



UUSIA PALVELURATKAISUJA ETELÄ-SAVOSTA

New Service Solutions - NSS

Mervi Rajahonka & Marja Juvakoski

Mervi Rajahonka & Marja Juvakoski

UUSIA PALVELURATKAISUJA ETELÄ- SAVOSTA

New Service Solutions – NSS



ETELÄ-SAVON
MAAKUNTALIITTO

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



XAMK KEHITTÄÄ 15

KAAKKOIS-SUOMEN AMMATTIKORKEAKOULU

MIKKELI 2017

© Tekijät ja Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu

Kannen kuva: Mervi Rajahonka

Kannen ulkoasu: Mervi Rajahonka

ISBN: 978-952-344-028-9 (PDF)

ISSN 2489-3102 (verkkajulkaisu)

julkaisut@xamk.fi

PALVELULIIKETOIMINTA ON KASVUN MAHDOLLISUUS

Rakennemuutosten vuoksi palvelujen ja erityisesti palvelujen tuotteistamisen merkitys kasvaa. Perinteiset rajat teollisuuden ja palveluelinkeinojen välillä ovat menettämässä merkitystään. Kasvun ja kehittymisen mahdollisuudet löytyvät nykyään yhä useammin tuotteiden kehittämisen ja myynnin sijasta uudennetuista palveluista ja palveluliiketoimintamalleista.

Muuttuva toimintaympäristö edellyttää organisaation kilpailukyvyn jatkuvaa päivittämistä. Asiakkaille tuotettu lisäarvo – asiakkaan saama hyöty – on organisaation kilpailukyvyn tärkeimpiä elementtejä. Kilpailukyky perustuu myös vahvasti osaamisen jatkuvaan kehittämiseen, erikoistumiseen, yhteistyöhön ja uudenlaiseen verkostoitumiseen.

Palveluliiketoiminta nähdään merkittävänä kasvumahdollisuutena myös Etelä-Savossa. Tähän julkaisuun on koottu joukko caseja, jotka kuvaavat Etelä-Savon palveluiden kehittämisen tilannetta sekä organisaatioiden tarpeita ja ratkaisuja kasvun ja uudistumisen aikaansaamiseksi. Julkaisun caset pohjautuvat Pienyrityskeskukseen ”Palveluiden kehittäminen uuden liiketoiminnan perustana – New Service Solutions” -hankkeen NSS-valmennukseen osallistuneiden organisaatioiden kehittämisprojekteihin. Palveluliiketoiminnan kehittämiseen on tarjolla erilaisia työkaluja, malleja ja menetelmiä. Tässä julkaisussa esitellään myös joitakin niistä. Case-esimerkit osoittavat, miten asiakkaiden tarpeista nouseva ketterä palvelusuunnittelu ja palvelumuotoilu sekä verkostomainen työskentelytapa voidaan viedä osaksi organisaation arkea. Palveluosaamisen kehittymisen myötä organisaatiot pystyvät luomaan uutta liiketoimintaa sekä kasvamaan ja kansainvälistymään.

Casekuvauksia voidaan käyttää palveluiden kehittämisen esimerkkeinä ja muun muassa opetuksen tukimateriaalina eri kouluasteilla sekä palvelukehittämisen tukena eri organisaatioissa.

Anne Gustafsson-Pesonen
johtaja
Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun Pienyrityskeskus

Sisällys

JOHDANTO	1
Marja Juvakoski ja Mervi Rajahonka	
CASEKUVAUKSET	4
Mervi Rajahonka	
Case 1: Essoten asiakaskeskeinen Monitoimijainen päivystysmalli sai Innopalkinnon ...	4
Pohdittavaa	7
Työkalu: Palvelupolku	7
Case 2: Mikkeliäinen Mipro tuotteistaa palvelujaan kansainvälisille markkinoille	8
Pohdittavaa	11
Työkalu: Prototyyppi	11
Case 3: Environics Oy:n uusi strategia siirtää painopistettä kohti palveluliiketoimintaa	12
Pohdittavaa	16
Työkalu: Liiketoimintamalli esitettynä Canvas-mallin avulla	16
Case 4: Uusia palveluja Iranin markkinoille aikoville suomalaisyrityksille	17
Pohdittavaa	20
Työkalu: Arvioi idean potentiaali ja testaamisen helppous	20
KÄSITTEITÄ	21
Mervi Rajahonka	
LÄHTEITÄ JA LUETTAVAA	28
Mervi Rajahonka	

JOHDANTO

Marja Juvakoski ja Mervi Rajahonka

Uusia palveluratkaisuja Etelä-Savosta -julkaisuun on koottu parhaita esimerkkejä ja hyviä käytänteitä palveluiden kehittämisen kokemuksista eteläsavolaisissa yrityksissä sekä työkaluja, joita on käytetty onnistuneesti näissä esimerkeissä. Kokemukset ja työkalut palvelevat laajasti eri alojen yrityksiä ja muita toimijoita kehitystyössä.

Tähän julkaisuun kootut casekuvaukset perustuvat Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun Pienyrityskeskukseen¹ ”Palveluiden kehittäminen uuden liiketoiminnan perustana – New Service Solutions” -hankkeen toimintaan. Hankkeen päätavoitteena on ollut tuottaa palvelukehittämisen avulla uutta kannattavaa liiketoimintaa ja kasvua eteläsavolaisiin organisaatioihin, erityisesti pk-yrityksiin.

Hankkeen toimilla on lisätty palveluliiketoiminnan ja palvelumuotoilun osaamista eteläsavolaisissa organisaatioissa. Hankkeen teema on varsin ajankohtainen. Palvelujen merkitys on Etelä-Savo koskevissa skenaarioennusteissa luokiteltu varmaksi ja vaikuttavuudeltaan suureksi muutostekijäksi (Kivinen ja Lehtinen 2015). Asiakaslähtöisyys ja palveluliiketoiminta koskevat kaikkia toimialoja. Minkä tahansa organisaation pitää kyetä kehittämään asiakkaiden tarpeita vastaavia palveluita. Asiakas- ja palveluosaaminen ovatkin niin sanottuja metataitoja, eli eri aloille yhteisiä taitoja ja kyvykkyyksiä, joita tarvitaan tulevaisuudessa yhä enemmän (Kautiainen ja Kokkonen 2016). Muuttuva toimintaympäristö edellyttää organisaation kilpailukyvyyn jatkuvaa päivittämistä. Tämä edellyttää määrätietoista kehitystyötä organisaatioissa.

Palvelutoiminnan kehittämiseen on tarjolla erilaisia menetelmiä. Yksi suosituimmista on palvelumuotoilu. Palvelumuotoilun perusajatus perustuu asiakasymmärryksen syventämiseen, varhaiseen kokeiluun ja laajaan yhteistyöhön käyttäjien ja asiakkaiden kanssa. Palvelumuotoilu vähentää palveluntarjoajan riskejä ja lisää onnistumisen mahdollisuuksia.

NSS-hankkeen laajin toimenpidekokonaisuus on ollut kehittämisvalmennus. Asiantuntijoiden vetämien teemapäivien lisäksi on ollut ohjaukseen ja vertaistukeen perustuvia

¹ Pienyrityskeskus kuului 30.4.2016 saakka Aalto-yliopistoon ja 1.5.–31.12.2016 Mikkelin ammattikorkeakouluun. NSS-hanke toteutettiin 1.4.2015–31.3.2017, ja se on saanut Etelä-Savon maakuntaliiton kautta Euroopan aluekehitysrahaston (EAKR) osarahoitusta.

pienryhmäpäiviä. Valmennukseen kuuluvissa kehittämisprojekteissa osallistujat ovat kehittäneet asiakastarpeita vastaavia palveluratkaisuja omissa organisaatioissaan. Kehittämisprojekteissa osallistujat ovat päässeet soveltamaan toimintamalleja ja työkaluja heti käytäntöön omassa organisaatiossaan palveluliiketoiminnan uudistamisessa. Valmennusohjelman kolmiportainen rakenne osoittautui varsin toimivaksi: asiantuntijaluennot, organisaatiokohtainen kehittämistehtävä ja pienryhmätapaamiset tukivat hyvin uuden oppimista ja uusien toimintamallien soveltamista käytäntöön. Tätä rakennetta voidaan jatkossakin käyttää palveluliiketoiminnan kehittämisen mallina.

Tämä julkaisu pohjautuu edellä mainittuihin organisaatiokohtaisiin kehittämisprojekteihin: caseissa esitellään NSS-valmennukseen osallistuneiden organisaatioiden kehittämisprojekteja sekä näissä projekteissa käytettyjä palveluiden tuotteistamisen ja kehittämisen työkaluja, malleja ja menetelmiä. Kehittämistehtävät olivat projektiluonteisia käytännön töitä, jotka liittyivät palvelujen kehittämiseen osallistujien omassa organisaatiossa. Tavoitteena oli ratkaista käytännön työelämään liittyvä palvelukehittämisen ongelma tutkimuksellista työtettä apuna käyttäen. Kehittämisprojekteihin osallistuvissa organisaatioissa kehitettiin esimerkiksi uusia palveluja, liiketoimintamalleja tai uudenlaisia tapoja tarjota palvelut asiakkaille, tai avattiin uusia markkina-alueita. Kehittämistehtävissään osallistujat käyttivät esimerkiksi palvelumuotoilun työkaluja ja menetelmiä asiakasymmärryksen kartuttamiseen tai asiakastyypittelyä asiakaspalvelun parantamisessa tai loivat palvelukonsepteja asiakkaan huolto- ja ylläpitotarpeisiin, kartuttivat asiakasymmärrystään tai kehittivät palveluliiketoimintaansa asiakaskeskeisemmäksi, terävöittivät palvelun tuotteistusta, määrittivät asiakkaan palvelupolun palvelumuotoilun keinoin tai kuvasivat asiakkaalle tarjottavat palvelut hyödyntäen palvelumuotoilun keinoja sekä asiakasnäkökulmaa.

Tähän julkaisuun valitut caset osoittavat, että palveluliiketoiminnan kehittäminen vaikuttaa liiketoiminnan vahvistamiseen, kasvun ja uuden liiketoiminnan luomiseen, mutta myös henkilöstön motivointiin. Toisaalta ne osoittavat myös sen, että aina kehittämistyö ei ole yksinkertaista ja suoraviivaista, vaan siihen liittyy myös haasteita. NSS-hankkeeseen osallistuneet organisaatiot jatkavat palvelutoimintansa kehittämistä hankkeesta saadun lisäosaamisen ansiosta omaehtoisesti. Hankkeen tilaisuudet ja valmennukset ovat olleet osallistujille kipinä kehittää omaa osaamistaan edelleen.

