

## Kartoitus asiantuntijapalvelun tuotteistamisen pohjaksi

Reneta Rova

Opinnäytetyö  
Myyntityön koulutusohjelma  
2011



Myyntityön koulutusohjelma

<p><b>Tekijä tai tekijät</b> Reneta Rova</p>	<p><b>Ryhmätunnus tai aloitusvuosi</b> 2008S</p>
<p><b>Raportin nimi</b> Kartoitus asiantuntijapalvelun tuotteistamisen pohjaksi</p>	<p><b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 72 + 1</p>
<p><b>Opettajat tai ohjaajat</b> Anu Moisio</p>	
<p>Opinnäytetyön aiheena on asiantuntijapalvelun tuotteistamisen alkuvaiheiden kartoittaminen. Tässä työssä asiantuntijapalvelut kohdistuvat pilvipalveluihin, joilla tarkoitetaan Internetin yli tuotettavia IT -palveluja. Aiheen taustalla on HAAGA-HELIAN toteuttama Sales IT -projekti keväällä 2011, jossa opiskelijat pyrkivät kehittämistehtävän muodossa ratkomaan yhdessä mukana olleiden yritysten kanssa näiden haasteita myynnin suhteen. Kehittämistehtävänä oli selvittää pienten ja keski suurten yritysten tarvetta ja kiinnostusta pilvipalveluita kohtaan. Kehittämistehtävän pohjalta opinnäytetyön tavoitteeksi muodostui selvittää, miten asiantuntijapalveluita tuotteistetaan ja mitä tekijöitä tulee ottaa huomioon.</p> <p>Työn teoreettinen viitekehys muodostuu palveluihin ja asiantuntijapalveluihin sekä tuotteistamiseen liittyvistä teorioista. Opinnäytetyössä on käytetty tutkimusmenetelmänä kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen lähestymistavan yhdistelmää. Menetelmien yhdistely ilmenee puolistrukturoidussa haastattelussa, joka tehtiin kohderyhmälle puhelimitse.</p> <p>Empiriaosuudessa on pyritty selvittämään, mitä IT -palveluja kohdeyrityksillä on käytössään ja ovatko he ulkoistaneet palvelunsa vai pitäneet talon sisäisen IT -osaston. Tutkimuksen avulla haluttiin myös selvittää, kuinka suuri osa käyttää pilvipalveluita ja miten niihin ylipäänsä suhtaudutaan.</p> <p>Tutkimustulokset osoittavat, että pilvipalveluiden hyödyntäminen kohdeyrityksissä on suhteellisen vähäistä. Pilvipalveluita pidetään vielä melko uutena käsitteenä ja niihin suhtaudutaan varauksellisesti. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, mitä asiantuntijapalvelua tuotteistettaessa tulisi huomioida ja tutkimuksen perusteella voidaan todeta asiakkaalle palvelusta viestimisen olevan erityisen tärkeää. Palvelusta viestiminen asiakkaalle tulisi olla osa tuotteistamisprosessia ja sen huolellinen suunnittelu on kokonaisuuden kannalta merkittävää.</p>	
<p><b>Asiasanat</b> Asiantuntijuus, tuotteistaminen, pilvipalvelut</p>	

Degree programme in Sales

<p><b>Authors</b> Reneta Rova</p>	
<p><b>The title of thesis</b> Survey for productification of a professional service</p>	<p><b>Number of pages and appendices</b> 72 + 1</p>
<p><b>Supervisor(s)</b> Anu Moisio</p>	
<p>The objective of this thesis was to survey the initial stages for productification of professional services. The professional services concerned in this work are cloud services meaning IT services produced over the Internet. In the background of the subject is the Sales IT project carried out by HAAGA-HELIA during the spring of 2011. The project involved students and small businesses and its purpose was to solve together the challenges these businesses had regarding sales. The goal of this development project was to find out the needs and interests of small and medium sized businesses concerning cloud services. Based on the development project the goal of this thesis is to determine how professional services should be productified and what should one take into consideration in this process.</p> <p>The theoretical framework was based on literature about services, professional services and productification. The study method in this thesis combines quantitative and qualitative methods. The combination appears in the semi-structured interview which was conducted as telephone interviews.</p> <p>In the empirical section of the study the aim was to find out which IT services are used in the businesses in the target group. It also reveals the share between outsourcing IT services and producing the services in-house. In addition, one of the goals of the study was to find out how businesses regard the cloud services overall and how many are currently using them.</p> <p>The results revealed that using cloud services in the target businesses is quite marginal. The cloud services are considered a rather new concept and the decision makers are not completely convinced about their benefits. The goal of the thesis was to find out what should be taken into consideration when productifying professional services and based on the study it can be said that communicating information about the service to the customers is especially important. Communicating about the service should be part of the productification process and planning it well is significant.</p>	
<p><b>Key words</b> Professionalism, productification, cloud services</p>	

# Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Opinnäytetyön tausta.....	1
1.2	Tutkimuksen toteuttaminen ja rajaus .....	2
1.3	Teoreettinen viitekehys.....	2
1.4	Opinnäytetyön rakenne .....	3
2	Palveluliiketoiminta.....	4
2.1	Palvelu käsitteenä .....	4
2.2	Palvelujen piirteitä .....	5
2.3	Arvon luominen .....	7
2.4	B-to-B -palvelut .....	8
3	Asiantuntijapalvelut.....	10
3.1	Asiantuntijuus .....	10
3.2	Asiantuntijaorganisaatio .....	11
3.3	Asiantuntijapalveluiden piirteitä .....	13
3.4	Osaamisen markkinointi.....	15
4	Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen .....	18
4.1	Mitä asiantuntijapalvelun tuotteistamisella tarkoitetaan? .....	18
4.2	Palvelu tuotteena .....	20
4.2.1	Palvelutarjooman laajentaminen.....	21
4.3	Palveluportfolion strateginen suunnittelu .....	24
4.4	Palveluportfolion johtaminen.....	25
4.5	Asiantuntijapalvelun tuotteistamisen malli.....	27
5	Teoriayhteenveto.....	32
6	IT -palvelutalo Vetonaula Oy .....	35
6.1	Tuotteet ja palvelut.....	35
6.2	Kilpailuympäristö .....	36
7	Tutkimuksen toteuttaminen.....	38
7.1	Tutkimusprosessi.....	40
7.2	Tutkimusmenetelmä .....	43
7.3	Kohderyhmä .....	44

7.4	Haastattelurungon rakenne .....	44
7.5	Validiteetti ja reliabiliteetti .....	45
8	Aineiston kuvaus .....	48
8.1	Taustatiedot .....	48
8.2	IT -palveluiden toteuttamistapa .....	49
8.3	Kiinnostus pilvipalveluita kohtaan .....	50
8.4	Pilvipalveluiden hyödyntämisen lisääminen .....	52
8.5	Käytössä olevat IT -tukipalvelut .....	53
8.6	Tyytyväisyys tukipalveluihin .....	54
8.7	Panostaminen IT -ympäristöön .....	55
9	Aineiston analyysi .....	57
9.1	IT -palveluiden toteuttaminen .....	57
9.2	Ajatukset ja mielipiteet pilvipalveluista .....	58
9.3	IT -tukipalveluiden hyödyntäminen .....	59
9.4	IT -ympäristön merkitys rahallisesti .....	60
10	Johtopäätökset .....	61
10.1	Vastaukset tutkimuskysymyksiin .....	61
10.2	Tutkimustulokset teorettisessa viitekehyksessä .....	63
10.3	Toimenpide-ehdotukset Vetonaula Oy:lle .....	66
10.4	Opinnäytetyöprosessin evaluaatio .....	67
	Lähteet .....	69
	Liitteet .....	73

# 1 Johdanto

Pilvipalveluilla tarkoitetaan palveluita, joita käytetään Internetin kautta. Ideana on, että pilvipalvelut korvaavat yritysten laitteet ja ohjelmistot, kun tieto ja sovellukset, joita yrityksessä tarvitaan, sijaitsee pilvipalvelun tarjoajan ylläpitämällä palvelimilla. Näin ollen sovellusten käyttö ei sido tiettyyn paikkaan, vaan niitä voi käyttää mistä vain. Pilvipalveluiden avulla voidaan siis välittää tietoa ja tarjota tallennuskapasiteettia käyttäjille Internetin kautta. (Cloud Computing 2009.)

Yleisimpiä pilvipalveluita, joita yrityksissä on käytössä, ovat sähköposti, tiedostopalvelut, intra- ja extranet- sekä varmuuskopiointipalvelut. Tämän lisäksi käytössä on tyypillisesti myös palveluita, joiden avulla tehostetaan tiimityötä, kuten esimerkiksi sähköinen jaettu kalenteri, asiakkuudenhallinta- sekä toiminnanohjausjärjestelmät. (Cloud Computing 2009.)

Tämän opinnäytetyön aiheena on kartoittaa asiantuntijapalvelun tuotteistamisen alkuvaiheita. Tavoitteena on selvittää, mitä tekijöitä asiantuntijapalvelun tuotteistamisessa tulisi ottaa huomioon ennen varsinaista tuotteistusprosessia. Asiantuntijapalveluna ovat pilvipalvelut. Aihe on ajankohtainen, sillä pilvipalveluiden hyödyntäminen on herättänyt paljon keskustelua viime aikoina. Teknologian kehittyessä tullaan IT -alalla näkemään muutoksia (Laivuori, T. & Lehto, T. 26.1.2011). Pilvipalveluihin suhtaudutaan yhä ennakkoluuloisesti ja yrityksissä tuntuu esiintyvän huolta IT -osaston työpaikkojen vähenemisestä pilvipalvelujen käyttöönoton seurauksena (Pervilä 2011).

## 1.1 Opinnäytetyön tausta

Opinnäytetyön taustalla on HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun Sales IT -projekti kevään 2011 aikana. Sales IT -projektiin kuului tämän työn kirjoittajan lisäksi neljä muuta HAAGA-HELIAN opiskelijaa sekä viisi pientä ICT -alan yritystä. Yrityksiä yhdistävänä tekijänä voidaan pitää erilaisia haasteita myynnin suhteen, joita kussakin yrityksessä ilmeni. Sales IT -projektissa opiskelijoiden oli tarkoitus löytää näitä kehittämiskohteita ja viedä asioita parempaan suuntaan tai tuottaa yrityksille kehittämissuunnitelma. Opiskelijat ja yritysten edustajat toimivat projektissa yhteistyössä.

