

Laadukas TKI-palvelu vaatii saumatonta yhteistyötä

Mirva Juntti, KTM, palvelupäällikkö, Lapin ammattikorkeakoulu

Raimo Pyyny, ins., YAMK, kehittämisspäällikkö, Lapin ammattikorkeakoulu

Taina Torvela, KTM, muotoilupäällikkö, Business Rovaniemi

Asiasanat: Yritysyhteistyö, jatkuva oppiminen, tutkimuspalvelut, innovaatiopalvelut, klusteri

Taustaa

Kaikkien palveluorganisaatioiden – myös ammattikorkeakoulun - tavoitteena on tunnistaa asiakkaan ongelma, löytää siihen mahdollisimman kilpailukykyinen ratkaisu, tuottaa se tavalla, joka on kannattava, sekä ymmärtää keinot, millä asiakas saadaan valitsemaan juuri se, kaikkien vaihtoehtojen joukosta. Prosessia kutsutaan tuotteistamiseksi.

Asiakaskokemuksen näkökulmasta onnistumiseksi riittää, että tarve on ymmärretty oikein ja sopivat elementit on onnistuttu yhdistämään niin, että ongelma ratkeaa. Palvelun tuottajan näkökulmasta tämä ei vielä riitä, vaan ollakseen kannattavaa, tulee prosessi standardisoida sarjaksi toistettavia ja ymmärrettäviä toimia, jotta palvelua ei tarvitse jokaisen asiakkaan osalta muotoilla uudestaan. Selkeyden ja yhtenäisyyden lisääminen palvelee myös asiakasta, sillä näin annettu arvolupaus on ymmärrettävämpi ja toimitusprosessi toimitusaikoiheen ennakoitavissa paremmin.

Työelämän tarpeet tuotteistamiselle

Useat yrityksille suunnatut tutkimukset haastavat korkeakoulut tuottamaan parempia ja tehokkaammin tuotettuja palveluita. Jatkuva oppiminen pakottaa korkeakoulut räätälöimään palveluitaan, ja standardoimaan taustalla olevat rakenteet riittävän tehokkaaksi ja taloudelliseksi. Palvelusuunnitelmat (opetussuunnitelmat, hankehakemukset tai tarjousten liitteenä olevat toteutussuunnitelmat) ovat esimerkkejä työkaluista, joilla korkeakoulun

asiakaskokemusta johdetaan. Ne myös ohjaavat asiantuntijoita (opettajia, tki-henkilöstöä) siinä, miten palvelu tulee toteuttaa, jotta toiminnot ovat tarkoituksenmukaisia ja kannattavia.

Tämän artikkelin tavoitteena on pohtia, mitä tuotteistaminen tarkoittaa ja miten tki-palveluiden tuotteistaminen parantaa Lapin ammattikorkeakoulun kilpailukykyä.

Artikkelissa tarkastellaan lisäksi sitä, miten ammattikorkeakoulun palveluita tulee yhteensovittaa muiden organisaatioiden (case Business Rovaniemi) tuotteistettuihin palveluihin.

Tuotteistaminen -mitä se on?

Termi *tuotteistaminen* yhdistetään usein kaupallistamiseen tai uuden tuotteen kehittämiseen. Käytännössä tuotteistamista voidaan käyttää kuitenkin paitsi palvelun ideointiin, määrittelyyn ja standardointiin, myös koko palvelutarjonnan ja osaamisen näkyväksi tekemiseen, prosessien systematisointiin ja standardointiin taikka arvolupauksen kehittämiseen/markkinointiin. Tuotteistaminen nähdään usein prosessina, jossa tunnistetaan ja analysoidaan asiakkaiden tarve, määritellään ja yhdistetään sopiva sisällöllinen tai teknologinen osaaminen ymmärrettäviksi, standardoiduiksi ja toistettavissa oleviksi tuotemaisiksi toimituksiksi, jotka voidaan edelleen kaupallistaa.

Tuotteistetut palvelut muistuttavat tuotteita, sillä niissä on piirteitä, jotka ovat yhteisiä aineellisten hyödykkeiden kanssa. Tuotteistetut palvelut voidaan purkaa osiin ja näin luotuja elementtejä järjestellä uudelleen, jolloin lopputulos näyttää asiakkaalle räätälöidyltä siitä huolimatta, että palvelun osat ovat itsessään standardoituja. Jos tuotteistaminen toteutetaan hyvin, on lopputulos (kannattavuus ja asiakkaan kokema arvo) on parempi pienemmällä resurssipanoksella.