Ensimmäisessä casekuvauksessa kuvataan Etelä-Savon sairaanhoitopiirin kehittämisprojektia, jonka tavoitteena oli luoda monitoimijainen päivystysmalli kriisipalveluihin. Kehittämisprojektissa käytettiin palvelumuotoilun menetelmiä. Toinen case kuvaa sitä, miten

Miprossa prototypointitavasta tuli pysyvä käytäntö, kun kehittämisprojektissa lähdettiin työstämään REGO-tilannekuvapalvelun tuotteistusta ja lanseerausta kansainvälisille markkinoille. Kolmas case kertoo, kuinka Environics kehitti huoltotoimintaansa Kaakkois-Aasian markkinoilla sekä rakensi vaihtoehtoisia palveluliiketoiminnan toimintamalleja. Neljäs case osoittaa, että uuden palvelun kehittäminen ei aina onnistu, vaikka lähtökohdat tuntuivat olevan kunnossa.

Kiitämme lämpimästi caseyrityksiä ja kaikkia kehittämisohjelmaan ja hankkeeseen sekä tämän julkaisun työstämiseen osallistuneita.

Lisätietoa

Eskelinen, T., Rajahonka, M. ja Villman, K. (toim.) 2017. Palvelukehittämisen caseja PaKe Savo. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. Mikkeli. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-344-030-2>

Video PaKe Savon caseista: <https://youtu.be/ExoLbF0Llq4>

Rajahonka, M. (toim.) 2017. Palvelukehittämisen teemajulkaisu PaKe Savo. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. Mikkeli. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-344-029-6>

Eskelinen, T., Rajahonka, M., Santti, U. ja Villman, K. 2017. Improving Internal Communication Management In SMEs: Case Study, The Proceedings of The 2017 ISPIM Forum, Toronto, Canada, 19-22 March 2017. ISBN 978-952-335-019-9.

Eskelinen, T., Rajahonka, M., Villman, K. ja Santti, U. 2017. Improving Internal Communication Management in SMEs: Two Case Studies in Service Design, Technology Innovation Management Review, Volume 7, Issue 6, pp. 16-25, <http://timreview.ca/article/1081>

CASEKUVAUKSET

Mervi Rajahonka

Case 1: Essoten asiakaskeskeinen Monitoimijainen päivystysmalli sai Innopalkinnon

”Valitsin kriisityön ja kriisipalveluasiakkaan palvelupolun kehittämiskohteeksi sen vuoksi, että kriisityö näyttäytyi toimijoiden silmissä kaikista epäselvimmältä – sellaiselta, että siinä ei ollut selkeitä vastuita, vaikka kaikki tuntuivat hoitavan sitä. Onnettomuustilanteissa ja muissa äkillisissä tapahtumissa asiakas kohtaa monia eri toimijoita, esimerkiksi hätäkeskuksen, poliisin, ensihoidon ja sosiaalipäivystyksen. Asiakkaan kannalta katsottuna kokonaisuudesta tulee helposti sekava ja siinä on paljon päällekkäisyyksiä. Ajattelin, että tässä voisi eniten hyödyntää asiakasnäkökulmaa ja että yhteisellä kehittämisellä voitaisiin parantaa yhdessä toimimista ja toteuttaa asiakaskeskeisempää palvelua”, Katja Saukkonen kertoo.

Saukkonen osallistui Pienyrityskeskuksen ”New Service Solutions – NSS” -valmennukseen toimiessaan Etelä-Savon sairaanhoitopiirin Esso-hankkeessa hankekoordinaattorina. Esso-hankkeen tavoitteena oli luoda asiakaslähtöisiä alueellisia toimintamalleja sosiaali- ja terveystalouteihin.

Asiakkaan palvelupolku käänsi näkökulman

”Meillä on kuvattu paljonkin malleja ja prosesseja, mutta ne on aina olleet siitä näkökulmasta, miten palvelut siinä prosessissa menee. Ajattelin, että nyt lähdetään asiakkaan tarpeesta ja hänen näkökulmastaan. Se oli itsellenikin iso muutos. Palvelupolku valikoitui työkaluksi NSS-valmennuksen aikana, ja se osoittautui toimivaksi välineeksi. Palvelu on hyvä asiakkaan kannalta, kun se on tarkoituksenmukainen. Asiakkaan palvelupolun kuvaaminen tuo esiin juuri sen, mikä asiakkaalle on tarkoituksenmukaista”, Saukkonen toteaa.

”Palvelupolulla kuvataan aika-akselin avulla, kuinka asiakas kulkee ja miten hän kokee palvelun. Polku jaetaan eripituisiin osiin, joita kutsutaan palvelutuokioksi. Tein palvelupolun kuvaamista varten neljä asiakashaastattelua”, Saukkonen kertoo ja jatkaa: ”Halusin välttää akuutissa kriisivaiheessa olevien ihmisten haastatteluja, joten valikoin henkilöitä, joiden kriisitilanteesta ja palvelukokemuksista oli kulunut 1–2 vuotta. Palvelupolun kuvaaminen onnistui yllättävän hyvin haastattelujen avulla, kun keskustelussa vain kuljettiin sitä polkua, mitä he oli kulkeneet.”

”Haastattelussa käytiin jokaisen yksilöllinen polku läpi, ja asiakkaat pystyivät tuottamaan oma-aloitteisesti kronologista palvelupolun kuvausta. Haastateltavat myös analysoivat palvelukokemustaan ja kertoivat, mikä oli ollut tärkeää ja missä kohtaa olisi voitu toimia toisin. Kaikissa kuvauksissa tuli esiin se, että jossain vaiheessa polkua palvelu oli ollut tosi hyvää ja sitten siellä saattoi olla joku yksittäinen toimija, joka oli pilannut kokonaisuuden.”

Toimintamallia työsti monialainen työryhmä

Saukkonen kertoo, että koko toimintamalliin sisältyy asiakkaan palvelupolun lisäksi toimijoiden yhteistyötoimintamallin kuvaus. Toimintamalli on nyt vuoden 2017 alussa otettu käyttöön Essote-kuntayhtymän aloitettua toimintansa. Se on rakennettu vastaamaan sote-uudistuksen ja sosiaalihuoltolain uusiin päivitysvaatimuksiin.

”Onnistumiseen vaikutti se, että kaikki tiesivät, että sote-uudistuksen vuoksi rakenteet joka tapauksessa tulevat muuttumaan. Lisäksi kun tehtiin kustannuslaskentaa, uusi toimintamalli osoittautui edullisemmaksi kuin vanha. Se vaikutti paljon”, Saukkonen toteaa.

Uuden toimintamallin kehittämistä toteutti ja sitä määritteli monialainen työryhmä.

”Käytin paljon aikaa siihen, että kävin keskusteluja kaikkien toimijoiden kanssa yhdessä ja erikseen. Lisäksi asiakashaastatteluista tuli aineistoa, jota työstettiin työryhmässä. Asiakaslupauskin – *”Kun elämä koettelee, olemme läsnä ja tukenasi 24/7”* – työstettiin sitten työryhmän jäsenten kanssa yhdessä. Halusin myös, että työryhmä, joka määritteli toimintamallia, pysyisi riittävän pienenä. Yhteiskehittämisen kautta saatiin luotua yhteinen näkemys siitä, että uudesta toimintamallista on hyötyä. Toimijat ovat nyt ottaneet yhteisen vastuun uuden toimintamallin toteuttamisesta.”

”Kehitystyötä tehdessä kävimme tutustumassa isommilla paikkakunnilla, jotka ovat jo toteuttaneet kriisipäivystyksen. Etelä-Savossa on kuitenkin muutamia erityiskysymyksiä, jotka pitää ottaa huomioon. Täällä on paljon mökkikansaa, ja välimatkoissa on kilometrien lisäksi haasteena se, että meillä on paljon vesistöjä. Lisäksi kun meillä ei ole erikseen kriisityöntekijöitä, kuten isommilla pakkakunnilla, täällä täytyy tehdä yhteistyötä”, Saukkonen kertoo ja jatkaa: ”Kriisityössä yhteistyö toteutuu niin, että mukana on sosiaalipuolen ja terveydenhuollon ihminen ja järjestöihminen. Tämä vaatii enemmän yhdessä sopimista ja tekemistä, mutta toivottavasti tämä myös näkyy asiakkaalle parempana palvelukokemuksena, kun asiaa on mietitty yhdessä. Vastaavaa mallia ei ole tietääkseni käytössä muualla.”

Kehittämistyö saa nostattaa tunteita

”Taustaltani olen sosiaalityöntekijä, ja olen ollut mukana kehittämistöissä viimeiset kahdeksan vuotta. Uusien toimintamallien ja erilaisten yhteistyörakenteiden rakentaminen on siis tuttua. Lähdin NSS-valmennukseen mukaan, jotta saisin uusia näkökulmia sekä työkaluja asiakaslähtöiseen kehittämiseen. Niitä sainkin runsaasti. Valmennus myös rohkaisi asiakashaastatteluihin ja jäseni sitä, mitä asiakashaastattelulla haetaan. Asiakasymmärrys on tärkeä termi, joka itselleni jää elämään NSS-valmennuksesta”, Saukkonen tiivistää.

Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun (aik. Mikkelin ammattikorkeakoulun) Pienyrityskeskukseen NSS-kehittämisohjelmassa oli palveluliiketoiminnan asiantuntijoiden vetämien valmennuspäivien lisäksi pienryhmätapaamisia, joissa työstettiin organisaatiokohtaisia kehittämistehtäviä.

”NSS-hankkeen pienryhmätapaamiset olivat hyödyllisiä, koska vaikka jokaisella osallistujalla oli kehittämistehtävässään oma sisältö, kaikki tekivät kuitenkin pohjimmiltaan samanlaista kehittämistä. Toinen saattoi kehittää sellaista, josta sisällöllisesti et ymmärtänyt yhtään mitään mutta silti voit olla mukana miettimässä, miten asiakkaan polku siinä rakentuu. Olen tosi tyytyväinen, että tämä koulutus sattui tähän kohtaan ja että uskalsin lähteä mukaan. Vaikka olen ollut mielestäni asiakaslähtöinen kehittäjä pitkään, nyt on sellainen olo, että jos asiakkaita ei ole ollenkaan nähty, ei voi puhua asiakasnäkökulmasta.”

”Kehittäjäkokemukseni pohjalta voin sanoa, että jos kehittämistyö ei nostata tunteita, se ei ole hyvä juttu. Jos joku vastustaa, se on hyvä asia, koska se tarkoittaa, että silloin jotain tapahtuu. Todennäköisesti silloin tulee esiin parhaat ideat”, Saukkonen toteaa lopuksi.

