

Lappeenrannan teknillinen yliopisto

Tuotantotalouden tiedekunta

Toimitusketjun johtaminen

EDELLYTYKSET            ASIAKASPALVELUN            MUUTTAMISEKSI  
MAKSULLISEKSI ASiantuntijatyöksi

Diplomityö

Työn tarkastaja:            Professori Janne Huiskonen

Työn ohjaaja:            Tutkijaopettaja Petri Niemi

13.3.2015

Mikko Saarinen

## TIIVISTELMÄ

<b>Tekijä:</b> Mikko Saarinen
<b>Työn nimi:</b> Edellytykset asiakaspalvelun muuttamiseksi maksulliseksi asiantuntijatyöksi.
<b>Vuosi:</b> 2015
Diplomityö. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Tuotantotalouden tiedekunta.  Tuotantotalouden koulutusohjelma, Toimitusketjun johtamisen pääaine.  92 sivua, 9 kuvaa ja 3 taulukkoa.  Tarkastaja: Professori Janne Huiskonen
Hakusanat: asiakaspalvelu, hinnoittelu, maksullisuus, asiantuntijatyö, tuotteistaminen
<p>Tämän tutkimuksen tavoite on kuvata tietoliikenneoperaattorin yritysliiketoiminnan asiakaspalvelun maksullisuuden nykytilaa sekä kartoittaa edellytyksiä asiakaspalvelun muuttamiseksi maksulliseksi asiantuntijatyöksi.</p> <p>Tutkimuksessa tuodaan esiin kirjallisuudessa esiintyvää, aihetta taustoittavaa ja määrittelevää teoriaa palveluihin ja palveluliiketoimintaan liittyen. Sen pohjalta kartoitettiin asiakaspalvelun maksullisuuden nykytilaa yrityksen sisäisen materiaalin ja haastattelujen kautta, tarkastellen asiaa niin yrityksen sisäisen näkökulman kuin myös asiakas- ja kilpailijanäkökulman kautta.</p> <p>Tutkimuksen lopputuloksena voidaan todeta, että nykymuodossa asiakaspalvelu on pääosin ei-maksullisen palvelu, jota ei nykytilanteessa mielletä tai käsitellä samankaltaisena tuotteistettuna palveluna kuin yrityksen ns. ydinpalveluita.</p> <p>Edellytykset maksullisuuden toteutumiselle ovat asiakaspalvelun tuotteistaminen asiakkaille arvoa tuottavaksi asiantuntijatyöksi, tavoitteellinen hinnoittelu, soveltuvat tietojärjestelmät sekä maksullisuuteen tähtäävän muutosprosessin asiakaslähtöinen suunnittelu ja toteutus.</p>

## ABSTRACT

<b>Author:</b> Mikko Saarinen
<b>Subject:</b> Requirements of Changing Customer Service in to a Chargeable Expert Work.
<b>Year:</b> 2015
Master's Thesis. Lappeenranta University of Technology, Industrial Engineering and Management.  92 pages, 9 pictures and 3 tables.  Supervisor: Professor Janne Huiskonen
<b>Keywords:</b> customer service, pricing, chargeability, productization, expert work
<p>The purpose of this research was to describe the current status of customer service function's chargeability in operator's business branch and the requirements of turning the customer service in to a chargeable expert work.</p> <p>The research of chargeability of customer service was based on theories covered in literature concerning services and service business. The research viewed the issue at hand through internal material and interviews covering operator's perspective and in addition competitor and customer perspective.</p> <p>As for the current status of customer service's chargeability it was clarified that currently customer service is mainly a nonchargeable function. Moreover the customer service is both considered and operated as such contrary to the productized services.</p> <p>Requirements for turning the current customer service in to a function of chargeable expert work include productization of a value-creating customer service, goal oriented pricing in addition to customer oriented planning and implementation of chargeability change process.</p>

## ALKUSANAT

Tämä diplomityö on tehty Lappeenrannan teknillisessä yliopistossa vuosien 2014–2015 aikana. Tuotantotalouden diplomi-insinöörin koulutusohjelma oli tekijän osalta alkanut kesällä 2012.

Opiskelu tapahtui työn ohessa, ja työnantajan positiivinen suhtautuminen loi opinnoille hyvän perustan sekä tarjosi mielenkiintoisen diplomityöaiheen.

Kiitän diplomityön ohjaajaa Petri Niemeä mielenkiintoisista keskusteluista, joiden kautta työn tekemiseen sai uutta näkökulmaa ja energiaa.

Opiskelun ja etenkin tämän diplomityön tekemisen mahdollisti ennen kaikkea perheeni, jolta edellytettiin joustamista, venymistä ja jaksamista. Suurin kiitos kuuluu puolisololleni Kirsille, joka piti arjen pyörimässä pienten lasten vaatiessa jatkuvaa huolenpitoa, sekä tuki ja kannusti läpi koko tutkinnon suorittamisen.

Mikko Saarinen

Lahdessa 13.3.2015

## SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO .....	10
1.1	Työn tausta .....	10
1.2	Tavoitteet ja rajaus .....	10
1.3	Raportin rakenne .....	11
2	PALVELUIDEN RAKENNE JA OMINAISUUDET .....	12
2.1	Palveluiden merkitys ja arvonluonnin murrosvaihe .....	12
2.2	Palvelun määritelmä .....	12
2.2.1	Palvelujen yhteisiä piirteitä.....	14
2.2.2	Palvelujen ryhmittely.....	15
2.2.3	Asiantuntijapalvelut.....	17
2.2.4	Asiakaspalvelusta yleisesti .....	19
2.3	Palvelun arvo .....	20
2.3.1	Palvelun arvon ja sen luonnin käsitteet .....	20
2.3.2	Palvelukeskeinen logiikka arvon tuottamisen viitekehyksenä .....	22
2.3.3	Palvelukokemuksen ja arvon yhteys.....	24
2.3.4	Palvelun arvomalli .....	26
2.3.5	Arvon yhteys liiketoimintamalliin.....	26
2.4	Palvelun hinta .....	26
2.4.1	Palvelun hinnan roolit.....	27
2.4.2	Hinnoittelumalleja .....	28
2.4.3	Asiantuntijapalvelun hinnoittelu.....	31
2.4.4	Kohti arvopohjaista hinnoittelua.....	32
2.4.5	Maksuton palvelu maksulliseksi.....	33
2.5	Asiantuntijapalvelun tuotteistaminen .....	36
2.5.1	Mitä on palvelun tuotteistaminen, mikä palvelu on tuotteistettu?.....	36

2.5.2	Palvelun tuotteistamisen tavoitteet ja hyödyt .....	37
2.5.3	Palvelun tuotteistamisprosessi yleisesti .....	40
2.5.4	Tuotteistamisen vaikutus hinnoitteluun .....	41
3	ASIAKASPALVELUN MAKSULLISUUDEN NYKYTILANNE .....	43
3.1	Yrityskuvaus - DNA Oy .....	43
3.2	DNA:n asiakaspalvelun yleiskuvaus .....	44
3.2.1	Asiakaspalvelun organisaatio .....	44
3.2.2	Asiakaspalvelun tehtävät, henkilöstö ja rajapinnat .....	45
3.2.3	Asiakkuushoitomallit .....	46
3.2.4	Asiakaspalvelun toimeksiannot ja niiden kuormittavuus .....	48
3.2.5	Asiakaspalvelun käyttämät tietojärjestelmät .....	50
3.3	Asiakaspalvelun maksullisuuden nykytilanne - sisäinen näkökulma .....	51
3.3.1	Reunaehdot asiakaspalvelun maksullisuudelle .....	51
3.3.2	Ohjeistus ja työtavat maksullisuuden toteutumisessa .....	53
3.3.3	Tietojärjestelmät veloitussten työkaluina .....	54
3.3.4	Myyntiorganisaation, palvelupäällikön ja itsepalvelun rooli .....	54
3.3.5	Asiakaspalvelun kontaktimäärät ja -tavat vuonna 2013 .....	56
3.3.6	Hinnastojen rooli palvelumaksujen kertymisessä .....	59
3.3.7	Arvio palvelumaksujen määrästä vuonna 2013 .....	61
3.4	Asiakaspalvelun maksullisuus - nykytilanne asiakasnäkökulmasta .....	62
3.4.1	Milloin ja miten asiakas ottaa kantaa palvelumaksuihin? .....	62
3.4.2	Case "Kauppa Oy" - veloituksettomasta maksullisuuteen .....	65
3.4.3	Tutkimus "Neuvontapalvelusta" - maksuhalukkuus puntarissa .....	66
3.5	Asiakaspalvelun maksullisuus - nykytilanne kilpailijanäkökulmasta .....	68
3.5.1	TDC:n asiakaspalveluorganisaatio .....	68
3.5.2	TDC:n asiakaspalvelumaksut sopimuksissa .....	70
3.5.3	TDC:n asiakaspalveluhinnastot .....	71
3.5.4	Asiakassopimusten jalkautus TDC:n asiakaspalvelussa .....	72
3.5.5	TDC:n palvelumaksujen veloituskäytännöt .....	72

3.5.6	TDC:n asiakkaiden suhtautuminen palvelumaksuihin .....	73
3.5.7	TDC:n itsepalveluportaalin rooli ja merkitys .....	73
3.5.8	TDC:n asiakaspalvelun tilastoja vuodelta 2013 .....	74
4	TULOKSET JA NIIDEN ARVIONTI .....	77
4.1	Asiakaspalvelun määritelmällinen viitekehys .....	77
4.1.1	Asiakaspalvelun luokittelu ja rooli yrityksessä .....	77
4.1.2	Arvon tuottaminen asiakkaille asiakaspalvelun kautta.....	79
4.1.3	Asiakaspalvelu ja tuotteistus .....	79
4.1.4	Asiakaspalvelun hinta ja hinnoittelu.....	80
4.2	Edellytykset asiakaspalvelun muuttamiseksi maksulliseksi asiantuntijatyöksi .....	80
4.2.1	Arvostusmuutoksen kautta kohti tuotteistettua asiakaspalvelua.....	81
4.2.2	Asiakaspalvelun tavoitteellinen hinnoittelu.....	82
4.2.3	Sopimukset ja myynnin rooli asiakaspalvelun maksullisuudessa .....	83
4.2.4	Tietojärjestelmien hyödyntäminen .....	84
4.2.5	Kattava tilastointi johtamisen työkaluna .....	85
4.2.6	Asiakaspalveluhenkilöstön suhtautuminen maksullisuuteen.....	86
4.2.7	Itsepalvelu asiakaspalvelun maksullisuuden osatekijänä .....	87
4.2.8	Maksuton asiakaspalvelu maksulliseksi – muutosprosessi asiakkaan suuntaan .....	87
5	YHTEENVETO.....	89

## KUVALUETTELO

Kuva 1. Palvelukokonaisuuden ja -kokemuksen tulisi vastata asiakkaan tavoitteita. Lähde: Korhonen et. al. 2011, mukailleen. ....	25
Kuva 2. Palveluliiketoiminnan kehittäminen tuotteistamisen avulla. Lähde: Jaakkola et al., 2009, mukailleen.....	41
Kuva 3. DNA:n liikevaihdon jakautuminen liiketoimintojen kesken vuonna 2013. Lähde: DNA julkiset internet-sivut. ....	43
Kuva 4. Asiakaspalvelutasot ja hoitomallit. ....	47
Kuva 5. Kontaktimäärät vuodelta 2013 jaoteltuina. ....	57
Kuva 6. Viiden yleisimmän syyluokan suhteelliset osuudet yhteydenotoista.....	59
Kuva 7. TDC:n asiakaspalvelu, eri funktiot. ....	69
Kuva 8. Yhteydenottotapojen jakautuminen TDC:n asiakaspalvelussa vuonna 2013. ....	74
Kuva 9. TDC:n asiakaspalvelumaksujen tuottojen jakautuminen vuonna 2013... ..	75



## TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. Arvonluonnin viitekehys, ydinperiaatteet .....	23
Taulukko 2. Asiakaspalvelun toimeksiantojen kuormittavuus.....	49
Taulukko 3. Asiakaspalvelu käytössä olevat tietojärjestelmät. ....	50

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Työn tausta

Tämä tutkimus tehtiin Lappeenrannan teknillisen yliopiston tuotantotalouden diplomi-insinöörin koulutusohjelman diplomityönä. Tutkimuksen empiirisen osion kohteena oli DNA Oy (myöh. DNA), joka on valtakunnallinen tietoliikenneoperaattori sekä kuluttaja- että yritysasiakkaille.

Ajatus DNA:n yritysliiketoiminnan asiakaspalvelun muuttamisesta maksulliseksi asiantuntijatyöksi oli syntynyt yrityksessä pidemmän ajan kuluessa, kun yleisesti ottaen yrityksillä ei ole enää intressiä tuottaa asiakkaille veloituksetonta manuaalityötä, vaan kaikesta ihmisten tekemästä työstä pyritään veloittamaan. DNA:n yritysliiketoiminnan asiakaspalveluun tulee yhteydenottoja vuositasolla vajaat 300 000 kappaletta.

## 1.2 Tavoitteet ja rajaus

Tämän työn tavoitteena oli kartoittaa DNA:n yritysliiketoiminnan asiakaspalvelun tämän hetkiset toimeksiantotyypit ja -määrät, selvittää mistä asiakastyöstä veloitetaan, mistä ei, ja millä perusteella sekä näiden tietojen perusteella laskea tai arvioida saatuja tuottoja. Lisäksi tuli kartoittaa yleisellä tasolla, mitkä tietojärjestelmät ovat asiakaspalvelun käytössä, miten ne tukevat palvelumaksujen veloittamista sekä selvittää sidosryhmien roolia maksullisuuden toteuttamisessa.

Toimeksiantaja tarvitsi tietoa, millä edellytyksillä asiakaspalvelu olisi muutettavissa nykyisestä, osittain maksullisesta asiakaspalvelusta mahdollisimman pitkälle maksulliseksi asiantuntijatyöksi.

Nykytilannetiedon lisäksi puuttui tietoa kuinka asiakkaat suhtautuvat asiakaspalvelun maksuihin, kuinka kilpailevat yritykset ovat asiakaspalvelun maksullisuuden toteuttaneet ja minkälaisen tulopotentialin maksullinen asiakaspalvelutyö tarjoaa.

Toimeksiantaja rajasi tutkimuksen pelkkään asiakaspalvelutyöhön, jossa Service Desk -toiminta (so. viankorjaus ja muutoksenhallinta) sekä operointi jätettiin

tutkimuksen ulkopuolelle, vaikka Service Desk kuuluu organisatorisesti DNA:n yritysliiketoiminnan asiakaspalveluun.

Tässä tutkimuksessa käsitellään DNA:n organisaatiota ja prosesseja ennen 1.11.2014 voimaan tullutta organisaatiomuutosta. Se juonsi juurensa 4.6.2014 vahvistettuun yrityskauppaan, jossa DNA:han sulautettiin sen tytäryhtiö (*Forte Netservices Oy*) sekä yrityskaupan tiimoilta kilpailijan kaksi yhtiötä (*TDC Oy* ja *TDC Hosting Oy*). Nämä TDC:n kaksi yhtiötä poistettiin yritysrekisteristä 1.1.2015.

### **1.3 Raportin rakenne**

Tämä diplomityö käsittelee asiakaspalvelun maksullisuuden nykytilaa ja edellytyksiä. Aihetta pohjustetaan ja taustoitetaan teoriaosuudella, jossa kuvataan palveluiden rakennetta mm. palvelun määritelmän, luokittelun, hinnoittelun ja tuotteistamisen kautta.

Teoriaosuutta seuraa empiirinen osuus, jossa kuvataan DNA:n asiakaspalvelua toimintona sekä kartoitetaan asiakaspalvelun maksullisuuden nykytilannetta. Maksullisuutta tarkastellaan sisäisestä näkökulmasta sekä kilpailija- ja asiakasnäkökulmasta.

Tutkimuksen lopussa tuodaan esiin tehdyt havainnot ja johtopäätökset, joiden perusteella laaditaan yhteenveto niistä edellytyksistä ja jatkotoimista, joiden perusteella asiakaspalvelun maksullisuus voisi toteutua aiempaa laajemmin.

## 2 PALVELUIDEN RAKENNE JA OMINAISUUDET

Kun aletaan tutkia asiakaspalvelun maksullisuuden edellytyksiä, tulee ensin ymmärtää, mitkä tekijät ovat sen taustalla, mihin se perustuu ja mihin sillä voi olla vaikutusta. Tämä kappale taustoittaa ja pohjustaa aihetta kuvaamalla palveluiden rakennetta ja siihen sisältyviä ominaisuuksia sekä luo yleiskatsauksen palveluliiketoimintaan asiakaspalvelutoiminnon ja asiantuntijatyön kautta.

### 2.1 Palveluiden merkitys ja arvonluonnin murrosvaihe

Palvelut ovat modernin yhteiskunnan ja talouden perusta. Palveluiden osuus Suomen bruttokansantuotteesta oli noin 70 % vuonna 2013. On arvioitu, että kymmenen prosentin kasvu palveluissa lisää 5,5 % koko talouden kasvua, kun taas teollisuudessa vastaava kasvu saa aikaan kolmen prosentin kokonaislisäyksen talouteen (Tilastokeskus 2013; Lehtinen 2005, s. 8).

Globalisaatio ja kiristynyt kilpailu ovat pakottaneet yritykset miettimään arvonluontia aiempaa tarkemmin. Tästä johtuen teollisten yritysten mielenkiinto on siirtynyt palvelujen tuottamiseen. Sillä on ollut vaikutuksensa myös ns. perinteisillä palvelualoilla, jotka ovat alkaneet perehtyä tarkemmin asiakkaan rooliin palvelujen arvonluonnissa (Korhonen et al. 2011, s. 7).

### 2.2 Palvelun määritelmä

Määriteltäessä mikä tai mitä on palvelu huomataan, että se voidaan määritellä monella tapaa. Grönroos (1998, s. 50–51) on koostanut seuraavan yhteenvedon palveluiden määritelmistä, joita on esiintynyt aihetta käsittelevässä kirjallisuudessa viimeisten noin 50 vuoden aikana:

*"Palvelu – toimenpiteitä, tyytyväisyyttä tai hyötyä, joita tarjotaan myytäväksi tai joita tarjotaan tavaroiden myynnin yhteydessä."*

*"Palvelut edustavat joko aineettomia asioita, jotka tuottavat tyydytystä itsessään (kuljetus, majoitus), tai aineettomia asioita, jotka tuottavat tyydytystä, kun ne ostetaan yhdessä hyödykkeiden tai muiden palveluiden kanssa (luotto, toimitus)."*

*"Markkinoitavat palvelut – yrityksen tai yrittäjän markkinatransaktio, jossa transaktion kohteena on muu kuin konkreettisen hyödykkeen omistajuuden siirto."*

*"Kuluttajan kannalta palvelut ovat myytäväksi tarjottavia tekoja, jotka tarjoavat arvokkaita hyötyjä tai tuottavat tyydytystä; ne ovat tekoja, joita hän ei voi tai ei halua tehdä itse."*

*"Palvelu on myytäväksi tarjottava teko, joka tuottaa hyötyjä ja tyydytystä johtamatta fyysiseen, tavaran muodossa ilmenevään muutokseen."*

*"Palvelut ovat erikseen määriteltävissä olevia, aineettomia tekoja, jotka kuluttajille ja yrityksille markkinoituina täyttävät tarpeita ja jotka eivät välttämättä liity tuotteen tai muun palvelun myyntiin."*

*"Palvelu on teko tai tekojen sarja, joka tapahtuu vuorovaikutuksessa kontaktihenkilön tai fyysisen laitteen kanssa ja joka tuottaa kuluttajille tyydytystä."*

*"Palvelu on mikä tahansa aineeton hyöty, josta maksetaan välillisesti tai välittömästi ja johon sisältyy usein suurempi tai pienempi fyysinen tai tekninen komponentti."*

*"Palvelu on mikä tahansa olennaisilta osiltaan aineeton teko tai hyöty, jonka yksi osapuoli voi tarjota toiselle ja joka ei johda minkään omistukseen. Sen tuotanto voi olla sidoksissa fyysiseen tuotteeseen."*

*"Asiakkaan odotusten täyttäminen myynnin yhteydessä ja myynnin jälkeisenä aikana tarjoamalla toimintoja, jotka vetävät vertoja kilpailulle tai ylittävät sen tavalla joka kasvattaa toimittajalle voittoa."*

*"Palvelut ovat jotain, mitä voi ostaa ja myydä mutta mitä ei voi pudottaa varpailleen."*

Perustuen edellä mainittuihin määritelmiin, Grönroos (1998, s. 52) esittää oman määritelmänsä palvelulle:

*"Palvelu on ainakin jossain määrin aineeton teko tai tekojen sarja, jossa asiakkaan ongelma ratkaistaan yleensä siten, että asiakas, palveluhenkilökunta ja/tai fyysisten resurssien tai tavaroiden ja/tai palveluiden tarjoajan järjestelmät ovat vuorovaikutuksessa keskenään."*

Määritelmien kirjo on siis varsin laaja, ja palvelun käsite voidaan määritellä monella eri tavalla, eikä yhtä ja oikeaa määritelmää voida todennäköisesti löytää. Grönroos (1998, s. 52) toteaaakin, että määritelmien sijaan tulisi tarkastella niitä piirteitä, jotka ovat useimmille palveluille yhteisiä.

### **2.2.1 Palvelujen yhteisiä piirteitä**

Grönroos (1998, s. 53) löytää useimmille palveluille neljä tyypillistä piirrettä:

1. Palvelut ovat pitkälti aineettomia.
2. Palvelut ovat pikemminkin tekoja tai tekojen sarjoja kuin asioita.
3. Palvelut tuotetaan ja kulutetaan ainakin jossain määrin samanaikaisesti.
4. Asiakas osallistuu tuotantoprosessiin ainakin jossain määrin.

Palvelu koetaan yleensä subjektiivisesti. Asiakkaiden kuvaillessa palveluja, he käyttävät ilmaisuja, kuten kokemus, luottamus, tunne ja turvallisuus. Ilmaisut ovat abstrakteja, mikä johtuu juuri palvelujen aineettomasta luonteesta. Palveluissa on kuitenkin myös konkreettisia aineksia, kuten ravintolassa tarjottava ruoka, huolintaliikkeen käyttämät asiakirjat ja autokorjaamon käyttämät varaosat, mutta näistä huolimatta aineettomuuden takia asiakkaiden on usein vaikea arvioida palvelua. Ovathan arvion kohteena juuri esim. edellä mainitut ilmaisut, kuten luottamus tai tunne (Grönroos 1998, s. 53–54). Sipilän (2003, s. 19) mukaan

palvelujen aineettomuus ja esittelemisen vaikeus aiheuttavat myös sen, että asiakkaan on vaikea nähdä mistä hän todella maksaa.

Palvelut eivät ole siis asioita, vaan teko tai sarja tekoja, jotka tuotetaan ja kulutetaan ainakin osittain samanaikaisesti. Palveluiden osalta asiakas on pääsääntöisesti läsnä ja osallinen koko tuotantoprosessissa. Tavaroita toimitettaessa sen sijaan asiakas kokee ja kuluttaa vain osan tuotantoprosessista. Suurin osa tuotantoprosessia on asiakkaan kannalta näkymättömissä. Molemmissa tapauksissa on kuitenkin hyvä muistaa, että asiakas mieltää juuri tuotantotoimenpiteiden näkyvän osan. Muista osista asiakas voi kokea vain tuloksen (Grönroos 1998, s. 54).

Palvelujen luonteeseen kuuluu, että asiakas ei ole ainoastaan palvelun kuluttaja, vaan myös sen tuotantoresurssi. Palveluille luonteenomaista on myös se, että ne ovat heterogeenisiä, ts. yhden asiakkaan saama palvelu ei koskaan ole sama kuin toisen asiakkaan saama "sama" palvelu. Palveluja ei voi myöskään varastoida, eikä palvelun ostaminen anna asiakkaalle pysyvää omistusoikeutta palvelun tuottamaan resurssiin (Grönroos 1998, s. 54–55).

### **2.2.2 Palvelujen ryhmittely**

Palveluja on luonnollisesti hyvin monenlaisia, ja ne eroavat toisistaan varsin paljon. Sipilä (2003, s. 20) toteaa, että palvelut voidaan jakaa esim. kuluttaja-, yritys- ja julkisiin palveluihin. Sipilä jatkaa, että jotkin palvelut auttavat päivittäisissä perusasioissa tai helpottavat elämää, toiset auttavat luomaan vaurautta, menestystä, terveyttä ja toiset auttavat viihtymään tai löytämään onnen.

Palvelut voidaan jaotella eri ryhmiin myös tiettyjen kriteerien perusteella. Grönroos (1998, s. 57–59) on tehnyt yhteenvedon, missä on useita kriteerejä, joiden perusteella palvelu voidaan luokitella. Yhteenvedosta voidaan poimia palveluja määrittäviä tekijöitä, mm. missä määrin palveluun liittyy jokin tavara, tuottaako palvelun kone vai ihminen, vaikuttaako palvelu tavariin vai ihmisiin, onko kyseessä asiantuntijapalvelu, sekä mikä on asiakassuhteen luonne ja vuorovaikutuksen määrä.

Palveluja voidaan Grönroosin (2009, s. 84) mukaan luokitella ja tarkastella myös kahden eri näkökulman kautta:

- inhimillisyyttä korostavat / tekniikkaa korostavat palvelut
- ajoittain tarjottavat palvelu / jatkuvasti tarjottavat palvelut.

Näissä palvelut voidaan siis jakaa ensinnäkin inhimillisyyttä tai käyttäjäystävällisyyttä korostaviin ja tekniikkaa korostaviin palveluihin. Näistä ensiksi mainitut palvelut ovat riippuvaisia ensisijaisesti palveluprosessiin osallistuvista henkilöresursseista, kun taas viimeksi mainitut perustuvat automatisoituihin järjestelmiin, tietotekniikkaan ja muihin fyysisiin resursseihin.

Edellä kuvattu jako ei kuitenkaan sulje toisiaan pois. Grönroos (2009, s. 84) tähdentääkin, että esim. inhimillisyyttä korostaviin palveluihin voi sisältyä fyysisiä resursseja ja tekniikkaan perustuvia järjestelmiä, ja ne tulee yhdistää palveluprosessiin asiakaslähtöisesti. Hyvänä esimerkkinä Grönroos (2009, s. 84) mainitsee teleoperaattoritoiminnan, missä toiminta perustuu huipputekniikkaan, mutta kriittisillä hetkillä, kuten valitusten käsittelyssä tai teknisten häiriöiden selvittelyssä ovat huipputekniset palvelut vieläkin riippuvaisempia henkilöstön palveluhenkisyydestä ja asiakaskeskeisyydestä kuin inhimillisyyttä korostavat palvelut. Tämä puolestaan johtuu Grönroosin mukaan siitä, että ihmisten välistä vuorovaikutusta esiintyy näissä yhteyksissä harvoin ja useimmiten kun tilanne on kriittinen.

