakileen mahdollisuuksia. Tämän jälkeen tehtävä kokeilu voidaan sen sijaan tehokkaammin tehdä esimerkiksi parityönä arviointiryhmän lausumien mukaan. Testauksessa on parempi olla vain yksi henkilö vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. Lopulliseen malliin eriytettiin siis Caganin ja Vogelín (2003, 170-175) mallista poiketen käsitteellistäminen ja testaus omaksi vaiheekseen. Tuotteistusprosessin lomittuminen saadaan myös mukaan edellä mainitun jaon avulla. Uusien palveluideoiden kanssa voidaan aloittaa arviointi heti kun yksi idea on saatu testausvaiheeseen. Myös jo testattuja palveluita voidaan tuoda uudelleen arvioitavaksi.

Toinen vaihe on, edelleen Caganin ja Vogelín (2003, 170-175) mukaan, **tuotteen käsitteellistämistä ja kokeilua**, jossa lähtökohdaksi otetaan kaikki kokeilusta saatu materiaali. Omassa pilottikokeilussa saatiin oikean asiakkaan kanssa tehdystä kokeilusta hyvää tietoa palvelun laadusta. Muotoiluajattelun painotuksen mukaan kokeiluista otetaan parhaat palat, joiden avulla tuotetta rakennetaan. Tässä vaiheessa työstetään palvelusta sekä sisäinen, että ulkoinen kuvaus ja valmistetaan materiaalit. Sisäiseen tuotteistukseen kuuluvat yrityksen esittämien kriteerien mukaan palveluprosessin kuvaus, resurssimäärittely, ulkoiseen taas palvelulupaus, palvelun rakenne, hinta ja markkinointimateriaali. Tarvittaessa voidaan kokeilla vielä toisen kerran asiakkaan kanssa. Kokeilun palaute käytetään edelleen tuotteen kehittämiseen. Omassa mallissa vaihetta halutaan nimittää **paketoinnik-**

si, koska kyseinen termi kuvaa toimiin oleellisesti sisältyvää konkretisointia. Lopputuloksena pitää siis olla kosketeltavaa materiaalia, esitteitä, opas tai käsikirja.

Viimeinen vaihe on luonnollisesti asiantuntijapalvelun **lanseeraus** markkinoille. Markkinointitoimenpiteiden suunnittelu pidetään tuotekehityksestä erillisenä toimenpiteenä.

Kehittämisen tulosta voidaan tarkastella myös luvussa 2.3 esitettyjen tuotteistuksen määritelmien mukaan arvioimalla sisältyykö prosessiin kaikki kuviossa 2 esitetyt tuotteistuksen toiminnot. Voidaan havaita, että arviointivaiheeseen sisältyvät sisällön ymmärtäminen, osaamisen kartoitus, asiakkaalta kysyminen ja resurssien tunnistaminen. Tuotteen käsitteellistämisen ja kokeilun vaiheeseen sisältyvät asiakkaalta kysyminen, kustannusten arviointi, toimintaprosessin määrittely. Paketoituvaiheessa voidaan vielä kerran kysyä asiakkaalta ja analysoida prosessia. Sen jälkeen tuotetaan palvelukuvaus, prosessikuvaus, määritellään tarjoukset, hinta ja markkinointi, jota myös tehdään lanseerausvaiheessa.

5 POHDINTA

Kuten Jaakkola ym. (2009,3) tähdentävät, tuotteistuksella pyritään luomaan uutta liiketoimintaa innovatiivisilla tavoilla. Innovatiivisuus, ideointi ja uusien toimintatapojen luominen, ovat 2010-luvun laajoja trendejä ja vanhoja asioita onkin yhdistelty uusilla tavoilla. Tuotteistusta on tehty käyttötavaroiden parissa jo kauan, mutta palveluiden tuotteistuksen aloitti Lynn Shostack vuonna 1977 luomalla palveluiden kuvaamiseen soveltuvan blueprinting-kaavion (Lehtinen & Niinimäki. 2005, 36). Menetelmät palveluiden tuotteistukseen on otettu suoraan tavaroiden muotoilusta. Useat henkilöt ovat kehittäneet omia mallejaan työn tekemiseen. Luvun 2.4 mallien esittelystä voidaan todeta, että koska niillä kaikilla on sama lähtökohta, ovat ne suurelta osin samankaltaisia. Sheuingin ja Johnssonin täsmällinen vaiheistettu malli voidaan mainita tyypillisimpänä esimerkkinä järjestelmällisyydestä ja loogisesta, vaiheittaisesta etenemisestä, joka on ominaista monelle käsitellyistä malleista.