Essoten eli Etelä-Savon sosiaali- ja terveystyöpalvelujen kuntayhtymän jäsenkuntia ovat Mikkeli, Kangasniemi, Hirvensalmi, Pertunmaa, Mäntyharju, Puumala ja Juva. Lisäksi Pieksämäki ja Joroinen ostavat erikoissairaanhoidon palvelut Essotelta. Vuoden 2017 alussa Essote on noin 3100 työntekijän organisaatio, joka palvelee noin 103 000 asukasta ja jolla on noin 300 miljoonan euron liikevaihto. (www.essote.fi/)

Innokylä myönsi vuoden 2016 Innopalkinnon Etelä-Savon sosiaali- ja terveystyöpalveluiden kuntayhtymän Monitoimijaiselle päivystysmallille, jossa sosiaali- ja terveydenhuollon sekä järjestön edustajat toteuttavat yhdessä asiakkaan kiireellisiä päivystyspalveluja ja asiakas saa useampaa palvelua samasta paikasta tai siirtyy saumattomasti palvelusta toiseen. Palkinto jaettiin Innofoorumissa 28.11.2016. Arviointiraadin palkintoperusteluissa todetaan:

”Monitoimijainen päivystysmalli on hieno esimerkki siitä, miten sosiaali- ja terveystalvvelujen välisten raja-aitojen purkamisella voidaan parantaa asiakkaiden saamia palveluja aidosti, asiakaslähtöisesti ja aiempaa kustannustehokkaammin. Malli vastaa osaltaan erinomaisesti niihin tavoitteisiin, joita valmistella olevalle sote-uudistukselle on asetettu.” (www.innokyla.fi).

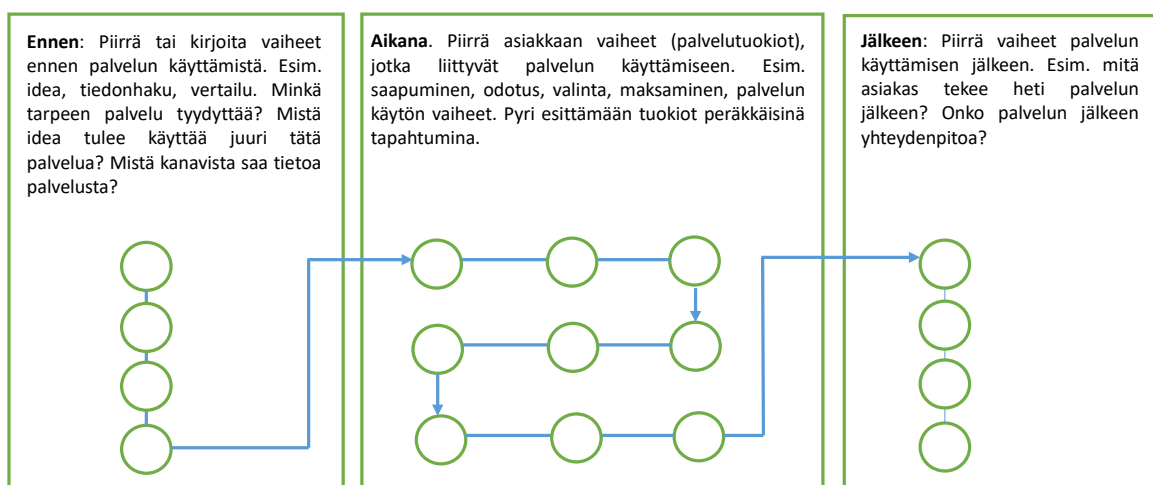
Casekuvaus pohjautuu Saukkosen haastatteluun 23.8.2016.

Pohdittavaa

1. Pohdi palvelukokemuksiasi jonkun itsellesi tutun esimerkin kautta. Piirrä palvelupolkuusi. Mitä kehitettävää löysit? Mitä voisit muuttaa?
2. Millainen on asiakkaasi palvelupolku? Piirrä se tai pyydä asiakasta piirtämään se. Mitä kehitettävää löysit? Mitä voisit muuttaa?
3. Etsi tietoa palvelumuotoilun menetelmistä. Kiteytä ydinkohdat.
4. Mitä menetelmiä olet käyttänyt tai voisit käyttää asiakasymmärryksen lisäämiseen?
5. Miten monitoimijaisen palvelun kehittäminen eroaa yksittäisen palveluntarjoajan palvelukehityksestä?
6. Etsi Monitoimijaisen päivystysmallin kuvaus Innokylän verkkopalvelusta ja käy se läpi. Mitä oppeja voisit soveltaa omassa palvelunkehityksessä tai mitä oppeja voisi soveltaa yleensä palvelunkehityksessä?

Työkalu: Palvelupolku

Piirrä palvelupolku



Merkitse polkuun pelipaikat: Missä syntyy hyvä kokemus? Missä on ongelmia?

Lähde: Palvelumuotoilun työkalupakki – Prosessi ja työpohjat (2012).

Case 2: Mikkeliäinen Mipro tuotteistaa palvelujaan kansainvälisille markkinoille

Mipro on vuonna 1980 perustettu mikkeliäinen kasvuyhtiö, jonka kehittämiä tietojärjestelmiä käytetään esimerkiksi rautatie- ja metrolikenteen sekä vesi- ja energiahuollon ja teollisuuden prosessien ohjauksessa. Mipro työllistää tällä hetkellä noin 100 henkilöä.

”Mipro on taustaltaan projektitalo, mutta käynnissä on muuntautumisprosessi, jossa siirrytään enemmän tuotteistettuun palvelumalliin. Erityisesti kansainvälistä toimintaa ajatellen meillä pitää olla tuotteistettuja ja monistettavia palvelutuotteita, jotka voidaan tuottaa Suomesta käsin tai yhteistyökumppaneiden kautta”, kertoo tuotepäällikkö Jyri Eskelinen.

Tästä syystä Mipro REGO -tuotteen tuotepäällikkö Eskelinen lähti mukaan Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun (aik. Mikkelin ammattikorkeakoulun) Pienyrityskeskukseen vetämään New Service Solutions – NSS -hankkeen kehittämisohjelmaan, jossa tavoitteena oli palvelujen tuotteistamisen avulla tuottaa eteläsavolaisiin pk-yrityksiin uutta, kannattavaa liiketoimintaa ja tukea yritysten kasvun ja uuden liiketoiminnan luonnin edellytyksiä. Kehittämisohjelma koostui palveluliiketoiminnan asiantuntijoiden vetämistä valmennuksista sekä osallistuvien yritysten omaan liiketoimintaan liittyvistä kehittämistehtävistä, joita työstiin pienryhmissä.

”NSS-kehittämisohjelmaan liittyneessä Mipron kehittämistehtävässä tavoitteena oli palvelumuotoilun ja palvelukehityksen keinoin terävöittää Mipro REGO -tilannekuvapalvelun tuotteistusta ja tukea palvelutuotteen lanseerausta valituille kansainvälisille markkinoille. Alun perin ajatuksena oli tuottaa lanseerausmateriaali ja verkkosivusto kansainvälisille InnoTrans-messuille, jotka pidettiin syksyllä 2016. Ennako-oletus siis oli, että tuotteelle pitää tehdä markkinointimateriaali ja esittelyvideo.”

Mipro REGO on karttapohjainen palvelu kriittisen infrastruktuurin hallintaan. Siinä yhdistetään reaaliaikainen prosessitieto paikkatietoon. Palvelun potentiaaliset asiakkaat ovat liikenne-, vesihuolto- ja energiasektoreilta sekä prosessiteollisuudesta.

”Mipron asiakkaita yhdistää se, että niillä on yhteiskunnan kannalta kriittistä infraa, jota ohjataan automaatiojärjestelmillä ja erilaisilla ohjelmistoilla. Data näissä järjestelmissä on siiloutunutta ja jopa pienellä asiakkaalla voi olla 50 eri järjestelmää. Mipro REGO yhdistää datan eri järjestelmistä havainnolliseksi tilannekuvaksi, joka helpottaa kokonaisuuden johtamista,” tuotepäällikkö Jyri Eskelinen kertoo.

Suunnitelmat menivät uusiksi ja video vaihtui livedemoon

”Tässä projektissa on ollut keskeistä asenne, että asioita testataan nopeasti. Niinpä alkuperäiset suunnitelmat muuttuivat ja me oltiin jo helmikuussa messuilla. Toukokuussa oli Iranissa kakkosmessut. Siksi syyskuun InnoTrans-messuilla Saksassa tiedettiin jo paljon enemmän, tällainen se on ja tälle on tarvetta”, Eskelinen toteaa.

Ketterää kehitystä ja kiinteää asiakasyhteistyötä on tehty Miprossa jo ennen tätä valmennusta, mutta kansainvälisen palvelun kehittäminen pakotti tarkastelemaan vielä uudestaan, miten palvelu voidaan tuottaa kansainvälisille asiakkaille.

”NSS-ohjelman kautta tuli sitten sellainen malli kuin ydintuote, ”minimum viable product” tai ”MVP”, Eskelinen toteaa ja jatkaa: ”Tässä MVP-ajattelussa tiedostetaan se, että tarjottavan ratkaisun ydin tarkentuu vähitellen. Samalla karsitaan rönsyjä ja kehittämispanokset kohdistetaan tarkoituksenmukaisesti. Palvelujen kehittämistä voidaan siis pitää jatkuvana valintojen tekemisenä.”

”Valmennuksen aikana ajatus kääntyi myös niin, että me ei tehtykään esittelyvideota. Sen sijaan me tehtiin live-ympäristödemo. Demossa on se etu, että siitä saadaan asiakkaalta välitöntä palautetta. Muutaman viikon päästä voidaan mennä uudestaan käymään ja näyttää uusi versio. Tästä menetelmästä me käytetään sisäisesti nimitystä ”nopea protoilu” eli ”rapid prototyping”, Eskelinen toteaa.

Pienyrityskeskuksen NSS-valmennus auttoi viemään strategiaa käytäntöön

Eskelisen mielestä onnistumisessa tärkeää oli, että johdon tuki oli koko ajan. Valmennukseen osallistuminen oli alkuaankin toimitusjohtajan aloite.

”NSS onkin palvellut suoraan tuotteen liiketoimintasuunnittelua. Ja kun ohjelmointitiimi on tehnyt järjestelmänkehitystä ja toteuttanut demoja, sen kanssa on keskusteltu kahden viikon syklillä koko kurssin ajan”, Eskelinen kertoo.

”Tällainen valmennus parhaimmillaan rohkaisee siihen, että kun näkee, että joitakin asioita voisi tehdä paremmin, niin lähdetään oikeasti kulkemaan siihen suuntaan. Monesti olen lukenut lehdistä, että suomalaiset osaa kyllä tehdä strategioita, mutta ei osaa viedä niitä käytäntöön. NSS on tuonut meille konkreettisia työkaluja siihen, miten strategia viedään käytäntöön. NSS olikin hyvä juuri siinä, että se pakotti viemään asioita käytäntöön”, Eskelinen toteaa.

NSS:ssa ei ollut pelkkää luennointia, vaan valmennuksen aikana keskusteltiin paljon muiden osallistujien kanssa.

”Sekin oli tavallaan yksi testipaikka kehittämistehtävälle. Pienryhmissä sai feedbackia kokeneilta myyjiltä muista yrityksistä. Ja kun luentojen ryhmäkeskusteluissa toisen yrityksen edustaja totesi, että heille voisi olla nopeasta prototypoinnista hyötyä, niin silloin vasta minäkin tajusin, että me tarvitaan se. Prototyyppitavasta on nyt tullut meillä pysyvä käytäntö”, Eskelinen kertoo.

