

# **LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN KORKEAKOULU**

Tuotantotalouden osasto

## **ASiantuntijapalvelujen markkinoinnin tehostaminen tuotteistamisen avulla**

Diplomityön aihe on hyväksytty Lappeenrannan teknillisen korkeakoulun tuotantotalouden osaston osastoneuvoston kokouksessa 15.5.2002.

Työn tarkastajana toimi professori Risto Salminen ja ohjaajana DI Mari Rönkkö.

Lappeenrannassa 25.11.2002

Annika Oinonen  
Punkkerikatu 1 A 15  
53850 Lappeenranta  
050-373 1191

## TIIVISTELMÄ

**Tekijä:** Annika Ilona Oinonen

**Työn nimi:** Asiantuntijapalvelujen markkinoinnin tehostaminen tuotteistamisen avulla

**Osasto:** Tuotantotalous

**Vuosi:** 2002

**Paikka:** Lappeenranta

Diplomityö. Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu.

105 sivua, 12 kuviota, 6 taulukkoa ja 3 liitettä

Tarkastajana professori Risto Salminen.

**Hakusanat:** asiantuntijapalvelut, tuotteistaminen, palvelujen markkinointi

**Keywords:** professional services, productisation, service marketing

Työn tavoitteena oli selvittää asiantuntijapalvelujen tuotteistamisen mahdollisuuksia näiden palvelujen markkinoinnin tehostamisessa. Kirjallisuuden avulla selvitettiin ensin asiantuntijapalvelujen ominaispiirteet ja palvelujen tuotteistamisprosessi sekä siihen liittyvä palvelutuotteen rakentaminen. Selvitystyön pohjalta rakennettiin palvelujen asiakaslähtöinen tuotteistamisprosessi.

Työn empiiristä osaa varten kerättiin tutkimusaineisto haastattelemalla sekä yrityksen asiakkaita että omia asiantuntijoita. Tutkimusaineiston analysoinnin perusteella segmentoitiin asiantuntijapalveluja ostavat asiakkaat.

Asiantuntijapalvelujen ostamista ovat rajoittaneet sekä palvelujen epäonnistunut asemointi asiakkaiden keskuudessa että ilman markkinoinnillisia tavoitteita suoritettu tuotteistamisprosessi. Toimenpide-ehdotuksena esitetään asiantuntijapalvelujen uudelleenaseointia siten, että palvelujen ominaispiirteiden vaikutukset asiakkaiden mielikuvaan palvelutuotteista huomioidaan. Lisäksi asiantuntijapalvelujen tuotteistamista on kussakin asiakassegmentissä jatkettava tutkimuksessa selvitettyjen asiakastarpeiden pohjalta. Asiantuntijapalvelujen tuotteistamisessa on kussakin segmentissä omat tavoitteensa, jotka on huomioitava, jotta tuotteistamistoimenpiteillä olisi asiantuntijapalvelujen markkinointia tehostava vaikutus.

## ABSTRACT

**Author:** Annika Ilona Oinonen

**Title:** Intensifying the marketing of professional services with productisation

**Department:** Industrial Engineering and Management

**Year:** 2002

**Place:** Lappeenranta

Master's Thesis. Lappeenranta University of Technology.

105 pages, 12 figures, 6 tables and 3 appendices

Supervisor Professor Risto Salminen.

**Keywords:** professional services, productisation, service marketing

The objective of this Master's Thesis was to study the opportunities for service marketing presented by service productisation. Firstly, a literature study was conducted to establish the particular features of services and their marketing. Secondly, the process of productisation and the construction of a service product were examined. Finally, a customer oriented service productisation process was designed on the basis of the conducted theoretical research.

The empirical study consists of interviews conducted among customers and company's own professionals. Research data analysis resulted in a new customer segmentation model.

The purchasing of professional services has been restricted by the unsuccessful positioning of these services as well as the productisation process performed without any marketing related goals. Recommendations for future actions include re-positioning of the professional services and basing the future productisation on the unveiled customer needs. Each customer segment has its own objectives for productising the professional services needed in that segment. These objectives need to be taken into account for the productisation to have any intensifying effects on service marketing.

## ALKUSANAT

Tämä diplomityö on tehty Intellitel Communications Oy:lle vuoden 2002 aikana. Työhön kiteytyy 20 vuotta valtion kustantamaa koulutusta ja sen myötä ohjausta ja tukea kymmenien eri ihmisten taholta. Kiitokset siis myös niille opettajille, lehtoreille luennoitsijoille ja professoreille, jotka ovat tähän pisteeseen minut saattaneet.

Tämän työn osalta suurin kiitos kuuluu työn tarkastaneelle professorille, Risto Salmiselle. Hänen kommenttinsa ja rakentava kritiikkinsä sekä huomattava paneutumisensa työhön sen eri vaiheissa on mahdollistanut oppimisprosessin jatkumisen läpi koko opinnäytetyön teon.

Kiitokset työn ohjauksesta kuuluvat DI Mari Rönkölle Intelliteliltä. Ilman hänen panostaan työn ohjauksessa, olisi työn ”punainen lanka” hukkunut mahdollisesti pysyvästi. Intelliteliltä kiitokset ansaitsevat lisäksi DI Janne Idman, diplomityön alullepanemisesta, sekä herrat Vartiainen, Surakka ja Voutila, yhteistyöstä ja avunannosta. Lämmin kiitos myös kaikille muille intellinauteille saamastani tuesta ja hyvistä neuvoista.

Jokaista asiakashaastatteluun osallistunutta henkilöä kiitän vielä kerran heidän haastatteluun käyttämästään ajasta ja vaivasta.

Suuri kiitos tuesta ja avusta kuuluu luonnollisesti vanhemmilleni, sukulaisilleni ja ystävilleni, erityisesti tekniikan ylioppilas Kari Ojaselle.

Lappeenrannassa 25.11.2002

Annika Oinonen

# SISÄLLYSLUETTELO

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

ALKUSANAT

1	JOHDANTO.....	3
1.1	Työn tausta.....	4
1.2	Tutkimusongelma .....	7
1.3	Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset .....	8
1.4	Tutkimusmenetelmät .....	9
1.5	Työn rakenne .....	10
2	ASiantuntijapalvelut.....	11
2.1	Palvelujen ominaispiirteet.....	11
2.2	Asiantuntijapalvelut .....	15
2.3	Asiantuntijapalvelujen ominaispiirteet .....	18
3	TUOTTEISTAMINEN.....	24
3.1	Ohjelmistotuotteen tuotteistaminen .....	24
3.2	Palvelujen tuotteistamisprosessi .....	26
3.3	Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen.....	31
4	PALVELUTUOTTEEN RAKENTAMINEN.....	35
4.1	Palvelut osana tuotetta .....	35
4.2	Palvelu markkinoitavana kokonaisuutena .....	38
4.3	Markkinoitavan palvelutuotteen komponentit.....	42
5	ASIAKASLÄHTÖINEN TUOTTEISTAMISPROSESSI.....	49
6	INTELLITEL JA ASiantuntijapalvelut.....	52
6.1	Konsultointipalvelut.....	53
6.2	Verkkoonvientipalvelut .....	54
6.3	Koulutuspalvelut.....	55
6.4	Ylläpitopalvelut .....	56
7	TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTON KÄSITTELY .....	57
7.1	Tutkimusmenetelmän valinta ja aineiston keruu .....	57
7.2	Aineiston käsittely ja analysointi.....	59
7.3	Aineiston ja analyysin luotettavuus .....	60

8	ASiantuntijapalvelujen oston vaikuttimet .....	64
8.1	Haastateltujen taustatiedot .....	64
8.2	Näkemykset asiantuntijapalveluista.....	65
8.3	Tärkeää ostettaessa asiantuntijapalveluja .....	67
8.4	Ostamisella tavoitellut hyödyt .....	69
8.5	Ostamisen riskit .....	70
8.6	Syitä miksei asiantuntijapalveluja osteta .....	72
8.7	Kokemukset Intellitelin asiantuntijapalveluista.....	73
9	NÄKEMYKSET TUOTTEISTAMISPROSESSISTA .....	75
9.1	Tuotteistamisen kannattavuus ja hyödyt.....	75
9.2	Palvelutuotteen vakiointi .....	76
9.3	Palvelutuotteen rakentaminen.....	77
9.3.1	Palvelutuotteen sisällön ja ominaisuuksien määrittely.....	78
9.3.2	Ihmiset osana palvelutuotetta .....	80
9.3.3	Palvelutuotteen fyysiset todisteet .....	84
9.3.4	Prosessi osana palvelutuotetta .....	85
9.4	Asiantuntijapalvelujen hinnoittelu .....	86
9.5	Markkinointiviestintä.....	88
10	TUTKIMUKSEN TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	89
10.1	Miksei asiantuntijapalveluja osteta.....	89
10.2	Onko tuotteistamisesta apua markkinoinnin tehostamisessa .....	92
10.3	Asiantuntijapalvelujen asiakassegmentit .....	93
10.4	Kokeneiden asiakkaiden segmentin palvelujen tuotteistaminen .....	94
10.5	Kehitysegmentin palvelujen tuotteistaminen .....	95
10.6	Uusien asiakkaiden segmentin palvelujen tuotteistaminen .....	98
11	YHTEENVETO .....	101

## LÄHDELUETTELO

## LIITTEET

# 1 JOHDANTO

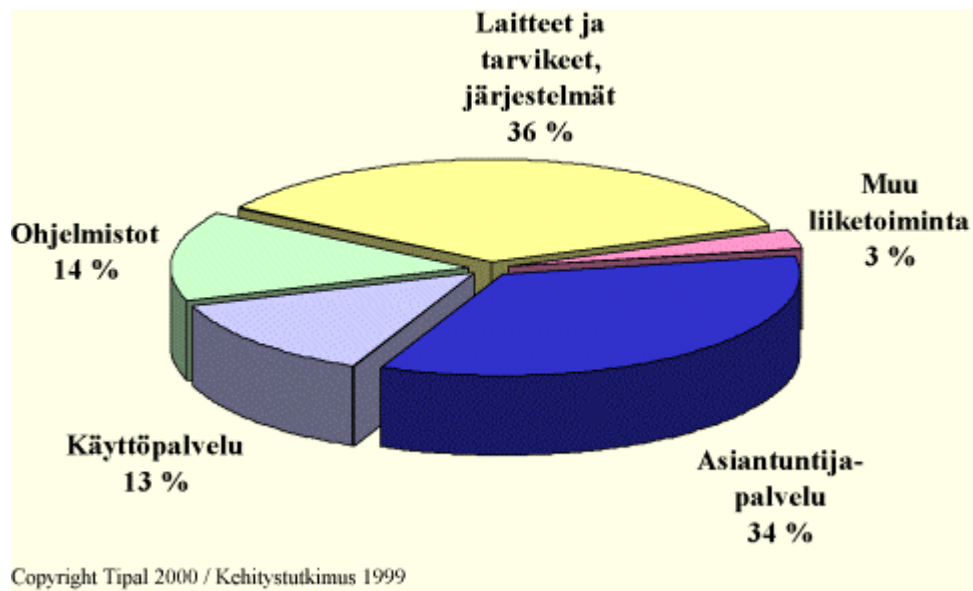
Tämä diplomityö on tehty Intellitel Communications Oy:lle. Yrityksen asiantuntijapalveluyksikön ja työn ohjaajan kanssa hahmotelimme yhdessä diplomityönä tehtävän soveltavan tutkimuksen tutkimusongelman ja tavoitteet. Työhön sisältyvän empiirisen tutkimuksen tutkimusaineisto kerättiin yrityksen asiakkailta sekä yrityksen työntekijöiltä, jotka tuottavat asiantuntijapalveluja. Empiirisen tutkimuksen tukena ja pohjana toimii diplomityön alussa tehty kartoitus työn aihepiiriin kuuluvasta kirjallisuudesta ja siinä esitetyistä tuotteistamisen ja asiantuntijapalvelujen teorioista.

Intellitel on vuonna 1994 Lappeenrannassa perustettu yritys, joka kehittää, valmistaa ja markkinoi tieto- ja televerkkoratkaisuja pääasiallisesti operaattoreille ja muille palveluntarjoajille. Tuotteet ovat puhtaasti ohjelmistotuotteita, vaikka yritys voi tuotetoimituksen yhteydessä toimittaa asiakkaalle myös kolmannen osapuolen tuottaman laitteiston, jossa asiakas Intellitelin ohjelmistoa käyttää. Ohjelmistoyrityskartoitus 2001 - tutkimuksessa on ohjelmistotuoteliiketoiminta määritelty sellaiseksi liiketoiminnaksi, jossa asiakaskohtainen sovitustyö on olematon tai vähäinen verrattuna koko ohjelmiston suunnitteluun ja toteutuksen vaatimaan työmäärään (Lassenius, Hietala ja Autio 2001, s. 3). Vaikka Intellitelillä tehdään myös asiakasprojekteja, on suurin osa liiketoiminnasta omien ohjelmistotuotteiden kehittämistä ja ylläpitämistä eli edellisen määritelmän mukaista ohjelmistotuoteliiketoimintaa.

Ohjelmistotuotteet ovat tyypillisesti suuria ja monimutkaisia, koska yhä vaikeampia ongelmia ratkotaan tieto- ja ohjelmistoteknisin keinoin (Taina 1999, s. 3). Esimerkkinä Intellitelin ohjelmistojen suuresta koosta voidaan mainita, että yhdessä tuotteessa saattaa olla jopa yli puoli miljoonaa riviä ohjelmakoodia. Tuotteiden monimutkaisen luonteen vuoksi on yrityksen tarjottava myös tuotteisiin ja niiden käyttöön liittyviä palveluja kuten koulutusta ja ylläpitoa.

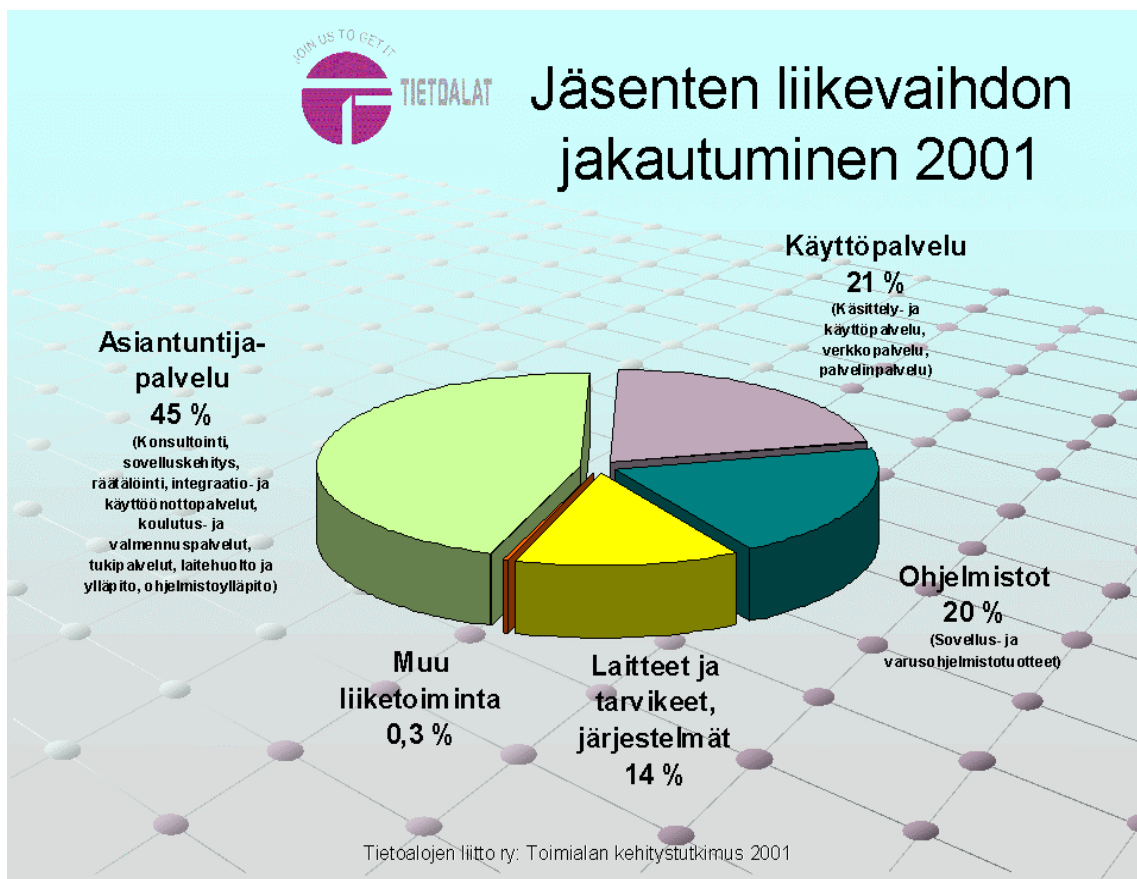
## 1.1 Työn tausta

Palvelujen tarjonta ohjelmistotuotteiden myynnin yhteydessä on lisääntynyt kahdessa vuodessa informaatio- ja kommunikaatioteknologian (ICT) toimialalla selkeästi. Vuonna 2000 Tietotekniikan palveluliitto, TIPAL, teki kehitystutkimuksen jäsenyritystensä parissa. TIPAL oli tuohon aikaan tietotekniikkayritysten toimialajärjestö, jonka jäseninä olivat tietotekniikan palveluja, ohjelmistoja ja järjestelmiä toimittavat yritykset. Näiden jäsenyritysten liikevaihto kattoi noin 80 prosenttia toimialan markkinoista. Vuoden 1999 kehitystutkimuksen mukaan jäsenyritysten liikevaihto jakautui kuvion 1 mukaisesti.



**Kuvio 1. TIPALin jäsenten liikevaihdon jakautuminen 1999 (TIPAL, 2000)**

Kuviosta 1 nähdään liiton jäsenyritysten liikevaihdosta 47 prosenttia koostuneen palveluista ja noin kolmanneksen asiantuntijapalveluista vuonna 1999. TIPALin jalanjäljissä jatkaa nykyään Tietoalojen liitto ry. Toimialan kehitystutkimus on tehty jälleen vuodelta 2001 liiton jäsenyritysten parissa. Tämän kehitystutkimuksen tulosten mukaan Tietoalojen liiton jäsenyritysten liikevaihto jakautui vuonna 2001 kuvion 2 mukaisesti.



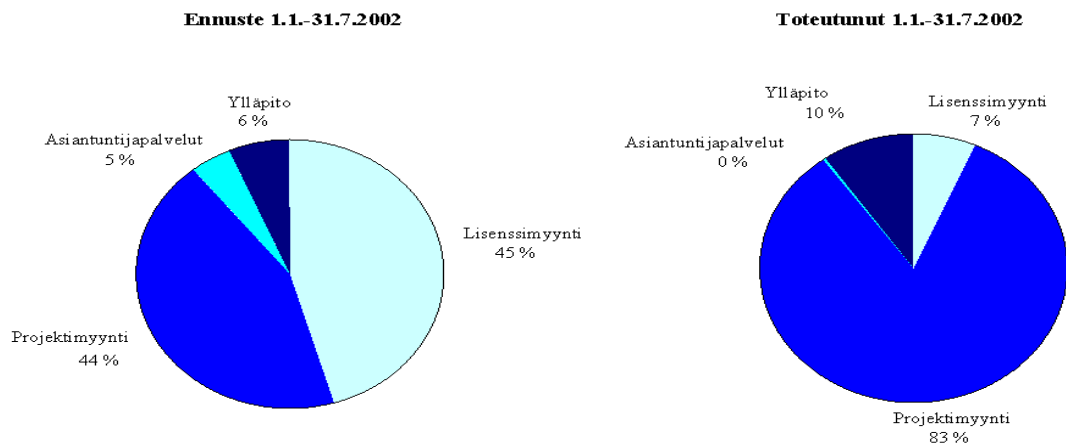
**Kuvio 2. Jäsenyritysten liikevaihdon jakautuminen 2001 (Tietoalojen liitto, 2002)**

Kuviosta 2 nähdään, että vuonna 2001 jäsenyritysten liikevaihdosta jo 66 prosenttia tuli palveluista ja lähes puolet liikevaihdosta yksinomaan asiantuntijapalveluista. Intellitelt ei ole Tietoalojen liiton jäsen, mutta toimii samalla ICT-toimialalla kuin pääosa liiton jäsenyrityksistä. Vertailemalla kuvia 1 ja 2 nähdään, että palvelujen osuus yritysten liikevaihdosta on kyseisellä toimialalla noussut kahdessa vuodessa 19 prosenttiyksikköä ja asiantuntijapalvelujen osuus tästä noususta on 11 prosenttiyksikköä.

Intelliteltissä alettiin vuonna 2001 järjestelmällisesti kehittää asiantuntijapalveluja tarjoavaa Professional Services -yksikköä, joka oli ollut olemassa jo vuodesta 1997. Yksikön kehittämisen tarkoituksena oli tuotteistaa myös yrityksen tarjoamat palvelut sillä tuotekehitysyksikössä oli jo aikaisemmin toteutettu yrityksen ohjelmistotuotteiden tuotteistaminen. Vuoden 2001 aikana valittiin tarjottavat palvelut, joihin kuuluvat konsultointi-, koulutus-, ylläpito- ja verkkoonvientipalveluryhmät. Palveluille määriteltiin nimet ja palvelukuvaukset. Vuoden 2002 alussa asiantuntijapalvelut hinnoiteltiin ja

lanseerattiin markkinoille.

Tämän diplomityön tekeminen alkoi varsinaisesti vuoden 2001 lopulla. Tässä vaiheessa yrityksessä oli jo luotu asiantuntijapalvelupaketit. Tarjottavat asiantuntijapalvelut oli valittu sen mukaan, mitä yrityksen sisällä katsottiin olevan järkevää ja mahdollista tarjota sekä sen mukaan, minkälaisia asiantuntijapalveluja kilpailijoilla ja toimialan muilla yrityksillä oli tarjolla. Asiantuntijapalvelujen tuotteistamisen lähtökohtana oli oma sisäinen palvelunkehitys. Tämän diplomityön tekemisen yhteydessä yrityksessä kuitenkin haluttiin saada tietoa asiantuntijapalvelujen tuotteistamisen teoriasta. Lisäksi haluttiin tutkimustietoa siitä, olivatko asiakkaat huomioineet yrityksessä viimeisen vuoden aikana tehtyjä asiantuntijapalvelujen tuotteistamisponnistuksia ja pitäisikö tuotteistamista asiakkaiden mielestä viedä kenties vielä pitemmälle.



**Kuvio 3. Liikevaihdon jakautuminen Intellitell Communications Oy:ssä**

Kuviossa 3 esitetään sekä yrityksen arvioitu että toteutunut liikevaihdon jakautuminen vuoden 2002 tammikuusta heinäkuun loppuun. Suunnitelmien mukaan tällä ajanjaksolla kuusi prosenttia yrityksen liikevaihdosta piti tulla ylläpidosta ja viisi prosenttia muista asiantuntijapalveluista. Toteutuneet luvut näyttävät kuitenkin hyvin erilaisilta. Muita asiantuntijapalveluja kuin ylläpitoa on kyseisellä ajanjaksolla myyty niin vähän, että niiden

prosenttiosuus yrityksen liikevaihdosta on nolla prosenttia. Ylläpitopalvelut ovat puolestaan tuottaneet 10 prosenttia liikevaihdosta. Toimialan kehitystutkimuksessa ylläpitopalvelut oli laskettu osaksi asiantuntijapalveluja (Kuvio 2). Keskimäärin siis toimialalla asiantuntijapalvelut tuottavat 45 prosenttia yritysten liikevaihdosta, kun vastaava luku Intellitelin osalta on 10 prosenttia. Asiantuntijapalvelujen kohdalla ongelmana on siis se, että ohjelmistotuotteita ostaneet asiakkaat eivät ole halunneet ostaa Intelliteliltä tuotteisiin liittyviä asiantuntijapalveluja. Ylläpitopalvelua asiakkaat ovat vuoden 2002 alkupuolella ostaneet jopa ennustettua enemmän, mutta muiden asiantuntijapalvelujen osalta myyntituloja ei ole juurikaan kertynyt. Asiantuntijapalvelujen tarjonnan kannalta nykyinen tilanne on luonnollisesti ongelmallinen, koska olemassa olevat palvelut ja valmius niiden tarjoamiseen asiakkaille aiheuttavat yritykselle jatkuvasti kiinteitä kustannuksia, joita ei ole pystytty kattamaan palvelujen myynnillä.

## 1.2 Tutkimusongelma

Tutkimuksen tekeminen lähti liikkeelle edellä esitetystä ongelmasta eli siitä, että Intellitelin ohjelmistotuotteita ostavat asiakkaat eivät osta tuotteiden yhteydessä tarjottavia asiantuntijapalveluja. Asiantuntijapalvelujen jatkossa tarjoamisen kannalta ongelmaa voitiin täsmentää asettamalla kysymyksiä, joihin tällä tutkimuksella pyrittiin löytämään vastauksia.

Tutkimusongelma, **miten asiantuntijapalvelujen markkinointia voidaan tehostaa tuotteistamisen avulla**, pilkottiin aliongelmiin:

1. Miksi asiakkaat eivät ole halukkaita ostamaan asiantuntijapalveluja?
2. Miten yrityksessä voitaisiin vaikuttaa siihen, että asiakkaat olisivat halukkaampia ostamaan tarjottuja asiantuntijapalveluja?

Jälkimmäistä tutkimukselle asetettua kysymystä tarkasteltiin erityisesti asiantuntijapalvelujen tuotteistamisen näkökulmasta, koska tämä tuotteistamistyö oli jo aloitettu yrityksessä. Tuotteistamisen näkökulmasta tarkasteltuna jälkimmäinen kysymys sisältää jatkokysymyksiä kuten, onko tuotteistamisesta apua palvelujen markkinoinnissa. Onko jo tehdyillä tuotteistamistoimenpiteillä ollut merkitystä asiakkaille ja tukevatko ne asiantuntijapalvelujen ostamista? Voidaanko tuotteistamista jatkamalla lisätä palvelujen

myyntiä? Jos tuotteistamista kannattaa jatkossa kehittää, miten sitä pitäisi kehittää? Jälkimmäisen kysymyksen vastaukset riippuvat osaltaan myös ensimmäiseen kysymykseen saatavista vastauksista.

### **1.3 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset**

Tutkimuksen tavoitteena on löytää teoreettinen perusta palvelujen ja erityisesti asiantuntijapalvelujen tuotteistamiselle. Teoreettiseen tarkasteluun sisältyy prosessimallin hahmotteleminen asiantuntijapalvelujen tuotteistamiselle. Teorian pohjalta oletettavasti löytyy osa vastauksesta kysymykseen, miten yrityksessä voitaisiin tehostaa asiantuntijapalvelujen markkinointia ja lisätä niiden menekkiä.

Lisäksi tavoitteena on empiirisen tutkimuksen avulla selvittää vastauksia yrityksen asiantuntijapalveluja ja jo tehtyä tuotteistamista koskeviin kysymyksiin. Tutkimalla yrityksen asiakkaita voidaan löytää syitä sille, miksi he eivät ole halukkaita ostamaan asiantuntijapalveluja. Toisaalta voidaan selvittää myös asiakkaiden omia näkemyksiä siitä, miten asiantuntijapalveluja myyvä yritys voi vaikuttaa palvelujen ostamiseen. Tuotteistamisprojektin alusta asti olettamuksena oli ollut se, että tuotteistamisella voidaan lisätä asiantuntijapalvelujen myyntiä eli vaikuttaa asiakkaiden ostopäätöksiin. Tästä huolimatta asiantuntijapalvelujen tuotteistamista on yrityksessä tähän mennessä tehty sisäisistä lähtökohdista ja sisäisistä tarpeista. Asiakkaita tai heidän mielipiteitään ei otettu lähtökohdaksi asiantuntijapalvelujen tuotteistamisessa. Koska tuotteistaminen on jatkuva prosessi, toimii tässä tutkimuksessa tehtävä asiakastutkimus myös pohjana tuotteistamisprosessin mahdollisen uuden, asiakaslähtöisemmän, kierroksen aloittamiselle.

Työssä on keskitytty tutkimusongelmaan nimenomaan palvelun tuotteistamisen näkökulmasta. Vaikka työssä tutkitaan syitä asiantuntijapalvelujen ostamiselle ja ostamattomuudelle, ei tarkastelua tehdä lainkaan esimerkiksi ostokäyttäytymisen näkökulmasta. Lisäksi tutkimus on rajattu koskemaan ainoastaan tuotantohyödykemarkkinoilla myytäviä asiantuntijapalveluja.

Tutkimusaineisto kerättiin kolmesta ryhmästä. Kaksi ryhmistä oli yrityksen asiakkaita; toisen ryhmän muodostivat konsernin sisäisten yksikköjen vastaajat ja toisen itsenäisten

yritysten edustajat. Kolmas ryhmä muodostui yrityksen omista asiantuntijoista. Haastateltavat asiakasryhmät rajattiin siten, että mukaan otettiin vain Intellitelin ohjelmistotuotteista kokemusta omaavia asiakkaita. Haastatellut Intellitelin asiantuntijat valittiin siten, että he edustavat yrityksessä asiantuntijapalveluja tuottavia henkilöitä.

Asiakashaastattelussa pyrkimys oli rajata keskustelu mahdollisimman tiukasti tuotantohyödykemarkkinoilla myytäviin palveluihin. Vastajat olivat kuitenkin monesti halukkaampia tuomaan esiin näkemyksiään Intellitelin ohjelmistotuotteista kuin palveluista. Monessa tapauksessa, vaikka keskustelua ohjaava kysymys koski nimenomaisesti palvelua tai sen ominaisuuksia, saattoi vastaaja puhua ainoastaan ohjelmistotuotteesta tai sen ominaisuuksista. Tämä ei kuitenkaan ole tulosten kannalta välttämättä kovin ongelmallista, koska ohjelmistotuote itse asiassa on palvelujen tapaan hyvin aineeton tuote, jolle on myös tehty tuotteistamista jo pitkään. Vastauksia on siis mahdollista hyödyntää vertailemalla palvelujen ja ohjelmistotuotteiden välillä vallitsevaa analogiaa.

## **1.4 Tutkimusmenetelmät**

Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista tutkimusta, jonka tutkimusaineisto kerättiin teemahaastatteluilla yrityksen nykyisten ja potentiaalisten asiantuntijapalveluja ostavien asiakkaiden sekä omien asiantuntijoiden parissa. Kaikki haastatellut asiakkaat ovat yrityksen tuotteiden osalta nykyisiä asiakkaita, joista osalla on enemmän kokemusta Intellitelin asiantuntijapalveluista ja osalla vähemmän. Haastateltavien asiakkaiden valinnasta ja rekrytoinnista kerrotaan yksityiskohtaisemmin kappaleessa 7.1 *Tutkimusmenetelmän valinta ja aineiston keruu*.

Haastatteluaineiston käsittelyssä ja analysoinnissa, joista on kerrottu enemmän kappaleessa 7.2 *Aineiston käsittely ja analysointi*, seurattiin laadulliselle tutkimukselle annettuja ohjeita muun muassa aineiston ja analyysin luotettavuuden varmistamiseksi. Kerätyn aineiston ja sen analysoinnin luotettavuutta on pohdittu tarkemmin kappaleessa 7.3 *Aineiston ja analyysin luotettavuus*.

## 1.5 Työn rakenne

Työn teoriaosa alkaa kappaleesta kaksi, jossa käsitellään asiantuntijapalveluja. Kappaleen alussa kerrotaan ensin, mitä ovat palvelut yleensä. Minkälaisia ominaispiirteitä niillä on ja miten ne eroavat tuotteista. Tämän jälkeen käsitellään asiantuntijapalveluja, joiden ominaispiirteet esitetään kootusti kappaleen kaksi lopussa.

Kappaleessa kolme esitellään erilaisia kirjallisuudessa esitettyjä teorioita ja malleja tuotteistamiselle ja erityisesti asiantuntijapalvelujen tuotteistamiselle. Neljännessä kappaleessa kootaan teoreettinen perusta palvelutuotteen rakentamiselle. Työn viidennessä kappaleessa yhdistetään kappaleissa kolme ja neljä esiin tuotuja teorioita. Näiden teorioiden perusteella kehitetty asiakaslähtöisen palvelun tuotteistamisprosessin kuvaus ja prosessimallin käyttö esitellään teoriaosan lopuksi.

Työn empiirinen osa alkaa diplomityön teettäneen yrityksen tarjoamien asiantuntijapalvelujen kartoittamisella ja kuvaamisella kappaleessa kuusi. Kappaleessa seitsemän kerrotaan, miten tutkimus toteutettiin ja miten tutkimusaineisto analysoitiin. Lisäksi seitsemännessä kappaleessa pohditaan hieman tutkimusaineiston ja sen analysoinnin luotettavuutta. Kerätty tutkimusaineisto esitellään kappaleissa kahdeksan ja yhdeksän. Näissä kappaleissa on tietoisesti pyritty välttämään aineiston tulkintaa tutkijan toimesta ja pyritty laadullisen haastatteluaineiston mahdollisimman objektiiviseen esitykseen.

Kappaleessa kymmenen siirrytään kerätyn tutkimusaineiston tulkintaan ja tutkijan omien, tutkimusaineistosta ja tutkimuksen suorittamisesta syntyneiden näkemysten esittelyyn. Lisäksi esitellään työn johtopäätökset sekä suositukset asiantuntijapalvelujen tuotteistamisen jatkotoimenpiteille. Kappaleessa yksitoista summataan tehdyn työn pääkohdat ja saadut tulokset.

## 2 ASIANTUNTIJAPALVELUT

Yksi tämän työn keskeisistä aihealueista on asiantuntijapalvelut. Nimensä mukaisesti kyseessä ovat tietyt erityispiirteet omaavat palvelut. Tämän vuoksi käsitteen määrittelyssä ja hahmottamisessa on hyvä lähteä liikkeelle palveluista laajempuna käsitteenä. Tässä kappaleessa tarkastellaan teorian pohjalta ensin, mitä palvelut ovat ja mitä sellaisia erikoispiirteitä palveluilla on, että niiden voidaan katsoa eroavan tavanomaisista, fyysisistä tuotteista. Seuraavaksi määritellään asiantuntijapalvelut ja niiden ominaispiirteet.

Kappaleen lopussa pohditaan palvelujen ja asiantuntijapalvelujen ominaispiirteiden mahdollisia vaikutuksia tutkimusongelman syntyyn eli siihen, etteivät asiakkaat ole ostaneet Intellitelin tarjoamia asiantuntijapalveluja ohjelmistotuotteiden yhteydessä.

### 2.1 Palvelujen ominaispiirteet

Grönroos määrittelee palvelun seuraavasti: ”Palvelu on ainakin jossain määrin aineeton teko tai tekojen sarja, joka tapahtuu yleensä joskaan ei välttämättä asiakkaan, palveluhenkilökunnan ja/tai fyysisten resurssien tai tavaroiden ja/tai palvelun tarjoajan järjestelmien välisessä vuorovaikutuksessa ja joka tarjoaa ratkaisun asiakkaan ongelmiin.” (Grönroos 1990, s. 49)

Palveluja voidaan paitsi määritellä myös luokitella monin eri tavoin. Lisäksi eri palvelut voivat olla hyvinkin erilaisia ja enemmän tai vähemmän monimuotoisia. Lähes kaikista palveluista on kuitenkin löydettävissä tiettyjä ominaispiirteitä, jotka on koottu tiivistetysti taulukkoon 1.

**Taulukko 1. Palvelujen ominaispiirteet**

<b>Palvelun ominaispiirre</b>	<b>Ominaispiirteen vaikutus</b>
<b>Aineettomuus</b>  (Booms & Bitner 1981; Grönroos 1998; Hutt & Speh 1992; Bebko 2000)	Kaikkein tärkein palvelujen ominaispiirre. Palvelut ovat tekoja tai tekojen sarjoja eivätkä asioita. Palveluja ei voida käsin kosketella, vaan ne koetaan muilla keinoin.
<b>Samanaikainen tuotanto ja kulutus</b>  (Booms & Bitner 1981; Grönroos 1998; Hutt & Speh 1992)	Asiakas kokee usein itse tuotantoprosessin ja voi jopa itse vaikuttaa sen onnistumiseen tai epäonnistumiseen. Tuotantoa ja kulutusta ei voida yleensä erottaa toisistaan.
<b>Heterogeenisyys</b>  (Booms & Bitner 1981; Grönroos 1998; Hutt & Speh 1992)	Vaikea standardoida, henkilösidonnaisia.
<b>Häviävyys</b>  (Booms & Bitner 1981; Hutt & Speh 1992)	Palveluja ei voida <ul style="list-style-type: none"> <li>• varastoida</li> <li>• kuljettaa</li> <li>• palauttaa</li> <li>• myydä uudelleen</li> </ul>
<b>Omistusoikeuden siirtymättömyys</b>  (Shostack 1977; Grönroos 1998; Hutt & Speh 1992)	Palvelun yhteydessä asiakas saattaa saada omistusoikeuden johonkin tavarahan, mutta palvelun ostaminen ei anna asiakkaalle pysyvää omistusoikeutta palvelun tuottavaan resurssiin.