Opinnäytetyön aihe sai alkunsa kehittämistehtävästä, joka tehtiin projektissa mukana olleelle yritykselle, IT -palvelutalo Vetonaulalle. Kehittämistehtävän tavoitteena oli karottaa kiinnostusta ja tarvetta pilvipalveluihin pienissä ja keskisuurissa yrityksissä. Opinnäytetyöstä muodostui tutkimuksellinen kehittämistyö, jonka avulla on tarkoitus löytää ratkaisuja ongelmiin, joita on ilmennyt yrityksen toimintatavoissa (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 18–19.)

## **1.2 Tutkimuksen toteuttaminen ja rajaus**

Tutkimusongelmaksi muodostui:

Mitä tekijöitä on otettava huomioon ennen kuin asiantuntijapalvelu voidaan tuotteistaa?

- Millaisia palveluita asiakkaat haluavat?
- Miten potentiaaliset asiakkaat saadaan kiinnostumaan uudesta asiantuntijapalvelusta?

Tutkimusmenetelmäksi valikoitui konstruktiiivinen lähestymistapa, jossa tavoitteena on löytää ratkaisuja ongelmaan tuottamalla jotakin konkreettista, kuten esimerkiksi malli tai suunnitelma (Ojasalo ym. 2009, 38). Aineiston keruussa on hyödynnetty sekä kvantitatiivisen että kvalitatiivisen tutkimuksen piirteitä. Tutkimuksessa käytettiin haastattelulajina puolistrukturoitua haastattelua, joka tehtiin puhelimitse. Tutkimus rajattiin koskemaan pääkaupunkiseudun pieniä ja keskisuuria yrityksiä.

## **1.3 Teoreettinen viitekehys**

Työn teoreettinen viitekehys muodostuu palveluihin ja asiantuntijapalveluihin sekä tuotteistamiseen liittyvistä teorioista. Teorioiden esittämisessä on käytetty menetelmää, jossa ensin laajemmista asiakokonaisuuksista siirrytään yksityiskohtaisempiin teorioihin. Tarkoituksena on ensin kuvata palveluliiketoimintaa yleisemmällä tasolla, jonka jälkeen päädytään asiantuntijapalveluiden kuvaamisen kautta tuotteistamiseen. Jotta teoria muodostaisi tähän opinnäytetyöhön sopivan sekä napakan kokonaisuuden, on tuotteistamista koskeva teoria rajattu koskemaan vain palveluita. Tämän työn pääviitekehys

koostuu Gröönroosin palvelutarjooman mallista sekä Vaattovaaraan ja Vahvaselän tuotteistamisen malleista.

#### **1.4 Opinnäytetyön rakenne**

Opinnäytetyö on jäsennetty kolmeen osaan. Alkuosassa tiivistelmä sekä ensimmäinen pääluku johdattelevat aiheeseen. Opinnäytetyön runko muodostuu teoriapohjasta, tutkimuksen toteuttamisesta sekä tutkimusaineiston analyysistä ja johtopäätöksistä. Näitä osioita käsittelevät työn pääluvut 2–10. Loppuosasta löytyvät työssä käytetyt lähteet sekä liitteet.



## 2 Palveluliiketoiminta

Nykyään yhä lisääntyvässä määrin palveluliiketoiminnasta on tullut tavarakeskeistä liiketoimintaa merkittävämpää. Kaikki liiketoiminta voidaan periaatteessa katsoa jollain tapaa olevan palveluliiketoimintaa, mutta varsinaisesti käsitteellä tarkoitetaan jotakin erityisosaamista, jota sovelletaan tekoihin jonkun toisen hyödyksi. Palveluliiketoiminnassa palvelua tarjoavan yrityksen ja asiakkaan välissä on tuotteen sijasta erityisosaamisen soveltaminen. Erityisosaaminen on yleensä aineetonta, esimerkiksi tietoja ja taitoja. Palveluliiketoiminnassa arvoa ei tuoteta tehtaissa, kuten tavarakeskeisessä liiketoiminnassa. Arvo luodaan palvelun tarjoajan ja asiakkaan välisen vuorovaikutuksen tuloksena. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 13–14.)

### 2.1 Palvelu käsitteenä

Palvelut ovat käsitteenä moniulotteinen ilmiö. Sillä voidaan viitata henkilökohtaiseen palveluun tai palveluun tuotteena. Palvelukäsitettä voidaan määritellä eri tavoin, mutta keskeistä on se, että niitä ostetaan ja myydään, mutta ei yleensä koeta konkreettisesti. Palveluun liittyy usein jonkinlaista vuorovaikutusta palvelun tarjoajan ja asiakkaan välillä. Vaikka vuorovaikutustilanne ei varsinaisesti liittyisi itse palveluun, se voi olla osa sitä. Tästä esimerkkinä ovat autokorjaamot, joissa auton korjaaja ei suoranaisesti ole vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa korjatessaan autoa, mutta vuorovaikutustilanne syntyy, kun auto otetaan vastaan korjaamolle ja luovutetaan takaisin asiakkaalle. Näin ollen nämä vuorovaikutustilanteet ovat osa palvelua, ja on tavallista, että asiakas arvioi saamaansa palvelua näiden vuorovaikutustilanteiden perusteella. Palvelun tarjoajan näkökulmasta on siis muistettava, että henkilökunnan käyttäytyminen, puheet ja ylipäänsä koko olemus vaikuttaa siihen, palaako asiakas uudelleen asioimaan palvelun tarjoajan yritykseen. (Grönroos 2000, 49–52; Berry & Parasurman 1991, 8.) Myöhemmin tässä työssä palvelu -sanalla käytetään myös sanaa tuote, jolla viitataan kuitenkin palvelukäsitteeseen.

Tyypillinen tapa tarkastella palveluita on palvelun tarjoajan tai kuluttajan näkökulmasta. Palvelun tarjoajan eli tuottajan näkökulmasta palvelu muodostaa prosessin, johon kuuluu erilaisia toimenpiteitä. Siihen voi liittyä fyysinen tuotos, mutta suurimmaksi osaksi

palvelut ovat immateriaalista, asiakkaalle hyötyä tuottavaa toimintaa. Asiakas osallistuu jossain määrin palvelun tuottamiseen sen luonteesta riippuen. Tämä tuo prosessiin osuuden, jota tuottaja ei voi täysin hallita. Palvelun tarjoajan on siis pyrittävä saamaan asiakas toimimaan määrättyllä tavalla, jotta palveluprosessi toimisi kokonaisuutena. (Kinnunen 2004, 7.)

Asiakkaan näkökulmasta palvelu ei ole erilaisista toimenpiteistä koostuva prosessi, vaan tapahtuma, jossa hänen omat tarpeet tulevat täytetyiksi. Asiakkaalle on merkittävää palvelussa se, kuinka sujuvasti ja helposti hän saa tavoitteensa toteutetuksi ja kuinka miellyttävä tämä tapahtuma on. Mitä vähemmän uhrauksia palvelun saamiseksi joudutaan tekemään, sitä suurempaa hyötyä koetaan. (Kinnunen 2004, 7.)

## 2.2 Palvelujen piirteitä

Palveluja verrataan yleensä konkreettisiin, fyysisiin tavaroihin. Alla olevaan taulukkoon on koottu tavallisimpia fyysisten tavaroiden ja palvelujen piirteitä. (Grönroos 2000, 53.)

Taulukko 1. Palvelujen ja fyysisten tavaroiden piirteitä (Grönroos 2000, 53)

<b>Fyysiset tavarat</b>	<b>Palvelut</b>
<b>Konkreettisia</b>	<b>Aineettomia</b>
<b>Homogeenisia</b>	<b>Heterogeenisia</b>
<b>Tuotanto ja jakelu erillään kulutuksesta</b>	<b>Tuotanto, jakelu ja kulutus samanaikaisia prosesseja</b>
<b>Asia</b>	<b>Teko tai prosessi</b>
<b>Ydinarvo tuotetaan tehtaassa</b>	<b>Ydinarvo tuotetaan ostajan ja myyjän välisessä vuorovaikutuksessa</b>
<b>Asiakkaat eivät normaalisti osallistu tuotantoprosessiin</b>	<b>Asiakkaat ovat mukana tuotantoprosessissa</b>
<b>On mahdollista varastoida</b>	<b>Ei ole mahdollista varastoida</b>
<b>Omistajuus siirtyy</b>	<b>Omistajuus ei siirry</b>

Aineettomuus on yksi piirre, joka määrittää useimpia palveluita. Palvelu on yleensä subjektiivinen kokemus ja asiakkaalle syntyy siitä jonkinlainen tunne. Moniin palveluihin

liittyy jotakin konkreettista, esimerkiksi ravintoloissa ruoka-annos, mutta palveluiden aineettomuuden takia niiden kuvaileminen ja arviointi jää usein abstraktille tasolle. Tämän vuoksi on suositeltavaa, että palvelut konkretisoitaisiin asiakkaalle esimerkiksi käyttämällä jotakin fyysistä, käsin kosketeltavissa olevaa apuvälineenä palvelun yhteydessä. Esimerkiksi kampaamon asiakkaalle voitaisiin tehdä luonnos kampauksesta, jotta hän saisi käsityksen palvelusta etukäteen. Myös itse palveluntuotantoprosessiin liittyy aineettomia elementtejä kuten esimerkiksi asiantuntijuus ja tietotaito. (Grönroos 2000, 54; Mudie & Pirrie 2006, 4; Bruhn & Georgi 2006, 14.)

Laadunvalvonta on erilaista palvelujen kohdalla verrattuna fyysisten tavaroiden tuottamiseen. Koska palvelua yleensä tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti, laatua ei voida etukäteen valvoa ennen palvelun myymistä ja kuluttamista. Palvelun tyyppejä on erilaisia ja joskus asiakas on läsnä koko palvelun tuottamisen ajan, kun taas joissain palveluissa asiakas näkee vain osan tuotantoprosessista. Palvelun tarjoajan näkökulmasta on tärkeää muistaa, että asiakas arvioi kokemansa palvelun sen näkyvän osan perusteella. Siitä osasta, joka ei ole asiakkaalle näkyvää, voidaan kokea vain tuotantoon liittyvien toimenpiteiden tulos, ei tekoa tai tekojen sarjaa itsessään. Tämän vuoksi laadunvalvonnan tulisi tapahtua samanaikaisesti palvelun tuottamisen ja kuluttamisen kanssa, jotta sitä osaa, jossa asiakas on mukana, ei jätettäisi valvomatta. (Grönroos 2000, 54.)