Miprossa kehitystyötä ei tehdä suljettujen ovien takana

”NSS:ssä harjoiteltiin paljon asiakkaan äänen kuuntelua. Meille on jatkossakin tärkeää, että me valitaan muutamia asiakkaita, jotka osallistetaan kehittämiseen. NSS on haastanut siihen, että me ei kehitetä järjestelmiä ja palveluja suljettujen ovien takana, vaan viedään MVP-tyyppisesti koko ajan asiakkaiden kanssa juttuja eteenpäin. Kun puhutaan uudesta markkinasta tai tuotteesta, tietoisuuden lisääntyminen myös palvelee meitä, niin että ylipäänsä asiakkaat alkavat ymmärtää, että tämän tyyppisiä ratkaisuja voi olla”, Eskelinen jatkaa.

Eskelisen mielestä protoilu on hauskaa. ”Se vaikuttaa myös tekijäporukkaan. Tekijät voi olla ylpeitä siitä, mitä he tekee”, hän toteaa ja jatkaa: ”Valmennus toi näkökulmia myös sisäisen viestinnän tärkeyteen. Oma henkilöstö saa käyttää prototyyppiversiota, ja sieltä on alkanut tulla ideoita ideaprosessiin. Näin me osallistetaan koko henkilöstöä enemmän.”

”Suosittelen vastaavaa valmennusta ennen kaikkea niille yrityksille, jotka ei ole vielä täysin palvelullistuneet. Suurin osa teollisuusyrityksistä osuu tähän kategoriaan. Ja erityisesti pk-yrityksille, koska pk-yrityksessä tämän tyyppinen hanke voi olla aidosti merkittävä. Lisäksi palvelujen kehittämisessä on ihan keskeinen juttu, että löytää oman kolonsa markkinoilta ja tajuaa sen, mikä kannattaa tehdä itse ja mikä kannattaa jättää muille. Ihan varmasti löytyy kehitettävää ja uutta liiketoimintaa.”

”Kehittämisehdotuksena voisin heittää, että valmennukseen voisi keksiä innovatiivisempia tapoja tehdä kehittämisraportti. Sen voisi toteuttaa vaikka pelinä”, Eskelinen ehdottaa.

Casekuvaus pohjautuu Eskelisen haastatteluun 29.8.2016.

Pohdittavaa

1. Millainen Mipron tilanne REGO-tuotteen kehittämisessä tällä hetkellä olisi, jos suunnitelmia ei olisi muutettu?
2. Mitä ketteryys mielestäsi tarkoittaa palvelujen kehittämisessä? Mitä vaikutuksia sillä on?
3. Millä tavoin MVP-ajattelu eroaa perinteisestä tuote- tai palvelukehityksestä?
4. Millä eri tavoin yhteistyökumppanit tai henkilöstö voivat osallistua palvelujen kehittämiseen?
5. Etsi tietoa palvelujen tuotteistamisesta. Kiteytä ydinkohdat.
6. Etsi tietoa prototyypoinnin menetelmistä. Kiteytä ydinkohdat.
7. Etsi tietoa palveluistumisesta. Kiteytä ydinkohdat. Miten liiketoiminta muuttuu?

Työkalu: Prototyyppi

Tee ensimmäinen prototyyppi

Palvelun nimi	Miten se toimii?
Asiakaslupaus Viesti jolla palvelua voi markkinoida. Syy ostaa palvelu.	Mitä palveluun liittyy asiakasnäkökulmasta?
Kuva käyttötilanteesta Piirrä tikku-ukolla, leikkaa kuva lehdestä tms.	Kenelle se on suunniteltu?
	Miten sen voi ostaa?

Lähde: Palvelumuotoilun työkalupakki – Prosessi ja työpohjat (2012).

Case 3: Environics Oy:n uusi strategia siirtää painopistettä kohti palveluliiketoimintaa

Environics Oy on mikkeliäinen teknologiayritys, joka kehittää ja valmistaa vaarallisten kemiallisten, biologisten ja säteilevien aineiden CBRN-ilmaisimia ja -järjestelmiä. Yrityksen tärkeimpiä asiakkaita ovat eri maiden sotilas- ja siviiliviranomaiset.

”Kansainvälistä kauppaa Environicsissa on tehty pitkään, ja nykyään meillä on edustajia ympäri maailmaa. Päämarkkina-alueina ovat Aasia, Lähi-Itä ja Eurooppa. Myös kotimaa on edelleen tärkeä markkina-alue”, markkinointipäällikkö Matleena Marttinen kertoo.

Vuonna 2015 tapahtuneen omistajanvaihdoksen jälkeen yrityksen visiota ja strategiaa tarkistettiin ja erilaisia kehityshankkeita laitettiin vireille. Perinteisesti palveluliiketoiminnalla on ollut pieni osuus Environicsin liiketoiminnassa, mutta uuden strategian myötä kasvua on tarkoitus hakea myös palveluliiketoiminnasta.

”Puhdasta palvelutaloa meistä ei tule, mutta palvelujen osuutta liikevaihdosta on tarkoitus kasvattaa”, Marttinen toteaa.

Valmennuksesta käytännön työkaluja palvelujen kehittämiseen

Marttisen mukaan Pienyrityskeskukseen NSS-kehittämisohjelmaan osallistuminen liittyi haluun kasvattaa ja kehittää yrityksen palveluliiketoimintaa sekä kohentaa omaa palveluliiketoiminnan osaamista. Marttisen tavoitteena oli saada työkaluja palvelujen kehitystoimintaan. Niitä hän saikin.

”Yhteisen asiakasymmärryksen luominen ja jakaminen kumppaneiden kanssa on meille tärkeää”, Marttinen toteaa ja jatkaa: ”Valmennuksessa käytiin läpi erilaisia menetelmiä tiedonkeruuseen ja asiakasymmärryksen saamiseen. Juuri silloin me oltiin lähdössä Aasiaan edustajapäiville. Edustajapäiville oli tulossa neljätoista Environicsin edustajaa yhdeksästä eri Aasian alueen maasta. Ilman valmennusta en varmaan olisi osannut hyödyntää tätä tilaisuutta, mutta nyt sain idean tehdä siellä ryhmähaastatteluja. Tarkoituksena oli saada näkemys laajemmasta palveluliiketoiminnan kehittämisestä Aasiassa, ja tähän tarjoutui hyvä tilaisuus, kun me saatiin samaan tilaan kaikki meidän lähimmät kumppanit. Ryhmähaastatteluja varten heidät jaettiin kolmeen ryhmään, ja jokaiseen ryhmään kuului yksi Environicsin henkilökuntaan kuuluva haastattelijamoderaattorin roolissa. Edustajia kannustettiin ideoimaan vapaasti. Pohjana käytettiin löyhää keskustelurunkoa, jossa teemoina

olivat palveluliiketoiminnan käsite, potentiaaliset asiakkaat sekä palveluliiketoiminnan houkuttelevuus ja liiketoimintamalli.”

Palveluliiketoiminnassa on tehtävä tietoisia rajauksia

Marttinen kertoo, että valmennukseen liittyvässä kehittämistehtävässä saatiin oppeja hyödynnettyä yhteen konkreettiseen olemassa olevaan caseen. Kehittämistehtävässä tavoitteena oli Aasian alueen CBRN-järjestelmien huolto- ja ylläpitopalveluiden kehittäminen. Päämääräksi määriteltiin luoda palvelukonsepti, jonka avulla Environics pystyy täyttämään asiakkaan tarpeet ja toiveet järjestelmien huollosta ja ylläpidosta sekä kasvattamaan liiketoimintaa. Maantieteellinen rajausta tehtiin yhteen Kaakkois-Aasian maahan. Environicsilla on meneillään useita järjestelmätoimituksia Aasiassa, ja tässä kyseisessä maassa, johon projekti sijoittui, oli useampi hanke ja näköpiirissä olevia hankkeita. Konkreettisesti casessa takuu-aika oli menossa umpeen, ja tässä saumakohtassa oli mahdollisuus tuoda esille uutta toimintamallia ja hakea yhteistyössä sopivaa ratkaisua.

”Kehittämistehtävässä lähdettiin myös rakentamaan erilaisia vaihtoehtoisia palveluliiketoiminnan toimintamalleja. Me mietittiin meidän omaa historiaa, miten me ollaan aikaisemmin toimittu, ja malleja, mitä meidän edustajilla tai muilla yrityksillä on ollut käytössä. Niiden kautta lähdettiin hakemaan, miten ne voisivat soveltua meille ja meidän toimintaympäristöön. Jaoimme liiketoimintamallien aihiot tai yrityksen vaihtoehtoiset roolit palveluliiketoiminnassa viiteen eri kategoriaan: varaosakauppias, kouluttaja, sitouttaja, kokonaisvaltaisen palvelun tarjoaja sekä kumppani. Näiden mallien pohjalta saatiin muodostettua huoltotoiminnan malli ja sopimus pohjat tähän kyseiseen caseen. Samalla me saatiin myös jalostettua palveluliiketoimintaa ja pohdittua sitä, mitä se tässä tapauksessa on ja mitkä on meidän rajoitteet siinä”, Marttinen kertoo.

Marttinen toteaa, että näitä viimeksi mainittuja rajoittavia tekijöitä ovat esimerkiksi maantieteelliset etäisyydet, edustajien osaamistaso, maakohtaiset prosessit ja yrityksen omat resurssit. Näistä syistä yritys ei voi valita yhtä toimintamallia, jonka se voisi kopioida leimasimella kaikkialle.

”Pitää myös tehdä tietoisia rajauksia, missä me halutaan olla tai missä meidän on järkevää panostaa palveluliiketoimintaan”, Marttinen toteaa.

Palveluliiketoiminnassa puhuu ihmiset

”Jos me olisi tehty sama työ sisäisesti ilman NSS-valmennusta, niin se olisi varmasti toteutettu eri tavalla. Valmennuksessa tuli tehtyä myös tosi hyvää pohjatyötä laajemmalle palveluliiketoiminnan kehittämiseksi, kun siinä mietittiin, mitä eri palvelutoimintamalleja voi olla ja miten ne toimisivat. Ideaalilanteessa me olisi saatu tehtyä valmennus yhtä aikaa meidän palveluliiketoiminnan kehittämishankkeen kanssa ja saatu siitä vielä enemmän hyötyjä. Mutta kurssi on muovannut meidän ajattelutapoja ja sitä kautta se tulee näkymään tulevaisuudessa. Opit ja ajatukset on saatu, ja niitä me pystytään jatkossa hyödyntämään”, Marttinen kertoo.