Grönroosin mukaan keskeisin palveluja yhdistävä tekijä on aineettomuus, joka on oikeastaan seurausta siitä, että palvelut ovat ennemminkin tekoja tai tekojen sarjoja kuin asioita. Juuri aineettomuus johtaa siihen, että palveluja pyritään usein konkretisoimaan. Palvelujen yhteinen piirre on myös myyjän ja ostajan keskinäinen vuorovaikutus. Vuorovaikutusta syntyy, koska palvelujen tuotanto ja kulutus ovat ainakin osittain samanaikaisia. Asiakas kokee tuotantoprosessin kokonaan tai osittain, ja hänen kannaltaan ratkaisevaa on juuri se osa tuotantoprosessista, jonka hän välittömästi näkee ja kokee. Edellä mainittujen lisäksi voidaan useimmille palveluille löytää vielä yksi yhteinen piirre. Nimittäin se, että asiakas osallistuu tuotantoprosessiin ja hänet tulisi esimerkiksi tuotannon suunnittelussa huomioida yhtenä tuotantoresurssina. (Grönroos 1998, s. 53-55)

Palvelujen erityispiirteillä on Grönroosin mukaan vaikutuksia myös liiketoimintaan. Esimerkiksi perinteinen laadunvalvonta ja markkinointi ovat vaikeuksissa, koska näiden toimintojen pitäisi tapahtua samanaikaisesti tuotantoprosessin kanssa eli palvelujen osalta myös samanaikaisesti kulutusprosessin kanssa. Ero normaaliin liiketoimintaan on siinä, että usein markkinointi käsitetään yrityksen yhden yksikön tehtäväksi, josta huolehtivat kyseisen yksikön työntekijät. Palveluista on kuitenkin ymmärrettävä se, että palvelun tuottaja eli henkilö, jonka asiakas yhdistyneessä tuotanto-kulutusprosessissa kohtaa, on myös osa yrityksen markkinointia. Grönroos korostaa kuitenkin sitä, että palvelujen erityispiirteistä ja monimuotoisuudesta huolimatta, itse palvelujen ja niiden johtamisen peruspiirteet kuitenkin pätevät riippumatta kyseessä olevan liiketoiminnan luonteesta. (Grönroos 1990, s. 51-53)

Myös alan ulkomaisilla tutkijoilla on palvelujen ominaispiirteistä hyvin samanlaisia näkemyksiä kuin Grönroosilla. Zeithaml ja Bitner esittävät palvelujen markkinointiin keskittyvässä kirjassaan palveluille neljä ominaispiirrettä, jotka erottavat ne tuotteista ja vaikuttavat palvelujen markkinointiin. Ensimmäinen ominaispiirre on aineettomuus. Vaikka asiakas pystyy yleensä jollakin tavoin aistimaan ja kokemaan joitakin palvelun osia, hän harvoin pystyy ymmärtämään tai tietämään kaikkia palveluun tai sen tuottamiseen liittyneitä komponentteja ja vaiheita. Toinen palvelut tuotteista erottava ominaispiirre on palvelun samanaikainen tuotanto ja kulutus. Monissa tapauksissa palvelu myydään ja mahdollisesti jopa maksetaan ensin, minkä jälkeen se tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti. Olennainen osa asiakkaan kokemusta onkin siis palvelun tuottaja, joka on ymmärrettävä palvelutuotteen ”osaksi”. Tilanteesta riippuen palvelun kokemiseen voivat vaikuttaa myös muut asiakkaat. Kolmas ominaispiirre on heterogeenisyys. Palvelua on vaikea standardoida niin, että kaikkien palveluhenkilöiden asiakkailleen eri aikoina tuottamat palvelut olisivat täsmälleen toistensa kopioita. Palvelun tuottajan ja asiakkaan vaikutus koettuun palvelun laatuun on siis hyvin voimakas. Neljäntenä palvelujen ominaispiirteenä Zeithaml ja Bitner pitävät palvelujen häviävyyttä. Tämä ominaispiirre kuvastaa sitä, että palveluja ei voida säästää, varastoida, palauttaa eikä uudelleen myydä kuten tuotteita. (Zeithaml ja Bitner 1996, s. 19-21)

Hutt ja Speh esittävät neljän ominaispiirteen lisäksi vielä viidennenkin palvelujen ominaispiirteen, jonka myös Shostack katsoo palveluille ominaiseksi. Viides palvelujen

ominaispiirre on omistusoikeuden siirtymättömyys. Tämä ominaisuus liittyy vahvasti aiemmin mainittuihin palvelujen ominaispiirteisiin kuten siihen, että palvelun tuottaja on usein erottamaton osa palvelua sekä siihen, että palvelut ovat häviäviä. Omistusoikeuden siirtymättömyyden vuoksi asiakkaan maksama maksu on maksu palvelun käytöstä tai palveluresurssien lainaamisesta ei palvelun omistuksesta. (Hutt & Speh 1992, s. 333; Shostack 1977, s. 73)

Amerikkalainen markkinoinnin professori Bebko puolestaan pitää palvelujen aineettomuutta kaikkein keskeisimpänä erona fyysisten tuotteiden ja palvelujen välillä. Hän jopa argumentoi, että kaikki muut palveluille löydetyt ja hyvin yleisesti hyväksytyt ominaispiirteet ovat vain seurausta palvelujen aineettomuudesta. Bebko myös erottelee palvelujen aineettomuuden kahteen tyyppiin. Palvelun aineettomuus saattaa johtua siitä, että itse palveluprosessi on aineeton tai sitten siitä, että palvelun lopputulos tai tuotos on aineeton. Näitä kahta tyyppiä voidaan pitää myös palvelun aineettomuuden kahtena ulottuvuutena. Käsitteen selventämiseksi Bebko esittää matriisimuodossa joukon esimerkkipalveluja luokiteltuna näiden ulottuvuuksien mukaan. (Bebko 2000, s. 9-10)

Matriisissa prosessin aineellisuus on jaettu kahteen osaan. Aineettomassa prosessissa ei ostaja saa mitään kokemusta palvelun tuotantoprosessista. Aineellisessa prosessissa ostaja kokee tuotantoprosessin ainakin jossain määrin. Palvelun tuotoksen aineellisuus on puolestaan jaettu neljään eri luokkaan. (Bebko 2000, s. 15)

**Taulukko 2. Palvelun tuotoksen ja prosessin aineettomuus (Bebko 2000, s. 15)**

	<b>AINEETON PROSESSI</b>	<b>AINEELLINEN PROSESSI</b>
<b>AINEELLINEN TUOTOS YHDISTETTYNÄ TUOTTEESEEN</b>	Filmin kehitys	Kokolattiamaton asennus
<b>PUHDAS AINEELLINEN TUOTOS</b>	Koiran trimmaus	Pizzeria
<b>AINEETON TUOTOS YHDISTETTYNÄ TUOTTEESEEN</b>	Vaatteiden tilaaminen postimyyntistä	Kirjakauppa
<b>PUHTAASTI AINEETON TUOTOS</b>	Telepalvelut	Lääkärintarkastus

Taulukon 2 esimerkeissä kaikki palvelut, joissa on aineeton prosessi tapahtuvat ilman asiakkaan läsnäoloa ja aineellisen prosessin omaavat palvelut tapahtuvat kokonaan tai osittain asiakkaan läsnä ollessa. Ylimpänä matriisissa ovat aineellisen lopputuloksen omaavat palvelut joihin lisäksi liittyy joku tuote tai tuote/palvelupaketti. Seuraavana ryhmänä ovat kokonaan aineellisen lopputuloksen tuottavat palvelut. Näiden palvelujen lopputuloksen asiakas voi jotenkin aistia tai kokea. Kolmantena ryhmänä ovat palvelut joiden lopputulos on aineeton, mutta se liitetään johonkin tuotteeseen tai tuote/palvelupakettiin. Alimpana on puhtaasti aineettoman lopputuloksen palvelut. Näistä palveluista ei ostajalle jää mitään konkreettista tulosta, kokemusta tai tuotetta palvelun kuluttamisesta. (Bebko 2000, s. 15)

Palvelujen voidaan siis kirjallisuuden perusteella todellakin katsoa omaavan sellaisia ominaispiirteitä, jotka erottavat ne tuotteista. Tämä puolestaan herättää kysymyksen, vaikuttavatko nämä palvelujen ominaispiirteet niiden markkinointiin ratkaisevassa määrin ja miten ne vaikuttavat.

## **2.2 Asiantuntijapalvelut**

Kappaleessa 2.1 *Palvelujen ominaispiirteet* selvitettiin muun muassa sitä, miten palvelut eroavat tuotteista eli palvelujen ominaispiirteitä. Tämän työn tarkoituksena on kuitenkin

tutkia nimenomaan asiantuntijapalveluja. Mitä ovat nämä asiantuntijapalvelut ja mikä erottaa ne muista palveluista? Onko asiantuntijapalveluille löydettävissä ominaispiirteitä, jotka vaikuttavat esimerkiksi niiden markkinointiin?

Vuonna 1981 julkaistussa esitelmässään, Asiantuntijapalvelujen markkinointi – 25 väittämää, Gummesson kirjoittaa, ettei asiantuntijapalveluille ole olemassa yhtä, yleisesti hyväksyttyä määritelmää. Hän kuitenkin esittää kolme kriteeriä, joiden avulla voidaan määritellä, onko tietty palvelu asiantuntijapalvelu vai ei. Nämä kriteerit ovat:

1. Asiantuntijapalvelun tuottaja on tietyn pätevyyden omaava henkilö, jonka työ on neuvoa-antavaa ja keskittyy ongelmanratkaisuun.
2. Asiantuntijoilla on tietty yhteinen identiteetti, joka kuvaa markkinoille heidän osaamisalaansa. Lisäksi heitä ja heidän toimintaansa säätelee kyseisen alan perinteet, määräykset ja etiikka.
3. Asiantuntija tuottaa palvelun ainoastaan asiakkaan toimeksiannosta ja hänen osallistumisensa asiakkaan toimintaan rajoittuu annetun toimeksiannon piiriin.

(Gummesson 1981, s. 108)

Suomessa ehkä eniten asiantuntijapalveluista on kirjoittanut KTM Jorma Sipilä. Hän esittää asiantuntijapalvelujen sijoittumisen yrityskentässä kuvion 4 avulla kirjassaan Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. (Sipilä 1995, s. 26)

## TUOTTEIDEN TIETOINTENSIIVISYYS

TUOTTEEN OLEMUS	Alhainen	Korkea
Fyysinen	Perinteinen teollisuus	High-Tech-yritykset
Palvelu	Palveluteollisuus	Asiantuntijapalvelut

**Kuvio 4. Asiantuntijapalvelut yritysentsästä (Sipilä 1995, s. 26)**

Lisäksi Sipilä määrittää asiantuntijapalvelujen erottumisen muista palveluista seuraavasti. ”Luovuus ja ainutlaatuinen osaaminen on asiantuntijatyön keskeisin piirre, joka erottaa sen muista palveluista. Asiantuntijapalveluja tarvitaan, kun kehitetään uutta tai ratkotaan monimutkaisia ongelmia. Asiantuntijapalvelujen tuottajalta vaaditaan laajaa yleisnäkemyttä, pitkää kokemusta, hyviä käsitevalmiuksia ja inhimillistä luovuutta. Tarvitaan myös toteutuskykyä, ammattimiestaitoa.” (Sipilä 1995, s. 26)

Asiantuntijapalveluja on siis tarjolla niin kuluttaja- kuin yritysmarkkinoillakin. Kuluttajamarkkinoilla tarjottavia asiantuntijapalveluja ovat esimerkiksi lääkäri-, asianajaja- ja arkkitehtipalvelut. Yritysmarkkinoilla asiantuntijapalveluja ovat esimerkiksi asianajaja-, kirjanpito- ja konsultointipalvelut. Tietoalojen liiton vuoden 2001 kehitystutkimuksessa (katso kuvio 2) asiantuntijapalveluihin listattiin seuraavat tietotekniikan palveluja, ohjelmistoja ja järjestelmiä toimittavien yritysten palvelut:

- konsultointi
- sovelluskehitys

- räätälöinti
- integraatio- ja käyttöönottopalvelut
- koulutus- ja valmennuspalvelut
- tukipalvelut
- laitehuolto ja ylläpito
- ohjelmistoylläpito

(Tietoalojen liitto, 2002)

Asiantuntijapalveluista kirjoittavat henkilöt (Gummesson 1981; Bloom 1984; Sipilä 1996) eivät ole yleensä syystä tai toisesta erotelleet asiantuntijapalveluja kuluttaja- ja yrityspalveluihin. Tämän vuoksi tämän työn teoriaosassa on kirjoitettava asiantuntijapalveluista laajemmin kuin vain yrityksille tarjottavien asiantuntijapalvelujen osalta, vaikka itse tutkimus on rajattu yrityksille tarjottaviin asiantuntijapalveluihin.

### **2.3 Asiantuntijapalvelujen ominaispiirteet**

Asiantuntijapalveluille on löydettävissä ominaispiirteitä, jotka erottavat ne muista palveluista. Kyseessä ovat palvelut, joita asiakas ostaa, koska hänellä itsellään ei ole riittävää koulutusta tai tietämystä asiasta, jotta hän pystyisi suorittamaan sen itse. Asiantuntijan koulutustausta, tietotaito ja kokemus puolestaan ovat merkittävästi korkeammalla tasolla kuin asiakkaan. Asiakkaan on siis hyvin vaikeaa edes käsitteellisellä tasolla ymmärtää kaikkea, mitä asiantuntijapalveluun kuuluu. Lisäksi asiantuntijapalveluja ostavalla asiakkaalla on usein hyvin lyhytnäköinen katsantokanta oman ongelmansa ratkaisuun tai ostamaansa palveluun. Asiantuntijan kokemusta ja ammattitaitoa tarvitaan joskus jopa suojelemaan asiakasta omilta toiveiltaan. Tyypillisenä asiantuntijapalvelujen ominaispiirteenä voidaankin pitää palvelun tuottajan ja ostajan välillä vallitsevia huomattavan suuria eroja osaamisessa, kokemuksessa ja tietämyksessä. (Sipilä 1996, s. 17-21)

Toinen asiantuntijapalvelujen ominaispiirre on se, että ne vaativat palvelun tuottajalta voimallista paneutumista asiakkaan toimintaan ja ongelmiin. Tämä paneutuminen puolestaan lisää aikaa, joka asiantuntijapalvelun tarjoajalta palvelun tuottamiseen kuluu. Asiantuntijapalvelut ovat luonteeltaan ylipäättään sellaisia, että palvelun tuottajan on vaikea

etukäteen arvioida, miten kauan häneltä menee aikaa palvelun tuottamiseen. Tarvittavan ajan arviointia vaikeuttaa myös asiantuntijapalvelujen kolmas ominaispiirre eli palvelun tuottajalta vaadittu luovuus. Asiantuntijapalvelujen luovasta luonteesta on seurauksena se, että nämä palvelut ovat usein henkilösidonnaisia. Työn luovuuden vuoksi on myös tunteilla ja arvoilla vaikutusta lopputuloksen arvioinnissa. Tämän vuoksi asiantuntijapalvelujen lopputuloksen mittaamiseen on usein vaikea löytää muita kuin subjektiivisia mittareita. (Sipilä 1996, s. 17-21)

Palvelujen on todettu olevan aineettomia ja siksi tuotteita vaikeampia määritellä. Asiantuntijapalvelut ovat palvelujen keskuudessa usein niitä kaikkein aineettomimpia ja etenkin vaikeimmin määriteltävissä olevia palveluja. On sanomattakin selvää, että useat edellä esitetyistä asiantuntijapalvelujen ominaispiirteistä lisäävät omalta osaltaan asiantuntijapalvelujen määrittelemisen vaikeutta. Asiakkaan ja asiantuntijan välisen merkittävän osaamis-, kokemus- ja tietämyseron takia asiakkaalle on luonnollisesti vaikea yrittää määritellä palvelua, jonka sisällön ymmärtämiseen hänellä ei ole riittäviä valmiuksia. Asiantuntijalta vaadittu paneutuminen asiakkaan sisäisiin asioihin vaikeuttaa asiantuntijapalvelun määrittelemistä ennen palvelun tuotannon aloittamista, vaikka palvelu pitäisi yleensä olla määritelty ennen kuin asiakas sitä edes tilaa. Vaikeaa on myös määritellä palvelua, joka tuotetaan pääasiallisesti asiantuntijan korvien välissä, ja itse palvelun tuottaminen on luova prosessi. Näiden seikkojen lisäksi asiantuntijapalvelujen määrittelyä vaikeuttaa se, että asiakas ei useinkaan pysty itse määrittelemään omia tarpeitaan eli hän ei tiedä, mitä hän on ostamassa. Tämän vuoksi asiakkaan täytyy luottaa asiantuntijaan enemmän kuin muiden palvelujen tarjoajiin. Asiantuntijatyön riskit sekä positiiviset että negatiiviset ovatkin suuremmat kuin muihin palveluihin liittyvät riskit. (Sipilä 1996, s. 17-21)

Vastaavia näkemyksiä asiantuntijapalvelujen ominaispiirteistä on esitetty myös ulkomaisissa kirjoituksissa. Markkinoinnin professori Paul Bloom katsoo asiantuntijapalvelujen ominaispiirteiksi näiden palvelujen markkinointia käsittelevässä artikkelissaan muun muassa seuraavanlaisia ominaisuuksia tai asiakkaiden asiantuntijayrityksiltä vaatimia asioita.

Bloomin näkemys asiantuntijapalvelujen palvelun tarjoajan ja hänen asiakkaansa välillä vallitsevasta suuresta erosta tietämyksessä, osaamisessa ja/tai kokemuksessa on sama, kuin Sipilän näkemys asiasta. Tämän eron vuoksi potentiaaliset asiakkaat ovat usein arkoja käyttämään asiantuntijapalveluja. Usein asiakkaiden on myös vaikea tietää tarvitsevatko he jotain asiantuntijapalvelua lainkaan ja mitä tällaisen palvelun tulisi maksaa ja mitä sen avulla voidaan realistisesti saavuttaa. Myös saavutettujen tulosten mittaus tai arviointi on asiantuntijapalveluja ostavalle asiakkaalle usein mahdotonta. (Bloom 1984, s. 104)

Asiantuntijapalveluille on lisäksi tyypillistä se, että asiakkaat vaativat palveluntuottajilta kokemusta ja haluavat ostaa palvelun henkilöltä, joka on tuottanut saman palvelun aikaisemminkin. Tämän vuoksi asiantuntijapalveluja tarjoavan yrityksen saattaa usein olla vaikeaa laajentaa palveluntarjontaansa ja lisäksi uusien asiantuntijoiden voi olla vaikea jopa saada töitä. (Bloom 1984, s. 104-105)

Tyypillistä asiantuntijapalveluille on myös se, että asiakkaat pitävät asiantuntijoita myös palvelujensa markkinoijina. Asiakkaat eivät useinkaan halua ostaa asiantuntijapalvelua henkilöltä, joka ei itse ole asiantuntija. (Bloom 1984, s. 107)

Asiantuntijapalveluille on lisäksi tyypillistä se, että niitä on usein vaikea differoida kilpailevista tarjouksista. Lisäksi niiden mainostamiseen liittyy usein ongelmia. Joidenkin asiantuntijapalvelujen osalta mainonnan käyttöä on jopa lainsäädännöllä rajoitettu. Asiantuntijapalveluja ei ole perinteisesti mainostettu, minkä takia osa potentiaalisista asiakkaista saattaa pitää palvelujaan mainostavaa asiantuntijayritystä epäluotettavana. Lisäksi asiantuntijapalvelujen tarjoajien on usein tavoitettava hyvin kapeita asiakassegmenttejä, jotka huomaavat mainokset vain silloin, kun tarvitsevat kyseistä palvelua. (Bloom 1984, s. 106-107)

Asiantuntijapalveluille esitetyt ominaispiirteet ja niiden vaikutukset voidaan tiivistää kolmeen ryhmään, jotka on esitetty taulukossa 3.

**Taulukko 3. Asiantuntijapalvelujen ominaispiirteet ja niiden vaikutukset**

<b>Asiantuntijapalvelun ominaispiirre</b>	<b>Ominaispiirteen vaikutus</b>
<p><b>Osaamiserot</b></p> <p>(Bloom 1984; Sipilä 1996)</p>	<p>Asiakkaat arkoja ostamaan palvelua, he eivät tunnista tarvitsevansa palvelua, eivät ymmärrä palvelusta saatavia hyötyjä tai palvelun hinnoitteluperusteita.</p> <p>Asiakkaalla lisäksi lyhytnäköinen katsantokanta ongelmansa ratkaisuun tai hän ei pysty määrittelemään omia tarpeitaan.</p> <p>Palvelun tarjoajan on vaikea kuvata palvelua asiakkaalle, jonka oma osaaminen ei riitä palvelun kokonaisvaltaiseen ymmärtämiseen.</p>
<p><b>Palvelun tuottajan korostunut merkitys</b></p> <p>(Bloom 1984; Sipilä 1996)</p>	<p>Palvelun tuottajan on paneuduttava asiakkaan toimintaan ja ongelmiin syvällisesti ennen kuin hän voi alkaa laatia ratkaisua. Vaikeuttaa myös etukäteishinnoittelua, koska tarvittavan työn määrää on vaikea arvioida etukäteen.</p> <p>Asiantuntijapalvelut muodostuvat herkemmin henkilösidonnoiksi, mistä aiheutuu muun muassa saatavuusriski.</p> <p>Palvelun tuottajalta vaaditaan luovuutta sekä kokemusta.</p>
<p><b>Markkinointiviestintäkulttuurin puute</b></p> <p>(Bloom 1984)</p>	<p>Mainostavan asiantuntijan uskottavuus saattaa kärsiä.</p> <p>Asiakas altis mainonnalle ainoastaan etsiessään palvelua.</p>

Asiantuntijapalveluilla on tietysti samat ominaispiirteet kuin muillakin palveluilla eli aineettomuus, heterogeenisyys, samanaikainen tuotanto ja kulutus, häviävyys sekä omistusoikeuden siirtymättömyys. Näiden lisäksi erityisesti asiantuntijapalveluja koskevia ominaispiirteitä ovat ostajan ja myyjän väliset osaamiserot, palvelun tuottajan korostunut merkitys ja asiantuntijapalveluja koskevat markkinointiviestinnän ongelmat.

Osaamiserot ovat selkeästi asiantuntijapalveluille tunnistettavissa olevia erityispiirteitä. Näitä ei esiinny lainkaan tai esiintyy hyvin vähän muiden kuin asiantuntijapalvelujen

kohdalla. Monissa tavallisissa palveluissa palvelun tuotanto saattaa toki vaatia palvelun tuottavalta henkilöltä esimerkiksi jonkin tietyn tietokone- tai kassaohjelman käytön osaamista. Asiantuntijapalveluissa esiintyvät osaamiserot ovat kuitenkin huomattavasti suurempia ja perustavampaa laatua olevia kuin yksittäisen työkalun käytön hallinnassa esiintyvät osaamiserot.

Taulukossa 3 esitetyistä asiantuntijapalvelujen ominaispiirteistä palvelun tuottajan korostuneen merkityksen voidaan ajatella myös olevan erittäin korostunutta heterogeenisyyttä. Nimettäessä asiantuntijapalvelun ominaispiirteitä kannattaa palvelun tuottajan korostunut merkitys kuitenkin mainita omana erityispiirteenään, koska siihen liittyy palvelun ja palvelun tarjoajan heterogeenisyyden lisäksi myös vaatimus asiantuntijan syvällisestä paneutumisesta asiakkaan tilanteeseen ja ongelmiin. Palvelun tuottajalla onkin asiantuntijapalveluissa niin voimakkaasti korostunut merkitys, että sen nostaminen erilliseksi ominaispiirteeksi on perusteltua.

Asiantuntijapalvelujen markkinointiviestintäkulttuurin puute ja siitä aiheutuvat seuraukset ovat puhtaasti asiantuntijapalveluihin liittyviä piirteitä. Lainsäädännöllistä mainonnan rajoittamista esiintyy monilla aloilla, mutta tavallisten palvelujen tai tuotteiden tarjoajien ei tarvitse huomioida omassa markkinointiviestinnässään sitä, että tarkkaan suunnitellut kampanjat ja viestit saattavatkin laskea palvelujen tarjoajan uskottavuutta potentiaalisen asiakkaan silmissä.

Asiantuntijapalveluilla on siis sekä sellaisia erityispiirteitä, jotka ovat tavallisissakin palveluissa esiintyviä sekä lisäksi ainoastaan asiantuntijapalveluja koskevia ominaispiirteitä. Kaikkien näiden ominaispiirteiden yhteisvaikutuksesta seuraa, että asiantuntijapalveluja on erittäin vaikea määritellä ja differoida. Lisäksi palvelun lopputuloksen mittaaminen on erittäin vaikeaa.

Kaikki edellä mainitut palvelujen ja asiantuntijapalvelujen erityispiirteet asettavat suuria haasteita asiantuntijapalvelujen markkinoinnille. Asiakas saattaa jättää tuotantohyödykkeen yhteydessä tarjottuja asiantuntijapalveluja ostamatta pelkästään siksi, että hän ei tiedosta tarvitsevansa kyseisiä palveluja eikä osaa määritellä, minkälaista palvelua ja milloin hän tarvitsisi. Lisäksi hänen osaamisensa ja tietonsa eivät anna riittäviä

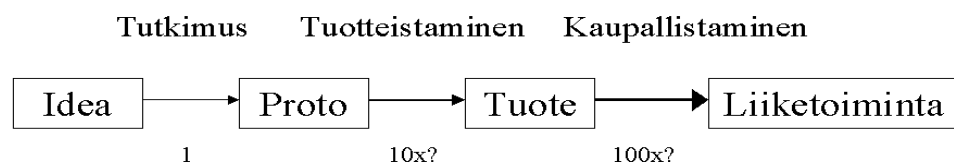
valmiuksia ymmärtää asiantuntijapalvelun ostamisesta saavutettavia hyötyjä tai ostamatta jättämisestä aiheutuvia toiminnallisia ja taloudellisia riskejä pitkällä tähtäimellä. Ongelmia asiantuntijapalvelujen ostamiselle aiheutuu myös siitä, jos palvelujen tarjoaja ei ole itse pystynyt määrittelemään aineettomia ja heterogeenisiä asiantuntijapalveluja edes sisäisesti, saati sitten potentiaaliselle asiakkaalle. Asiantuntijapalveluja tarjoavan yrityksen asiantuntijat voivat olla huippuosaajia omalla alallaan, mutta heiltä saattaa puuttua kaikki sosiaalisen kanssakäymisen taidot, jotka ovat elintärkeitä asiantuntijapalveluja tuottavan henkilön korostuneen merkityksen takia. Asiantuntijapalveluja markkinoivan yrityksen vastuulla on kuitenkin aina asiakkaan kokemien palvelujen ostamisen esteiden poistaminen tai madaltaminen huolimatta siitä johtuvatko ne palvelujen tarjoajasta vai ostajasta itsestään.

### 3 TUOTTEISTAMINEN

Tämän diplomityön kannalta toinen oleellinen osa-alue on tuotteistaminen. Tuotteistamista on hyödynnetty erityisesti ohjelmistotuoteyrityksissä. Toimialan kasvaessa ja kilpailun lisääntyessä viime vuosien aikana tuotteistamisella on haettu esimerkiksi kilpailuetua sekä toiminnan järjeistämistä. Tässä kappaleessa käydään ensin lyhyesti läpi, mitä tuotteistamisella tarkoitetaan ohjelmistotuoteyrityksessä. Tuotteistamisen tarkastelun lähtökohdaksi otetaan tuotteistaminen juuri ohjelmistotuotantomaailmassa, koska myös Intellitellillä on alun perin tutustuttu tuotteistamisen ajatukseen ja toteuttamiseen ohjelmistotuotteita tuotteistettaessa. Tämän jälkeen selvitetään, mitä on palvelujen tuotteistaminen ja minkälaisia toimenpiteitä tai vaiheita siihen kuuluu. Kappaleen lopussa pohditaan, ovatko tässä kappaleessa esitetyt palvelun tuotteistamisprosessin mallit riittäviä tämän tutkimuksen kannalta.

#### 3.1 Ohjelmistotuotteen tuotteistaminen

Hyvönen esittää ohjelmistotuotteen tuotteistamisen seuraavan kuvion avulla.



Liiketoiminnan voimavarat:

- Fyysiset
- Henkiset
- Taloudelliset

**Kuvio 5. Mitä on tuotteistaminen? (Hyvönen 2001, k. 2)**

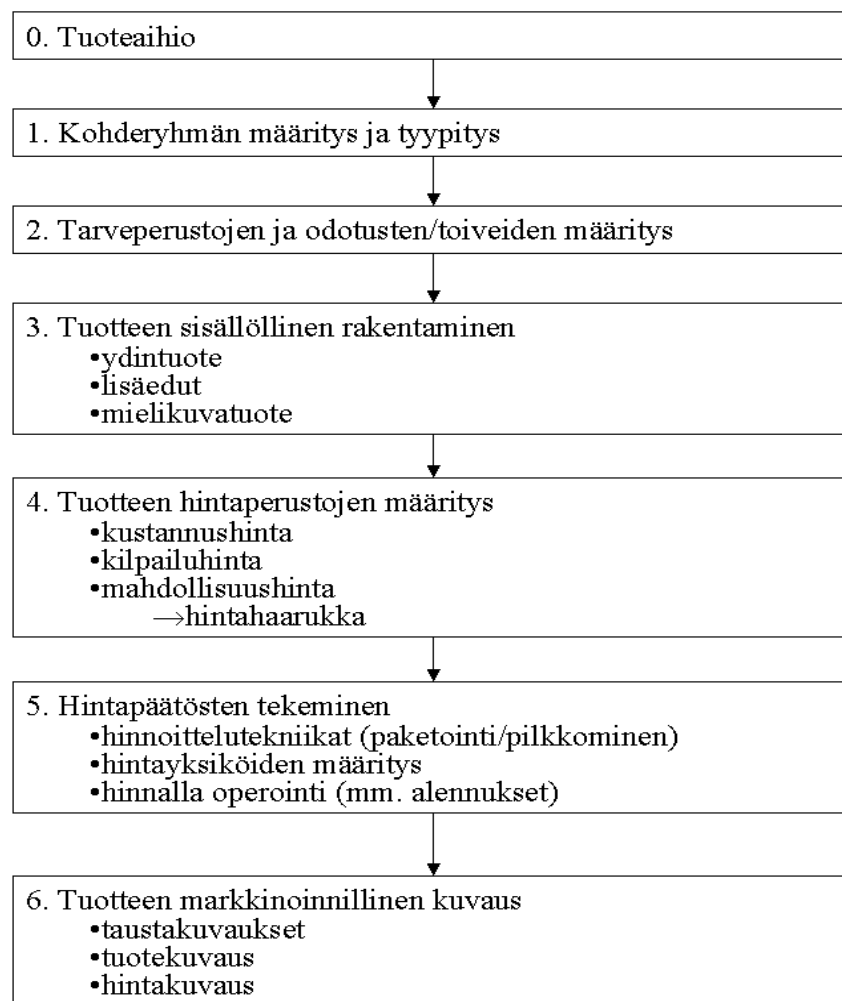
Kuviosta 5 nähdään, mikä on tuotteistamisen rooli ohjelmistotuotannossa. Hyvösen mukaan ohjelmistoyrityksen toiminnan lähtökohtana on usein idea. Tutkimuksen ja tuotekehityksen kautta ideasta kehitetään prototyyppi. Prototyyppi ei kuitenkaan vielä ole markkinoille kelpaava tuote. Tämän vuoksi tuotteistamisella kehitetään prototyypistä tuote, jota voidaan markkinoida ja myydä. Ohjelmistotuotannossa tuotteistamiseen kuuluu toimenpiteitä kuten tekninen viimeistely, tuotteen lokalisointi eri kieli- ja standardivaatimusten mukaisesti, dokumentaation luominen, asennusohjelmien tekeminen, esitteiden ja muiden mainosmateriaalien tekeminen, jakelumedian valinta sekä tuotesivuston luominen Internetiin. Seuraava vaihe ohjelmistotuotteen kehittämisessä on Hyvösen mukaan sen kaupallistaminen. Ohjelmistotuote on kaupallistettava, koska normaaleissa markkinaolosuhteissa yksikään tuote ei ole niin hyvä, että se myisi itse itsensä. Tuotteen pitää siis olla paitsi teknisesti riittävä ja tuotteistettu myös kaupallistettu. Kaupallistamiseen sisältyy markkinoiden tutkimista ja analysointia. Pitää selvittää, onko tuotteelle olemassa markkinoita ja mikä on markkinoilla mahdollisesti vallitseva kilpailutilanne sekä potentiaaliset kilpailijat. Yrityksen pitää selvittää, onko sen oma ansaintalogiikka kunnossa. Lisäksi yrityksen pitää varmistaa, että teknologian osaamisen lisäksi kaikki liiketoiminnan osa-alueet kuten myynti ja markkinointi sekä talous ja hallinto ovat hallinnassa. Myös lainsäädännöllisten asioiden, resurssien hallinnan ja rahoituksen on oltava kunnossa, mikäli halutaan harjoittaa liiketoimintaa. (Hyvönen 2001, k. 2-28)

Ohjelmistotuotteen tuotteistamisen idea ja hyödyt ovat Hyvösen esityksen perusteella helposti ymmärrettävissä. Toisaalta on huomattava, että tämä näkemys on hyvin tuotekeskeinen asiakaskeisyyden sijasta. Tuotteistamismallin mukaan kehitetään ideasta ensin prototyyppi, josta kehitetään tuote ja vasta viimeisessä vaiheessa tutkitaan, onko kehitetylle tuotteelle markkinoita. Tällaisessa toiminnassa on todellisena vaarana se, että kehitetään ”parempia hiirenloukkuja, joita kukaan ei kuitenkaan halua”. Tämän mallin mukainen tuotteistaminen sisältää toki ohjelmistoyrityksen toiminnan organisoinnin kannalta tärkeitä vaiheita, mutta osa vaiheista suoritetaan jossain määrin takaperoisessa järjestyksessä. Ohjelmistojen tuotteistamisesta voitaisiin epäilemättä hakea useitakin analogioita palvelujen tuotteistamiseen. Tässä diplomityössä on kuitenkin jo lähtöolettamukseksi otettu se, että palvelujen tuotteistaminen eroaa ohjelmistojen tuotteistamisesta niin paljon, että asiaa kannattaa tutkia. Tämän vuoksi seuraavaksi on syytä tarkastella sitä, miten palveluja tuotteistetaan ja mitä hyötyjä palvelujen

tuotteistamisella voidaan saavuttaa eli miksi niitä tuotteistetaan.

### 3.2 Palvelujen tuotteistamisprosessi

Tuotteistamisen on todettu liittyvän erityisesti palveluperusteisiin tuotteisiin (Rope 2000, s. 214). Timo Rope esittää palvelujen tuotteistamisprosessin seuraavanlaisena:



**Kuvio 6. Tuotteistamisprosessi (Rope 2000, s. 218)**

Kuvio 6 esittää tuotteistamisprosessin etenemisen. Tuotteistamisprosessi on ”segmenttiperusteisesti rakennettu asiakkaan tarpeista, toiveista ja odotuksista johdettu

työprosessi”(Rope 2000, s. 218). Ropen näkemyksen mukaan tuotteistamisprosessiin kuuluu myös tuotteen hinnan määrittäminen ja asettaminen. Syynä tähän on se, että Ropen mukaan tuotteistamisessa tulee rakentaa koko tarjontapaketti valmiiksi. Tavoitteena on, että tuotteistamisen jälkeen myyjällä on tuote kuvattuna ja hinnoiteltuna niin, että se voidaan kommunikoida potentiaalisille asiakkaille markkinointiviestinnän avulla. (Rope 2000, s. 218)

Toisaalta tiedetään myös, että asiantuntijapalvelujen osalta suuntaus on kohti markkinalähtöistä, kiinteää hinnoittelua (Sipilä 1995, s. 76), jota ei voida esimerkiksi konsultointityön osalta tehdä ennen kuin asiakkaan ongelmaan on tutustuttu ja ongelmanratkaisu suunniteltu. Kuitenkin tämä suunnittelu on myös asiantuntijapalvelua, josta asiantuntijan on saatava maksu. Tästä seuraa muun muassa se, että valmiiksi rakennetun tuotepaketin hinnoittelu ennen asiakkaalle suunnattua viestintää ja yhteistyötä asiakkaan kanssa muuttuu huomattavasti vaikeammaksi.

Palvelun tuotteistamiselle ei ole kuitenkaan ainakaan kirjallisuudessa esitetty yhtä ainoa oikeaa tuotteistamisprosessia. Lisäksi suurin osa palvelujen tuotteistamista koskevasta kirjallisuudesta on kirjoitettu julkisten palvelujen tuotteistamisen alalta. Useita kunnallisia palveluja on tuotteistettu edellisen vuosikymmenen vaihteen molemmin puolin. Tyypillisiä tuotteistettuja julkisia palveluja ovat terveys- ja sosiaalipalvelut. Palvelujen tuotteistamista on siis tutkittu ja toteutettu hyvinkin paljon julkisella sektorilla. Palvelujen tuotteistamisen idean ymmärtämiseksi onkin hyvä katsoa myös julkisten palvelujen tuotteistamisesta esitettyä teoriaa, vaikka tämä tutkimus ei liity julkisen sektorin palveluntarjontaan.