Palvelullistamisen lyhyt oppimäärä

Palvelu ja erityisesti hyvä palvelu koetaan tavoiteltavaksi arvoksi. Hyvä ja toimiva palvelu on nykyisessä palveluyhteiskunnassa erittäin oleellinen osa toiminnan tuottamaa lisäarvoa. Palvelun huonous tai hyvyys on viime kädessä asiakkaan kokemus. Asiakkaan arvioinnin perustana on usein palvelukokemus ja -tilanteesta syntynyt tunne, johon liitetään palvelun suorittamiseen liittyviä odotuksia ja käytännön havaintoja. Hyvä asiakaspalvelu on myös tapa erottua ja tuottaa asiakkaalle lisäarvoa.

Tyytymättömät asiakkaat ovat aina olleet liikemaaailmassa muutosten kantava voima. He vaikuttavat uusien palveluiden, liiketoimintamallien ja yritysten syntymiseen - ja ovat valmiita hylkäämään huonon ratkaisun, jos he kokevat sen epäsovivaksi tai heikommaksi suhteessa muihin vaihtoehtoihin. Asiakkaat eivät etsi tuotteita ja palveluita sinänsä, vaan he etsivät ratkaisuja, jotka palvelevat heidän omia arvonluontiprosessejaan.

Palvelulupauksista kiinnittäminen ja asiakkaan näkökulman huomioiminen palveluiden tuottamisessa sekä niiden kehittämisessä ovat ensiarvoisen tärkeitä, sillä asiakkaat eivät hanki tuotteita ja palveluita, vaan niiden tuottamia hyötyjä. Asiakkaat etsivät ratkaisuja tai paketteja, joista he saavat apua heidän jokapäiväisiin toimintoihinsa.

Ammattikorkeakoulun tuotteistetut palvelut

Ammattikorkeakoulun palveluiden tuotteistamisen tulee keskittyä siihen, miten eri palvelunosat (opetus, tki ja palvelutoimintana tuotetut kokonaisuudet) voidaan niputtaa laajemmiksi asiakaskohtaisiksi kehittämisohjelmiksi. Yhdistämällä kehittämisympäristöjen tuotekehitysteknologiat niitä täydentäviin, opiskelijoiden tuottamiin tai jatkuvan oppimisen palveluihin ja tarjoilemalla ratkaisu asiakkaiden käyttöön markkinoinnin keinoin, voidaan ammattikorkeakoulujen palveluiden tunnettuutta vielä huomattavasti parantaa.

Ammattikorkeakoulu voi tuotteistamisen avulla parantaa myös omaa kilpailukykyään. Useat työelämälle suunnatut tutkimukset osoittavat, että se, millä tavoin ammattikorkeakoulun palveluita voi hankkia, miten asiakas pääsee vaikuttamaan toteutukseen, ja miten palveluista saatu palaute ohjaa uuden suunnittelua, ei ole aivan selvää. Prosessia tuotteistaessa tulisikin kiinnittää siihen, miltä annettu arvolupaus asiakkaan silmin näyttää, kuinka kauan palveluprosessi kestää ja kuinka paljon palvelu asiakkaalle maksaa. Tuotteistamalla esimerkiksi opetussuunnitelmista lähtökohtaisesti aina toteuttamissuunnitelmat, jotka koostuisivat standardoiduista ja helposti toistettavissa olevista elementeistä (moduuleista) ja tarjoilemalla ratkaisuja rinnakkaisesti myös ulkoiselle asiakasjoukolle, aika ja suunnitteluresurssit säästyisivät.

Edellä on todettu, että tuotteistamisen avulla ammattikorkeakoulu kykenee luomaan selkeämmän ja ymmärrettävämmän arvolupauksen, joka palvelee sekä asiakkaiden tarpeita että ammattikorkeakoulun omaa suorituskykyä. Osa onnistunutta tuotteistamista on myös asiakkailta saatu palaute ja sen hyödyntäminen. Uudet asiakassuhteet ovat monesti riippuvaisia onnistuneista referensseistä, ja palautteen avulla voidaan toimintaa jatkuvasti parantaa.

Case Business Rovaniemi

Rovaniemen kaupungin yrityspalveluyksikön, Business Rovaniemen tavoitteena on koota ja yhteensovittaa alueen toimijoiden, niin julkisten kuin yksityisten TKI- ja innovaatiopalveluita siten, että yritysasiakkailta on mahdollisimman vaivatonta ja tuloksellista käynnistää sekä viedä läpi onnistunut TKI-prosessi aina kaupallistamiseen saakka.