Yrityksessä oli valmennuksen alkaessa tarkoitus aloittaa sisäinen palveluliiketoiminnan kehityshanke, viedä sisäistä kehityshanketta rinta rinnan valmennuksen kanssa ja tuoda valmennuksesta oppeja suoraan käytäntöön. Priorisointisyyistä sisäisen kehityshankkeen aloitus kuitenkin viivästyi ja suora käytäntöön vienti ei onnistunut parhaalla mahdollisella tavalla.

”Toivon, että jatkossa me tehdään hyvin paljon asioita eri tavalla, koska meillä on tarkoitus aika täydellisesti muokata ja muovata ja ottaa palveluliiketoiminta käyttöön. Nyt ensimmäistä kertaa me otetaan selkeästi palvelut fokuksiksi ja kehittämisen kohteiksi. Palveluliiketoiminnan kehittäminen on valmennuksen jälkeen lähdössä nyt täysipainoisesti liikkeelle, kun siihen on nyt tehty lisärekrytointejakin”, Marttinen kertoo.

Marttisen mielestä kehittämistoiminnan onnistumisen edellytys on, että sille on määritelty selkeät resurssit. Kehityshankkeet kun kompastuvat yleisemmin siihen, että ne jäävät arkisen puurtamisen jalkoihin. ”Lisäksi pitää löytää hyvä tiimi, joka osaa katsoa uusia juttuja avoimin silmin”, Marttinen muistuttaa.

Marttinen suosittelee valmennusta kaikille niille, joilla on halua ja tarvetta kehittää palveluliiketoimintaa. Se ei katso toimialaa eikä kohdemarkkinaa.

”Terveisinä muille sanoisin, että toisten kokemuksia on hyvä peilata, mutta toisaalta pitää muistaa oman toimialan ja oman bisneksen rajoitteet ja omat resurssit. Kannattaa mieluummin lähteä pieni pala kerrallaan ja lähteä koeponnistamaan yhdellä, kahdella jutulla ja etsiä toimivia toimintamalleja, joita voi lähteä kopioimaan. Kannattaa tiedostaa oman asiakaskunnan ja maantieteen ja toimintakulttuurin rajoitteet eri paikoissa. Palveluliiketoiminnassa puhuu enemmän ihmiset, ja siksi paikallinen kulttuuri nousee tärkeämmäksi kuin tuotemyynnissä, jossa ei välttämättä ollenkaan kohdata loppuasiakasta.

Huoltotoiminnassa asiakkaalle myydään turvallisuuden tunnetta siitä, että laitteet toimii”,
Marttinen toteaa.

Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun (aik. Mikkelin ammattikorkeakoulun) Pienyrityskeskuksen New Service Solutions – NSS -hankkeen tavoitteena oli tuottaa eteläsavolaisiin pk-yrityksiin uutta, kannattavaa liiketoimintaa ja tukea yritysten kasvun ja uuden liiketoiminnan luonnin edellytyksiä palvelujen tuotteistamisen avulla. Pk-yrityksille tarkoitettu kehittämisohjelma koostui palveluliiketoiminnan asiantuntijoiden vetämistä valmennuksista sekä yritysten omaan liiketoimintaan liittyvistä kehittämistehtävistä, joita työstettiin pienryhmissä.

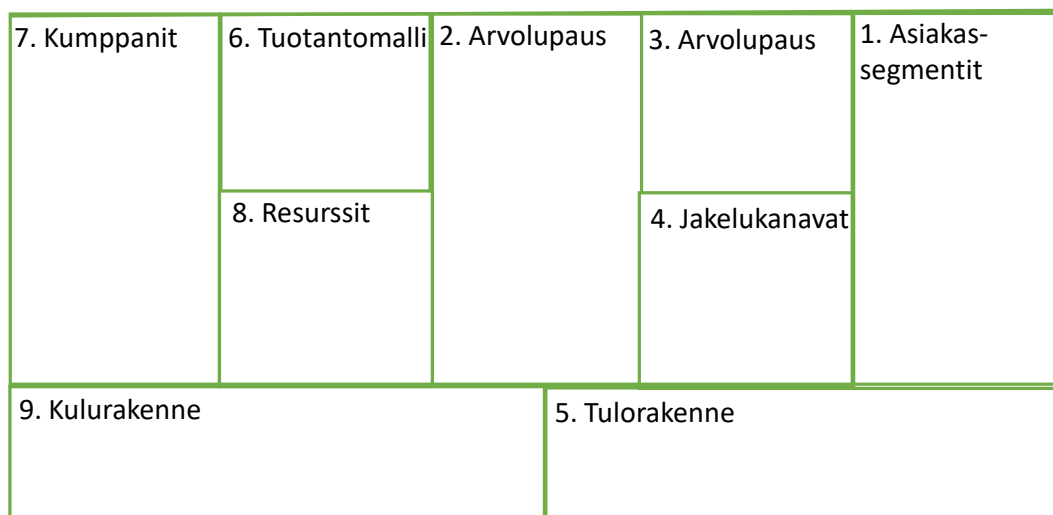
Casekuvaus pohjautuu Marttisen haastatteluun 23.9.2016.

Pohdittavaa

1. Mitä erityishaasteita palvelujen kehittämisessä kansainvälisille markkinoille on? Miten Environics Oy eteni? Mitä muita tapoja olisi voitu käyttää?
2. Etsi onnistuneita esimerkkejä teollisuuden palveluista.
3. Määrittele käsite ratkaisuliiketoiminta. Miten se mielestäsi eroaa palveluliiketoiminnasta?
4. Etsi tietoa Service Dominant Logicista. Kiteytä ydinkohdat.
5. Lue Katri Ojasalon blogikirjoitus ”Asiakaslogiikka mullistaa liiketoimintamallin”. Miten ”Business Model Canvasin” (BMC) pohjalta kehitetty ”Service Logic Business Model Canvas” eroaa BMC:stä?

Työkalu: Liiketoimintamalli esitettynä Canvas-mallin avulla

Business Model Canvas



Etene numeroiden mukaisessa järjestyksessä.

Lähteet: Palvelumuotoilun työkalupakki – Prosessi ja työpohjat (2012); Osterwalder ja Pigneur, 2010.

Case 4: Uusia palveluja Iranin markkinoille aikoville suomalaisyrityksille

Jarmo Kahala on kehittänyt uusia palveluja Iranin markkinoille pyrkiville suomalaisyrityksille. Kahala teki tätä kehitystyötä Suomen Laki ja Talous Oy:lle. Suomen Laki ja Talous Oy on vuonna 1996 perustettu lakiasiantainmisto, joka on erikoistunut yritysten liiketoiminnan kehittämiseen, kansainvälistymisen tukemiseen sekä oikeudellisten ja muiden riskien hallintaan.

”Taustana on, että kun Iranin pakotteet tammikuussa 2016 poistuivat osittain ja kauppa normaalien tuotteiden osalta avautui, samalla avautui uusi kiinnostava markkina. Vaikka pakotteet ovat poistuneet, Iranissa on viisituhatta toimijaa, jotka ovat erilaisilla pakotelistoilla. Iranista tulee myös runsaasti yhteydenottoja suomalaisiin yrityksiin, koska iranilaiset haluaisivat toimia suomalaisten edustajina. Mutta siitä ei ole vielä kokemusta, kuinka hyviä edustajia he olisivat. Todennäköisesti aika huonoja. Me voisimme tutkia heidän taustojaan. Tämän tyyppisten asioiden selvittäminen on yksittäiselle yritykselle hankalaa, ja tässä me voisimme tarjota uudenlaisia palveluja normaalien laki- ja rahoituspalvelujen sekä markkinatutkimusten lisäksi. Emme halua Iranin toiminnasta uusia projekteja vaan jatkuvaa palveluliiketoimintaa. Suomalaisten yritysten Iranissa kohtaamat ongelmat ovat todennäköisesti aika lailla samanlaisia, ja haluaisimme kehittää niiden ratkaisuun tuotteistettuja palvelukokonaisuuksia”, Kahala kertoo.

Vähäinen kiinnostus hämmästyttää

”Harmi kyllä, emme ole vielä päässeet alkua pidemmälle. Vaikuttaa siltä, että suomalaiset yritykset ovat turhan varovaisia tämän asian suhteen”, Kahala harmittelee ja jatkaa: ”Vastaavaa markkinaa ei enää tämän jälkeen koskaan avaudu. Iran on lähes neitseellinen markkina. Siellä on 80 miljoonaa hyvin koulutettua ihmistä ja puutetta ihan kaikesta, kun maa on ollut useamman kymmenen vuotta jonkunnäköisessä saarossa. Siksi hieman hämmästyttää, miksi suomalaisten yritysten kiinnostus asiaa kohtaan on ollut niin vähäistä.”

”Suomesta Iranissa on käynyt useampikin ministeri, ja Iranista on Suomessa käynyt ulkoministerin johtama delegaatio. Valtio on tehnyt, mitä valtion kuuluu tehdä, ja nyt tämä on täysin firmoista itsestään kiinni. Alussa olin hyvin paljon yhteydessä yrityksiin, mutta yleensä en päässyt edes keskustelemaan. Asia kai koetaan yrityksissä liian vaikeaksi. Jos yritysten johdossa ei ole minkään näköistä kiinnostusta Iranin markkinoihin, niin onhan se silloin aika vaikeaa.”

”Lähi-idässä kyllä toimii runsaasti isoja ja pieniä suomalaisia yrityksiä, mutta tässä lienee sellainen muna- ja kana-ilmiö, että jos firmalla menee hyvin, kauppaa saa helpommin aikaiseksi muualla. Ja jos taas firmalla menee huonosti, ja täällä olisi täysin uusi markkina, se on liian iso ponnistus. Pitäisi siis löytää sellainen firma, joka on näiden kahden välissä. Niitä ei ole toistaiseksi tullut vastaan. Eikä ihan 1–2 miehen yritys voi tehdä kauppaa Iraniin, koska siellä vaaditaan uskottavuutta ihan eri tavoin kuin länsimaissa. Myyjän täytyy olla iso tai ainakin tunnettu yritys”, Kahala toteaa.

Nyt etsitään pilottiasiakasta, jonka kanssa uutta toimintamallia pääsisi kokeilemaan

Kahala teki Iran-projektiaan osallistuessaan Pienyrityskeskukseen ”New Service Solutions – NSS” -ohjelmaan, jossa osallistujat kehittävät palveluratkaisuja, jotka luovat kasvua, kannattavuutta ja uutta liiketoimintaa.

Kahala kertoo tutkineensa kehittämistyötään varten NSS-valmennuksen lähdemateriaalia ja lähdemateriaalin lähdemateriaalia. Kehittämistyössään Kahala käytti Hayesin ja Wheelwrightin tuote-prosessimallia sekä MVP- eli ”minimum viable product” -ajattelua. Ohjelmasta saadut opit ovat Kahalan mielestä niin yleispäteviä, että niistä poimimalla sai tehtyä hyvän toimintamallin, jota voisi kokeilla.