Wilhelmssonin ja Edvardssonin malli on virkistävä poikkeus toimenpidelistojen joukossa. He esittävät tuotteistukseen toimintamallia, jossa voidaan samanaikaisesti työskennellä eri vaiheiden parissa. Mallia voidaan ajatella toteutettavaksi kahdella tavalla. Jos kyseessä on yhden palvelun tuotteistuksen projekti, voidaan samanaikaisesti testata pilottiprojektina palvelua ja muokata siitä kokeilun yhteydessä jo valmista tuotetta. Palaaminen varhaisempiin vaiheisiin ja virheiden korjaaminen on myös helpompaa kuin muissa malleissa, koska työvaiheet eivät ole riippuvaisia toisistaan. Lisäksi prosessia voidaan toteuttaa siten, että työskennellään samanaikaisesti usean tuotteistettavan palvelun parissa.

Cagan ja Vogel paneutuvat uusien tuotteiden synnyttämiseen ja ideoiden lähteisiin. Palvelumuotoilun myötä on otettu laajasti käyttöön ideointimenetelmiä, kuten esimerkiksi ideariihet ja lateraalijattelu, jotka eivät kirjoittajan mielestä kuitenkaan kuulu varsinaiseen tuotteistukseen. Ideoiden tuottaminen ja palvelun tuotteistus voidaan tehokkaammin toteuttaa selkeästi erillisinä projekteina. Kun ajatellaan asiaa pienyrityksen kannalta, on syytä tehdä hankalilta vaikuttavista, abstrakteista toiminnoista mahdollisimman yksinkertaisia ja helposti toteutettavia. Asiantuntijapalveluiden tuoteideat voivat tulla monista lähteistä; asiakkailta, omasta osaami-

sesta, trendeistä, ennakkoinnista ja niin edelleen. Jos halutaan tuloksellisesti ja tietoisesti etsiä asiakkaiden tiedostamattomia tarpeita tai kehittää omasta osaamisesta uusia tuoteideoita, on ideointi kokonaan tuotteistuksesta erillinen prosessi, joka voidaan mallintaa erikseen. Ideointi voi myös olla tehokasta ja projektimaista toimintaa, jota tehdään pienyrityksessäkin tarpeen mukaan kevyellä mallilla ja organisaatiolla. Se, mitä palveluita asiakkaille tarjotaan, riippuu osaamisesta ja kysynnästä, sekä siitä arvosta, mikä tuotteella kummallekin on, ei niinkään kyvystä tuottaa hyviä ideoita.

Kirjoittajan oman kokemuksen mukaan asiakastuntemus ja asiakasymmärrys voi pienyrityksessä olla hyvinkin paljon tutkimatonta mutu-tietoa. Asiakkaalta ei uskalta pyytää palautetta. Onnistunut tuotteistusprosessi vaatii kuitenkin heti alkuvaiheessa tietoa asiakkaan tarpeesta ja toiveista. Tässä luotu malli kannustaa, jopa pakottaa vuorovaikutukseen asiakkaan kanssa. Asiakkaalta kysyminen maksaa. Siksi voi olla kustannustehokastakin ottaa asiakas mukaan kokeilemaan tuotetta jo varhaisessa vaiheessa tarjoamalla hänelle pilotoitavaksi palvelua edulliseen hintaan. Menetelmään sisältyy toki riski. Keskenäisen palvelutuote saattaa olla asiakkaalle pettymys. Toisaalta, jos hänelle on tähdennetty tuotteen kokeiluluonnetta riittävästi, epäonnistumisen mahdollisuus on molemmilla tahoilla tiedostettu. Maksun pyytäminen pilottipalvelusta saattaa mietityttää myös, varsinkin, jos asiakkaalta edellytetään palautteen antamista. Asiaa kannattaa harkita tapauskohtaisesti riippuen palvelun asiakkaalle tuottamista todellisista hyödyistä. Laajempaa asiakastietoa olisi pienyrityksissäkin syytä kerätä koko ajan osana arkista toimintaa. Pilotoinnin jälkeinen tuotteen lopullinen muokkaus on yhden henkilön työ. Kokeilun yhteydessä todettiin, että kun tuotteen käsitteellistämävaiheessa huolehditaan siitä, että palvelun varsinainen asiantuntija on mukana, voidaan paketointi tehdä rutiininomaisesti ja sen voi toteuttaa case-yrityksessä visuaaliseen ilmeeseen erikoistunut osakas.