Business Rovaniemen palvelukehitystyö lähti tarpeesta parantaa innovaatiopalveluiden saavutettavuutta, tunnettuutta sekä palvelu- ja jalostusastetta, sekä yritysten mahdollisuuksia löytää oikeiden TKI-palveluiden äärelle erilaisissa kasvu- ja kehitystarpeissa. Kehittämisprosessi lähti liikkeelle yrityksille suunnatuilla innovaatio-workshopeilla. Niissä nousi esiin tarpeita, joihin voitiin vastata vain yhdistämällä palvelut muiden toimijoiden palveluihin. Prosessia päätettiin jatkaa yhteistuotteistuksella Lapin Ammattikorkeakoulun kanssa. Tämä toteutettiin useampivaiheisella, palvelumuotoiluajattelua noudattavalla työpajamenettelyllä.

Yhteistuotteistamisen prosessin tuloksena syntyi uusia/uudistettuja ja testattuja TKI-palveluja, jotka lanseerataan syksyllä 2022.

Taustaa palveluiden yhteensovittamiselle

Systemaattinen ja laajempi TKI-palveluiden tuotteistaminen aloitettiin Lapin ammattikorkeakoulussa maakunnan älykkään erikoistumisstrategiatyön myötä. Lapissa älykkään erikoistumisen strategiaa alettiin toteuttaa tavoitteellisesti heti sen valmistuttua 2013 vuoden lopussa. Syksyllä 2015 kootussa ja Lapin AMKin koordinoimassa Arktiset kehittämisympäristöt klusterissa on ollut mukana neljä lapissa toimivaa TKI-organisaatiota – Geologian tutkimuskeskus (GTK), Lapin ammattikorkeakoulu, Lapin yliopisto ja luonnonvarakeskus (LUKE). Tuolloin kehitystyö aloitettiin kartoittamalla seitsemän lappilaisen TKI-organisaation kehittämisympäristöt, jonka tuloksena syntyivät esitteet noin 45 erilaisesta kehittämisympäristöstä.

Kehittämisympäristöt asiantuntijoineen ovat olleet merkittävässä roolissa ammattikorkeakoulun TKI-palveluiden tuottamisessa, joihin myös Lapin AMKissa on eri ohjelmakausien aikana merkittävästi investoitu. Tutkimus- ja kehittämisympäristöjen avulla ammattikorkeakoulun opetuksen taso on ollut mahdollista pitää korkeana ja ne ovat mahdollistaneet myös alueen työelämän palvelemisen.

Lapin Arktiset kehittämissympäristöt -klusterin tehtävänä on kanavoiva maakunnan tutkimusorganisaatioiden palvelut yhdeksi kokonaisuudeksi yhden luukun periaatteella ja tarjota pitkäjänteistä tukea asiakkailleen tuotekehityksen elinkaaren eri vaiheisiin sekä optimoida tarjolla olevia kehittämisinstrumenttejä asiakkaiden innovaatioprosesseihin. Tarkoituksena on edistää tutkimus- ja kehittämisorganisaatioiden yhteistyötä siten, että siitä hyötyvät arvoketjun kaikki toimijat, ennen muuta niitä hyödyntävät asiakkaat. Klusterin tehtävänä on koota lappilaisia kehittämissympäristöjä ja asiantuntijapalveluita verkostoksi, jossa pyritään saamaan synergiaa toisille, mutta ensisijaisesti säästämään asiakkaiden aikaa ja rahaa heidän etsiessään asiantuntijoita, sopivaa pajaa tai laboratoriota tuote- tai palvelukehitystään varten. Lyhyesti: tavoitteena on tuottaa parempia ja laadukkaampia TKI-palveluita kuin aiemmilla toimintamalleilla.

Kehittämissympäristöt -klusterinyhteistuoiteistaminen käynnistyi vuonna 2018 osana ASR-hankkeen tavoitteita. TKI-organisaatioiden avointa toimintakulttuuria lähdettiin kehittämään mm. yhtenäistämällä klusteriosapuolten ja TKI-ryhmien välisiä toimintamalleja, prosesseja, palveluita sekä näihin liittyvää dokumentointia tarpeellisine kuvauksineen. Toimintamalleja kehitettiin yhdessä osapuolten sidosryhmien kesken sekä todellisissa asiakastoimeksiannoissa Demingin-laatuympeyrämällin mukaisesti, jossa suunniteltiin, tehtiin, tarkastettiin, korjattiin ja lopuksi toimintamallien kehittyessä syntyneet palvelumallit siirretään käytäntöön.