Grönroosin mukaan palvelut erottuvat fyysisistä tavaroista sillä, että asiakkaat osallistuvat palveluiden tuotantoprosessiin toisin kuin tavaroiden tuotannossa (Grönroos 2000, 53). Luschin ja Vargon mukaan asiakas on aina osa tuotantoa, riippumatta siitä onko kyseessä palvelu vai fyysinen tavara. Tuotanto ei pääty edes konkreettisten tavaroiden kohdalla valmistusprosessin päätyttyä. Tuotteen ostettua asiakas jatkaa tavaran markkinointia, kuluttamista sekä arvon luontia, jolloin prosessi jatkuu. (Lusch & Vargo 2006, 18.)

Palveluja ei voida varastoida myöhempää myyntiä varten kuten fyysisiä tavaroita, koska asiakas on yksi palvelun tuottamisen resursseista. Tämä näkyy esimerkiksi lentoyhtiöiden toiminnassa, jossa myymättömiä paikkoja lennolla ei voida enää myöhemmin myydä lennon lähdettyä. Kysynnän ja tarjonnan oikeaa suhdetta voi olla vaikea ennustaa,

joten kapasiteetin suunnittelu on tärkeää palveluita tarjoavissa yrityksissä. (Grönroos 2000, 54; Mudie & Pirrie 2006, 5.)

Palvelut eivät yleensä johda omistukseen. Joidenkin määritelmien mukaan myyntitapahtumat voidaan jakaa kahteen luokkaan sen perusteella, siirtykö omistusoikeus asiakkaalle. Mikäli omistusoikeus ei myyntitapahtumassa siirry, kyseessä on palvelu. Esimerkiksi asiakkaan ostettua lentolippu hänellä on oikeus kuljetukseen paikasta toiseen, mutta tämän jälkeen ei jää jäljelle minkäänlaista omistusta tai oikeutta mihinkään. Toisaalta asiakkaan käytyä ostoksilla ruokakaupassa, hänen ostamansa tavarat siirtyvät asiakkaan omistukseen. Ruokakaupan valikoima ja myydyt tavarat ovat myös palvelua. Tässä tapauksessa palvelun kuluttaminen siis johtaa fyysisten tavaroiden omistamiseen. (Grönroos 2000, 55; Ojasalo & Ojasalo 2010.)

Lovelock ja Wirtz määrittelevät palvelut hyötymiseksi ilman omistajuutta. Palveluissa voidaan katsoa olevan kyse väliaikaisen käyttöoikeuden ostamisesta. Asiakas voi maksaa voidakseen käyttää jotakin esinettä määrätyn ajan tai päästäkseen johonkin fyysiseen hetkellisesti. Näin asiakkaan ei tarvitse ostaa itselleen fyysistä esinettä tai tilaa, vaan hän voi nauttia niistä ilman omistamista. (Lovelock & Wirtz 2007, 13.)

Palveluihin liittyy aina epäyhtenäisyys, koska tuotantoprosessiin osallistuvat ihmiset, palvelun tarjoavan yrityksen henkilökunta sekä asiakkaat. Yhden asiakkaan saama palvelu ei ole enää samanlainen kuin seuraavan asiakkaan saama palvelu vaikka kyseessä olisikin periaatteessa sama palvelu. Ihmisten väliset sosiaaliset suhteet tekevät siitä erilaista. Palvelujen heterogeenisyys on huomioitava laadunvalvonnassa ja pyrittävä siihen, että asiakkaille tarjottavan palvelun laatu pysyy tasaisena. (Grönroos 2000, 55.)

### **2.3 Arvon luominen**

Palvelujen ja konkreettisten tavaroiden erojen määrittämisen sijaan voidaan myös miettiä arvon luomista kiinnittämättä huomiota siihen, onko arvo luotu aineettomalla palvelulla vai fyysisellä tavaralla tai näitä yhdistämällä. Arvo ei ole pelkästään tuottamisesta aiheutuneet kustannukset tai myyntihinta, vaan arvon määrittelee asiakas. Tästä näkökulmasta ei ole niinkään merkittävää vetää rajaa palveluiden ja tavaroiden välille. Osta-

essaan jotakin tavaraa tai palvelua asiakas yleensä ensisijaisesti pyrkii ratkaisemaan jonkin ongelman tavaran tai palvelun avulla. Joskus arvo syntyy näiden yhdistelmästä ja sitä kutsutaan tarjoomaksi. Nykyään tarjoomat ovat usein yhdistelmiä, jotka muodostuvat tavaroista, palveluista sekä asiakkaan osallistumisesta. Näistä muodostuu asiakkaalle kokonaisvaltainen arvo. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 16–17.)

## 2.4 B-to-B -palvelut

B-to-B -termi on lyhenne käsitteestä business to business ja sillä tarkoitetaan yritysten välistä myyntiä ja ostamista (Pickering 2009). B-to-B -palveluiden ostajina ovat siis kulluttajien sijaan yritykset tai muut organisaatiot. Palveluiden kirjo on hyvin laaja B-to-B -markkinoilla. Asiantuntijapalveluita tarjoavat yritykset ovat yksi esimerkki tällaisista palveluista ja suurin osa asiantuntijapalveluyrityksistä toimii nimenomaan B-to-B -markkinoilla. ICT -alan (Information and communication technologies) yritykset, jotka tarjoavat erilaisia tieto- ja viestintäteknologian palveluita, muodostavat suuren joukon toimijoita B-to-B -palveluiden markkinoilla. Palveluliiketoiminta on yleistymässä myös luovilla aloilla. Tämän lisäksi sitä harjoitetaan myös esimerkiksi teollisuus- ja rakennusaloilla, vaikka perinteisesti näitä ei ole pidetty palvelutoimialoina. Monet ovat kuitenkin saaneet palveluista kilpailuetua, sillä nykyään useimmat asiakkaat arvostavat kokonaisratkaisuja, jotka sisältävät tuotteen lisäksi erilaisia palveluja. Fyysiseen tuotteeseen liittyvät palvelut muodostavatkin monelle yritykselle suuren osan myyntituloista. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 19–20.)

B-to-B -palveluilla pyritään vastaamaan asiakkaan tarpeisiin. Yksi yleisimpiä palveluita tällä vuosikymmenellä ovat palvelut, jotka helpottavat ja yksinkertaistavat asiakasyrityksen toimintaa niin, että se voi keskittyä omaan ydintoimintaansa. Myös sellaiset palvelut, joilla pyritään kasvattamaan asiakkaan tuottavuutta, ovat yleisiä. Usein palveluyritys tuottaa asiakkaalleen palveluja, jotka selkiyttävät tämän asiakkaiden prosessien sekä markkinoiden ymmärtämistä. Tämä mahdollistaa nopeamman reagoinnin ympäristön muutoksiin. Asiakkaalle voidaan tuottaa palveluita, joiden ratkaisuna on minimoida tämän toimintaan liittyvää epävarmuutta. On myös tyypillistä auttaa asiakasta tämän tuotanto- ja jakeluprosesseissaan esimerkiksi viestintäteknikan hyödyntämisen tai jälleenmyyntiverkoston luomisen muodossa. Edellä mainittujen palvelujen logiikka perus-

tuu arvon luomiseen yhdessä asiakkaan kanssa. Arvon luominen on kuitenkin yksipuolista, mikäli vain toinen yritys tuottaa arvoa toiselle yritykselle. Tulevaisuudessa saataankin siirtyä enemmän B-to-B -mallista B-with-B -malliin, jossa tarkoituksena on yhteinen tavoite tuottaa arvoa yhdessä. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 20–21.)

### 3 Asiantuntijapalvelut

Monet yritykset voivat olla palveluyrityksiä, mutta kaikki palveluyritykset eivät ole asiantuntijayrityksiä. Eroa asiantuntijayritysten ja palveluyritysten välille voidaan tehdä erottelemalla karkeasti ne yritykset asiantuntijayrityksiksi, jotka ratkaisevat monimutkaisia ongelmia, ja ne palveluyrityksiksi, joilla on ratkaisu yksinkertaiseen ongelmaan. Asiantuntijapalveluita tarjoava yritys pyrkii auttamaan asiakastaan omalla erityisosaamisellaan, jotta tästä tulisi kilpailukykyisempi. Asiantuntijayritys siis myy omaa osaamistaan. Asiantuntijuus -käsite on hyvin suhteellinen eikä sille löydy yhtä selkeää määritelmää. Seuraavassa alaluvussa on kuvattu yleisimpiä määritelmiä asiantuntemukselle. (Ahrnell & Nicou 1991, 15; Vahvaselkä 2004, 34.)

#### 3.1 Asiantuntijuus

Asiantuntijana pidetään sellaista henkilöä, jolla on koulutuksensa ja työkokemuksensa pohjalta verrattain parempi osaaminen jonkin tehtävän hoitamiseen liittyen. Osaaminen voi olla muihin ihmisiin tai organisaation toimintaan liittyvää tai erityistietämystä joltakin kapealta alalta. Asiantuntijan työssä on keskeistä jatkuva oppiminen, asioiden analysointi ja ongelmien ratkominen. Kyseisessä tehtävässä toimivan henkilön mielletään usein omaavan pitkän työkokemuksen, johon vahva tietämys perustuu. Asiantuntijuteen kuitenkin kasvetaan ja usein kuullaan puhuttavan kehitymisestä noviisista ekspertiksi tai huippuasiantuntijaksi. (Vahvaselkä 2004, 36.)

Pitkän ja perusteellisen koulutuksen jälkeen noviisi eli aloittelija on usein vielä hyvin suunnitelmallinen ja kaavoja noudattava, huolimatta tilanteesta. Kehittyneellä aloittelijalla on jo kokemusta tehtävistä ja tätä kautta myös erilaisista tilanteista. Myös hänen sääntönsä ja periaatteensa ovat jo kehittyneempiä. Kehittynyt aloittelija alkaa vähitellen myös tunnistaa yhdenmukaisuutta eri tilanteissa, mitä pidetään edelleen kehittymisen kannalta merkittävänä. Pätevän henkilön taustalla on jo paljon kokemusta, jonka pohjalta hän kykenee kehittyneempään tietojen hallintaan, mikä vaikuttaa muun muassa päätöksentekoon. Yleensä myös vastuu lisääntyy tässä vaiheessa. Taitaja ratkaisee ongelmia nopeasti ja ikään kuin vaistomaisesti, sillä hän kykenee aikaisempien kokemusten perusteella tekemään johtopäätöksiä uusissa tilanteissa. Ekspertti katsoo ongelmia

laajasta perspektiivistä ja hänellä on kyky keskittyä pelkästään toiminnan kannalta olennaisiin seikkoihin. Ekspertillä on usein myös hyvin syvälinen arviointikyky. Huippuasiantuntijalla on usein sellaisia ominaisuuksia, joita on vaikea määritellä, kuten esimerkiksi intuitiota, asioiden erityistä ymmärrystä sekä taiteellisuutta. Huippuasiantuntijaan liitetään usein myös niin sanottu hiljainen tieto, jolla tarkoitetaan sellaista tietotaitoa, joka on muodostunut pitkän kokemuksen tuloksena. Hiljainen tieto syntyy vähitellen oikeista ja vääristä ratkaisuista sekä niiden kautta oppimisesta. Tällainen tieto on yritykselle merkittävän arvokasta pääomaa. (Vahvaselkä 2004, 36–37.)