”Jos löydän jonkun soveltamiskelpoisen asian, niin rupean miettimään, miten sitä voisi soveltaa”, hän toteaa ja jatkaa: ”MVP-ajattelun mukaisesti nyt pitäisi olla pilottiasiakas, jonka kanssa tehdään jotain. Sitä kautta kun etenee, niin jossain vaiheessa pitäisi syntyä peruspalvelukokonaisuus. Mutta kun ei tiedä asiakastarvetta, ei ole mitään järkeä tehdä mitään etukäteen. Siitähän ei ole mitään todistetta, että toimintamalli olisi oikea. Eikä sillä ole mitään merkitystäkään, koska jostain pitää vain lähteä liikkeelle ja jotain pitää kokeilla. Jos se ei toimi, niin kokeillaan sitten jotain muuta”, Kahala kertoo oppimaansa ja harmittelee, että pilottiasiakasta ei ole löytynyt.

Valmennuksesta paljon ammennettavaa

Kahala tuli mukaan Pienyrityskeskukseen ”New Service Solutions – NSS” -kehittämishjelmaan, koska hänellä oli hyviä kokemuksia aiemmasta Pienyrityskeskukseen palvelukehittämisen ohjelmasta.

”Ajattelin, että täytyyhän NSS-ohjelmaankin mennä, kun se edellinen oli niin hyödyllinen”, Kahala toteaa.

Erityisesti pk-yrityksille tarkoitettu NSS-kehittämisohjelma koostui palveluliiketoiminnan asiantuntijoiden vetämistä valmennuksista sekä organisaatioiden omaan liiketoimintaan liittyvistä kehittämistehtävistä, joita työstettiin muiden osallistujien kanssa yhdessä pienryhmissä. Kahala kertoo, että NSS-valmennuksesta jäi joka kerta käteen jotain hyödynnettävää. Ohjelma tarjosi runsaasti työkaluja – ja asiaa oli paljon.

”Hyödynnän varmasti palveluliiketoimintaoppeja tavalla tai toisella jatkossa. Vaikka olen ollut urallani pääasiassa tuotteiden kanssa tekemisissä, olen oikeastaan aina ollut sellaisessa hommassa, johon kuuluu jollain tavalla asiakaspalvelu”, Kahala kertoo.

”Palvelujen kehittämisessä on useita kompastuskiviä – jos nyt ajattelee vaikka perinteistä tuoteorientoitunutta yritystä. Ensinnäkin olisi hyvä, jos yrityksen johto pitäisi oikeasti asiaa tärkeänä. Usein valitettavasti kuitenkin on niin, että ajatellaan, että nyt kuuluu sanoa näin ja sanotaan sitten niin. Tästä huolimatta minkäänlaista aitoa kiinnostusta asiaan ei ole, kun on helpompi toimia kuten ennenkin. Tuoteorientoituneen organisaation ei ole helppoa vääntää itseään uuteen asentoon. Se vaatii organisaatiolta sitoutumista. Liikkeelle pitää lähteä siitä, että tehdään organisaatiolle selväksi, mitä se tarkoittaa, jos tällaista aletaan tehdä”, Kahala pohtii.

Kahalan mielestä NSS:n tyyppinen valmennus sopii erityisen hyvin pienille organisaatioille. Kehittämisohjelmassa oli mukana sekä yksityisiä että julkisia toimijoita ja se sopi niille kaikille. Osallistujille oli siitä vain hyötyä, että ohjelmassa oli mukana hyvin erilaisia toimijoita, koska muilta osallistujilta sai tuoreita näkökulmia omaan projektiin. Kehittämis ehdotuksena ohjelman rakenteeseen Kahala pohdiskelee, että yksilötyön lisäksi voisi olla mielenkiintoista tehdä joku pidempi ryhmätyö muiden osallistujien kanssa jostain geneerisestä palvelujen kehittämiseen liittyvästä aiheesta.

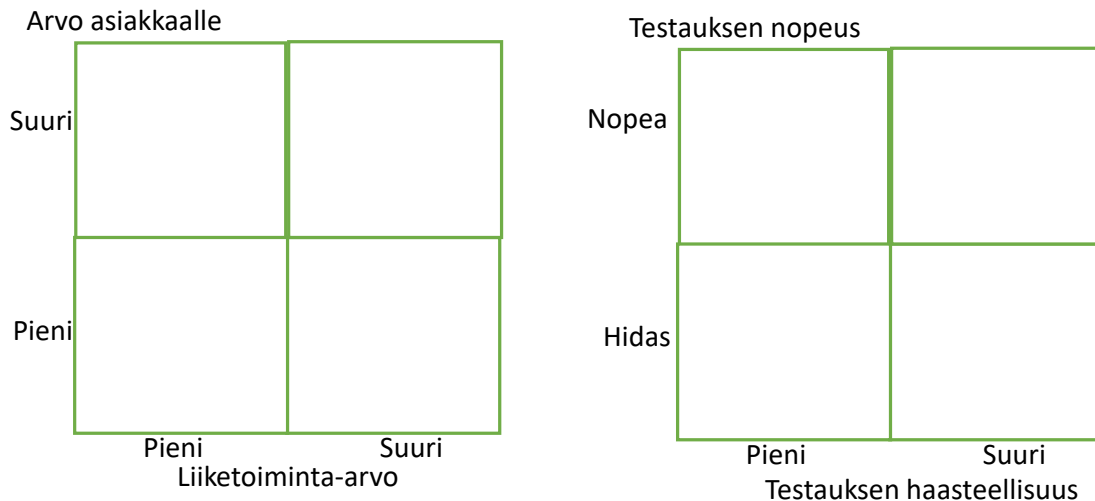
Casekuvaus pohjautuu Kahalan haastatteluun 4.10.2016.

Pohdittavaa

1. Miten täysin uuden palvelun kehittäminen eroaa palvelun jatkokehittämisestä? Mitä haasteita ja etuja siinä on?
2. Etsi tietoa ja esimerkkejä projektiliiketoiminnasta. Kiteytä ydinkohdat. Miten ko. käsite tai toiminta eroaa palveluliiketoiminnasta?
3. Etsi tietoa palvelujen standardoinnista ja räätälöinnistä. Kiteytä ydinkohdat.
4. Etsi tietoa palvelujen paketoinnista. Kiteytä ydinkohdat.
5. Mitä olisit itse tehnyt casessa toisin?

Työkalu: Arvioi idean potentiaali ja testaamisen helppous

Idean potentiaali ja testaamisen helppous



Arvioi idea ensin vasemman puolen nelikentällä ja sitten testauksen helppous oikeanpuoleisella nelikentällä. Parhaita ovat ne ideat, jotka sijoittuvat oikeaan ylänurkkaan molemmissa nelikentissä: niiden potentiaali on suuri ja ne on helppo testata.

Lähde: Palvelumuotoilun työkalupakki – Prosessi ja työpohjat (2012).

KÄSITTEITÄ

Koonnut Mervi Rajahonka

Asiakashaastattelu

- Asiakastiedon keräämisen ja jäsentämisen työkaluja on useita, esimerkiksi erilaiset haastattelut, havainnointi ja prototypointi. Asiakashaastattelu tehdään usein teemahaastatteluna, jossa keskustellaan väljästi tietyistä ennalta määritellyistä teemoista ilman yksityiskohtaista kysymysrunkoa. Peräkkäiset miksi-kysymykset auttavat syvällisen asiakasymmärryksen luomisessa. (Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka 2009.)

Asiakaslupaus

- Kertoo sen, miten vastaat asiakkaiden tarpeisiin. Asiakaslupaus on suhteutettava organisaation voimavaroihin, jotta se pystytään toteuttamaan. Kaikkien asiakaslupausta toteuttavien on pyrittävä samaan päämäärään; tarvitaan siis yhteinen tahtotila (Manninen ja Ugas 2012).

Asiakasymmärrys

- Asiakkaan tietoisten ja tiedostamattomien tarpeiden selville saaminen ja niistä oppiminen (Miettinen toim. 2011).
- Asiakastietoa jalostamalla syntyy asiakasymmärrystä, jota voidaan hyödyntää liiketoiminnassa päätösten tukena. Asiakkaan toiminnan, toimintatapojen, kulttuurin ja haasteiden ymmärtäminen. Sen pohjalta voidaan muotoilla palvelut tai tuotteet vastaamaan asiakkaan tarpeita. Mahdollistaa palveluliiketoiminnan kehittämisen suuntaan, joka luo uusia kasvumahdollisuuksia ja kilpailuetua. (Arantola ja Simonen 2009.)

Demo (digitaalisessa viestinnässä)

- Kokeiluversio tuotteesta tai palvelusta, esimerkiksi esittelyversio jostain tietokonepelistä tai -ohjelmasta (Lähde: Wikipedia).

Hayesin ja Wheelwrightin tuote-prosessimalli

- Valmistavan teollisuuden puolella klassikoksi muodostunut malli, jonka Hayes ja Wheelwright esittivät vuonna 1979, sitoo yhteen tuotteen ja valmistusprosessin. Perusargumentti on, että massatuotteet ja yksilölliset tuotteet vaativat erilaiset

valmistusprosessit ja mallissa lähelle diagonaalia sijoittuvat tuotantoratkaisut ovat kustannustehokkaimpia. Mallia on muokannut palvelutoimintaan soveltuvaksi mm. Buzacott vuonna 2000. (Brax 2007.)

Ketterä kehitys (ohjelmistokehittämisessä)

- Ketterä kehitys on yleisnimitys useille ohjelmistokehitysmenetelmille, joille on yhteistä iteratiivisuus ja inkrementaalisuus. Toimivaa ohjelmistoa esitellään säännöllisin väliajoin samalla vähitellen lisäten ominaisuuksia. Olennaiset asia dokumentoidaan, suunnitelmat muokkautuvat kehityksen edetessä. Vuorovaikutus johtoportaan, kehittäjien ja asiakkaan välillä on sujuvaa ja tiivistä. (Lehtonen ym. 2014.)

Liiketoimintamalli

- Liiketoimintamalli on yksinkertaistettu kuvaus siitä, miten yritys ansaitsee tietystä liiketoiminnasta – toisin sanoen, mikä on sen tarjooma, kenelle tätä tarjotaan ja miten se käytännössä toteutetaan. Liiketoimintamalli on sekä arvon luomisen (value creation) että ansaitsemisen tai keräämisen (value capturing) yhdistävä rakenteellinen ratkaisu. Perinteisistä liikkeenjohdon käsitteistä lähinnä liiketoimintamallin käsitettä on liikeidean käsite. Liiketoimintamallia voi myös kuvata palapeliksi, johon kootaan yhteiskuvaan kaikki liiketoiminnan kannalta keskeiset tekijät. (Pulkkinen ym. 2005.)
- Usein liiketoimintamalli kuvataan visuaalisesti esimerkiksi Business Model Canvas -mallin avulla.