Kehittämissympäristöt klusterin sisäinen yhteistyö eri TKI-organisaatioiden kanssa edellytti, että organisaatioiden väliset toimintamallit sekä näihin liittyvät perusrakenteet olivat kunnossa.

Käytännössä tämä vaati:

- tietoa klusterin palvelun tarjoajista ja yhteyshenkilöistä,
- tietoa osapuolten osaamisesta ja palveluista,
- tietoa osapuolten palveluvalmiudesta ja mahdollisuudesta reagoida niihin,
- yhteistä toiminnan strategista linjausta.

Yhteistuoiteistaminen edellytti myös yhtenäistä palvelurakennetta ja palveluiden kuvauksia sekä avointa ja läpinäkyvää toimintaa eri klusteriosapuolten ja TKI-tiimien välillä. Vaikka kaikki yllä mainitut asiat olisivatkin saatettu kuntoon ei yhteistyö voinut olla toimivaa, ellei kaikki mukana olevat TKI olleet sitoutuneita yhteiseen toimintatapaan.

Klusterimaisesti toimiva innovaatioekosysteemi tarvitsee yhteisiä kaikkien tiedossa olevia toimintatapoja, joka liittyy keskenään mukana olevien korkeakoulujen,

sektoritutkimuslaitosten, rahoittajien sekä yrittäjien osaamisen ja tavoitteet, sujuvoittaen näin yhteistyötä.

Älykkäässä erikoistumisessa keskeinen rooli on yrittäjämäisellä etsimisellä, jossa alueen toimijat osallistuvat monipuolisesti alueen vahvuuksien ja tulevaisuuden potentiaalisten osaamisalueiden tunnistamiseen sekä toimivat verkostomaisesti keskenään muodostaen yhdessä laajempia kokonaisuuksia. Älykkään erikoistumisen strategioiden tärkeä piirre onkin aluelähtöisyys, eli ne perustuvat paikallisiin vahvuuksiin: paikalliseen osaamiseen ja resursseihin sekä tunnettuihin markkinoihin ja ympäristötekijöihin. Tähän pohjautui myös TKI-organisaatioiden välisten yhteisten palvelujen, arvoketjujen ja palvelupolun kehittäminen. Jokainen arvoketjussa mukana oleva organisaatio tuotteisti omat ydinosaisilleen perustuvat palvelunsa yhteisesti sovitun mallin mukaisesti, joista yhdessä muodostui kokonaisia palveluperheitä ja arvoketjuja. Näistä lähtökohdista aloitettiin syksyllä 2021 myös yhteistyö Business Rovaniemen kanssa, yhteisten uusien palveluiden tuotteistamisesta osaksi arvoketjua.

Mitä palveluiden yhteensovittamisen prosessi opetti?

Tässä artikkelissa kuvattujen yhteistuotteistamisen osapuolten, Lapin Ammattikorkeakoulun ja Business Rovaniemen yhteinen intressi oli luoda Rovaniemelle toimiva innovaatioekosysteemi, joka paitsi auttaa alueella toimivia ja alueelle sijoittuvia yrityksiä, myös edistää koko kaupungin kilpailukykyisyyttä ja elinvoimaa. Molempien osapuolten tehtävänä on auttaa yrityksiä heidän TKI-vaiheissaan tunnistamalla ja ohjaamalla yrityksiä hyödyntämään mahdollisimman tehokkaasti toistensa palveluja. Yhteinen missio ja päämäärä ovatkin palveluiden yhteensovittamisen näkökulmasta ehdottomia vaatimuksia.

Asiakkaan tarpeeseen räätälöity TKI-prosessi on aina kokonaisuus, jonka onnistuminen edellyttää niin palveluntarjoajalta kuin asiakkaaltakin paljon aikaa ja resursseja. Erityisen haastavaa se on tilanteessa, milloin palvelun tuottaa useampi osapuoli. Selvää on, että useamman organisaation TKI-palvelujen yhteistuotteistamiselle ja testaamiselle tulee varata riittävästi aikaa ja resursseja. Tässä artikkelissa kuvattu kehittämisprojekti kuitenkin osoittaa, että yhteistuotteistetuilla TKI-palvelukonsepteilla voidaan nopeuttaa, tehostaa sekä varmistaa kokonaisprosessin tuloksellisuus aina kaupallistamisvaiheen onnistuneeseen toteuttamiseen.