Kuten edellä on todettu, voidaan palveluita tarkastella myös asiakassuhteen luonteen mukaan jatkuvasti tarjottavien palveluiden ja ajoittaisten palveluiden kautta. Grönroos (2009, s. 85) lukee ensiksi mainittuihin palveluihin mm. siivouksen, vartioinnin, tavaratoimitukset ja pankkitoiminnan. Niissä asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä on jatkuvasti vuorovaikutusta. Näissä palveluissa yrityksellä on viljalti mahdollisuuksia kehittää asiakkaidensa kanssa näiden arvostamia palveluita.

Ajoittain käytetyissä palveluissa, joista Grönroos (2009, s. 85) mainitsee esimerkinomaisesti mm. kampaamopalvelut, monet matkailupalvelut ja tavaroiden



korjauspalvelut, on paljon vaikeampaa solmia suhde, jota asiakkaat arvostavat. Grönroos kuitenkin tähdentää, että myös näissä on mahdollista solmia kannattavia ja arvokkaita asiakassuhteita.

Jatkuvasti käytettäviä palveluita tuottavilla yrityksillä ei ole varaa menettää asiakkaita, sillä uusien löytäminen käy usein liian kalliiksi. Toisaalta ajoittaisia palveluja tarjoavat yritykset voivat kehittää liiketoimintansa kannattavaksi myös kertamyyntistrategian mukaisesti, tosin suhdestrategia saattaa olla parempi ratkaisu (Grönroos 2009, s. 85).

Kaikkien edellä esitettyjen palveluluokittelujen osalta on tärkeä tiedostaa, että oli palvelu luokiteltu miten hyvänsä, pätevät siihen lähes poikkeuksetta palvelujen peruspiirteet, liiketoiminnan luonteesta riippumatta (Grönroos 1998, s. 56).

### **2.2.3 Asiantuntijapalvelut**

Lehtinen (2005, s. 9) määrittelee asiantuntijapalvelut hyötyä tuottaviksi vaihdon välineiksi, jotka ovat erikoisosaamiseen perustuvia aineettomia toimintoja ja jotka oleellisilta osin tuotetaan, markkinoidaan ja kulutetaan samanaikaisesti. Kuten aiemmin on todettu, voidaan ko. ominaisuudet lukea palveluiden yleisiksi perusominaisuuksiksi. Kuitenkin vasta palveluihin liittyvä erikoisosaaminen tekee niistä asiantuntijapalveluita.

Lehtinen (2005, s. 9) toteaa, että erityisosaaminen liittyy useimmin asiakkaan ongelman ratkaisemiseen ja on luonteeltaan tietotyötä, suunnittelua ja vastaavaa henkistä prosessointia. Erikoisosaamisen pohjana ovat tieto, taito ja luovuus, osin motivaatiokin.

Raja ns. tavallisten palveluiden ja asiantuntijapalveluiden välillä ei kuitenkaan ole selkeä. Kaikissa palveluissa on jonkinasteista asiantuntijuutta edellyttäviä osioita ja rutiininomaisesti suoritettava osioita. Asiantuntijapalveluiksi on alettu nimittää palveluita, joissa tiedon, asiantuntijuuden ja erikoisasantuntemuksen osuus on huomattava. Onkin todettava, että mitä ilmeisimmin sekä asiantuntemuksen ulottuvuudella että syvällisyydellä on ollut vaikutusta rajanvetoon (Lehtinen 2005, s. 10).

Toisaalta Lehtinen (2005, s. 11) katsoo, että asiantuntijapalvelut eroavat muista palveluista luonteensa vuoksi. Asiantuntijapalvelut ovat usein kaikkein aineettomimpia palveluita. Ne ovat ohjeita, neuvoja ja ideoita, vaikka niiden taustalla voi olla varsin pitkä ja työläs kehittämis- ja tuottamisprosessi. Ne voivat olla myös prosesseja, joista jää erittäin konkreettisia lopputuloksia. Sipilä (1996, s. 26) puolestaan korostaa, että *"luovuus ja ainutlaatuinen osaaminen ovat asiantuntijatyön keskeisin piirre, joka erottaa sen muista palveluista"*.

Asiantuntijapalveluihin kohdistuu sekä asiakkaiden suunnalta että yrityksen sisältä niin suuria odotuksia, että kaikki tarvittavat ominaisuudet eivät yhdisty yhdessä asiantuntijassa. Tällöin työyhteisön on pyrittävä siihen, että osaaminen löytyy joko työpareista tai tiimeistä (Sipilä 1996, s. 27).

Asiakkaan riittävä osallistuminen on erittäin tärkeää asiantuntijapalvelua tuottaessa. Lähtökohtaisesti asiakas on tilaaja, ja usein sekä tilausta että tarjousta on monin tavoin muokattava asiakkaan ja toimittajan yhteistyönä. Tämä johtuu lähtökohtaisesti siitä, että asiantuntijapalveluita tarvitaan, kun kehitetään jotakin uutta asiakkaalle tai ratkotaan monimutkaisia ongelmia. Toisaalta asiantuntijapalveluissa palvelutarpeen määrittäminen on usein vaikein ja vaativin palvelutuotteen osa. Asiakas ei aina pysty tekemään täsmällistä tilausta, koska hän ei välttämättä kykene itse analysoimaan tarpeitaan, eivätkä asiantuntijatkaan pysty esittämään ratkaisua asiakkaan pulmaan ilman perehtymistä ja esitutkimusta. Asiantuntijapalvelut siis syntyvät palvelun tuottajan ja asiakkaan yhteistyönä (Lehtinen 2005, s. 11).

Itse prosessin alkaessa ja sen kuluessa asiakkaan tulisi useimmiten antaa tietoja ja väliaika-arvioita, auttaa ja innostaakin. Joskus asiakas tai asiakkaan edustajat voivat olla niin tärkeitä prosessissa, että he ovat palvelutapahtuman keskeisiä työntekijöitä. Tällaisissa tilanteissa asiantuntijoilla tulisi olla herkkä psykologinen ote, jotta asiakas saadaan ymmärtämään ja hyväksymään roolinsa sekä toimimaan sen mukaisesti. Rajoituksena on aika, joka on usein työprosessin niukin resurssi (Lehtinen 2005, s. 11–12).

#### 2.2.4 Asiakaspalvelusta yleisesti

Asiakaspalvelusta ei ole olemassa yhtä oikeaa toimintamallia, jonka voisi implementoida minkä tahansa organisaation toimintaan (Aarnikoivu 2005, s. 37). Asiakaspalvelu on kuitenkin yleisesti määriteltynä asiakkaan ja asiakaspalvelijan välinen kohtaaminen, jossa asiakaspalvelija noudattaa yrityksen arvoja sekä kunnioittaa suhdetta asiakkaaseen. Asiakaspalvelu on se rajapinta, jossa asiakas ja asiakaspalvelija kohtaavat. Tuon kohtaamisen onnistumiseen vaikuttaa se, kuinka asiakaslähtöistä toimintaa yrityksessä harjoitetaan (Aarnikoivu 2005, s. 16).

Asiakaspalvelun tehtävänä on saada asiakas tyytyväiseksi sekä kokemaan ja tuntemaan, että hän saa juuri hänen tarpeitaan vastaavaa palvelua. Asiakaspalvelutaidoista tärkein on asiakkaan asemaan asettuminen ja hänen näkökulmansa ymmärtäminen. Se, miltä asiakkaasta tuntuu ja miltä asiat asiakkaan silmin näyttävät, on asiakkaan totuus, mihin hän omat ratkaisunsa perustaa (Pesonen et al. 2002, s. 59–60).

Aarnikoivun (2005, s. 14) mukaan yritysten toimintaan luo muutospaineita asiakkaan muuttuminen. Informaatioyhteiskunnan kehittyessä asiakas on entistä vaativampi, kriittisempi ja vähemmän sitoutunut. Nykyisen murroksen käynnistymiseen ovat Aarnikoivun (2005, s. 21) mukaan vaikuttaneet matkapuhelinoperaattorit, joiden hinnan poljenta, ilmaiset puheajat ja niillä kilpailu ovat luoneet uuden ostaja-asenteen. Keskiössä on valinta hyödyn sekä yrityksen maineen ja laadun osalta.

Tänä päivänä yritysten avainkysymys kuuluu, kuinka saada asiakas ostamaan juuri meidän yrityksemme palveluja, kun markkinoilla on niin paljon samaa tarjoavia vaihtoehtoja? Eräs vastaus on erottautuminen kilpailijoista asiakaspalvelun avulla, koska hyvää asiakaspalvelua ei voi varastaa eikä kopioida (Aarnikoivu 2005, s. 19). Näin ollen, mikäli tuotteessa ja hinnoissa ei ole suuria eroja, valintaperusteeksi nousee yrityksen maine ja asiakaspalvelun laatu. Yrityksen maine syntyy ja välittyy asiakkaalle tekojen kautta. Asiakaspalvelu on tärkeässä asemassa maineen rakentamisessa, koska asiakaspalvelussa työskentelevät kohtaavat ja edustavat asiakkaalle koko yritystä (Aarnikoivu 2005, s. 21).

Hyvä asiakaspalvelu kuitenkin maksaa. Aarnikoivu (2005, s. 14) toteaa, että asiakas vaatii sekä laadullista asiakaspalvelua, että halpaa hintaa. Ongelmaksi muodostuukin se, että asiakas ei ole läheskään aina valmis maksamaan asiakaspalvelusta. Tämä tuo asiakaspalvelun taloudellisen kannattavuuden vaatimukselle haasteelliset lähtökohdat.

Asiakaspalveluun kohdistuu vaatimuksia siis yhtäältä asiakkailta ja toisaalta yrityksen sisältä. Aarnikoivu (2005, s. 14) kuvaa kuinka tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että palvelutason ja laadukkaan palvelun säilyttämiseksi on palkattava lisää henkilökuntaa. Yrityksen kustannukset kasvavat, mutta kuitenkin palvelun hinta ei saisi nousta. Kyseessä on mahdoton yhtälö, joka Aarnikoivun mukaan on johtanut mm. yritysten toiminnan loppumiseen.

Yritykset ovat pyrkineet ratkaisemaan edellä kuvatun ongelman lähinnä laskemalla tietoisesti palvelutasoa, ja sitä kautta palvelun hintaa sille tasolle, ettei se vielä uhkaa yrityksen toiminnan jatkuvuutta. Mutta edelleen, kuten todettu, uudessa ajassa asiakkaat joka tapauksessa edellyttävät samanaikaisesti vähintään kilpailukykyistä hintaa sekä markkinoiden parasta palvelua. Palvelutason lasku hinnan pitämiseksi kilpailukykyisenä siis sisältää riskin (Aarnikoivu 2005 s. 15).

## **2.3 Palvelun arvo**

Arantola et al. (2009, s. 2) mukaan asiakaslähtöisessä liiketoiminnassa edellytetään ymmärrystä siitä, mitä on asiakkaan kokema arvo ja miten se syntyy. Palvelun arvoa on mitattu vertaamalla palvelun laatua ja palvelusta maksettavaa hintaa, jolloin puhutaan hinta-laatu -suhteesta. Tämä ajattelutapa tulisi haastaa, kun ryhdytään pohtimaan asiakkaan kokemaa arvoa ja sen syntymistä.

### **2.3.1 Palvelun arvon ja sen luonnin käsitteet**

Palvelun arvon käsite voidaan yleisellä tasolla määritellä kahdella, jokseenkin laealla, tavalla: käyttöarvo ja vaihtoarvo. Käyttöarvolla tarkoitetaan arvon todellista merkitystä, joka konkretisoituu ja muodostuu, kun asiakas käyttää palvelua. Filosofisesti ajateltuna: jos palvelua ei kukaan käytä, on se arvoton. Vaihtoarvolla puolestaan tarkoitetaan palveluun arvoketjun lenkeissä lisättyä arvoa. Ne palvelut, joilla on suuri käyttöarvo, ovat lähes arvottomia vaihtoarvon

suhteen, ja sama käänteisesti. Arvo voidaan määritellä myös "*systemin hyvinvoinnin paranemisena*" (Vargo et al. 2008, s. 146–147).

Grönroos (2011, s. 281–282) kuvaa arvon käsitteen jonkinlaiseksi arvioksi, jossa verrataan saatua hyötyä tehtyihin uhrauksiin. Muita määritelmiä Grönroosin (2011, s. 282) mukaan voivat olla nautinnonhakuinen arvostus kulutuksen kohteesta tai rahallinen hyöty, joka on luotu yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa liikekumppaneiden kesken. Grönroos (2011, s. 282) tähdentää, että arvon kokemus on aina henkilökohtainen, ja se voi syntyä esim. fyysisen käyttämisen kautta, mielikuvallisen käyttämisen kautta tai omistamisen kautta.

Korhonen et al. (2001, s. 31) mukaan arvo syntyy palvelua käytettäessä, mutta toisaalta se perustuu palvelun ominaisuuksiin. Palvelun tuottaja joutuu siis sovittamaan palvelun ominaisuudet aiottuun käyttötilanteeseen. Kaikkia käyttötilanteen yksityiskohtia ei yleensä ole mahdollista hallita. Käytössä toteutuva arvo onkin usein jotain muuta kuin mitä asiakas odotti.

Vaikka palvelun ominaisuuden ovatkin tärkeitä, eivät asiakkaalle tuota arvoa palvelun ominaisuudet itsessään, vaan niiden tuottamat hyödyt, seuraukset ja vaikutukset asiakkaan omiin tavoitteisiin (Arantola et al. 2009, s. 2).

Grönroos (2007, s. 166) määrittelee arvon luonnin niin, että se tapahtuu kokoamalla asiakkaan arvostamia tuote- ja palvelukokonaisuuksia tai ratkaisemalla asiakkaan ongelmia. Grönroos (2011, s. 282) toteaa myös, että arvon luonti voidaan määritellä prosessiksi, jossa käyttäjä kokee olonsa tai tilanteensa jollain tapaa paremmaksi tai se parantaa tämän hyvinvointia.

Yritys tai yhteisö ei kuitenkaan luo arvoa yksin. Arvon luominen palveluissa perustuu aina arvon luomiseen tiiviissä symbioosinomaisessa suhteessa palvelua tuottavan yrityksen ja sen asiakkaan kanssa, ts. arvon yhteisluomiseen (Vargo et al. 2009, s. 38). Arvon luonnissa onkin kaksi roolia. Näistä palvelua tuottava yritys antaa arvolupauksen ja tuo palvelun markkinoille, ja asiakas omista lähtökohdistaan hyväksyy tai hylkää arvolupauksen (Vargo et al. 2009, s. 36).

Vargo et al. (2008, s. 150) mukaan arvon yhteisluominen edellyttää useamman palvelujärjestelmän panosta, ja arvonluonti tapahtuu integraation ja resurssien soveltamisen kautta. Arvon yhteisluomisen prosessi pohjautuu käyttöarvoon, mutta sitä välittää ja mittaa vaihtoarvo.

### **2.3.2 Palvelukeskeinen logiikka arvon tuottamisen viitekehyksenä**

Historiallisesti tarkasteltuna voidaan nähdä kaksi tapaa tarkastella tuotannon ja toiminnan logiikkaa. Tavarakeskeinen logiikka (*Goods Dominant Logic*) on ollut dominoiva lähestymiskulma, jossa kaupankäynti ja arvontuotto perustuvat konkreettisiin tavaroihin. Palvelukeskeinen logiikka (*Service Dominant Logic*) näkee, toisin kuin tavarakeskeinen logiikka, palvelut toiminnan keskiössä ilman suhteutusta tavaroihin, tosin tunnistaen tavarat keskeisiksi palvelun tarjoamisen kannalta. (Vargo et al. 2008, s. 147–148)

Tavarakeskeisessä logiikassa palvelut suhteutetaan tavaroihin ja palvelut nähdäänkin eräänlaisina kylkiäisinä varsinaiseen konkreettiseen tavaraan nähden. Tavarakeskeinen logiikka tarkastelee arvontuottoa ja tuotantoa konkreettisten tavaroiden kautta. Tarkemmalla tasolla se näkee kaupankäynnin mallilla "*tuotettu ja toimitettu n kpl*", jossa arvoa tuotetaan suunnittelu- ja valmistusprosesseissa. Logiikassa tuotos on konkreettista. Se tuotetaan ilman asiakkaan puuttumista asiaan, standardoidusti ja selkeästi mitattavasti, jolloin voidaan päästä tuotannon maksimitehokkuuteen. Tavarakeskeinen logiikka määrittelee palvelut tietyllä tapaa abstrakteiksi, ei-konkreettisiksi tuotoksiksi, ja ne nähdäänkin mallissa vastakohtana tavaroille. Mallissa palvelut nähdään myös "toisen luokan arvontuottajana", jossa pääasiallinen arvontuottaja on konkreettinen tavara (Vargo et al. 2008, s. 147; 2009, s. 33–34).

Palvelukeskeisessä logiikassa palvelu nähdään keskiössä. Keskeisin periaate on, että palveluita vaihdetaan toisiin palveluihin ja kaikki taloudet perustuvat palvelujen keskinäiseen vaihtoon. Vaikka palvelu onkin palvelukeskeisessä logiikassa kaiken keskiössä ja palveluiden keskinäinen vaihto pääperiaatteena, tunnistetaan siinä markkinoiden monimutkaisuus, jossa esim. palveluita vaihdetaan myös epäsuorasti. Tällöin palveluiden vaihto ja sitä kautta arvontuotto

ei ole täysin ilmeistä ja havaittavaa, vaan monimutkaista. (Vargo et al. 2008, s. 147–148; 2009, s. 33–34).

Vargo et al. (2008, s. 148; 2009 s. 35) mukaan palvelukeskeinen logiikka arvonluomisen viitekehyksessä perustuu taulukossa 1 esitettyihin ydinperiaatteisiin.

Taulukko 1. Arvonluonnin viitekehys, ydinperiaatteet

<b>Periaate</b>	<b>Selitys</b>
Palvelu on kaupankäynnin ydin.	Avainresurssien, kuten tiedon ja taidon, soveltaminen on kaiken kaupankäynnin perusta. Palveluiden välillä käydään kauppaa.
Epäsuora palveluiden kauppa peittää kaupan peruseriaatteen.	Tavarat, raha ja instituutiot peittävät palvelu-palvelusta -luonteen kaupankäynnistä.
Tavarat ovat jakeluväline tuottaa palveluita.	Tavarat (sekä kesto- että kertakäyttö-) välittävät arvoa niiden käytön kautta, ne tuottavat palvelua.
Avainresurssit ovat kilpailuedun perusta.	Suhteellinen kyvykkyys tuottaa haluttu muutos ylläpitää kilpailua.
Kaikki taloudet ovat palvelutalouksia.	Palvelu on vasta viime aikoina tullut näkyväksi yleistyneen erikoistumisen ja ulkoistuksen kautta.
Asiakas on aina mukana luomassa arvoa.	Arvonluonti on vuorovaikutteista.

Yritys ei voi toimittaa arvoa, ainoastaan antaa arvolupauksen.	Yritys voi tarjota resursseja ja yhteistyössä luoda arvoa jos asiakas niin haluaa, mutta yritys ei voi luoda tai toimittaa arvoa yksin.
Palvelukeskeinen lähestymistapa on samalla asiakaslähtöinen ja vuorovaikutteinen.	Palvelu on asiakassuuntautuva ja osallistava, jolloin se on myös asiakaslähtöinen ja vuorovaikutuksellinen.
Sidosryhmät ovat resurssi-integraattoreita.	Arvonluonnin viitekehys on verkostojen verkosto.
Tuotetun arvon määrittelee viime kädessä asiakas, jolle palvelua tuotetaan.	Arvo on omakohtainen, kokemuksellinen, asiayhteyttä koskeva ja merkityslatautunut.

### 2.3.3 Palvelukokemuksen ja arvon yhteys

Sillä, miten asiakas kokee palvelun, on yhteys palvelun arvoon. Palvelukokemus perustuu Korhosen (2011, s. 31) mukaan palvelun toimittajan ja asiakkaan väliseen suhteeseen ja siihen ympäristöön, jossa palvelu koetaan. Asiakas on vuorovaikutuksessa, jonka osia ovat niin tuote, palvelu, toimintaympäristö kuin suhde toimittajan kanssa. Nämä yhdessä luovat Korhosen mukaan asiakkaan palvelukokemuksen ja arvon asiakkaalle.

Kuusela et al. (2002, s. 14) tuo esiin asiointikokemuksen luonteen kaksijakoisuuden: yhtäältä se on utilitaristinen (järkipäätöksellinen, rationaalinen) ja toisaalta hedonistinen (mielihyvähakuinen). Kuusela et al. jatkaa, että käyttäytymistä ohjaavat päämäärät, jotka liittyvät tarpeeseen saada tyydytystä tai ratkaista ongelma, mutta tämä muodostaa vain osan henkilön asioinnista kokemaa arvoa.

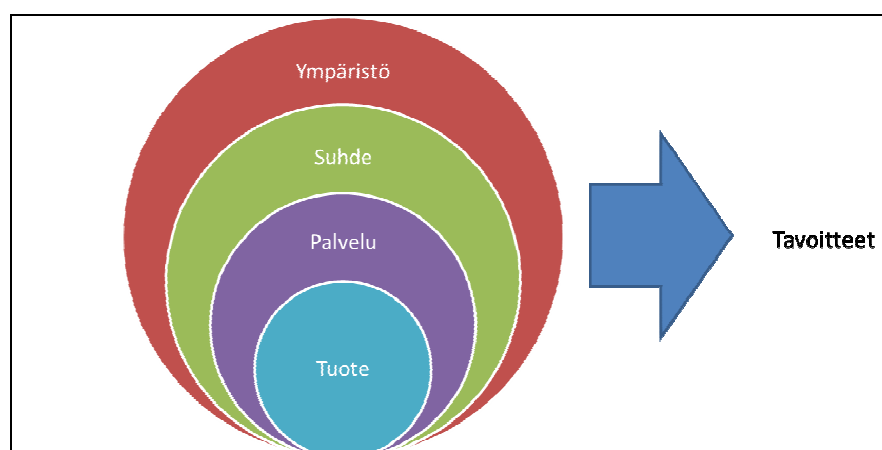
Asiakkaan kokema arvo voi muodostua Kuusela et al. (2002, s. 16) mukaan teknisistä, taloudellisista, sosiaalisista ja palvelusta syntyvistä rahamääräisesti



mitattavista olevista hyödyistä tai koettujen hyötyjen ja koettujen uhrausten erotuksena. Kuusela jatkaa, että arvo on tilanteesta riippuva, subjektiivinen ja yksilöllinen kokemus, joka voidaan määritellä myös koettujen hyötyjen ja koettujen uhrausten osamääränä.

Korhosen (2011, s. 31) mukaan eri asiakkaat korostavat eri tekijöitä riippuen niistä tavoitteista, joita asiakas palvelun käytölle on asettanut. Arantola et al. (2009, s. 10–11) kuvaa tehtyä tutkimusta, jonka mukaan jotkut asiakkaat kokevat saavansa enemmän arvoa henkilökohtaisista kontakteista kuin palvelusopimuksen rahallisesta hyödystä.

Korhonen et al. (2011, s. 32) katsoo, että tuotteen, palvelun, toimintaympäristön ja toimittajasuhteen kokonaisuutta voidaan kuvata sisäkkäisillä kehillä, kuten kuvassa 1. Asiakkaan kannalta olennaista on, miten kokemus vastaa tavoitteisiin, jotka voidaan nimetä. Palvelukokemus ja palvelun arvo syntyvät siitä, miten palvelukokemus vastaa asiakkaan tavoitteita. Mikäli asiakkaan tavoitteet muuttuvat, mutta kehillä kuvattu palvelukokonaisuus pysyy samana, arvo asiakkaalle muuttuu. Arvo onkin Korhonen et al. (2011, s. 32) mukaan riippuvainen niistä asiakkaan tavoitteista, joihin asiakas palvelun käytöllä pyrkii. Varsinaisten tavoitteiden sijaan nämä voivat olla myös haluja, tarpeita tai asiakkaan haluamaa arvoa.



Kuva 1. Palvelukokonaisuuden ja -kokemuksen tulisi vastata asiakkaan tavoitteita.

Lähde: Korhonen et. al. 2011, mukaillen.

### **2.3.4 Palvelun arvomalli**

Grönroos (2007, s. 85, 166) tuo esiin arvomallin viitekehyksen lähestymistapana palveluliiketoiminnan analysointiin ja kehittämiseen. Siinä keskeisenä osana ovat arvon taloudellinen mallintaminen ja arvonmuodostuksen ymmärtäminen eri toimijoiden näkökulmasta.

Grönroos (2007, s. 147) toteaa, että suurena haasteena lisäarvon tuottamiseen pyrkivissä malleissa on ansainta, ja että palveluita on suhteellisen helppo kehittää, mutta kysymys kuuluu, ovatko asiakkaat valmiita maksamaan niistä riittävästi. Grönroos jatkaa, että arvonluonnin tärkeä liitännäinen on tuotetun arvon kerääminen. Tuotetusta lisäarvosta onkin pystyttävä keräämään maksut asiakkailta. Tässä vaikeutena on Grönroosin mukaan se, että yrityksen tarjoama palvelu on usein ollut ilmaista, tai se on ollut piilotettuna osaksi tuotteen hintaa.

Arvomallin viitekehyksen sisällä voidaan nähdä myös lisäarvon käsite, jossa sillä kuvataan asiakkaan kokeman tuotteen tai palvelun arvoa suhteessa sen hankinta- ja käyttökustannuksiin. Termi lisäarvo voi myös viitata asiakkaan kokemaan arvon lisäykseen, kun tuotteen tai palvelun ominaisuuksia muutetaan jollain tavalla tai kun tuotetta tai palvelua verrataan kilpailijoiden lähinnä vastaavaan (Grönroos 2007, s. 167).