Minimum viable product (MVP)

- MVP-ajattelussa pyritään selvittämään uuden tuoteidean markkinakelpoisuus ja tekemään tämä mahdollisimman nopeasti ja ketterästi. MVP:n avulla pyritään selvittämään, onko ongelma tarpeeksi polttava, onko kehitetty ratkaisu tarpeeksi hyvä, löytyykö uudelle tuotteelle maksavia asiakkaita, paljonko potentiaalisia asiakkaita on, miten he tuotteen löytävät, paljonko he ovat siitä valmiita maksamaan, tukeeko muu ekosysteemi uutta tuotetta jne. Mitä suurempia epävarmuuksia uuden tuotteen liiketoimintamahdollisuuteen liittyy, sitä nopeammin asiakaspalautetta olisi syytä kerätä. MVP on siis sellainen tuoteversio, jonka kautta kehittäjätiimi pystyy keräämään tietoa ja oppimaan asiakkaista pienimmällä mahdollisella vaivalla. Käsite on tullut tunnetuksi Eric Riesin ”The Lean Startup” -kirjasta. (Prodman 2014.)

Palvelu

- Toiminta tai toimintojen yhdistelmä, jonka palveluntarjoaja toteuttaa vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa vastatakseen asiakkaan tarpeeseen (Palveluliiketoiminnan sanasto).

Palvelukokemus

- Palvelu on moniaistinen ja tunteisiin vetoava kokonaisuus. Aistihavainnot, tuntemukset, tieto ja tunteet asiakkaan ja tuotteen tai palvelun vuorovaikutussuhteessa. Palvelukokemuksessa tärkeitä ovat kontaktipisteet, palvelutuokiot ja palvelupolku. (Koivisto 2007; Wikipedia.)

Palvelukokonaisuus tai palvelupaketti

- Tietyntyyppiseen tarpeeseen suunniteltu palvelutuotteiden tai palveluiden yhdistelmä (Palveluliiketoiminnan sanasto).
- Palvelun lopputulos kuvataan palvelupaketissa, joka määrittää, mitä yksittäisiä osapalveluja tuotteessa on asiakkaan tarpeiden tyydyttämiseksi. Palvelupaketti voidaan jakaa kahteen osaan: ydinpalveluun, joka vastaa asiakkaan keskeiseen ostotarpeeseen, ja liitännäispalveluihin. (Koivisto 2007.)

Palvelukonsepti

- Karkeasti määritelty palveluidea, joka kertoo palvelun perusajatuksen. Kuvaa ja havainnollistaa palvelun keskeisen idean: mitä hyötyä siitä on asiakkaalle ja palveluntarjoajalle, miten palvelua käytetään, mitä resursseja ja välineitä tarvitaan sen tuottamiseksi jne. Auttaa yhteisen ymmärryksen syntymistä. (Rekola ja Rekola 2005.)
- Palveluidean kuvaus ja toimintaperiaate palvelutuotteen toteuttamiseksi. Liiketoiminnan perustana käytettävä palvelukonsepti sisältää ansaintamallin sekä käsityksen palvelun keskeisimmistä ominaisuuksista, palvelun asiakkaalle tuottamasta arvosta ja palvelun tuottamiseen tarvittavista resursseista. Yhteen palvelukonseptiin voi liittyä useampia palvelutuotteita. (Palveluliiketoiminnan sanasto)
- Konsepti määrittää palvelun kolmella tasolla: tarjoomana (kohderyhmä, tarve, arvolupaus, ansaintamalli, hinnoittelumalli, ROI), tuotantomallina (arvoverkko, tuotantoresurssit ja -prosessit, järjestelmät) ja asiakaskokemuksena (palvelupolku, kontaktipisteet, palveluidentiteetti). (Jukka Isosaaren kalvot NSS-valmennuksessa.)

Palveluliiketoiminta

- Liiketoiminta, jossa palvelu muodostaa arvonluonnin perustan. Palveluliiketoiminnassa palvelun tarjoaminen muodostaa usein itsenäisen osan liiketoimintaa. Esimerkiksi tavarakauppa ei ole palveluliiketoimintaa. Itsepalvelumahdollisuuden tarjoaminen sen sijaan on yksi palveluliiketoiminnan muoto. (Palveluliiketoiminnan sanasto.)

Palvelumuotoilu

- Perinteiseltä palvelujen kehittämiseltä on viime vuosina vallannut alaa palvelumuotoilu, jossa käyttäjät osallistuvat kehitystyöhön. Palvelumuotoilu haastaa muotoilijat työskentelemään ihmisten kanssa, joten työssä tarvitaan uusia menetelmiä. Palvelumuotoilu vaatii tiivistä työskentelyä asiakkaan ja yhteistyökumppanien kanssa. Iteraatio ja yhteissuunnittelu ovat tunnusomaisia palvelumuotoilulle. Iteraatio, toistuvuus, tarkoittaa suunnitteluratkaisun kehittämisen, kokeilemisen ja tulosten arvioinnin toistamista. Näin ratkaisut jalostuvat koko ajan ja saadaan nopeasti käsitys siitä, onko palvelu toimiva ja mahdollinen. (Miettinen toim. 2011.)
- Palvelumuotoilu (engl. service design) tarkoittaa palvelujen innovointia, kehittämistä ja suunnittelua muotoilun menetelmin (Koivisto 2007).
- Palvelumuotoilu on palvelupolkujen parantamista niin, että ne vastaavat entistä paremmin asiakkaiden toiveita ja yrittäjän voimavaroja (Manninen ja Ugas 2012).
- Palvelumuotoilun tavoitteena on suunnitella käyttäjälähtöisiä palvelukokemuksia. Palvelukokemuksessa tärkeitä ovat kontaktipisteet, palvelutuokiot ja palvelupolku. Palvelumuotoilussa korostetaan palvelun visuaalista esittämistä tai muuta konkretisointia sekä suunnittelun iteratiivisuutta ja palvelun prototyyppointia varhaisessa vaiheessa. Tällä tavoin suunnittelutiimille muodostuu yhteinen ymmärrys kehitettävästä palvelusta ja asiakas pääsee testaamaan palvelua suunnitteluvaiheessa. (Koivisto 2007.)
- Palvelumuotoilun keskeisiä periaatteita ovat käyttäjäempatia, osallistaminen, visualisointi ja prototyyppi (Oinonen 2013).
- Palvelumuotoilun avulla voidaan suunnitella palveluja ja asiakaskokemuksia, jotka ovat hyödyllisiä (vastaa asiakkaiden tarpeisiin ja tuottaa heille arvoa), käytettäviä (helppo ymmärtää, helppo käyttää, saavutettava), johdonmukaisia (saumaton kokemus), haluttavia (kohderyhmään vetoavia), erilaistavia (asiakaskokemus erottuu kilpailijoista edukseen), tehokkaita (tuotetaan mahdollisimman tehokkaasti), tuloksellisia (tuottaa suunniteltuja lopputuloksia). Palvelumuotoilu perustuu luovan ja analyttisen ajattelun yhdistävään sekä käyttäjiä osallistavaan suunnitteluprosessiin,

jonka lopputulos parantaa palvelun laatua ja tuo liiketoiminnallista lisäarvoa. (Kirsikka Vaajakallion kalvot NSS-valmennuksessa.)

Palvelupolku

- Palvelun prosessimainen luonne sisältää ajallisen perspektiivin – asiakas tai käyttäjä kokee sen ajassa palvelupolkuna (engl. service journey). Palvelupolku koostuu toisiaan seuraavista palvelutuokioista ja niihin sidotuista kontaktipisteistä. Vaikka palveluun on suunniteltu tietty palvelun tuotantoprosessi, asiakkaat kulkevat tämän prosessin läpi muodostaen oman yksilöllisen reittinsä. (Koivisto 2007; Wikipedia.)
- Asiakas kokee palvelun polkuna, joka koostuu toisiaan seuraavista palvelutuokioista. Palvelupolku rakentuu sekä palveluntarjoajan asettaman prosessin että asiakkaan tekemien valintojen mukaan. (Kirsikka Vaajakallion kalvot NSS-valmennuksessa.)
- Palvelupolku rakentuu kaikesta siitä, minkä kanssa asiakkaat joutuvat kosketukseen tuotteita tai palvelua käyttäessään (Manninen ja Ugas 2012).

Palvelun tuotteistaminen

- Palvelun nimeäminen ja selkeä jäsentäminen, niin että määritellään tarkkaan, mitä siihen sisältyy (Manninen ja Ugas 2012).
- Tuotteistaminen kiteyttää palveluista ja/tai tuotteista markkinointi- ja myyntikelpoisen täsmäratkaisun. Tuotteistaminen voi merkitä myös sitä, että myyjä yhdistää sopivasti palveluja ja tuotteita keskenään. (Parantainen 2007.)
- Uusien ja olemassa olevien palvelujen määrittelyä, systematisoimista ja ainakin osittaista vakiointia, joka voi kohdistua sekä yrityksen sisäisiin että asiakkaalle näkyviin prosesseihin. Tuotteistamisen tavoitteena on uudistaa ja kehittää palveluliiketoimintaa niin, että laatu ja tuottavuus paranee ja sitä kautta asiakkaan saama hyöty maksimoituu ja yrityksen kannattavuus paranee. (Jaakkola ym. 2009.)
- Palvelun ja sen tarjoaman arvon kiteyttämistä eri osia kuvaamalla ja vakioimalla (Tuominen ym. 2015).

Palvelutuote

- Vakioitu ja dokumentoitu palveluun perustuva tuote. Palvelutuotteen dokumentoinnissa voidaan hyödyntää esimerkiksi palvelukonseptia. Kun palvelutuote tuotetaan vakioidulla tavalla, sen kustannustekijät ovat tiedossa. Palvelutuotteen tuottamistavan vakiointi ja dokumentointi auttavat hallitsemaan palvelutuotteen laatua. Palvelutuote voi koostua yhdestä tai useammasta moduulista (osasta), jotka voivat olla asiakaskohtaisesti räätälöitäviä. (Palveluliiketoiminnan sanasto.)

Palveluistuminen, palvelullistuminen

- Palvelujen merkityksen kasvu yhteiskunnassa. Tämä näkyy perinteisen palvelusektorin laajentumisena ja palveluliiketoiminnan lisääntymisenä teollisuussektorilla. (Koivisto 2007.)

Palvelutuokio

- Palvelu muodostuu jaksojen ja episodien sarjasta tai joukosta osapalveluja. Yksittäistä episodista kutsutaan palvelutuokioksi. Jokainen palvelutuokio puolestaan muodostuu useista kontaktipisteistä. (Koivisto 2007; Wikipedia.)
- Jokainen palvelu koostuu päävaiheista tai keskeisistä kohtaamisista, joissa tapahtuu palvelun tuotanto sekä asiakkaan ja palveluntarjoajan välinen vuorovaikutus. Näitä keskeisiä vaiheita kutsutaan palvelutuokioiksi. Jokainen palvelutuokio koostuu miljoonista kontaktipisteistä, joiden kautta asiakas kokee palvelun aistiensa kautta (kuulo, näkö, maku, haju, tunto, jne.). Kontaktipisteet voidaan jakaa neljään ryhmään: ympäristöt, esineet, toimintamallit ja ihmiset. (Kirsikka Vaajakallion kalvot NSS-valmennuksessa.)
- Palvelutuokio on palvelupolun jakso tai osapalvelu. Jokaiseen palvelutuokioon sisältyy useita kontaktipisteitä (Manninen ja Ugas 2012).

