

## **Onko palvelusta tuotteeksi ?**

Palvelua on vaikea kosketella, määritellä tai johtaa. Maailman parhaat palveluja tuottavat yritykset ovat kuitenkin unohtaneet nämä perinteiset hankaluudet ja tehneet mahdolliseksi palvelujen kehittämisen, tuottamisen ja hallinnan uudella tavalla. Heidän palvelunsa ovat kuin käsin kosketeltavia tuotteita, tarkasti määriteltyjä, hyvin muotoiltuja ja helposti johdettavia.

## **Palvelujen pitkä perinne**

Nykyaikaisen tavara- ja palveluteollisuuden lähtökohdat ovat hyvin erilaiset. Perinteinen tavaroita tuottava teollisuus on jatkuvasti kehittänyt formaalein menetelmin omaa liiketoimintaansa Henry Fordin suunnitteleman Ford T-mallin ajoista lähtien, nyt jo sata vuotta. Tämän kuluneen vuosisadan aikana kehitystyöhön on paneutunut suuri joukko insinöörejä ja laajamittainen akateeminen tutkimus. Tuotekehityksen menetelmiä ja tuotannon prosesseja on kehitetty pieteetillä ja tarkkaa analyysiä hyödyntäen. Vastavasti palvelun tuottamiseen ja kehittämiseen suhteudutaan edelleen monessa suhteessa varsin kummallisesti, ikään kuin palvelun tarkka kehittäminen, eksakti ja yksityiskohtainen määrittely sekä laadukas tuottaminen olisi toissijaista. Palveluyritykselle usein tärkeintä on, että palvelu on saatu markkinoille. Loppu jätetään palvelua tuottavan koneiston, hyvin usein palveluhenkilöstön kekseliäisyyden varaan. Silloin kun palvelun kehittämiseen panostetaan, niin aivan liian usein tämä panos kohdistuu yksinomaan palvelun markkinoinnin kehittämiseen, ei itse palvelutuotteeseen tai palveluprosessiin. Olen kuullut liian monta kertaa lauseen: ”tarvitsemme markkinointikonseptin tälle palvelulle, jotta asiakasviestintä toimii ja palvelu on helppo myydä”. Niin, siis toissijaista on se mitä tapahtuu sen jälkeen kun asiakas on palvelunsa ostanut. Toisaalta tämä on varsin luonnollista juuri siitä syystä, että palvelu on vaikea konkretisoida, määritellä ja testata. Palvelusta harvoin tehdään prototyyppisiä ja 0-sarjoja, palvelutuotetta harvoin beta-testataan. Palvelu löytää tiensä asiakkaalle, tavalla tai

toisella. Näistä seikoista johtuen palveluliiketoiminnassa painitaan usein kannattavuus- ja laatuongelmien kanssa, palvelua ei saada toimitettua globaalisti suurella volyymillä, palvelun sisältö vaihtelee ja palvelutuotanto on tehotonta sekä virhealtista. Liian paljon on kiinni palvelua tuottavasta yksilöstä ja hänen osaamisestaan.

## **Palvelutuote**

Muutos, jonka maailman parhaat palveluja tuottavat yritykset ovat tehneet, on muutos käsityksessä mitä palvelu on. Palvelu on tuote niin kuin mikä tahansa tavara, kone tai laite, ja sitä pitää käsitellä, kehittää ja hallinta sellaisena. Tavarointa valmistava teollisuus on hyvä benchmark tässä suhteessa.

Palvelun parempi ymmärtäminen lähtee palvelun määrittelystä. On sovitava mitä informaatiota palvelusta tulee olla olemassa, jotta se on riittävän yksityiskohtaisesti määritetty. Koneita kehitettäessä ja suunniteltaessa niitä tehdään aina ensin piirustukset. Samassa yhteydessä, kun piirustuksia laaditaan, määritellään komponentit, joista tuote koostuu, sekä suunnitellaan se mitä tehdään itse ja mitä ostetaan valmiina. Tämän jälkeen suunnitellaan millä koneilla tuotteen itse valmistettavat komponentit valmistetaan sekä miten tuote pannaan kokoon ja toimitetaan globaalissa ympäristössä. Palvelu tulee määritellä ja kehittää täysin samalla periaatteella. Kun uusi idea palvelusta syntyy, tulee sitä prosessoida, jatkojalostaa ja kuvata kuten teollisuudessa tehdään. Tätä varten tarvitaan palvelutuotteen tuotekehitysprosessi, joka tuottaa edellä mainitut piirustukset ja suunnitelmat. Tämän jälkeen palvelu tulee implementoida tuotantokoneistoon, testata ja hienosäätää volyymitoimituksia varten. Palvelun prototyypitys ja testaus onnistuu varsin mainiosti, jos palvelu on määritetty ikään kuin mikä tahansa muukin teollisesti valmistettava ja tuotettava tuote. Tämä juuri on palvelun tuotteistamista. Palvelu on tuotteistettu, kun sama palvelu on mahdollista toistaa N kertaa määritellyllä sisällöllä, laatusolla, määritellyssä ajassa, useiden toimijoiden yhteisenä prosessina.