Perusterveydenhuollon alueella toteutetun Tuote-projektin yhteydessä on palvelujen tuotteistamisesta ja erityisesti fysioterapiapalvelujen tuotteistamisesta kirjoittanut Tupu Holma (Holma 1995, s. 12-43; Suomen Kuntaliitto 1998, s. 35-39). Holman mukaan palvelut ovat sosiaali- ja terveydenhuollon tuotteita. Hänen mukaansa tuotteistaminen sisältää tuotteiden määrittelyn lisäksi koko palvelutuotannon täsmentämisen ja jäsentämisen hallittavampaan muotoon. Tuotteistaminen on lisäksi laadunhallinnan apuväline. Prosessina tuotteistaminen on nähtävä jatkuvana, vaiheittain, joskaan ei välttämättä suoraviivaisesti, etenevänä kehitystoimintana. Olennaista on, että koko organisaatio niin johdon kuin henkilöstönkin osalta on mukana ja sitoutunut

tuotteistamiseen. (Holma 1995, s. 12-14; Suomen kuntaliitto 1998, s. 37)

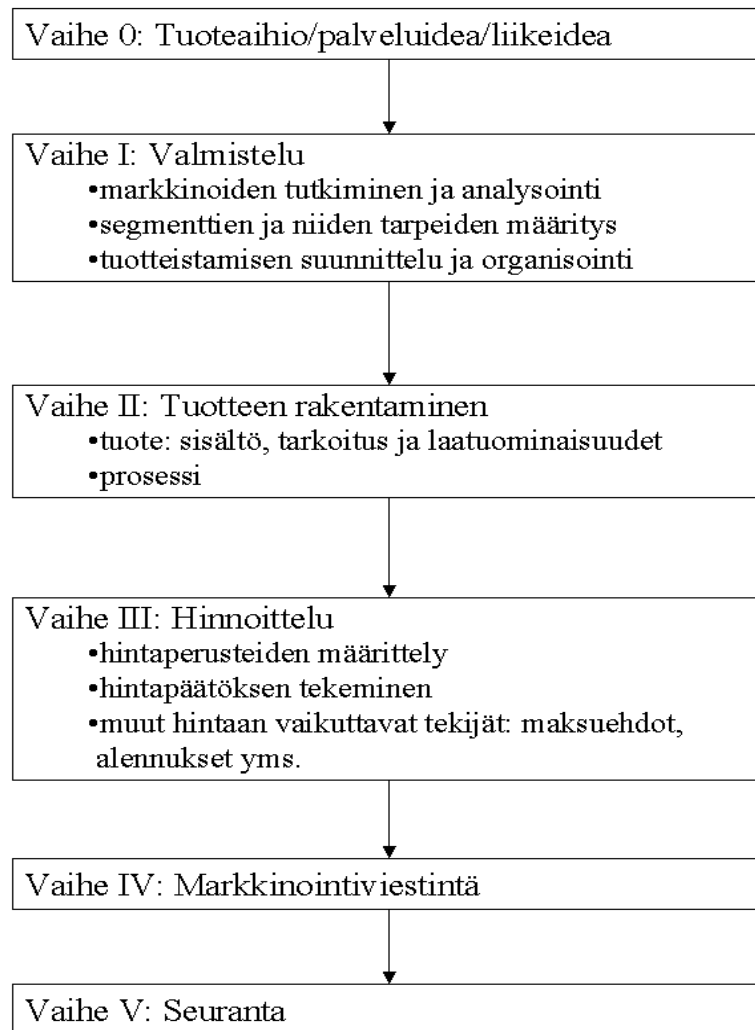
Tuotteistamisprosessin Holma esittää nelivaiheisena. Siihen kuuluu valmisteleva työ, tuotteiden muodostaminen, markkinointi sekä seuranta ja arviointi. Holman mukaan tuotteistamisprosessiin sisältyvät asiat ja vaiheet voidaan kuvata taulukon 4 mukaisesti. (Holma 1995, s. 37)

**Taulukko 4. Yhteenveto tuotteistamisprosessin vaiheista toimintayksikön näkökulmasta (Holma 1995, s. 38-39)**

<p>I Valmistele ja selvitä</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• selkeytä yksikkösi ja organisaatiosi toiminta-ajatus ja perustehtävä</li><li>• täsmennä keskeiset potilas/asiakasryhmät ja heidän tarpeensa</li><li>• analysoi yksikön palvelutuotantoa ja toimintaprosesseja</li><li>• selvitä mihin työaika kuluu</li><li>• selvitä yksikkösi kustannusrakenne ja kustannuslaskennan periaatteet koko organisaatiossa</li><li>• perehdy kirjallisuuteen ja tuotteistamissanastoon sekä -käsitteisiin</li><li>• hanki itsellesi koulutusta, käy tutustumassa muiden ratkaisuihin</li><li>• laadi kirjallinen, aikataulutettu suunnitelma tuotteistamisprosessin läpiviemiseksi ja organisoi hanke</li><li>• myy idea tuotteistamisesta muille ja viritä tarpeelliset keskustelut</li></ul>
<p>II Muodosta tuotteet</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• tunnista eri vaihtoehdot tuotteiden muodostamiseksi (tuotelajit)</li><li>• valitse yksiköllesi sopivin vaihtoehto, joka soveltuu myös muun organisaation periaatteisiin.</li><li>• rakenna tuotteiden hierarkia; tuoteryhmät, tuotteet</li><li>• määrittele tuotteen sisältö, tarkoitus ja laatuominaisuudet</li><li>• täsmennä tuotteen kustannustekijät; kuvaa tuotantoprosessi, arvioi siihen käytetty aika sekä muut tuotteeseen kohdistettavissa olevat kustannukset</li><li>• laske tuotteen kustannukset ja hinnoittele tuote</li></ul>
<p>III Tiedota ja markkinoi</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• laadi tuotekuvaukset ja/tai tuote-esitteet</li><li>• rekisteröi tuotteet</li><li>• tiedota ja markkinoi tuotteesi palvelujen tilaajille, ostajille, rahoittajille tms. (tarjouskierrokset, myyntineuvottelut, yhteistyökumppaneille ja sisäisille asiakkaille tiedottaminen)</li></ul>
<p>IV Seuranta ja arviointi</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• kehitä tilasto- ja kustannuslaskentajärjestelmät sellaisiksi, että niiden avulla pystytään vastaamaan tuotteiden seurannan tarpeita</li><li>• seuraa ja arvioi tuotteiden menekkiä, tuotteiden sisällön ja hinta-laatusuhteen ym. onnistuneisuutta</li></ul>

Ongelmana tässä tuotteistamisprosessin määrittelyssä on, että Holma näkee markkinoinnin huomattavasti rajoitetumpana toimintona, kuin mitä tässä työssä katsotaan markkinoinnin olevan. Edellä esitetyn taulukon perusteella vaikuttaa siltä, että Holma käsittää markkinoinnin pelkkänä markkinointiviestintänä. Vaiheen kolme nimen, Tiedota ja markkinoi, perusteella lukija saattaa helposti erehtyä kuvittelemaan, että markkinointia ei tarvita muissa vaiheissa. Jos kuitenkin tarkastellaan eri vaiheissa listattuja toimenpiteitä, nähdään, että jokaisessa vaiheessa on tehtäviä, jotka ainakin käsitteellisesti kuuluvat markkinoinnin alueeseen. Ensimmäisessä vaiheessa markkinoinnin tulisi huolehtia esimerkiksi asiakastarpeiden tutkimisesta ja segmentoinnista. Toisessa vaiheessa tulisi rakentaa tarjottavasta palvelusta markkinoinnillinen tuote ja neljännessä vaiheessa seurata markkinointitoimenpiteiden menestystä.

Mielenkiintoinen näkökulma esitettyihin tuotteistamisprosesseihin saadaan, kun yhdistellään Holman ja Ropen malleista keskeisimmät ja yhteiset osat yhteen tuotteistamisprosessikuvaukseen. Kuviossa 7 on esitetty tuotteistamisprosessi, joka on yhdistelty Holman ja Ropen näkemyksistä.



**Kuvio 7. Tuotteistamisprosessi (mukaan Holma 1995, s. 38-39; Rope 2000, s. 218)**

Palvelun tuotteistamista voidaan siis kuvata kuvion 7 mukaisen tuotteistamisprosessin avulla. Tästä herää kysymys, onko tässä kaikki, mitä tuotteistaminen pitää sisällään erityisesti asiantuntijapalvelujen osalta. Tämän vuoksi seuraavaksi perehdytään siihen, mitä muuta asiantuntijapalvelujen tuotteistamisesta on kirjallisuudessa sanottu.

### 3.3 Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen

Asiantuntijapalvelujen tuotteistamista on määritelty muun muassa seuraavilla tavoilla. ”Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen on asiakkaalle tarjottavan palvelun määrittelyä, suunnittelua, kehittämistä, kuvaamista ja tuottamista siten, että palvelun asiakashyödyt maksimoituvat ja asiantuntijayrityksen tulostavoitteet saavutetaan (Sipilä 1995, s. 12). Asiantuntijapalvelun tuotteistaminen on työprosessien, menetelmien ja erilaisten tuotepuitteiden, ei niinkään ydinasiasisällön tuotteistamista (Sipilä 1995, s. 47).”

Sipilän mukaan asiantuntijapalvelun tuotteistamisessa kyse on siis tuotettavan palvelun ”kehysten” ei itse palvelun sisällön tuotteistamisesta. Tämä ajatus sopii hyvin yhteen sen käsityksen kanssa, että asiantuntijapalvelut ovat hyvin henkilösidonnoisia luonteeltaan (katso kappale 2.3 *Asiantuntijapalvelujen ominaispiirteet*). Myös palvelut, jotka eivät ole asiantuntijapalveluja, ovat huomattavasti enemmän henkilösidonnoisia, kuin fyysiset tuotteet näiden palvelujen heterogeenisyyden sekä palvelun samanaikaisen tuotannon ja kuluttamisen vuoksi. Tavallisten palvelujen kohdalla voidaan kuitenkin prosessit ja menetelmät yhdenmukaistamalla ja palveluhenkilöstön koulutuksella tuotteistaa palvelu. Asiantuntijapalvelun keskeinen sisältö on kuitenkin itse asiantuntijan luovuus tai hänen osaamisensa.

Koska asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen ei näytä olevan mitenkään päivänselvä asia, herää kysymys siitä, miksi näitä palveluja pitäisi edes tuotteistaa. Tämän kappaleen alussa esitetty, ensimmäinen määritelmä asiantuntijapalvelujen tuotteistamisesta vastaa jo osittain esitettyyn kysymykseen. Tuotteistamiselle voidaan esittää myös muita syitä.

Sipilä esittää lisää tuotteistamisen hyötyjä sekä syitä tuotteistamiselle. Ensimmäinen tuotteistaminen mahdollistaa räätälöinnin. Asiantuntijapalveluja tarjoavan yrityksen on toki tarjottava hyvinkin yksilöllisiä ratkaisuja asiakkailleen. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että asiantuntijapalvelujen tarjoajan kannattaisi jokaisen asiakkaan kohdalla tehdä kaikki samat asiat alusta uudelleen, mikä on jo kerran jonkin muun asiakkaan kohdalla tehty. Mikäli koko palvelu tuotetaan jokaiselle asiakkaalle alusta alkaen, jää varsinaiselle räätälöinnille huomattavasti vähemmän aikaa. Toinen hyöty asiantuntijapalvelujen tuotteistamisesta on oppimisen tehostuminen organisaatiossa. Jokaisessa

asiantuntijapalvelun tuotantotilanteessa asiantuntijalle kertyy lisää osaamista ja kokemusta paitsi omasta alastaan myös yrityksen asiakkaista. Tämän tiedon siirtyminen yritykselle on mahdollista tuotteistamisen avulla. Lisäksi nuorempien asiantuntijoiden pääsy asiantuntijan asemaan nopeutuu, kun he voivat hyödyntää kokeneempien asiantuntijoiden osaamista ja kokemusta. Kolmanneksi tuotteistaminen tehostaa asiantuntijapalvelujen markkinointia, sillä se helpottaa asiakkaan ostopäätöksen tekemistä. Asiakkaan on sitä helpompi käsittää palvelun sisältö, mitä paremmin ja täydellisemmin myyjä pystyy asiakkaalle etukäteen kertomaan, mitä tarjottava palvelu oikeastaan sisältää. Lisäksi asiakkaan on helpompi verrata tuotteistettua palvelua kilpaileviin tarjouksiin. Neljäs hyöty tuotteistamisesta on se, että yrityksen johtaminen tehostuu ja kannattavuus paranee myytäessä tuotteistettuja palveluja. (Sipilä 1995, s. 16-21)

Viidentenä syynä asiantuntijapalvelujen tuotteistamiselle voidaan pitää kiinteän hinnoittelun mahdollistumista. Yleensä asiantuntijapalveluista on veloitettu sen mukaan, paljonko tunteja asiantuntija on työhön käyttänyt. Tällä hinnoittelulla on kuitenkin ollut vaikea saada korvausta kaikesta omalla ajalla tehdystä kehitystyöstä, joka kuitenkin loppujen lopuksi hyödyttää myös jokaista asiakasta. Tuotteistetun palvelun kiinteä hinnoittelu on palvelun tarjoajalle riskittömämpää ja helpompaa. Lisäksi asiakkaan on helpompi sitoutua kiinteään maksuun, jos hänelle pystytään riittävällä tarkkuudella kertomaan, mitä hän rahallaan tulee saamaan. (Sipilä 1995, s. 20-21)

Asiantuntijapalvelujen tuotteistamisen yksi keskeisimpiä hyötyjä vaikuttaa olevan juuri hinnoittelumahdollisuuksien lisääntyminen, koska myös Rope nostaa asian esiin palvelujen tuotteistamisen yhteydessä. Hänen mukaansa myytäessä pelkkää työsuoritusta saadaan korvaus ainoastaan välittömästi suoritukseen käytetystä ajasta. Kun siirrytään myymään työn sijasta osaamista, saadaan maksu asiakkaan kokeman hyödyn mukaan. Tehtäessä osaamisesta edelleen tuote, tulee maksuperusteeksi puolestaan palvelun imago. Imagoarvon mukainen hinnoittelu tarjoaa palvelun tarjoajalle paljon enemmän mahdollisuuksia hinnan määrittämisessä kuin aiemmat hinnoitteluperusteet. (Rope 2000, s. 219)

Sipilän ja Ropen esittämien perusteiden nojalla on helppo ymmärtää, miksi asiantuntijapalvelut todellakin kannattaa tuotteistaa, vaikka se ei ole mitenkään

yksinkertainen tai yksiselitteisesti määritelty toimenpide tai prosessi. Asiantuntijapalvelun tuotteistamisesta yritys saa sekä monenlaisia että huomattavia hyötyjä. Tämän työn kannalta on kuitenkin vielä löydettävä tarkoituksenmukainen kuvaus siitä, mitä tuotteistaminen on.

Sekä Rope että Sipilä pitävät konkretisointia yhtenä tuotteistamisen keskeisenä asiana (Rope 2000, s. 216; Sipilä 1995, s. 86). Toisaalta juuri palvelun konkretisointi on sitä, mihin palvelujen markkinoinnilla, käyttämällä kaikkia palvelujen markkinoinnin kilpailukeinoja, pyritään (Shostack 1977, s. 77-78). Tämän työn kannalta kaikkein käyttökelpoisin määritelmä asiantuntijapalvelujen tuotteistamisesta on Sipilän esittämä. ”Asiantuntijapalveluissa tuotteistaminen on usein työmenetelmien, työprosessien, kehittämistä ja erilaisten puitteiden ja struktuurien luomista tapauskohtaisesti luotavalle sisällölle (Sipilä 1995, s. 17).”

Ropen mukaan tuotteen komponenttien vakioimista ja sitä kautta tuotteen sisällön toiminnallista määrittelyä voidaan pitää tuotteistamisena. Tuotteet voidaan vakiointiasteensa mukaan luokitella neljään ryhmään:

1. Uniikki eli vakioimaton tuote; vakiointiaste 0-10%
2. Räätelöity tuote; vakiointiaste 10-50%
3. Sovellettu tuote; vakiointiaste 50-90%
4. Pakettituote; vakiointiaste 90-100%

(Rope 2000, s. 215-216)

Tuotteistaminen kytkeytyy siis läheisesti vakioimiseen. Tuotteistetusta tuotteesta voidaan puhua, kun tuotteen vakiointi on sovelletun tuotteen tasolla. Sovelletussa tuotteessa oleellista on se, että tuotteen keskeinen sisältö voidaan aina kertoa asiakkaalle silloinkin, kun varsinainen ratkaisu sovelletaan asiakaskohtaisesti. Asiantuntijapalvelujen osalta sisältö joudutaan yleensä modifioimaan tapauskohtaisesti, mutta muiden osien kuin sisällön tulisi olla sovellettavalla tasolla, jotta asiantuntijapalvelu olisi tuotteistettu. (Rope 2000, s. 215-216)

Esitetyt palvelujen tuotteistamisprosessit eivät huomioi vakiointia, jonka on kuitenkin todettu olevan olennainen osa palvelujen tuotteistamista. Tarkasteltaessa tuotteistamisprosessin vaihetta II kuviossa 7, huomataan myös, että palvelutuotteen rakentamiselle annetaan komponenteiksi ainoastaan tuotteen sisällön ja tarkoituksen määrittely sekä palvelun tuotantoprosessin määrittely.

Koska esitetyistä palvelujen tuotteistamisen prosessikuvauksista puuttuu vakiointi ja palvelutuotteen rakentamiselle on annettu ainoastaan kaksi komponenttia, ei näitä tuotteistamisprosessin kuvauksia voida pitää tämän työn kannalta riittävinä. Ensinnäkin on tutkittava, onko palvelutuotteen rakentamiselle kirjallisuudessa esitetty muita komponentteja kuin sisällön ja tarkoituksen määrittely sekä tuotantoprosessin määrittely. Mikäli tällaisia komponentteja löytyy, on ne sekä vakiointi pyrittävä liittämään palvelujen tuotteistamisprosessin kuvaukseen, jotta ne eivät tulisi laiminlyödyiksi palveluja tuotteistettaessa.

## 4 PALVELUTUOTTEEN RAKENTAMINEN

Yksi palvelun tuotteistamisen vaiheista on siis palvelutuotteen rakentaminen, kuten kappaleen 3.2 *Palvelujen tuotteistamisprosessi* kuviossa 7 esitettiin. Tässä kappaleessa tarkastellaan ensin kahta kirjallisuudessa esitettyä mallia, joiden avulla pyritään hahmottamaan sitä, miten palvelut liittyvät tuotteisiin tai tuotteet palveluihin muodostaen asiakkaalle markkinoitavan kokonaisuuden. Tämän jälkeen esitetään yksityiskohtaisemmin ne palvelutuotteen komponentit, joita muuttelemalla palveluja tarjoavalla yrityksellä on mahdollisuus rakentaa ja kehittää markkinoimaansa kokonaisuutta.

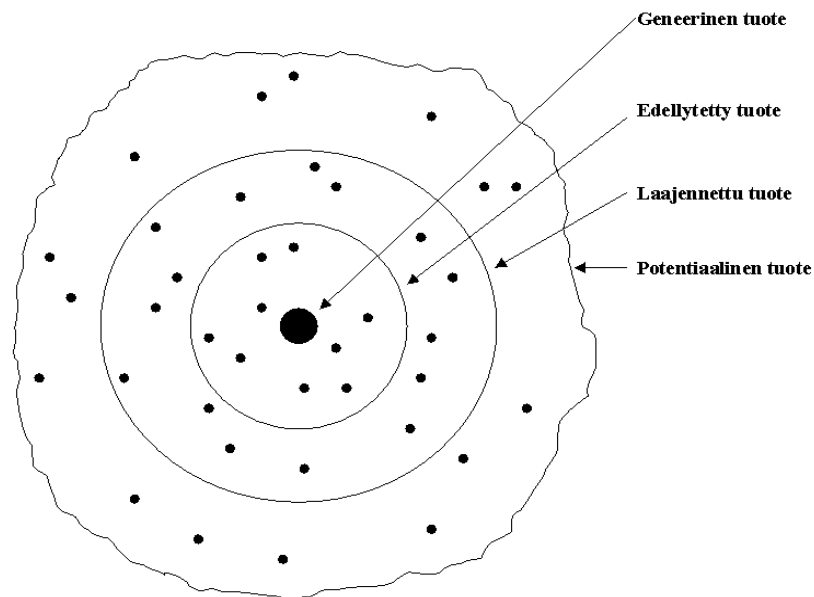
### 4.1 Palvelut osana tuotetta

Tämän työn kannalta on tärkeää paitsi ymmärtää palvelujen ominaispiirteet sekä palvelujen ja tuotteiden eroavuudet myös se, miten palvelut ja tuotteet liittyvät usein toisiinsa. Tämän näkökannan ymmärtäminen on tässä tutkimuksessa tärkeää, koska tutkimuksen teettävä yritys ei ole ensisijaisesti palveluyritys, vaan yrityksen tarjoamat palvelut liittyvät hyvinkin kiinteästi yrityksen omiin ohjelmistotuotteisiin. Tämän vuoksi seuraavaksi tarkastellaan, miten palvelut liittyvät tuotekäsitteeseen.

Theodore Levittin esittämän kokonaistuotekäsitteen avulla voidaan kuvata muun muassa se, miten palvelut liittyvät fyysisiin tuotteisiin. Tässä mallissa myyjän tarjoama tuote on erilaisista kerroksista ja osista koostuva kokonaisuus. Sisimpänä on geneerinen tuote, joka on koko tuotekäsitteen olennaisin osa. Ilman tätä geneeristä tuotetta, ei myyjällä olisi asiaa markkinoille. Seuraava kerros yhdessä geneerisen tuotteen kanssa muodostaa edellytetyn tuotteen. Tämä on kokonaisuus, jonka asiakas vähintään vaatii. Geneerisen tuotteen lisäksi edellytetty tuote sisältää usein komponentteja kuten toimitus, myynti- ja maksuehdot sekä erilaisia tukitoimintoja myyjän taholta. Lisättäessä jälleen yksi kerros aiempien päälle, saadaan laajennettu tuote. Laajennetussa tuotteessa on geneerisen ja edellytetyn tuotteen lisäksi osia, joita asiakas ei ole tullut edes ajatelleeksi ja joita hän ei automaattisesti odota liittyvän ostamaansa tuotteeseen. Viimeinen kerros yhdessä sisempien kerrosten kanssa muodostaa potentiaalisen tuotteen. Tässä tuotteessa on mukana kaikki mahdollinen, millä

myyjä saa uusia asiakkaita tai pystyy säilyttämään vanhoja asiakassuhteita. Potentiaaliselle tuotteelle rajat asettaakin resurssien lisäksi ainoastaan mielikuviutus. (Levitt 1980, s. 85-88)

Kuviossa 8 on esitetty kokonaistuotekäsité graafisesti. Mustat pisteet kunkin renkaan sisäpuolella esittävät tuotteeseen kuuluvia tekoja, prosesseja tai fyysisiä elementtejä. (Levitt 1986, s. 79)



**Kuvio 8. Kokonaistuotekäsité (Levitt 1986, s. 79)**

Kerrostuneen tuotekäsitteen mukaisesti fyysisten tuotteiden toimiessa geneerisinä tuotteina, ovat niiden yhteydessä tuotetut tai toimitetut palvelut itse asiassa osa myyjän edellytettävää, laajennettua tai potentiaalista tuotetta. Markkinoinnin ja myynnin kannalta kerrostuneen tuotekäsitteen tärkein osa on edellytetty tuote. Myyjän ei kannata tarjota enempää, mitä asiakas edellyttää tai haluaa, koska asiakas on yleensä valmis maksamaan ainoastaan tarvitsemastaan kokonaisuudesta. Toisaalta on huomioitava myös se, että geneeristä tuotetta pystytään normaaleissa markkinaolosuhteissa myymään ainoastaan silloin, kun asiakkaan edellytykset kokonaisuudesta on täytetty. Tuotteiden differoinnin osalta ollaan usein tilanteessa, jossa geneeristä tuotetta ei pystytä erilaistamaan

kilpailevista tuotteista, mutta differoimalla ylempien tuotekerrosten komponentteja voidaan saavuttaa kilpailuetua. (Levitt 1980, s. 83 ja 87)

Suomalainen markkinoinnin tieto- ja oppikirjailija Timo Rope esittää useissa 1990-luvulla kirjoittamissaan kirjoissa oman käsityksensä tuotteen kerrostumisesta. Hänen mallinsa mukailee pitkälti Levittin kokonaistuotekäsitettä. Levittin geneeristä tuotetta Rope kutsuu ydintuotteeksi, mutta tarkoittaa samaa asiaa. Ydintuotteeseen on hänen mukaansa lisättävä lisäetuja, jotka ovat aineellisia tai aineettomia ydintuotteeseen sisältymättömiä osia. Lisäedut ovat usein, joskaan eivät välttämättä, palveluja kuten esimerkiksi tuotteen asennus ja koulutus. Lisäetujen käytön tarkoituksena on ensinnäkin madaltaa asiakkaan ostokynnystä ja toiseksi erottautua positiivisesti kilpailijoista. Tätä ydintuotteen ja lisäetujen kokonaisuutta Rope kutsuu toiminnalliseksi tuotteeksi tai raakatuotteeksi. (Rope 2000, s. 209-211)

Ropen mukaan kuitenkin myös lisäpalvelut ovat kilpailijoiden monistettavissa siinä missä itse ydintuotekin. Tämän vuoksi ei lisäeduista saada pidempiaikaista kilpailuetua. Toisaalta todellisuudessa on monissa yhteyksissä huomattu, että tarjotuilla lisäeduilla on taipumusta ajan myötä sulautua osaksi ydintuotetta, jolloin asiakkaat eivät enää pidä niitä lisätua tuovina tekijöinä. Esimerkkeinä Rope käyttää hotelliyöpymisen yhteydessä tarjottavaa aamiaista tai auton lisävarusteita kuten turvatyyny ja penkinlämmittimet. Näihin ongelmiin löytyy Ropen mallin mukaisesti vastaus uloimmasta tuotekerroksesta, joka on mielikuvatuote. Tuotteen erilaistaminen on mahdollista mielikuvatuotteen erilaistamisen kautta silloinkin, kun ydintuotetta tai lisäetuja ei voida enää erilaistaa. (Rope 2000, s. 211)

Olellaista, verrattaessa Levittin ja Ropen esittämiä kerrostuneita tuotekäsitteitä, on huomioida Ropen tärkeä huomio siitä, että aiemmin laajennettuun tuotteeseen sisällytetyt komponentit siirtyvät ajan kuluessa kohti geneeristä tuotetta ja tulevat näin osaksi edellytettyä tuotetta. Tällöin potentiaalisen tuotteen merkitys korostuu, koska se on tavallaan reservi, joka koostuu komponenteista, joita pitää tulevaisuudessa sisällyttää laajennettuun tuotteeseen kilpailuedun säilyttämiseksi.

Tuotteet ja palvelut liittyvät siis toisiinsa muodostaen kokonaisuuden, jonka asiakas ostaa. Asiakkaalle juuri tämä kokonaisuus on merkitsevä, eikä se, onko hän ostamassa tuotetta

vai palvelua. Myös Sipilä toteaa kirjassaan Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen: ”Jako palveluihin ja tavaroihin onkin liian karkea ja keinotekoinenkin. Tuote kannattaa nähdä kokonaisuutena, jossa on aineettomia ja aineellisia elementtejä (Sipilä 1995, s. 26).” Levittin kokonaistuotekäsitettä vastaava malli on esitetty myös palvelujen teoriaan keskittyvässä kirjallisuudessa (Shostack 1977). Asiakkaalle tarjottavan, kokonaisen tuotteen rakentuminen on esitetty hieman eri näkökulmasta niin sanotun molekyyli-mallin avulla.

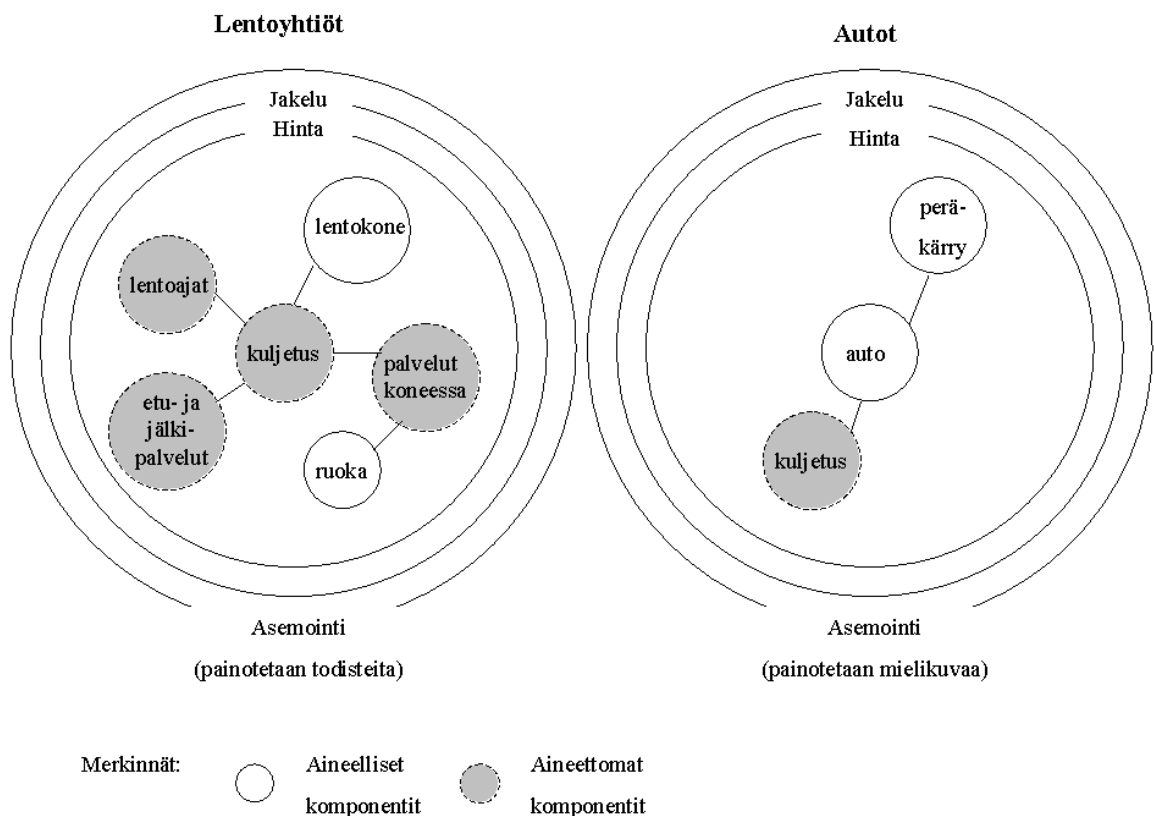
## **4.2 Palvelu markkinoitavana kokonaisuutena**

Zeithamlin ja Bitnerin ohessa muun muassa Shostack on kirjoittanut palvelujen markkinoinnista. Tämän työn kannalta erityisesti yksi hänen artikkeleistaan on hyvin mielenkiintoinen. Kyseinen artikkeli nostaa esiin vahvasti sen, ettei palveluja markkinoida menestyksekkäästi samoilla kaavoilla kuin tuotteita (Shostack 1977, s. 73).

Shostackin mukaan syy siihen, miksei monikaan palvelujen markkinoija ollut onnistunut tehtävissään yhtä menestyksekkäästi kuin monet tuotteiden markkinoijat, on se, etteivät perinteiset markkinoinnin käsitteet, viitekehykset ja toimintamallit tarjoa riittäviä valmiuksia tai työkaluja palvelujen markkinoijille. Suurin osa markkinoinnin kirjallisuudesta keskittyi vielä 70-luvulla tuotteiden markkinointiin ja palveluja yritettiin väkisin määritellä termein, jotka sallisivat tutkijoiden rinnastaa palvelut fyysisiin tuotteisiin. Palvelut määriteltiin tuolloin usein tuotteiksi, joilla vain sattuu olemaan joitakin ominaispiirteitä. (Shostack 1977, s. 73-74)

Molekyyli-malli perustuu ajatukseen, että niin tuotteet kuin palvelutkin koostuvat usein sekä aineellisista että aineettomista komponenteista. Markkinoijan on tunnistettava ja kyettävä hallitsemaan kaikkia näitä komponentteja. Markkinoijan on ymmärrettävä, että sekä tahalliset että tahattomat muutokset, missä tahansa komponentissa, saattavat kokonaan muuttaa markkinoitavan kokonaisuuden. Keskeistä molekyyli-mallissa on se, että jokaisella kokonaisuudella on tietty vallitsevuus eli dominanssi, joka vaikuttaa kokonaisuuden markkinointiin. (Shostack 1977, s. 74)

Molekyylimalli on esitetty kuviossa 9. Kuvio pohjautuu Shostackin artikkelin esimerkkiin, jossa verrataan kulkuvälineitä toisiinsa. Auto on aineellisen dominanssin omaava kokonaisuus, johon liittyy aineeton komponentti eli kuljetus. Toisaalta lentäminen on aineettoman dominanssin omaava kokonaisuus, johon liittyy aineellinen komponentti eli lentokone. Toinen näistä on tuote ja toinen on palvelu vaikka molemmat tyydyttävät saman tarpeen eli siirtymisen paikasta toiseen. (Shostack 1977, s. 75-76)



**Kuvio 9. Molekyylimalli (Shostack 1977, s. 76)**

Molekyylimallissa esitetään kuvion 9 mukaisesti kaikki tuotteen komponentit suhteessa kokonaisuuden ytimeen. Kokonaisuudelle voidaan määritellä hinta ja jakelu. Komponentit sekä hinta ja jakelu sisältyvät asemointiin, joka riippuu vahvimmin itse ytimeestä. Tämän mallin perusteella voidaan esittää väittämä, mitä suurempi paino on aineettomilla komponenteilla sitä enemmän kokonaisuuden markkinoinnin prioriteetit ja lähestymistavat eroavat tuotteiden markkinoinnista. (Shostack 1977, s. 75)

Molekyylimalli mahdollistaa perinteisten markkinoinnin käsitteiden ja käytäntöjen uudelleenajattelun ja -muotoilun. Jokaisen markkinoijan on luonnollisesti tunnettava markkinoimansa kokonaisuus. Kokonaisuuden dominanssi vaikuttaa siihen, miten markkinoija voi oppia tuntemaan sen. Aineellisten tuotteiden kohdalla niiden ominaisuuksien ja toiminnallisuuden opettelu on suhteellisen suoraviivaista. Näiden tuotteiden markkinoija tietää, miten tuotteen aineellisiin komponentteihin tehdyt muutokset vaikuttavat tuotteeseen. Esimerkiksi lisäämällä sokerin määrää virvoitusjuomassa, voidaan lisätä tuotteen makeutta. Tuotteen ”todellisuus” eli se, minkä ostajat tuotteessa näkevät tai muuten havainnoivat, on siis helposti ymmärrettävissä. Näin ollen markkinoija on vapaa keskittymään kysymyksiin, kuten hinnoittelu, jakelu ja myynninedistäminen. (Shostack 1977, s. 75)

Aineettoman dominanssin omaavien kokonaisuuksien kohdalla tilanne ei ole aivan yhtä suoraviivainen. Palvelun markkinoinnissa ei menestytä, mikäli markkinoija ymmärtää markkinoimansa palvelun ”todellisuuden” merkittävästi eri tavalla kuin hänen kohderyhmänsä. Näitä ”todellisuksia” on yleensä useampia ja palvelun markkinoijan on pystyttävä löytämään eri segmenttien näkemät tai kokemat ”todellisuudet”. Tämä vaatii palvelun markkinoijalta enemmän alustavaa markkinointitutkimusta kuin tuotteiden markkinoijalta vaaditaan. Lisäksi palvelun markkinoijan on pidettävä kirjaa näistä ”todellisuuksista” sekä pystyttävä laittamaan ne tärkeysjärjestykseen segmentin potentiaalisen markkina-arvon mukaan. Ilman edellä kuvattuja toimenpiteitä, ei palvelun markkinoija pysty laatimaan suunnitelmaa palvelun kuvaamiseksi markkinoille tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti. (Shostack 1977, s. 76-77)