### **2.3.5 Arvon yhteys liiketoimintamalliin**

Arvolla on luonnollisesti yhteys myös valittuun liiketoimintamalliin, jonka tavoitteena on Grönroosin (2007, s. 145) mukaan arvon luominen asiakkaalle tarjoaman avulla. Toisaalta luotu arvo on ansaittava sekä kerättävä yritykselle jollakin tavalla, jotta liiketoiminta olisi kannattavaa. Edellä esitetty ei ole itsestään selvää, sillä käytännössä palvelulla voi olla huomattavaa arvoa asiakkaalle, mutta tämä ei jostain syystä ole kuitenkaan halukas maksamaan siitä.

## **2.4 Palvelun hinta**

Palveluiden arvon käsitteeseen kytkeytyy väistämättä palvelun hinta. Sipilä (2003, s. 15) linjaa, että hinta on muutakin kuin korvaus palvelusta. Se on myös asiakkaiden käyttäytymisen ohjauksen väline ja arvostuksen mitta. Sipilä jatkaa, että hinta on yritykselle ainoa kilpailukeino, joka tuo tuloja yritykseen, joten

hinnoittelulla on suuri merkitys yrityksen kannattavuuden ja ihmisten toimeentulon kannalta. Sipilä korostaa, että maksuttomiakin palveluita on, mutta todella ilmaisia on vaikea löytää.

#### **2.4.1 Palvelun hinnan roolit**

Palvelun hinta on lähtökohtaisesti korvaus tuotetusta palvelusta. Hinnan pitäminen ainoastaan sellaisena ei kuitenkaan kuvaa hinnan eri rooleja riittäväällä laajuudella.

#### **Tuloksentekijä**

Palvelun hinnan eräs rooli on toimia tuloksentekijänä. Yrityksen toiminnasta syntyy kustannuksia, mutta sen pääasiallinen rahoitus tulee yhtä kanavaa pitkin eli myyntituottoina, hinnan kautta tulorahoituksena. Sipilä jatkaa, että perityillä hinnoilla rahoitetaan nykytoimintaa, mutta myös kerätään varoja tulevaisuutta varten uusien palvelutuotteiden sekä toiminnan kehittämiseen (Sipilä 2003, s. 25).

#### **Kilpailukeino**

Palvelun hinnalla on myös kilpailukeinona toimimisen rooli. Sipilä (2003, s. 25) kuvaa hinnan olevan vaa'assa yksin toisessa kupissa, toisessa kupissa ovat kaikki palveluun liittyvät ominaisuudet. Hinta vaikuttaakin suoraan asiakkaiden käsitykseen palvelun tuottajasta, ja myös kilpailijan hintamuutokset pakottavat useimmiten toimenpiteisiin.

Kilpailutilanteessa hinnoittelujärjestelmä sellaisenaan voi olla asiakkaalle merkityksellinen. Avoimesti kuvatulla hinnoittelujärjestelmällä lisätään luotettavuutta. Jatkuviassa asiakassuhteissa hinnoittelun systemaattisuus korostuu: pitkäjänteinen, johdonmukainen ja avoin hinnoittelu auttaa asiakasta suunnittelemaan omaa toimintaansa (Sipilä 2003, s. 26).

#### **Asiakasohjauksen väline**

Palveluyrityksessä asiakasohjausta voidaan tehdä monin tavoin, mutta hinta on ohjauksen välineistä kaikkein nopein ja useimmiten myös tehokkain. On hyvä tiedostaa, että hinta ohjaa myös silloin, kun sitä ei peritä. Esimerkkinä

asiakasohjauksellisesta hinnoittelusta on mm. autovakuutus, jossa kolaroimatta ajaminen johtaa pienempiin vakuutusmaksuihin (Sipilä 2003, s. 26).

Etenkin asiantuntijapalveluiden osalta asiakasohjauksen tarve korostuu. Asiakas on Sipilän (2003, s. 27) mukaan saatava ponnistelemaan, jotta hän saisi tavoittelemansa hyödyn. Hinnoittelulla voidaankin ohjata asiakasta esim. suunnittelemaan asiat paremmin, tekemään oma osuutensa työstä hyvin ja aikataulun puitteissa sekä välttämään turhia kyselyitä tai liian pienten töiden tilaamista.

Sipilä (2003, s. 27) korostaa, että aina kun palveluiden hinnoittelujärjestelmää luodaan, on sitä arvioitava myös siltä kannalta, millaisesta toiminnasta hinnoittelu palkitsee ja minkälaisesta se puolestaan rankaisee. Sipilä toteaa myös, että mikäli lopputulos ei ole se mihin on pyritty, tulee järjestelmää kehittää edelleen.

### **Palvelun arvon ja arvostuksen mittari**

Palvelun hinta on edellä esitettyjen roolien lisäksi toimia palveluntuottajan ehdotuksena palvelun arvosta asiakkaalle. Jotta asiakas ostaa palvelun, on asiakkaan pidettävä palvelun arvoa suurempana kuin sen hintaa. Saman palvelun hinta voi olla arvoltaan erilainen henkilöstä ja tilanteesta riippuen (Sipilä 2003, s. 27).

### **2.4.2 Hinnoittelumalleja**

Puhuttaessa palvelun hinnasta tullaan vääjäämättä hinnan määrittämisen ja asettamisen eteen, ts. hinnoitteluun. Palveluiden hinnoittelu voidaan jakaa Sipilän (2003, s. 57) mukaan kolmeen pääperusteeseen:

1. Kustannusperusteinen hinnoittelu
2. Markkina-, kilpailu- ja asiakasperusteinen hinnoittelu
3. Omat päämäärät ja tavoitteet hinnoittelun perustana

Vaikka Sipilä esittää kolme erilaista perustetta hinnoittelulle, eivät ne ole toisiaan poissulkevia, vaan ne esiintyvät usein eriasteisina kombinaatioina.

### **Kustannusperusteinen hinnoittelu**

Kustannusperusteinen hinnoittelu pohjautuu palvelun tuotantokustannuksiin, joihin lisätään palvelua tuottavan yrityksen kate- tai voittotavoite. Vaikka kustannusperusteisen hinnoittelun voidaan katsoa olevan oikeudenmukaisin ja selkein tapa hinnoitella, on siinä omat sudenkuoppansa. Kustannusperusteisen hinnoittelun voidaan katsoa olevan sisäänlämpiävä sekä kustannusten nousua ja tehottomuutta ruokkiva tapa hinnoitella palveluita. Se ei huomioi minkä arvoinen palvelu on asiakkaalle. Verrattaessa markkinaperusteiseen hinnoitteluun, se voi johtaa palvelun ali- tai ylihinnotteluun. Yritys voikin täten menettää osan tuotoistaan tai joutua ulos markkinoilta (Sipilä 2003, s. 58).

Kun puhutaan yksittäisestä palvelutuotteen perusmallista, on hinnoittelun pohjana olevien kaikkien kustannusten selvittäminen hyvin vaikeaa, puhumattakaan että olisi mahdollista saada selville jokaisen erikseen tuotetun ja tietynasteiset ainutkertaiset palvelutapahtuman kustannukset. Tästä johtuen kustannuspohjaisen hinnoittelun perustana ovatkin yleensä oletetut tuotantokustannukset. Oletusten paikkansapitävyyttä voidaan tutkia erillisillä selvityksillä (Sipilä 2003, s. 58).

### **Markkina-, kilpailu- ja asiakasperusteinen hinnoittelu**

Markkinapohjaisessa hinnoittelussa hinnan voidaan katsoa perustuvan tuotteen markkinahintaan, joka on muodostunut kysynnän ja kilpailun yhteisvaikutuksen tuloksena. Useimmiten markkinahinnassa palvelun tuotantokustannukset muodostavat palvelun hinnan minimin, ja markkinat ja kysyntä muodostavat palvelun hinnan maksimin (Sipilä 2003, s. 59).

Markkinahinnan käsitteen määrittelyä vaikeuttaa mm. se, että julkisesti saatavilla olevien hintojen toteutumista ei käytännössä voida todeta mahdollisten alennuksien takia, ja toisaalta tiedossa oleva markkinahinta ei ole myöskään markkinoiden alin hinta. Oman vaikeusasteen lisäyksen markkinahinnan määrittelyyn tuo se, etteivät palvelut ole homogeenisia. Esim. toisessa palvelussa itsepalvelun osuus on merkittävästi suurempi kuin toisessa, jolloin niiden voidaan katsoa olevan eri tuotteita tai ainakin tuoteversioita (Sipilä 2003, s. 59).

Edellä esitetyn perusteella voidaan todeta, että markkinahinta onkin vain oppikirjoissa yksiselitteinen (Sipilä 2003, s. 59). Sipilä jatkaa, että paras määritelmä markkinaperusteiselle hinnoittelulle on, että *"se on samanlaisten tai toisiaan täysin korvaavien palveluiden toteutuva keskihinta"*.

Vaikka yritys soveltaakin markkinapohjaista hinnoittelua, on kilpailulla aina oma roolinsa hinnassa. Mitä enemmän kilpailu lisääntyy, sitä enemmän se myös vaikuttaa hinnoitteluun. Kilpailutilanne voi pakottaa palvelujen alihinnoitteluun ja yritykseen pudottaa kilpailija pois pelistä. Markkinahinta voi kuitenkin yleensä mennä vain tilapäisesti palvelun tuotantokustannusten alle. Viime kädessä voittajaksi selviää se, jolla on vahvin kassa ja parempi kustannusrakenne (Sipilä 2003, s. 60).

Markkina- ja kilpailupohjaista hinnoittelua täydentää asiakaspohjainen hinnoittelu. Kun palvelutoiminnan luonteeseen kuuluu, että asiakkaiden hankintakustannukset ovat yleensä hyvin suuret ja tyytymättömät asiakkaat ovat vahingollisia yrityksen markkinoinnille, on pyrkimys ollut luoda pitkiä asiakassuhteita. Tätä tukemaan on rakennettu kullekin asiakasryhmälle mahdollisimman hyvin sopiva palvelujärjestelmä ja kaikkien asiakkaiden kannalta oikeudenmukaisempi hinnoittelu (Sipilä 2003, s. 61).

Käytännössä asiakaspohjainen hinnoittelu tarkoittaa, että kokonaisasiakkuus huomioidaan erilaisina kanta- ja suurasiakasetuina sekä räätälöidyissä puitesopimuksissa (Sipilä 2003, s. 61).

### **Omat päämäärät ja tavoitteet hinnoittelun perustana**

Vaikka hinnoittelun perusteina ovat myös yrityksen omat päämäärät ja halut, kilpailutilanteessa toimivan yrityksen oman tahdon on usein taivuttava markkinoiden tahtoon. On kuitenkin kaksi tilannetta, joissa yrityksen oma tahto näkyy: monopolihinnoittelussa ja sosiaalisessa hinnoittelussa. Monopoliasemassa yritys voi sanella palvelun hinnan, koska asiakkaalla ei ole vaihtoehtoja (Sipilä 2003, s. 63).

Monopolihinnoitteluun liitetään usein olettamus, että asiakkaat ovat pakotettuja maksamaan ylikorkeita hintoja. Toinen ääripää on puolestaan sosiaalinen hinnoittelu, jossa vapaaehtoisesti peritään alhaisia hintoja palvelusta. Sosiaalisen hinnoittelun perusteluna voi olla esim. asiakkaan maksukyky tai senhetkinen tilanne. Isommassa mittakaavassa sosiaalinen hinnoittelu on kuitenkin mahdollista vain niille yrityksille, joiden rahoitus on turvattu muuten kuin palveluiden myynnin kautta (Sipilä 2003, s. 64).

### **2.4.3 Asiantuntijapalvelun hinnoittelu**

Asiantuntijapalvelut voivat olla yksikköhinnaltaan huomattavasti korkeammat kuin ns. peruspalvelut. Erona on kuitenkin se, että asiantuntijapalveluiden tuottamat hyödyt asiakkaille voivat olla erittäin suuret. Toisaalta, niin voivat olla myös riskit asiakkaalle (Sipilä 2003, s. 142).

Anekdootti kertoo, että paperikoneen pysähtyttyä oli kutsuttu korjaaja paikalle. Korjaus kesti kolme minuuttia laskun ollessa 200 euroa. Asiakkaan tivatessa syytä moiselle laskulle niin pienestä työstä, oli korjaaja kirjannut laskuun erittelyn: mutteri 10 senttiä, tieto siitä mikä mutteri 199,90 euroa (Sipilä 2003, s. 142).

Asiantuntijapalvelut ovat vaikeasti hinnoiteltavia palveluita. Tähän ovat syynä mm. eri henkilöiden työtahtien ja osaamisten erot, eri ammattikuntien perinteet sekä asiakkaiden tottumukset (Sipilä 1998, s. 82). Palvelujen tuotteistamisella voidaan kuitenkin päästä haluttuun lopputulokseen, jolloin asiakkaalle voidaan antaa selvempiä palvelutarjouksia jopa kiinteään hintaan, vähintään kuitenkin hintahaarukka (Sipilä 2003, s. 143).

Palvelutapahtuman vaativuus ja räätälöinnin tarve korostuvat asiantuntijapalveluissa. Asiantuntijapalvelujen alueella asiakas ei itse useinkaan pysty tekemään arviota palvelutarpeestaan eikä selkeää tilausta ennen kuin palvelutarve ja mahdollisuudet ovat selvillä. Liian aikaisin kiinnitetty hinta voi osoittautua palvelun tuottajalle huonoksi päätökseksi. Toisaalta hinta on asiakkaalle merkityksellinen, koska se voi olla ainoa konkreettinen asia, jonka hän palvelusta ymmärtää etukäteen (Sipilä 2003, s. 142). Jos asiakkaalle kerrotaan avoimesti oma hinnoittelujärjestelmä, lisää se luotettavuutta jo sellaisenaan.

Asiakas voi myös todeta, kuinka paljon edullisempi hintataso tai parempi palvelutaso on, jos kyseessä on vakioasiakas. Hinnoittelussa on erotettava hintataso ja hinnoittelumalli, sillä hintataso elää markkinoiden mukaan (Sipilä 1998, s. 83).

Asiantuntijaorganisaatiota ei voi rakentaa ainoastaan asiakkaiden ehdoilla, vaan on myös ajateltava henkilöstön motivaatiota ja sen ylläpitoa. Hinnoittelulla voidaan myös vaikuttaa siihen, että henkilöstön työ tulee aiempaa mielekkäämmäksi. Asiakaskohtainen hinnoittelu ja hintojen sekä laskutuksen kytkeminen asiantuntijoiden palkkioihin on usein asiantuntijapalveluissa mielekästä (Sipilä 2003, s. 144).

#### **2.4.4 Kohti arvopohjaista hinnoittelua**

Sipilä (2003, s. 27) heittää ilmoille kysymyksen: mikä on oikeudenmukainen hinta palvelulle: hinta joka perustuu tuotantokustannuksiin vai hinta, joka perustuu palvelun asiakkaille tuomaan arvoon ja hyötyyn? Sipilä (2003, s. 62) toteaa, että arvo- tai hyötyperusteinen hinta voi olla ainoa mahdollisuus palvelun hinnan määrittämiselle, mikäli palvelu on uusi tai niin ainutlaatuinen, ettei sille ole olemassa markkinahintaa, tai kustannuspohjaista hinnoittelua ei haluta käyttää.

Korhonen et al. (2011, s. 30) esittää, että etenkin teollisuuden palveluiden kehittäjien joukossa on merkittävää kiinnostusta erityisesti arvoperusteiseen hinnoitteluun, koska se nähdään usein houkuttelevampana kuin kustannus- tai kilpailuperusteinen hinnoittelu. Yritykset pyrkivät arvoperusteiseen hinnoitteluun, koska sillä uskotaan saavutettavan korkeampi katetaso. Sipilän (2003, s.62) mukaan arvopohjainen hinnoittelu kiinnostaa eritoten korkean jalostusarvon ja innovaatiokomponentin sisältävien palvelujen markkinoijia.

Kun työsuorituksen hyöty ei ole riippuvainen siihen käytetystä ajasta tai kustannuksista, ei myöskään asiakkaasta tunnu järkevältä maksaa palvelusta sen perusteella (Sipilä 2003, s. 63). Arvoperusteinen hinnoittelu lähteekin siitä, että palvelulla on asiakkaalle jokin arvo. Asettamalla hinta kyseistä arvoa alemmas, hyötyy asiakas arvon ja hinnan erotuksen verran (Korhonen et al. 2011, s. 30).



Arvoperusteinen hinnoittelu soveltuu lähinnä aitoihin ns. win-win -tilanteisiin, joissa yhteinen arvo kasvaa siinä määrin, että siitä riittää jaettavaa sekä palvelun tuottajalle että sen ostajalle. Arvoon pohjautuva hinnoittelu ei sovellu ns. nollasummapeliin, jossa yhteisen arvon määrä ei kasva (Korhonen et al. 2011, s. 30).

Suurimpana ongelmana arvopohjaisessa hinnoittelussa voidaan nähdä hinnoittelun perusteena olevan arvon määrittäminen ja todistaminen, sekä asiakkaan ja toimittajan välisestä hyödynjaosta sopiminen. Asiakas ei oletettavasti halua toimittajan hyötyvän liikaa. Vaikka siis palvelun arvo olisi asiakkaalle kuinka suuri tahansa, on asiakkaalla oma käsitys siitä, mikä on reilua ja mikä taas ei. Tästä johtuen hinnoittelun epäreiluksi kokeva asiakas ei ole tyytyväinen, vaikka tämä hyötyisi palvelun käytöstä taloudellisesti (Korhonen et al. 2011, s. 30).

Asiakkaan maksaman hinnan maksimina voidaan pitää arvopohjaisen hinnoittelun mukaisesti asiakkaan kokema arvoa. Arvo on kuitenkin kontekstisidonnainen ja sen muodostuessa kokonaiskokemuksesta asiakkaan käyttäessä palvelua omien tavoitteidensa saavuttamiseen, ei arvokokemusta voida kaikilta osin muuttaa euroiksi. Lisäksi se on erilainen eri asiakkaille (Korhosen et al. 2011, s. 33).

Vaikka toimittajan tavoitteena olisi hinnoitella palvelu lähelle arvopohjaista maksimia, ei se yleensä onnistu. Syynä tähän voidaan nähdä kilpailu, sillä vaikka yhdelläkään kilpailijalla ei olisi samanlaista palvelua, pystyy asiakas yleensä täyttämään tavoitteensa usealla vaihtoehtoisella tavalla. Olennaista on ottaa huomioon myös se, että asiakas toteuttaa palvelun itse. Näin ollen toimittaja on aina käytännössä kilpailutilanteessa (Korhonen et al. 2011, s. 30–31).

#### **2.4.5 Maksuton palvelu maksulliseksi**

Lähtökohtaisesti kaikilla palveluilla on hinta. Joistain palveluista ei veloiteta, mutta onko ilmaisia palveluita olemassa? Ei, mutta *maksuttomia* palveluita kyllä (Sipilä 2003, s. 32–33).

Vain osa yrityksen tarjoamista palveluista on laskutuksen piirissä. Moni hallinnollinen palvelu, kuten laskutus, tuote- ja palveluohjeistus, koulutus, dokumentointi ja valitusten käsittely ovat itse asiassa tarjottavia palveluita, mutta

koska ne ovat passiivisesti käsiteltyjä palveluita, ne ovat asiakkaalle samalla ns. näkymättömiä palveluja, sillä niistä ei laskuteta (Grönroos 1998, s. 50; Grönroos 2009, s. 24).

Tavallisesti nämä palvelut hoidetaan niin, että niitä ei yritysjohdossa käsitetä palveluiksi, vaan pikemminkin hallinnollisiksi rutiineiksi, jopa ongelmiksi, joita tarkastellaan pääasiassa sisäiseen tehokkuuteen ja kustannuksiin liittyvien kriteerien valossa. Tästä johtuen asiakkaatkaan eivät yleensä pidä näitä palveluita arvoa lisäävinä toimintoina. Organisaation tulisikin oppia hyödyntämään tällaisia "näkymättömiä palveluja", koska niissä on runsaasti mahdollisuuksia mm. erottautumisen ja sen kautta saatavan kilpailuedun muodossa (Grönroos 1998, s. 50; Grönroos 2009, s. 24).

Toimialasta riippumatta yritykset törmäävät nykyisin samankaltaisiin haasteisiin: yksikköhinnat laskevat ja kustannuksia tulisi saada alemmas. Etenkin matalasuhdanteen aikana nämä haasteet ovat korostetussa roolissa. Erityisen vaikeaksi voidaan katsoa juuri tavaroiden ja palveluiden mukana saatujen palveluiden, "kaupanpäällisten", tekeminen näkyviksi ja hinnoitella ne (Arantola et al. 2009, s. 4).

Moni toimiala on ajautunut tilanteeseen, jossa se laajentaa myynnin toimintaa palveluiksi. Asiakas saa esim. raportointia omasta toiminnastaan ilman veloitusta, jotta varsinainen palvelu saadaan myytyä. Osittain on kyse siitä, että toimintatapa on asiakkaille tietyllä tapaa saavutettu etu. Toisaalta suurempi syy lienee, että palveluyrityksen asiakkaalle ja asiakkaan tuottamaan arvoa on hankala kuvata taloudellisin termein ja siksi rahallisen korvauksen saaminen siitä on vaikeaa (Arantola et al. 2009, s. 4).

Suurin ongelma niissä palveluissa, jotka ovat maksuttomia, ei ole maksuttomuus itsessään, vaan se, että maksuttomuus voi vääristää asiakkaiden palvelun laatu-/hinta -suhdetta. Maksuttomat palvelut voivat siirtää yhden asiakkaan rahoja toisen asiakkaan taskuun. Kun joku asiakas maksaa palvelusta liikaa, jää kilpailijalle mahdollisuus kosiskella näitä asiakkaita ja jättää eräällä tapaa

hyväntahtoisille hölmöille ne asiakkaat, jotka esim. ylikäyttävät maksuttomia palveluita (Sipilä 2003, s. 399).

Jos vakiintuneen käytännön mukaisesti asiakas on saanut tietyt palvelut veloituksetta, kuinka niistä voitaisiin jatkossa veloittaa ilman, että asiakkaat alkavat vaihtaa toimittajaa? Ensiksikin on syytä tiedostaa, että tottumusten muuttaminen on vaikeaa, mutta toisaalta kehitys kuitenkin kulkee kohti suuntaa, jossa asiantuntijapalveluista veloitetaan erikseen. Toiseksi on syytä olla korottamatta hintoja liian paljon, vaan kannattaa kehittää aivan uusi palvelukokonaisuus, josta veloitetaan. Tähän voi yhdistää joksikin aikaa asiakkaalle vaihtoehdon, jossa vanha maksuton palvelu on voimassa, jolloin pyritään välttämään negatiivinen julkisuus (Sipilä 1998, s. 91).

Kolmas asia, joka on syytä huomioida, on aika, joka muutoksen toteuttamiseen varataan. Muutos voidaan tehdä vaiheittain esimerkiksi kolmen vuoden aikana. Ensivaiheessa huomio kannattaa yrityksessä kohdentaa palvelun näkyvyyden lisäämiseen ja sen kustannus- ja hyötyvaikutuksen konkretisointiin. Tämä jälkeen myydään ensin uusi maksullisuuden periaate esimerkiksi asiakaskirjeen muodossa, jossa on tuotu esiin uuden maksullisen neuvontapalvelun sisältö. Asiakas kuittaa tiedon ja tulee ajan kuluessa hyväksymään henkisesti uuden periaatteen. Kun ko. palvelu sitten esim. vuoden kuluessa muuttuu maksulliseksi, asiakas on siihen jo henkisesti varautunut ja tottunut (Sipilä 1998, s. 91–92).

Muutosta voidaan loiventaa säilyttämällä asiantuntijapalvelu maksuttomana tukipalveluna esim. avain- ja kanta-asiakkaille veloituksen koskiessa ensisijaisesti pien- ja satunnaisasiakkaita (Sipilä 1998, s. 92). Toinen keino on kohdentaa tiettyjen asiakkaiden palvelupyynnöt omiin kanaviinsa, jolloin ne voivat olla kohdennettuina joko maksullisia tai maksuttomia (Sipilä 2003, s. 400).

Tärkeintä on olla suututtamatta vakio- tai pitkäaikaisia asiakkaita suhteellisen pienen maksuttoman palvelun muuttamisella maksulliseksi. Näille asiakkaille voi olla hyvä tiedottaa hyvissä ajoin ennen muutosta tiettyjen palveluiden muuttumisesta maksulliseksi, mutta samassa yhteydessä voidaan todeta, ettei se

koske juuri heitä, jolloin he saattavat kokea saaneensa lisäedun tai oikeudenmukaisuuden parantuneen (Sipilä 2003, s. 400).

Maksullisuuteen siirtyminen on toteutettavissa vaivattomimmin kun valmistellaan uutta sopimusta. Kun asiakas on alusta lähtien sopinut uudesta tavasta, ja jos alan yleinen trendi on sovitun kaltainen, ei yleensä esiinny ongelmia (Sipilä 1998, s. 92).

## **2.5 Asiantuntijapalvelun tuotteistaminen**

Palveluiden erityispiirteet johtavat liiketoiminnan haasteisiin, joita voivat olla mm. kysynnän vaihtelu, laadunhallinta, tehottomuus, kasvu ja kannattavuus. Tuotteistuksella katsotaan voitavan vaikuttaa kyseisiin haasteisiin ja lisätä yrityksen kilpailukykyä (Jaakkola et al. 2009, s. 1).

### **2.5.1 Mitä on palvelun tuotteistaminen, mikä palvelu on tuotteistettu?**

Sipilä (1996, s. 12) määrittelee asiantuntijapalvelun tuotteistamisen niin, että se on *"asiakkaalle tarjottavan palvelun määrittelyä, suunnittelua, kehittämistä, kuvaamista ja tuottamista siten, että palvelun asiakashyödyt maksimoituvat ja asiantuntijayrityksen tulostavoitteet saavutetaan."*

Tuotteistaminen on ajattelutapa, jolla käytännössä toteutetaan tuote- ja tuotekehitysstrategiaa. Tuotteistus ei ole vain tuotteiden määrittelyä, vaan koko palvelutuotannon täsmentämistä sekä jäsentämistä aiempaa hallittavampaan muotoon. Laajasti ymmärrettynä tuotteistus on palvelujen kehittämistä vastaamaan paremmin asiakkaiden tarpeita (Lehtinen et al. 2005, s. 30).

Jaakkola et al. (2009, s. 1) puolestaan määrittelee palvelun tuotteistamisen tarkoittavan käytännössä palvelujen konseptointia tai systematisointia, jotka voidaan tarkentaa palvelun standardoimiseksi tuotteen kaltaiseksi, vakioiduksi hyödykkeeksi koskien sekä yrityksen sisäisiä että asiakkaalle näkyviä prosesseja.