TKI-palveluiden yhteistuotteistamisen haasteena on edellisten lisäksi palveluprosessien ja –kulttuurien yhteensovittaminen, kokonaisprosessin johtaminen ja riittävä resurssointi sekä asiakkaan palvelukokemuksen johtaminen. Hyvä konseptointi ja ennalta määritelty työnjako

auttaa kaikkia toimijoita täsmälliseen tekemiseen. Mitä selkeämmin asiakkaan alkuperäinen tarve ja asiakaskokemuksen rakentumisen elementit ymmärretään, sitä kyvykkäämmiin tarvekyetään ratkaisemaan. Viestintä toimijoiden välillä tulee olla saumatonta ja avointa, mikä vaatii keskinäistä luottamusta. Se ei synny ilman toimijoiden välistä vuoropuhelua ja yhteistä tahtotilaa.

Tämä yhteistuotteistamisen pilotti osoitti, että saumattomalla yhteistyöllä, resursseja tehokkaasti yhdistäen, voidaan saavuttaa erikoistuneita ekosysteemejä ja tarjota asiakkaan aikaa ja resursseja säästäviä, riskejä madaltavia palvelukokonaisuuksia. Näissä ekosysteemeissä yrityksille muodostuu vetovoimainen kasvualusta, ylivoimainen johdettu arktinen innovaatioekosysteemi.

Yhteenveto

Tuotteistaminen tulisi olla lähtökohta kaikessa palvelusuunnittelussa. Tuotteistettujen toteutussuunnitelmien avulla kaikki prosessin osapuolet ymmärtävät ja noudattavat samaa kaavaa, mikä edistää sisäistä resurssitehokkuutta. Kun asiakkuuden hallinnan prosessi tuotteistetaan yhteen toisen toimijan kanssa, tulee toiminnot suunnitella etukäteen. Näin palvelunosat voidaan toistaa riittävän samankaltaisina. Tämä selkeyttää yhteisesti annettua arvolupausta, palveluiden tunnettuutta ja kilpailukykyä asiakkaan silmissä.

Omien palveluiden tuotteistamisen lisäksi ammattikorkeakoulun tulisi edelleen vahvistaa yhteistyötään ympäröivän elinkeinoelämää tukevan ekosysteemin kanssa. Sopimusmenettelyn systematisointiin ja standardointiin on jo olemassa tuotteistettu sopimuskumppanuusprosessi. Myös verkostojen hallinnassa tulee jatkossa noudattaa systemaattista suunnitelmaa, puitteita, ohjeita ja ennalta sovittuja menetelmiä prosessin tehokkuuden parantamiseksi. Lapin Ammattikorkeakoulussa meneillään oleva Uusi Aika projekti tähtää tähän tavoitteeseen.

Business Rovaniemen kaltaiset, edistykselliset yhteistyökumppanit, jotka ovat valmiita yhdistämään omat palvelunsa ammattikorkeakoulun arvoketjuun, ovat arvokkaita referenssejä. Heiltä saamallaan palautteella ammattikorkeakoulu voi edelleen parantaa arvolupaustaan. Tyytyväiset verkostokumppanit ovat koko ammattikorkeakoulun maineen ja aseman perusta.

Lähteet

Aho, S., Blomberg, A., Kari, K. & Haukioja, T. 2017. Satamittari Tilasto-, tutkimus- ja ennakointitietoa Satakunnasta. Viitattu 27.5.2020

<http://www.satamittari.fi/%C3%A4lyk%C3%A4s-erikoistuminen>

Härkönen, J., Haapasalo, H., & Hanninen, K. (2015). Productisation: A review and research agenda. *International Journal of Production Economics*, 164, 65-82.

Johnston, R., & Clark, G. (2008). *Service operations management: Improving service delivery* Pearson Education.

Parantainen, J. (2007). *Tuotteistaminen 10*. Talentum Kariston Kirjapaino Oy. Hämeenlinna.

Rissanen, T. 2006. *Hyvän palvelun kehittäminen*. Vaasa: Fram, 6

Schumpeter, J., 2014. The Magic of Good Service. *The Economist* Vol. 404(8803), 78.

Suominen, A., Kantola, J., & Tuominen, A. (2009). Reviewing and defining productization. Paper presented at the 20th Annual Conference of the International Society for Professional Innovation Management (ISPIM 2009).

Sääksvuori, A. & Immonen, A. 2008. *Product Lifecycle Management*. 3. painos. Heidelberg: Springer.

Vandermerwe, S., & Rada, J. (1988). Servitization of business: Adding value by adding services. *European Management Journal*, 6(4), 314-324.