Molekyylimallin avulla voidaan kuvata myös sitä, miten palvelujen markkinointi eroaa tuotteiden markkinoinnista. Tuotteiden markkinoijat keskittyvät usein luomaan mielikuvia tuotteista markkinoinnin avulla. Fyysisistä tuotteista tehdään mielikuvamarkkinoinnin avulla abstraktimpia eli aineettomampia. Palvelu kuitenkin on jo luonteeltaan aineeton ja abstrakti. Mielikuvat palveluista ja niiden ”todellisuudet” näyttävät muotoutuvan suurelta osin asioista, jotka asiakas voi ymmärtää. Helppointa asiakkaan on ymmärtää aineelliset ja konkreettiset asiat ja palvelun osat. Kun asiakas esimerkiksi arvioi palvelua ennen sen ostamista, tuntee hän kyseisen palvelun ainoastaan sen tarjoamien aineellisten todisteiden perusteella. Tämän vuoksi juuri näiden aineellisten todisteiden hallinnan tulisi olla yksi

palvelun markkinoijan prioriteeteista. Tuotemarkkinoinnin vallitsevan otteen vuoksi myös palvelujen markkinoijilta jää usein huomaamatta mahdollisuus hallita tiettyjä aineellisia todisteita, joiden avulla hän pystyisi korostamaan ja erilaistamaan asiakkaidensa näkemiä tai kokemia ”todellisuuksia”. Hyvä esimerkki tällaisesta aineellisesta todisteesta, jota tuotteen markkinoija harvoin pystyy hallitsemaan, mutta jota palvelun markkinoijan olisi useimmiten pyrittävä hallitsemaan, on paikka ja ympäristö, jossa asiakas palvelun kuluttaa. Palvelu usein kulutetaan palvelun tarjoajan tiloissa, jolloin markkinoijalla on kaikki mahdollisuudet vaikuttaa siihen, miten asiakas näkee ja kokee tämän ympäristön. Ympäristön ja fyysisten tilojen lisäksi palvelujen tuotantoon liittyy paljon aineellisia komponentteja, joita markkinoija voi käyttää todisteina muokatakseen asiakkaan ”todellisuutta” palvelusta. (Shostack 1977, s. 77-78)

Palvelujen ominaispiirteiden vuoksi myös palvelun tuottajat eli ihmiset toimivat aineellisina todisteina itse palvelusta. Kohdatessaan palvelun tuottajan asiakas joko muodostaa tai muokkaa omaa käsitystään palvelusta eli kokemaansa palvelun ”todellisuutta” kokemuksensa mukaan. Palvelun markkinoijalla tulee olla mahdollisuus hallita ja muokata myös näitä palvelun aineellisia todisteita, jotka palvelut tuottavat ihmiset muodostavat. (Shostack 1977, s. 79)

Palvelun markkinoijan on siis paitsi ymmärrettävä itse markkinoimansa palvelu ja sen eri komponentit ymmärrettävä myös, mikä on eri segmenttien havainnoima ”todellisuus” palvelusta. Tätä ”todellisuutta” markkinoija voi manipuloida aineellisten todisteiden avulla. Mitä enemmän aineettomia komponentteja kokonaisuudessa on, sitä enemmän on markkinoijan pyrittävä asennoitumaan asiakkaansa osaan. Markkinoijan tulee löytää ja ottaa hallintaansa kaikki sellaiset asiakkaan aivoihin kulkeutuvat syötteet, joita voidaan pitää aineellisina todisteina kyseisestä palvelusta. (Shostack 1977, s. 78)

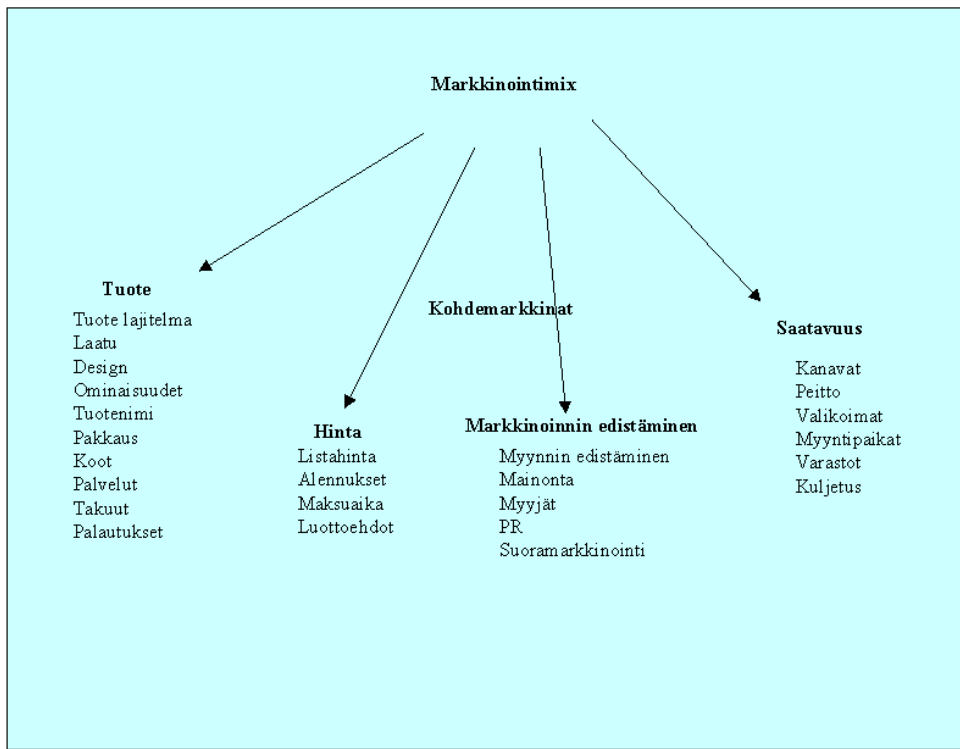
Palvelutuotteina voidaan siis pitää aineettoman dominanssin omaavia markkinoitavia kokonaisuuksia. Palvelutuotetta rakennettaessa voidaan hyödyntää edellä esitettyä molekyylimallia, kun halutaan selvittää kaikki kokonaisuuteen liittyvät komponentit ja niiden väliset suhteet. Palvelutuotteen rakentamisen ja kehittämisen on kuitenkin tapahduttava asiakaslähtöisesti. Mikäli palvelun tarjoajan ”todellisuus” palvelusta on oleellisesti erilainen kuin hänen asiakkaidensa kokema ”todellisuus”, on palvelutuotteen

rakentamisessa ja kehittämisessä vaikea tietää, miten kaukana tavoitetilasta ollaan ja mihin suuntaan kehitystä tulisi suunnata. Jotta palvelutuotetta rakennettaessa osataan ottaa huomioon kaikki mahdolliset muuttujatyypit, joita varioimalla voidaan koota kerrostuneen tuotekäsitteen tai molekyylimallin mukainen asiakkaalle tarjottava kokonaisuus, on seuraavaksi tutustuttava perinteiseen tuotteen rakentamiseen.

### **4.3 Markkinoitavan palvelutuotteen komponentit**

Mitä sitten on tuotteen rakentaminen? Puhuttaessa tuotteen rakentamisesta, assosioi lukija termin mahdollisesti tuotekehitykseen. Tämän työn kannalta tuotekehityksen katsotaan kuitenkin tapahtuvan ennen tuotteen rakentamista ja osittain ehkä myös jossakin tuotteen rakentamisen ja tuotteistamisprosessin rinnalla. Perustelun tämän kaltaiselle näkökulmalle on esittänyt tohtori William H. Davidow korkean teknologian markkinointia käsittelevässä kirjassaan (Davidow 1986). Hänen mukaansa insinöörit kehittävät hyviä laitteita, mutta hyvät tuotteet luodaan markkinoinnin keinoin (Davidow 1986, s. 25). Markkinoilla menestyneet ja hyvin myyneet tuotteet on luotu kovan työn ja luovuuden avulla siten, että kun on saatu kehitettyä teknisesti eheä ja toimiva laite tai teknologia, on siitä edelleen rakennettu tuote markkinoinnillisten työkalujen avulla (Davidow 1986, s. 32). Tässä työssä siis tuotekehitys käsitetään tuona laitteen tai teknologian luomisena ja kehittämisenä eikä varsinaisen lopullisen tuotteen rakentamisena. Tuotteen rakentamiseen tarvittavat työkalut esitellään seuraavaksi.

Markkinoinnillista työkalujen joukkoa, tuotteiden rakentamiseksi ja haluttujen reaktioiden herättämiseksi kohdeyleisössä, kutsutaan nimellä markkinoinnin kilpailukeinot. Tässä työssä puhuttaessa markkinoinnin kilpailukeinoista tarkoitetaan McCarthyn neljään ryhmään luokittelemia markkinoinnin työkaluja sekä tämän luokittelun laajennuksia. Tästä työkalukokoelmasta käytetään kirjallisuudessa myös nimiä markkinointimix tai markkinoinnin 4 P:tä. Viimeksi mainittu viittaa suoranaisesti McCarthyn luokitteluun, jossa luokat ovat tuote (Product), hinta (Price), saatavuus (Place) ja myynnin edistäminen (Promotion). Markkinoinnin käytössä olevat työkalut on esitelty kuviossa 10. (Kotler 2000, s. 15)



**Kuvio 10. Markkinointimix (Kotler 2000, s. 15)**

Markkinoinnin kilpailukeinojen ryhmittelyä on laajennettu ajan myötä tutkijoiden toimesta, jotta tämä työkalukokoelma huomioisi paremmin palvelujen ominaispiirteiden markkinoinnille asettamat vaatimukset ja toisaalta niiden markkinoinnille tarjoamat mahdollisuudet. Booms ja Bitner esittävät osittain Shostackin artikkelien perusteella, että markkinointimixiin tulisi lisätä kolme uutta elementtiä:

- Osanottajat tai ihmiset (Participants tai People)
- Fyysiset todisteet (Physical evidence)
- Palvelun tuotannon prosessi (Process)

(Booms & Bitner 1981, s. 48)

Nämä uudet elementit voidaan sisällyttää markkinointimixiin, koska ne kaikki ovat palveluyrityksen hallittavissa. Minkä tahansa elementin avulla voidaan vaikuttaa sekä asiakkaan alkuperäiseen ostopäätökseen että asiakastyytyväisyyden tasoon ja uusintaostoihin. Asiakkaiden toimiin vaikuttavat myös monet sellaiset tekijät, jotka eivät

ole myyjäyrityksen suoraan hallittavissa. Perinteiset neljä P:tä sekä nämä uudet kolme P:tä yhdessä kuitenkin edustavat muuttujia, joita yritys voi hallita ja joiden avulla yritys voi pyrkiä vaikuttamaan asiakkaidensa toimintaan. Esitetyt kolme uutta markkinoinnin kilpailukeinoa tulevat mukaan markkinointimixiin, koska palveluja tuottaessa ihmisten välinen kanssakäyminen on runsasta, palvelujen tuotantoprosessi on usein asiakkaalle hyvin näkyvä sekä, koska palvelujen tuotanto ja kulutus on yleensä samanaikaista. (Booms & Bitner 1981, s. 49)

**Taulukko 5. Markkinointimixin uudet kolme P:tä (mukaillen Booms & Bitner 1981, s. 50; Zeithaml & Bitner 1996, s. 25)**

<b>Ihmiset</b>	<b>Fyysiset todisteet</b>	<b>Prosessi</b>
Henkilökunta	Ympäristö	Tuotantotapahtumat
Rekrytointi	Suunnittelu	Standardoidut
Koulutus	Estetiikka	Räätälöidyt
Motivointi	Toimivuus	Vaiheiden lukumäärä
Palkitseminen	Melu	Yksinkertainen
Yhteistyötaidot	Laitteet	Monimutkainen
Ulkonäkö	Muut fyysiset:	Asiakkaan osallistumisen taso
Sitoutuminen	Raportit	
Asenteet	Asiakasdokumentit	
Asiakkaat	Käyntikortit	
Käytös	Ihmisten ulkoasu	
Koulutus		
Muut asiakkaat		

Taulukossa 5 on esitetty osa-alueita ja näiden muuttujia, joita palvelujen markkinoija voi hyödyntää markkinointitoimenpiteissään perinteisten tekijöiden eli tuotteen, hinnan, jakelun ja myynninedistämisen lisäksi. Zeithaml ja Bitner ovat myöhemmin tarkentaneet näiden kolmen markkinointimixin elementin määritelmiä.

Ihmisillä tarkoitetaan markkinointimixin laajenuksessa kaikkia ihmisiä, jotka osallistuvat tavalla tai toisella palvelun tuotantoon. Kaikki nämä ihmiset vaikuttavat siihen, miten asiakas kokee palvelun. Tällaisia ihmisiä ovat paitsi palvelun tuottaja ja asiakas itse

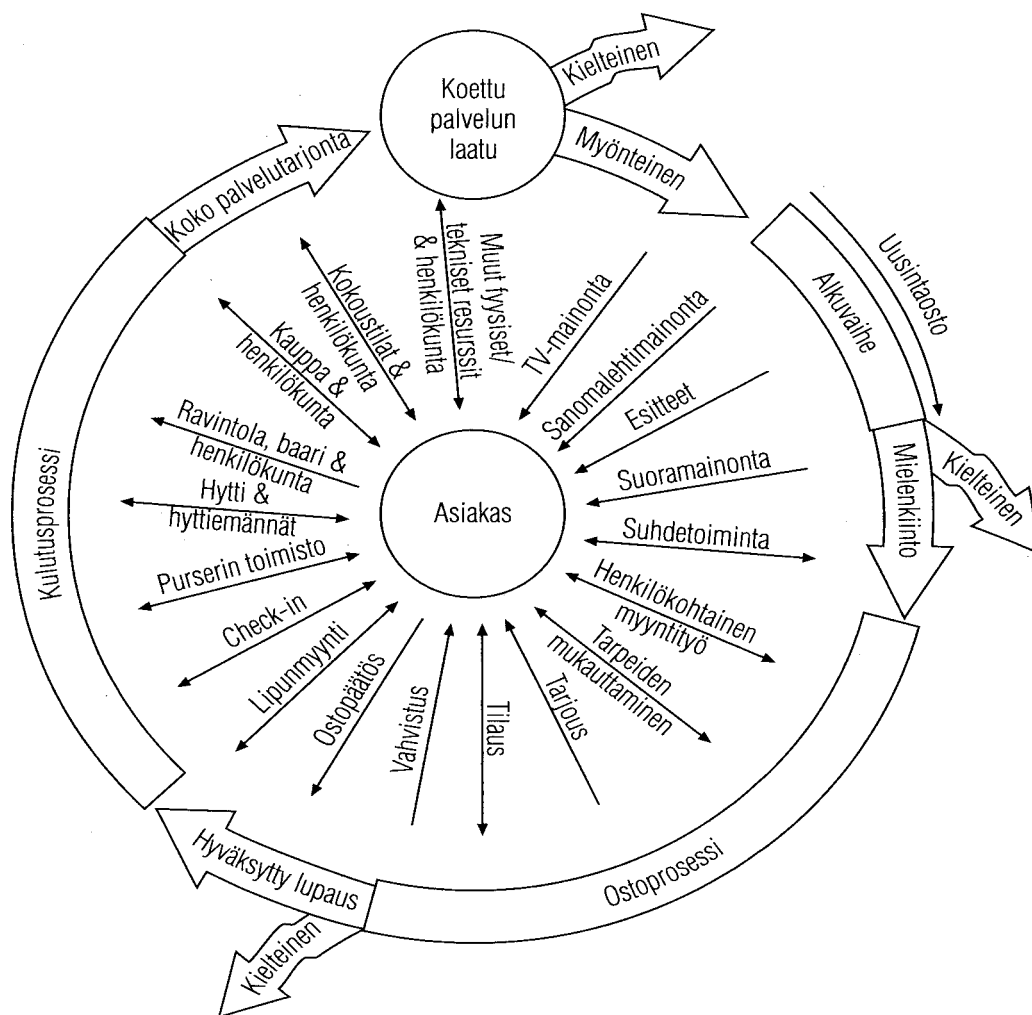
myös paikalla mahdollisesti samanaikaisesti olevat muut asiakkaat. Kaikki nämä henkilöt toimivat aineellisina todisteina, joiden perusteella asiakas arvioi palvelun luonnetta ja laatua. Palvelun tuottava henkilö on erittäin tärkeä etenkin asiantuntijapalveluissa, koska asiantuntija on palvelu asiakkaan silmissä. (Zeithaml & Bitner 1996, s. 26)

Fyysisillä todisteilla tarkoitetaan ympäristöä, jossa palvelun tuottaja ja asiakas kohtaavat. Myös kaikki muut fyysiset komponentit, jotka liittyvät palvelun suoritukseen tai siitä kommunikointiin, katsotaan fyysisiksi todisteiksi. Fyysiset todisteet tarjoavat palvelun markkinoijalle loistavan tilaisuuden hyödyntää integroitua markkinointiviestintää eli vahvistaa lähetettäviä viestejä yhdenmukaistamalla sanomaa. (Zeithaml & Bitner 1996, s. 26-27)

Prosessilla tarkoitetaan niitä menettelytapoja, järjestelmiä ja toimenpiteiden järjestystä, joiden kautta palvelu asiakkaalle tuotetaan. Palvelu voidaan tuottaa usealla erilaisella prosessilla, joista ei voida yleisesti sanoa, että toinen olisi toista parempi. Prosessin suunnittelussa ja valinnassa keskeistä on se, että myös prosessin, kuten ihmisten ja fyysisten todisteidenkin, asiakkaalle tuottama kokemus palvelusta on yhdenmukainen yrityksen vision ja markkina-aseman kanssa. (Zeithaml & Bitner 1996, s. 27)

Grönroos esittää kirjassaan *Nyt kilpaillaan palveluilla* sekä omaa että muiden tutkijoiden kritiikkiä markkinointimix-lähestymistapaa kohtaan. Hän kuitenkin painottaa kritiikissään sitä, ettei markkinointimix koskaan saisi olla markkinoinnin ydin ja keskeisin asia. Markkinointimix on vain osittainen kokoelma työkaluja, joita markkinoinnin ammattilaiset voivat käyttää markkinointistrategian pohjalta tehtyjen markkinointisuunnitelmien toteuttamisessa. Grönroos kritisoi myös sitä, ettei markkinointimix-lähestymistapa kata etenkin palvelujen markkinoinnissa asiakassuhteen elinkaaren eri vaiheissa esiintyviä resursseja, toimia ja prosesseja. (Grönroos 1998, s. 184-186)

Palvelujen markkinoinnissa asiakassuhteen elinkaaren huomioiminen oikeiden markkinoinnin työkalujen valitsemiseksi palvelutuotetta rakennettaessa on ilmeisen tärkeää, joten kyseinen käsite on syytä esitellä myös tässä työssä. Asiakassuhteen elinkaari esitetään Grönroosin kuljetusalan yritysesimerkin mukaisesti kuviossa 11 (Grönroos 1998, s. 182).



**Kuvio 11. Kuljetusalan yrityksen asiakassuhteen elinkaari (Grönroos 1998, s. 182)**

Kuvion 11 esimerkissä on kuvattu kuviteltu merikuljetuspalveluja tarjoavan kuljetusyrityksen kokousjärjestelyjen asiakassuhteen elinkaari. Alkuvaiheessa käytetään paljon perinteisiä 4P -mallissa esitettyjä markkinoinnin kilpailukeinoja kuten esimerkiksi mainontaa, suhdetoimintaa ja referenssejä. Ostoprosessin aikana suuri painoarvo on edelleen perinteisellä markkinoinnin kilpailukeinolla eli henkilökohtaisella myyntityöllä. Suhdemarkkinointiajattelun mukaan myyjän ja ostajan välinen kanssakäynti ei kuitenkaan lopu ostotapahtuman päättyessä. Seuraava vaihe asiakassuhteen elinkaareissa on kulutusprosessi, jonka aikana asiakassuhdetta on myös hoidettava aktiivisesti. Kulutusprosessin aikana esimerkiksi seuraavat asiat vaikuttavat asiakkaan kokemukseen kokouspalvelusta:

- kokoustilat
- muut fyysiset ympäristötekijät
- tekniset laitteet
- tietoliikenneyhteydet
- ateria- ja majoitusjärjestelyt
- henkilökunnan ulkoinen olemus, toiminta ja osaaminen

Kokouspalveluja tarjoavan kuljetuspalveluyrityksen on siis huolehdittava siitä, että edellä luetellut asiakkaan kokemukseen vaikuttavat asiat todellisuudessa kulutusprosessin aikana ovat sitä, mitä asiakkaalle alkuvaiheen ja ostoprosessin aikana on kuvattu ja luvattu. Ellei näin ole, ei kokouspalvelu täytä asiakkaan odotuksia ja asiakas pettyy. Pettynyt asiakas ei puolestaan levitä positiivista kuvaa kuljetusyrityksestä muille potentiaalisille asiakkaille eikä toimi yrityksen referenssinä. (Grönroos 1998, s. 181-183)

Rakennettaessa palvelutuotetta voidaan siis lähteä liikkeelle esimerkiksi hahmottelemalla joko kokonaistuotekäsitteen tai molekyyylimallin avulla sitä, minkälaisista osista asiakkaille tarjottava kokonaisuus koostuu. Omaako tämä kokonaisuus aineellisen vai aineettoman dominanssin? Palvelutuotteiden kohdalla dominanssi on aineeton. Tällaisen tarkastelun avulla voidaan lisäksi selvittää se, minkälaisia potentiaalisia osasia on olemassa tuotteen tulevaa kehittämistä silmällä pitäen. Toisena lähtökohtana on huomioitava kyseisen tuotteen asiakassuhteen elinkaaren nykyinen vaihe, koska se vaikuttaa käytettävissä olevien ja potentiaalisesti tehokkaiden markkinoinnin kilpailukeinojen tyyppiin.

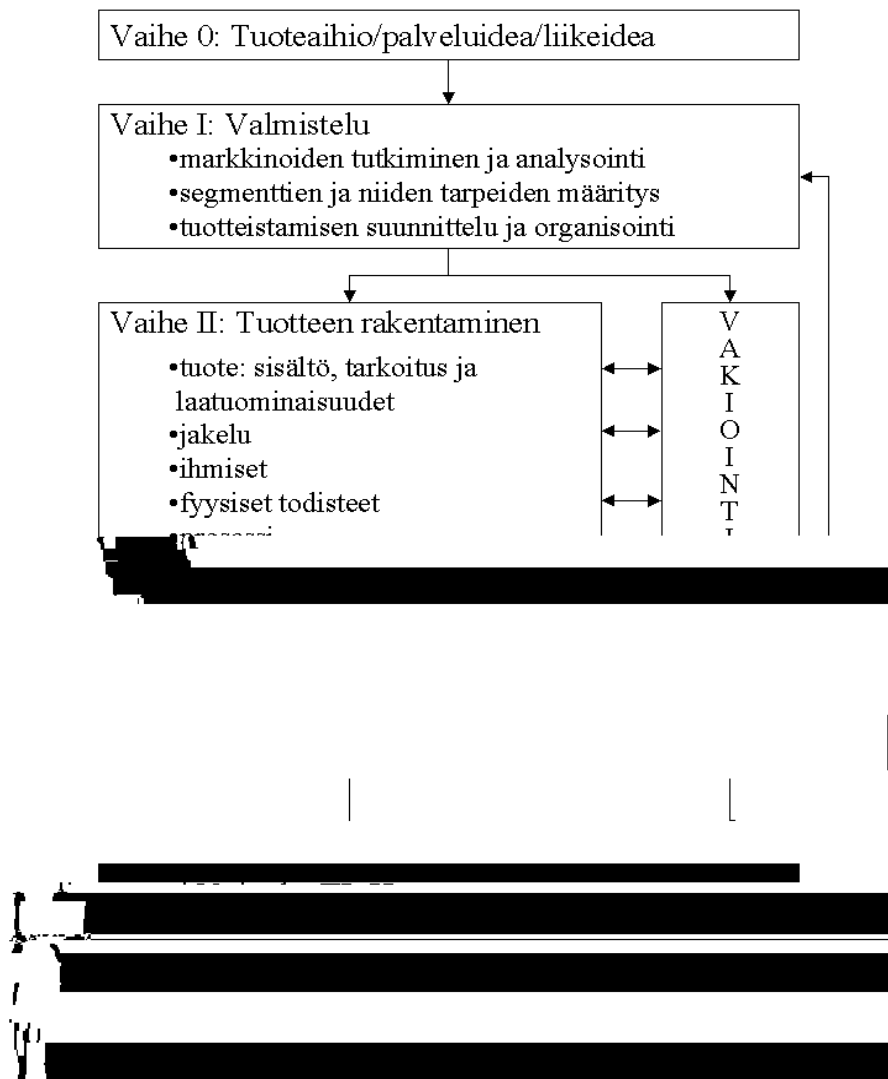
Mikäli asiakassuhde on elinkaarensa alkuvaiheessa, on käytettävissä enemmän perinteisiä työkaluja kuten mainonta ja tuotantohyödykemarkkinoilla erityisesti referenssit. Ostoprosessin aikana käytössä olevat työkalut ovat pitkälti myyntityöhön, jakeluun ja hinnoitteluun liittyviä. Siirryttäessä tästä elinkaaren vaiheesta eteenpäin ja kulutusprosessiin, muuttuu käytettävissä olevien työkalujen tyyppi. Kulutusprosessin aikana asiakasta ei lohduta enää se, että myyjä oli palvelualtis ja teki hyvää myyntityötä, jos palvelun tuottava henkilö on epäpätevä tai ei omaa asiakaspalvelutaitoja. Alkuvaiheessa mainonnan avulla esimerkiksi esitteissä annetut lupaukset palvelun tuotantoympäristön ja tuotantolaitteiston tasosta on täytettävä kontrolloimalla fyysisiä

todisteita ja prosesseja kulutusprosessin aikana.

Edellä esiteltyjen lähtökohtien pohjalta voidaan varsinainen tuote tai tarjottava kokonaisuus nyt siis rakentaa käyttämällä markkinoinnin kilpailukeinoja työkaluina. Kunkin kilpailukeinon käyttö on suunniteltava asiakassuhteen elinkaaren eri vaiheiden asettamien vaatimusten mukaisesti. Tässä suunnitelmassa jokaisen kilpailukeinon sisältämiä komponentteja varioimalla rakennetaan palvelutuotteesta kullekin asiakassuhteen elinkaaren vaiheelle sellainen kokonaisuus, että se täyttää asiakkaan tarpeet ja kokonaisuutta tarjoavan yrityksen tavoitteet.

## 5 ASIAKASLÄHTÖINEN TUOTTEISTAMISPROSESSI

Tämän työn kannalta tarkoituksenmukaisen ja riittävän kattavan tuotteistamisprosessin kuvaamiseksi katsoin tarpeelliseksi yhdistää eri lähteissä esitettyä tietoa palvelujen tuotteistamisesta sekä palvelutuotteiden rakenteesta. Näin saatu kuvaus palvelujen asiakaslähtöisestä tuotteistamisprosessista on esitetty kuviossa 12.



**Kuvio 12. Palvelujen asiakaslähtöinen tuotteistamisprosessi**

Ongelmallista aiemmin työssä esitettyjen tuotteistamisprosessien suhteen oli se, että niihin ei ollut sisällytetty vakiointia osana tuotteistamisprosessia. Kappaleessa 3.2 *Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen* yhdeksi tuotteistamisen keskeisistä asioista

kuitenkin nostettiin vakiointi eli standardointi. Vakioinnin puuttumisen lisäksi Holman ja Ropen esittämissä palvelujen tuotteistamisen prosessimalleissa (taulukko 4 ja kuvio 6) ei myöskään huomioida riittävän hyvin sellaisia tekijöitä kuin tuotteen/palvelun jakeluvaihtoehdot, tuotantoprosessiin liittyvät ihmiset tai palvelun fyysiset todisteet. Kuitenkin kappaleessa 4 *Palvelutuotteen rakentaminen* esitettiin, että palvelun eri komponentteja varioidaan juuri näitä tekijöitä muuttelemalla ja näin rakennetaan asiakkaalle tarjottava kokonaisuus, jonka asiakas mieltää palvelupakettina, jota hän on ostamassa. Aiemmin esitetyissä tuotteistamisprosessin malleissa huomioidaan oikeastaan näistä tekijöistä vain itse palvelutuote, palvelun tuotantoprosessi, hinta ja markkinointiviestintä.

Kuviossa 12 esitetyssä palvelujen asiakaslähtöisessä tuotteistamisprosessissa on otettu huomioon myös edellä mainitut tekijät, joiden puuttuminen aiemmin esitetyistä tuotteistamisprosessien kuvauksista tuntui ongelmalliselta. Jatkojalostettu palvelujen tuotteistamisprosessi rakentuu kuviossa 7 esitetyn rungon varaan, joka saatiin yhdistämällä Holman ja Ropen esittämät tuotteistamisprosessit.

Palvelun tuotteistamisprosessin lähtökohtana on yrityksen palvelu- tai liikeidea ja halu kehittää asiakkaille tarjottavia palveluja tuotteistamisen avulla. Jotta tuotteistaminen olisi asiakaslähtöistä, on markkinoiden ja asiakastarpeiden tutkiminen ja määrittely ensisijaisen tärkeää. Ilman tätä asiakaslähtöisyyttä voidaan palvelujen tuotteistamisen ajatella olevan turhaa, koska on hyödytöntä kehittää mitään, mitä asiakkaat eivät halua tai tarvitse. Tarvekartoituksen lisäksi tuotteistamisprosessin valmisteluvaiheeseen kuuluu itse tuotteistamisen suunnittelu ja organisointi.

Seuraava tuotteistamisprosessin vaihe on palvelutuotteen rakentaminen. Palvelutuotteen rakentamiseen kuuluvat olennaisina osina paitsi tuotteen ja sen sisällön sekä palvelun tuotantoprosessin määrittely myös palvelutuotteen jakelu, palvelun tuottavat ihmiset sekä palvelun fyysiset todisteet. Palvelun jakeluvaihtoehtojen miettiminen ja suunnittelu on erittäin tärkeää, koska usein palvelun ostaja osallistuu palvelun tuotantoon. Myös palvelun tuotantoon osallistuvilla ihmisillä on palvelutuotteen rakentamisessa olennaisempi rooli kuin fyysistä tuotetta rakennettaessa juuri samanaikaisen tuotannon ja kulutuksen sekä palvelujen heterogeenisyyden vuoksi. Palvelun aineettomuuden takia on palvelulle

rakennettava myös fyysisiä todisteita, jotka edesauttavat palvelun konkretisoitumista asiakkaan mielessä. Myös palvelun tuotantoprosessin suunnittelu ja kuvaus auttavat aineettoman palvelun konkretisoinnissa.

Palvelujen tuotteistamisessa juuri palvelutuotteen rakennusvaiheessa on vakioinnilla oleellinen osa. Vakiointia voidaan tehdä jokaiselle palvelutuotteen rakennuskomponentille. Palvelutuotteen sisällön ja jakeluvaihtoehtojen vakiointi on suhteellisen selkeää. Oleellista on kuitenkin huomata, että myös palvelujen tuotantoon osallistuvia ihmisiä tai oikeastaan heidän asenteitaan ja toimintaansa voidaan pyrkiä vakioimaan esimerkiksi koulutuksen avulla. Palvelun fyysisiä todisteita vakioidaan helposti esimerkiksi palveluhenkilökunnan yhtenäisillä asusteilla, palveluun liittyvien dokumenttien yhtenäisellä ilmeellä sekä palvelun tuotantotilojen ulkoasun yhtenäistämällä. Palvelutuotannon prosessia vakioidaan luonnollisesti laatimalla prosessikuvauksia tai vaikka toimintaohjeita palvelun tuottaville työntekijöille ja palvelun tuotantoon osallistuville asiakkaille.

Seuraava tuotteistamisprosessin vaihe on aiemmin esitettyjen mallien mukaisesti rakennetun palvelutuotteen hinnoittelu ja sen viestintä asiakkaille. Myös tuotteistetun palvelun seuranta ja jatkokehitys kuuluvat tuotteistamisprosessiin. Vaiheittain etenevän tuotteistamisprosessin kuvauksessa kannattaa kuitenkin vielä huomioida se, että pelkkä seuranta ei tuota tuloksia, ellei sen avulla aktiivisesti kerätä palautetta palvelujen jatkokehitystä varten.

Tässä kappaleessa esitetty palvelujen tuotteistamisprosessin malli huomioi sen, että palvelut eroavat tuotteista, minkä vuoksi palvelutuotteen rakentamiselle on olemassa muitakin komponentteja kuin perinteiset tuote, jakelu, hinnoittelu ja markkinointiviestintä. Samoin uudistettu prosessikuvaus esittää myös sen, miten ja milloin vakiointia hyödynnetään osana palvelujen tuotteistamista.

## 6 INTELLITEL JA ASIANTUNTIJAPALVELUT

Työn johdannossa kerrottiin jo perusasiat tämän diplomityön teettävästä yrityksestä. Tässä kappaleessa annetaan hieman lisää tietoa yrityksestä ja erityisesti sen asiantuntijapalveluja tarjoavasta Professional Services -yksiköstä. Lisäksi tässä kappaleessa pyritään antamaan työn lukijalle sellainen käsitys yrityksen tarjoamista asiantuntijapalveluista ja niiden sisällöstä, että hän pystyy vertaamaan asiakashaastatteluista saatuja vastauksia ja asiantuntijapalvelujen todellisia sisältöjä keskenään.

Intellitel toimii informaatio- ja kommunikaatioteknologian (ICT) toimialalla. Yritys on Soneran tytäryritys, joka perustettiin Lappeenrannassa vuonna 1994. Vuoden 2002 alussa yrityksessä oli 64 työntekijää ja toimipisteet sekä Lappeenrannassa että Helsingissä. Lappeenrannassa on Intellitelin pääkonttori ja tuotekehitystoiminnot, kun taas Helsinkiin on sijoitettu yrityksen liiketoiminnot. Selkeä enemmistö yrityksen työntekijöistä, yli 55 henkeä, työskentelee Lappeenrannan toimipisteessä.

Kuten työn alussa todettiin, on Intellitel ohjelmistoyritys, joka kehittää, valmistaa ja markkinoi omia ohjelmistotuotteitaan. Tuotteet voidaan jakaa kahteen pääryhmään: mobile messaging- ja signaalintuotteisiin. Yrityksen tuotteita ovat Intellitel™ Messaging Gateway, Intellitel™ Call Gateway, Intellitel™ Call Router, Intellitel™ Signalling Proxy sekä Intellitel™ ONE. Kaikki yrityksen tuotteet ovat kiinteiden ja mobiilien televerkkojen erilaisissa rajapinnoissa toimivia ohjelmistotuotteita, jotka mahdollistavat teknisesti erilaisten verkkojen toisiinsa liittämisen ja yhteistoiminnan eli konvergenssin.

Intellitel perustettiin alun perin tuotteistamaan Soneran (tuolloisen Telecom Finlandin) tuotekehitysyksikön tekemä prototyyppi älyverkkojen palvelujen hallintajärjestelmästä. Maaliskuussa 2002 Intellitel kuuluu konsernitasolla Sonera Services -liiketoiminta-alueen Corporate R&D -yksikköön. Tutkimus ja tuotekehitys ovat perinteisesti olleet Intellitelin toiminnan painopisteitä. Toimialan kehitys on kuitenkin johtanut siihen, että myös ohjelmistotuoteyritysten on lisääntyvässä määrin tarjottava tuotteisiinsa liittyviä palveluja pärjätäkseen kiristyvässä kilpailussa.

Asiantuntijapalveluyksikkö, Professional Services, on Intellitelin nuorin yksikkö. Vuoden 2002 alussa yksikössä työskenteli neljä henkeä. Näiden neljän henkilön lisäksi noin yksitoista yrityksen työntekijää työskentelee asiantuntijapalveluyksikön koordinoimissa tehtävissä osa-aikaisesti tai tarvittaessa. Yksikkö tarjoaa asiantuntijapalveluja, jotka voidaan jakaa neljään ryhmään: konsultointipalvelut, verkkoonvientipalvelut, koulutuspalvelut ja ylläpitopalvelut.

Asiantuntijapalvelut, kuten palvelut yleensäkin, voivat olla tuotteisiin liittyviä tai niihin liittymättömiä palveluja. Intellitelin asiantuntijapalvelut ovat aina yrityksen tuotteisiin liittyviä palveluja. Koulutusta, verkkoonvientiä ja ylläpitoa tarjotaan aina tuotetoimituksen yhteydessä. Konsultointia voidaan tehdä joko ennen tuotteen myyntiä esiselvitysten sekä teknisten evaluaatioiden muodossa tai tuotteen myymisen jälkeen tuotteeseen tai sen käyttöön liittyvän ongelmanratkaisun muodossa.

## **6.1 Konsultointipalvelut**

Konsultoinnin tarkoituksena on tarjota Intellitelin nykyisille ja potentiaalisille asiakkaille uusia liiketoimintamahdollisuuksia tai ongelman ratkaisua. Asiantuntemusta tarjotaan verkkokonvergenssissa, -teknologioissa ja verkkojen integroinnissa. Konsultointi tuottaa asiakasratkaisuja, jotka perustuvat joko olemassa olevien tuotteiden hyödyntämiseen tai täysin uuteen tuotteeseen.

Konsultoinnissa Intellitelin konsultit ja järjestelmäarkkitehdit tutustuvat ensin asiakkaan toimialaan ja analysoivat asiakkaan tarpeet. Tämän jälkeen asiakkaalle tarjotaan parhaiten soveltuvaa asiakasratkaisua. Olemassa olevien tuotteiden tarjoaminen asiakasratkaisuna sisältää valittujen Intellitelin tuotteiden lisäksi mahdollista asiakaskohtaista tuotteen sopeuttamista asiakkaan liiketoimintaympäristöön ja laitteistoihin sekä tarkoituksenmukaisen valikoiman asiantuntijapalveluja. Tämän tyyppisen asiakasratkaisun yhteydessä tarjottavat asiantuntijapalvelut sisältävät tyypillisesti verkkoonvientiä, käyttökoulutusta ja ylläpitoa. Täysin uuteen tuotteeseen perustuva asiakasratkaisu pitää sisällään teknologisia arviointeja sekä esiselvityksen tehtävästä työstä. Näiden lisäksi asiakkaalle tarjotaan yhteistyösuhdetta, jossa uusi tuoteratkaisu rakennetaan Intellitelin kehittämän ja testaamaan alustan, Intellitelin ONE:n, päälle.