Case-yritykselle on nyt muodostettu sopiva ja toimiva malli asiantuntijapalveluiden tuotteistukseen. Mallin avulla voidaan tehdä tuotteistusta tehokkaasti, pienyrityksen resursseihin soveltuvalla tavalla. Jos halutaan, voidaan mallia kehittää edelleen. Etenkin sopivia työtapoja, työpajatyöskentelyn menetelmiä ja tuotteistuksen työkaluja voidaan kokeilla ja määritellä niistä parhaita yrityksen käyttöön.

LÄHTEET

- Cagan, J. & Vogel, C. 2003. Kehitä kärkituote. Ideasta innovaatioksi. Helsinki: Talentum.
- Clarke, P. 10.12.2014. Agile project management: Pioneering intelligence projects? [Verkkosivu]. Reding United Kingdom: M-Brain. [Viitattu 8.2.2015]. Saatavana: https://www.m-brain.com/news-social/#/blog_posts/agile-project-management-pioneering-intelligence-projects-31737
- Edvarsson, B. & Olsson, J. 1996. A Model for New Service Development. The Service Industries Journal 9.
- Eljala, J. & Luoto, A. 2014. Arvonluomisen maailmaan. Teoksessa S. Miettinen (toim.) Muotoiluajattelu. Helsinki: Teknologiainfo Teknova oy, 77–95.
- Hänninen, K. 2014. Rapid productisation process: managing an unexpected product increment. [Verkkójulkaisu]. Oulu: Oulun yliopisto. Acta Universitatis Ouluensis C Technica 494. Väitösk. [Viitattu 8.2.2015]. Saatavana: <http://herkules oulu.fi/isbn9789526204925/isbn9789526204925.pdf>
- Jaakkola, E., Orava, M. & Varjonen, V. 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua: opas yrityksille. Helsinki: Tekes.
- Kinnunen, R. 2004. Palvelujen suunnittelu. Helsinki: WSOY.
- Keinonen, T., Kokkonen, V., Piira, S. & Takala, R. 2003. Konseptisuunnittelun työtapoja. Teoksessa Keinonen, T. & Jääskö, V. 2003. Tuotekonseptointi. Helsinki. Teknologiateollisuus, 50–79.
- Lehtinen, U. & Niinimäki, S. 2005. Asiantuntijapalvelut: tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu. Helsinki: WSOY.
- Lämsä, A-M. & Uusitalo, O. 2005. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. Helsinki: Edita.
- Kälviäinen, M. 2014. Muotoiluajattelua vai muotoilutoimintaa. Teoksessa S. Miettinen (toim.) Muotoiluajattelu. Helsinki: Teknologiainfo Teknova oy, 28–46.
- Miettinen, S. 2014. Johdanto. Teoksessa: S. Miettinen (toim.) Muotoiluajattelu. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy, 9–16.
- Miettinen, S. 2011. Palvelumuotoilu: yhteissuunnittelua, empatiaa ja osallistumista. Teoksessa: S. Miettinen (toim.) Palvelumuotoilu: uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiateollisuus, 20-39.