Lehtinen et al. (2005, s. 30) määrittelee tuotteistetun palvelun tarkoittavan usealle asiakkaalle myytävää kokonaisuutta, jonka voidaan katsoa olevan konseptoinnin tulos. Lehtinen et al. tarkoittaa konseptoinnilla kuvausta tuotteen muodosta,

toiminnoista sekä siitä, mitä tuotteen tulisi sisältää. Siihen liittyy myös usein kuvaus tavoitelluista asiakkaista ja selkeä asiakaslupaus.

Voidaanko sitten todeta, onko olemassa oleva palvelu tuotteistettu? Parantaisen (2007, s. 25) mukaan tuotteistus voidaan todeta esittämällä ko. palvelusta kolme peruskysymystä:

- **Mitä palvelu maksaa?**

Palvelulla ei tarvitse olla yhtä hintaa, mutta palvelun hinta pitää pystyä ilmaisemaan jollain perusteella.

- **Mitä palveluun kuuluu?**

Palvelun ominaisuudet ja hyödyt asiakkaille tulisi voida ilmaista yksiselitteisesti.

- **Kuka tästä palvelusta vastaa?**

Jos kukaan yrityksessä ei tiedä, kuka vastaa palvelun kehittämisestä ja hinnoittelusta, voidaan puhua tuotteistamattomasta palvelusta.

Sipilän (1996, s. 12) mukaan "*palvelutuote on tuotteistettu, kun sen käyttö- tai omistusoikeus voidaan haluttaessa myydä edelleen.*"

## **2.5.2 Palvelun tuotteistamisen tavoitteet ja hyödyt**

Palvelun tuotteistamisella tulee luonnollisesti tavoitella jotain hyötyä. Jaakkola et al. (2009, s. 1) kiteyttää yleisellä tasolla palvelun tuotteistamisen tavoitteeksi palveluliiketoiminnan uudistamisen ja kehittämisen niin, että laadun ja tuottavuuden myötä asiakkaan kokema hyöty maksimoituu ja yrityksen kannattavuus paranee.

Tarkemmalla tasolla tuotteistamisen tavoitteiden osalta Jaakkola et al. (2009, s. 6) tuo esiin asioita, joita yritykset ilmoittivat tehdyissä haastatteluissa tavoittelevansa tuotteistamisella:

- Yritys pystyy kertomaan selkokielellä, mitä palveluja tarjotaan

- Yhtenäinen yrityksestä ja palveluista viestiminen
- Tasalaatuinen palvelu
- Palveluiden ostamisen helpottaminen ja lisämyynti
- Tehokkaampi seuranta ja raportointi
- Palveluprosessin johtamiseen ja seurantaan konkreettisia välineitä
- Luodaan pohja yhtenäisiin sopimuskäytäntöihin ja tietojärjestelmiin
- Palvelubrändin rakentamisen ja hallinnan auttaminen
- Parempi kate ja kannattavuus
- Uusia markkinoita kumppaneiden kautta.

Sipilän (1996, s. 23) mukaan tuoteajattelu on osa ammattimaisuutta. Sipilä korostaakin, että tuoteajattelun avulla on mahdollista toiminnan kehittämiseen juuri siellä, missä tuotteistuksen käsitteistöä on perinteisesti käytetty vähiten. Sipilä (1996, s. 16–23) jakaa tuotteistamisen hyödyt kuuteen osa-alueeseen:

### **1. Räätelöinnin mahdollistuminen**

Asiantuntijapalveluissa tuotteistaminen on usein työmenetelmien ja -prosessien kehittämistä sekä erilaisten puitteiden ja rakenteiden luomista tapauskohtaisesti luotavalle sisällölle. Tuotteistamisen myötä henkilökohtainen kiire ja stressi vähenevät, kun vaativammalle työosuudelle jää enemmän aikaa työn perusosuuden ollessa pitkälti vakioitua.

### **2. Oppimisen ja tiedonsiirron tehostuminen**

Asiantuntijayrityksen voidaan katsoa olevan myös oppimisorganisaatio, jossa oppimisen kehittäminen on sen keskeistä ydinosaamista. Kun tavoitteena pidetään markkinoille tarjottavaa tuotetta, saa koulutus ja itseopiskelu uutta motivaatiota. Asiantuntijayrityksen pitäisi myös pyrkiä siihen, että

lähtökohtaisesti sisäisten arvostusten perustana olisi kyky kehittää uutta ja siirtää opittua muille.

### **3. Tehokkuus ja laatu**

Yleisesti katsotaan, että laadun ja tuottavuuden sekä lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteiden välillä vallitsee ristiriita, mutta se on kuitenkin mahdollista ratkaista tuoteajattelulla ja tuotteistuksella. Tuotteistuksen vaikutus tehokkuuteen syntyy antamalla kehitystyölle selkeät tavoitteet. Tällöin yritys pakotetaan analysoimaan ja systematisoimaan toimintaprosesseja, mistä seuraa selkeät ja rationaaliset työvaiheet. Tällä voidaan tasata työkuormaa tai tehdä sama työ pienemmällä henkilömäärällä.

Tuotteistamisen vaikutus laatuun tulee pitkälti samoista elementeistä kuin tuottavuuskin, mm. toiminnan systematisoitumisen, suunnittelun lisääntymisen, kiireen vähenemisen ja asiakkaiden odotusten selkenemisen kautta.

### **4. Tehostunut markkinointi**

Asiakkaan näkökulmasta tuotteistettu palvelu näyttäytyy siten, että se on helpommin tunnistettavissa tarjonnasta ja siihen on helpompi ja nopeampi perehtyä. Tuotteistettu palvelu on myös helpompi hinnoitella ja siitä on mahdollisuus saada tuotteistamatonta palvelua parempi kate. Asiakkaassa tuotteistettu palvelu herättää luottamusta, eikä asiakkaalle synny vaikutelmaa, että häntä ollaan käyttämässä palvelun toimivuuden testaamiseen, vaan asiakas saa valmiin palvelun.

### **5. Kiintohinnoittelun mahdollistuminen**

Tuotteistettu palvelu on helpompi ja riskittävämpi kiintohinnoitella – toisaalta kiintohinnoittelu edellyttää ainakin jonkinasteista tuotteistamista. Tuotteistetun palvelun tuottamiskustannukset ovat kokonaisuutena pienemmät kuin palvelun, jota ei ole tuotteistettu. Tästä johtuen yrityksen kannattavuus paranee kahta kautta: korkeamman hinnan ja toisaalta pienempien

kustannusten ansiosta. Riskinä tuotteistetun palvelun osalta voidaan nähdä helpompi verrattavuus kilpailijoiden palveluihin.

## **6. Tehostunut johtaminen**

Kuten on todettu, tuotteistaminen johtaa aiempaa systemaattisempaan toimintaan. Siinä usein myös kohdennetaan resursseja strategiaan asioihin toisarvoisten asioiden sijaan. Yleisesti ottaen tuotteistamisen myötä johtaminen sekä toiminnan hallinta helpottuvat. Lisäksi se auttaa kehittämään jatkuvasti parempia sisäisiä työmalleja tiimityöskentelyn ja yritysmäisen toiminnan suuntaan. Tavoitteiden asettaminen ja toteutumien seuranta helpottuu, ja riippuvuus yksittäisistä asiantuntijoista pienenee.

Jaakkola et al. (2009, s. 1) kokemukset tukevat edellä mainittuja Sipilän listaamia tuotteistamisen hyötyjä. Yritykset katsoivat Jaakkola et al. mukaan haastattelujen perusteella tuotteistamisen konkreettisiksi hyödyiksi, sekä yritykselle itselleen että asiakkaille, seuraavat asiat:

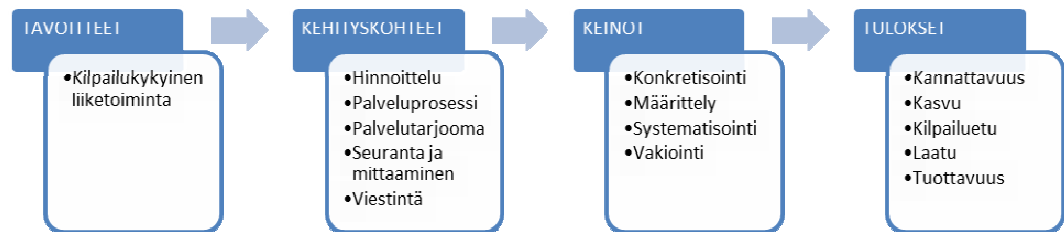
- Asiakkaiden mielestä tuotteistettu palvelu viestii kokemuksesta.
- Tuotteistettu palvelu on helpompi myydä: asiakas näkee mitä palveluun kuuluu ja mitä se maksaa.
- Tuotteistaminen on lisännyt kasvua, parantanut katteita sekä kannattavuutta.
- Systematisoinnin myötä palvelujen tehokkuus ja laatu ovat parantuneet.
- Johtaminen ja seuranta ovat helpompaa palvelun tuotteistuksen jälkeen.
- Tuotteistaminen edesauttaa hiljaisen tiedon siirtoa ja sen saamista koko organisaation käyttöön.

### **2.5.3 Palvelun tuotteistamisprosessi yleisesti**

Jokainen tuotteistamisprosessi on erilainen, ja se riippuu yrityksen tavoitteista ja strategiasta (Jaakkola et al. 2009, s. 1). Tuotteistamisen syyt voivat olla monenlaisia ja riippuvat yrityksen tilanteesta (Jaakkola et al. 2009, s. 5).



Tuotteistamisen käytännön toteuttamiseen ei ole vain yhtä oikeaa tapaa tai kaavaa. Esimerkkinä Jaakkola et. al. (2009, s. 6) kuvaa palveluliiketoiminnan kehittämistä tuotteistamisen avulla kuvan 2 mukaiseksi prosessiksi.



Kuva 2. Palveluliiketoiminnan kehittäminen tuotteistamisen avulla. Lähde: Jaakkola et al., 2009, mukaillen.

Tuotteistusprosessi koostuu palvelutarjooman arvioinnista ja kehittämisestä, palvelun määrittelystä, vakioinnista, konkretisoinnista ja hinnoittelusta, minkä jälkeen asetetaan palvelulle mittarit, joiden toteutumista seurataan. Prosessiin kuuluu luonnollisesti myös jatkuva kehittäminen (Jaakkola et al. 2009, s. 11–39).

#### 2.5.4 Tuotteistamisen vaikutus hinnoitteluun

Sipilä (1996, s. 79; 1998, s. 82) toteaa, että asiantuntijapalvelun hinnoittelu ja hinnan arviointi on vaikeaa. Sipilä kuitenkin tähdentää palvelun tuotteistamisen merkitystä hinnoittelun onnistumisessa. Tällöin asiakkaalle voidaan antaa, kuten aiemmin todettu, selvempiä palvelutarjouksia jopa kiinteään hintaan, vähintään kuitenkin hintahaarukka (Sipilä 2003, s. 143).

Kun valitaan hinnoitteluperusteita ja -tapoja, on hyödyllistä pohtia hintaa asiakkaan näkökulmasta. On syytä huomioida, että asiakas ei välitä, paljonko palvelu tulee tuottajalle maksamaan, vaan asiakas vertaa hintaa palvelusta saamaansa hyötyyn ja markkinoiden kilpaileviin palveluihin. Asiakas arvioikin hinnan osalta tiettyjä erityispiirteitä, kuten riskiä suhteessa saatuun hyötyyn, hintojen vertailtavuutta, ostamiseen sekä kuluttamiseen käytettyä aikaa ja vaivaa sekä hinnan korrelointia palvelun arvoon ja laatuun. (Jaakkola et al. 2009, s. 30).

Tuotteistaminen vaikuttaa edellä kuvattuihin erityispiirteisiin. Se laskee palvelun ostamiseen liittyvää riskiä, koska palvelun odotetut hyödyt ja hinta on kuvattu ja esitetty tarkasti. Tuotteistaminen mahdollistaa tuotosperusteisen hinnoittelun ja kiinteän hinnan, jos palvelun sisältö ja toteutustapa on selkeästi määritelty. Kun palvelun eri moduulit tai lisäpalvelut on hinnoiteltu valmiiksi, on tarjousten tekeminen nopeampaa erillisen hinnoittelun jäädessä pois. Tuotteistamisella voidaan katsoa olevan myös vaikutusta palveluprosessien tehostamisen ja vakioinnin kautta, jolloin asiakkaan kokemia ei-rahallisia kustannuksia, so. aika ja vaiva, voidaan pienentää (Jaakkola et al. 2009, s. 30–31).

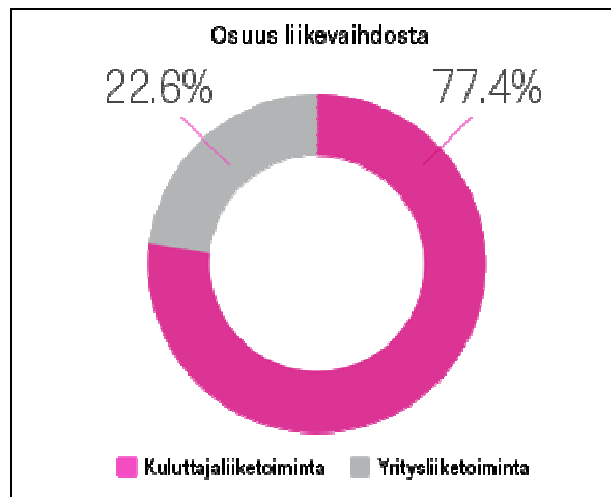
Jos palvelu halutaan hinnoitella asiakkaan kokemaan hyötyyn perustuen, on tuotteistaminen sille edellytys. Hinnoittelumenetelmä tosin on riskialtis, jos yrityksellä ei ole riittävää käsitystä, mitä hyötyjä palvelu saa aikaan ja millä todennäköisyydellä. Mutta silloin kun palveluja tuotetaan vakioidusti ja tulokset dokumentoidaan, voidaan saada hyvä pohja palvelun tuottamien hyötyjen arviointiin (Jaakkola et al. 2009, s. 31).

### 3 ASIAKASPALVELUN MAKSULLISUUDEN NYKYTILANNE

Tässä kappaleessa käydään läpi DNA:n asiakaspalvelutoimintaa, sen maksullisuuden nykytilannetta sekä maksullisuuden reunaehtoja. Kappale pyrkii kuvaamaan mitkä eri tekijät vaikuttavat maksullisuuden toteutumiseen, miten maksullisuus peilautuu entisen kilpailijan toimiin ja miten asiakkaat kokevat maksullisen asiakaspalvelun. Lisäksi tehdään arvio realisoituneista ja potentiaalisista asiakaspalvelumaksutuotoista.

#### 3.1 Yrityskuvaus - DNA Oy

DNA on suomalainen tietoliikenne-yhtiö, joka tarjoaa yksityishenkilöille ja yrityksille puhe-, data- ja tv-palveluita. DNA:n liikevaihto vuonna 2013 oli n. 766 miljoonaa euroa ja liikevoitto n. 44 miljoonaa euroa (DNA:n toimintakertomus 2013). DNA:n liiketoiminta jakautuu kuluttajaliiketoimintaan ja yritysliiketoimintaan. Liikevaihdon jakautuminen liiketoimintojen kesken on esitetty kuvassa 3.



Kuva 3. DNA:n liikevaihdon jakautuminen liiketoimintojen kesken vuonna 2013.  
Lähde: DNA julkiset internet-sivut.

DNA:n yritysliiketoiminnan, jonka puitteissa tämä tutkimus on tehty, tavoitteena on markkinoiden paras asiakaskokemus. Toiminnassa pyritään korostamaan

selkeää valikoimaa, kumppanipohjaista toimintamallia ja hyvää hinta-laatusuhdetta (DNA:n julkiset internet-sivut).

Yritysmarkkinoita leimaa kuluttajistuminen ja tiedon määrän voimakas kasvu tekniikan arkipäiväistymisen myötä. Liikkuvan ja monimuotoisen työn tekeminen näkyy yritysten verkkoratkaisuissa ja tietoliikennepalveluissa. Yritysten liiketoiminnan kannalta yhä kriittisemmäksi nousee varma sekä luotettava ICT-palvelukokonaisuus (DNA:n julkiset internet-sivut).

DNA:n yritysliiketoiminnan asiakaskunta kattaa valtakunnallisesti käytännössä kaikki toimialat yritys- ja julkisella sektorilla. Asiakasorganisaatioiden koot vaihtelevat ns. yhden miehen yrityksistä tuhansia työllistäviin yhtiöihin ja julkishallinnon organisaatioihin.

### **3.2 DNA:n asiakaspalvelun yleiskuvaus**

Teleoperaattoriliiketoiminnassa asiakaspalvelu-toiminto on pakollinen ja olennainen osa asiakastyytyvyyteen tähtäävää operatiivista toimintaa. Se tarjoaa asiakkaille kanavan, jonka avulla asiakkaat voivat mm. muokata tai muuttaa palvelun sisältöä, saada tuotteisiin ja palveluihin liittyvää neuvontaa tai selvittää palvelusopimuksiin tai laskutukseen liittyviä kysymyksiä.

#### **3.2.1 Asiakaspalvelun organisaatio**

DNA:n yritysliiketoiminnan asiakaspalvelu (myöh. asiakaspalvelu) jakaantuu asiakaskohtaisen liikevaihdon tai muun luokituksen perusteella Taso A- ja Taso B -asiakaspalveluun asiakkuuden hoitomallin mukaisesti. Tätä käsitellään tarkemmin kappaleessa 3.2.3.

Taso A on suurille yrityksille ja julkisyhteisöille ja Taso B pienille ja keskisuurille organisaatioille kohdennettu asiakaspalvelu. Asiakasmäärät jakautuvat Taso A - ja Taso B -asiakaspalvelun kesken suhteessa 1:10 (DNA sisäinen materiaali).

Asiakaspalvelupisteet eri asiakaspalvelutasojen (A / B) sisällä ovat maantieteellisesti hajautettuja alueorganisaatioita (DNA sisäinen materiaali).

Asiakaspalvelun operatiivista työtä tukee erillinen tukiyksikkö. Service Desk -toiminta kuuluu organisatorisesti yritysliiketoiminnan asiakaspalveluun, mutta sen organisaatiota tai roolia ei tässä tutkimuksessa käsitellä tutkimusrajanvauksen vuoksi.

### **3.2.2 Asiakaspalvelun tehtävät, henkilöstö ja rajapinnat**

Asiakaspalvelun tehtävänä on tarjota asiakkaille henkilökohtaista ja kokonaisvaltaista asiakaspalvelua. Toimintaperiaatteena on palvella asiakkaita siten, että asiakkaan ei tarvitse toimeksiannon tiimoilta olla kuin kerran yhteydessä DNA:han. Asiakaspalvelu tuottaa asiakkaalle ratkaisun itse tai eskaloisen taustaprosesseja hyödyntäen ja pitää asiakkaan ajan tasalla toimeksiannon etenemisestä. Asiakaspalvelu asioi vain asiakkaan nimettyjen yhteyshenkilöiden kanssa, ts. asiakaspalvelu ei palvele tuotteiden/palveluiden loppukäyttäjiä (DNA sisäinen materiaali).

Asiakaspalvelun pääasialliset tehtävät asiakasrajapinnassa ovat:

- Asiakaskontaktien hoito (puhelimitse, sähköpostitse, kirjeitse, faksin välityksellä, asiakkuus- tai palvelupäällikön kautta) tavoiteaikojen puitteissa, tavoitteena ratkaisun tuottaminen/toimittaminen asiakkaalle
- Asiakastilausten käsittely, tallentaminen toiminnanohjausjärjestelmiin tai em. pyynnön välittäminen prosessissa eteenpäin
- Laskuihin liittyvät toimeksiannot
- Luotonvalvontaan ja perintään liittyvät toimeksiannot
- Asiakkaiden palautteiden/reklamaatioiden käsittely
- Asiakasraporttien tuottaminen/toimittaminen
- Asiakaskannan tietojen ylläpito, päivitykset, irtisanomis
- Lisä- ja täydennysmyynti
- Muu yhteistyö sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden ja kumppaneiden kanssa.

Asiakaspalvelussa työskentelee noin 100 palveluneuvojaa. Asiakaspalvelussa työskenteleviltä henkilöiltä edellytetään laaja-alaista osaamista asiakkaan käytössä olevista ja myynnissä olevista tuotteista ja palveluista sekä niiden toimittamisesta ja laskutuksesta. Palveluneuvojat ovat varsinkin Taso A -asiakaspalvelussa

kokeneita, pitkään alalla toimineita asiantuntijoita. Heillä on erittäin hyvät asiakaspalvelukyvyt (palveluالتتius) sekä kyky käsitellä nopeasti ja tarkasti niin laajoja kokonaisuuksia kuin detaljiasioita useilla käytössä olevilla tietojärjestelmillä.

Asiakaspalvelun pääasiallinen ja tärkein rajapinta on asiakkaiden nimetyt sopimusyhteyshenkilöt. Edellä kuvatun mukaisesti asiakkaan nimetyt sopimusyhteyshenkilöt ovat yhteydessä asiakaspalveluun, joka alkaa selvittää saatua toimeksiantoa. Yhteydenotto tapahtuu pääasiassa puhelimitse tai sähköpostitse.

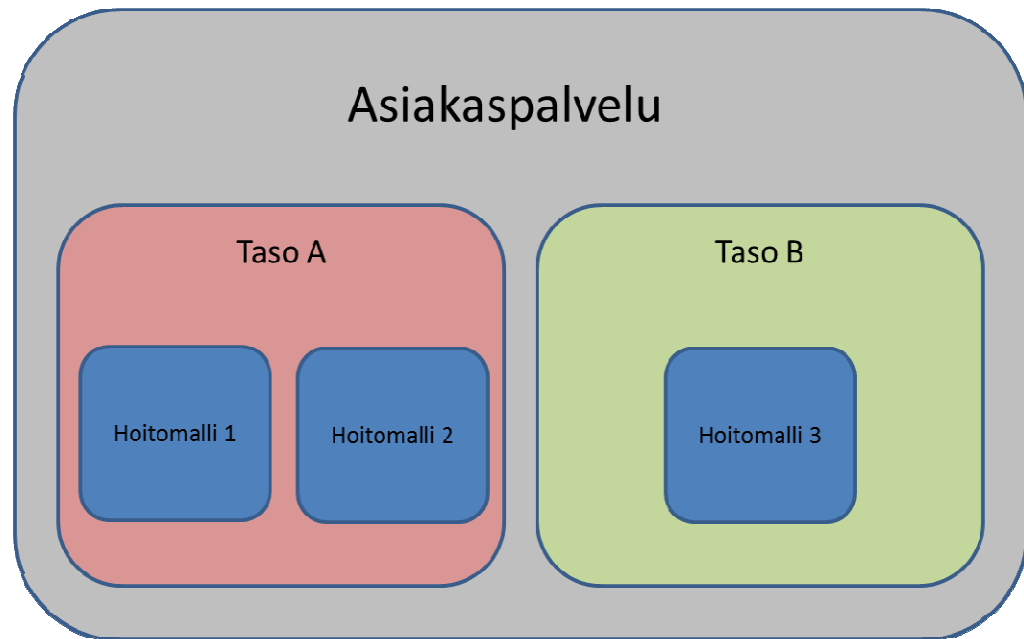
Asiakaspalvelulla on asiakasrajapinnan lisäksi yrityksen sisäinen rajapinta seuraavien tahojen kanssa:

- Nimetty asiakkuus- tai myyntipäällikkö
- Nimetty palvelupäällikkö (vain Taso A -asiakaspalvelu)
- Service Desk
- Toimituskoordinointi
- Laskutus, luotonvalvonta ja perintä
- Tilauskäsittely
- Asiakastoimituksiin osallistuvat tahot
- Kumppanit.

Sisäisen rajapinnan kautta asiakaspalvelu saa edellä mainituilta tahoilta apua asiakkaalta saatuun toimeksiantoon, voi osoittaa toimeksiannon niille tehtäväksi tai tiedottaa ao. tahoille.

### **3.2.3 Asiakkuushoitomallit**

Asiakkuushoitomalli (myöh. hoitomalli) määrittelee siihen kuuluville asiakkaille kohdenneet asiakaspalvelukanavat ja yhteyshenkilöt, DNA:n sisäisten prosessien mukaiset toimintatavat sekä mahdollistaa markkinoinnin ja asiakasviestinnän kohdentamisen. Hoitomalli määräytyy asiakkaan laskutukseen, laskutuspotentiaaliin tai muuhun erikseen määriteltyyn kriteeriin perustuen. Hoitomallin ja asiakaspalvelutason välinen yhteys on kuvattu kuvassa 4.



Kuva 4. Asiakaspalvelutasot ja hoitomallit.

**Hoitomallissa 1** on laskutuksen tai laskutuspotentialin ylitettävä tietty kuukausitaso, jotta asiakas on oikeutettu ko. hoitomalliin. Hoitomallin 1 piirissä asiakas voi olla, kuten edellä todettu, myös jonkin muun kriteerin perusteella. Hoitomallista 1 siirretään alempiin hoitomalleihin, mikäli laskutus ei täytä hoitomalli 1:n kriteerejä tai edellä mainitut muut kriteerit eivät enää täyty. Hoitomallin 1 asiakaspalvelu hoidetaan Tasolla A.

**Hoitomalli 2** on hoitomallia 1 alempi taso, jonka kriteerit perustuvat edellä esitettyihin periaatteisiin. Mikäli hoitomalli 2:n kriteerit eivät täyty, siirretään asiakas hoitomalliin 3. Vastaavasti asiakas nostetaan hoitomalliin 1, mikäli sen kriteerit täyttyvät. Hoitomallin 2 asiakaspalvelu hoidetaan Tasolla A.

**Hoitomalli 3** on tarkoitettu asiakkaille, joiden laskutus ei täytä hoitomallien 1 tai 2 tasoa, asiakaskohtaista minimilaskutusrajaa ei hoitomallissa 3 kuitenkaan ole. Asiakas nostetaan hoitomalliin 1 tai 2, mikäli niiden kriteerit täyttyvät. Hoitomallin 3 asiakaspalvelu hoidetaan Tasolla B.

### 3.2.4 Asiakaspalvelun toimeksiannot ja niiden kuormittavuus

Asiakaspalvelu ottaa vastaan toimeksiantoja asiakkaiden nimetyiltä yhteyshenkilöiltä ja sisäisiltä sidosryhmiltä sekä tuottaa asiakkaille materiaalia joko asiakaskohtaiseen palvelusopimukseen perustuen tai erikseen sovitun käytännön perusteella.