## 6.2 Verkkoonvientipalvelut

Verkkoonvientipalvelujen tarkoituksena on ottaa tuote hallitusti käyttöön asiakkaan liiketoiminta- ja laiteympäristössä. Verkkoonvientipalvelut siis auttavat asiakasta integroimaan uuden verkkokomponentin asiakkaalla jo olemassa oleviin laitteistoihin. Tuotteiden ostajilla on tyypillisesti omat verkkonsa, joihin he haluavat liittää Intellitelin tuotteita lisäarvon saavuttamiseksi. Näihin verkkoihin uusien komponenttien asentaminen ei ole kovin yksinkertaista, sillä virheet asennuksessa, tuotteessa, sen rajapinnoissa tai tuotteen konfiguroinnissa saattavat aiheuttaa huomattavia häiriöitä operaattorin runkoverkossa eli tuotantojärjestelmässä. Tämän vuoksi Intellitel tarjoaa verkkoonvientiä asiantuntijapalveluna asiakkailleen. Näihin palveluihin kuuluvat asiakkaan tuotantoympäristön vaatimusten mukainen tuotteen räätälöinti ja lokalisointi, rajapintatestaus, tuotteen konfigurointi, sekä tuotteen hyväksymistestaus.

Räätälöintiä ja lokalisointia tarjotaan asiakkaille, jotka ostavat Intellitelin olemassa olevan tuotteen, mutta tarvitsevat siihen jonkin kokonaan uuden rajapinnan tai asiakaskohtaisia rajapintamuutoksia, jotta tuote toimisi kaikkien asiakkaan vanhojen verkkokomponenttien kanssa. Tuotteeseen tehdään tarpeelliset muutokset suunnitelmallisesti asiakkaan vaatimusten ja teknisten spesifikaatioiden mukaisesti, minkä jälkeen räätälöity tai lokalisoitu tuote testataan Intellitelin testilaboratoriossa. Tuotteen lisäksi asiakas saa itselleen testausdokumentaation ja testitulokset.

Räätälöintiä ja lokalisointia tarvitaan tyypillisesti seuraavilla osa-alueilla: liiketoiminnan tukijärjestelmien kuten liiketoiminnan tilastointi- ja palvelutietojen rekisteröintijärjestelmien rajapinnat; käytön tukijärjestelmien kuten hallinta-, virheilmoitus-, käyttötilasto- ja lokijärjestelmien rajapinnat; verkkorajapinnat kiinteisiin ja mobiileihin televerkkoihin sekä dataverkkoihin; sovellusrajapinnat järjestelmän ulkopuolisiin tietokantoihin tai sisältö- ja palvelujärjestelmiin.

Tuotteen rajapintatestausta tarjotaan asiakkaille, jotka ovat halunneet Intellitelin tuotteeseen räätälöintiä tai lokalisointia. Rajapintatestauksella varmistetaan tuotteeseen halutut ja toteutetut muutokset ennen kuin tuote otetaan tuotantoon. Rajapintatestauksessa testataan esimerkiksi tuotteen toimintakyky ja käyttäytyminen. Testausta suoritetaan aina

ensin mahdollisimman laajasti Intellitelin testilaboratoriossa, minkä jälkeen testausta suoritetaan joko asiakkaan testiympäristössä tai kolmannen osapuolen tiloissa. Asiakkaan tiloissa tapahtuva rajapintatestaus suoritetaan aina yhdessä asiakkaan henkilökunnan kanssa.

Konfigurointi sisältää joko tuotteen asennuksen ja järjestelmän pystytyksen tai mahdollisesti tuotteen uudelleenkonfiguroinnin. Asennus ja järjestelmän pystytys palveluna käsittää Intellitelin tuotteen ja sen vaatimien ohjelmistojen asentamisen ja järjestelmän konfiguroinnin asiakkaan tarpeiden mukaisesti. Uudelleenkonfiguroinnissa järjestelmän konfiguraatiota muutetaan tai tuotetta päivitetään keskeyttämättä tuotteen käyttöä. Mikäli järjestelmä joudutaan kuitenkin poistamaan tuotannosta uudelleenkonfiguroinnin ajaksi, on tavoitteena tällöin mahdollisimman lyhyt käyttökato. Asiantuntijapalveluna uudelleenkonfiguraatiopalvelu takaa asiakkaalle sen, että koko järjestelmä ei häiriinny konfiguraation muutoksista.

Hyväksymistestauksella varmistetaan, että Intellitelin tuotteiden asennukset toimivat vaatimusten ja toiminnallisten määrittelyjen mukaisesti. Asiakas voi itse suorittaa hyväksymistestauksen ja lähettää sen tulokset Intellitelille, jolloin tuotteen takuu on voimassa. Asiakas voi myös halutessaan ostaa hyväksymistestauksen palveluna Intelliteliltä.

### **6.3 Koulutuspalvelut**

Koulutuspalvelujen tarkoituksena on tarjota asiakkaille joko valmiita tai asiakkaan tarpeiden mukaan räätälöitäviä koulutuspaketteja. Koulutus on suunniteltu siten, että se tehostaa asiakkaan käyttöhenkilökunnan päivittäistä työskentelyä ja antaa eväitä ongelmatilanteiden hallintaan. Tätä kautta asiakas saavuttaa kustannussäästöjä vähentyneiden ylläpitopyyntöjen osalta sekä lyhyempien seisokkiaikojen kautta.

Koulutus koostuu yhdistelmästä luentoja ja harjoituksia, joita koulutettavat kouluttajan ohjauksella tekevät itse. Kaikki koulutuspaketit voidaan toteuttaa joko Intellitelin toimitiloissa Lappeenrannassa tai Helsingissä tai vaihtoehtoisesti asiakkaan omissa tiloissa. Lisäksi koulutettavan ryhmän koko voi vaihdella yhdestä kymmeneen henkilöön. Valmiita

koulutuspaketteja on jokaiselle tuotteelle tarjolla kaksi: tuotteen käyttökoulutus I ja II. Molemmassa koulutuksissa kohdeyleisönä on asiakkaan käyttöhenkilökunta ja ne perustuvat Intellitelin viimeisimpiin tuoteversioihin. Asiakkaan erityistarpeiden pohjalta suunniteltavat ja rakennettavat koulutuspaketit keskittyvät asiakkaan erityisten käyttövaatimusten ja -tapojen ympärille.

Käyttökoulutus I -paketti keskittyy tuotteen peruskäyttöön ja hallintaan. Koulutus on suunniteltu kestämään yhden päivän, jonka aikana käydään läpi paitsi tuotteen asennus, hallinta ja ylläpito myös tuotteen konfigurointi, toiminnallisuudet sekä arkkitehtuuri. Käyttökoulutus II on suunnattu henkilöille, joilla on jo joko koulutuksen tai tuotteen käytön kautta kertynyttä kokemusta tuotteesta. Koulutus kestää yhden päivän ja koulutusmuotoina ovat pääasiassa demonstraatiot ja keskustelu kouluttajan kanssa. Käyttökoulutus II -paketin tarkoituksena on tarjota osallistujille entistä paremmat taidot käyttää ja säätää tuotetta niin, että kaikkia sen tarjoamia toiminnallisuuksia voidaan hyödyntää mahdollisimman tehokkaasti. Lisäksi tämän koulutuksen yhteydessä käyttöhenkilökuntaa opastetaan, miten kasvattaa ja skaalata järjestelmää.

## **6.4 Ylläpitopalvelut**

Ylläpitopalvelujen tarkoituksena on tarjota asiakkaille ongelmatilanteissa apua sekä mahdollistaa asiakkaiden tuotantojärjestelmien jatkuva toimivuus. Asiakas voi valita haluamansa ylläpidon kolmesta eri luokasta: classic, premium ja platinum. Kahdessa ensimmäisessä luokassa asiakas saa palvelua toimistoaikoina arkipäivinä ja kolmannessa luokassa 24 tuntia vuorokaudessa. Vasteajat ovat lyhyempiä jälkimmäisissä palveluluokissa. Ylimmässä palveluluokassa asiakkaalla on käytössään samat työkalut kuin kahdessa alemmassa eli järjestelmän diagnosointiohjelma ja ylläpitotyökalu, mutta myös tietokanta, josta löytyy ylläpidon aiemmin ratkottujen ongelmatilanteiden ratkaisut.

## **7 TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTON KÄSITTELY**

Tässä kappaleessa esitellään käytetyt tutkimusmenetelmät ja perustellaan tutkimusmenetelmien valinta. Lisäksi kerrotaan aineiston keräämisestä ja käsittelystä sekä analysoidaan itse aineiston sekä sen käsittelyn luotettavuutta.

### **7.1 Tutkimusmenetelmän valinta ja aineiston keruu**

Käytettäväksi tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen haastattelututkimus, joka toteutettiin teemahaastatteluina. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus on tutkimusta, jonka tarkoituksena on tuottaa kuvailevaa aineistoa tutkimuksen kohteesta eli vastata kysymyksiin miksi ja miten (Solatie 1997, s. 11-12). Kvalitatiivisella tutkimuksella ei siis edes pyritä mittaamaan määrällisiä asioita ja volyymeja eikä tuottamaan aineistoa, jota voidaan analysoida tilastollisesti (Solatie 1997, s. 67). Lisäksi kvalitatiivisesta tutkimuksesta usein esitetään, että sille on tyypillistä otannan harkinnanvaraisuus satunnaisuuden sijasta (Eskola & Suoranta 2000, s. 18), vähäinen vastaajien määrä (Solatie 1997, s. 66) sekä se, että tällä tutkimustyyppillä ei voida testata ennalta asetettuja hypoteeseja (Eskola & Suoranta 2000, s. 19-20).

Tässä työssä tutkimuksen kohteena on tuotantohyödykkeisiin liittyvien asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen erityisesti työn teettävän yrityksen osalta. Tämän vuoksi populaatio, josta tutkimukseen osallistuneet haastateltavat voitiin valita, koostui yrityksen nykyisistä ja potentiaalisista asiakkaista. Käytävissä olevien resurssien rajallisuuden vuoksi oli mahdollinen populaatio vielä rajattava pääasiallisesti Suomen markkinoilla toimiviin asiakkaisiin. Näiden rajausten lisäksi tuotantohyödykemarkkinoilla yleensäkin, ja kyseisellä toimialalla erityisesti, asiakkaita on vähän. Edellä esiin nostettujen seikkojen vuoksi haastateltavien henkilöiden joukko jäi väkisin pieneksi. Jo pelkästään tämä otannan harkinnanvaraisuus ja potentiaalisten tutkimukseen osallistuvien henkilöiden vähäinen määrä vaativat kvalitatiivisen tutkimuksen käyttöä tutkimusmenetelmänä. Lisäksi kvalitatiivisen tutkimuksen valinnan teki mielekkääksi se, että yritys ei ollut ennen tutkinut asiakkaidensa näkemyksiä tarjoamistaan palveluista ja niiden markkinoinnista. Tämän

vuoksi tutkimuksen tekeminen esimerkiksi postikyselynä ei ollut järkevää. Kattavan ja asiakkaiden näkemyksiä esille tuovan kyselylomakkeen luominen olisi ollut ainakin vaikeaa, ellei peräti mahdotonta. Tilanteessa, jossa asiakkaiden näkemyksistä ei tiedetä juuri mitään, on mahdotonta tehdä postikyselyä, joka ei sisällä riskiä, että asiakkaalta jää kysymättä jotain hänen kannaltaan hyvin olennaista palvelun markkinointiin liittyen tai että vastaaja ymmärtää kysymykset tai tutkija vastaukset täysin eri tavalla, kuin mitä vastapuoli oli tarkoittanut. Koska tutkimuksella haluttiin saada syvällistä tietoa vastaajista ja heidän näkemyksistään alueelta, jolta yrityksellä ei ollut aikaisempaa tutkittua tietoa ja lisäksi käytössä oli vain vähäinen määrä potentiaalisia vastaajia, oli kvalitatiivinen tutkimus kaikkein mielekkäin tutkimusmenetelmä.

Teemahaastattelu on puolestaan kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmä, jossa haastattelu keskittyy etukäteen määriteltyjen aihepiirien ympärille haastattelijalla käytössä olevan haastattelun rungon tai tukilistan avulla ilman valmista strukturoitua kysymyslistaa (Eskola & Suoranta 2000, s. 86). Teemahaastattelu oli tämän tutkimuksen kannalta perusteltu valinta, koska haastattelun aihepiiriä haluttiin rajata työn aihepiirin, eli tuotantohyödykkeen yhteydessä tarjottavan asiantuntijapalvelun tuotteistamisen ympärille.

Potentiaalisia haastateltavia, joille soitettiin, oli kahdeksan kappaletta. Puhelinkeskustelun jälkeen kaikille haastateltaville lähetettiin sähköpostilla virallinen haastattelujen saatekirje, joka löytyy liitteestä I. Haastattelut suoritettiin haastateltaville parhaiten sopivina aikoina heidän valitsemissaan tiloissa. Seitsemän haastattelua järjestettiin asiakkaan ja yksi Intellitelin tiloissa. Kuusi haastattelua pidettiin Helsingissä ja kaksi Lappeenrannassa. Kaikki haastattelut nauhoitettiin, mistä haastateltuja oli informoitu jo saatekirjeessä. Haastattelujen nauhoittaminen sopi kaikille vastaajille. Nimensä diplomityön liitteessä julkaisemiseen luvan antaneiden haastateltujen nimi, asema ja yritys/yksikkö on esitetty liitteessä II. Haastatteluissa käytettiin liitteessä III esitettyä haastattelurunkoa. Tämän haastattelurungon tarkoituksena oli mahdollistaa teeman käsittely monipuolisesti ja toisaalta ohjata haastattelua siten, että se pysyy teemassa eikä muutu syvähaastatteluksi. Haastattelurunko oli kuitenkin vain apuväline eikä jokaisen vastaajan kanssa syntynyt keskustelua kaikista runkoon kerätyistä mahdollisista aihepiireistä. Runko oli etukäteen testattu ja muokattu haastatteleamalla yrityksen sisällä ne henkilöt, jotka osallistuvat asiantuntijapalvelujen tuottamiseen. Haastattelurunko muotoutuikin lopulta ennen

asiakashaastatteluja sellaiseksi, että siinä taustakysymysten jälkeen eri osiot jakautuivat tuotteistamisprosessin jaon mukaisesti.

## **7.2 Aineiston käsittely ja analysointi**

Nauhoitetut haastattelut kirjoitettiin puhtaaksi tekstimuotoon aineiston analysointia varten. Analysoinnissa käytettävissä olevia menetelmiä ovat tietojen ja vastausten kategorisointi, käsitteellistäminen, samanlaisten ja erilaisten tekijöiden vertailu, dimensionalisointi, integrointi, iterointi sekä refutaatio eli tulosten validiteetin varmistaminen pyrkimällä kumoamaan tulokset (Spiggle 1994, s. 493).

Aluksi ääninauhoilta tekstimuotoon siirretty aineisto tiivistettiin. Tämän vaiheen tavoitteena oli poistaa tekstistä tutkimuksen kannalta epäolennaiset pätkät kuitenkin säilyttäen oleellisten tekstiosioden sisältö mahdollisimman autenttisenä myöhempien tulkintavirheiden välttämiseksi. Seuraavaksi tiivistetty aineisto ryhmiteltiin erilaisten otsikoiden alle. Tässä vaiheessa otsikoita oli paljon, mutta kategorisoinnissa auttoi se, että teemahaastattelun runko oli jo osittain kerännyt samoihin aihepiireihin liittyvät pohdiskelut ja näkemykset omien otsikoidensa alle. Koska samoihin aihepiireihin kuuluva aineisto oli tässä vaiheessa vielä jakautunut useamman erillisen aliotsikon alle, oli aineiston käsitetasoja vielä nostettava. Käsitteellistämisen lopputulokset ovat suoraan nähtävissä kappaleiden kahdeksan ja yhdeksän rakenteesta. Kyseisissä kappaleissa kerätty tutkimusaineisto esitellään jäsennehtynä yksittäisiä vastauksia yhdistävien korkeamman tason käsitteiden alle. Aineiston kategorisointi ja käsitteellistäminen osoittautuivat erittäin tärkeiksi aineiston käsittelymenetelmiksi, koska teemahaastattelussa pyrittiin antamaan haastatelluille mahdollisimman paljon vapautta tuoda esiin omia näkemyksiään ja itselleen tärkeitä asioita. Tämän seurauksena eri vastaajat nostivat eri asioita esiin haastattelun eri vaiheissa. Kategorisointi ja käsitteellistäminen auttoivat näiden eri puolille haastattelua hajaantuneiden aihealueiden yhdistämisessä.

Kappaleissa kahdeksan ja yhdeksän esitellylle tutkimusaineistolle on lisäksi suoritettu aineiston integrointia. Kun tiivistämisessä, kategorisoinnissa ja käsitteellistämisessä on yksittäisen vastaajan vastauksia muokattu selkeämpään ja paremmin käsiteltävissä olevaan muotoon, on integroinnissa puolestaan yhdistetty eri vastaajien samoista

aihepiireistä esittämiä samankaltaisia näkemyksiä. Tätä aineistonkäsittelymenetelmää käytettiin parantamaan esitettävän aineiston luotettavuutta ja johtopäätöstentekomahdollisuuksia aineistosta, kun tulokset esitellään mahdollisimman tiivistetyssä muodossa eikä yksi vastaaja kerrallaan. Haastateltujen vastauksia esiteltäessä on jo jossain määrin pyritty myös vertailemaan keskenään erilaisia vastauksia. Varsinainen vastausten vertailu on kuitenkin jätetty kappaleeseen kymmenen, jossa päästään aineiston esittelyn jälkeen aineiston tulkintaan.

### **7.3 Aineiston ja analyysin luotettavuus**

Teemahaastatteluilla kerätyn kvalitatiivisen tutkimuksen aineiston luotettavuutta on pyrittävä arvioimaan kuten muidenkin tutkimusten aineistojen luotettavuutta. Aineiston luotettavuuden arvioinnilla on tarkoitus tarjota tutkimusraportin lukijalle jonkinlainen viitekehys hänen lukemiensa tulosten ja johtopäätösten yleistettävyyteen ja uskottavuuteen yleensä. Kvalitatiivista tutkimusta arvostellaan usein objektiivisuuden puutteesta. Eskola ja Suoranta ovat kuitenkin todenneet, että objektiivisuus syntyy ennen kaikkea tutkijan omien subjektiivisten uskomusten, asenteiden ja arvostusten tunnistamisesta ja tarpeen mukaan tutkimusraportissa tunnustamisesta, mikä on luonnollisesti ideaalinen, mutta kuitenkin tärkeä tavoite (Eskola & Suoranta 2000, s. 17-18).

Tutkimuksen ja tutkijan objektiivisuuden tai subjektiivisuuden lisäksi aineiston luotettavuutta on perinteisesti arvioitu sekä aineiston reliabiliteetin että aineiston validiteetin avulla. Yleisesti reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimustulosten toistettavuutta eli sitä, että toisen tutkijan pitäisi saada saman kohderyhmän eri vastaajilta samat tulokset käyttäessään samaa tutkimusmenetelmää (Solatie 1997, s. 65). Tutkimuksen tulokset eivät siis saisi olla sattumanvaraisia. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston reliabiliteetti edellyttää lähinnä sitä, että tutkija on aineistoa käsitellessään noudattanut yksiselitteisiä luokittelu- ja tulkintasääntöjä (Uusitalo 1991, s. 84). Validiteetti puolestaan kuvaa sitä, miten hyvin tutkimuksen tulokset vastaavat todellisuutta (Solatie 1997, s. 65) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa validiteetin käyttö ei ole yleistä, vaikkakin myös siihen kohdistuu vaatimus teoreettisten ja empiiristen määritelmien yhteensopivuudesta (Uusitalo 1991, s. 85).

Toisaalta on myös esitetty, että reliabiliteetti ja validiteetti eivät ole kvalitatiivisen tutkimuksen kohdalla riittäviä luotettavuuden mittareita. Toisenlaisessa ryhmittelyssä aineiston tai tutkimustulosten luotettavuuden arviointiperusteeksi kvalitatiivisen tutkimuksen yhteydessä on esitetty aineiston merkittävyyttä, yhteiskunnallista kontekstia ja riittävyttä sekä analyysin kattavuutta, arvioitavuutta ja toistettavuutta. (Mäkelä 1990, s. 47-48)

Tutkijan on pystyttävä osoittamaan oman aineistonsa merkittävyys eli, miksi juuri tätä aineistoa kannattaa analysoida alkuunkaan. Lisäksi tutkijan on raportissaan kerrottava lukijalle se konteksti, jossa tutkimus on toteutettu. Ainoastaan tuntemalla tutkimuksen kontekstin, voi raportin lukija ymmärtää tutkijan tekemät vertailut sekä tulkinnat ja luottaa niihin. Kontekstista irti repäistyt vastaajien kommentit voivat olla pahimmillaan harhaanjohtavia. (Mäkelä 1990, s. 48-51)

Aineiston riittävydellä tarkoitetaan tilannetta, jossa uudet vastaajat eivät enää tuota tutkimusongelman kannalta uutta tietoa. Tällöin puhutaan aineiston kylläntymisestä tai saturaatiosta. Käytännössä on havaittu, että esimerkiksi jossain vaiheessa haastatteluja haastateltavien vastaukset alkavat toistua. Periaatteessa lopullisen vastaajien määrän tulisi perustua aineiston riittävyteen, jota tulisi puolestaan arvioida tapauskohtaisesti. (Eskola & Suoranta 2000, s. 62-63)

Analyysin kattavuudella tarkoitetaan tulkintojen perustumista koko aineiston huolelliseen analysointiin sen sijaan, että ne perustuisivat yksittäisiin poimintoihin aineistosta. Analyysin kattavuusongelman takia kvalitatiivinen aineisto pitäisi pystyä saattamaan mahdollisimman hyvin hallittavaan ja prosessoitavaan muotoon. Kattavuuden lisäksi analyysin pitää olla arvioitavaa ja toistettavaa. Analyysin arvioitavuudella tarkoitetaan sitä, että tutkimusraportti tarjoaa lukijalleen mahdollisuuden seurata kirjoittajan päättelyketjuja sekä mahdollisuuden joko hyväksyä tai kyseenalaistaa ne. Toistettavuudella puolestaan tarkoitetaan samaa kuin edellä esitetyissä kvalitatiivisen tutkimuksen reliabiliteetin määritelmillä. (Mäkelä 1990, s. 53)

Kerätty aineisto on tutkimuksen teettäneelle yritykselle merkittävää, koska yrityksessä ei ole aikaisemmin tehty markkinointitutkimusta, joka koskisi erityisesti tavallisia tai

asiantuntijapalveluja. Yrityksessä on tehty säännöllisesti asiakkaiden tuotetuntemusta ja - tyytyväisyyttä kartoittavaa tutkimusta. Lisäksi yrityksessä on jo aikaisemmin aloitettu asiantuntijapalvelujen tuotteistamistyö, jossa tuotteistamisprosessin toisesta eli valmisteleavasta vaiheesta oli kokonaan jätetty pois asiakastarpeiden ja -segmenttien kartoitus. Tämän tutkimuksen aineisto tuottaa tuotteistamisprosessin valmisteluvaiheessa tarvittavan tiedon asiakastarpeista. Voidaankin todeta, että aineisto on merkittävää tutkimuksen teettäneelle yritykselle.

Potentiaaliset haastateltavat valitsi työn ohjaaja DI Mari Rönkkö, joka työskentelee yrityksen asiakasrajapinnassa. Listalla oli kymmenen yritystä, joista puolet oli Soneran yksiköitä. Tästä listasta karsittiin kaksi Soneran ulkopuolista yritystä melko pian, koska kummallakaan näistä yrityksistä ei ollut kokemusta Intellitelin tuotteista eikä asiantuntijapalveluista. Haastateltavien joukkoa haluttiin rajata siis siten, että vastaajilla olisi jotain kokemusta edes Intellitelin tuotteesta vaikka asiantuntijapalveluja ei olisikaan vielä ostettu. Tätä rajausta voidaan perustella sillä, että tutkimuksen kohteena ovat nimenomaan tuotantohyödykkeeseen liittyvät asiantuntijapalvelut. Ostajat joilla on jo jotain käsitystä ja kokemusta Intellitelin tuotteesta ovat potentiaalisempia uusia asiakkaita asiantuntijapalvelujen suhteen kuin sellaiset yritykset, jotka eivät tunne Intelliteliä tai sen tuotteita.

Yrityksen sisällä haastateltiin kolmea asiantuntijapalveluja tuottavaa sekä yhtä asiantuntijapalvelujen kehityksestä vastaavaa henkilöä. Näillä yrityksen työntekijöillä on paras käsitys siitä, mitä yrityksen asiantuntijapalvelut sisältävät, miten niitä tuotetaan ja kehitetään. Näitä asiantuntijapalveluja tuottavia sekä edellä mainittuja potentiaalisia asiantuntijapalveluja ostavia henkilöitä haastatteleamalla saatiin esiin yrityksen sisä- ja ulkopuolella vallitsevat näkemyserot asiantuntijapalveluista. Nämä erot puolestaan kertovat sen, miten kaukana ollaan tavoitetilasta eli siitä, mitä asiantuntijapalvelujen pitäisi asiakkaiden mielestä olla. Tämä on se asiayhteys eli tutkimuksen toteuttamisen konteksti, jota vasten käsiteltyä aineistoa on tulkittu ja siitä on tehty johtopäätöksiä.

Aineiston riittävyden kriteeri täyttyy tutkimusaineistossa ainakin osittain. Haastateltujen vastauksissa toistui usein samat tai samankaltaiset näkemykset. Aineiston esittelyssä kappaleissa kahdeksan ja yhdeksän on pyritty tuomaan ilmi, mikäli useampi vastaaja on

ollut tietystä asiasta samaa mieltä. Samanlaisten näkemysten esiintymiseen vaikuttaa omalta osaltaan se, että haastattelussa käytettiin haastattelurunkoa ja kaikkien vastaajien kanssa käytyä keskustelua ohjattiin sen verran, että ainakin tutkimuksen pääaihealueista eli asiantuntijapalveluista ja tuotteistamisesta saatiin jokaiselta haastatellulta tietoa. Aineiston riittävyttä tukee se, että monet vastaajista nostivat haastattelurungossa mukana olevia aiheita esiin oma-aloitteisesti ennen kuin heiltä ehdittiin näistä aiheista kysyä. Toisaalta yksikään haastateltu ei keskustellut sellaisesta aihealueesta, jota ei olisi haastattelurungossa huomioitu. Aineistoa voidaan pienellä varauksella pitää riittävänä.

Teemahaastatteluilla kerättyä tutkimusaineistoa kertyi tekstimuodossa yli 160 sivua. Näin laajasta aineistosta olisi ollut mahdotonta tehdä tulkintoja tai johtopäätöksiä, mikäli sitä ei olisi ensin tiivistetty ja kategorisoitu sekä vastausten aihepiirejä käsitteellistetty. Aineiston erilaisten käsittelymenetelmien avulla oli mahdollista saattaa aineisto muotoon, missä se esitellään lukijalle ja mistä tulkinnat on tehty. Näiden työvaiheiden johdosta aineiston analyysin voidaan katsoa olevan kattavaa.

Analyysin arvioitavuutta on pyritty parantamaan nimenomaan esittämällä haastateltujen näkemykset käsiteltyinä, mutta mahdollisimman autenttisina, ilman työn tekijän suorittamia tulkintoja ja aineistosta tehdyt tulkinnat selkeästi omassa kappaleessaan. Tämä toivottavasti helpottaa lukijan työtä hänen miettiessään, ovatko kerätystä aineistosta tehdyt tulkinnat ja johtopäätökset uskottavia vai eivät.

Tutkimuksen toistettavuuden mahdollistamiseksi on läpi diplomityön kerrottu mahdollisimman tarkkaan, miten tutkimus toteutettiin. Lisäksi työn liitteinä ovat työn toteuttamisessa käytetyt materiaalit. Tehdyn tutkimuksen pitäisi olla helposti toistettavissa samojen kohderyhmien keskuudessa tässä työssä annettujen tietojen pohjalta.

## **8 ASIANTUNTIJAPALVELUJEN OSTON VAIKUTTIMET**

Tässä kappaleessa esitellään asiakkaiden näkemykset asiantuntijapalveluista ja niiden ostamiseen vaikuttavista seikoista yleensä sekä kokemukset Intellitelin asiantuntijapalveluista. Asiakkaiden ja asiantuntijoiden näkemysten vertailun mahdollistamiseksi on Intellitelin asiantuntijoiden haastattelujen aineisto esitelty viimeisenä relevanttien otsikkojen alla. Esiteltyä tutkimusaineistoa on tiivistetty ja ryhmitelty siten, että aineiston ja asiayhteyksien hahmottaminen olisi lukijalle helpompaa. Tulkintojen tekemistä aineistosta tai tutkijan omien käsitysten ja näkemysten esittämistä on tässä kappaleessa vielä vältetty. Tutkimuksen kannalta oleelliset haastateltujen taustatiedot on kerrottu tämän kappaleen alussa.

### **8.1 Haastateltujen taustatiedot**

Viisi asiakasta kahdeksasta työskentelee Soneran eri yksiköissä. Kuudella haastatellulla on kokemusta Intellitelin mobile messaging -tuotteesta ja kahdella on kokemusta signalointituotteesta. Jokaisen vastaajan yksikköön tai yritykseen on jossain tuotehankinnan vaiheessa toimitettu Intelliteliltä jotain asiantuntijapalvelua. Seitsemän vastaajaa omai sellaista kokemusta tai tietoa Intellitelin asiantuntijapalveluista, että he pystyivät kommentoimaan yrityksensä tai yksikkönsä kokemuksia Intelliteliltä ostetuista palveluista.

Viidessä tapauksessa Intellitelin ohjelmistotuote on vastaajan organisaatiossa tuotantokäytössä ja kolmessa tapauksessa jonkin muun tyyppisessä käytössä. Näistä kolmesta yhdessä tapauksessa ohjelmistotuote on asiakkaalla vasta testikäytössä. Toisessa tapauksessa vastaajan yritys ei käytä tuotetta itse vaan myy sitä erikseen tai osana suurempaa asiakasratkaisua omille asiakkailleen. Kolmannessa tapauksessa kyse on enemmänkin yhteistyöstä molempien toimittajien järjestelmien myymiseksi kuin asiakkuudesta, mutta tässä yrityksessä Intellitelin tuote on myös testikäytössä järjestelmäintegraatiota varten.

Kolmen vastaajan tapauksessa kokemusta Intellitelin tuotteesta oli yli puolentoista vuoden ajalta. Noin vuoden tai hieman alle vuoden ajalta kokemusta oli myös kolmessa asiakasorganisaatiossa. Kahden vastaajan kohdalla kokemusta oli vasta alle puolen vuoden ajalta. Asiakassuhteen pituuden perusteella voidaan asiakkaat jakaa kolmeen ryhmään: pitkäaikaiset asiakkaat, keskipitkän asiakassuhteen omaavat asiakkaat sekä uusasiakkaat. Kaikki pisimmät asiakkuudet löytyvät konsernin sisältä ja lyhimmat ulkopuolisista yrityksistä.

Intelliteliltä ostetuista palveluista yleisin oli ylläpito, jonka kaikki vastaajat olivat ottaneet tai aikoivat ottaa. Asennusta oli ostanut viisi vastaajaa. Koulutusta oli ostettu yhteen ja harkittu sen ostamista kahteen organisaatioon. Sovelluskehitystä ja räätälöintiä oli ostettu kolmeen organisaatioon.

Yrityksen sisällä haastatelluista asiantuntijoista kolme työskentelee palvelujen tuottajina ja yksi henkilö pääasiallisesti asiantuntijapalvelujen suunnittelijana ja kehittäjänä. Kaikilla haastatelluilla on teknisen osaamisen pohjana tietotekniikan opiskelu teknillisessä korkeakoulussa. Lisäksi jokaisella on vähintäänkin vuoden kokemus Intellitelin tuotteista ja asiantuntijapalveluista.

## **8.2 Näkemykset asiantuntijapalveluista**

Taulukon 6 vasemmassa sarakkeessa on esitetty kootusti ne palvelut, joita tutkimukseen osallistuneet asiakkaat pitivät asiantuntijapalveluina. Oikeassa sarakkeessa on puolestaan Tietoalojen liiton vastaava listaus, joka esitettiin kappaleessa 1.1 *Työn tausta* kuviossa 2. Verrattaessa näitä listoja toisiinsa nähdään mahdolliset erot siinä, mitkä tietoliikennealan palvelut Intellitelin asiakkaat listaavat asiantuntijapalveluiksi ja mitkä alan palvelut listataan yleisemmin asiantuntijapalveluihin kuuluviksi.

**Taulukko 6. Asiakkaiden ja Tietoalojen liiton listaamat asiantuntijapalvelut**

<b>Asiakkaiden näkemys</b>	<b>Tietoalojen liiton käyttämä ryhmittely</b>
Konsultointi (7)	Konsultointi
Sovelluskehitys (4)	Sovelluskehitys
Räätälöinti (2)	Räätälöinti
Asennus- ja testauspalvelut (1)	Integraatio- ja käyttöönottopalvelut
Koulutus (4)	Koulutus- ja valmennuspalvelut
Tuotetuki (1)	Tukipalvelut
Konepalvelut (1)	Laitehuolto ja ylläpito
Ylläpito (4)	Ohjelmistoylläpito
Projektinhallinta (1)	

Integraatio- ja käyttöönottopalveluihin voidaan luokitella kuuluvaksi tuotteen asennus, alustus sekä järjestelmä ja integraatiotestaus, joiden avulla varmistetaan, että asennettu ja alustettu ohjelmistotuote toimii tuotantoympäristössä suunnitellulla tavalla. Sijoitettaessa asennus- ja testauspalvelut integraatio- ja käyttöönottopalveluihin nähdään listojen olevan muilta osin yhtenevät paitsi, että tässä tutkimuksessa esiin nousutta projektinhallintaa ei ole listattu asiantuntijapalveluksi Tietoalojen liiton jäsenkyselyn perusteella.

Intellitelin asiakkaiden vastaukset yhdistämällä asiantuntijapalveluiksi siis tunnistettiin kaikki samat palvelut kuin Tietoalojen liiton jäsenkyselyssäkin. Taulukossa 6 Intellitelin asiakkaiden listaamien asiantuntijapalvelujen perässä on lisäksi kyseistä palvelua asiantuntijapalveluna pitäneiden asiakkaiden määrä. Taulukosta 6 nähdään, että tyypillisimmäksi asiantuntijapalveluksi asiakkaiden keskuudessa nousi ongelmanratkaisua ja tutkimustyötä sisältävä konsultointi. Ylläpitoa, sovelluskehitystä ja koulutusta piti asiantuntijapalveluina puolet vastaajista. Sen sijaan projektinhallintaa, testausta, tuotetukea sekä asennus- ja konepalveluja piti asiantuntijapalveluina ainoastaan yksittäiset vastaajat. Räätälöintiäkään ei maininnut asiantuntijapalveluksi kuin kaksi vastaajaa, mutta toisaalta räätälöinti saatetaan helposti mieltää asiakkaiden keskuudessa joko konsultoinniksi tai sovelluskehitykseksi.

Asiantuntijapalvelujen käsitteen epämääräisyyttä ja ongelmallista käyttöä kommentoitiin useammassa haastattelussa. Kaikki vastaajat eivät pitäneet kaikkia Intellitelin Professional Services -yksikön tarjoamia palveluja niinkään asiantuntijapalveluina vaan tavallisina palveluina. Tämä kävi ilmi, kun verrattiin sitä, mitä asiakkaat vastasivat pitävänsä asiantuntijapalveluina siihen, mitä palveluja he olivat Intelliteliltä ostaneet. Esimerkiksi ylläpito on palvelu, jonka kaikki vastaajat tuntevat, mutta jota vain puolet vastaajista pitää asiantuntijapalveluna. Samanlaisessa asemassa näyttäisivät olevan myös asennus- eli integraatio- ja käyttöönottopalvelut, joita on monessa tapauksessa ostettu, mutta vain harva vastaaja näki ne asiantuntijapalveluna. Intellitelin Professional Services -yksikössä kaikki tarjotut palvelut on kuitenkin luokiteltu asiantuntijapalveluiksi. Eräs haastatelluista katsoi peräti, että asennuksen tulee olla osa toimitusta siten, että tuotteen mukana on dokumentaatio, jonka avulla asennuksen pystyy tekemään, sillä operaattoria asiakas ei hänen mielestään voi tuotteen käytössä tai käyttöönotossa olla riippuvainen toimittajasta.

Konsultointi- ja koulutuspalvelun asema asiantuntijapalveluina ei ole asiakkaiden silmissä ongelmallinen. Konsultointia pidettiin asiantuntijapalveluna kaikissa tutkimukseen osallistuneissa organisaatioissa. Samoin koulutuspalvelua ostaneesta sekä sen ostamista harkinneista vastaajista kaikki myös pitivät kyseistä palvelua asiantuntijapalveluna.