Asiantuntijuutta voidaan myös pitää eräänlaisena kutsumustyönä. Asiantuntija tekee työtä asiakkaansa hyväksi ja usein asiakkaan oma osallistuminen prosessiin on tärkeää palvelun hyvän lopputuloksen kannalta. Asiantuntijapalveluiden tuottaminen vaatii paljon; niin korkeatasoista osaamista ja asiakkaan hyväksi ahkeraa työskentelyä, mutta myös rahaa. Raha on merkittävässä asemassa asiantuntijapalveluissa ja sen avulla pystytään tuottamaan laadukasta palvelua. Hyvästä palvelusta voidaan myös pyytää korkeampaa hintaa. (Karhu, Salo-Lee, Sipilä, Selänne, Söderlund, Uimonen & Yli-Kokko 2005, 14.)

### **3.2 Asiantuntijaorganisaatio**

Asiantuntijayrityksiä on monenlaisia. Usein asiantuntijayrityksen tuotantoa pidetään tyypiltään standardoimattomana, luovana, vahvasti yksilöstä riippuvaisena sekä monimutkaisena ongelmanratkaisuna. Esimerkkejä tällaisista asiantuntija-aloista ovat muun muassa konsultointiyritykset, tilintarkastustoimistot, arkkitehtuuri, asianajotoimistot, lääkärikeskukset, pankkiiriliikkeet tai insinööritoimistot. Ne voivat olla pienehköjä yrityksiä edellä mainituilla aloilla tai suuria organisaatioita kuten esimerkiksi pankit ja vakuutusyhtiöt, terveysvirastot tai korkeakoulut. Tyypillistä asiantuntijaorganisaatioille on yleensä se, että niiden perustaminen vaatii enemmän henkistä pääomaa ja erityisosamista kuin rahallista pääomaa. (Ahrnell & Nicou 1991, 15; Lehtinen & Niinimäki 2005, 12.)

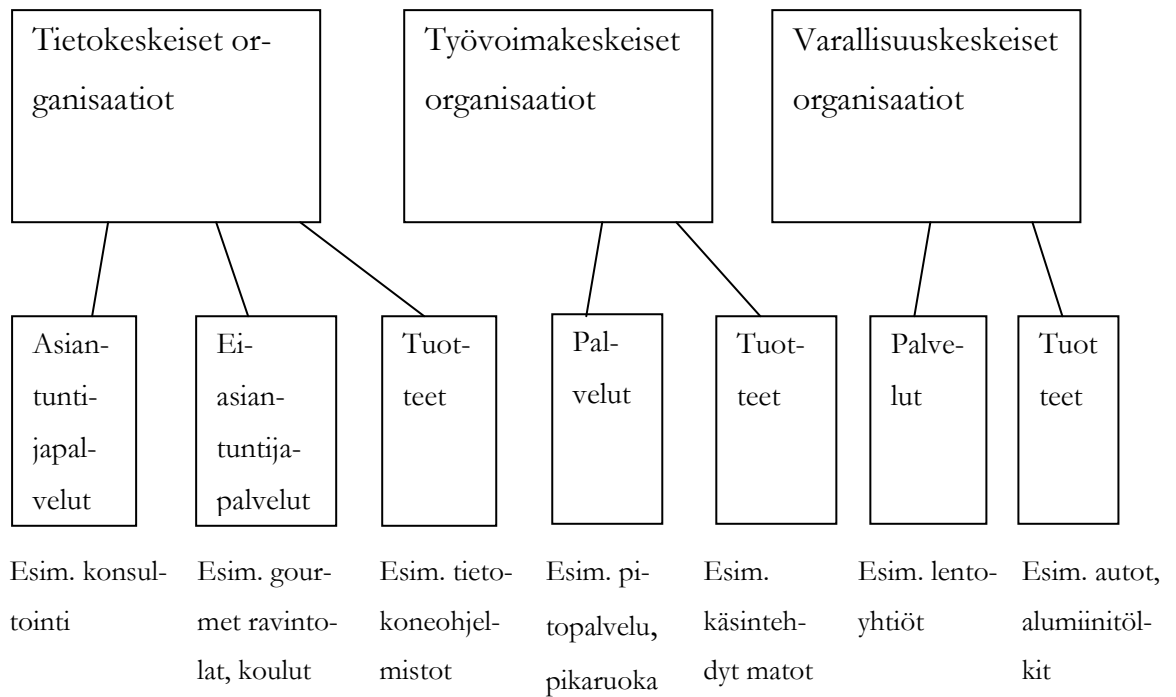
Kaikki asiantuntijayritykset eivät tarjoa pelkästään ongelmanratkaisua. Esimerkiksi monet IT -alan yritykset tarjoavat asiantuntijuuden eli konsultoinnin lisäksi myös laitteet ja



ohjelmistot sekä tukipalvelut. Kyseessä on siis asiantuntijapalveluiden, laitteiden ja palveluiden yhdistelmä. Erilaisia yhdistelmiä on paljon, ja tämä on yksi syy asiantuntijapalveluiden määrittelymisen vaikeuteen, sillä on vaikea välillä erottaa myykö yritys asiantuntijapalveluita, palveluita vai näiden yhdistelmiä. (Ahrnell & Nicou 1991, 16.)

Monet yritykset tunnustautuvat asiantuntijayrityksiksi vaikka eivät sitä todellisuudessa aivan olisikaan. Toisaalta joidenkin mielestä termi ”asiantuntija” asettaa muut palveluyritykset alempiarvoiseen asemaan. Tämän näkemyksen mukaan kaikessa liiketoiminnassa tarvitaan asiantuntijuutta, joten on epäreilua, että vain joitakin kutsutaan asiantuntijayrityksiksi. Esimerkiksi hotellit, lentoyhtiöt ja ravintolat tarjoavat palveluita, mutta näiden asiakkaat eivät kuitenkaan käytä palveluita sen vuoksi, että he tarvitsisivat tietoa ongelmanratkaisuun. Vastaavasti asiantuntijapalveluita tarvitaan silloin, kun halutaan tietoa ja apua ongelman ratkaisemiseksi. Asiantuntijayritykset erottautuvat palveluyrityksistä usein myös sillä, että aiemmin mainittu hiljainen tieto eli ”asiantuntijapääoma” pyritään yhdistämään liikeideaan, joka ohjaa yrityksen toimintaa. Tämä on tärkeää, sillä tilanne, jossa asiantuntijapääoma, maine sekä imago henkilöityvät vain yhteen tiettyyn henkilöön, on valitettava. Se voi koitua asiantuntijayritykselle jopa kohtaloksi henkilön siirtyessä pois yrityksen palveluksesta. (Ahrnell & Nicou 1991, 16; Vahvaselkä 2004, 37.)

Lowendahl (1997, 21–22) jaottelee yrityksiä alla olevan kuvion mukaisesti, jonka tarkoituksena on havainnollistaa asiantuntijayritysten ja muiden tietokeskeisten yritysten välistä suhdetta.



Kuvio 1. Organisaatiotyyppjä (mukaillen Lowendahl 1997, 21)

Tietokeskeisyydellä tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä, että palveluita tuottaa henkilöstö, jolla on korkea koulutus ja laaja-alaista asiantuntijuutta. Asiantuntijapalvelut ovat tietokeskeisiä yrityksiä, mutta kaikki tietokeskeiset yritykset eivät välttämättä tarjoa asiantuntijapalveluita. Asiantuntijapalveluita tarjoavien ja muiden tietokeskeisten yritysten välillä on sekä eroja että yhtäläisyyksiä, mutta selvin ero asiantuntija- ja ei-asiantuntijapalveluiden välillä on palvelun luonteessa, ei niinkään palvelua tuottavan henkilöstön ominaisuuksissa. Asiantuntijat, jotka työskentelevät tuotekehityksen parissa, kuten esimerkiksi ohjelmistosuunnittelijat, ovat töissä tietokeskeisessä yrityksessä vaikka he eivät tarjoa liiketoiminnan asiantuntijapalveluita. Samoin monet palveluyritykset ovat tietokeskeisiä ja palkkaavat asiantuntijoita tarjoamatta kuitenkaan asiantuntijapalveluita. Tästä on esimerkkinä oppilaitokset. (Lowendahl 1997, 20–22.)

### 3.3 Asiantuntijapalveluiden piirteitä

Asiantuntijapalveluilla ratkaistaan asiakkaan ongelma. Tämä vaatii erikoisosaamista, joka muodostuu tiedoista, taidoista, luovuudesta sekä motivaatiosta. Kuten aiemmin on todettu, raja asiantuntijapalveluiden ja palveluiden välillä on hyvin häilyvä, mutta yleisesti asiantuntijapalveluina voidaan pitää sellaisia palveluita, joissa asiantuntemus ja eri-

tyisosaaminen ovat huomattavia. Myös palvelua tarjoavan yrityksen henkilökunnan ammattitaito on oleellinen tekijä asiantuntijapalveluissa. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 9–10.)

Luonteeltaan asiantuntijapalvelut ovat hyvin aineettomia. Ne ovat usein ohjeita, neuvoja tai ideoita. Niiden taustalla voi olla pitkäkin suunnittelu-/kehittämisen ja tuotantoprosessi. Joidenkin prosessien lopputuloksena syntyy jotakin konkreettista kuten esimerkiksi piirustuksia, mainoksia, suunnitelmia, omaisuuden tuottavuutta tai oikeuden päätöksiä. Asiantuntijapalvelujen luonteen vuoksi niihin liittyvät riskit ovat merkittäviä. Asiakkaan on hyvin vaikea arvioida ostamansa palvelun laatua. Ostotilanteeseen liittyy lähes aina tietty epävarmuus, jos asiakkaalla ei ole aiempaa kokemusta palvelun tarjoajasta tai vastaavanlaisesta palvelusta. Kokemukseen ei aina auta, sillä palvelujen laatu voi vaihdella. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 11.)