Pilotti

- Kokeileva, urauurtava jonkin ajatuksen toteutus, edelläkävijätoteutus (Pienehkö sivistyssanakirja).

Prototyyppi, prototypointi

- Esimerkinomainen toteutus, mallikappale, perusmuoto, alkumuoto, perustyyppi. Usein ”prototyyppi” tarkoittaa esimerkiksi tietokoneohjelman alustavaa, kokeilevaa toteutusta, joka annetaan koekäyttöön, jonka tulosten perusteella varsinaista ohjelmaa kehitellään. (Pienehkö sivistyssanakirja)
- Koemallintaminen, testiversio konseptista. Palvelukonseptin koemallinnus, joka tehdään konseptin toteutettavuuden arvioimiseksi. Ideat siis konkretisoidaan prototyypin avulla. Prototyyppi ei ole täysin toimintakykyinen pilotti, vaan sitä voi kuvata ”ajatuskokeiluksi”. Prototyyppi sisältää sekä tuotteen/palvelun/teknologian esittelyn sekä ihmisten välisen vuorovaikutuksen. (Miettinen toim. 2011.)
- Prototypointi (käyttöliittymäsuunnittelussa): Konseptitason suunnittelu tehdään usein ”rautalankamallina”, jossa keskeiset ominaisuudet havainnollistetaan asiakkaalle ja kehitystiimille. Käyttöliittymäsuunnittelun seuraavassa vaiheessa kannattaa tehdä

käyttöliittymäprototyyppi. Keveys ja tehokkuus ovat prototyypin rakentamisen kulmakiviä. Hyviä prototypointimenetelmiä ovat paperiprototyyppi, suunnitteluohjelmistolla rakennettu prototyyppi sekä HTML-prototyyppi. Paperiprototyypissä käyttöliittymäsuunnitelma joko piirretään tai printataan paperille, ja käyttöliittymän toiminnallisuutta demonstroidaan vaihtamalla piirrosta tai sijoittamalla uusia paperinpaloja käyttöliittymään käyttäjän toiminnan mukaan. Paperiprototyypin hyviä puolia ovat sen edullisuus ja nopeus. Huonona puolena on, että paperi ei välttämättä anna realistista kuvaa toimivuudesta. Joillakin suunnitteluohjelmistoilla on mahdollista rakentaa prototyyppejä suoraan rautalankamallin päälle. Lisäksi on palveluita, jotka on suunniteltu nopeiden prototyypien tuottamiseen. HTML-prototyyppi antaa suunnittelijalle vapaat kädet: se on realistisin ja lähinnä tuotantoversiota oleva keino protoilla. (Linna 2014.)

Ryhmähaastattelu

- Ryhmähaastattelussa kohderyhmään kuuluvia henkilöitä kootaan yhteen keskustelemaan muutamaksi tunniksi ennalta määritellystä aiheesta. Ryhmähaastattelussa voidaan käyttää esimerkiksi tarinnankerrontamenetelmää. Tarinoiden kautta osallistujien on helppo kertoa kokemuksistaan ja sitoa yhteen tapahtumien kulkuja. (Jukka Isosaaren kalvot NSS-valmennuksessa.)
- Ryhmähaastattelussa haastattelija puhuu samanaikaisesti useille haastateltaville. Ryhmähaastattelun etuna on, että sitä kautta saadaan nopeasti tietoa useilta henkilöiltä. Tyypillisesti ryhmähaastatteluja on käytetty markkinatutkimuksissa tai tutkimuksen suuntaamiseen. Koska tavoitteena yleensä on, että keskustelu on vapaamuotoista, ryhmähaastattelu toteutetaan usein teemahaastatteluna. (Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka 2009.)

Tutustuminen muiden toimintaan – benchmarking

- Benchmarking (vertailukehittäminen/esikuva-analyysi/vertailuanalyysi) tarkoittaa oman toiminnan vertaamista toisten toimintaan, usein parhaaseen vastaavaan käytäntöön. Benchmarkingin perusidea on toisilta oppiminen ja oman toiminnan kyseenalaistaminen. (Wikipedia.)

LÄHTEITÄ JA LUETTAVAA

Koonnut Mervi Rajahonka

- Arantola, H. ja Simonen, K. 2009. Palvelemisesta palveluliiketoimintaan – Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Tekesin katsaus 256/2009. Saatavissa: https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/palvelemisesta_palveluliiketoimintaan.pdf
- Brax, S. 2007. Palvelut ja tuottavuus. Teknologia katsaus 204/2007. Tekes. Saatavissa: https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/palvelut_ja_tuottavuus.pdf
- Jaakkola, E., Orava, M. ja Varjonen, V. 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua, Opas yrityksille. Tekes. Saatavissa: https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/palvelujen_tuotteistamisesta_kilpailuetua.pdf
- Kautiainen, H. ja Kokkonen, A. 2016. Tulevaisuuden muuttuvat osaamistarpeet – minkäläistä osaamista Etelä-Savossa tarvitaan vuonna 2030? Etelä-Savon maakuntaliitto. Tulevaisuusloikka-hanke (ESR). Saatavissa: <http://www.esavoennakoi.fi/pagefiles/Tulevaisuuden%20muuttuvat%20osaamistarpeet.pdf>
- Kivinen, K. ja Lehtinen, N. 2015. Etelä-Savon tulevaisuuden skenaariot 2030. Julkinen tiivistelmä. Capful Oy. Etelä-Savon maakuntaliitto. Saatavissa: http://www.esavoennakoi.fi/useruploads/files/etela_savon_toimintaympariston_skenaarit_julkinen_raportti.pdf
- Koivisto M. 2007. Mitä on palvelumuotoilu? – Muotoilun hyödyntäminen palvelujen suunnittelussa. Taiteen maisterin lopputyö. Taideteollinen korkeakoulu. Saatavissa: http://www.kulmat.fi/images/tiedostot/Artikkelit/Lopputyo_TaM_MikkoKoivisto_2007.pdf
- Lehtonen, T., Tuomivaara, S., Rantala, V., Känsälä, M., Mäkilä, T., Jokela, T., Könnölä, K., Kaisti, M., Suomi, S., Isomäki, M. ja Ylitolva, M. 2014. Sulautettujen järjestelmien ketterä käsikirja. Turun yliopisto, Työterveyslaitos, Tekes. Saatavissa: <http://trc.utu.fi/embedded/kasikirja>
- Linna, M. 2014. Protoile se! Parempaa käyttäliittymäsuunnittelua prototyyppien avulla. Saatavissa: <https://qofore.com/protoile-se-parempaa-kayttoliittymasuunnittelua-prototyyppien-avulla/> [Viitattu 7.7.2017].
- Miettinen, S. (toim.). 2011. Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Teknologiateollisuus.
- Nuutinen, M., Lappalainen, I., Valjakka, T., Airola, M. 2013. Arvioimalla oivallukseen. Opas matkalle palvelukulttuuriin. VTT. Saatavissa: http://www.vtt.fi/files/sites/ServChange/PKK_opas.pdf
- Oinonen, S. 2013. Palvelumuotoilu ja asiakkaiden osallistaminen palvelukehitykseen. Tekes Service Innovation Boot Camp. Saatavissa: <http://videonet.fi/web/tekes/2013bootcamp/5/oinonen.pdf>
- Osterwalder, A. ja Pigneur, Y. 2010. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. Wiley.

- Osterwalder, A. ja Pigneur, Y. 2014. Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want? Wiley.
- Pajarinen, M., Rouvinen, P. ja Ylä-Anttila, P. 2012. Uutta arvoa palveluista. ETLA. Saatavissa: <https://www.etla.fi/wp-content/uploads/ETLA-B256.pdf>
- Palveluliiketoiminnan sanasto, Tekes. Saatavissa: https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/palveluliiketoim_sanasto.pdf
- Palvelumuotoilun työkalupakki – Prosessi ja työpohjat. 2012. SDT. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Saatavissa: https://www.tekes.fi/globalassets/global/nyt/tapahtumat/sdt_palvelumuotoilun_tyokalupakki.pdf
- Palvelut 2020 – Osaaminen kansainvälisessä palveluyhteiskunnassa. 2006. Elinkeinoelämän keskusliitto.
- Parantainen, J. 2007. Tuotteistajan pikaopas 3.0. Noste. Saatavissa: https://tiimiakatemia.files.wordpress.com/2009/10/tuotteistajan_pikaopas3.pdf
- Prami, H. 2013. Palvelumuotoilua pienesti – palvelumuotoiluhanke pienyrityksessä. Maisterin tutkinnon opinnäytetyö. Aalto-yliopisto. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:aalto-201304271950>
- Prodman 2014. Mikä ihmeen MVP? Saatavissa: <http://www.prodman.fi/mika-ihmeen-mvp>
- Pulkkinen, M., Rajahonka, M., Siuruainen, R., Tinnilä, M., Wendelin, R. 2005. Liiketoimintamallit arvonluojina – ketjut, pajat ja verkot. Teknologiateollisuus.
- Rekola, K. ja Rekola, H. 2005. Opas teollisuusyrityksille palvelujen testaukseen. Teknologiateollisuus.
- Saaranen-Kauppinen, A. ja Puusniekka, A. 2009. Menetelmäopetuksen tietovaranto, KvaliMOTV – Kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja, Yhteiskuntatieteellisen tietoarkiston julkaisuja. Saatavissa: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/index.html>
- Tikka, V. ja Gävert, N. 2014. Arvonluonnin uusi aalto – Näin rakennetaan tämän vuosisadan arvokkaimmat yritykset. Tekesin katsaus 309/2014. Saatavissa: https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/arvonluonnin_uusi_aalto_309_2014.pdf
- Tuominen, T., Järvi, K., Lehtonen, M.H., Valtanen, J., Martinsuo, M. 2015. Palvelujen tuotteistamisen käsikirja – Osallistavia menetelmiä palvelujen kehittämiseen. Aalto-yliopiston julkaisusarja. Tiede + Teknologia 5/2015. Saatavissa: <https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/16523/isbn9789526062181.pdf>
- Valkokari, K., Valjakka, T., Hakanen, T., Kupi, E. ja Kaarela, I. 2014. Palveluverkoston kehittämisen työkirja. VTT. Saatavissa: http://www.vtt.fi/files/projects/verka/VTT_SHINE_Tyokirja_B5.pdf
- Manninen, K. ja Ugas, O. 2012. Kasvunvara – Työkaluja parempaan palveluun. Sitra ja ProAgria. Saatavissa: <https://media.sitra.fi/2017/02/26194723/Kasvunvara.pdf>



**XAMK
KEHITTÄÄ**