- Moritz, S. 2005. Service design. Practical access to an evolving field. [Verkkajulkaisu]. Köln International School of Design. [Viitattu 5.11.2014]. Saatavana: http://issuu.com/st_moritz/docs/pa2servicedesign/4
- Nordlund, H. 2009. Constructing Customer Understanding in Front End of Innovation. [Verkkajulkaisu]. University of Tampere. Department of Management Studies. Väitöskirja. [Viitattu 13.10.2014]. Saatavana: https://wiki.metropolia.fi/download/attachments/23209446/HannaNordlund_vaitoskirja.pdf
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudella osaamisella liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Palvelujen tuottamisen käsikirja. Ei päiväystä. Tuotteistamisprosessin viitekehys LEAPS-projektissa: avoin ja osallistava tuotteistaminen [Verkkosivusto]. LEAPS-projekti. [Viitattu 3.3.2015]. Saatavana: <http://palveluntuotteistaminen.fi/mita-huomioida-kun-valmistelet-tuotteistamista/tuotteistamisprosessin-kulku/>
- Pietiläinen, T., Lehtimäki, H., Keso, H. & Hiukka, K. 2007. Tiedon kauppiat. Asiantuntijat yrittäjinä. Helsinki: WSOY.
- Prami, H. 2013. Palvelumuotoilua pienesti – palvelumuotoiluhanke pienyrityksessä. [Verkkajulkaisu]. Helsinki: Aalto-yliopisto. Maisterintutkinnon opinnäytetyö. [Viitattu 11.2.2015]. Saatavana: https://www.taik.fi/onni_new/getoptikafile.php?id=781
- Savolainen, T. 30.10.2012. Tuotteistus on määrittelyä, tarkentamista ja kehittämistä. [Verkkosivu]. Helsinki: Suomen Kuntaliitto. [Viitattu 13.10.2014]. Saatavana: <http://www.kunnat.net/fi/asiantuntijapalvelut/soster/sote-kehittamistyo/tuotteistusmalli/Sivut/default.aspx>
- Scheuing, E. & Johnson, E. 1989. A Proposed Model for New Service Development, *Journal of Services Marketing* 16 (1), 29–34.
- Tax, S. & Stuart, I. 1996. Designing and Implementing New Services. The Challenges of Integrating Service Systems. *Journal of Retailing* 73 (1), 105–134.
- Tiensuu, V. 2005. Tuotteistaminen tutuksi. Esitutkimus tuotteistamisen haasteista mikroyrityksissä. Lahti: Lahden ammattikorkeakoulu. Lahden ammattikorkeakoulun julkaisu. Sarja A. Tutkimuksia, osa 9.
- Toivonen, M. 2012. Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen: yhteinen oppiminen ja asiakaslähtöisyys tuotteistamisen tavoitteina. [Verkkajulkaisu]. Teknillinen tutkimuskeskus VTT. [Viitattu 13.10.2014]. Saatavana: http://www.cimo.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/cimo/embeds/cimowww

[structu-
re/24934_Asiantuntijapalveluiden_tuotteistaminen_Toivonen_05062012.pdf](#)

Tolvanen, J. 2012. Kohtaaminen – Ymmärrä kohderyhmääsi Helsinki: Talentum.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Hämeenlinna: Talentum.

Vahvaselkä, I. 2004. Asiantuntijan myyntitaito – onnistuneen markkinoinnin ja myyntityön perusteita. Helsinki: Oy Finn Lectura Ab.

Valminen, K. 2010. Tuotteistaminen keinona kehittää palveluja. [Verkojulkaisu]. Innovation Management Institute BIT Tutkimuskeskus. [Viitattu 5.11.2014]. Saatavana: http://kuntatekniikka.kuntalehti.fi/toimijat/kehto/KEHTO-foorumit/nokia-kehto-foorumi/Documents/KEHTO-Forum_Palvelujen%20tuotteistaminen_Valminen%2018%203%202010%5B1%5D.pdf

Wilhelmsson, M. & Edvardsson, B. 1994. Utveckling av nya tjänster. Referensram och fallstudier. Karlstad: CTF Högskolan Centrum för tjänsteforskning. Forskningsrapport 94:18.

LIITTEET

Liite 1. Hinnoittelublueprint

LIITE 1 Hinnoittelublueprint

FRONT OFFICE	HINNAN ARVIOINTI					
	ASIAKAS					
	VUOROVAIKUTUS, ASIAKASRAJAPINTA					
	TYÖNTEKIJÄ					
	JÄRJESTELMÄT					
ALLA OLEVA EI NÄY ASIAKKAALLE						
BACK OFFICE	PALVELUTUOTO NTO					
	KUSTANNUKSET					