Asiakas osallistuu aina asiantuntijapalvelun tuottamiseen. Palvelun tarjoajan tarkoituksena on ratkaista asiakkaan ongelma tai kehittää jotain uutta, jolloin molempien puoleinen yhteistyö on parhaan mahdollisen lopputuloksen kannalta välttämätöntä. Aina asiakas ei edes itse pysty ilmaisemaan tarkasti tarvettaan, jolloin palvelun tarjoajan on perehdyttävä asiakkaan tilanteeseen. Usein juuri palvelutarpeen määrittäminen on asiantuntijapalvelun tuottamisessa kaikkein hankalin ja vaativin osuus. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 11.)

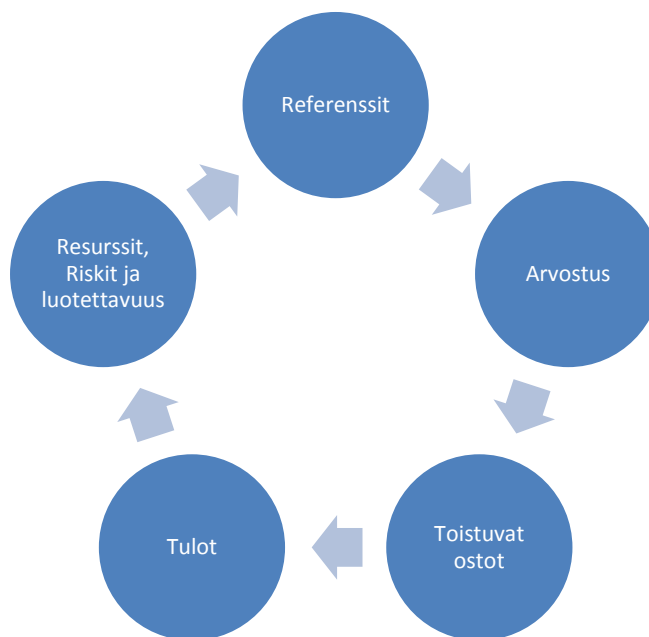
Asiantuntijapalveluita tarjoava yritys valitaan yleensä imagon ja tunnettuuden perusteella. Ostopäätökseen vaikuttavat myös palvelun hinta ja laatu. Asiantuntijapalvelun ostaminen mielletään yleensä hyvin rationaalisiin tekijöihin perustuvaksi. Ostoprosessi alkaa tavallisesti siitä, kun asiakas esimerkiksi kokee osaamisen puutetta jossain asiassa. Kun tarve on jollain tasolla määritelty, mietitään ensin erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja ongelmaan. Tämän jälkeen aletaan etsiä sopivia asiantuntijapalveluiden tarjoajia. Yleensä muutamien yritysten kanssa neuvotellaan ennen tarjouksen pyytämistä. Lopulta valinta tehdään usein asiantuntijayrityksen maineen, mahdollisten aiempien kokemusten, referenssien ja hinnan perusteella. Palvelun ostamisen ja toimittamisen jälkeen asiakas arvioi saamansa palvelun laatua suhteessa alkuperäiseen tarpeeseen. Koska henkilökohtaiset mieltymykset ja aiemmat kokemukset ovat keskeisessä asemassa asiantuntijapalvelu-

jen tarjoajan valinnassa, tulisi tällaisia palveluja tarjoavan yrityksen kiinnittää huomiota henkilökohtaisiin suhteisiin ja palveluidensa laatuun. (Vahvaselkä 2004, 42.)

### 3.4 Osaamisen markkinointi

Myös asiantuntijaorganisaatiot myyvät ja markkinoivat muiden yritysten tavoin. Rahoitusta yrityksen toimintaan pyritään saamaan esimerkiksi asiakkaalta tai asiakasryhmältä, yhteiskunnalta sekä omilta työntekijöiltä korvauksettoman kutsumustyön muodossa. Osaamisen markkinoinnissa on keskeistä kova työ, resurssit ja niiden hyödyntäminen. Myös luotettavuus ja arvostus ovat tärkeitä. Hyvä maine ja referenssit sekä pitkäaikaiset asiakassuhteet auttavat osaamisen markkinoinnissa. (Karhu ym. 2005, 14–15.)

Seuraava kuvio havainnollistaa osaamisen markkinoinnin tyypillisiä piirteitä.

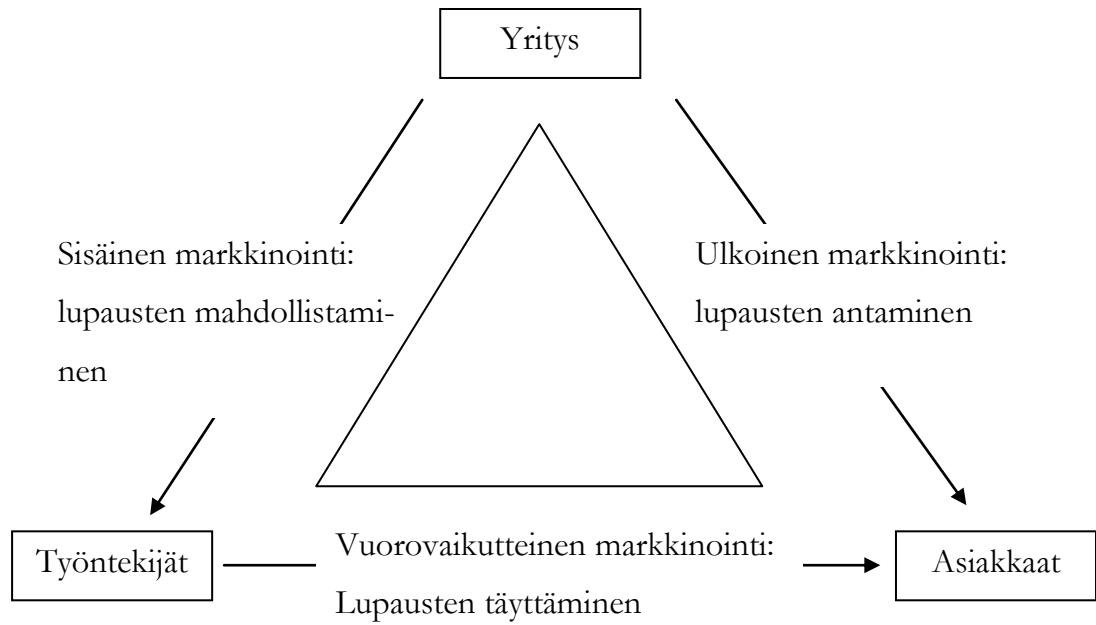


Kuvio 2. Osaamisen markkinointi (mukaillen Karhu ym. 2005, 14)

Markkinoinnilla tarkoitetaan myynnin ja asiakaspalvelun lisäksi tiedottamista ja viestintää. Myös palvelujen tuotteistaminen on osa markkinointia. Asiantuntijapalveluiden markkinointia ja tuotteistamista on kritisoitu sillä perusteella, että se vaikuttaisi negatiivisesti asiantuntijatyön arvoon. Sen sijaan, että markkinointi nähtäisiin pyrkimyksenä aggressiiviseen myyntiin, se voidaan myös nähdä siten, että markkinoinnin tavoitteena on tulla ostetuksi. Kun markkinointi hoidetaan hyvin kokonaisuutena, tarvitaan vä-

hemmän erillistä markkinointityötä. (Karhu ym. 2005, 15; Lehtinen & Niinimäki 2005, 13.)

Markkinointia voidaan myös tarkastella siihen liittyvien lupaus-ten näkökulmasta. Tässä on olennaista huomioida myös sisäinen markkinointi. Kuvio kolme esittää mallia palvelujen markkinoinnista lupaus-ten näkökulmasta, johon kuuluu kolme osapuolta: yritys, asiakas sekä yrityksen työntekijät. Yrityksen ja asiakkaiden välillä on ulkoista markkinointia, kun taas yrityksen ja työntekijöiden välillä sisäistä markkinointia. Työntekijöiden ja asiakkaiden välillä tapahtuu vuorovaikutteista markkinointia. Ulkoinen markkinointi voi olla mitä tahansa, mikä luo asiakkaalle mielikuvia ja odotuksia tai antaa lupauksia palvelusta ennen sen tuottamista. Ulkoinen markkinointi tapahtuu useimmiten tavallisin markkinoinnin keinoin. Sisäisellä markkinoinnilla tarkoitetaan esimerkiksi yrityksen työntekijöiden kouluttamista ja motivointia, jonka tuloksena syntyy laadukasta asiakaspalvelua. Muun muassa erilaisilla johtamismalleilla luodaan yrityksessä asiakkuudenhoitomalleja, palkataan hyviä työntekijöitä, jotka ovat tyytyväisiä ja sitoutuneita yritykseen. Vuorovaikutteisella markkinoinnilla tarkoitetaan asiakkaalle annettujen lupaus-ten täyttämistä, jonka yrityksen työntekijöiden ja asiakkaan välinen vuorovaikutus mahdollistaa. Kun palvelun tuottaminen ja kuluttaminen tapahtuu samaan aikaan, on kyseessä vuorovaikutustilanne, jossa tavoitteena on täyttää asiakkaalle annetut lupaukset. Yleensä juuri vuorovaikutteinen markkinointi on tärkeintä asiakastyytyväisyyden kannalta. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 31–32.)