Erään vastaajan mielestä ICT-toimialan asiantuntijapalvelut ovat yleensä huonolaatuisia. Lisäksi asiantuntijapalvelujen kirjo on liian laaja eivätkä asiantuntijapalvelujen tarjoajat itse ymmärrä palvelujen tai palveluprosessien hallintaa. Vastaaja myös nosti esiin sen, ettei työntekijän työpanoksen myymistä ulkopuoliselle hieman yli palkkakustannusten voi pitää asiantuntijapalveluna. Asiantuntijapalveluista on kyse vasta, kun työntekijä tuo asiakkaalle sellaista osaamista ja tietotaitoa, jota asiakkaalla ei itsellään ole. Toinen vastaaja puolestaan toi esiin sen, että hänen mielestään ei asiantuntijapalvelujen myyntiä ja toimitusta kannata erottaa tuotteen myynnistä ja toimituksesta.

### **8.3 Tärkeää ostettaessa asiantuntijapalveluja**

Asiakkaille selkeästi tärkeää ostettaessa asiantuntijapalveluja on se, että saadaan tuloksellista ja laadukasta palvelua oikealta asiantuntijalta. Asiantuntijuuden tai asiantuntija-avun saamista piti tärkeänä tekijänä seitsemän haastateltua. Eräs heistä

oli sitä mieltä, että palvelun teknistä laatua pystyvät monet yritykset tarjoamaan, mutta hankittaessa asiantuntijapalveluja on toimituksen kokonaislaatu tärkeämpää kuin palvelun tekninen suorittaminen. Toinen haastatelluista yksilöi asiantuntijapalvelun tärkeiksi tekijöiksi materiaalin tason, asiantuntijan kokemuksen ja rutiinin.

Kaksi haastatelluista piti tärkeänä asiantuntijapalvelujen määrittelyä. Heidän mielestään palveluja ostettaessa on tärkeää saada riittävän tarkka kuvaus sekä ymmärrys siitä, mitä ostettava palvelu sisältää ja mitä siihen mahdollisesti ei kuulu. Osa haastatelluista katsoi asiantuntijan tai hänen organisaationsa vastuuseen kuuluvan myös asiakastarpeiden määrittelyn. Eräs vastaajista oli puolestaan sitä mieltä, että asiakkaan kyky määrittellä omat tarpeensa sekä kommunikoida ne täsmällisesti ovat tärkeitä tekijöitä hankittaessa asiantuntijapalveluja. Tämän haastatellun mielestä asiantuntijalta odotetaan tällöin kykyä arvioida, tuleeko hänen tuottamastaan palvelusta riittävästi hyötyä asiakkaalle. Lisäksi asiantuntijan on kyettävä kertomaan asiakkaalle, mikäli hän ei pystykään tekemään jotain, mitä asiakas haluaa.

Erään vastaajan näkemys siitä, mikä on tärkeää ostettaessa asiantuntijapalveluja, oli hyvin erilainen. Hänen näkemyksenä mukaan asiakkaalle sekä myös palvelujen tarjoajalle on tärkeää se, että asiantuntijaorganisaatio johtaa asiakkaitaan. Mikäli asiakas sanoo haluavansa itse hoitaa tiettyjä palveluun liittyviä osia, ja näin mahdollisesti saa palvelun halvemmalla, niin tästä huolimatta palvelujen tarjoajan on huolehdittava asiakkaan muistuttamisesta. Lisäksi asiantuntijaorganisaation on huolehdittava siitä, että asiakkaan tehtäväkseen valitsemat asiat tulevat tehtyä eikä suinkaan anneta asiakkaan jättää tekemättä kaikkea, mikä piti tehdä.

Tämän keskusteluteeman yhteydessä ainoastaan yksi, pienen yrityksen edustaja piti myös kustannuksia tärkeinä, mutta hän näki palvelun laadun kustannuksiakin tärkeämpänä. Toinen, konsernin sisäinen vastaaja nosti myös esille kustannukset, mutta hänelle itse kustannuksia tärkeämpää on niiden ennustettavuus. Muita tärkeitä tekijöitä hankittaessa asiantuntijapalveluja olivat aikaisemmat kokemukset yrityksestä tai henkilöistä, joilta asiantuntijapalveluja ostetaan sekä asiantuntijan kyky tehdä yhteistyötä ja keskustella asiakkaan henkilökunnan kanssa konsultoiden, esittämättä omia näkemyksiään liian jyrkästi. Yksittäisten vastaajien mielestä lisäksi saatavuus, aikataulujen pitävyys,

toimittajan toiminnan jatkuvuus sekä asiantuntijan syvälinen paneutuminen asiakkaan tapaukseen ovat oleellisia harkinnan aiheita asiantuntijapalvelujen ostajalle.

#### **8.4 Ostamisella tavoitellut hyödyt**

Seitsemän haastateltua näki palvelujen ostamisessa useita hyötyjä ja ainoastaan yksi vastaaja näki ostamisessa vain yhden hyödyn. Kuusi haastateltua ilmoitti, että ostamalla saadaan osaamista ja tietotaitoa, jota itsellä ei ole. Muutama vastaaja katsoi, että palvelua ostettaessa hyödytään, koska omat henkilöresurssit säästyvät ja ne voidaan käyttää muuhun työhön kuten esimerkiksi omaan kehitystyöhön. Lisäksi ostamalla tietyt toiminnot palveluina voidaan vähentää henkilösidonaisuuden aiheuttamia riskejä, kun tietotaito ei kasaannu yhdelle henkilölle omassa organisaatiossa.

Viisi haastateltua oli sitä mieltä, että esimerkiksi ohjelmistokehityspalvelua saadaan halvemmalla tai kustannustehokkaammin, kun se ostetaan. Lisäksi sovelluskehityspalvelun ostamisesta hyödytään, kun saadaan tuote, jota ei ollut alun perin olemassakaan. Hyötyä saadaan myös siitä, että asiantuntija pystyy kertomaan asiakkaalle, mikäli tämän kaavailema toteutustapa ei toimi tai ole kannattava. Erään haastatellun mielestä asiakas hyötyy, kun palvelun toimittaja huolehtii siitä, että tietojärjestelmäprojektiin liittyvät murheet ja stressi poistetaan asiakkaan hartioilta.

Ylläpitopalvelun ostamisesta nähtiin hyötyinä se, että ongelmatilanteet ratkaistaan nopeammin kuin itse tehtäessä. Lisäksi saadaan tavallaan vakuutusturva omalle tuotannolle vikatilanteiden varalta ja vastuu virhetilanteen nopeasta korjaamisesta siirtyy toiselle organisaatiolle. Verkkoonvientipalvelujen tuomina hyötyinä nähtiin järjestelmien tehokkaampi käyttöönotto.

Koulutuspalvelujen ostamisella saavutettaviksi hyödyiksi katsottiin, että asiantuntijan antamassa koulutuksessa asiat opitaan tehokkaammin kuin itse opiskelemalla. Eräs vastaajista näki koulutuksen ostamisesta saatavina hyötyinä myös rahan säästämisen ja ongelmien välttämisen. Hänen mielestään ostettavat tuotteet ja järjestelmät, joissa niitä käytetään, ovat niin monimutkaisia, että mikäli niitä ei tunne, voi käyttäjä aiheuttaa vahinkoa esimerkiksi suunnittelemattomien katkojen tai väärin asetusten muodossa.

Tällaisia käyttäjän aiheuttamia tuotannon keskeytymisestä tai häiriintymisestä koituvia kustannuksia tai rahallisia menetyksiä voidaan torjua varmistamalla käyttäjien parempi tuotteen ja järjestelmän tunteminen ja käyttövarmuus ostamalla asiantuntevaa koulutuspalvelua.

Myös Intellitelin asiantuntijapalveluja tuottavilta henkilöiltä kysyttiin, mitkä heidän mielestään ovat asiakkaan asiantuntijapalvelujen ostamisella saavuttamat hyödyt. Kaikki yrityksen omat asiantuntijat olivat sitä mieltä, että palveluja ostamalla asiakas saa ostamansa tuotteen tuotantokäyttöön huomattavasti nopeammin ja varmemmin ilman virheitä. Tällöin säästetään työkustannuksissa ja lisäksi liiketoiminta saadaan nopeammin käyntiin, jolloin myös liiketoiminnasta saatavat tuotot realisoituvat aikaisemmin. Ylläpitopalvelun ostamisella asiakas varautuu siihen, että tietoverkkojen muuttuessa myös ostettu tuote päivitetään, ja sen toimintakyky säilyy teknologian kehittyessä. Lisäksi ylläpitopalvelusta saadaan nopea apu ongelmatilanteisiin ja niitä ei tarvitse jäädä ratkomaan yksin. Koulutuspalvelusta hyötynä saadaan nopeampi ja tehokkaampi tiedonsiirto asiantuntijalta asiakkaalle, koska tuotantokäyttöön tehtyjen ohjelmistotuotteiden suunnittelussa ei käytön helppous ole perinteisesti ollut mikään itseisarvo. Yksi asiantuntijoista arveli, että eräässä asiakastapauksessa asiakkaalla tehtiin peräti kaksi viikkoa ylimääräistä työtä siksi, ettei asiakas halunnut ottaa koulutusta, josta olisi joutunut maksamaan erikseen.

## **8.5 Ostamisen riskit**

Henkilösidonnaisuus ja siihen liittyviä seikkoja nimettiin riskeiksi kahdessa organisaatiossa. Henkilösidonnaisuuden riskinä nähtiin, että asiantuntijat lähtevät yrityksestä eikä jäljelle jää ketään, joka osaisi palvelun tuottaa. Tämän riskin vaikutukset sen toteutuessa tuntuvat erityisesti silloin, kun palvelu on ollut kokonaan ulkoistettu eikä omalle henkilökunnalle ole kertynyt lainkaan osaamista ja tuotekokemusta.

Riskejä liittyy myös palvelun tuottavan yrityksen asiantuntemuksen ja osaamisen tasoon. Kolme haastateltua katsoi erityisesti sovelluskehityspalvelun ostamisen riskiksi sen, että toimittaja ei pystykään tekemään ohjelmistoa. Palvelun tarjoajalta saattaa loppua osaaminen kesken projektin tai ohjelmiston kehitystyön jälki ei olekaan riittävän

hyvää. Ainoastaan yksi vastaaja nimesi aikatauluissa pysymättömyyden sovelluskehityspalvelun ostamisen riskiksi. Hän kuitenkin piti tätä vakavana riskinä, koska katsoi sen johtavan koko järjestelmän myöhästymiseen ja sitä kautta liiketoiminnallisiin tappioihin.

Ostajan ja myyjän väliseen suhteeseen sekä myyvään organisaatioon liittyviä riskejä toi esiin kolme vastaajaa. Riskejä muodostuu muun muassa siitä, jos toimittajan liiketoiminta loppuu tai toimittaja vaihtaa toimintansa fokusta radikaalisti. Tätä kautta pienet ja aloittelevat yritykset koettiin riskialttiimmiksi toimittajiksi kuin vakiintuneemmat toimittajat. Liikaa riippuvuutta toimittajasta tai käänteisesti omien hallintamahdollisuuksien vähenemistä pidettiin myös palvelujen ostamisen riskeinä.

Asiantuntijapalvelujen ostamisessa nähtiin paitsi myyjästä myös asiakkaasta itsestään aiheutuvia riskejä. Kolme vastaajaa tunnisti palvelujen ostamisen riskiksi sen, että asiakas ei välttämättä osaa määritellä omia tarpeitaan oikein. Muita riskejä ovat se, ettei asiakas yksinkertaisesti tiedä, mitä haluaa tai sitten se, että asiakas haluaa enemmän kuin palvelujen ostamisella realistisesti voidaan saavuttaa eli hän haluaa niin sanotusti "*kuun taivaalta*". Yksi haastatelluista puolestaan piti ylläpitopalvelun ostamisessa riskinä sitä, että jätettäessä ylläpitopyyntö, johon vastaus olisi löytynyt tuotteen käyttöohjeesta, laskutetaankin palvelusta erikseen eikä sen katsota kuuluvan normaaliin ylläpitopalveluun ja sitä kautta palvelusta maksettavaan kiinteään kuukausihintaan. Kustannusriskin lisäksi tämä on henkilökohtainen riski, mikäli tällaista työtä tilanneen henkilön esimies puuttuu siihen, että joudutaan maksamaan ylimääräistä, vaikka asian olisi pitänyt selvitä käyttöohjeesta.

Intellitelin asiantuntijoista ainoastaan kaksi näki asiantuntijapalvelujen ostamisessa riskejä asiakkaalle. Toisen mielestä riskinä on tietotaidon jääminen myyjälle, kun asiakas ei opettele asioiden tekemistä itse. Tämä asiantuntija tosin arveli, ettei riski realisoituisi muutoin kuin siinä tapauksessa, että palveluja tuottava yritys lopettaisi toimintansa. Toinen piti mahdollisena riskinä asiakkaalle sitä, että palvelua tuottamaan lähetetään henkilö, jolla ei ole todellista asiantuntemusta. Hän katsoi riskiksi myös sen, että toimitettava asiantuntijapalvelu on jotain muuta kuin, mitä asiakas on kuvitellut tilaavansa. Epäonnistuminen palvelun sisällön yhteisessä määrittelyssä on siis riski asiakkaalle.

## 8.6 Syitä miksei asiantuntijapalveluja osteta

Seitsemän vastaajaa esitti pääasiassa kolme syytä sille, miksei heidän organisaatiossaan ole ostettu tai osteta ohjelmistotuotteeseen liittyviä asiantuntijapalveluja. Ensimmäisenä syynä oli oman teknisen osaamisen taso ja tuotteesta jo kertynyt kokemus. Eräs haastatelluista totesi: *"Ihmisten tekemiähän ne ohjelmistotuotteet on, että kyllä niitä itse oppiikin aika hyvin"*. Toisen mielestä taas tuotteen asennukseen ja alustukseen liittyvät ongelmat ovat luokkaa *"näitä on ennenkin nähty"*. Kummankin vastaajan organisaatiossa on käytössä jo vakiintuneempi ohjelmistotuote. Toisen organisaation edustaja myös huomautti, että tekniikka yleensä ei ole muuttunut kyseisen tyyppisissä tuotteissa eikä liioin Intellitelin tuotteessa pariin vuoteen. Molemmat vastaajat olivat konsernin sisäisten yksiköiden edustajia ja pitkäaikaisia asiakkaita.

Toinen syy on se, että tuotteen käyttö ja verkkoonviennit halutaan opetella itse. Itse opeteltaessa nähtiin kyllä, että tällöin esimerkiksi tuotteen verkkoonvienti vie kauemmin. Itse tekemisen hyvinä puolina olivat kuitenkin tutustuminen tuotteeseen ja pohja myöhemmälle omatoimiselle ongelmanratkaisulle. Lisäksi eräs vastaaja katsoi, että itse tehtäessä kustannukset jäävät pienemmiksi kuin asennuspalvelua ostettaessa, vaikka esimerkiksi asennusongelmissa jouduttaisiin turvautumaan Intellitelin ylläpitopalveluun. Omatoimisen opettelun palvelujen ostamatta jättämisen syyksi nimenneiden vastaajien joukossa ei ollut lainkaan uusasiakkaita.

Kolme haastateltua esitti palvelujen ostamatta jättämisen syyksi sen, että tuotteen käyttäjiä on vain muutamia tai tuotteen käyttötapaukset ovat rajoitettuja. Yhdessä näistä tapauksista tuotteen käyttäjät ovat lisäksi olleet mukana, kun asennuspalvelu on ensimmäistä kertaa tuotettu asiakkaalle. Tapauksissa, joissa asiakas on ostanut sovelluskehityspalvelua, on asiakkaan oma henkilökunta ollut niin tiiviisti mukana kehitysprojektissa, että heille on tarvittava osaaminen ja kokemus siirretty projektin aikana. Siirto on tapahtunut ikään kuin kehitysprojektin sivutuotteena ilman, että asiakas on ehkä ymmärtänyt saavansa lisänä palvelua, joka ei kuulu itse sovelluskehityspalveluun. Kaksi näistä kolmesta haastatellusta myös katsoi, että tuotteen asennus- ja käyttödokumentaatio riittää omille työntekijöille tuotteen asennuksen ja käytön opiskeluun. Näin ollen näissä yksiköissä ei ole tarvetta ostaa asennus- tai koulutuspalveluja. Kaikki kolme vastaajaa olivat joko pitkäaikaisia tai

keskipitkän asiakassuhteen omaavia asiakkaita.

Eräs uusasiakas esitti palvelujen ostamatta jättämisen syyksi pienten yritysten tarjoamien koulutuspalvelujen materiaalien heikon laadun ja viimeistelyn puutteen, puutteellisen palautteen keruun ja muutenkin tuotteistamattoman koulutuspalvelun. Yhteistyökumppanin tuotteiden ylläpitopalvelun itse hoitamiseen oman tukikeskuksen kautta syyksi nähtiin eräässä keskipitkän asiakassuhteen omaavan asiakkaan tapauksessa puolestaan se, että näin säästetään kumppanin resursseja. Nämä kaksi yksittäistä vastaajaa olivat molemmat yritysten edustajia.

Intellitellillä haastatelluista asiantuntijoista ainoastaan yksi pohti syitä sille, mikseivät asiakkaat osta asiantuntijapalveluja. Hänen näkemyksensä mukaan tämän hetkessä taloustilanteessa asiakkaat eivät haluaisi maksaa mistään mitään. Lisäksi hän arveli, että joissain tapauksissa asiakkaalla tuotetta käyttävä henkilö saattaa olla asiakasorganisaation ulkopuolelta vuokrattu resurssi, jolloin esimerkiksi koulutusta ei oteta, koska sen katsotaan menevän hukkaan. Muiksi mahdollisiksi syiksi hän nimesi sen, että Intellitelin palvelut ja eräät muut yrityksen sisäiset asiat kilpailevat liian vahvasti keskenään. Hän katsoi tuotteen asennusohjeen olevan niin hyvän, että se kilpailee asennuspalvelun kanssa. Lisäksi koulutuspalvelu kilpailee ylläpitopalvelun ja koko käyttöohjeen kanssa. Ylläpitopalvelun pahin kilpailija on puolestaan Intellitelin tuotteiden hyvä toimintavarmuus.

## **8.7 Kokemukset Intellitelin asiantuntijapalveluista**

Kysyttäessä asiakkailta heidän kokemuksiaan Intellitelistä ja erityisesti yrityksen asiantuntijapalveluista, painottuivat vastaukset voimakkaasti kokemuksiin ja mielipiteisiin Intellitelin tuotteista. Nämä vastaukset eivät kuitenkaan kuulu tämän tutkimuksen piiriin muuta kuin silloin, kun kyseessä on konsultointipalveluna ostettu sovelluskehitys. Sovelluskehityksen osalta tuotteen ominaisuudet ja mahdolliset viat ovat tietysti osa palvelun laatua. Kuitenkaan ostettaessa valmista tuotetta, eivät tuotteen ominaisuudet liity suoranaisesti palvelun laatuun.

Asiakkaiden ensimmäiset vastaukset kysymykseen olivat hyvin positiivisia. Ylläpitopalvelua pidettiin nopeana ja hyvin toimivana. Moni vastaaja kiitteli yrityksen

osaamista ja asiantuntemusta omalla alallaan. Erään haastatellun mielestä erityisesti Intellitelin ylläpitopalveluhenkilökunnan oman tuotteen tuntemus on erinomaista verrattuna esimerkiksi isojen laitevalmistajien kuten Hewlett Packardin ylläpitohenkilöiden tuotetuntemukseen. Vuoden 2002 aikana suoritettuja asennuspalveluja pidettiin laadukkaina ja asiantuntevina. Yksi haastatelluista uusiasiakkaista kiitteli erityisesti Intellitelin asennuspalveluun liittyvää, asiakkaalle ennen asennuspalvelun suorittamista toimitettavaa, dokumenttia asennuksen vaatimuksista sekä jälkeenpäin toimitettavaa raporttia asennuksen suorittamisesta. Lisäksi Intellitelin toiminnassa kiitettävää asiakkaiden mielestä on joustavuus, aikatauluissa pysyminen ja tehokkuus.

Kriittisten kommenttien esiin tuomiseksi oli kysyttävä erikseen yritykseen ja sen palveluihin liittyvistä huonoista kokemuksista. Kahden vastaajan kriittiset kommentit koskivat ainoastaan Intellitelin tuotetta ja kaksi vastaajaa ei antanut lainkaan negatiivista palautetta yrityksen toiminnasta. Asennuspalvelu ei ole aikaisemmin toiminut täysin moitteettomasti. Eräällä asiakkaalla oli kokemuksia tuotteen asennuksen viivästyisestä ja palvelun tuottajasta, jonka osaaminen ja asiantuntemus eivät vakuuttaneet. Asennuksen viivästyisessä syytä oli haastatellun mukaan tosin asiakasorganisaatiossa itsessäänkin. Toinen haastateltu katsoi, että Intellitelin edustaja oli antanut liian helpon kuvan tuotteen asennuksesta ja alustuksesta. Kyseisellä henkilöllä oli myös ollut asennukseen sellainen katsantokanta, että välittömästi asennuksen ja alustuksen jälkeen vastuu siirtyy asiakkaalle. Asiakas oli myös ollut yllätynyt siitä, että asennuksen valmistuminen ei tarkoittanutkaan sitä, että tuotteen toimivuutta asennusympäristössä olisi riittävän kattavasti testattu. Asiakas oli odottanut, että Intellitel testaa tuotteensa toiminnan asennusympäristössä sekä verkon eli lyhytsanomakeskuksen että palveluntarjontaohjelmiston eli asiakkaan oman ohjelmiston suuntaan.

Eräs haastatelluista oli törmännyt siihen, että he olivat tilanneet asiantuntijapalvelua ja kuvitelleet saavansa jotain aivan muuta kuin mitä Intellitel oli todellisuudessa toimittanut. Asiakkaan tilaamat asiantuntijapalvelut eivät olleet olleet riittävän tarkasti määriteltyjä, minkä lisäksi palvelujen lopullinen hinta oli muodostunut asiakkaalle epämiellyttäväksi yllätykseksi. Sama vastaaja tosin totesi, että myös asiakkaan oma epäonnistuminen omien tarpeiden määrittelyssä oli vaikuttanut siihen, ettei palveluista oltu saatu irti sitä, mitä oli ajateltu tilattavan.

## 9 NÄKEMYKSET TUOTTEISTAMISPROSESSISTA

Tässä kappaleessa esitellään asiakkaiden näkemykset siitä, mitä on asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. Lisäksi pyritään löytämään vastauksia kysymykseen, miten palvelutuote asiakkaiden mielestä tulisi rakentaa, ja miten tärkeää on vakiointi palvelutuotetta rakennettaessa. Tässä kappaleessa samoin kuin edellisessäkin Intellitelin omien asiantuntijapalveluja tuottavien henkilöiden näkemykset samoista asioista on esitelty asianmukaisten alikappaleiden lopussa. Myös tässä kappaleessa on tarkoituksena esitellä kerätty ja käsitelty aineisto, ei tehdä siitä tulkintoja.

### 9.1 Tuotteistamisen kannattavuus ja hyödyt

Kaikille haastatelluille tuotteistaminen oli terminä tuttu ohjelmistoliiketoiminnan puolelta. Kun heiltä kysyttiin, mitä voisi kuulua palvelun tuotteistamiseen, saatiin seuraavanlaisia vastauksia viideltä vastaajista. Palvelun tuotteistamiseen kuuluu palvelutuotteen erilaiset variaatiot ja eri komponenttien vakiointi, fyysiset todisteet, prosessien vakiointi ja toimintatapojen määrittely sekä erityisesti vakiohinnoittelu. Eräs asiakkaista huomautti, ettei pelkkää hinnastojen laatimista palveluille voida pitää tuotteistamisena.

Palvelujen tuotteistamisen kannattavuuden edellytyksenä eräs vastaaja piti sitä, että palvelussa on joitain sellaisia osia, joita voidaan hyödyntää useamman kerran palvelua toimitettaessa. Mikäli toimituksia on harvakseltaan ja itse tuotekin, johon palvelut liittyvät, muuttuu jokaisen toimituksen välissä, on palvelujen tuotteistaminen liian kunnianhimoinen tavoite. Myös kaksi muuta vastaajaa nosti esille tuotteistamisen aiheuttamat kustannukset ja epäili palvelujen tuotteistamisen kannattavuutta etenkin Intellitelin tapauksessa. Toinen esitti syyksi sen, että asiakkaita on rajoitetusti ja toisessa tapauksessa syyksi esitettiin sitä, että kyseessä on kertaluontoinen ja räätälöity ohjelmisto.

Intellitelin asiantuntijoiden mielestä asiantuntijapalvelujen tuotteistamiseen kuuluu palvelujen sisältöjen ja tuotantoprosessien määrittely, fyysisten todisteiden luominen sekä palvelujen hinnoittelu ja niiden viestiminen asiakkaalle eri tavoin. Myös vakiointi katsottiin osaksi tuotteistamisprosessia. Tuotteistamisen katsottiin kannattavan

silloin, kun sen avulla säästetään aikaa tai rahaa tai pystytään välttämään ristiriitatilanteita palvelujen tuottamisessa.

Tuotteistamisella katsottiin Intellitelin sisällä saavutettavan molemminpuolisia hyötyjä. Aikaa säästetään, kun samaa asiaa ei tehdä monta kertaa alusta alkaen. Lisäksi kerran tehtyä voidaan myydä uudestaan pienillä muutoksilla, jolloin hinnat pysyvät kohtuullisina. Myös fyysisten todisteiden luominen on nopeuttanut työskentelyä. Tuotteistamisen katsottiin tuottavan asiakkaalle varmuutta siitä, että hän saa laadukasta palvelua eikä jotain hätäisesti kokoon kasattua suoritetta. Tuotteistaminen lisää palvelujen toistettavuutta ja vähentää tekijäriippuvuutta.

## 9.2 Palvelutuotteen vakiointi

Vakioinnin osana tuotteistamista nosti esiin ainoastaan yksi vastaaja. Hänkin pohti kuitenkin sitä, että ohjelmistokehityksessä tuotteistamiseen kuuluu prosessien vakioiminen vaihtuvan sisällön tuottamiselle, mutta hän epäili, että sama ei pitäisi välttämättä palvelutuotteisiin. Kysyttäessä haastatelluilta erikseen heidän näkemyksiään vakioinnista palvelun tuotteistamisen osana, osoittautui, että seitsemällä vastaajalla oli kuitenkin mielipide tästä asiasta.

Yksi vastaajista katsoi, että tuotantohyödykkeeseen liittyvät asiantuntijapalvelut ovat niin monimutkaisia, että niitä olisi hankala vakioida. Toinen vastaaja kuitenkin vastaavasti totesi, että esimerkiksi laitetoimittajilla alkavat palvelujen rakenteet olemaan jo hyvin vakioita toimittajasta riippumatta. Lisäksi hänen mielestään ohjelmistotoimittajien ylläpitopalvelujen sisällöt ovat hyvin vakiintuneita.

Kolme vastaajista kommentoi ainoastaan ylläpitopalvelun vakiointia. Erään mielestä Intellitelin ylläpitopalvelu on jo hyvin vakioitu. Hän näki jopa mahdollisena, että kun oman organisaation tarpeet muuttuvat, saatetaan joutua tilaamaan Intelliteliltä enemmän omiin tarpeisiin räätälöityä ylläpitopalvelua. Useampi vastaaja piti ylläpitopalvelun vakioinnin kannalta erittäin hyödyllisenä ja asiakkaan kannalta erittäin hyvänä sitä, että ylläpitopalveluun kuuluisi tietokanta, josta löytyvät ylläpidon aiemmin ratkomien ongelmatilanteiden ratkaisut. Eräs asiakkaista huomautti: ”*Kaikki haluavat ensin itse hakea*

*vastausta ennen kuin kysyy toiselta*". Yksi vastaajista ilmoitti suoraan olevansa sitä mieltä, että tällaisen ylläpitopalvelun osan pitäisi olla kaikkien ylläpitoa ostavien asiakkaiden käytössä eikä ainoastaan kalleimmassa palveluluokassa. Tietokannan käytössä osana ylläpitopalvelua nähtiin vielä olennaiseksi se, että tietokannan laadun on oltava hyvää ja sitä on jatkuvasti kehitettävä. Keskenräiseksi jäänyt tai vanhentunut tietokanta on palvelun kannalta huonompi kuin se, että koko tietokantaa ei ole olemassa.

Uusasiakkaat näkivät palvelujen vakioinnissa paljon asiakashyötyjä. Toinen katsoi palvelun osien vakioinnin eduksi sen, että yksittäinen asiakas saa hyödykseen kaikkien aikaisempien toimitusten kokemuksen, kun tämä kokemus ja siitä opitut asiat on kerran vakioitu palvelun rakenteeseen. Toisen mielestä taas vakiointi auttaa asiakasta etukäteen paremmin ymmärtämään, minkälaista palvelua hän on ostamassa ja mitä siihen tulee sisältymään.

Intellitelin asiantuntijoiden mielestä kaikkien palvelujen tuotantoprosessit tai ainakin niiden osia on vakioitu suunnittelemalla toimintatapoja eri työvaiheille ja dokumentoimalla nämä suunnitelmat. Lisäksi on tehty tarkastuslistoja eri työvaiheille sekä koulutettu palvelujen tuottajia, jotta näille muodostuisi rutiini työvaiheiden suorittamiseen. Verkkoonvientipalvelua on vakioitu siten, että tuotteille on suunniteltu perusasetukset, joilla tuote asennetaan, ellei asiakas itse määrittele haluamiaan asetuksia. Koulutuksen osalta on vakioitu koulutusmateriaalit, joita rajaamalla on mahdollista räätälöidä asiakkaalle tarjottava koulutuspaketti asiakkaan tarpeiden mukaisesti ilman, että koulutusmateriaalia pitää alkaa erikseen tekemään. Myös verkkoonviennissä räätälöintiä tarvitaan aina jonkin verran asiakaskohtaisesti.

### **9.3 Palvelutuotteen rakentaminen**

Palvelutuotteen rakentamiseen, osana palvelun tuotteistamisprosessia, liittyvät vastaukset ja näkemykset on kerätty tähän kappaleeseen. Tutkimusaineiston kategorisoinnin ja käsitteellistämisen seurauksena tutkimusaineisto on näiltä osin pystytty ryhmittelemään palvelutuotteen rakentamiseen käytössä olevien työkalujen ryhmittelyn mukaisesti.

### 9.3.1 Palvelutuotteen sisällön ja ominaisuuksien määrittely

Keskusteltaessa palvelujen ja niiden sisältöjen määrittelystä yleensä, viisi vastaajaa puhui ainoastaan ylläpitopalvelun määrittelystä. Kaikille oli selvää se, että ylläpitopalvelun sisältö on määritelty tehdyssä ylläpitosopimuksessa. Kyseiset henkilöt ovat joko olleet itse tekemässä näitä sopimuksia tai vaihtoehtoisesti ovat niitä henkilöitä, jotka sopimuksia hyödyntävät eli tilaavat ylläpitopalvelua. Näiden henkilöiden pitäisi siis tuntea ja ymmärtää ostetun palvelun sisältö parhaiten. Eräs vastaajista kuitenkin tuumi, että sopimus on luultavasti ihan kohtuullisen hyvin kunnossa. Toinen haastateltu oli sitä mieltä, että sopimus pitäisi saada riittävän selkeäksi, koska tällä hetkellä on vaikea muistaa minkä työn on määritelty menevän mihinkin kategoriaan ja hintaluokkaan. Lisäksi hän esitti epäilyn, ettei kaikkea palveluun sisältyvää edes voitaisi määrittellä sopimuksella.

Yhden keskipitkän asiakassuhteen omaavan asiakkaan näkemyksen mukaan myyjät eivät ole kyseisellä alalla onnistuneet määrittelemään palvelukokonaisuuksia ja niiden sisältöjä. Hänen kokemuksensa mukaan, kun esimerkiksi sovelluskehityspalvelusta tehdään sopimus, niin ostajalle ja myyjälle jää aivan eri käsitykset siitä, mitä ollaan tekemässä ja mistä kaikesta asiakas tulee maksamaan. Tämän kaltaiset väärinkäsitykset aiheuttavat usein sekaannusta myöhemmin. Hänen mielestään pyrkimys palvelujen sisältöjen tarkempaan määrittelyyn olisi positiivista kehitystä, joskin hän pohti, onko palvelujen tarkka määrittely edes mahdollista samaan tyyliin kuin ohjelmistotuotteiden ominaisuuksien ja toiminnallisuuksien spesifiointi.

Eräs uusasiakas oli sitä mieltä, että yleisesti olisi tarvetta palvelutuotteiden sisältöjen tarkemmalle dokumentoidulle määrittelylle. Hänen mielestään etenkin palvelusta syntyvien lopputulosten kuvaaminen on tärkeää.

Haastatelluilta kysyttiin vielä erikseen heidän näkemyksiään asiakkaan merkityksestä palvelujen sisällön määrittelyn kannalta. Kaikki yritysten edustajat olivat sitä mieltä, että tarvittavien palvelujen tai niiden sisältöjen itse määrittelemisen on vaikeaa. Erään mielestä kyse on siitä, että asiakkaat eivät ainakaan uuden hankinnan kohdalla huomaa itse, mitä palveluja he todellisuudessa tarvitsisivat. Kahden muun mukaan kyse on siitä, että itse ei osata tilata teknisesti oikeanlaista tai riittävää palvelua. Toinen heistä kuvaakin asiakkaan

määrittelyvaikeuksia seuraavasti: *"Se, mitä toimitetaan pitää olla se, mitä on haluttu. Se ei välttämättä ole se, mitä on tilattu, vaan mitä on haluttu"*.

Konsernin sisäisten yksikköjen vastaajista ainoastaan yksi näki suuren merkityksen sillä, että asiakas osaa itse määrittellä tarkasti sen, mitä palvelulta haluaa. Kaksi yksiköiden edustajista oli ehdottomasti sitä mieltä, että asiakkaan ei ole vaikea määrittellä tarvitsemiensa palvelujen sisältöjä itse. Ensimmäisen mielestä ostaja tietää aina parhaiten, mitä hän tarvitsee. Kuitenkin sama vastaaja oli sitä mieltä, että on myyjän tehtävä helpottaa ostajaa eikä päinvastoin. Toinenkin vastaajista lisäsi, että mikäli ei itse tiedetä kaikkia olemassa olevia mahdollisuuksia, niin silloin määrittelyyn pitää saada apua myyjältä. Ainoastaan neljäs konsernin sisäinen haastateltu oli avoimesti sitä mieltä, että palvelujen määrittely itse voi olla joskus vaikeaa. Hän kuten eräs yritystenkin edustaja piti kuitenkin kokemusta palvelujen ostamisesta helpottavana tekijänä sille, että itse osataan määrittellä tarvittujen palvelujen sisältöjä.

Intellitelin asiantuntijoista kolme katsoi, että tällä hetkellä tehdyt määrittelyt ovat vielä liian abstrakteja. Heidän mielestään palvelujen määrittelyyn pitäisi sisältyä palvelun tuottamisen tavoite ja hyödyt, palvelulla ratkaistavissa oleva liiketoimintaongelma sekä palvelun toteutus, kesto ja hinta. Erään vastaajan mielestä palvelujen sisällöt pitäisi määrittellä jokaisen tuotteen kohdalla erikseen silloin, kun tuote vaikuttaa palvelun sisältöön. Yksi asiantuntijoista piti palvelujen sisällön määrittelemistä haasteellisena tehtävänä ja toinen oli sitä mieltä, että palvelun tuottajan olisi ehdottomasti osallistuttava palvelun määrittelyyn ristiriitojen välttämiseksi.

Asiakkaan kyky määrittellä tarvitsemansa palvelut tai osallistua niiden määrittelyyn nähtiin Intellitelin sisällä erittäin merkityksellisenä. Asiantuntijoiden kokemuksen mukaan asiakkailta on ongelmia tietää ja määrittellä, mitä he itse todella tarvitsisivat. Lisäksi asiakkaat ovat joskus selkeästi ymmärtäneet palvelujen sisällöt väärin. Koulutuspalvelua tuottaessa paikalla on ollut esimerkiksi muitakin kuin sellaisia henkilöitä, joita varten koulutus oli suunniteltu. Eräs asiantuntijoista oli saanut asiakkaalta sellaista palautetta, että Intellitelissä on annettu liikaa periksi asiakkaalle sisällön määrittämisessä, kun on liikaa pyritty tekemään, kuten asiakas on halunnut.

### 9.3.2 Ihmiset osana palvelutuotetta

**Palvelun tuottavan henkilön ja asiakkaan itsensä merkitys** palvelujen tuottamisessa olivat oleellisesti asiantuntijapalveluihin liittyviä tekijöitä viiden vastaajan mielestä. Eräs vastaajista näki, että kommunikointi on parantunut paitsi Intellitelillä tehtyjen asiantuntijapalvelujen kehitystoimenpiteiden myös asiakkaan omassa organisaatiossa tehtyjen muutosten ansiosta. Hänen organisaatiossaan on yhteydenottojen tekeminen keskitetty kahdelle henkilölle, jotka huolehtivat myös siitä, että vastauksia ei kysytä sellaisiin ongelmiin, joihin itse osataan vastata. Tästä huolimatta tehdyn palvelupyynnön aiheuttamien toimenpiteiden edistymistä ja tuloksia pystyvät passiivisen viestintäkanavan avulla seuraamaan muutkin henkilöt kuin ne, joiden kautta yhteydenpito on kanavoitu.