Toimeksiantotyyppit, joita asiakaspalvelu pääosin käsittelee, ovat mobiili- ja/tai kiinteänverkon puhe- ja/tai dataliittymien

- avaaminen, poisto, siirto tai tyyppin muutos
- maksaja-, omistaja- tai käyttäjämuutos
- laskutussopimusmuutos
- SIM-kortin vaihto, PUK-koodin toimittaminen
- liittymälistauksen ja puheluerittelyn toimittaminen
- laskuselvitys
- laskutustietojen päivittäminen
- raporttien toimittaminen
- tuote- ja käyttöopastus
- sopimuspäivitys.

Edellä esitettyjen toimeksiantotyyppien keskinäinen kuormittavuus vaihtelee suuresti. Jotkin yksittäiset toimeksiannot voi suorittaa muutamassa minuutissa, joihinkin täytyy varata useampi tunti, jopa työpäiviä. Kuormittavuutta saman toimeksiantotyyppin sisällä lisää toimeksiannon laajuus (esim. useita liittymiä koskeva muutos), ja kuormittavuuteen vaikuttaa myös tietojärjestelmien hyödynnettävyys, toimeksiannon rutiininomaisuus sekä saadun toimeksiannon selkeys asiakkaan ensikontaktin jälkeen.



Toimeksiantoja ei tällä hetkellä luokitella niiden kuormittavuuden mukaan. Tätä tutkimusta varten tehdyn arvion perusteella ne voidaan luokitella kuormittavuuden osalta karkeasti viiteen kategoriaan, joilla ilmaistaan kauanko toimeksiannon suorittamiseen kuluu aikaa yhdeltä palveluneuvojalta:

- Katgoria 1: alle 1 h
- Katgoria 2: yli 1 h, mutta alle ½ työpäivää
- Katgoria 3: vähintään ½ työpäivää, mutta alle 1 työpäivä
- Katgoria 4: 1 työpäivä
- Katgoria 5: yli 1 työpäivä.

Luokittelussa on lähdetty siitä olettamuksesta, että toimeksiannon suorittamiseen käytetty aika on ns. tehokasta työaikaa, ts. se ei siis ole välttämättä toimeksiannon vastaanottamisen ja valmistumisen välinen aika.

Taulukossa 2 on lueteltu asiakaspalvelun esimiehen haastatteluun (Asiakaspalvelun päällikkö P. 2014) perustuen arvio edellä esitettyjen toimeksiantotyyppien kuormittavuudesta. Arvion lähtökohdaksi on otettu keskimääräinen toimeksianto kustakin tyyppistä, joka on toimeksiantona selkeä, ts. että asiakas on tarjonnut toimeksiannon suorittamiseen tarvittavat lähtötiedot eikä toimeksianto vaadi asiakkaalta tarkennusta eikä DNA:n organisaation sisäistä konsultointia.

Taulukko 2. Asiakaspalvelun toimeksiantojen kuormittavuus.

Toimeksianto	Työmääräkatgoria
Avaaminen, poisto, siirto tai tyyppin muutos	1
Maksaja-, omistaja- tai käyttäjämuutos	1
Laskutustietojen päivittäminen	2
SIM-kortin vaihto, PUK-koodin toimittaminen	1

Liittymälistauksen ja puhelu- tai liikenne-erittelyn toimittaminen	1
Laskuselvitys	3
Raporttien toimittaminen	2
Tuote- ja käyttöopastus	1
Asiakassopimuksen luonti tai päivittäminen	5

### 3.2.5 Asiakaspalvelun käyttämät tietojärjestelmät

Asiakaspalvelulla on käytössään useita eri tietojärjestelmiä, joilla asiakkaiden toimeksiantoja käsitellään. Tietojärjestelmiä on mm. laskutukseen, teknisiin muutoksiin, tilauksiin ja asiakastiedon hallintaan liittyen räätälöity eri palveluille (mobiilipalvelut, kiinteä puhe, kiinteä data, TV-palvelut). Käytössä olevat tietojärjestelmät on kuvattu taulukossa 3.

Taulukko 3. Asiakaspalvelu käytössä olevat tietojärjestelmät.

Nimi (lyhenne)	Käyttötarkoitus
Ase	Päätelaitetieto
CC	Kontaktien ohjaus
CEM	Liittymätiedot, käyttöalueet jne.
Cog	Liittymälistaukset
Ema	Kontaktien ohjaus
Enf	Laskuarkisto
Hal	Tilaus- ja toimitusjärjestelmä
IDM	Organisaatioiden ja käyttäjänhallinta
MY	Itsepalveluportaali
Num	TA-numeroiden numeronsiirtopyynnöt
OSP	Mobiilivaihteen hallinta ja ylläpito
PCG	Mobiilivaihteen välittäjän työpöytä
PEK	Peittoaluekartta
<i>PrQ</i>	Kuluttajatuotteiden hallinta
Prw	Mobiiliverkon provisiointimuutokset (jotka eivät onnistu Sie:ssä)
SFA	Tilauskanava

<i>Sie/Jel</i>	Tilauskanava: mobiililiittymien ja lisäpalveluiden provisiointi, mobiilivaihteen tiedot
Sim	Sim-lukon avaaja
Suo	Allekirjoittajan tarkistus sekä luottotiedot.
<i>TTM</i>	Kiinteän verkon yritysdata- ja puhetuotteiden toimitus- ja laskutusjärjestelmä
Vil	Tilaus- ja toimitusjärjestelmä
<i>Vis</i>	Kiinteän verkon kuluttajalaajakaistatuotteiden saatavuus, toimitus ja laskutus

Taulukkoon on *merkitty* ne järjestelmät, jotka nykyisellään teknisesti mahdollistavat toimeksiannon automaattisen veloittamisen.

### 3.3 Asiakaspalvelun maksullisuuden nykytilanne - sisäinen näkökulma

Tämä tutkimuksen päätavoite oli tutkia asiakaspalvelun maksullisuuden edellytyksiä. Jotta niitä voidaan arvioida, tulee ensiksi selvittää asiakaspalvelun maksullisuuden nykytilanne.

#### 3.3.1 Reunaehdot asiakaspalvelun maksullisuudelle

Asiakaspalvelun maksullisuus toteutetaan lainsäädännön, yrityksen yleisten sopimusehtojen, hinnaston sekä asiakaskohtaisten sopimusten määrittelemissä puitteissa.

Lainsäädäntö ottaa suoraan kantaa asiakaspalvelun maksullisuuteen kuluttajasuojalaissa (14 § 30.12.2013/1211) puhelinpalvelun osalta. Laki määrittää asiakkaan soittaman puhelun enimmäishinnan, mikäli puhelu maksaa ns. normaalia puhelumaksua enemmän (Finlex). Lainsäädäntö vaikuttaa luonnollisesti sopimusjuridiikan kautta asiakaspalvelun maksullisuuteen.

DNA:n voimassa oleva Yleiset sopimusehdot Yrityksille ja Yhteisöille (1.9.2014), sisältää joitain kohtia, joissa mainitaan joko yleisesti tai asiakaspalveluun liittyen palveluiden maksullisuudesta.

#### **Kappale 9.1 (Hinnasto ja perittävät maksut):**

*"Asiakas on velvollinen maksamaan DNA:lle palvelusta sovitut tai kulloinkin voimassa olevan hinnaston mukaiset maksut."*

**Kappale 9.2 (Maksut muutoksista, palvelun keskeyttämisestä ja avaamisesta):**

*"Asiakkaan tilaamasta palvelun tai tunnisteiden muuttamisesta voidaan periä hinnaston mukainen maksu. DNA:lla on oikeus periä maksu palvelun uudelleen avaamisesta keskeytyksen jälkeen, jos keskeytys on johtunut asiakkaasta tai asiakkaan vastuulla olevasta syystä tai DNA:n velvollisuudesta keskeyttää palvelu. Maksu voidaan periä myös sekä mahdollisen käyttörajoituksen tai palvelun eston poistamisesta. Käyttörajan ylittymiseen liittyvän käytön rajoittamisen poistamisesta ei peritä maksua. Muista sopimukseen kuulumattomista töistä peritään erillinen maksu. DNA:lla on oikeus periä palveluun kohdistuvat maksut myös siltä ajalta, kun palvelua ei ole toimitettu asiakkaasta johtuvasta syystä. Käytön määrästä riippumaton maksu veloitetaan irtisanomisajan loppuun saakka, vaikka palvelun toimittaminen päättyy asiakkaan pyynnöstä aikaisemmin."*

**Kappale 9.3 (Laskutus):**

*"DNA voi myöntää asiakkaan pyynnöstä lisää maksuaikaa. Kirjallisesti vahvistetusta maksusopimuksesta DNA voi periä maksun."*

Vaikka sanamuoto maksullisuudesta toimeksiantojen osalta sopimusehdoissa on osin mahdollistava ("*on oikeus*", "*voi periä*") ja osin ehdoton ("*peritään*"), on käytännössä tapaus- ja asiakassopimuskohtainen harkinta maksujen toimeenpanossa kuitenkin mahdollista sanamuodosta riippumatta.

Asiakaskohtainen sopimus määrää viime kädessä kuinka asiakaspalvelusta voidaan veloittaa. Sopimukseen liittyy aina sopimushinnasto sekä yleinen hinnasto, jotka määrittelevät, mitkä asiakkaan asiakaspalvelulle osoittamat toimeksiannot ovat maksullisia. Hinnastot määrittelevät joko yksityiskohtaisesti

tai yleisesti toimeksiannot ja niiden hinnat. Ellei muuta ole sopimuksessa mainittu, voidaan asiakkaalta veloittaa asiakaspalvelun tekemistä toimeksiannoista DNA:n yleisen hinnaston mukaisesti.

### **3.3.2 Ohjeistus ja työtavat maksullisuuden toteutumisessa**

Vaikka asiakaskohtainen sopimus mahdollistaisi tietyn asiakaspalvelutyön maksullisuuden, voidaan sopimusta tulkita omaehtoisesti, joko tietoisesti tai tiedostamatta, asiakkaan eduksi, ts. jättää tiettyjä maksuja veloittamatta.

Lähtökohtaisesti asiakaspalvelussa noudatetaan maksujen veloittamisessa asiakaskohtaista sopimusta ja sen hinnastoa. Sopimusta tai sen hinnastoa tarkentavaa tai selventävää kirjallista ohjeistusta palvelumaksujen veloittamisesta hoitoluokan, asiakkuuden tai asiakassopimuksen sisällä ei juuri ole. Asiakaskohtainen ohje asiakaspalvelun maksuihin liittyen luodaan, mikäli sille on selkeä tarve (Asiakaspalvelun päällikkö P. 2014).

Taso A -asiakaspalvelun osalta asiakassopimuksia noudatetaan asiakkaan eduksi. Vakiintunut käytäntö on ollut, että esim. uusien mobiililiittymien kytkentämaksuja ei yleensä veloiteta. Käytäntö on ollut voimassa vuosia. Myynnin tahtotila on aiemmin ollut, että hoitomallien 1 ja 2 asiakkailta ei kytkentämaksuja veloiteta. Usein asia on myös kirjattuna asiakkaiden sopimuksiin. Kiinteän data- ja puhelinverkon osalta noudatetaan lähtökohtaisesti normaaleja muutos- ja kytkentämaksuja, ellei myyjä ole muuta ilmoittanut. Taso B -asiakaspalvelussa noudatetaan hinnastohintoja orjallisemmin, myös mobiilipalveluiden pienissä lisätilauksissa ja muutoksissa (Asiakaspalvelun päällikkö P. 2014).

Palveluneuvojat tekevät käytännössä kaikki veloitukset asiakaskohtaisen sopimuksen ja/tai vakiintuneen käytännön mukaisesti. Vakiintunut käytäntö on saattanut olla asiakaskohtaisesti voimassa useamman sopimuskauden ajan, ts. jopa yli kymmenen vuotta, minkä lisäksi samat palveluneuvojat ovat saattaneet toimia saman asiakkaan kanssa koko asiakassuhteen voimassaolon ajan. Esimerkki palveluneuvojan käytännön toiminnasta maksujen toimeenpanosta on vakiintuneen käytännön mukaisesti tai tapauskohtaisesti tietojärjestelmästä veloitettavan maksun "nollaus". Asiakaspalvelussa ei ole täyttä varmuutta, mitä

esim. 100 % alennus jostain tietystä maksusta tarkoittaa, jolloin varmuuden vuoksi ei ole veloitettu välttämättä lainkaan (Asiakaspalvelun päällikkö P. 2014).

### **3.3.3 Tietojärjestelmät veloitusten työkaluina**

Kappaleessa 3.2.5 on lueteltu ne tietojärjestelmät, joilla asiakaspalvelu käsittelee maksullisia toimeksiantoja ja jotka mahdollistavat automaattisen veloituksen.

- Sie/Jel -järjestelmässä maksut veloitetaan automaattisesti valtaosassa toimeksiannoista. Käsittelijä ns. nollaa ne tarvittaessa tilausvaiheessa - tiettyjen maksujen osalta palveluneuvojan pitää muistaa itse käydä ”myymässä” maksut toimeksiannon jälkeen.
- TTM-järjestelmässä maksut on yleensä sisällytetty tuotepaketteihin ja ne nollataan tarvittaessa.
- Vis ja PrQ -järjestelmistä maksut lähtevät automaattisesti.

Ongelmaksi havaittiin, että myyntiorganisaation käyttämä SFA-järjestelmä, johon sopimus kirjataan, ei sisällä nykyisellään kaikkia asiakaspalvelun tekemiä toimeksiantoja tuoteriveinä. Ko. järjestelmästä ei siirry tietoa asiakaspalvelun käyttämiin operatiivisiin järjestelmiin, jolloin asiakaspalvelun tekemästä toimeksiannosta veloitettavan maksun kirjaaminen on muistinvaraista, hankalaa ja työlästä (Asiakkuuspäällikkö 2014, Asiakaspalvelun päällikkö P. 2014).

### **3.3.4 Myyntiorganisaation, palvelupäällikön ja itsepalvelun rooli**

Julkisissa hankinnoissa DNA:lle lähetetty tarjouspyyntö sanelee tulevan sopimuksen sisällön, missä otetaan kantaa asiakaspalvelun maksullisuuteen. Tyypillisesti asiakaspalvelua ei ole vaadittu hinnoittelemaan erikseen, vaan asiakaspalvelun on katsottu kuuluvan ydinpalveluiden (so. esim. liittymä) kuukausi- tai käyttöhintaan (Asiakkuuspäällikkö 2014).

Yritysassiakkaiden osalta myyntiorganisaatio neuvottelee asiakkaan kanssa, mitä hintoja ja maksuja asiakas sopimuksen puitteissa tuotteista ja palveluista maksaa. Myyjän harkinnan mukaan asiakaspalvelumaksut voidaan sopimuksessa ilmoittaa maksettaviksi täysimääräisinä, osittain alennettuina tai maksuja ei veloiteta.

Nykytilanteessa asiakaspalvelun tuottamien palveluiden hintojen erillinen maininta sopimustekstissä, tarkoituksena saada asiakaspalvelun maksuja veloitetta, ei vaikuta myyntiorganisaation palkitsemisjärjestelmään, eikä se näin ollen ohjaa erittelemään ko. maksuja sopimuksessa. Toisaalta myyntiorganisaation sisällä ei myöskään ole erikseen ohjeistettu käyttämään ko. maksujen alennuksia esim. sopimusneuvotteluiden vauhdittajana. Asiakassopimusten sanamuodoista asiakaspalvelun maksuihin liittyen ei ole myyntiorganisaation sisäistä ohjeistusta (Asiakkuuspäällikkö 2014, Myyntipäällikkö 2015).

Myyntiorganisaatio voi ohjeistaa sopimuksen teon jälkeen asiakaspalvelua siitä, kuinka maksuja käytännössä veloitetaan. Tällä hetkellä ei ole olemassa mekanisme tai prosessia, jossa myyntiorganisaation laatima uusi sopimus tai päivitetty sopimus tulisi automaattisesti asiakaspalvelun käyttämiin tietojärjestelmiin ja sitä kautta veloitukseen (ks. kappale 3.3.3). Tämä näkyy esim. sopimuksen päivittämisessä, jolloin muutos palvelumaksujen veloituspoliittikkaan tai maksujen hintoihin ei välttämättä jalkaudu asiakaspalveluun (Asiakkuuspäällikkö 2014, Asiakaspalvelun päällikkö P. 2014).

Myyntiorganisaation näkemys on, että veloituskäytäntöjen muuttaminen kesken sopimuskauden ei ole käytännössä mahdollista. Asiakkaan oletetaan reagoivan kielteisesti muutokseen, vaikka voimassa oleva sopimus mahdollistaisi maksujen veloittamisen, jopa takautuvasti. Luontevaksi koettiin veloituskäytäntöjen muuttaminen sopimuspäivityksen yhteydessä (Asiakkuuspäällikkö 2014).

Palvelupäällikkö voi harkintansa mukaan, omatoimisesti tai asiakaspalvelun pyynnöstä, ohjeistaa asiakaspalvelua jättämään tietyn maksun kertaluonteisesti veloittamatta käsiteltävän asiakassopimuksen sisällä. Palvelupäällikkö voi neuvotella myyntiorganisaation kanssa muutoksesta veloituskäytäntöihin, mutta rajaavana tekijänä toimii aina asiakassopimus ja siihen kuuluva hinnasto.

DNA lanseerasi vuoden 2013 lopussa uudistetun itsepalveluportaalin, jossa yrityksen sopimusyhteyshenkilöiden on mahdollista tehdä itse eräitä samoja toimeksiantoja, joita asiakaspalvelu tekee. Itsepalveluportaali ei kuitenkaan

mahdollista kuin pienen osan asiakaspalvelun tehtävistä, joten suurin osa toimeksiannoista tulee joka tapauksessa asiakaspalvelun tehtäväksi. Itsepalvelun osuus kaikista asiakaspalvelun piirissä olevista toimeksiannoista on vielä vähäinen (DNA Oy:n sisäinen materiaali).

### **3.3.5 Asiakaspalvelun kontaktimäärät ja -tavat vuonna 2013**

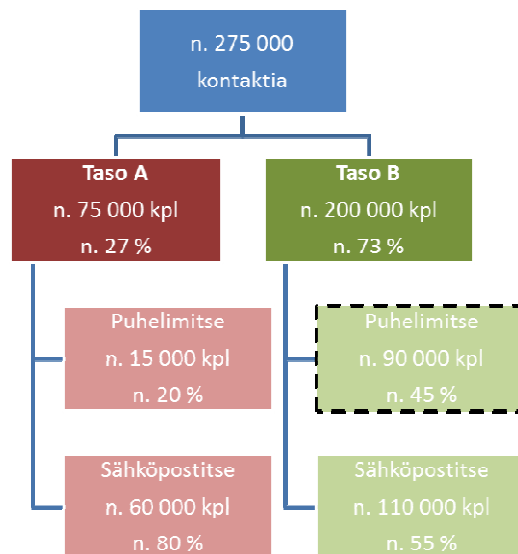
Kun pyrittiin arvioimaan asiakaspalvelun maksullisuuteen liittyen realisoituja ja potentiaalisia tuottoja, tarvittiin tietoa yhteydenotto- ja toimeksiantomääristä. Asiakaspalvelun maksullisuuden nykytilanteen arviointia varten koottiinkin tilastotietoa asiakkaiden yhteydenotoista vuodelta 2013. Yhteydenottomäärät on tilastoitu sekä saapuneiden puheluiden että sähköpostien osalta, mutta vain Taso B -asiakaspalvelusta. Taso A -asiakaspalvelun kontaktimäärät on tilastoitu vastaavalla periaatteella lukumäärien osalta vuoden 2014 aikana.

Syyluokan mukaiset yhteydenotot on luokiteltu tilastointiteknisistä syistä ainoastaan Taso B -asiakaspalvelun puheluiden osalta. Sähköpostilla tulleista toimeksiannoista ei ole käytettävissä riittävän tarkkaa ja kattavaa syyluokkatilastointia (DNA Oy:n sisäinen materiaali).

Asiakaspalveluun otettiin yhteyttä vuonna 2013 n. 275 000 kertaa. Taso A -asiakaspalveluun tuli vuonna 2013 n. 75 000 yhteydenottoa, mikä on n. 27 % kaikista yhteydenotoista. Yhteydenotoista puhelujen osuus oli n. 20 % ja sähköpostien osuus n. 80 % (DNA Oy:n sisäinen materiaali).

Vastaavasti Taso B -asiakaspalveluun otettiin yhteyttä vuonna 2013 yhteensä n. 200 000 kertaa, joista keskimäärin puhelimitse noin 45 % ja sähköpostitse noin 55 % tapauksista (DNA Oy:n sisäinen materiaali). Kontaktimäärät on esitetty kuvassa 5.





Kuva 5. Kontaktimäärät vuodelta 2013 jaoteltuina.

Alla on lueteltu yhteydenottojen syyluokat, joihin kaikki puhelimitse tulleet yhteydenotot luokitellaan Taso B asiakaspalvelussa. Vaikka tilasto ei sisällä vikailmoituksia, sisältää se luokan "vikailmoitus". Tämä tarkoittaa asiakaspalveluun tullutta yhteydenottoa, joka ainoastaan välitetään Service Deskiin, eikä näin ollen aiheuta muita toimenpiteitä asiakaspalvelussa.

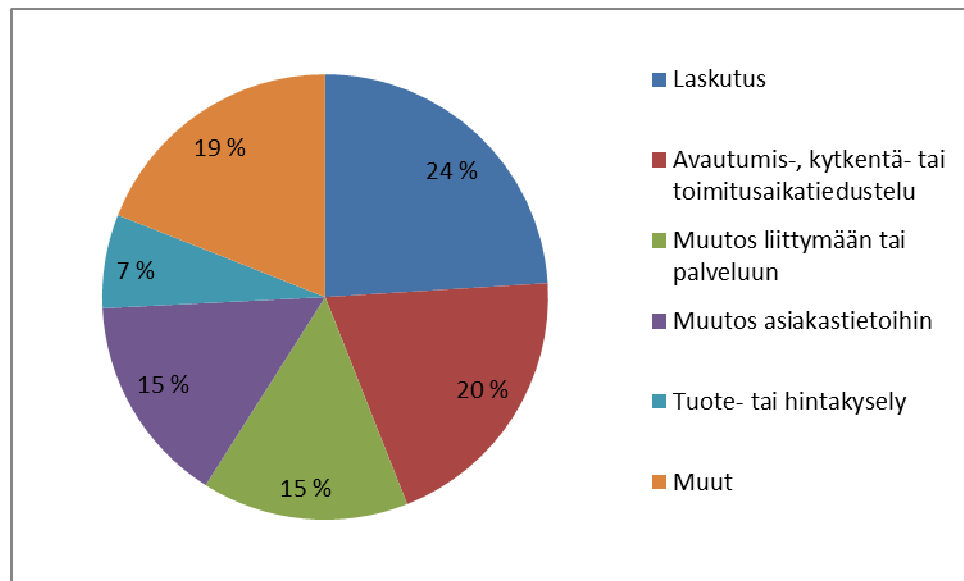
- Asiakasviestintä ja markkinointi
- Asiaton yhteydenotto, väärä nro, häiriösoitto
- Aukioloaika- tai yhteystietokysely (aspa, myymälä)
- Avautumis-, kytkentä- tai toimitusaikatiedustelu
- Kuuluvuus- tai saatavuuskysely
- Laskutus
- Liittymän irtisanominen
- Muutos asiakastietoihin
- Muutos liittymään tai palveluun

- Määräaikaisuuden purkupyynnö tai päättämiskysely
- Outbound-myyntiä koskeva palaute
- PUK-koodi
- Päätelaiteopastus
- Sähköinen asiointi
- Tuote- tai hintakysely
- Valikossa väärin valinnut
- Vikailmoitus.

Saatavilla olleet tilastot (DNA Oy:n sisäinen materiaali) jaottelivat yhteydenotot edellä esitetystä luettelossa oleviin syyloukkiin, ja tilastossa ilmaistiin viisi eniten esiintyvää yhteydenottoluokkaa. Vuoden 2013 aikana viisi eniten esiintynyttä luokkaa kattoi keskimäärin noin 80 % kaikista yhteydenotoista. Yksittäisten syyloukkien kuukausittainen vaihtelu viiden yleisimmän syyloukan sisällä oli vähäistä. Samat syyloukat esiintyivät viiden yleisimmän syyn joukossa kymmenenä kuukautena vuodessa. Seuraavat luokat esiintyvät viiden yleisimmän joukossa vuonna 2013:

- Laskutus (n. 24 % yhteydenotoista)
- Avautumis-, kytkentä- tai toimitusaikatiedustelu (n. 20 %)
- Muutos liittymään tai palveluun (n. 15 %)
- Muutos asiakastietoihin (n. 15 %)
- Tuote- tai hintakysely (n. 7 %).

Viiden yleisimmän syyloukan keskinäiset osuudet on esitetty kuvassa 6.



Kuva 6. Viiden yleisimmän syyluokan suhteelliset osuudet yhteydenotoista.

Vaikka aiemmin on tuotu esiin mitkä toimeksiannot voitaisiin veloittaa, ei vuoden 2013 tilastoinnin perusteella voida todeta mikä osuus yhteydenotoista johti toimeksiantoon, josta olisi ollut mahdollista veloittaa. Tilastoinnin puutteiden vuoksi ei voida tehdä laskelmaa, vaan joudutaan turvautumaan arvioon.

Kuten aiemmin on todettu, otettiin asiakaspalveluun vuonna 2013 yhteyttä yhteensä noin 275 000 kertaa. Näistä Taso A:n osuus oli n. 27 % (n. 75 000 kertaa) ja Taso B:n osuus n. 73 % (n. 200 000 kertaa).

Käytettävissä olleet tilastot luokittelivat edellä mainitut yhteydenotot syyn mukaan ainoastaan Taso B:n puheluiden osalta. Tämä edustaa Taso B:n yhteydenotoista noin 45 % (90 000 kpl), ja koko asiakaspalvelun yhteydenottomääristä (275 000 kpl) siis vain noin kolmannesta (ks. kuva 5, johon tilastoitu määrä on merkitty katkoviivalla).

### 3.3.6 Hinnastojen rooli palvelumaksujen kertymisessä

Arvioitaessa palvelumaksujen kertymistä tai potentiaalista tuottoa, ovat avainasemassa yhteydenottoilastojen lisäksi voimassa olevat hinnastot.