Kuvio 3. Palvelujen markkinointi (mukaillen Ojasalo & Ojasalo 2010, 31)

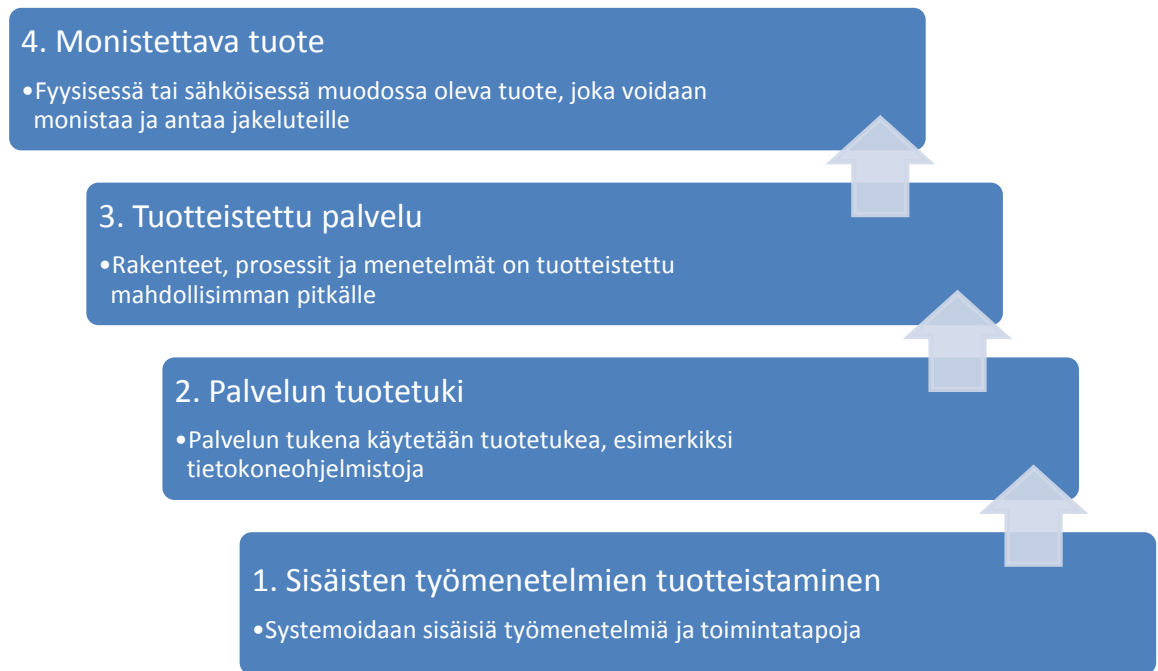
## 4 Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen

Useilla toimialoilla asiantuntijapalvelujen tuotekehitykseen ei ole osattu panostaa tarpeeksi ja oikealla tavalla. Joidenkin käsitysten mukaan se ei sovi asiantuntijapalveluiden luonteeseen, koska esimerkiksi luottamuksellisuus on niin merkittävässä asemassa, jolloin tuotteistaminen voisi vaarantaa toimintaa. Asiantuntijapalveluita ja niitä tarjoavia yrityksiä on hyvin paljon ja monenlaisia, toimiala on kasvanut suuresti. Siksi suunnittelmallisuutta tarvitaan yhä enemmän myös tuotteistamisen suhteen. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 13–14.)

### 4.1 Mitä asiantuntijapalvelun tuotteistamisella tarkoitetaan?

Asiantuntijapalvelun tuotteistamisella pyritään määrittelemään, suunnittelemaan, kuvaamaan ja kehittämään asiakkaalle tuotettava palvelu siten, että asiakas hyötyisi palvelusta mahdollisimman paljon ja palvelua tuottava yritys maksimoisi tulonsa. Palvelua voidaan pitää tuotteistettuna silloin, kun sen käyttö- tai omistusoikeus olisi mahdollista myydä edelleen. Tuotteistamisessa on eritasoisia asteita ja vaiheita. Se voi esimerkiksi olla sisäisten menetelmien kehittämistä tai työkalujen kehittämistä, joilla palvelua voidaan nopeuttaa. Varsinaisessa tuotteistamisessa on keskeistä selkeät palvelukokonaisuudet, joita voidaan myydä sellaisinaan tai räätälöidä erilaisista moduuleista asiakkaalle sopiva versio. Kun palvelu on tuotteistettu täysin, se on saatu sellaiseen muotoon, jota voidaan monistaa ja toimittaa asiakkaille jakeluteiden kautta. (Sipilä 1995, 12–13.)

Kuvio neljä havainnollistaa tuotteistamisen vaiheita.



Kuvio 4. Tuotteistamisen vaiheet (mukaillen Sipilä 1995, 13)

Vahvaselkä (2004) jakaa tuotteistamisen yrityksen sisäiseen ja ulkoiseen tuotteistamiseen. Jaolla ei tarkoiteta sitä, että ne olisivat toisistaan erillään, vaan sisäinen tuotteistaminen toimii ulkoisen tuotteistamisen apuna. Yritykselle tuotteistus näkyy määriteltynä ydinosaamisena sekä osaamisalueina. Ulkoinen tuotteistaminen on asiakkaalle tarjottavan palvelukokonaisuuden määrittelyä, mikä konkretisoituu esimerkiksi mainoksiksi, tuote-esitteiksi tai suullisiksi tuote-esittelyiksi. Tuotteistamisella abstrakti osaaminen pyritään saamaan näkyväksi esimerkiksi mallintamalla, dokumentoimalla ja monistamalla. Tuotteistamisen avulla asiakkaalle ei jouduta aina tekemään prototyyppiä asiantuntijapalvelusta. (Vahvaselkä 2004, 44.)

Zeithaml, Bitner ja Gremler (2006) korostaa myös suunnitelmallisuutta palveluiden tuotteistamisessa. Palveluista tulisi laatia samankaltainen ennakkosuunnitelma tai toimintamalli kuin teollisesti tuotetuille fyysisille tavaroillekin. Palvelun mallintamisen ansiosta palvelun tuottamiseen osallistuvat henkilöt pystyvät toimimaan huolimatta heidän rooleistaan. Palvelun mallintaminen on erityisen hyödyllinen varsinkin uuden palvelun kehittämisessä. (Zeithaml ym. 2006, 267.)



## 4.2 Palvelu tuotteena

Palvelukokonaisuudesta erotetaan yleensä toisistaan ydinpalvelu, avustavat palvelut (ja tuotteet) sekä tukipalvelut (ja tuotteet). Ydinpalveluun kulminoituu yrityksen toiminta ja se on syy markkinoilla olemiseen. Esimerkiksi hotelleille tämä on majoitus tai lentoyhtiöille kuljetus. Ydinpalveluita voi olla yksi tai useampi. Esimerkiksi lentoyhtiön tarjoamaan voi kuulua sekä pitkiä että lyhyitä lentoja. (Grönroos 2001, 227.)

Lisäpalveluja kehitetään yleensä siksi, että asiakkaat käyttäisivät ydinpalvelua. Esimerkiksi hotellissa on vastaanottopalvelu ja lentokuljetuksessa tarvitaan lähtöselvityspalveluja. Nämä ovat lisäpalveluja, joita kutsutaan avustaviksi palveluiksi, koska niiden tarkoituksena on helpottaa ydinpalvelun käyttämistä. Ilman avustavia palveluja ydinpalvelun kuluttaminen ei ole mahdollista. Joskus myös avustavat tuotteet ovat välttämättömiä. Esimerkiksi pankkiautomaatin käyttämiseen tarvitaan pankkikortti. Joskus on tosin vaikea erottaa ovatko palvelukokonaisuuteen liittyvät fyysiset tavarat osa palvelun tuotantoprosessia vai fyysisiä tuotantoon liittyviä resursseja. (Grönroos 2001, 227–228.)

Myös tukipalvelut ovat lisäpalveluita, mutta niiden tehtävä eroaa avustavista palveluista. Tukipalveluita kehitetään ydinpalvelun rinnalle tuomaan lisäarvoa tai erilaistamaan palvelua kilpailijoihin nähden. Hotellien ravintolat ja useat lennon aikana saatavista palveluista ovat esimerkkejä tukipalveluista. Joskus näihin liittyy fyysisiä tuotteita, joita kutsutaan tukituotteiksi. (Grönroos 2001, 228.)

Avustavien palveluiden ja tukipalveluiden ero ei ole aina yksinkertainen. Joissain tilanteissa avustava palvelu voi toisaalta muuttua tukipalveluksi. Esimerkiksi pitkällä lennolla tarjottava ateria on avustava palvelu, mutta lyhyellä lennolla se voi muuttua tukipalveluksi. Yrityksen on kuitenkin syytä erottaa tuki- ja avustavat palvelut toisistaan, sillä avustavat palvelut ovat välttämättömiä palvelukokonaisuuden kannalta. Tukipalveluja puolestaan käytetään kilpailuetuna, mutta ydinpalvelun käyttäminen on mahdollista ilman niitä. (Grönroos 2001, 228.)

#### 4.2.1 Palvelutarjoaman laajentaminen

Peruspalvelupaketin lisäksi palvelujen yhteydessä puhutaan myös laajennetusta palvelutarjoamasta. Peruspalvelupaketti kuvaa sitä, mitä asiakkaat saavat, mutta ei sitä, miten se koetaan, mikä on palvelun kokonaisuuden kannalta tärkeää. Kun peruspalvelupaketti yhdistetään palveluprosessin kokemiseen, saadaan laajennetun palvelutarjoaman malli. (Grönroos 2001, 228.)

Palveluprosessi on palvelun tarjoajan ja ostajan välistä vuorovaikutusta ja se voidaan kokea monella eri tavalla tilanteesta riippuen. On kuitenkin nostettu esiin kolme perusasiaa, jotka toistuvat palveluprosesseissa: palvelun saavutettavuus, vuorovaikutus palveluorganisaation kanssa sekä asiakkaan osallistuminen. Kun nämä tekijät yhdistetään peruspalvelupakettiin, saadaan laajennettu palvelutarjoama. (Grönroos 2001, 229.)

Palvelun saavutettavuuteen vaikuttavat esimerkiksi henkilökunnan määrä ja taidot, aikalautut ja eri tehtävien suorittamiseen käytettävä aika, toimistojen tai palvelupisteiden sijainti sekä niiden ulkonäkö ja sisustus, työkalut, koneet ja asiakirjat sekä samanaikaisesti prosessiin osallistuvien asiakkaiden määrä ja osaaminen. Näistä tekijöistä riippuen asiakkaat kokevat ylipäänsä palvelun saavutettavuuden sekä ostamisen ja kuluttamisen joko helpoksi tai vaikeaksi. Huonosta saavutettavuudesta kertovat esimerkiksi sellaiset tilanteet, joissa asiakas joutuu odottamaan kauan ennen kuin saa palvelua tai asiakkaan on hankala löytää yrityksestä oikea henkilö, jonka kanssa asioida. Saavutettavuus on tärkeä osa palvelupakettia, ja vaikka huono saavutettavuus ei sitä kokonaisuudessaan pilaisi, on huomioitava, että asiakkaan arvio palvelusta voi heikentyä merkittävästi. (Grönroos 2001, 230.)