Palvelun tuottavan henkilön on haastateltujen mielestä oltava ehdottomasti asiantuntija omalla alallaan. Asiakkaan törmääminen itseään osaamattomampaan asiantuntijaan on asiantuntijaorganisaatiolle todella haitallista, koska asiakas turhautuu joutuessaan neuvomaan asiantuntijaa ja kuva koko organisaation osaamisesta riippuu juuri kyseisestä kontaktihenkilöstä. Tällainen vaara on erityisen todennäköinen silloin, kun yrityksessä on järjestetty ylläpitopalvelu niin, että asiakas ottaa ensimmäisenä yhteyttä ohjelmistoyrityksen käyttötukipalveluun tai tukikeskukseen. Palvelun tarjoajan on oltava paitsi asiantuntija myös tunnistettava mahdolliset osaamiserot itsensä ja asiakkaan välillä sekä pystyttävä sopeuttamaan oma kommunikointinsa sen mukaisesti. Asiantuntijalta odotetaan ammattimaista käytöstä ja kyseessä olevan asiakastapauksen perusteellista tuntemusta.

Ihmisten toimintaan vaikuttaa luonnollisesti sekä ostajan että palvelun tuottajan puolelta erilaiset asenteet ja ihmisten yhteistyökyky. Yhteistyökykyä haastatellut, jotka asian ottivat esiin, pitivät kuitenkin enemmänkin ”*kemioiden yhteen sopimisena*” tai ”*henkimaailman asioina*”, kuin järjestelmällisesti kehitettävissä olevana ja kontrolloitavana palveluun vaikuttavana tekijänä. Useimmat haastatelluista eivät edes tuoneet yhteistyökykyä esille. Asenteita kommentoi vain kaksi vastaajaa. Toisen näkemyksen mukaan teknisillä asiantuntijoilla ei esiinny asenneongelmia kuten esimerkiksi ylimielistä suhtautumista, mutta kummallakin puolella toimivilla projektipäälliköillä tai vastaavilla saattaa olla liiallista pätemisen tarvetta. Hänen mielestään asiakkaan puolella toimiva

käyttöhenkilökunta ei yliarvioi omaa teknistä osaamistaan, mutta heiltä saattaa kyllä puuttua kokonaisnäkemystä, mikä vaikuttaa heidän toimintaansa. Toisella vastaajista oli itsellään runsaasti kokemusta asiantuntijana toimimisesta. Hän myönsi jopa omalta osaltaan sen todellisten asiantuntijoiden keskuudessa helposti vallitsevan asenteen, ettei liian yksinkertaisiin kysymyksiin haluta vastata.

Intellitellillä haastatelluista henkilöistä kolme näki, että palveluja tuottavan henkilön olisi ehdottomasti kyettävä ymmärtämään asiakasta ja tämän ongelmia sekä pystyttävä kommunikoimaan asiakkaan kanssa tämän omalla tasolla. Yksi vastaajista piti tärkeänä sitä, että asiantuntija pystyy ottamaan tilanteen haltuun ja hoitamaan asiakkaan puolesta asiat, joiden hoitamiseen asiakkaan oma osaaminen ei riitä. Useampi vastaaja piti tärkeänä asiantuntijoiden yhteistyökykyä ja asennetta. Kaksi haastateltua asiantuntijaa piti ongelmallisena Intellitellissä asiantuntijoiden keskuudessa toisinaan esiintyvää, erittäin negatiivista asennoitumista asiakasta kohtaan. Palvelun tuottajalta katsoivat kaikki asiantuntijat vaadittavan luovuutta.

Asiakkaan merkitys palvelujen tuotannossa nähtiin Intellitellin sisällä suurena. Asiakkaalla on oleellinen rooli ylläpito-, verkkoonvienti ja koulutuspalveluissa. Kaikissa näissä asiakas voi omalla toiminnallaan viivyttää tai häiritä palvelun laadukasta toimittamista. Esimerkiksi ylläpitopalvelussa suuri merkitys on sillä, että asiakas antaa riittävät tiedot ongelmastaan tehdessään ylläpitopyynnön. Ilman riittäviä tietoja asiantuntijat joutuvat pyytämään asiakkaalta tarkennuksia ennen kuin voivat aloittaa palvelun tuotannon. Verkkoonviennissä ja koulutuksessa asiakkaalta vaaditaan myös tiettyjen tietojen keräämistä sekä valmistelevia toimenpiteitä, jotta palvelu voidaan toimittaa. Kaksi vastaajaa katsoi, että asiakkaan hyvä teknisen osaamisen taso helpottaa palvelujen tuottamista.

**Henkilösidonnaisuus** oli kaikkien vastaajien mielestä asiantuntijapalveluihin olennaisesti liittyvä tekijä. Yhden vastaajan mielestä henkilösidonnaisuus on ongelma ainoastaan heidän omassa organisaatiossaan, kun taas Intellitellillä on ylläpitopalvelussa päästy tehokkaasti eroon henkilösidonnaisuudesta asiantuntijapalvelujen kehityksen yhteydessä. Kaksi vastaajista oli puolestaan sitä mieltä, että henkilösidonnaisuudesta pitäisi ehdottomasti päästä eroon. Toinen näistä vastaajista peräti totesi, että hänen oma

organisaationsa toimii siten, että se lisää palvelun tuottajan päässä henkilösidonaisuutta. He eivät käytä palveluille määriteltyjä yhteydenottotapoja, vaan soittavat aina suoraan parille tuntemalleen henkilölle. Muut vastaajat eivät olleet yhtä selkeästi henkilösidonaisuutta vastaan.

Henkilösidonaisuuden hyötyinä nähtiin parempi palvelu toiminnan alussa, jolloin asiakasmäärät ovat pieniä. Lisäksi hyötyinä nähtiin se, että tällöin asiakasrajapinnassa on enemmän tietoa, minkä johdosta palvelu on nopeampaa ja varmempaa. Myös ihmisten parempi tunteminen ja kommunikaation tehokkuus välikäsien puuttuessa katsottiin henkilösidonaisuuden hyväksi puoliksi.

Henkilösidonaisuuden haittoina pidettiin tilanteita, joissa kriittinen henkilö ei ole saavutettavissa tai hän on kokonaan poistunut palvelua tarjoavan yrityksen palveluksesta. Samoin sitä, että kun asiakasmäärät kasvavat ei enää ehditä pelkällä tilanteeseen reagoimisella pelastaa palvelun laatua ja vasteaikoja, koska osaavien palveluhenkilöiden koulutus vie aikaa. Ainoastaan yksi vastaajista mainitsi henkilösidonaisuuden haitaksi sen, että tällöin organisaatio ei opi tehdystä työstä ja uusien asiantuntijoiden kehittymistä ei tapahdu. Myös resurssikonflikteja eli asiantuntijoiden käyttämistä vähemmän vaativissa ongelmissa pidettiin henkilösidonaisuuden haittoina. Yhden vastaajan mielestä asiakkaan ei kuitenkaan tulisi joutua kärsimään henkilösidonaisuuden haitoista, koska he tavallaan yrittävät juuri välttää niitä ostamalla palvelua nimenomaan yritykseltä eikä yksittäiseltä henkilöltä. Palveluja tarjoavan yrityksen on siis vastattava siitä, että asiakkaan ostama palvelu on aina saatavilla.

Intellitelin asiantuntijoista ainoastaan yksi pohti palvelujen henkilösidonaisuutta. Hän totesi sitä esiintyvän paljon ja koki sen erittäin huonona asiana, josta pitäisi pyrkiä pääsemään eroon tuotteistamisen avulla. Vastaaja myös tunsu edellä mainitun tapauksen, jossa asiakas oli omalla toiminnallaan jopa lisännyt palvelun henkilösidonaisuutta.

**Osaamiserot** nähtiin hyvin eri tavalla uusien ja vanhempien asiakkaiden keskuudessa. Kaksi haastateltavaa ilmaisi, että heidän ja toimittajan välillä on huomattava osaamiserot etenkin teknisellä puolella. Näistä vastaajista toinen oli uusiasiakas ja toinen keskipitkän asiakassuhteen omaavan asiakkaan edustaja. Yksi uusiasiakas oli puolestaan sitä mieltä, että

tällä alalla osaamiserot vaihtelevat hyvinkin paljon ja hänen kokemuksensa operaattoriaasiakkaista on se, että sillä puolella on olemassa paljon teknisiä guruja, mutta myös paljon hyvin alhaisen tason teknistä osaamista.

Kaikki pitkäaikaisten asiakkaiden edustajat sekä loput keskipitkän asiakassuhteen omaavien asiakkaiden edustajista puolestaan olivat samaa mieltä siitä, ettei juuri heidän kohdallaan esiinny osaamiseroa teknisessä osaamisessa toimittajaan nähden. Useampi vastaajista kuitenkin arveli olevansa poikkeus ja keskivertoasiakasta pätevämpi teknisesti. Yksi pitkäaikaisista asiakkaista oli kuitenkin itse toiminut usein asiantuntijanroolissa, ja hän oli halukas pohdiskelemaan osaamiserokysymystä laajemminkin. Hänen kokemustensa mukaan asiakkaiden osaaminen on usein heikompaa kuin asiantuntijoiden osaaminen. Lisäksi hän toi esiin sen, että osaamiserot ja erilainen kielen käyttö vaikeuttavat asiantuntijan ja asiakkaan välistä kommunikointia.

Intellitelin kaikki asiantuntijat pitivät asiakkaiden teknistä osaamista ja kokemusta järjestelmällisesti omaa osaamistaan ja kokemustaan heikompina. Kaksi heistä uskoi, että asiakkaalla palvelun tuotantoon osallistuva henkilö tuskin pystyisi tekemään niin vaikeita kysymyksiä, ettei asiantuntija itse osaisi niihin vastata. Asiantuntijoiden mielestä osaamiserot ovat suuremmat suhteessa palveluntarjoaja-asiakkaisiin kuin operaattoriaasiakkaisiin. Yksi asiantuntijoista katsoi, että asiakas tuntee liiketoimintaongelmansa, muttei sen vaatimia teknisiä ratkaisuja tai ratkaisujen optimaalista toteutusta. Hän kuvasi tilannetta sanoin: ”*Teknisesti yleensä asiakas on ihan pihalla*”. Sama vastaaja oli kuitenkin sitä mieltä, ettei asiakkaan edes tarvitse omata teknistä osaamista vaan asiantuntijan tulee tuottaa asiakkaalle paras kokonaisratkaisu.

**Asiakkaan suojeleminen omilta toiveiltaan** osoittautui sellaiseksi asiantuntijapalvelun ominaispiirteeksi, josta muutamalla vastaajalla oli kokemuksia ja selkeitä mielipiteitä. Kaksi vastaajista toi itse esiin sen, että asiantuntijan on oltava valmis suojelemaan asiakastaan hänen omilta toiveiltaan tai näkemyksiltään tarpeen tullen. Toinen vastaajista jopa odotti tätä konsultointipalvelun tarjoajalta ja toisen mielestä nimenomaan hyvä asiantuntijaorganisaatio suojelee asiakasta itseltään. Hänen kokemuksensa mukaan ei ole harvinaista, että asiakas, joka tulee kysymään asiantuntijalta neuvoa, on jo valmiiksi päättänyt, miten asia pitäisi hoitaa, vaikka tämä tapa ei olisikaanärkevin mahdollinen.

Yksi asiakkaista puolestaan kertoi, että tällaista ”suojelemista” on tapahtunutkin ja että rationaalinen asiakas hyväksyy asiantuntijan esittämät tosiasiat. Erään vastaajan mielestä paras keino suojella asiakasta haitallisilta toiveilta on se, että toimitusprojekti ja kaikki riskit, jotka asiakas voi joko itse aiheuttaa tai jotka hän voi omalla toiminnallaan torjua, käydään asiakkaan kanssa yhdessä tarkasti läpi. Jos asiakas vielä tämän jälkeen väittää, ettei joku tietty valinta aiheuta hänelle riskiä, ei asiantuntijalla ole enää mitään tehtävissä. Eräs asiakkaista oli voimakkaasti sitä mieltä, että asiakas tietää aina omat tarpeensa paremmin kuin asiantuntija, ja asiantuntijan pitäisikin ottaa ainoastaan neuvoa antava rooli eikä pyrkiä suojelemaan asiakasta.

### 9.3.3 Palvelutuotteen fyysiset todisteet

Palvelun fyysisistä todisteista asiakkaille tutuin ja selkein oli sopimukset. Sopimusten ja niiden liitteiden katsottiin toimivan palvelun ja sen sisällön määrittelijöinä. Sopimusten lisäksi laskua ja tehdystä työstä toimitettavia raportteja pidettiin myös palvelun ja sen suorittamisen fyysisinä todisteina. Myös ylläpitopalvelussa käytössä olevaa ekstranet-sivustoa pidettiin palvelun konkreettisena osana. Eräs vastaajista arveli, että tuotantohyödykemarkkinoilla palvelut ovat monimutkaisempia kuin kuluttajamarkkinoilla, minkä vuoksi niille olisi vaikeampi kehittää fyysisiä todisteita. Ainoastaan yksi vastaajista piti palvelun fyysisinä todisteina Intellitelin asiakkailleen verkkoonvientipalvelun tilauksen jälkeen toimittamaa ohjeistusta siitä, mitä etukäteisvalmisteluja asiakkaan ja Intellitelin pitää tehdä ennen palvelun toimittamista. Sama vastaaja piti myös koulutusmateriaaleja palvelun fyysisinä todisteina. Hänen mukaansa myös mittarien mahdollinen hyödyntäminen palvelun konkreettisissa todisteissa auttaisi palvelujen kuvaamisessa asiakkaille.

Sopimus pohjat ja erilaiset palveluun liittyvät etu- ja jälkikäteisraportit kuuluvat niihin asioihin, joita on palvelujen tuotteistamisprojektin aikana kehitetty todella paljon. Asiakkaat vaikuttivat tyytyväisiltä olemassa oleviin palvelun konkreettisiin todisteisiin eivätkä kaivanneet muunlaisia palvelua konkretisoivia asioita.

Intellitelin asiantuntijoiden mielestä heidän tuottamiinsa palveluihin liittyviä fyysisiä todisteita ovat sopimukset, esitteet ja toimitusehdot sekä erilaiset palvelua toimitettaessa

tehdyt etu- ja jälkikäteisraportit. Näiden lisäksi palvelujen fyysisiksi todisteiksi katsottiin omat koulutustilat ja -välineet, materiaalit, koulutuksen palautelomakkeet ja yrityksen ekstranetissä tarjotut ylläpitopalvelun ohjelmistotyökalut.

#### 9.3.4 Prosessi osana palvelutuotetta

Haastatelluilta kysyttiin, ovatko Intellitelin erilaiset palvelujen tuotantoprosessit näkyviä asiakkaille. Kaksi vastaajista oli sitä mieltä, että palveluprosessit ovat näkyviä. Toinen näistä vastaajista osasi kuvata prosessin kulun kohtalaisen tarkasti. Toinen ei kuitenkaan joko nähnyt prosessin tarkempaa erittelemistä tarpeellisena tai sitten hänellä ei ollut kovin tarkkaa käsitystä prosessin kulusta. Kahden vastaajan tapauksessa kyseessä on ollut yhdessä tehtävä ohjelmistokehitysprojekti, jonka osalta prosessi on luonnollisesti näkyvämpi kuin muiden palvelujen osalta. Kumpikaan näistä kahdesta haastatellusta ei ottanut suoranaisesti kantaa kysymykseen prosessien näkyvyydestä.

Kolme vastaajaa oli sitä mieltä, että Intellitelin palveluprosessit ovat kehittyneet. Kahden mielestä tähän kehitykseen on eniten vaikuttanut ekstranet-sivuston kehitys, kun taas kolmannen mielestä tapahtunut kehitys näkyy parhaiten palveluun liittyvistä fyysisistä todisteista kuten sopimuksista. Neljännenkin asiakkaan mielestä toimintatavoista huomaa, että Intellitelillä on prosessit määritelty, vaikkakaan hänellä ei ole yrityksen toiminnasta kokemusta niin pitkältä ajalta, että osaisi verrata palvelujen tuotteistamisen aiheuttamaa kehitystä entiseen toimintaan. Erään vastaajan mielestä ylläpitopalvelun prosessi varsinkin asiakkaan päässä on yksi parhaiten määritellyistä, mitä hän on tavannut. Hänen mielestään asiakkaan ylläpitopyyntöjen jättäminen on harvoin toteutettu yhtä systemaattisesti.

Intellitelin kaikki asiantuntijat olivat palveluprosessien näkyvyydestä sitä mieltä, että asiakkaat näkevät ainoastaan pienen osan palvelun tuotannosta. Lisäksi eräs heistä oli sitä mieltä, että yleensä, jos asiakkaalle jotain palvelun tuotantoprosessista näkyy, on se jotain negatiivista kuten epäonnistuminen jossain toimenpiteessä.

## 9.4 Asiantuntijapalvelujen hinnoittelu

Haastateltujen mukaan palvelutuotteen hinnoitteluun vaikuttavat monet eri tekijät. Siihen vaikuttavat asiakkaiden tietoisuus alan yleisestä hintatasosta sekä taloussuhdanteet, minkä johdosta asiakkaat ovat esimerkiksi tällä hetkellä hyvinkin tiukalla säästölinjalla ja pyrkivät karsimaan kustannuksia. Lisäksi hinnoitteluun vaikuttaa asiakkaan aikaisemmat kokemukset tuotteiden ja palvelujen ostamisesta ohjelmistotuotealalla. Vastaajat pitivät myös mahdollisena sitä, että yli- ja pyhätyöt hinnoitellaan selkeästi kalliimmiksi kuin normaali työ. Myös eritasoisten asiantuntijoiden tuottamien palvelujen koettiin voivan olla erihintaisia vaikkakin tämän ajatuksen esittänyt haastateltava oli henkilökohtaisesti sitä mieltä, että hän ei ostaisi aloittelevan asiantuntijan tuottamia palveluja edes halvemmalla hinnalla. Eräs konsernin sisäisistä vastaajista katsoi, että hinnoittelua pitää ehdottomasti käyttää asiakkaan toimintaa ohjaavana tekijänä ja että konsernin sisällä raha on kaikkein paras mittari ja ohjaaja palveluja ostettaessa ja myytäessä.

Palvelutuotteen hinnoittelua pidettiin yleisesti ottaen merkittävänä tekijänä. Yksi vastaaja totesi kuitenkin, että hänelle ei ostettavien tuotteiden tai niihin liittyvien palvelujen hinnalla ole mitään merkitystä. Häntä kiinnostaa ainoastaan tuotteiden ja palvelujen tekninen laatu ja toimivuus. Myös neljässä muussa tapauksessa vastaajat pitivät muita tekijöitä hintaa merkittävämpänä. Kahdessa tapauksessa hintaa tärkeämpiä olivat ylläpitopalvelun vasteajat ja palvelun nopeus, kun taas kolmannessa itse hintoja tärkeämmäksi katsottiin niiden ennustettavuus. Neljäs vastaaja piti tuotteen ja palvelujen kokonaishintaa kriittisempänä kuin yksittäisten palvelujen tuntihintoja. Kaksi vastaajista, jotka pitivät muita asioita hintaa kriittisempinä, asettivat kuitenkin edellytykseksi sen, että hintojen on joka tapauksessa oltava kohtuullisia.

Asiantuntijapalveluissa asiakkaat ovat valmiita maksamaan laadusta, hyvästä työstä, aikataulujen pitävyydestä, palvelun toimivuudesta, nopeista vasteajoista, palvelun saatavuudesta hankalinakin aikoina sekä siitä, että saadaan asiantuntevaa ja nopeampaa ongelmanratkaisua kuin saataisiin itse tekemällä. Eräs asiakkaista oli sitä mieltä, että hänen organisaationsa on valmis maksamaan ainoastaan siitä, että heidän omat suunnitelmansa realisoituvat tuotteiksi. Erityisen mielenkiintoinen näkemys oli vastaajalla, joka katsoi, että asiantuntijapalveluja ostettaessa ollaan valmiita maksamaan siitä, että palveluprosessit

paitsi sopivat ostavan yrityksen omiin prosesseihin myös tukevat niitä.

Asiantuntijapalveluja ostaessaan asiakkaat puolestaan eivät ole valmiita maksamaan ylimääräisistä komponenteista tai työstä jota ei ole tilattu. Erään vastaajan näkemyksen mukaan kokemattomat asiakkaat eivät ole valmiita maksamaan muista palveluista kuin asennuksesta ohjelmistotuotteen toimitusprojektin yhteydessä, vaikka palvelut tuottavan yrityksen kokemusten mukaan asiakas voittaisi, mikäli hän ostaisi myös esimerkiksi testaus- ja projektinhallintapalveluja. Eräs haastatelluista nosti esiin sen, etteivät he ole valmiita maksamaan tehtävän suorittamisen vaatimasta asiantuntijan tai -organisaation sisäisestä opiskelusta.

Keskusteltaessa hinnoittelusta ainoastaan kaksi vastaajaa mainitsi kilpailutuksen ja sitä kautta hinnan suuren merkityksen varsinkin suhteen alkuvaiheissa. Kummatkin näistä vastaajista olivat konsernin sisäisiä vastaajia. Toinen vastaajista kuitenkin totesi, että hinnan merkitys vähenee silloin, jos ostetaan palveluja liittyen konseptiin, jolla on jo liiketoimintaa.

Eräs yritysten edustajista arveli, että asiakkaille olisi etenkin taloudellisesti huonoina aikoina tarjottava erilaisia mahdollisuuksia suorittaa itse tiettyjä osia palveluista, minkä kautta he voisivat itse tekemällä säästää palvelun hinnasta aiheutuviissa kustannuksissa.

Intellitelillä haastatelluista henkilöistä kolme oli sitä mieltä, että tuotepakettiin tulisi samaan hintaan sisältyä ainakin joitain palveluja. Yksi vastaajista oli sitä mieltä, että erikseen hinnoitellut palvelut antavat asiakkaalle valheellisen kuvan siitä, että esimerkiksi itse asentamalla säästetään loppulaskusta tietty summa. Toisen mielestä konsultointipalveluissa pitäisi pystyä laskuttamaan esimerkiksi kymmenen prosenttia palvelun hinnasta ennen kuin asiakkaalle suunnitellaan ratkaisu. Näin voitaisiin välttää se, että asiakkaalle tehdään selvitys hänen tarpeistaan ja suunnitellaan ratkaisu, joiden perusteella asiakas toteuttaakin ratkaisun itse eikä tehdystä suunnittelutyöstä saada lainkaan maksua.

## 9.5 Markkinointiviestintä

Haastatellut pitivät sekä aktiivista että passiivista viestintää tarpeellisena. Aktiivisessa viestinnässä tärkeimpinä kanavina pidettiin sähköpostia ja henkilökohtaista myyntityötä. Myös puhelin sekä messut ja muut tilaisuudet nähtiin käyttökelpoisina viestintäkanavina. Aktiivisesta, etenkin sähköpostin avulla toteutettavasta viestinnästä useat vastaajat totesivat myös sen, että kontaktikynnyksen pitäisi palvelujen tarjoajan puolelta olla kohtalaisen korkealla. Vastaajat pelkäsivät oleellisen asian hukkumista liialliseen tietotulvaan. Sopivana yhteydenottojen määränä pidettiin maksimissaan muutamaa viestiä vuodessa todella tärkeistä asioista tai suurista uudistuksista.

Passiivisen viestinnän kanavina haastatellut pitivät Internetiä ja/tai ekstranet-sivustoa sekä esitteitä. Passiivinen viestintä nähtiin toisaalta huomioarvoltaan heikommaksi, mutta kahden vastaajan mielestä tämä on paras viestintätapa, koska silloin tieto on asiakkaan saatavilla hänelle itselleen sopivimpana ajankohtana. Useat vastaajat olivat sitä mieltä, että tällä alalla jokaisen pitäisi osata itse etsiä ja löytää tarvitsemansa tieto silloin, kun sitä on passiivisesti tarjolla. Tiedon etsimisen ja löytämisen edesauttamiseksi palveluja tarjoavan yrityksen tulisi kuitenkin käyttää olemassa olevia tekniikoita kuten tiedon indeksointi ja hakutoimintojen luominen passiiviseen tietoon. Ainoastaan yksi vastaaja mainitsi siitä, että vaikka asiakas osaa itse etsiä tietoa silloin kun tunnistaa sitä tarvitsevansa niin siitä huolimatta asiakas ei aina välttämättä tunnista omaa tarvettaan. Mahdollisesti asiakas ei myöskään tule ajatelleeksi, että jonkin tietyn asian voisi hoitaa ostamalla sen palveluna. Tällöin hänen mielestään tarvitaan aktiivista viestintää, koska asiakas ei itse tiedä, mitä tietoa hän voisi etsiä ja tarvita.

Myös Intellitelin työntekijöiden näkemyksen mukaan aktiivinen viestintä on passiivista tehokkaampaa. Henkilökohtainen myyntityö sekä tuotemyynnin yhteydessä että palveluille erikseen nähtiin tärkeänä viestintäkeinona. Asiantuntijoilla on kokemusta siitä, että vaikka palveluista on toimitettu kuvauksia asiakkaille, on asiakas vasta henkilökohtaisella käynnillä ymmärtänyt asiantuntijapalvelujen sisällön, kun hän on päässyt kyselemään palvelun tuottajalta erilaisia asioita. Aktiivisia viestintätapoja pitäisi edelleen kehittää. Esimerkiksi asiakastilaisuudet saattaisivat olla hyvä keino tulevaisuudessa saada viesti kulkemaan asiakkaille. Passiivisen viestinnän keinoina nähtiin esitteet ja Internet.

## 10 TUTKIMUKSEN TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Työn alussa kappaleessa 1.2 *Tutkimusongelma* asetettiin kysymyksiä, joihin tämän tutkimuksen toteuttamisella haluttiin löytää vastauksia. Kysymyksiin vastaamisen kautta on mahdollista vastata varsinaiseen tutkimusongelmaan eli siihen, miten asiantuntijapalvelujen markkinointia voidaan tehostaa tuotteistamisen avulla. Tutkimusongelman ratkaiseminen puolestaan tuottaa vastauksen yrityksen alkuperäiseen ongelmaan eli siihen, että asiantuntijapalveluja ei ole saatu myytyä ohjelmistotuotteiden myynnin yhteydessä.

Kysymyksiin vastaamisen lisäksi, on tässä kappaleessa yrityksen nykyiset ja potentiaaliset asiakkaat segmentoitu uuden tuotteistamiskierroksen pohjaksi. Segmentoinnin lisäksi kappaleessa on annettu toimenpidesuosituksia siitä, miten asiantuntijapalvelujen tuotteistamista tulisi tulevaisuudessa kussakin tunnistetussa segmentissä jatkaa.

### 10.1 Miksei asiantuntijapalveluja osteta

Ensimmäinen kysymys oli, miksi asiakkaat eivät ole halukkaita ostamaan asiantuntijapalveluja. Haastatteluissa saatujen vastausten pohjalta voidaan aivan ensimmäiseksi todeta, että asiantuntijapalveluja ei jätetä ostamatta siksi, etteivät Intellitelin osaaminen ja asiantuntemus olisi riittäviä tai palvelujen tekninen ja toiminnallinen laatu hyvää. Näiden palvelujen ostamisessa tärkeiksi koettujen seikkojen suhteen asiakkaiden kokemukset Intellitelistä olivat hyvinkin positiivisia.

Selkeä syy olla ostamatta Intellitelin tarjoamia asiantuntijapalveluja on se, että yrityksen pitkäaikaisilla asiakkailla oma osaaminen sekä tuotetuntemus ovat kehittyneet eivätkä tuotteissa käytettävät teknologiat ole muuttuneet. Tällä hetkellä on Intellitelin palveluista konsultointi, verkkoonvienti ja koulutus suunniteltu siten, että ne tuottavat hyötyä pääasiassa uusille asiakkaille. Näin ollen kypsemmissä asiakassuhteen elinkaaren vaiheissa olevat asiakkaat jättävät asiantuntijapalvelut ostamatta, koska heille nämä palvelut eivät tuota merkittävää hyötyä. Ylläpitopalvelu on ainoa tarjotuista palveluista, mikä vastaa heidän tarpeisiinsa. Olemassa olevilla palveluluokilla ei tälle asiakasryhmälle

saada myytyä enempää verkkoonvienti- tai koulutuspalveluja.

Toinen syy asiantuntijapalvelujen ostamattomuudelle on se, että tuotteen käyttö halutaan opetella itse ja halutaan olla riippumattomia toimittajasta. Tälle asiakasryhmälle tarjottavat asiantuntijapalvelut pitäisi asemoida siten, että niillä tehostetaan ja nopeutetaan asiakkaan henkilökunnan oppimisprosessia ja tuotetuntemusta. Palvelujen tarjonnan tarkoituksena tälle asiakasryhmälle pitäisi olla juuri asiakkaan toimittajariippuvuuden vähentäminen. Tämän asiakasryhmän päämäärä on selkeästi siinä, että he haluavat päästä asemaan, jossa heillä on riittävästi omaa osaamista ja tuotekokemusta. Ellei palveluja tarjoava yritys halua auttaa näitä asiakkaitaan pääsemään riippumattomampaan asemaan, on myös tälle ryhmälle mahdotonta myydä nykyistä monimuotoisempia asiantuntijapalveluja.

Kolmas syy asiantuntijapalvelujen ostamatta jättämiselle on tutkimuksen perusteella se, että palveluista ei haluta maksaa. Tässä ryhmässä olevista asiakkaista osa on tähän asti saanut tarvitsemansa tiedon ja osaamisen siirron joko sovelluskehitys- tai verkkoonvientipalvelun sivutuotteena. He ovat siis yhden palvelun hinnalla saaneet tähän asti useampaa palvelua, eivätkä tämän vuoksi ole nähneet tarpeelliseksi ostaa muita tarjolla olevia palveluja.

Joidenkin asiakkaiden kohdalla se, että asiantuntijapalveluista ei haluta maksaa johtuu siitä, ettei Intellitel ole riittävän selkeästi pystynyt osoittamaan asiakkailleen palvelujen ostamisesta saatavia hyötyjä. Toisaalta Intellitelissä ei ole edes tunnistettu kaikkia asiakkaille tärkeitä asiantuntijapalvelujen asiakashyötyjä. Pohtiessaan asiantuntijapalvelujen ostamisen asiakashyötyjä eivät Intellitelin asiantuntijat tunnistanee seuraavia asiakkaiden hyötyinä pitämiä seikkoja:

- itseltä puuttuvan osaamisen ja tietotaidon saaminen
- henkilösidonaisuuden riskien pienentäminen
- asiakkaan suojeleminen omilta toiveiltaan
- käyttäjän aiheuttamien tuotantohäiriöiden kustannusten välttäminen

Vastaavasti Intellitelillä nähtyjä, mutta asiakkaiden piirissä tunnistamattomia, palvelujen ostamisen hyötyjä ovat:

- liiketoiminnan nopeampi käynnistyminen ja aikaisemmat tuotot
- ostettujen järjestelmien toimintakyvyn säilyminen teknologian kehittyessä

Näiden havaintojen perusteella voidaan todeta, että viestittäessä asiantuntijapalvelujen ostamisesta saatavista asiakashyödyistä, pitää korostaa niitä ominaisuuksia, jotka omissa palveluissa pystyvät asiakkaalle nämä hyödyt tuottamaan. Etenkin neljä ensiksi listattua asiakashyötyä ovat niitä, jotka asiakkaat asiantuntijapalveluja ostaessaan edellyttävät saavansa.

Neljäs syy sille, ettei Intellitelin tarjoamia asiantuntijapalveluja olla valmiita ostamaan nykyisillä hinnoilla on se, että kaikkia yrityksen tarjoamia palveluja ei asiakkaiden keskuudessa pidetä asiantuntijapalveluina. Intellitelin asiakkaat pitävät yrityksen tarjoamista palveluista konsultointia ja koulutusta selkeästi asiantuntijapalveluina, mutta verkkoonvienti- ja ylläpitopalvelujen osalta tilanne ei ole yhtä selvä. Tulokset siitä, mitä asiakkaat pitävät asiantuntijapalveluina saattaisivat olla hyvinkin erilaiset, mikäli haastatelluille olisi esitetty lista palveluja ja pyydetty heitä merkitsemään ne, jotka heidän mielestään ovat asiantuntijapalveluja. Teemahaastattelun tarkoituksena oli kuitenkin nostaa vastaajien omat käsitykset ja ajatukset mahdollisimman voimakkaasti esille. Näin ollen voidaan päätellä, että haastattelun vastaukset todella paljastavat sen, että haastatellut eivät näe Intellitelin tarjoamista palveluista verkkoonvientiä tai ylläpitoa asiantuntijapalveluina. Niistä palveluista, joita ei pidetä asiantuntijapalveluina, ei luonnollisestikaan olla valmiita maksamaan osaamisen siirron mukaan vaan ainoastaan saadun työsuorituksen mukaan.

Tarkasteltaessa kuitenkin Intellitelin palveluja siltä pohjalta, mitä kirjallisuudessa on esitetty asiantuntijuuteen kuuluvan, voidaan todeta, että ainakin asiantuntijuudelle määritellyt kriteerit täyttyvät Intellitelin asiantuntijoiden osalta. Kirjallisuudessa puhuttaessa asiantuntijapalveluista on asiantuntijuuden katsottu perustuvan tiettyyn ammattiin ja koulutukseen. Intellitelillä asiantuntijat ovat koulutukseltaan tekniikan ammattilaisia, mutta yhteistä ammattikuntaa ei oikeastaan ole. Varsinainen asiantuntijuus syntyy yhdistelmästä teknillistä korkeakoulutusta, kyseisen yrityksen tuotteiden syvällistä tuntemista sekä näiden tuotteiden käytöstä kertynyttä kokemusta. Lisäksi Intellitelin asiantuntijapalveluja tuottavat henkilöt osallistuvat asiakkaan toimintaan ainoastaan palvelun tuottamiseen tähtäävän toimeksiannon osalta. Myöskään yrityksen asiakkaiden

kokemukset Intellitelistä, yrityksen toiminnasta ja sen henkilökunnasta eivät anna viitteitä siitä, etteivätkö Intellitellillä työskentelevät henkilöt olisi todellisia asiantuntijoita. Tämän perusteella voidaan saatua tutkimustulosta tulkita niin, että ongelmana ei ole Intellitelin palveluja tuottavien henkilöiden asiantuntijuus vaan se, että tarjottuja palveluja ei ole onnistuttu asemoimaan asiakkaiden silmissä määrittelyn ja viestinnän kautta siten, että asiakkaat mieltäisivät ne asiantuntijapalveluiksi tavallisten palvelujen sijaan.

Viimeinen merkittävä syy sille, miksei yrityksen asiantuntijapalveluja osteta, on tarjottujen palvelujen kustannusten huono ennustettavuus yhdistyneenä palvelujen sisältöjen ja tuotosten puutteelliseen määrittelyyn. Asiakkailla on kokemusta siitä, että he asiantuntijapalveluja ostaessaan ovat saaneet jotain muuta, kuin mitä ovat kuvitelleet ostavansa. Lisäksi palvelujen lopulliset kokonaiskustannukset ovat liian usein kohonneet yllättävän korkeiksi.

## **10.2 Onko tuotteistamisesta apua markkinoinnin tehostamisessa**

Työn alussa asetettiin kysymys, voidaanko tuotteistamisella vaikuttaa asiantuntijapalvelujen myyntiin. Asiakasrajapinnan molemmin puolin nähtiin se, että tuotteistamiseen kuuluu palvelutuotteen rakentamiseen liittyvien komponenttien suunnitelmallinen kehittäminen ja vakiointi. Tuotteistamisella saavutettavan suoranaisten hyödyn katsottiin kuitenkin olevan puhtaasti palvelujen tuotannon järjeistämässä ja tehostamisessa. Teoriaosassa käsitelty palvelujen tuotteistamisprosessi kuitenkin nimenomaan tähtäsi palvelujen markkinoinnin eikä niiden tuotannon tehostamiseen.

Yksipuolinen näkemys palvelujen tuotteistamisen hyödyistä antaa aihetta epäillä, ettei palveluja Intellitellissä tuotteistettaessa edes tavoitteena ole ollut näiden palvelujen markkinoinnin tehostaminen. Lisäksi tiedetään, että tuotteistamista on yrityksessä tehty tähän mennessä ilman minkäänlaista asiakastarpeiden kartoitusta palvelujen suhteen. Palvelujen tuotteistamisella tuskin pystytään vaikuttamaan niiden myyntiä lisäävästi, ellei toimenpiteiden lähtökohtana ole olleet asiakkaiden todelliset tarpeet ja tavoitteena markkinoinnin tehostaminen.