Hinnastot laaditaan tuotepäällikköjohtoisesti. Tuotepäällikkö saa hinnanmuodostukseen kontrollerilta kustannus- ja tuottotietoja. Pääsääntöisesti avausmaksuihin, kuukausimaksuihin ja lisäpalveluihin liittyvää markkinahintatietoja saadaan myyntiorganisaatiolta, kun se saa niitä joidenkin tarjouskilpailujen yhteydessä. Yleensä tietoja kilpailijoiden hinnoista saadaan, jos DNA:n tarjoamat hinnat ovat kilpailijoita korkeampia. Tällöin tarjouksen laadintaan osallistuneet analysoivat mistä hintaero johtuu, ja sen perusteella tehdään tarvittavia muutoksia tuotteisiin tai hintoihin (Tuotepäällikkö M. 2014, Tuotepäällikkö P. 2014).

Palvelupyynnöjä koskevat hinnat ovat pitkälti kustannusperusteisesti laskettuja, minkä lisäksi arvioidaan kuinka paljon asiakkaat ovat valmiita maksamaan palveluista. Näiden lisäksi arvioidaan joidenkin tuoteryhmien asiakaspalvelutyön kuormittavuutta sekä verrataan hintoja DNA:n ostamien palveluiden hintoihin.

Hinnat on hinnastoissa ilmoitettu tyypillisesti seuraavien periaatteiden mukaisesti:

- €/kpl (*esim. muutos maksaa x €/kpl*)
- €/h (*esim. muutos maksaa x €/h*)
- itsepalveluna maksuton (*esim. muutos on veloituseton itsepalveluportaalin kautta, asiakaspalvelun tekemänä x €/kpl*)
- maksuton (*esim. muutos on aina maksuton*).

Hinnastot ottavat varsin eri tavalla kantaa palvelumaksuihin riippuen tuoteryhmästä ja yksittäisistä tuotteista tai palveluista. Kaikille muutoksille ei ole hinnastohintaa. Tällöin palvelumaksujen kertymän laskennan tai arvioinnin perusteeksi ei saada suoraan toimeksiantokohtaista yksikköhintaa, vaan joudutaan käyttämään arviota.

- Mobiilipalveluiden hinnastossa (16.6.2014) ovat kattavasti käytännössä kaikki asiakaspalvelun tekemien toimeksiantojen hinnat, ja ne vaihtelevat noin kahden ja kahdeksan euron välillä, kuitenkin painottuen asteikon yläpäähän.

- Kiinteän verkon datapalveluiden hinnastossa (19.6.2014) muutostöille on eritelty varsin niukasti palvelumaksuja, jotka vaihtelevat tuotteesta toiseen. Palvelumaksu voi olla esim. "*nopeuden muutos*", "*liittymän siirto*" tai yleinen "*muutosmaksu*". Vaihteluväli maksuissa on 6 - 190 €. Maksut koskevat pääasiallisesti vain ns. teknisiä muutoksia, ts. esim. laskutukseen tai muuhun hallinnolliseen toimeksiantoon, kuten raportointiin, ei löydy hintaa, toisin kuin mobiilipalveluiden hinnastossa. Tyypillisin maksu on noin 70 euroa.
- TV-palveluissa (hinnasto 19.6.2014), jotka luokitellaan kuluttajatuotteisiin, veloitetaan tietyistä muutoksista 30 € ja muista palvelua koskevista toimenpiteistä 20 €. Vaihteluväli hinnoissa on 5 - 30 €, tyypillisin hinta on 20 €.
- Kiinteän verkon puhepalveluiden kuluttajatuotteiden osalta hinnasto (19.6.2014) määrittelee melko kattavasti palvelumaksut. Hinnat vaihtelevat viiden ja kymmenen euron välillä painottuen lähelle 10 €.

### **3.3.7 Arvio palvelumaksujen määrästä vuonna 2013**

Tutkimusta varten ei ollut käytettävissä tilastoa vuoden 2013 palvelumaksukertymästä, jolloin kertyneitä ja potentiaalisia maksuja on arvioitava perustuen kontaktimääriin ja yksikköhinta-arvioihin.

Edellä on esitetty yksikköhintoja, joita on käytetty arviolaskennassa. Laskennassa on käytetty yksikköhintana nollaa, mikäli tietty muutos on merkitty hinnastossa maksuttomaksi tai syyluokkaa vastaavaa hinnastotietoa ei ole. Laskennassa ei ole huomioitu asiakaskohtaisen sopimuksen määräämää käytäntöä, jolloin mahdolliset alennukset eivät tule huomioiduiksi laskelmassa.

Analysoitaessa syyluokkiin jaoteltuja yhteydenottoja (n. 90 000 kpl) arvioitiin, mitkä niistä johtivat toimeksiantoon ja valitut toimeksiannot kerrottiin kukin sitä vastaavalla tai lähinnä olevalla yksikköhinnalla. Jos hintaa ei ollut saatavilla, käytettiin hintaa nolla. Laskelmasta saatiin summa, joka on pyöristettynä noin 200 000 €.

Kun otetaan huomioon, että ko. summa edustaa vain noin kolmasosaa asiakaskontakteista laskennan pohjautuessa pelkkiin Taso B -asiakaspalvelun puhelinsoittoihin, ei saatua summaa voida pitää sellaisenaan oikeaa kuvaa antavana. Saatua summaa tuleekin suhteuttaa edellä esitettyjen tilastointirajoitteiden perusteella käyttämällä ensiksi arviolta kerrointa 3 kontaktimäärien osalta ( $\frac{1}{3}$  määrän kompensointi). Lisäksi käytetään kerrointa 2...5 kontaktitavan takia, koska käytettävissä olleissa tilastossa olivat vain puhelinsoitot, ja kuitenkin suurin osa maksullisista muutoksista annetaan toimeksi sähköpostin välityksellä.

Edellä esitetyin perustein saadaan arviolaskelma realisoituneesta ja potentiaalisesta palvelumaksukertymästä:

$$200\,000\text{ €} * 3 * 2...5 = 1\,200\,000\text{ €} \dots 3\,000\,000\text{ €} \text{ vuodessa.}$$

Se, kuinka edellä esitetty arviolaskelma on yhtäpitävä todellisen laskutuksen suhteen, selviää vasta, kun kaikkien yritysliiketoiminnan asiakassopimusten osalta tilastoidaan maksullisten toimeksiantojen määrä sekä yksikköhinta, jota veloituksessa on käytetty. Tämä toteamus sisältää oletuksen, että veloituskäytäntöä sovelletaan täysimääräisesti aina kun asiakassopimus sen sallii.

### **3.4 Asiakaspalvelun maksullisuus - nykytilanne asiakasnäkökulmasta**

Asiakaspalvelun nykytilanteen kartoituksen osana tutkittiin miten asiakkaat näkevät asiakaspalvelun maksullisuuden ja reagoivat vakiintuneiden käytäntöjen muutoksiin. Suoria asiakashaastatteluita ei haluttu tehdä tutkimusaiheen luonteen, meneillään olevan organisaatiomuutoksen ja markkinatilanteen takia, joten asiakasnäkökulmaa tuodaan esiin tekijän omien kokemusten sekä yhden case-esimerkin ja aiemman asiakastutkimuksen kautta.

#### **3.4.1 Milloin ja miten asiakas ottaa kantaa palvelumaksuihin?**

Kun suunnitellaan palvelumaksujen ottamista laajemmin käyttöön tai veloituskäytäntöjen muutosta joko uusien tai päivitettävien sopimusten kautta, tulee huomioon ottaa asiakasnäkökulma. Asiakkaan suhtautuminen asiakaspalvelun maksullisuuteen voi toimia vaa'ankielenä myyntineuvotteluissa sekä sillä voi olla vaikutus asiakastyytyväisyyteen ja -uskollisuuteen.

Missä tilanteessa asiakkaan voidaan olettaa ottavan kantaa asiakaspalvelun maksullisuuteen? Kyseeseen tulee ainakin viisi tapausta:

### **1. Julkinen hankinta, tarjouspyyntö**

Asiakas pyytää tarjoamaan tietyllä sisällöllä palvelua. Tarjouspyynnön sisällöstä ja sen sanamuodosta riippuen palvelumaksut joko sisältyvät palvelun käyttöhintaan, niille on oma hinnasto, palvelumaksut veloitetaan alennettuna tai niitä ei saa veloittaa lainkaan. Palvelun tarjoajalla ei ole juurikaan mahdollisuutta vaikuttaa tarjouspyynnössä esitettyihin vaatimuksiin, koska tarjoukseen vastataan kategorisesti kunkin pyydetyn tarjouspyyntökohdan osalta joko myöntävästi tai kieltävästi. Kielteinen vastaus mihin tahansa kohtaan johtaa lähes poikkeuksetta tarjouksen hylkäämiseen.

### **2. Yrityksen tarjouspyyntö**

Asiakasyritys esittää neuvottelun pohjaksi tiettyjä asioita. Tämä eroaa edellä esitetystä kohdasta 1 neuvotteluvaran suhteen, jota yrityksen kanssa käytävien keskustelujen kautta on olemassa huomattavasti enemmän, ts. neuvotteluesitys antaa palvelun tarjoajalle mahdollisuuden neuvotella asiakasyrityksen kanssa palvelumaksuista.

### **3. Sopimuksen päivittäminen tai uusiminen**

Joko optiokauden tai erillisen neuvottelun perusteella sopimus päivitetään tai uusitaan. Tämä tarjoaa sekä asiakkaalle että palvelun tarjoajalle mahdollisuuden neuvotella palvelumaksuista, ellei voimassa oleva sopimus rajoita uuden sopimuksen (optiokausi) sisältöä palvelumaksujen osalta.

### **4. Vakiintuneen veloituskäytännön muuttaminen kesken sopimuskauden**

Vakiintuneen veloituskäytännön muuttaminen tulee kyseeseen sekä julkisyhteisön että yrityksen tekemän sopimuksen osalta. Tällöin sopimuksessa mainittujen palvelumaksujen veloittaminen on esim. jäänyt

tekemättä osittain tai kokonaan, jolloin sopimuksen perusteella on mahdollista alkaa veloittaa palvelumaksuja, myös takautuvasti. Palveluja tarjoava yritys voi myös alkaa veloittaa yksipuolisella päätöksellä aiemmin veloituksettomia työsuorituksia.

## **5. Tieto kilpailijan veloituskäytännöistä**

Asiakkaalla saattaa olla käytössään palvelun tarjoajan kilpailijan palveluita, jolloin asiakkaalla on suoraan vertailupohjaa, mikä voi johtaa nykyisen sopimuksen jatkoon kriittiseen arviointiin.

Palvelumaksut nostavat asiakkaan ostaman palvelun kokonaishintaa, jos palvelumaksuja aletaan aiemmasta poiketen erikseen veloittaa, eivätkä ne sisälly muiden palveluiden hintaan.

Viime kädessä asiakkaan reaktio ja suhtautuminen esitettyyn palvelumaksuhinnastoon tai veloituskäytännön muutokseen kytkeytyy palvelun hinta-laatu -suhteen lisäksi asiakasta edustavan henkilön asemaan omassa organisaatiossaan sekä henkilön luonteeseen ja ominaisuuksiin. Suhtautuminen palvelumaksuihin riippuu mm. seuraavista kysymyksistä:

- Kuinka hyvin asiakas (sopimussyhteyshenkilö tai sopimuksesta vastaava henkilö) tuntee sopimuksen sisällön ja kuinka hyvin asiakas on sisäistänyt palvelumaksujen rakenteen ja roolin sopimuksessa?
- Kuka asiakasorganisaatiossa seuraa ostetun palvelun kustannuskehitystä, ts. onko asiakaspalvelun kanssa päivittäin asioiva sopimussyhteyshenkilö myös vastuussa ostetun palvelun kustannuksista, vai seurataanko kustannuksia jossain muualla asiakkaan organisaatiossa?
- Seuraako asiakas markkinoiden hintakehitystä ja onko asiakkaalla intressi tai paine hankkia aina kokonaishinnaltaan halvin toimittaja, mahdollisesti laadun ollessa toissijainen kriteeri?



- Suhtautuuko asiakas henkilökohtaisesti ja tunteella vakiintuneeseen veloituskäytäntöön, vai onko asiakkaan suhtautuminen enemmän asiapohjaista ja neutraalia?
- Miten asiakas kokee asiakaspalvelun laadun suhteessa palvelusta maksettuun hintaan? Kokeeko asiakas saavansa vaivalleen ja rahoilleen vastinetta, ts. tuottaako asiakaspalvelu asiantuntijatyönä asiakkaalle arvoa, vai onko asiakaspalvelu välttämätön paha, jonka kanssa on pakko asioida? Onko asiakaspalvelukokemuksen saaja organisaatiossa se henkilö, joka myös päättää mitä palvelusta voidaan maksaa?
- Voidaanko myyntineuvotteluissa vakuuttaa asiakas laadukkaasta asiakaspalvelutyöstä, jonka hinta korreloi asiakkaan mielikuvaa laadukkaasta asiakaspalvelusta? Vastaako luvattu laatumielikuva toteutunutta mielikuvaa?

### 3.4.2 Case "Kauppa Oy" - veloituksettomasta maksullisuuteen

DNA:n pitkäaikaisen asiakkaan, "Kauppa Oy:n" (*peitenimi*), sopimus oli ehtinyt olla voimassa noin vuoden, kun huomattiin, että sopimuksen mahdollistamia palvelumaksuja ei ollut veloitettu. Asia otettiin asiakkaan kanssa tapaamisessa puheeksi DNA:n virheenä, joka korjattaisiin seuraavan kuukauden alusta lähtien. DNA:lla olisi ollut sopimusehtojen puitteissa mahdollista veloittaa palvelumaksut takautuvasti, mutta siihen ei katsottu olevan tässä tilanteessa tarvetta.

Asiakas suhtautui DNA:n tulkinnan mukaan veloituskäytännön muutokseen melko neutraalisti, tosin asiakas halusi nähdä hinnaston, jonka mukaan palvelumaksuja tullaan veloittamaan. Tämä siitäkin huolimatta, että hinnastoa oli muiden kuin palvelumaksujen osalta noudatettu sopimuksen alusta lähtien.

Koska hinnastossa oli eritelty tiettyjä toimeksiantoja eri hinnoin asiakaspalvelun tekeminä ja itse tehtyinä, totesi asiakas tapaamisessa siirtyvänsä aiempaa enemmän käyttämään itsepalvelua, minkä asiakaspalveluhenkilöstö kontaktimäärien osalta sekä tilastojen perusteella että kokemuseräisesti totesi.

Asiakas ei ottanut palvelumaksuja puheeksi veloituskäytännön muutoksen jälkeen.

DNA:n asiakaspalveluhenkilöstön osalta veloituskäytännön muutos tarkoitti erillistä perehdyttämistä sekä suullisesti (sisäinen palaveri) että kirjallisesti (sisäinen muistutusviesti). Asiakkaan toimintatapamuutoksen johdosta kontaktimäärät asiakaspalvelun suuntaan vähenivät niin paljon, ettei asiakaspalveluhenkilöstö saanut rutiinia uuteen veloituskäytäntöön eikä näin ollen muistanut aina veloittaa hinnaston mukaisesti. Tämä luonnollisesti jätti tiettyjä aukkoja maksukertymän tilastotietoon, jota alettiin muutoksen alettua kerätä ja tutkia. (Asiakaspalvelun päällikkö P. 2015).

Palvelumaksujen kertymisen ensimmäinen seurantajakso oli kolme kuukautta. Tuolta ajalta kertyi, edellä mainitut laskutusasteeseen vaikuttaneet tekijät huomioon ottaen, palvelumaksuja yhteensä n. 450 €, käsittäen 130 sellaista tapahtumaa<sup>1</sup>, joilla oli hinnastossa hinta. Hinta saattoi olla myös nolla. Näistä 130 tapahtumasta asiakas teki itsepalvelun kautta 73 kpl (n. 56 %), mistä kertyi laskutettavaa vain n. 40 euroa (n. 9 %). Asiakas oli muuttanut käyttäytymistään ja siirtynyt aiempaa huomattavasti enemmän käyttämään itsepalvelua, mikä näkyi myös palvelukertymän jakautumisessa asiakaspalvelun ja itsepalvelun kesken (Palveluasiantuntija 2015).

<sup>1</sup> Tapahtumalla tarkoitetaan tässä esim. yhdelle liittymälle tehtävää maksullista muutosta. Samalla toimeksiannolla on mahdollista tehdä sama muutos esim. sadalle liittymälle, joista jokaisesta veloitetaan hinnaston mukainen maksu. Vastaavasti yhden toimeksiannon yhteydessä tehty tapahtuma voi olla veloitukseton.

### **3.4.3 Tutkimus "Neuvontapalvelusta" - maksuhalukkuus puntarissa**

DNA teetti Market-Visio Oy:llä vuonna 2014 tästä diplomityöstä riippumattoman tutkimuksen, jossa kysyttiin asiakkaiden maksuhalukkuutta puhelimitse tapahtuvan asiantuntijapalvelun osalta. Kysymys, "*Kuinka paljon olisitte valmiita maksamaan ohjelmistojen asiantuntijan neuvontapalveluista?*", esitettiin pienille, 1–20 henkilöä työllistävillä, yrityksillä. Ohjelmistojen asiantuntijapalveluilla tarkoitettiin tässä kyselyssä puhelimitse annettua palvelua, joka säästäisi merkittävästi asiakkaan aikaa ja auttaisi yrityksen tarpeisiin sopivan ohjelmiston valinnassa sekä sen käyttöönotossa ja käytössä.

Kyselyyn vastanneita yrityksiä oli n. 300 kpl, ja niiden toimialat olivat kauppa, teollisuus, energiahuolto, rakentaminen, kuljetus ja varastointi, informaatio ja viestintä, terveydenhoito ja palvelut.

Vastausvaihtoehdot kyselyssä esitettyyn kysymykseen olivat:

0 €/min

< 1 €/min

1 €/min

2 €/min

3 €/min

4 €/min

5 €/min

> 5 €/min.

Kyselyyn vastanneista 1/3 ei olisi ollut valmis maksamaan puhelimitse tapahtuvasta asiantuntijapalvelusta mitään, mutta sen sijaan 2/3 vastanneista olisi halukkaita maksamaan palvelusta korkeintaan 2 €/min (DNA Oy / Market-Visio Oy).

Kyselystä voidaan todeta, että jos oletetun keskimääräisen puhelun kesto olisi arviolta noin kymmenen minuuttia, olisi 2/3 vastanneista valmis tuolloin maksamaan yhdestä puhelusta noin 20 €.

Vaikka kyselytutkimus oli tehty pienille yrityksille, kyselyn aihe oli varsin suppea, eikä se ollut suoraan DNA:n yritysliiketoiminnan asiakaspalvelun tehtäviin kuuluva, voidaan kyselyn tuloksista löytää ns. heikko signaali suhtautumisesta asiakaspalvelun tekemän asiantuntijatyön maksullisuuteen. Lisäksi on merkillepantavaa, että arvioitu 20 € palvelumaksu on noin kaksinkertainen verrattuna esim. DNA:n mobiilipalveluiden palvelumaksuihin.

### **3.5 Asiakaspalvelun maksullisuus - nykytilanne kilpailijanäkökulmasta**

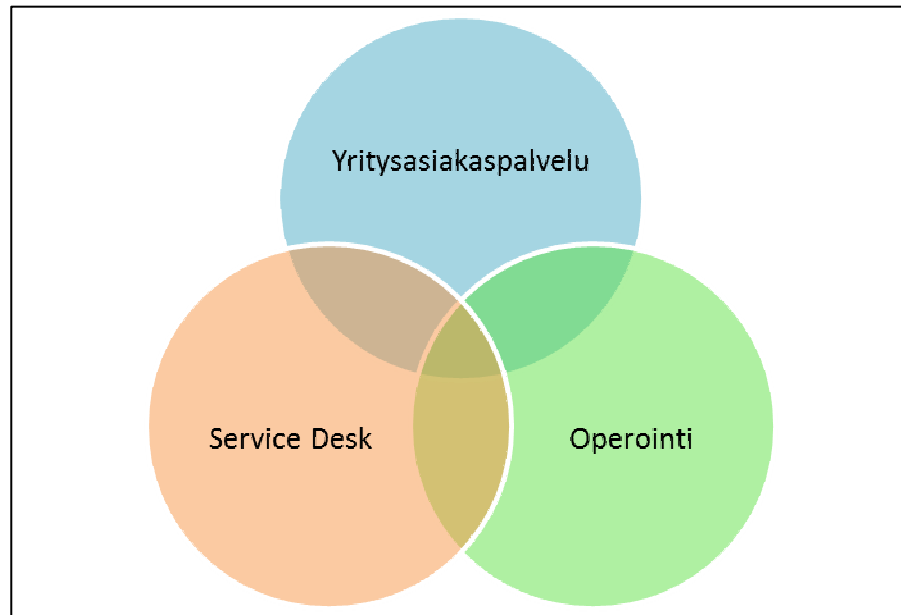
Palvelumaksujen veloituksen eräs näkökulma on peilaus kilpailijoiden toimintaan niin palvelumaksujen, hinnoittelumallien, hintatason kuin myös palvelumaksujen veloituskäytäntöjen suhteen. Kilpailijanäkökulmalla on välillinen yhteys palvelumaksujen asiakasnäkökulmaan, kun tarkastellaan palveluntuottajien välistä kilpailua. Siinä missä yksi palveluntuottaja veloittaa tarkasti eriteltyinä kaikesta palvelusta, voi toinen palveluntuottaja jättää osan palveluista veloittamatta joko tietoisesti, tai palvelumaksut on sisällytetty johonkin toiseen hintaan. Tämä asiakkaan kokema hintaero saattaa johtaa yrityssopimusten kilpailuttamiseen, vaikka palvelusta maksetussa kokonaishinnassa ei olisi olennaisia eroja tai palvelun laadussa ei olisi moitittavaa.

DNA osti kesällä 2014 tanskalaisen kilpailijansa TDC A/S:n Suomen liiketoiminnot TDC Oy:n ja TDC Hosting Oy:n (myöh. TDC). Yrityskauppa tarjosi harvinaisen mahdollisuuden tuoda entisen kilpailijan<sup>2</sup> asiakaspalvelukäytäntöjä esiin ja saada vertailupohjaa DNA:n vastaaviin. TDC oli keskittynyt suuriin ja keskisuuriin yritysasiakkaisiin. Pienyrityksiä tai kuluttaja-asiakkaita ei TDC:n asiakaskuntaan kuulunut. TDC:n liikevaihto vuonna 2013 oli n. 90 miljoonaa euroa. TDC:n tuotevalikoima oli yhteneväinen DNA:n kanssa, mutta asiakasmäärä ja sitä kautta asiointivolyymit olivat merkittävästi pienemmät kuin DNA:lla.

<sup>2</sup> Tekijä haluaa tähdentää, että sai TDC Oy:n sisäistä materiaalia käyttöönsä ja haastatteli TDC:n henkilöitä vasta yrityskaupan voimaantulon (4.6.2014) jälkeen, ts. TDC Oy ei ollut tuolloin enää DNA Oy:n kilpailija.

#### **3.5.1 TDC:n asiakaspalveluorganisaatio**

TDC:n asiakaspalvelu-toiminto käsitti kolme eri funktiota samassa organisatorisessa yksikössä, jotka on esitetty kuvassa 7. Asiakkaalla oli samat yhteystiedot kaikkiin kolmeen asiakaspalvelufunktioon, ts. käytössä oli ns. yhden luukun periaate (Asiakaspalvelun päällikkö S. 2014). Tämä erosi selvästi DNA:n ratkaisusta, jossa edellä mainitut funktiot oli eriytetty organisaatiossa omiksi yksiköikseen omine yhteystietoineen, pois lukien operointi, jolla ei DNA:n organisaatiossa ole asiakasrajapintaa.



Kuva 7. TDC:n asiakaspalvelu, eri funktiot.

TDC:n Asiakaspalvelu ja ylläpito -yksikkö kuului Dataratkaisut-yksikköön sisältäen seuraavat ryhmät:

- Asiakaspalvelu-muutoshallinta
- 1. tason vianhallinta
- 2. tason vianhallinta
- Ongelmanratkaisu
- Operaatiot ja raportointi
- Verkonvalvonta.

Näistä Asiakaspalvelu-muutoshallinta -yksikkö on organisatorisesti lähinnä DNA:n asiakaspalvelua, muut ovat viankorjausta tai operointia.

TDC asiakaspalveluhenkilöstön toimenkuva vastasi asiakaspalvelun kolmiroolista tehtävää. Tässä tarkastelussa, jossa keskitytään puhtaasti DNA:n asiakaspalvelun

kaltaiseen toimintoon, sisälsi TDC:n asiakaspalveluhenkilön toimenkuva seuraavat tehtävät (TDC Oy:n sisäinen materiaali):

- Asiakasrajapinnassa asiakaspuheluihin ja sähköposteihin vastaaminen
- Palvelupyyntöjen avaaminen ja niiden suorittaminen
- Laskutusasiat
- Erittelyt
- Raportit
- Irtisanomiset
- Perintäasiat
- Yhteistyö taloushallinnon kanssa.

Edellä esitetystä huomataan, että toimenkuva on varsin samankaltainen DNA:n asiakaspalvelun palveluneuvojan toimenkuvan kanssa.

### **3.5.2 TDC:n asiakaspalvelumaksut sopimuksissa**

TDC:n asiakaspalvelumaksut ja niiden veloituskäytännöt pohjautuivat DNA:n tapaan asiakassopimukseen, joissa on liitteenä hinnasto asiakaspalvelumaksuista.

DNA:sta poiketen myyntiorganisaatiolla oli käytössään sopimuksista vakiopohja, jota se käytti kaikissa sopimuksissa (Asiakaspalvelun päällikkö S. 2014, 2015). Sopimusten liitteinä olivat palvelutasokuvaus sekä hintaliite. Sopimusten laadintaprosessissa ei käytetty asiakaspalveluhenkilöstöä, kuten ei myöskään DNA:lla.

Sopimuksen uusimisen yhteydessä voitiin palvelumaksut ottaa asiakkaan kanssa puheeksi ja kesken sopimuskauden voitiin keskustella sopimukseen kirjattujen kohtien käytännöistä, jos esim. jotain oli jäänyt veloittamatta (Asiakaspalvelun päällikkö S. 2014, 2015).

### 3.5.3 TDC:n asiakaspalveluhinnastot

TDC:n asiakaspalveluhinnastot oli laadittu lähtökohtaisesti kattamaan kaikki toimeksiannot eri tuoteryhmissä. Hinnastojen laadinnasta vastasi tuotehallinta yhteistoiminnassa asiakaspalvelun kanssa (Asiakaspalvelun päällikkö S. 2014, 2015).