## **Palvelutuotteen luonne**

Luonnollisesti palvelulla on oma luonteensa ja omat piirteensä verrattuna tavaroihin tai ohjelmistoihin. Palvelun on aina abstrakti ja usein vaikeasti kuvattava. Ei tätä sovi unohtaa. Tällaisia palvelulle luonteenomaisia piirteitä ovat palvelun käyttöliittymän keskeinen rooli palvelutuotteen toiminnassa sekä monikanavaisuus. Sama palvelu voidaan toimittaa useita kanavia pitkin. Samoin kuin ohjelmistoja käytetään käyttöliittymän, tietokoneen tai kännykän kautta, niin myös palvelua. Palvelussa käyttöliittymänä on hyvin usein ihminen, joskus kone tai esimerkiksi internet-selain. Myös näiden kokonaisuuksien huolelliseen suunnitteluun ja testaukseen on syytä allokoita aikaa ja resursseja. Usein palvelun tilaamiseen, toimittamiseen, tuottamiseen ja laskuttamiseen tarvitaan myös joukko tietojärjestelmiä. Näiden tietojärjestelmien kehittäminen helpottuu huomattavasti kun palvelu, jota näiden järjestelmien avulla toimitetaan ja laskutetaan, on hyvin määritelty.

Miksi palveluja kannattaa tuotteistaa? On selvää, että kaikissa tilanteissa palvelua ei yksinkertaisesti kannata tuotteistaa pitkälle. Mikäli palvelu on volyymitään pieni, vaatii paljon erityisasiantuntemusta, eikä toistu aina lainkaan samanlaisena, niin tällaista palvelua lienee turha tuotteistaa. Vastaavasti mikäli täysin monistettavassa suuren volyymin palvelussa halutaan saavuttaa tavarateollisuuden tuottavuus ja tehokkuuslukuja, niin pitkälle viety tuotteistaminen on perusvaatimus.

Palvelun tuotteistamisessa on kyse palvelun saattamisesta käsin kosketeltavan tuotteen omaiseksi. Kyse on siitä, että palvelu määritellään yksityiskohtaisesti tietyn ennalta sovitun metodologian mukaisesti. Maailman johtavat palveluyritykset ovat ottaneet omassa palvelukehityksessään ja palvelutuotannossa käyttöön useita teollisuudesta tuttuja menetelmiä. Näiden yritysten kohdalla ei koskaan ole kyse kerran tehtävästä tuotteistamisesta vaan kokonaisvaltaisesta ajattelutavan muutoksesta: Palvelu = tuote! Tuote vaatii aina taustalleen tuotearkkitehtuurin eli loogisen määrittelyn siitä mikä tuote on ja mistä komponenteista se koostuu, tuotekehitysprosessin, tuotehallintakonseptin, jonka mukaan tuotetta hallintaan ja jatkokehitetään. Johtavilla yrityksillä on myös aina olemassa määrittäminen tuotestrategiasta, tuoteportfoliosta ja tuotteen elinkaaren hallinnan malleista. Näin tulee olla myös palveluyrityksellä.

## **Yhteenveto**

Palvelun tuotteistamisen perusajatus on ajatella palvelua konkreettisena tuotteena.

1. Palvelu tulee olla täsmällisesti määritelty. Siitä tulee olla piirustukset ja tuoterakenne eli määrittäminen, mistä komponenteista tuote koostuu.
2. Palveluotteen osalta tulee määrittää, millä resurssilla kukin asiakkaan saama komponentti tuotetaan
3. Palveluun liittyy lähes aina palveluprosessi. Tuotteen osalta on erittäin olennaista määrittää, miten tuote (palvelun toiminnot / ominaisuudet) toimitetaan asiakkaalle