Vuorovaikutus palvelua tarjoavan organisaation kanssa on jaettavissa neljään luokkaan:

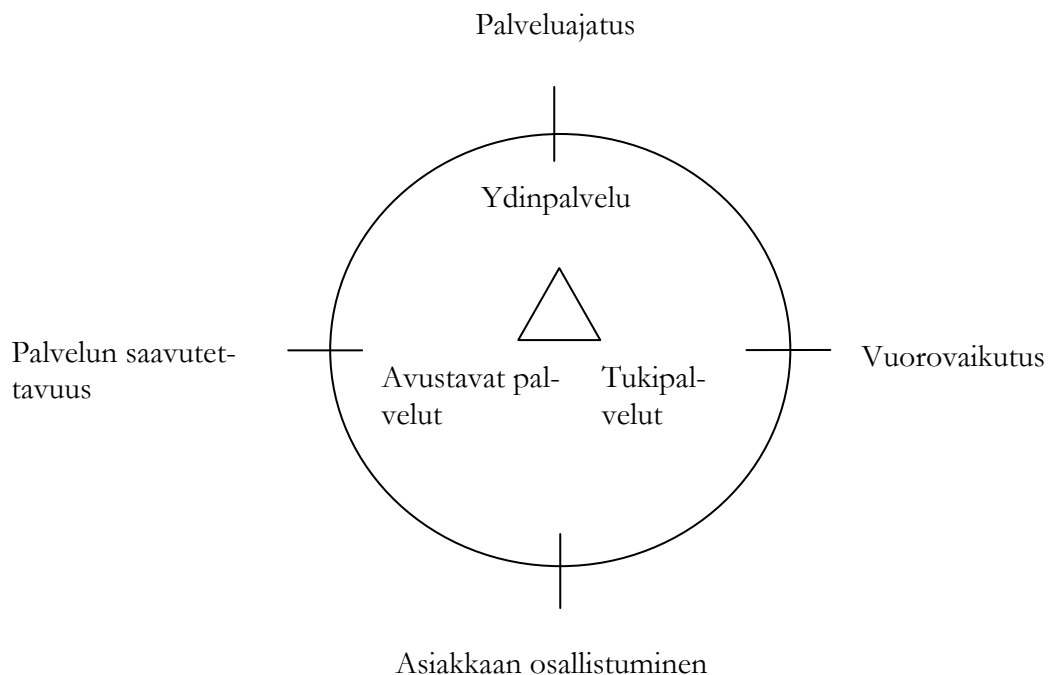
- vuorovaikutuksessa tapahtuva viestintä työntekijöiden ja asiakkaiden välillä, mikä riippuu työntekijöiden asennoitumisesta tai sanomisista ja teoista
- vuorovaikutus fyysisten ja teknisten resurssien kanssa, joita ovat palvelun tuotantoprosessissa käytettävät koneet, työkalut, fyysiset tilat tai asiakirjat
- vuorovaikutus järjestelmien kanssa, kuten laskutus-, toimitus-, tai ajanvarausjärjestelmät

- vuorovaikutus itse prosessin aikana, samaan aikaan muiden mukana olevien asiakkaiden kanssa. (Grönroos 2001, 231–232.)

Kaikki edellä mainitut vuorovaikutustilanteet niin ihmisten kuin fyysisten resurssien sekä järjestelmien kanssa liittyvät palvelun kokemiseen. Asiakkaat ovat kontaktissa työntekijöiden kanssa ja heidän on sopeuduttava erilaisiin järjestelmiin, joita yrityksessä on käytössä. He saattavat joutua kontaktiin myös muiden asiakkaiden kanssa. Koettua vuorovaikutustilanteiden miellyttävyyttä tai hankaluutta arvioidaan, mikä vaikuttaa asiakkaan kokemaan palvelun laatuun. (Grönroos 2001, 232.)

Asiakkaan osallistumisella tarkoitetaan asiakkaan vaikuttamista saamaansa palveluun. Asiakasta saatetaan esimerkiksi pyytää täyttämään asiakirjoja, antamaan tietoja tai käyttämään automaatteja. Asiakas voi parantaa tai heikentää palvelua sen mukaan, miten hän on itse valmis toimimaan odotetulla tavalla tai kuinka valmistautuneena hän tulee tilanteeseen. (Grönroos 2001, 233.)

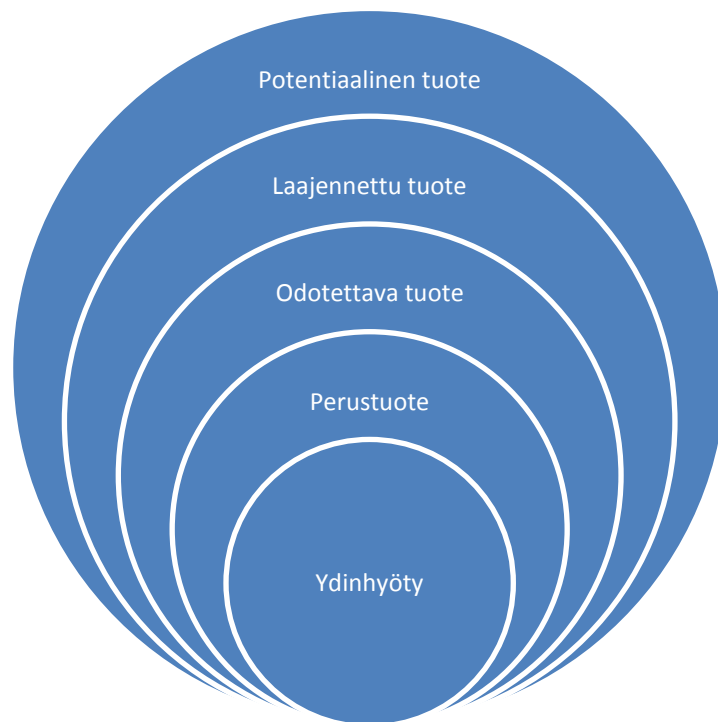
Alla oleva kuvio viisi havainnollistaa edellä kuvattua laajennetun palvelutarjooman mallia.



Kuvio 5. Laajennetun palvelutarjooman malli (Grönroos 2001, 230)

Palvelupaketin ydinpalvelu, avustavat palvelut sekä tukipalvelut koetaan palvelun saavutettavuuden, siihen liittyvien vuorovaikutustilanteiden sekä sen mukaan miten asiakas itse ymmärtää osallisuutensa sekä tehtävänsä osana palvelun tuotantoprosessia. Yllä esitetyn laajennetun palvelutarjooman mallin (kuvio viisi) mukaan yritykselle on keskeistä määrittellä mikä on ydinpalvelu ja mitkä avustavia palveluja ja tukipalveluja. On myös suunniteltava miten palvelupaketti asetetaan saataville, miten vuorovaikutustilanteita hoidetaan sekä miten asiakas voidaan ottaa mukaan tuotantoprosessiin. (Grönroos 2001, 233.)

Kotlerin ja Kellerin (2009) tarjooman suunnittelumallissa korostuu asiakkaalle tuotettava lisäarvo. Mallissa on keskeistä eri tuotetasot, joista jokainen tuo lisäarvoa asiakkaalle. Tasot muodostavat kuvion kuusi mukaisen hierarkian. (Kotler & Keller 2009, 358.)



Kuvio 6. Tuotetasot tarjooman suunnittelussa (mukaillen Kotler & Keller 2009, 358)

Ensimmäinen taso on ydinhyöty, joka tarkoittaa sitä palvelua tai hyötyä, jonka asiakas ensisijaisesti ostaa. Esimerkiksi hotellin asiakas ostaa lepoa ja nukkumista. Palvelun tarjoajan tulisi siis nähdä itsensä hyödyn tarjoajana. Toisella tasolla ydinhyöty muunnetaan

perustuotteeksi, esimerkiksi hotellihuoneeksi, joka sisältää muun muassa sängyn, pöydän, kylpyhuoneen sekä pyyhkeitä. Kolmannen tason odotettava tuote muodostuu niistä ominaisuuksista, joita asiakkaat yleensä odottavat ostaessaan kyseisen tuotteen tai palvelun. Esimerkiksi hotelliasiakkaat odottavat siistiä huonetta, puhtaita pyyhkeitä sekä rauhallisuutta huoneessaan. Neljännellä tasolla palveluntarjoaja muodostaa laajennetun tuotteen, joka ylittää asiakkaan odotukset. Tällä tasolla tapahtuu esimerkiksi brändin luominen. Viidennellä tasolla on potentiaalinen tuote, joka sisältää kaikki laajennukset ja muutokset, joita tuotteeseen tai palveluun saatetaan tehdä tulevaisuudessa. Tällä tasolla palveluntarjoajat miettivät uusia tapoja vastata asiakkaan tarpeisiin sekä erottautua kilpailijoista. (Kotler & Keller 2009, 358.)

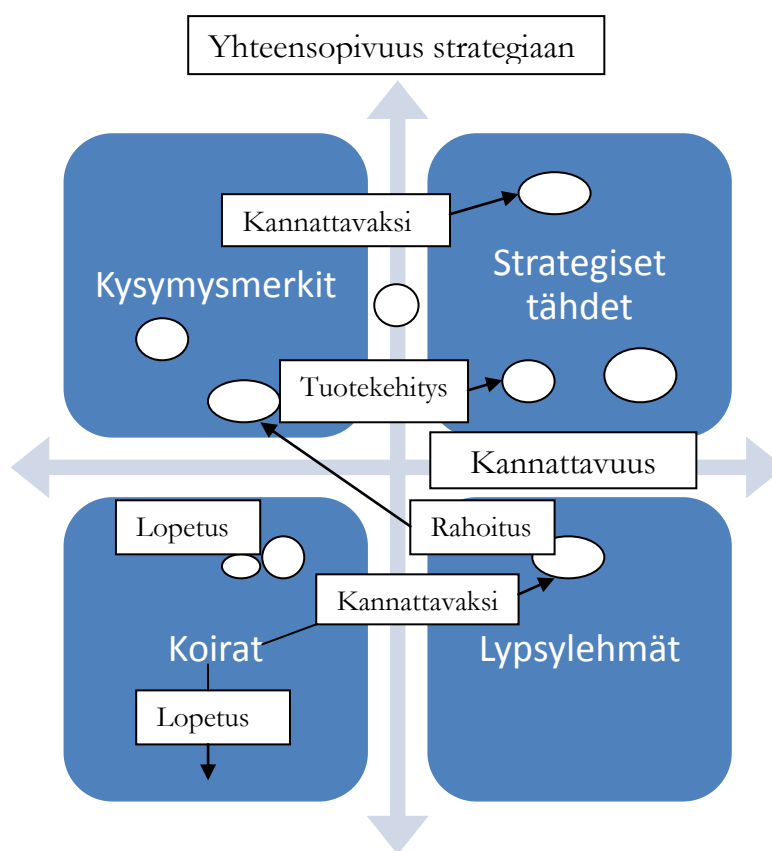
### **4.3 Palveluportfolion strateginen suunnittelu**

Uudenlaiset ja tarpeelliset palvelut ovat palveluorganisaatiolle tärkeä erottautumiskeinokovassa kilpailuympäristössä. Innovatiiviset palvelut voivat luoda brändiä, antaa lisäarvoa asiakkaille sekä tuoda yritykselle uusia merkittäviä kassavirtoja. Strategiapohjan palveluportfoliolle muodostavat palvelun tarpeellisuus, innovaatio sekä tiedon siirtäminen. Palvelun tarpeellisuudella tarkoitetaan sitä, että yritys on varmistunut palvelunsa kilpailukykyisyydestä ja että sille on kysyntää markkinoilla. Myös palvelun tuottavuudesta tulee olla varma, jotta asiantuntijan aikaa ja energiaa ei kuluisi turhaan. Innovaatioiden luominen edellyttää uusien lupaavilta tuntuvien ideoiden järjestelmällistä tunnistamista ja seulomista, joista parhaimmat voidaan lopulta kaupallistaa, jolloin saadaan uudistettua yrityksen palvelutarjoomaa. Tiedon siirtäminen puolestaan edellyttää, että parhaimmat käytännöt, hyödyllisimmät työkalut sekä esimerkiksi ratkaisut onnistuneissa asiakastapauksissa jaetaan yrityksen kesken. (Broderick 2011, 95–96.)