Toimeksiannot sisälsivät sekä tekniset että hallinnolliset muutokset. Hinnastossa toimeksiannon suorittamiselle oli joissain tuoteryhmissä eri hinta riippuen asiakkaan ostamasta palvelutasosta, joita oli kolme. Isoimmilla asiakkailta saattoi olla esim. 100 % alennus palvelumaksuista (Asiakaspalvelun päällikkö S. 2014, 2015).

Tuoteryhmät, joiden toimeksiannot oli hinnoiteltu, olivat:

- Internet ja IP VPN
- Internet ja IP VPN lisäpalvelut
- Kommunikaatiopalvelimet
- Vaihde- ja kaksikkoliittymät
- Mobiilipalvelut
- Tukkumyynti
- Infra
- WLAN-palvelut
- LAN-palvelut
- Palvelu- ja yritysnumerot
- Muut palvelut ja korvaukset.

Hinnat vaihtelivat mm. palvelusta ja palvelutasosta riippuen viidestä eurosta lähes 2 000 euroon toimeksiantoa kohden (TDC Oy:n sisäinen materiaali). DNA:n asiakaspalveluhinnastossa määritellyjä toimeksiantoja vastaavan tyyppillisen

palvelumaksun yksikköhinta esim. mobiilipalveluissa oli 30 €, mikä on lähes nelinkertainen DNA:n vastaaviin palvelumaksuihin verrattuna.

#### **3.5.4 Asiakassopimusten jalkautus TDC:n asiakaspalvelussa**

Myös TDC:n asiakaspalvelun toimeksiannot pohjautuvat viime kädessä asiakassopimukseen. Prosessin mukaisesti allekirjoitettu asiakassopimus skannattiin ja tallennettiin dokumenttienhallintajärjestelmään. Sopimuksen sisältämät sopimusehto-, tuote-, hinta- ja asiakkuustiedot kirjattiin käsin myynnin järjestelmään. Sieltä tiedot välittyivät taustajärjestelmään, joka itsessään toimi myös päivittäisen asiakaspalvelutyön työkaluna. Taustajärjestelmästä tiedot johdettiin tiketöintijärjestelmään, jolla hoidettiin mm. asiakaspalvelulliset toimeksiannot sekä vika- ja muutosasioita. Taustajärjestelmällä oli sähköinen rajapinta itsepalveluportaalin (Asiakaspalvelun päällikkö S. 2014, 2015).

Asiakassopimukset, joiden sisältämät tuotteet ja palvelut olivat täysin vakioituja, eivät edellyttäneet erillistä jalkautusta, koska asiakassopimus ja sen sisältämät hinnat tulivat järjestelmiin, eivätkä eri asiakkaiden sopimukset näin ollen eronneet toisistaan käytännön asiakaspalvelutyön kannalta. Jos asiakassopimuksessa oli räätälöityjä toteutuksia, käytiin sopimus ja asiakkuus esimiesvetoisesti läpi asiakaspalveluhenkilöiden kanssa (Asiakaspalvelun päällikkö S. 2014, 2015).

#### **3.5.5 TDC:n palvelumaksujen veloituskäytännöt**

Palvelumaksujen veloittamisessa TDC:llä oli käytössä politiikka, jossa poikkeuksetta laskutettiin kaikesta asiakaspalveluhenkilöstön tekemästä työstä, jota asiakas ei voinut itse tehdä itsepalveluportaalin kautta. Veloitusten toteutumista seurattiin henkilötasolla ja veloituspolitiikan tiukkaan noudattamiseen kiinnitettiin huomioita.

Lähtökohtaisesti kaikesta asiakaspalvelutyöstä veloitettiin voimassa olevan hinnaston mukaisesti. Poliitikasta joustettiin ainoastaan, jos TDC:n katsoi, että sen toiminta ei ollut tietyt laatuksiteerit täyttävää. Tällöin asiakkaalle voitiin antaa hyvitys. Hyvitys ei ollut automaatio, vaan sen päättivät asiakaspalveluhenkilön lähin esimies, myynti ja/tai asiakassuhdepäällikkö (Asiakaspalvelun päällikkö S. 2014, 2015).



Laskutus oli taustajärjestelmän osalta täysin automatisoitu. Sen sijaan tikeöntijärjestelmän laskutus oli manuaalista, jota varten oli tosin erillinen laskutusaloitetyökalu. Siinä asiakaspalveluhenkilön tuli valita toimeksiantoa vastaavat laskutuskomponentit, joiden perusteella asiakkaalle muodostettiin lasku. Palvelumaksuista arviolta 80–90 % laskutettiin laskutusaloitetyökalun kautta. Työkalua ei tosin hyödynnetty täysimääräisesti, sillä se olisi mahdollistanut myös asiakaskohtaiset palvelumaksuhinnat, jolloin sopimuskohtaiset alennukset olisi ollut helpompi toteuttaa (Asiakaspalvelun päällikkö S. 2014, 2015).

### **3.5.6 TDC:n asiakkaiden suhtautuminen palvelumaksuihin**

TDC:n palvelumaksujen veloituspolitiikka oli muuttunut vuosien saatossa. Joitain vuosia sitten ei lähtökohtaisesti laskutettu juuri mitään. Tämän jälkeen otettiin käyttöön erillinen laaja hinnasto, joka kattoi kaikki asiakaspalvelutyöt. Asiakkaat kokivat tehdyn muutoksen positiivisena, koska hinnasto kertoi aiempaa selkeämmin asiakaspalvelun tuottamien palveluiden valikoimasta. Tämän lisäksi jokaisella asiakaspalvelun tekemällä työllä oli selkeä rahallinen arvo (Asiakaspalvelun päällikkö S. 2014, 2015).

TDC:n asiakaspalvelun tekemien toimeksiantojen hinnoista on toisinaan tullut palautetta, kun hintoja on verrattu kilpailijoiden vastaaviin. TDC on palautteen perusteella muuttanut asiakaspalvelun hintoja (Asiakaspalvelun päällikkö S. 2014, 2015).

### **3.5.7 TDC:n itsepalveluportaalin rooli ja merkitys**

TDC:n itsepalveluportaalin rooli oli toimia tilauskanavana sekä raporttityökaluna. Se ei mahdollistanut kuin rajallisesti asiakkaan itsensä tekemiä, operointiin rinnastettavia toimia.

TDC:n itsepalveluportaalilla oli melko korkea käyttöaste TDC:n Suomen asiakaskunnassa, noin 40 % vuonna 2013. Yleisesti TDC:n asiakkaat ovat olleet erittäin tyytyväisiä itsepalveluportaalin käyttöön. Asiakastytyväisyyttä ei ole sinänsä itsepalveluportaalin osalta mitattu, mutta vuosia kestäneiden asiakassuhteiden ja sen tiimoilta käydyn vuoropuhelun perusteella palaute on pelkästään positiivista. Asiakkaat pitivät etuna sitä, että he voivat itse hallita

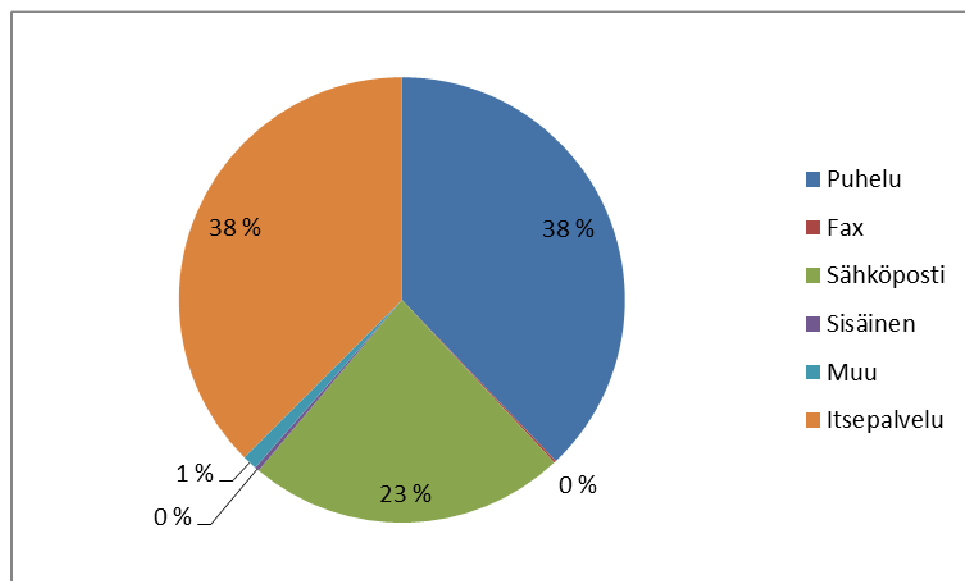
palveluita 24/7-periaatteella ajasta ja paikasta riippumatta, mikä luo positiivisen tunteen, että asiakas voi itse hallita oman yrityksen palveluita (Consept Manager 2014).

### 3.5.8 TDC:n asiakaspalvelun tilastoja vuodelta 2013

TDC:n asiakaspalveluun liittyvät tilastoraportit (TDC Oy:n sisäinen materiaali) eivät erittele TDC:n asiakaspalvelun eri funktioita, joten raporttien lukuja ei voida suoraan pitää DNA:n asiakaspalvelua vastaavina. Niistä saa kuitenkin karkealla tasolla arvioitua asiakaspalvelun toimintaa.

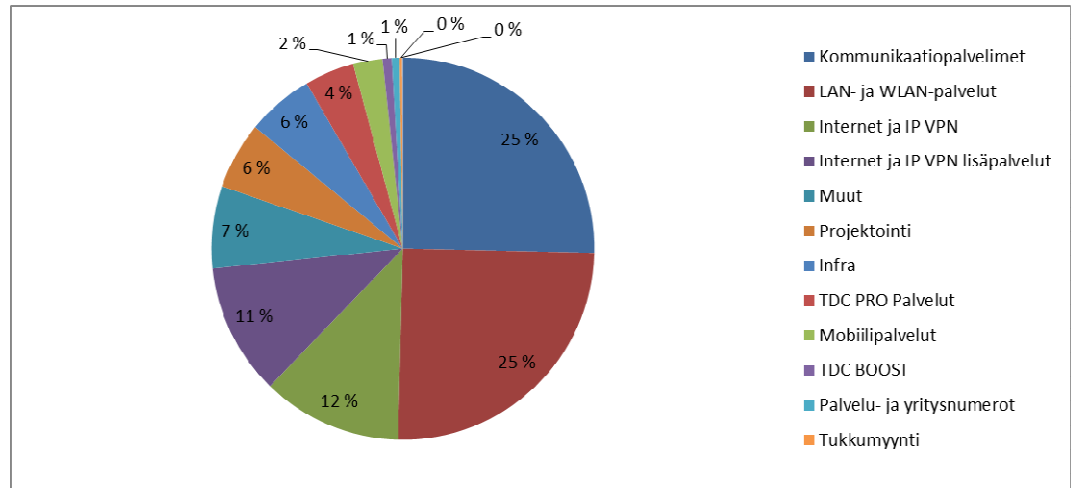
TDC:n asiakaspalveluun otettiin yhteyttä vuonna 2013, mukaan lukien itsepalveluportaalikäyttö, noin 15 000 kertaa. Sen perusteella voidaan todeta, että kontaktimäärät ovat enintään vain noin 5 % DNA asiakaspalvelun kontaktimääristä.

Itsepalvelulla on ollut selkeästi vähentävä vaikutus sähköpostimääriin, ja toimeksiannoista vajaat 40 % toteutetaan itsepalvelun kautta, vajaat 40 % puhelimitse ja vain hieman yli 20 % sähköpostilla (TDC Oy:n sisäinen materiaali). Edellä mainitut luvut sisältävät TDC:n asiakaspalvelun kaikki kolme funktiota. Yhteydenottotapojen jakautuminen on esitetty kuvassa 8.



Kuva 8. Yhteydenottotapojen jakautuminen TDC:n asiakaspalvelussa vuonna 2013.

TDC tilastoi asiakaspalvelun toimeksiantoja tuoteryhmiin jaoteltuina. Toimeksiantojen tuotot jakautuvat eri tuoteryhmittäin kuvan 9 mukaisella jaolla.



Kuva 9. TDC:n asiakaspalvelumaksujen tuottojen jakautuminen vuonna 2013.

TDC:n asiakaspalvelun suorittamien toimeksiantojen kokonaistuotto vuonna 2013 oli noin 590 000 €. Ko. summa on laskutettu automaattisesti, ja se pitää sisällään kaikki tehdyt toimeksiannot, joita TDC:n asiakaspalvelun toimenkuvaan kuului, ts. viankorjaus, muutoksenhallinta ja asiakaspalvelutyö (TDC Oy sisäinen materiaali).

Edellä esitettyä summaa ei voida käytettävissä olevan tilastomateriaalin perusteella verrata puhtaasti DNA:n asiakaspalvelun tuotoista tehtyyn arviolaskelmaan. Tilastointi ei kuvaa tehtyä toimeksiantoa riittävän tarkasti, jotta voitaisiin todeta mikä tehdyistä toimeksiannoista on ollut puhtaasti asiakaspalvelutyötä, kuten se DNA:lla käsitetään.

Esimerkkinä veloitusten suuruusluokasta voidaan pitää tuoteryhmää Mobiilipalvelut, jossa TDC automaattisesti laskutti noin 18 500 € ja käsin noin 45 500 €, yhteensä noin 11 % tiedossa olevista kokonaistuotoista.

Koska yhtäältä suurimman osan toimeksiannoista voidaan katsoa koskevan TDC:n Service Desk - tai operointifunktioita, ja toisaalta hinnaston korkeimmat

hinnat koskevat juuri näitä toimeksiantoja, voidaan esittää arvio, jonka perusteella puhtaasti asiakaspalvelutyön kerryttämä tuotto on enintään  $\frac{1}{4}$  kokonaistuloista.

## **4 TULOKSET JA NIIDEN ARVIONTI**

Tämän työn tavoitteena oli kartoittaa yritysliiketoiminnan asiakaspalvelun nykyiset toimeksiantotyypit ja -määrät, selvittää mistä asiakastyöstä veloitetaan, mistä ei ja millä perusteella sekä näiden tietojen perusteella arvioida realisoituja ja potentiaalisia tuottoja. Näkökulmiksi otettiin yrityksen sisäinen sekä asiakas- ja kilpailijanäkökulma. Lisäksi työn tavoitteena oli selvittää, millä edellytyksillä asiakaspalvelu olisi muutettavissa mahdollisimman pitkälle maksulliseksi asiantuntijatyöksi.

Tämä kappale nivoo yhteen tehdyt havainnot ja pyrkii luomaan kokonaiskuvan asiakaspalvelun maksullisuudesta sekä tuomaan esiin niitä asioita, joita tulisi tutkia laajemmin ja tarkemmin.

### **4.1 Asiakaspalvelun määritelmällinen viitekehys**

Jotta asiakaspalvelun maksullisuuden edellytyksiä voidaan tuoda esiin ja arvioida, tulee ensinnäkin ymmärtää, minkä teoreettisen viitekehysten sisällä toimitaan. Toiseksi tulee tiedostaa asiakaspalvelun rooli ja asema yrityksen sisällä sekä asiakaskunnassa.

#### **4.1.1 Asiakaspalvelun luokittelu ja rooli yrityksessä**

Kun tarkastellaan asiakaspalvelua palvelutyypinä, voidaan nähdä yhtäältä inhimillis-tekninen näkökulma, ja toisaalta palvelun tuottamisen ajoittaisuus-jatkuvuus näkökulma, kuten Grönroos (2009, s. 84) toteaa. Lisäksi asiakaspalvelua voidaan tarkastella asiantuntijapalvelun määritelmien kautta (Lehtinen 2005, s. 9–12; Sipilä 1996, s. 26–27).

Asiakaspalvelun voidaan edellä kuvattujen näkökulmien perusteella tulkita ensinnäkin olevan palvelu, jossa ihmiset tuottavat tekniikan avulla toisille ihmisille palvelua. Näihin inhimillisyyttä korostaviin palveluihin sisältyy siis fyysisiä resursseja sekä tekniikkaan perustuvia järjestelmiä, ja ne yhdistetään asiakaslähtöisesti palveluprosessiin (Grönroos 2009, s. 84–85).

Asiakaspalvelun luokittelu ajoittain tuotettavaksi tai jatkuvasti tuotettavaksi palveluksi ei ole yksikäsitteinen, vaan se riippuu asiakassuhteesta, jossa asioinnin

määrä ja asiakkaan tarpeet asiakaspalvelun suhteen ovat keskeisiä tekijöitä. Kun "*Asiakas-A*" ja asiakaspalvelu ovat yhteydessä toisiinsa esim. lähes päivittäin, ja tiheä asiointi asiakaspalvelun kanssa on asiakkaan oman toiminnan kannalta välttämätöntä, voidaan palvelun katsoa olevan jatkuvasti tarjottava palvelu. Sen sijaan, jos "*Asiakas-B*" ja asiakaspalvelu ovat erittäin harvoin kontaktissa, lähinnä vain kun se on ehdottoman välttämätöntä, voidaan asiakaspalvelun katsoa olevan palvelu, jota tarjotaan ajoittain.

Voidaanko asiakaspalvelua pitää asiantuntijapalveluna? Kuten Lehtinen (2005, s. 10) kuvaa, voidaan asiantuntijapalveluihin yhdistää tiedon, asiantuntijuuden ja erikoisasiantuntemuksen ominaisuudet. Lehtinen (2005, s. 9) toteaa myös, että asiantuntijapalvelu on palveluista kaikkein aineettomin, mikä näkyy käytännössä ohjeina, neuvoina ja ideoina sekä erittäin konkreettisina lopputuloksina. Sipilä (1996, s. 28) muistuttaa, että asiantuntijapalveluihin kohdistuvat odotukset johtavat siihen, että osaaminen ei välttämättä synny vain yhden asiantuntijan kautta, vaan suuremmissa ryhmissä. Lehtinen (2005, s. 11) korostaa myös asiakkaan osallistumisen tärkeyttä onnistuneen lopputuloksen syntymisessä.

Edellä kuvatun perusteella voidaan todeta, että asiakaspalvelussa täyttyvät asiantuntijapalvelun ja -työn kriteerit. Asiakaspalvelutyöhön on pitkä kouluttautuminen, se vaatii tietotaitoa, kokemusta sekä tiettyjä erityisominaisuuksia. Asiakaspalvelun tekemä työ on aineetonta, mutta sillä on konkreettisia vaikutuksia esim. asiakkaan palveluiden sisältöön tai siitä maksettavaan hintaan. Asiakaspalvelua tehdään asiakkaan antamien tietojen perusteella, ja asiakaspalveluhenkilön on kyettävä hyvään vuorovaikutukseen asiakasta tyydyttävän lopputuloksen saavuttamiseksi.

Asiakaspalvelu luokitellaan yrityksen sisällä mitä ilmeisimmin ns. piilopalveluksi. Grönroos kuvaa (1998, s. 50; 2009, s. 24) piilopalvelua sellaiseksi palveluksi, jota ei mielletä samanlaiseksi palveluksi kuin ns. ydinpalvelu, vaan sitä pidetään eräällä tapaa hallinnollisena rutiinina, pakollisena kylkiäisenä, josta ei joko haluta tai ymmärretä veloittaa asiakasta.

Asiakaspalvelutyö mielletään yrityksen sisällä ja oletettavasti myös asiakaskunnassa tukifunktion tekemäksi työksi, ei niinkään korkeatasoiseksi asiantuntijatyöksi. Tästä indikaattorina ovat mm. palvelukuvauksen sekä hinnoittelun puuttuminen osana tuotteistusta.

#### **4.1.2 Arvon tuottaminen asiakkaille asiakaspalvelun kautta**

Arantola et al. kuvaa (2009, s. 2) asiakaslähtöisen liiketoiminnan edellytykseksi ymmärrystä asiakkaan kokemasta arvosta ja sen syntymekanismeista. Palvelun arvo syntyy sen tuottamista hyödyistä, seurauksista ja vaikutuksista, ei niinkään itse palvelun ominaisuuksista. Grönroosin (2011, s. 282) mukaan arvon syntyminen on subjektiivista, Vargo et al. (2009, s. 38) tuo esiin arvolupauksen ja arvon yhteisluomisen käsitteen (Vargo et al. 2009, s. 36) osana asiakkaan kokemaa arvoa.

Nykytilanteessa DNA:n asiakaspalvelun arvoa asiakkaille ei tunneta riittävästi, sillä asiakaskohtaista arvoa ei ole mitattu. Näin ollen, kun arvon tuottaminen kytkeytyy palvelun hinnoitteluun ja etenkin jos arvoa käytetään hinnoitteluperusteena, on perusteltua suunnata jatkossa huomio aiempaa määrätietoisemmin asiakkaisiin ja heidän näkemyksiinsä asiakaspalvelun arvosta. Lisäksi tulee tiedostaa arvolupauksen ja arvon yhteisluomisen merkitys.

#### **4.1.3 Asiakaspalvelu ja tuotteistus**

Sipilä (1996, s. 12) määrittelee tuotteistamista palvelun määrittelyn, suunnittelun, kehittämisen, kuvaamisen ja tuottamisen kautta niin, että lopputuloksena on asiakashyödyn maksimointi ja palvelua tuottavan yrityksen tulostavoitteiden saavuttaminen. Parantainen (2007, s. 25) pyrkii luotaamaan olemassa olevan palvelun tuotteistuksen tilaa kysymällä palvelun hintaa, kuvausta sekä palvelun kehittämis- ja hinnoitteluvastuuta. Sipilän määritelmässä (1996, s. 12) tuotteistettu palvelu voidaan haluttaessa myydä edelleen.

Viitaten edellä esitettyihin Parantaisen ja Sipilän määritelmiin voidaan todeta, ettei DNA:n asiakaspalvelu ole tuotteistettu: asiakaspalvelulla ei ole palvelukuvausta, jota voisi verrata ns. ydinpalveluiden palvelukuvaukseen, asiakaspalvelulla ei ole yksikäsitteistä hintaa ja asiakaspalvelun hinnoitteluvastuu

on hajautettu. Sipilän (1996, s. 12) tuotteistuksen määritelmään tukeutuen ei asiakaspalvelua voida täten myöskään nyky muodossa myydä edelleen.

#### **4.1.4 Asiakaspalvelun hinta ja hinnoittelu**

Hinta on, kuten Sipilä linjaa (2003, s. 15), muutakin kuin korvaus palvelusta: hinnalla on rooli mm. tuloksentekijänä, kilpailukeinona, ohjauksen välineenä sekä arvon ja arvostuksen mittarina. Hinnoittelumalleja Sipilä (2003, s. 57) kuvaa kolme: kustannusperusteinen, markkina-, kilpailu- ja asiakasperusteinen sekä yrityksen omiin päämääriin ja tavoitteisiin perustuva.

Kun analysoidaan mikä on asiakaspalvelun hinnan muodostusperuste ja rooli sekä mitä hinnoittelulla tavoitellaan, havaitaan, että hinnoittelun pohjana on käytetty osittain kustannusperusteisuutta samalla peilaten kilpailijoiden hintoihin. Kirjoittajan tiedossa ei ole, että hinnoittelun pohjana olisi käytetty asiakkaan kokemaa arvoa, mitä pidetään asiantuntijapalveluiden hinnoittelussa varteenotettavan vaihtoehtona.

#### **4.2 Edellytykset asiakaspalvelun muuttamiseksi maksulliseksi asiantuntijatyöksi**

DNA:n asiakaspalvelun realisoituneeksi tai potentiaalisesti maksukertymäksi arvioitiin 1,2 – 3 miljoonaa euroa vuodessa, mikä on keskimäärin noin 4–11 euroa kontaktia (275 000 kpl) kohden vuodessa. Vastaavasti DNA:n entisen kilpailijan TDC:n palvelumaksukertymäksi todettiin noin 0,6 miljoonaa euroa vuositasolla, mikä on keskimäärin noin 39 euroa kontaktia (15 000 kpl) kohden vuodessa.

Mikäli TDC:n laskennallista keskimääräistä kontaktimaksuhintaa (39 euroa/toimeksianto) sovellettaisiin kaikkiin DNA:n asiakaspalveluun tuleviin toimeksiantoihin vuoden 2013 osalta, saataisiin summaksi noin 10,7 miljoonaa euroa. Luonnollisesti summa on ylimitoitettu laskennan pohjautuessa myös maksuttomiin kontakteihin, osin puutteelliseen tilastointiin ja kahden vertailuorganisaation toimintatapojen erilaisuuteen, mutta saatua summaa voitaneen pitää eräänlaisena teoreettisena maksimina asiakaspalvelun vuosittaisen maksukertymälle.



Ne osatekijät asiakaspalvelun maksullisuuden toteutumisessa, joihin yritys voi itse suoraan vaikuttaa, ovat mm. yrityksen asiakaspalvelustrategia, operatiiviset toimet, prosessit ja toimintatavat. Kun toiminnassa minimoidaan pullonkaulat, esteet ja hidasteet sekä tuetaan vahvuuksia, voidaan päästä haluttuun lopputulokseen asiakaspalvelun maksullisuuden suhteen. Yrityksen sisäistä tarkastelunäkökulmaa tulee luonnollisesti peilata asiakas- ja kilpailijanäkökulmaan.

Asiakaspalvelun maksullisuuden nykytilanteen arvioinnin kautta ilmeni seikkoja, joiden parantaminen, muuttaminen, korjaaminen tai tukeminen luo edellytyksiä asiakaspalvelun maksullisuuden toteuttamiselle.

#### **4.2.1 Arvostusmuutoksen kautta kohti tuotteistettua asiakaspalvelua**

Kuten edellä on todettu, käsitetään asiakaspalvelu yrityksen sisällä tukipalveluksi, eikä sitä pidetä samalla tapaa palvelutuotteena kuin ns. ydinpalveluja. Asiakaspalvelun katsotaan olevan palvelu, jota on joka tapauksessa tuotettava asiakkaalle. Asiakaspalvelun piilopalveluluonne ilmenee asiakaspalvelun tuotteistuksen puuttumisena: asiakas ei voi esim. ostaa asiakaspalvelua eritasoisena (A-taso / B-taso) eikä asiakas saa tarjouksen osaksi yksikäsitteistä palvelukuvausta ja hintaa. Tuotteistamisen puuttuminen ilmenee selvästi mm. markkinoinnin tuottaman myyntimateriaalin kautta, asiakassopimuksista sekä tietyiltä tuoteryhmiltä puuttuvina asiakaspalvelumaksuina.