Työssä esitetyn kirjallisuuden pohjalta voidaan todeta tuotteistamisen avulla pystyttävän tehostamaan asiantuntijapalvelujen markkinointia. Myös Intellitelin asiakkaat olivat kokeneet esimerkiksi sopimusten kehittämisen positiivisena suuntauksena palvelujen kehitystyössä. Kun näihin tosiasioihin vielä yhdistetään tieto siitä, että palvelujen tuotteistamista on tehty puutteellisista lähtökohdista, jotka eivät huomioineet asiakkaiden tarpeita ja näkemyksiä sekä ilman selkeää markkinoinnillista tavoitetta, voidaan olettaa, että vika ei ole siinä, etteikö tuotteistamisella voitaisi tehostaa asiantuntijapalvelujen markkinointia vaan siinä, että palvelujen tuotteistamista ei ole tehty oikein. Lisäksi nähdään, että esimerkiksi asiakkaiden kokema kokonaiskustannusten puutteellinen hallinta osoittaa tuotteistamisen jääneen keskeneräiseksi. Tuotteistamisprosessissa keskeisellä sijalla on palvelutuotteesta rakennettava kokonaisuus, jossa on kaikki tarvittavat osat määriteltynä siten, että asiakkaan on helppo ymmärtää palvelun sisältö, ja että kokonaispalvelutuote on hinnoiteltu ennen kuin siitä viestitään asiakkaalle. Näin ei ole Intellitelin tapauksessa onnistuttu toimimaan, minkä johdosta voidaan tuotteistamisprosessin todeta olevan yhä keskeneräinen.

### **10.3 Asiantuntijapalvelujen asiakassegmentit**

Palvelutuotteen uuden tuotteistamisprosessin lähtökohta on jo osittain tuotteistetuissa asiantuntijapalveluissa, koska tuotteistaminen on joka tapauksessa jatkuva prosessi. Asiantuntijapalvelujen markkinointia voidaan tehostaa käymällä tuotteistamisprosessi läpi. Tuotteet ja niihin perustuvat asiantuntijapalvelut, kuten myös markkinat ja kilpailutilanteet, kuitenkin kehittyvät koko ajan. Tämän takia ei voida ajatella, että kerran läpikäydyllä palvelujen tuotteistamisprosessilla voidaan saavuttaa yrityksen palvelujen markkinoinnin pysyvä tehostuminen.

Palvelujen tuotteistamisprosessin ensimmäinen varsinainen vaihe on valmisteleva vaihe, jossa suoritetaan markkinoiden tutkimista, asiakassegmenttien ja niiden tarpeiden määrittystä sekä muiden tuotteistamisprosessin vaiheiden suunnittelua ja organisointia. Tässä työssä on asiakassegmenttien tarpeet määritetty haastattelututkimuksella. Yrityksen uudistetun liiketoimintafokuksen mukaan toiminta keskittyy jatkossa ainoastaan Soneran omien yksiköiden palvelemiseen. Tämän vuoksi potentiaalisista asiakassegmenteistä

poistetaan kaikki konsernin ulkopuoliset yritykset.

Konsernin sisällä potentiaalisia asiakkaita on hyvin rajoitettu määrä. Nämä asiakkaat kannattaa kuitenkin jakaa tällä hetkellä kolmeen erilliseen segmenttiin. Segmentointi perustuu paitsi asiakassuhteen pituuteen myös asiakkaalle Intellitelin tuotteesta kertyneeseen kokemukseen ja osaamiseen. Vaikka kokemuksen ja osaamisen taso riippuvat luonnollisesti myös asiakassuhteen pituudesta, on saman pituisten asiakassuhteiden omaavien asiakkaiden keskuudessa eroja osaamisessa. Nämä erot ovat syntyneet siitä, että osa vanhemmista asiakkaista on ostanut asiantuntijapalveluja enemmän ja osa vähemmän. Enemmän asiantuntijapalveluja ostaneissa organisaatioissa on enemmän kokemusta, koska sitä on siirretty tehokkaammin Intellitelin asiantuntijoilta organisaation omille työntekijöille.

Ensimmäisen eli kokeneiden asiakkaiden segmentin asiakkaat ovat niitä pitkäaikaisia asiakkaita, joilla oma tekninen osaaminen ja tuotekokemus ovat jo erittäin vahvalla tasolla. Tähän segmenttiin kuuluvien asiakkaiden organisaatioihin on tyypillisesti ostettu aikanaan useampaa asiantuntijapalvelua. Toiseen eli kehityssegmenttiin kuuluvat sellaiset asiakkaat, joilla on myös hieman pitempiaikainen asiakassuhde Intellitelin kanssa, mutta joiden oma tekninen osaaminen tai vaihtoehtoisesti tuotteen tuntemus ei ole vielä lähelläkään Intellitelin omien asiantuntijoiden tasoa. Tämän segmentin asiakkaat ovat tyypillisesti ostaneet yritykseltä tuotteen lisäksi vasta yhtä asiantuntijapalvelua. Kolmannen eli uusien asiakkaiden segmentin muodostavat täysin uudet asiakkaat, joille ei aikaisemmin ole myyty edes yrityksen ohjelmistotuotteita eikä näin ollen asiantuntijapalvelujakaan.

#### **10.4 Kokeneiden asiakkaiden segmentin palvelujen tuotteistaminen**

Ensimmäiselle segmentille tarjotaan pääasiallisesti ainoastaan ylläpitopalvelua. Ylläpitopalvelun markkinoinnin tehostamiseksi tämän segmentin osalta kannattaa ylläpitopalvelun tuotteistamisprosessissa keskittyä palvelun sisällön tarkempaan määrittelyyn ja asiantuntijoiden osaamisen tason säilyttämiseen.

Ylläpitopalvelun sisältö ja tuotantoprosessin kulku on määriteltävä entistä paremmin. Tämän segmentin osalta ei asiakkaan kyvyssä määritellä tarvitsemansa asiantuntijapalvelut

enää esiinny suuria ongelmia. Näille asiakkaille ongelmallista on sen sijaan ollut tietää, mikä kaikki kuuluu Intellitelin ylläpitopalveluun ja mikä ei.

Tälle segmentille on kaikkein kriittisintä se, että asiantuntijapalvelua ostaessaan he saavat todellisen asiantuntijan apua. Heidän palvelemisensa on järjestettävä siten, että he eivät ylläpitopyyntöjä jättäessään edes törmää itseään taitamattomampaan asiantuntijaan. Tämän ongelman pitäisi olla helposti vältettävissä jo ylläpitopalvelun nykyisellä tuotteistamisen tasolla, jossa käytettävät ylläpitopyyntöjen jättökanavat on määritelty. Ylläpitopyynnön voi ottaa vastaan kuka tahansa yrityksessä ylläpitotyötä tekevä henkilö, mutta asiakkaan ongelmaan vastaus haetaan riittävän kokeneelta asiantuntijalta välittömästi, ellei pyynnön vastaanottaja osaa ongelmaa ratkaista. Tämän segmentin kanssa työskentelevät asiantuntijapalvelujen tuottajat ovat tekemisissä käytännössä samalla teknisen asiantuntemuksen tasolla olevien asiakkaan edustajien kanssa. Tästä syystä näiden asiantuntijapalvelujen tuottajien osalta yhteistyö- ja kommunikointitaitojen kehittämiseen ei tarvitse panostaa nykyistä enempää.

Ylläpitopalvelun markkinoinnin tehostamiseksi on erityisesti tälle segmentille varmistettava ylläpitopalvelun hinnan ennustettavuus. Tässä segmentissä toiminta on vakiintunutta ja asiakkaat osaavat jo itse hyödyntää yrityksen tuotteita uusia liiketoimintaratkaisuja tehdessään. Tämän vuoksi tarjottavan asiantuntijapalvelunkin on oltava sekä määrittelyjen että hinnoittelun osalta vakiintunutta. Palvelun tarjoamisen tavoitteena on oltava asiakkaan nykyisen toiminnan tasainen ja luotettava jatkuminen ilman suuria yllätyksiä.

Käytettävät markkinointiviestintäkanavat ovat tässä segmentissä pääasiallisesti passiivisia. Nämä asiakkaat seuraavat mielellään palvelujen kehitystä ekstranetin kautta ja kokevat runsaan aktiivisen viestinnän esimerkiksi sähköpostilla jopa rasittavana.

## **10.5 Kehityssegmentin palvelujen tuotteistaminen**

Tälle toiselle segmentille pitää tarjota useampia asiantuntijapalveluja, joiden tavoitteena on nostaa nämä asiakkaat kokeneiden asiakkaiden segmenttiin. Jotta nämä asiakkaat pystyisivät tehokkaammin saavuttamaan riittävän osaamisen ja kokemuksen, on heille

tarjottava sekä verkkoonvienti- että koulutuspalveluja. Tämän segmentin asiakastarpeisiin vastataan parhaiten sillä, että asiakkaan kanssa yhdessä määritellään ne osat verkkoonvienti- ja koulutuspalvelusta, joista asiakkaalle on omassa tilanteessaan eniten hyötyä. Tarkoituksenmukaista olisi myös tarjota nämä nykyisin erillisten palvelujen osat yhtenä palvelukokonaisuutena toimitusprojektin yhteydessä. Olemassa olevien palvelujen osien yhdistäminen yhdeksi asiantuntijapalvelupaketiksi pitäisi olla kohtalaisen helppoa. Esimerkiksi koulutusmateriaalia on kehitetty juuri siten, että siitä on mahdollista räätälöidä asiakaskohtaisia, nimettyihin tarpeisiin vastaavia koulutuksia. Yhdistetyn verkkoonvienti- ja koulutuspalvelun lisäksi näille asiakkaille pitää myös luonnollisesti tarjota ylläpitopalvelua sekä konsultointia tarvittaessa.

Tässä segmentissä palvelutuotteen määrittelyssä on jonkin verran ongelmia sekä palvelujen tuottajan että ostajan puolella. Palvelujen tarjoajan on kustakin tarjottavasta palvelusta kerrottava paitsi palvelun sisältö myös se, miten palvelu tuotetaan, palvelun hinta sekä palvelun lopputulos tai tavoite. Asiakkaille on tarjotut palvelut kuvattava siten, että he itse näkevät niiden avulla saavutetut hyödyt. Tälle asiakasryhmälle on erityisesti hyötyä siitä, että heille siirretään sekä Intellitelin sisällä vallitseva että kokeneempien asiakkaiden palvelemisesta saatu tietämys. Tällöin asiakkaan oma kehittyminen on nopeampaa ja taloudellisempaa kuin jos asiakas opettelisi kaiken itse alusta alkaen. Oleellista on siis, että tälle ryhmälle palveluja tarjoamalla ei lisätä heidän riippuvuuttaan myyjästä vaan itse asiassa vähennetään sitä.

Myös tämän segmentin kanssa toimivilta asiantuntijoilta vaaditaan todellista osaamista. Tässä segmentissä asiakkaat ovat kuitenkin vielä osaamiseltaan ja kokemukseltaan sen verran kauempana Intellitelin asiantuntijoista, että yrityksen nuoremmillakin asiantuntijoilla on riittävä osaaminen näiden asiakkaiden palvelemisen. Kaikille tässä segmentissä asiantuntijatehtävissä toimiville henkilöille tulisi järjestää koulutusta asiakkaan kanssa kommunikoimisesta ja asiakkaan ymmärtämisestä. Tässä asiakassegmentissä kommunikointitaitojen merkitys korostuu, koska asiakkaat eivät ole vielä samalla tasolla omien asiantuntijoiden kanssa, mutta eivät myöskään täysin kokemattomia. Tällöin syntyy helposti tilanteita, joissa asiantuntija käyttää omaa ammattikieltään ja asiakas, jolla on teknistä osaamista, vaikuttaa ymmärtävän kaiken oikein. Koska asiakkaalla ei kuitenkaan vielä ole riittävästi kokemusta Intellitelin

toiminnasta tai yrityksen tuotteista, voi asiakas helposti ymmärtää asiantuntijan puheen kuitenkin väärin, sillä jopa ammattikielestä muotoutuu usein yrityksen sisällä vielä omia variaatioita ja tarkoituksia.

Tässä segmentissä palvelun fyysisiksi todisteiksi katsottiin myös Intellitelin toimittamat laskut. Koska Intellitelillä kyseisen dokumentin ei mielletty kuuluvan näihin todisteisiin, on olemassa mahdollisuus, että tuon todisteen kautta asiakkaille muodostuva viesti palveluista on hallitsematon ja epätarkoituksenmukainen. Tämän vuoksi kannattaa käytetystä laskupohjasta seuraavalla tuotteistamisprosessin kierroksella ainakin tarkastaa, että se on linjassa tavoitellun palvelutuotteen määrittelytason kanssa.

Asiakkaiden oman näkemyksen mukaan asiantuntijapalvelujen fyysisten todisteiden nykytila on kuitenkin riittävä. Näistä todisteista ainoastaan ylläpitopalveluun toivottiin vielä lisäksi tietokantaa, josta asiakkaat vian ilmetessä voisivat ensin itse yrittää löytää ratkaisun ongelmaansa. Tietokannan kehittäminen palveleekin parhaiten juuri tätä asiakassegmenttiä. Kokeneiden asiakkaiden segmentti on todennäköisesti se, jolle tehdystä ylläpitotyöstä saadaan malliratkaisuja tietokantaan. Koska kokeneemmat asiakkaat ovat jo törmänneet moniin potentiaalsiin ongelmatilanteisiin ja tulevat todennäköisesti törmäämään uudenlaisiin ongelmatilanteisiin ensimmäisinä, on kokeneiden asiakkaiden segmentille vaikea edes luoda heitä hyödyttävää ratkaistujen tapausten tietokantaa osaksi ylläpitopalvelua. Kehitysassiakkaiden segmentti sen sijaan seuraa kehityskaarella kokeneiden asiakkaiden jäljessä, joten tälle segmentille olisi erittäin hyödyllistä saada käyttöönsä aiemmin ratkaistujen ongelmatilanteiden raportit.

Ylläpitopalvelun hinnoittelussa tälle segmentille tärkeintä on se, että palvelu on aina tarvittaessa saatavilla. Lisäksi hinnoittelussa on tärkeää, että myydään asiakkaalle palvelupaketti, jolla on kiinteä hinta. Tarjotun palvelupaketin sisältö tulee räätälöidä asiakaskohtaisesti tuotteistetuista palvelurakenteista ja palvelujen osista. Tällöin asiakas saa tarvitsemansa palvelujen osat yhdessä paketissa eikä hänelle synny valheellista kuvaa siitä, että jättämällä tiettyjä palveluja ottamatta, hän säästää hinnan, joka yksittäisille palveluille on määritelty.

Markkinointiviestinnän osalta tälle ryhmälle voidaan käyttää enemmän aktiivista viestintää sähköpostin välityksellä kuin kokeneiden asiakkaiden segmentille. Lisäksi henkilökohtainen myyntityö tarjolla olevien asiantuntijapalvelujen osalta on tässä segmentissä asiakkaiden tarpeiden mukaista.

## **10.6 Uusien asiakkaiden segmentin palvelujen tuotteistaminen**

Tässä segmentissä ovat kaikki sellaiset asiakkaat, jotka tilaavat yritykseltä ohjelmistotuotteen ensimmäistä kertaa. Tässä tutkimuksessa kaikki konsernin ulkopuoliset yritykset osoittautuivat kuuluvan tähän segmenttiin. Näiden ulkopuolisten yritysten ja Intellitelin välinen yhteistyö oli myös kaikkein lyhytaikaisinta. Koska ulkopuolisille yrityksille ei jatkossa olla tarjoamassa tuotteita eikä palveluja, voidaan segmenttiin katsoa kuuluvan ainoastaan kaikki tulevat konsernin sisäiset asiakkaat.

Tälle segmentille on tarjottava myös verkkoonvienti- ja koulutuspalvelua sekä ylläpitopalvelua. Tässäkin tapauksessa verkkoonvienti- ja koulutuspalvelu voidaan tarvittaessa yhdistää yhdeksi palveluksi, johon kannattaa lisätä Intellitelin puolelta tapahtuva toimitusprojektin hallintapalvelu. Palvelujen tuottamisen tavoitteena on tarjota asiakkaille alusta alkaen kokonaisvaltainen ratkaisu heidän liiketoimintaongelmiinsa.

Palvelujen sisältöjen määrittely on eräs kriittisimmistä tuotteistamisen toimenpiteistä tässä segmentissä. Asiantuntijapalvelujen sisältöjen ja palveluprosessien määrittelyssä pitää huomioida samat asiat kuin palvelujen määrittelyssä kehitysegmentillekin. Lisäksi määrittelyillä olisi hyvä kuvata, minkälaisiin liiketoimintaongelmiin asiakas saa ratkaisun palvelun ostaessaan. Tämä asiakassegmentti on nimittäin kaikkein kokemattomin paitsi tunnistamaan omat tarpeensa asiantuntijapalvelujen suhteen myös kokematon näkemään sitä, minkälaisia ratkaisuja hänen liiketoimintaongelmiinsa voidaan tuottaa.

Tämän asiakassegmentin osalta on palvelujen markkinoijan syytä ottaa itselleen aktiivisempi rooli kaikessa kanssakäynnissä asiakkaan kanssa. Intellitelin vastuulla on oltava omien asiakkaidensa johtaminen. Tätä johtamista ei saa sekoittaa holhoamiseen. Asiakkaan omaa osaamista pitää kunnioittaa, mutta Intellitelin palveluja tuottavien henkilöiden on huolehdittava siitä, että asiakas saa tarvitsemansa opastuksen ja että häntä

autetaan aktiivisella yhteydenpidolla hallitsemaan oma päänsä asiantuntijapalvelujen tuotantoprosessista.

Palvelut tuottaville henkilöille olisi järjestettävä koulutusta sekä yhteistyö- ja kommunikointitaitojen että asenteiden osalta. Tässä segmentissä on paljon asiakkaita, jotka eivät välttämättä puhu lainkaan samaa kieltä asiantuntijoiden kanssa. Näille asiakkaille kuva koko yrityksen ja sen tuotteiden laadusta saattaa muodostua ensimmäisistä kokemuksista yrityksen asiantuntijoista, jotka tulevat asiakkaalle esimerkiksi asentamaan tuotetta. Lisäksi näiden asiakkaiden joukossa on paljon sellaisia potentiaalisia henkilöitä, jotka kysyvät asiantuntijoiden mielestä turhauttavia nolla-tason kysymyksiä. Tälle asiakassegmentille yhteydenotot voidaankin tarvittaessa järjestää jonkun suodattimena toimivan henkilön kautta. Tältä henkilöltä vaaditaan tällöin enemmän palveluhenkisyttä kuin asiantuntemusta.

Palvelujen tuotantoprosessi pitäisi kuvata tarkemmin asiakkaille. Lisäksi heille tulisi kuvata erityisesti ne prosessin vaiheet, jotka he itse suorittavat tai joiden suoritukseen he voivat vaikuttaa. Nämä tuotantoprosessin vaiheet tulisi käydä jokaisen asiakkaan kanssa läpi myös henkilökohtaisessa tapaamisessa, ja varmistettava, että asiakas todella ymmärtää oman merkityksensä palvelujen tuotantoprosessissa.

Asiantuntijapalvelut voidaan hinnoitella siten, että uusi asiakas voi pakottavan tarpeen edessä määritellä itselleen suoritettavaksi joitakin palvelun tuotantoprosessin osia. Tässä yhteydessä asiakkaalle on kuitenkin konkreettisesti osoitettava se, miten paljon tehokkaammin ja taloudellisemmin hän osaamisen ja tiedon siirron saa, mikäli hän ostaa sen asiantuntijapalveluna. Asiakas on saatava näkemään potentiaaliset riskit ja niiden kokemukseräinen toteutumistodennäköisyys. Asiakkaan olisi tärkeää ymmärtää se, että säästäminen asiantuntijapalvelujen hankintahinnassa saattaa tietyissä olosuhteissa aiheuttaa asiakkaalle itse asiassa suuremmat kokonaiskustannukset. Säästäminen asiantuntijapalveluja ostettaessa kostautuu, mikäli hänen oman organisaationsa resursseja kuluu loppujen lopuksi suhteellisesti enemmän saman osaamisen ja kokemuksen saavuttamiseen.

Tälle segmentille on olemassa runsaasti tehokkaita markkinointiviestintäkeinoja. Tehokkain on kuitenkin henkilökohtainen myyntityö, koska tämän segmentin asiakkaiden osaamiserot ovat suurimmat. Näin ollen ei voida luottaa siihen, että huolellisestikaan määriteltyjen palvelujen sisältöjen passiivinen viestintä auttaisi asiakasta todella ymmärtämään palvelun ja siitä saatavat hyödyt.

## 11 YHTEENVETO

Palvelutuotteiden markkinointi eroaa perinteisestä tuotemarkkinoinnista. Erot näiden hyödykkeiden markkinoinnissa aiheutuvat palvelujen ominaispiirteistä, joista merkittävin on aineettomuus. Palvelun aineettomuudella on kaksi ulottuvuutta, jotka ovat palvelun tuotoksen ja prosessin aineettomuus. Palvelutuotteiden aineettomuus on tekjä, jota vastaan palvelujen markkinoijan on ”taisteltava” erinäisin keinoin. Palvelujen tuotteistaminen tarjoaa niiden markkinoijalle mahdollisuuden häivyttää palvelujen aineettomuutta ja sen vaikutuksia asiakkaidensa silmissä. Tuotteistamisen avulla palvelutuotetta voidaan konkretisoida ja vakioda siten, että se on helpommin ja selkeämmin asiakkaan ymmärrettävissä.

Tässä työssä esitetyt asiantuntijapalvelujen tuotteistamisen ja palvelutuotteen rakentamisen teoriat osoittavat, minkälaisia toimenpiteitä on olemassa palvelujen markkinoinnin tehostamiseksi tuotteistamisen avulla. Nämä toimenpiteet on tässä työssä kerätty palvelujen asiakaslähtöiseen tuotteistamisprosessiin, jotta asiantuntijapalveluja tuotteistettaessa ei unohdetaisi tai laiminlyötäisi mitään markkinointia tehostavaa tuotteistamisprosessin osa-aluetta.

Tutkimusaineisto kerättiin siten, että se parhaiten vastaisi asetettuihin kysymyksiin kuten esimerkiksi siihen, miksi ohjelmistotuotteita ostavat asiakkaat eivät osta Intellitelin asiantuntijapalveluja. Lisäksi tutkimusaineistosta piti käydä selville se, minkälaiset palvelujen tuotteistamistoimenpiteet ovat asiakkaiden kannalta hyödyllisimpiä ja parhaiten heidän tarpeitaan vastaavia. Näihin kysymyksiin vastauksia olisi tuskin löydetty kvantitatiivisen tutkimuksen avulla, mutta nyt toteutetun asiakastutkimuksen avulla näihin kysymyksiin onnistuttiin työssä vastaamaan.

Työn tuloksia pohtivassa kappaleessa perustellaan Intellitelin tarjoamien palvelujen asema asiantuntijapalveluina sekä mietitään keinoja sille, miten asiakkaiden asiantuntijapalvelujen ostamiselle kokemat esteet saataisiin poistettua tai ainakin madallettua niitä. Asiantuntijapalvelujen ostamisessa yhdeksi tärkeimmistä tekijöistä osoittautui asiantuntijapalvelun tuottavan henkilön osaaminen ja todellinen asiantuntijuus.

Tutkimuksen perusteella ongelmana asiantuntijapalvelujen myynnissä Intellitellillä ei kuitenkaan ole asiantuntijuuden puute. Ongelmana on ennemminkin se, että asiakkaat eivät ole mieltäneet heille tarjottuja palveluja asiantuntijapalveluiksi vaan tavallisiksi palveluiksi. Jotta osaamisen siirron perusteella hinnoiteltuja asiantuntijapalveluja saadaan myytyä, on nämä palvelut pystyttävä myös asiakkaiden silmissä asemoimaan asiantuntijapalveluiksi.

Diplomityössä toteutetulla haastattelututkimuksella saatiin kartoitettua asiakastarpeet asiantuntijapalvelujen suhteen. Tutkimuksen tuloksena suositellaan Intellitelin asiantuntijapalvelumarkkinoiden nykyiset ja potentiaaliset asiakkaat jaettavan kolmeen segmenttiin, jotka ovat kokeneiden asiakkaiden segmentti, kehityssegmentti sekä uusien asiakkaiden segmentti. Näiden segmenttien tutkimuksessa kartoitettujen tarpeiden pohjalta on koottu suositukset sille, miten kullekin segmentille suunnattavien asiantuntijapalvelujen tuotteistamista kannattaa diplomityön tekijän mielestä tulevaisuudessa jatkaa.

Intellitelin on mahdollista tutkimuksen perusteella tehostaa asiantuntijapalvelujensa markkinointia ja lisätä sitä kautta niiden myyntiä jatkamalla palvelujen tuotteistamista. Tuotteistamista on kuitenkin suoritettava kullekin asiakassegmentille tarjottavien palvelupakettien osalta erikseen. Tämän tutkimuksen pohjalta ei voida esittää mitään lukuarvoja sille, miten paljon asiantuntijapalvelujen markkinointia voidaan tehostaa tuotteistamista jatkamalla. Markkinoinnin tehostumista voidaan kuitenkin perustella sillä, että tässä työssä suositellut tuotteistamistoimenpiteet perustuvat asiakkaiden tutkituille tarpeille yrityksen omien, sisäisten tarpeiden sijasta.

Tässä työssä asetettiin kullekin asiakassegmentille tarjottavien asiantuntijapalvelujen tuotteistamiselle asiakkaiden tarpeisiin pohjautuvat markkinoinnilliset tavoitteet. Palvelujen tuotteistamiseksi jo tehtyjä ja vakioituja rakenteita sekä palvelujen osia ei missään nimessä kannata jättää hyödyntämättä jatkossa. Nämä asiantuntijapalvelujen jo tuotteistetut osat toimivat hyvänä pohjana uudelle kehityskierrokselle. Olleellista on kuitenkin asettaa tuotteistamisen tavoitteeksi asiantuntijapalvelujen myynnin lisääminen ja asiakkaiden kokemien ostamisen esteiden poistaminen sisäisen tehokkuuden lisäämisen sijasta.

## LÄHDELUETTELO

Bebko, Charlene 2000. Service intangibility and its impact on consumer expectations of service quality. *Journal of Services Marketing* 2000, Volume 14, No 1, s. 9-25.

Bloom, Paul 1984. Effective marketing for professional services. *Harvard Business Review* September-October 1984, Volume 62, No 5, s. 102-110.

Booms, Bernard H. & Bitner, Mary J. 1981. Marketing Strategies and Organization Structures for Service Firms. Esitelmä julkaistu teoksessa *Marketing of Services*. Toimittaneet Donnelly & George 1981. American Marketing Association.

Davidow, William H. 1986. *Marketing High Technology – An Insider’s View*. The Free Press. New York, New York.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha 2000. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 4. painos. Gummerus kirjapaino Oy. Jyväskylä 2000.

Grönroos, Christian 1990. *Nyt kilpaillaan palveluilla*. *Ekonomia –sarja*. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä 1990.

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

Gummesson, Evert 1981. The marketing of professional services – 25 propositions. Esitelmä julkaistu teoksessa *Marketing of Services*. Toimittaneet Donnelly & George 1981. American Marketing Association.

Holma, Tupu 1995. *Tuotteistuksen perusteet*. Julkaistu Suomen Kuntaliiton teoksessa *Tuotteistus ja kustannuslaskenta: Perusterveydenhuollon Tuote-projektin raportti 1*. Toimittanut Yrjö Lahtinen. Kuntaliiton painatuskeskus. Helsinki 1995.

Hutt, Michael D. & Speh, Thomas W. 1992. Business Marketing Management. A Strategic View of Industrial and Organizational Markets. Fourth Edition. The Dryden Press. Orlando, Florida.

Hyvönen, Eero 2001. Ohjelmistojen tuotteistaminen ja kaupallistaminen [luentokalvot]. Helsingin yliopisto, Tietojenkäsittelytieteen laitos [viitattu 16.4.2002]. Saatavissa: [http://www.cs.helsinki.fi/~eahyvone/courses/liiketoiminta/hyvonen\\_kaupallistaminen.pdf](http://www.cs.helsinki.fi/~eahyvone/courses/liiketoiminta/hyvonen_kaupallistaminen.pdf).

Kotler, Philip 2000. Marketing Management. The Millennium Edition. Prentice-Hall, Inc. Upper Saddle River, New Jersey.

Lassenius, Casper; Hietala, Juhana & Autio, Erkki 2001. Ohjelmistoyrityskartoitus 2001 [kalvot]. Teknillinen korkeakoulu, Ohjelmistoliiketoiminnan ja -tuotannon laboratorio sekä Yritysstrategian ja kansainvälisen liiketoiminnan laboratorio [viitattu 14.11.2001]. Saatavissa: <http://www.swbusiness.fi/portal/?cid=650019662>.

Levitt, Theodore 1980. Marketing success through differentiation - of anything. Harvard Business Review. January-February 1980. s. 83-91.

Levitt, Theodore 1986. The Marketing Imagination. New, expanded edition. The Free Press, A Division of Macmillan, Inc. New York.

Mäkelä, Klaus 1990. Kvalitatiivisen analyysin arviointiperusteet. Julkaistu teoksessa Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta. Toimittanut Klaus Mäkelä. Gummerus Kirjapaino Oy. Saarijärvi 1995.

Rope, Timo 2000. Suuri markkinointikirja. Kauppakaari. Otavan kirjapaino Oy. Keuruu 2000.

Shostack, G. Lynn 1977. Breaking Free from Product Marketing. Journal of Marketing. April 1977, Volume 41, No 2, s. 73-80.

Sipilä, Jorma 1995. Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. 2. painos. Ekonomia -sarja. WSOY-Kirjapainoyksikkö. Porvoo 1999.

Sipilä, Jorma 1996. Asiantuntijapalvelujen markkinointi. 2. painos. Ekonomia –sarja. WSOY:n graafiset laitokset. Porvoo 1996.

Solatie, Jim 1997. Tutki ja tiedä: kvalitatiivisen markkinointitutkimuksen käsikirja. Mainostajien Liitto. Ykkös-Offset. Vaasa 1997.

Spiggle, Susan 1994. Analysis and Interpretation of Qualitative Data in Consumer Research. Journal of Consumer Research. December 1994, Volume 21, No 3, s. 491-501.

Suomen Kuntaliitto 1998. Tuotteistus tutuksi: Idea ja työvälineet: Esimerkkinä kuntoutuspalvelut perusterveydenhuollossa. Toimittanut Tupu Holma. Kuntaliiton painatuskeskus. Helsinki 1998.

Taina, Juha 1999. Ohjelmistotuotanto [kurssin luentokalvot]. Helsingin yliopisto, Tietojenkäsittelytieteen laitos [viitattu 14.11.2001]. Saatavissa: <http://www.cs.helsinki.fi/u/taina/ohjelmistotuotanto/luennot/k99/johdanto/kaikki.html>.

Tietoalojen liitto 2002. Toimialan kehitystutkimus 2001. Kuvaaja saatu Tietoalojen liitosta Laura Jääskeläiseltä 15.8.2002 sähköpostin liitetiedostona.

TIPAL 2000. Kehitystutkimus 1999. Tietotekniikan palveluliitto [viitattu 13.8.2002]. Saatavissa: <http://www.tipal.fi/tilakehy.htm>.

Uusitalo, Hannu 1991. Tiede, tutkimus ja tutkielma: Johdatus tutkielman maailmaan. 1.-6. painos. WSOY-Kirjapainoyksikkö. Juva 1999.

Zeithaml, Valarie A. & Bitner Mary Jo 1996. Services marketing. McGraw-Hill Companies, Inc.

## LIITE I

Annika Oinonen  
annika.oinonen@intellitel.com  
+358 40 844 9669

HAASTATTELU

17.6.2002

Haastattelu: [aika], [paikka]

Olen tuotantotalouden opiskelija Lappeenrannan teknillisestä korkeakoulusta ja teen diplomityötäni aiheesta Tuotteistettujen asiantuntijapalvelujen markkinoinnin kilpailukeinot Case Intellitel Communications Oy. Diplomityön tarkoituksena on tutkia Intellitelin tarjoamia asiantuntijapalveluja sekä niiden markkinointiin liittyviä erityispiirteitä. Diplomityötäni teen työsuhteessa tapaustutkimuksen kohteena olevalle yritykselle.

Tutkimuksen aineisto koostuu yrityksen nykyisten ja potentiaalisten asiakkaiden sekä yrityksen työntekijöiden keskuudessa tehtävistä teemahaastatteluista. Haastattelun kesto on 1-2 tuntia. Teemahaastattelun idean mukaisesti haastattelun tarkoituksena ei ole käydä läpi ennalta rakennettua kysymyslistaa vaan kuunnella ja keskustella muutamaa aihepiiriin liittyvistä asioista haastateltavan omasta näkökulmasta ja hänen mielipiteistään.

Haastattelut ovat luottamuksellisia ja haastatteluissa kerätty aineisto ei tule muiden kuin allekirjoittaneen, tutkimuksen tekijän käyttöön. Vaikka haastattelu nauhoitetaan analyysiä varten, ei itse diplomityössä tai sen liitteissä esiinny yksittäisen haastateltavan mielipiteitä. Nimensä julkaisemiseen luvan antaneiden haastateltavien nimet julkaistaan listana diplomityön liitteessä.

Haastattelussa on tarkoituksena kerätä ja hahmottaa haastateltavan henkilön kokemuksia tuotantohyödykkeisiin liittyvistä asiantuntijapalveluista. Mikäli haastateltavalla on kokemusta Intellitelin asiantuntijapalveluista, tullaan haastattelussa kysymään myös näitä kokemuksia. Lisäksi haastattelussa käsitellään asiantuntijapalvelujen tuotteistamista palvelujen ostajan näkökulmasta. Erityisen tärkeää on myös kuulla haastateltavan mielipiteitä ja näkemyksiä asiantuntijapalvelujen ostamisesta ja/tai valitsemisesta tuoteoston yhteydessä. Jos haluatte tietää lisää tutkimuksesta, voitte ottaa yhteyttä minuun joko puhelimitse tai sähköpostilla.

Suurimmat kiitokseni Teille siitä, että osallistutte tähän haastatteluun ja näin edesautatte diplomityöni valmistumista!

Terveisin,

Annika Oinonen

## LIITE II

### HAASTATELLUT ASIAKKAAT

Marko Kujansuu, Technology Manager, Sonera ZED Oy. Haastateltu 28.6.2002.

Simo Nikula, Senior Software Engineer, Sonera Oyj. Haastateltu 3.7.2002.

Greta Kylmälä, Kehityspäällikkö, Sonera Oyj. Haastateltu 30.7.2002.

Jari Kangas, Kehityspäällikkö, Information Logistics, Sonera Oyj. Haastateltu 22.8.2002.

Pasi Malmi, Director of Deliveries and Support, Mobicus Oy. Haastateltu 7.8.2002.

Markku Siikala, Director, Oy Plusdial-MTSP-Finland. Haastateltu 8.8.2002.

Reijo Nousiainen, Tuotepäällikkö, Comptel Oyj. Haastateltu 21.8.2002.

### HAASTATELLUT INTELLITELIN ASIAANTUNTIJAT

Markus Vartiainen, Technical Specialist, Professional Services. Haastateltu 11.6.2002.

Juha Surakka, Technical Specialist, Professional Services. Haastateltu 18.6.2002.

Jukka Voutila, Technical Specialist, Professional Services. Haastateltu 19.6.2002.

Janne Idman, Director, Professional Services. Haastateltu 20.6.2002.

## HAASTATTELURUNKO

### ALKUSELVITYKSET

- tutkimus ja sen toteuttaminen lyhyesti
- luottamuksellisuus ja aineiston käyttötarkoitus
- saako nimi näkyä haastateltujen listassa?

### TAUSTAKYSYMYKSET

#### Henkilötiedot

- nimi, asema ja toimenkuva/työtehtävät?
- oma rooli tuotteita hankittaessa?
- oma rooli hankittaessa palveluja tuotteiden ohessa?

#### Tuote/yrityskokemus

- Kokemus Intellitelin tuotteista, yrityksen toiminnasta ja yrityksen henkilökunnasta?

### I PALVELUIDEA (ASiantuntijapalvelut)

#### Yleinen näkemys asiantuntijapalveluista

Asiantuntijapalvelujen erityispiirteitä tai ominaisuuksia?

Minkälaisia asiantuntijapalveluja tällä alalla on, mille olisi tarvetta?

Mikä on tärkeää hankittaessa tuotteeseen liittyviä asiantuntijapalveluja?

Miksi tässä yrityksessä on ostettu asiantuntijapalveluja? (tai miksi ei?)

### II VALMISTELU

#### Kokemukset asiantuntijapalveluista

Hyödyt asiakkaalle asiantuntijapalvelun ostamisesta

Riskejä asiantuntijapalvelujen ostamisessa

### III VAKIOINTI (PALVELUJEN TUOTTEISTAMINEN)

Oma näkemys (asiantuntija)palvelujen tuotteistamisesta?

Palvelun eri osien vakioinnin vaikutus?

Kokemuksia palvelujen tuotteistamisesta

### IV PALVELUTUOTTEEN RAKENTAMINEN

Määriteltävyys?

Fyysiset todisteet?

Prosessit?

Ihmiset; osaamiserot, henkilösidonaisuus, luovuus?

### V HINNOITTELU

Hinnan merkitys asiakkaan näkökulmasta?

Mistä Te asiakkaana olette valmis maksamaan ja mistä ette?

### VI MARKKINOINTIVIESTITÄ

Kokemukset asiantuntijapalvelujen viestinnästä

Mitkä olisivat hyödyllisiä viestintäkanavia?