Asiakaspalvelu tulisi mieltää ja sitä tulisi käsitellä yrityksen sisällä asiantuntijoiden tuottamana ydinpalveluna, joka tuo asiakkaille arvoa. Hyvällä asiakaspalvelulla on keskeinen vaikutus asiakastyytyvyyteen, joka on myös yrityksen keskeisin arvo. Vain tältä pohjalta voidaan alkaa rakentaa asiakaspalvelua, josta voidaan veloittaa nykyistä enemmän. Tavoitteeksi tulisi asettaa tuotteistettu, asiantuntijatyöksi mielletty asiakaspalvelu, joka erottaa yrityksen positiivisesti sen kilpailijoista.

Sipilä (1996, s. 16–23) ja Jaakkola et al. (2009, s. 1) ovat kuvanneet tuotteistamisen hyötyjä. Esimerkiksi palvelun selkeämpi kuvaaminen tuo asiakkaalle palvelun sisällön ja hinnan paremmin esiin, ja palvelun kuvaaminen

auttaa viestimään kokemuksesta, mitkä yhdessä puolestaan helpottavat asiakkaan ostopäätöstä. Tuotteistamisella pyritään myös yhtenäistämään sopimuskäytäntöjä, mille on nykytilanteessa selkeä tarve, sillä asiakassopimukset eivät ole keskenään yhdenmukaisia. Myös asiakaspalvelun parempaan katteeseen ja kannattavuuteen pyritään tuotteistamisen avulla, mitä voi edesauttaa tuotteistuksen mahdollistama kiintohinnoittelu.

Asiakaspalvelun maksullisuus muodostuu nykyisellään tuotehallinnan, hinnoittelun, asiakassopimusten, tietojärjestelmien, asiakaspalvelutyön ja asiakkaan asioinnin kautta. Tällä hetkellä nämä toiminnot muodostavat ketjun, jossa "ylävirrassa" päätetyt asiat ikään kuin ajelehtivat "alavirtaan" sellaisenaan, ja toimintojen välinen vuoropuhelu näyttää puuttuvan. Siinä missä tuotehallinta yhdessä talousyksikön kanssa määrittää hinnat asiakaspalvelulle, ei hinnoittelua tai sen implementointia ole pohdittu myynnin (asiakassopimukset), tietohallinnon (tietojärjestelmät) ja asiakaspalvelun kanssa. Tällöin ei mahdollisesti ole riittävästi huomioitu, että asiakaspalvelun hintoja peilattaisiin säännöllisesti kilpailijoiden hintatietoihin tai markkinahintatasoon, ja että asiakaspalvelutyön eri työtehtävien kuormittavuutta arvioitaisiin suhteessa määriteltyyn hintatasoon. Asiakaspalvelun maksullisuuden määrittely, suunnittelu, toteutus ja ylläpito tulisi täten olla toteutettu niin, että siinä osallisina olisivat kaikki asiaan liittyvät edellä mainitut toiminnot ja tahot.

#### **4.2.2 Asiakaspalvelun tavoitteellinen hinnoittelu**

Kuten edellä on todettu, asiakaspalvelun tuotteistaminen on pohja palvelun hinnoittelulle. Nykytilanteessa asiakaspalvelusta ei pystytä kertomaan asiakkaalle tai yrityksen sisällä yksikäsitteistä hintaa. Hintatiedot jakautuvat nykytilanteessa eri hinnastoihin, ja eri tuoteryhmien palveluiden välillä hintojen kattavuus vaihtelee suuresti.

Asiakaspalvelu tulisi hinnoitella selkeästi ja avoimesti, sillä se lisää sekä yrityksen sisällä että asiakkaiden mielestä avoimuutta ja hintatietoisuutta sekä osana tuotteistamista viestii kokemuksesta ja asiantuntijuudesta.

Se, miten asiakaspalvelu tulisi hinnoitella, perustuu viime kädessä siihen, mitä hinnoittelulla tavoitellaan. Tulisiko asiakaspalvelun tuottaa voittoa, vähintään kattaa sen toimintakustannukset vai onko hinnoittelulla jokin muu tavoite?

Tällä hetkellä asiakaspalvelu maksaa lähtökohtaisesti jokaiselle asiakkaalle saman verran, ts. asiakaspalvelun hinnasto ei ota kantaa esim. hoitomalliin tai toimeksiantojen määrään ja niiden kuormittavuuteen. Kontaktitapa ratkaisee hinnoittelun ainoastaan siinä tapauksessa, valitseeko asiakas itsepalvelun, jos se kyseisessä tilanteessa on vaihtoehto.

Hintatason voidaan nykytilanteessa katsoa olevan maltillinen. Jos asiakaspalvelun halutaan tuottavan aiempaa enemmän, kontaktimääriä vähentää tai siirtää asiakkaita itsepalvelun piiriin, voidaan hintoja – kilpailijoiden palvelumaksuihin verrattessa sekä peilaten tehtyyn asiakastutkimukseen viitaten nostaa – alimpien hintojen osalta jopa moninkertaisiksi.

Kuten Jaakkola et al. (2009, s. 30) toteaa, tulisi hinnoitteluperusteita ja -tapoja pohdittaessa ottaa huomioon asiakasnäkökulma: asiakas ei välitä mitä palvelun tuottaminen maksaa palvelun tuottajalle, vaan asiakas vertaa palvelusta samaansa hyötyä siitä maksettavaan hintaan ja kilpailijoiden vastaaviin palveluihin.

Hinnoitteluperiaatteeksi joidenkin toimeksiantojen osalta tulisi harkita arvontuottamislähtökohtaa sen sijaan, että perinteisesti tukeudutaan kustannuksiin tai markkinoihin hinnoittelun perustana. Tällöin voidaan kytkeä laadukas, asiakkaalle tuloksia tuottava asiakaspalvelutyö aiempaa korkeampiin hintoihin.

Perustui hinnoittelu mihin periaatteeseen tai tavoitteeseen tahansa, tulisi asiakaspalvelun henkilöstön osallistua siihen asiantuntijoina, jotta hinnoitteluun saadaan kytkettyä käytännön asiakaspalvelutyö, etenkin sen kuormittavuus.

#### **4.2.3 Sopimukset ja myynnin rooli asiakaspalvelun maksullisuudessa**

Asiakassopimus ja sen hinnasto määrittelevät, mitä maksuja on mahdollista veloittaa. Asiakassopimuksissa ei ole yhteneväisiä maksujen veloittamiseen liittyviä sanamuotoja eikä asiakaspalvelu puolestaan tiedä mitä ko. sanamuodolla konkreettisesti tarkoitetaan. Asiakassopimuksen soveltamisessa käytännöt lisäksi

vaihtelevat, ja asiakassopimuksien mahdollistamia maksuja veloitetaan riippuen osin asiakaspalvelutasosta, hoitoluokasta, asiakkaasta ja asiakassopimuksesta.

Asiakassopimuksissa ei ole yhdenmukaisesti ja yksikäsitteisesti ilmaistu mitä asiakaspalvelu pitää sisällään ja mitä asiakaspalvelu maksaa. Tämä johtuu tuotteistamisen puuttumisesta. Nykyinen vakiintunut käytäntö asiakaspalvelumaksujen veloituksista sopimuskauden aikana pohjautuu osittain myyntiorganisaation tahtotilaan.

Nykyinen myyntiorganisaation kannustinjärjestelmä ei kannusta asiakaspalvelun maksujen sisällyttämistä sopimukseen. Myyntiorganisaation sisällä ei ole ohjeistettu palvelumaksujen veloittamisesta eikä asiakaspalvelumaksuja myöskään ole ohjeistettu käyttämään sopimusneuvotteluissa ”valttikorttina”.

Asiakaspalvelu tulisikin sisällyttää kaikkiin uusien asiakkuuksien sopimukseen tuotteistettuna asiantuntijapalveluna. Tämä siitäkin huolimatta, että asiakas saisi palvelusta jopa 100 % alennuksen – asiakaspalvelun tulisi näkyä asiakkaan sopimuksessa sekä laskulla. Tällä lisätään asiakkaan tietoisuutta saadusta asiantuntijapalvelusta sekä valmistetaan asiakasta henkisesti mahdollisiin tuleviin maksuihin.

#### **4.2.4 Tietojärjestelmien hyödyntäminen**

Asiakaspalvelun käytännön tekeminen edellyttää nykyisellään laajan kirjon tietojärjestelmiä. Kuten kappaleessa 3.3.3 on todettu, asiakassopimuksen vienti myynnin järjestelmästä asiakaspalvelun operatiivisiin järjestelmiin ei ole kovinkaan suoraviivaista, eikä aina edes mahdollista. Virheet palvelumaksujen veloittamisessa saatetaan huomata vasta pitkän ajan kuluttua, jolloin kynnys veloituskäytäntöjen muuttamiselle voi olla korkea: asiakas on jo tottunut siihen, että voimassa olevasta sopimuksesta veloitetaan vakiintuneen käytännön mukaisesti.

Tietojärjestelmät eivät nykymuodossaan suoraan tue automaattista palvelumaksujen veloittamista, vaan veloittaminen vaatii tietyissä järjestelmissä palveluneuvojalta erityistä vaivannäköä ja muistisääntöjen soveltamista, mikä nostaa veloituskynnystä.

Kaikkien asiakaspalvelun veloitus tulisi olla automatisoituja. Käytännössä tämä tarkoittaa, että asiakassopimuksessa esitetyt hinnat tulevat veloitetuksi ilman asiakaspalveluhenkilöstön manuaalista työtä, vaivannäköä tai muistamista. Vain automatisoidulla veloituksella saadaan yhdenmukainen toiminta ja maksimaalinen tuotto.

Tietojen manuaalista syöttämistä tulisi välttää, ja tietojen tulisi kulkea automaattisesti myynnin tietojärjestelmän ja operatiivisten järjestelmien välillä. Tietojen syöttämisen jälkeen niiden sopimuksenmukaisuus tulisi tarkistaa, jotta veloittaminen käynnistyy heti oikein.

Ratkaisu edellä kuvattuihin puutteisiin tietojärjestelmätasolla on ns. tiketöintijärjestelmän käyttöönotto. Tiketöintijärjestelmällä tarkoitetaan tietojärjestelmää, jolla hallinnoidaan asiakkaan toimeksiantoja, ns. tikettejä. DNA:lla on jo käytössä Service Desk -toiminnassa selainpohjainen järjestelmä, jossa myyntiorganisaation käyttämästä SFA-järjestelmästä on tuotu asiakassopimus, mikä pitää sisällään kaikki asiakaspalvelutyötä koskevien toimeksiantojen hinnat. Palveluneuvojan tuleekin suorittaa toimeksiannot tiketöintijärjestelmän ohjaamana, jolloin tämän ei tarvitse muistaa mistä veloitetaan ja millä hinnalla, vaan palveluneuvoja voi keskittyä itse toimeksiannon laadukkaaseen suorittamiseen.

#### **4.2.5 Kattava tilastointi johtamisen työkaluna**

Asiakaspalvelun saamia yhteydenottoja ei tilastoida sillä tarkkuudella, että voitaisiin todeta, mikä osa niistä johtaa asiakaspalvelussa suoritettaviin toimeksiantoihin ja edelleen tiettyjen toimeksiantojen veloittamiseen. Nykymuotoinen tilastointi, jossa yhteydenotot jaetaan melko karkealla tasolla syyn mukaisiin luokkiin ja eriteltyinä puhelinsoittoihin ja sähköposteihin, ei tue palvelumaksujen tuottojen laskemista tai arviointia. Muun muassa Taso A - asiakaspalvelun yhteydenottojen syytilastoja ei ollut käytettävissä, jotta olisi muodostunut kattava kokonaiskuva yhteydenottojen luonteesta liittyen suurimpiin asiakkaisiin, jotka kuormittavat suhteellisesti paljon asiakaspalvelua.

Kontaktimäärien, -tapojen ja -syiden sekä asiakaspalvelumaksujen kattava tilastointi tulisikin määritellä, suunnitella ja toteuttaa. Vain kattava tilastointi mahdollistaa palvelumaksujen tuottojen raportoinnin, seuraamisen ja analysoinnin, mikä on pohja asiakaspalvelutoiminnan johtamiselle, kehittämiselle ja hinnoittelulle.

Asiakaspalvelun toimeksiannoista tulisi tilastoissa eritellä selkeästi asiakkaan omasta tarpeesta syntyneet toimeksiannot (esim. muutospyynnöt) niistä toimeksiannoista, jotka johtuvat suoraan DNA:n toiminnasta (esim. laatupoikkeamat ja virheet). Tätä tietoa voidaan hyödyntää mm. kun analysoidaan, mikä osa toimeksiannoista voidaan teoriassa veloittaa ja minkä osan toimeksiannoista asiakas voisi tehdä itsepalveluna. Tällöin maksullisen toimeksiannon hinta voi olla eri kuin asiakaspalvelun tekemänä.

Tilastoinnin perusedellytyksiä ovat tiketöintijärjestelmän käyttöönotto, jossa asiakassopimukset viedään ko. järjestelmään, palvelumaksujen veloittamisen automatisointi sekä toimintaa kuvaavien raporttien määrittely ja toteutus. Näillä toimenpiteillä saadaan tikettien perusteella luotettava tilasto asiakaspalvelumaksujen kertymästä esimerkiksi asiakkaittain ja sopimuksittain.

#### **4.2.6 Asiakaspalveluhenkilöstön suhtautuminen maksullisuuteen**

Nyky muodossaan DNA:n asiakaspalvelu on varsinkin Taso A:ssa pääosin veloitusketonta. Asiakaspalveluhenkilöstö on tietoinen, että heidän työpanoksestaan ei veloiteta, mutta samalla se tiedostaa, että kilpailijoiden asiakaspalvelut veloittavat. Havainnoinnin perusteella asiakaspalveluhenkilöstö suhtautuu erittäin myönteisesti asiakaspalvelun veloituskäytäntöjen muutoksiin ja arvostaa asiantuntijatyötään sekä ymmärtää sen tuottamat hyödyt asiakkaille.

Kuten TDC:llä, asiakaspalvelutyöstä veloittaminen asiakaskohtaisen sopimuksen puitteissa tulisi olla sääntö, ei poikkeus. Asiakaspalvelumaksujen veloittamisaste olisi otettava seurantaan. Tämä edellyttää pitkän ajan kuluessa syntyneiden ja vakiintuneiden toimintatapojen ja käytäntöjen systemaattista muuttamista, vaikka asiakaspalvelusta veloittaminen olisi tietojärjestelmien osalta automatisoitu.

#### **4.2.7 Itsepalvelu asiakaspalvelun maksullisuuden osatekijänä**

Case "Kauppa Oy" osoitti (kappale 3.4.2), että kun aiemmin veloittamattomista toimeksiannoista aletaan sopimuksen mukaisesti veloittaa, siirtyy asiakas käyttämään itsepalvelua aiempaa enemmän. Tämä käytännön havainto tukee Sipilän (2003, s. 26) esittämää näkemystä, että hinnoittelulla on mahdollista ohjata asiakkaiden käyttäytymistä.

Tällä hetkellä itsepalvelu ei tue samoja toiminnallisuuksia joita asiakaspalvelu asiakkaalle tuottaa. Jos asiakas hinnoittelun seurauksena siirtyy käyttämään aiempaa enemmän itsepalvelua, tulisi itsepalvelun tarjota mahdollisimman kattavasti toiminnallisuuksia ja mahdollisuuksia suorittaa asiakaspalvelun aiemmin tekemiä toimeksiantoja.

Oleennaista olisi tiedostaa kuinka suuren osan asiakaspalvelun suorittamista toimeksiannoista asiakas voi tehdä itse, sekä miten asiakkaat suhtautuvat itsepalveluun verrattuna yrityksen asiantuntijoiden tuottamaan asiakaspalveluun. Näiden pohjalta tulisi luoda selkeä strategia ja toimintasuunnitelma asiakaspalvelun hinnoittelun ja itsepalvelun kehittämisen suhteen.

#### **4.2.8 Maksuton asiakaspalvelu maksulliseksi – muutosprosessi asiakkaan suuntaan**

Kun aiemmin pääosin maksuton asiakaspalvelu halutaan muuttaa mahdollisimman pitkälle maksulliseksi, on asiakkaiden reaktiot ja suhtautuminen otettava huomioon erityisesti muutosprosessin suunnittelussa ja toteutuksessa. Sipilä (2003, s. 400) muistuttaa, että on tärkeää olla suututtamatta vakio- ja pitkäaikaisia asiakkaita.

Muutosprosessi asiakaspalvelun maksullisuuden osalta tulisi jakaa karkealla tasolla koskemaan kahta eri ryhmää: uudet asiakassuhteet ja olemassa olevat asiakassuhteet. Ensiksi mainitun ryhmän ollessa kyseessä on muutosprosessi eräällä tapaa helpompi, kun asiakkaalle voidaan esittää asiakaspalvelun maksullisuus voimassa olevana käytäntönä, josta asiakasta ei tarvitse ”opettaa pois”, kuten Sipilä (1998, s. 92) toteaa.

Jälkimmäisen ryhmän osalta on kyse vakiintuneen käytännön muuttamisesta, mikä asettaa palvelun tarjoajan vaativan tilanteen eteen. Kun pitkäaikaisessa asiakassuhteessa asiakas on saanut aiemmin palvelua veloituksetta, voi käyttöön otettu maksullisuus tuntua perusteettomalta. Näin varsinkin, jos asiakaspalvelun asiakkaalle tuottamia hyötyjä ei ole aiemmin osattu kuvata taloudellisin termein, eikä asiakkaan saamia hyötyjä ole peilattu palvelun hintaan. Lisäksi saavutetuista eduista ollaan harvoin valmiita luopumaan, kuten Arantola et al. (2009, s. 4) muistuttaa.

Muutoksen suunnittelussa ja toteuttamisessa on ensinnäkin syytä tiedostaa ja viestiä se tosiasia, että yhä harvempi palvelu on asiakkaalle maksuton palvelusta ja toimialasta riippumatta, ts. kehitys kulkee kohti maksullisia palveluita. Toiseksi on hyvä pohtia nostetaanko olemassa olevan palvelun hintaa vai aletaanko veloittaa tuotteistetusta asiakaspalvelusta, joka on aiempaa paremmin ja kattavammin kuvattu ja hinnoiteltu asiantuntijapalvelu, ja joka sitoutuu määriteltyyn palvelutasoon.

Kolmas asia joka tulee huomioida muutosprosessissa, etenkin olemassa olevien asiakkaiden osalta, on muutokseen varattava aika. Kuten Sipilä (1998, s. 91) toteaa, voidaan muutos toteuttaa esim. kolmen vuoden aikana vaiheittain, jossa ensivaiheessa huomio kohdennetaan palvelun näkyvyyden lisäämiseen ja palvelun tuottamien hyötyjen konkretisoimiseen. Tätä vaihetta seuraa maksullisuuden periaatteen myyminen asiakastapaamisten ja asiakasviestinnän kautta, mikä valmistaa asiakasta henkisesti maksullisuuden hyväksymiseen.

Kuten Sipilä (1998, s. 92; 2003, s. 400) ohjeistaa, voi muutosta loiventaa esim. kohdentamalla muutoksen ensisijaisesti pieniin asiakkuuksiin jättäen suurimmat asiakkuudet maksullisuuden ulkopuolelle. Toinen mahdollisuus on suunnata määriteltyjen asiakkaiden toimeksiannot omiin kanaviinsa, jolloin on mahdollista toteuttaa maksullisuutta kanavakohtaisesti.



## 5 YHTEENVETO

Käsiteltäessä asiakaspalvelun maksullisuutta ja asiantuntijatyötä voidaan teoreettisena viitekehyksenä pitää palveluiden ja palveluliiketoiminnan rakennetta ja ominaisuuksia. Sillä, miten palvelu luokitellaan ja miten se käsitetään voi olla vaikutusta siihen kuinka palvelua tuotetaan ja viime kädessä halutaanko ja voidaanko siitä veloittaa.

Asiakaspalvelu on luonteeltaan – asiakkaasta riippuen – ajoittaista tai jatkuvaa asiantuntijatyötä, jota ihmiset tuottavat tekniikan avulla toisille ihmisille; fyysiset resurssit ja tietojärjestelmät yhdistetään asiakaslähtöisesti palveluprosessiin. Asiakaspalvelu tuottaa asiakkaille arvoa asiakkaan saamana hyötynä, mutta arvon määrittelee viime kädessä aina asiakas omista lähtökohdistaan.

Tutkittaessa asiakaspalvelun maksullisuutta DNA Oy:ssä voitiin todeta, ettei se nykytilanteessa toteudu johtuen pääosin asiakaspalvelun luokittelusta eräänlaiseksi kylkiäisenä tarjotuksi palveluksi. Tämä näkyy mm. asiakassopimuksissa, johon asiakaspalvelua ei ole sisällytetty omana palvelunaan sekä siitä, ettei asiakaspalvelulla ole yksikäsitteistä hintaa. Tutkimus osoitti lisäksi sen, että nykyinen tietotekninen ratkaisu ei tue asiakaspalvelun maksullisuutta. Tällöin asiakaspalvelun toimeksiannoista veloittaminen on hankalaa, työlästä ja joissain tapauksissa hinnoittelun puutteiden vuoksi mahdotonta. Myöskään nykymuotoinen tilastointi ei tue asiakaspalvelun maksullisuuden suunnittelua, mittausta, analysointia ja kehittämistä.

Se, miten asiakaspalvelu muutetaan maksulliseksi asiantuntijatyöksi, pohjautuu edellä esitetyt havainnot huomioiden viime kädessä asiakaspalvelun tuotteistamiseen. Tähän sisältyy asiakaspalvelun luokittelu asiantuntijatyöksi sekä tavoitteellinen ja tarkoituksenmukainen hinnoittelu. Osana tuotteistusta ja hinnoittelua tulee ymmärtää asiakkaiden käsitys asiakaspalvelun tuottamasta arvosta, joka on pohja viestinnälle ja hinnoittelulle. Myös itsepalvelun merkitys suhteessa ihmisen tuottamaan palveluun tulee arvioida.

Tuotteistamisen lisäksi tavoite asiakaspalvelun maksullisuudesta tarvitsee toteutuakseen tietojärjestelmät, jotka mahdollistavat automaattisen

toimeksiannosta veloittamisen sekä tilastoinnin, joka tukee maksullisuuden analysointia ja jatkuvaa kehittämistä. Muutosprosessi kohti asiakaspalvelun maksullisuutta tulee suunnitella ja toteuttaa asiakaslähtöisesti, jolloin tiedostetaan asiakkaan suhtautuminen asiakaspalvelun maksullisuuteen ja annetaan asiakkaalle aikaa sisäistää ja tottua muutokseen.

## LÄHDELUETTELO

Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Helsinki: WSOY

Arantola H., Simonen K. 2009. Palvelemisestä palveluliiketoimintaan – Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Tekes.

Asiakaspalvelun päällikkö P.. DNA Oy. Haastattelu. 31.8.2014 ja 5.1.2015.

Asiakaspalvelun päällikkö S.. TDC Oy. Haastattelu. 21.10.2014 ja 15.1.2015.

Asiakaspäällikkö. DNA Oy. Haastattelu. 31.8.2014.

Concept Manager. TDC Oy. Haastattelu. 24.10.2014.

DNA Oy:n julkiset internet-sivut. [WWW-sivu]. [viitattu 28.7.2014]. Saatavissa: <https://www.dna.fi/dna-oy>

DNA Oy / Market-Visio Oy kyselytutkimus 2014

DNA Oy:n sisäinen materiaali, ei-julkinen.

DNA Oy:n toimintakertomus 2013. [WWW-sivu]. [viitattu 28.7.2014]. Saatavissa: <http://annualreporting.dna.fi/2013/vuosi-2013/avainluvut>

Grönroos, Christian 1998. Nyt kilpaillaan palveluilla. 4. uudistettu painos. Ekonomia – sarja. WSOY–Kirjapainoyksikkö. Porvoo 1998.

Grönroos, Christian 2007. Teollisuuden palveluksista palveluliiketoimintaan: haasteena kannattava kasvu. Helsinki, Teknologiaiinfo Teknova.

Grönroos, Christian 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Helsinki, WSOYpro. 565 s.

Grönroos, G. (2011). “Value creation in service logic: a critical analysis”, Marketing Theory, 2011, 11(3):279–301.

Jaakkola, E., Orava, M. & Varjonen, V., 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua. 4 toim.. Helsinki: Tekes.

Korhonen, H., Valjakka, T. & Apilo, T., 2011. Asiakasymmärrys teollisuuden palveluliiketoiminnassa. Espoo: VTT.

Kuluttajasuojalaki. [WWW-sivu]. [viitattu 28.7.2014]. Saatavissa:

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1978/19780038>

Kuusela, H. & Rintamäki, T. 2002. Arvoa tuottava asiakaskokemus. Tampere: Tampere University Press.

Lehtinen, U., 2005. Asiantuntijapalvelut: tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu. Helsinki: WSOY.

Myyntipäällikkö. DNA Oy. Haastattelu. 16.1.2015.

Palveluasiantuntija. DNA Oy. Haastattelu. 3.2.2015.

Parantainen, J., 2011. Tuotteistaminen. 5 toim. Helsinki: Talentum.

Pesonen, H-L., Lehtonen, J. & Toskala, A. 2002. Asiakaspalvelu vuorovaikutuksena. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Sipilä, J., 1996. Asiantuntijapalvelun tuotteistaminen. 1 toim. Porvoo: WSOY.

Sipilä, J., 1998. Asiantuntija ja asiakas. Porvoo: WSOY.

Sipilä, J., 2003. Palvelujen hinnoittelu. Helsinki: WSOY.

TDC Oy:n sisäinen materiaali, ei-julkinen, 2013–2014.

Tilastokeskus, [WWW-sivu]. [viitattu 1.2.2015]. Saatavissa

[http://www.stat.fi/tup/suoluk/suoluk\\_kansantalous.html](http://www.stat.fi/tup/suoluk/suoluk_kansantalous.html)

Tuotepäällikkö M.. DNA Oy. Haastattelu. 31.8.2014 ja 3.10.2014.

Tuotepäällikkö P.. DNA Oy. Haastattelu. 31.8.2014.

Vargo, Stephen L., Paul P. Maglio, Melissa Archpru Akaka, 2008. "On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective", *European Management Journal* 26, 145–152.

Vargo, Stephen L., Archpru Akaka, 2009. "Service-Dominant Logic as a Foundation for Service Science: Clarifications", *Service Science* 1(1), 32–41.