Tuotestrategian tulee olla linjassa yritysstrategian kanssa. On tärkeää, että asiantuntijapalvelut sopivat yhteen yrityksen vision ja tavoitteiden kanssa. Palvelut voivat vaikuttaa joko parantavasti tai heikentävästi yrityksen markkina-asemaan. (Broderick 2011, 99, Lehtinen & Niinimäki 2005, 20.)

Palveluportfolion suunnittelussa voidaan käyttää työkaluna esimerkiksi Boston Consulting Groupin kehittämää analyysimatriisiä. Kyseessä on kaavio, johon sijoitetaan sekä

nykyiset että uudet tuotteet tai palvelut sen perusteella, kuinka hyvin ne istuvat yrityksen strategiaan sekä toisaalta sen mukaan, kuinka kannattavia ne ovat. (Sipilä 1996, 54.)



Kuvio 7. Analyysimatriisi tuoteportfolion suunnittelun apuna (mukaillen Sipilä 1996, 54)

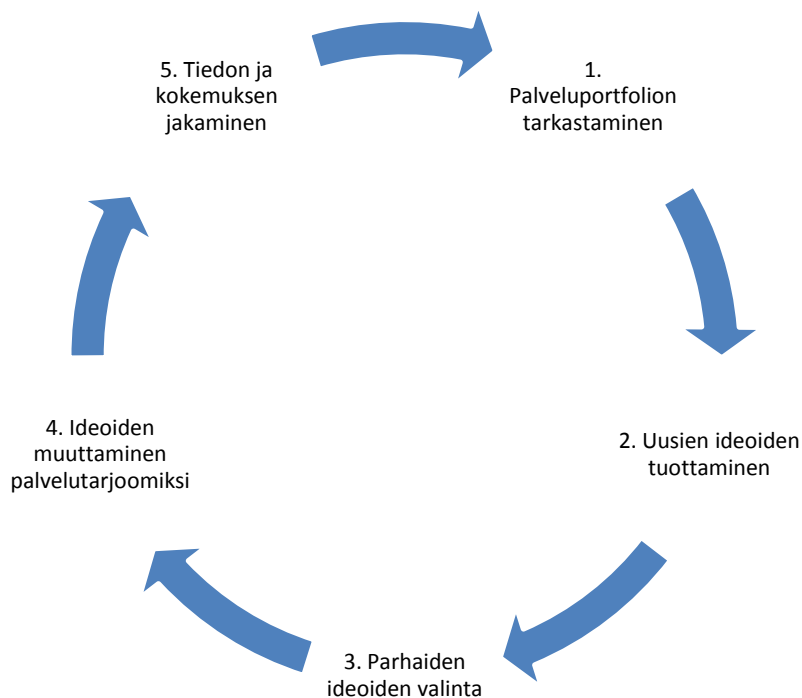
Kuten kuviosta seitsemän voidaan nähdä, tuotteet voidaan sijoittaa neljään eri kategori-  
aan. Tähtikategoriaan kuuluvat tuotteet sopivat yrityksen strategiaan ja ovat kannatta-  
via. Kysymysmerkit ovat uusia tuotteita, ja niiden joko pitäisi siirtyä tähdiksi tai ne siir-  
retään koiratuotteisiin ja lopetetaan. Lypsylehmät tuottavat tasaisesti ja niiden avulla  
pystytään esimerkiksi tekemään uusia investointeja. Koirakategoriassa olevat tuotteet  
tulisi lopettaa, ellei niitä ole mahdollista saada millään keinoin kannattaviksi. (Broderick  
2011, 100; Sipilä 1996, 54.)

#### 4.4 Palveluportfolion johtaminen

Broderick (2011) erottaa palveluportfolion johtamisessa neljä olennaisinta tekijää:

1. Palveluportfolion huolellinen suunnittelu ja johtaminen. Huipulla olevat yritykset sisällyttävät palvelustrategiansa osaksi sekä pitkän tähtäimen että vuositason suunnitelmia. Palveluportfoliota tarkastetaan säännöllisesti, jotta voidaan olla varmoja sen kelpoisuudesta markkinoilla sekä tunnistaa ja poistaa sellaisia palveluja tai palvelun osia, jotka eivät ole kannattavia.
2. Innovointityöskentelyn käytäntöjen vakiinnuttaminen ja seuranta. Niiden yritysten taustalta, jotka onnistuvat innovaatioissa, löytyy usein tarkoin määritellyt prosessit parhaiden ideoiden valitsemisessa ja niiden muuttamisessa palveluiksi.
3. Palvelutarjooman suunnittelu asiakkaiden kanssa. Kokeneimmat yritykset kommunikoivat sekä olemassa olevien että mahdollisten asiakkaiden kanssa kokeilukseen palvelun toimivuutta. Tällä tavoin myös epäkohtien tunnistaminen sekä uusien palveluideoiden löytäminen helpottuu.
4. Vastuun ottaminen. Onnistunut palvelujen johtaminen vaatii vastuunottamista. Vastuut nykyisen tarjooman huolehtimiselle ja uusien palvelujen kehittämiseksi on määritettävä selkeästi. (Broderick 2011, 97–98.)

Palveluportfolion johtaminen on kuvion kahdeksan mukainen jatkuva prosessi (Broderick 2011, 99).



## Kuvio 8. Palveluportfolion johtamisen kehä (mukailten Broderick 2011, 99)

Mallin mukaan kehän ensimmäisessä vaiheessa palveluportfolio tarkastetaan ja tarjoomasta esimerkiksi poistetaan palvelut, jotka eivät ole tuottavia yritykselle. Myös menekkiä sekä kilpailukykyä tulee arvioida. Tarjoomaan kuuluvia palveluja voidaan jakaa eri kategorioihin, ja suunnata niihin käytettäviä resursseja sen mukaan, miten tärkeitä ne ovat yritykselle. Seuraavassa vaiheessa pyritään tuottamaan uusia ideoita, mikä ei ole aina yrityksille helppoa. Toiset yritykset ovat omaksuneet hyvin epämuodollisen tavan uusien ideoiden tuottamiseen, joissa asiantuntijat voivat vapaasti esittää ideoitaan, mutta joissain yrityksissä on vastaavasti käytössä muodollinen ja hyvin systemaattinen prosessi innovaatiotyöskentelyyn. Kolmannessa vaiheessa parhaimmat ideat valitaan jatkokehittelyä varten. Tämän jälkeen, neljännessä vaiheessa, ne sisällytetään mukaan palvelutarjoomaan. Palveluidean kehittyminen varsinaiseksi tuotteeksi vaatii usein paljon työtä. Viimeistä vaihetta eli tiedon jakamista pidetään usein vaikeimpana. Erityisesti asiantuntijapalveluorganisaatioissa tiedon jakaminen korostuu, jottei tieto henkilöityisi pelkästään tiettyihin ihmisiin. (Broderick 2011, 98–112.)

### 4.5 Asiantuntijapalvelun tuotteistamisen malli

Vaattovaara (1999) esittää tohtorin väitöskirjassaan mallin asiantuntijapalvelun tuotteistamiselle. Mallin mukaan tuotteistaminen on luonteeltaan prosessi, joka jakautuu neljään vaiheeseen: tuotteen tarkastelu, tuoteanalyysi ja konseptin rakenne, palvelupaketin kehittäminen sekä palvelun toteuttamisprosessin kehittäminen. Tuotteen tarkasteluvaiheessa yrityksen toiminnan analysoinnilla pyritään löytämään sopivia palveluita, jotka kehitetään tuotteiksi. Tarkoituksena ei ole uusien palveluideoiden tuottaminen, vaan olemassa olevien liiketoimintojen hahmottaminen. Nykyiset käsitykset tuotteiden sisällystä on saatava rikottua, ja tämä edellyttää yrityksen toimintojen jakamista osiin, jotta tekniikkaan ja palveluun liittyvät osatekijät pystytään tunnistamaan. Tämän jälkeen osatekijät järjestetään uudelleen mahdollisiksi palvelutuotteiksi ja tässä on tärkeää keskittyä palveluun, joka tuo lisäarvoa asiakkaalle. Ensimmäinen vaihe päättyy palvelukokonaisuuksien joukon valintaan, joita kehitetään edelleen myöhemmissä vaiheissa. (Vaattovaara 1999, 38.)



Tuoteanalyysin ja konseptin rakenteen kehittämissä vaiheissa asiakkaan vaatimuksia, markkinaa sekä pätevyksiä arvioidaan rakennettaessa palvelulle konseptia. Yritystä, sen asiakkaita sekä ympäristöä analysoidaan jokaista erikseen suhteessa yksittäisiin palvelutuotteisiin. Tällä tavoin yksittäisiä palvelutuotteita arvioimalla voidaan välttää väärät yleistyksiset sekä liialliset yhteneväisyydet tuotteiden välillä, mutta toisaalta varmistaa riittävä yhteensopivuus. Palvelukokonaisuuksien hahmottaminen tapahtui ensimmäisessä vaiheessa, joten tuoteanalysointi tehdään näihin aiemmin valittuihin palvelukokonaisuuksiin. On kuitenkin tärkeää, että palvelukokonaisuuksia muokataan analysoinnin avulla saatujen löydösten perusteella ja näin määritetään uudelleen palvelukonseptia. Muokkaamisen tulisi olla jatkuvaa analysoinnin aikana. (Vaattovaara 1999, 38.)

Palvelupaketti kehitetään konkretisoimaan tuotteiden sisältöä. Palvelupaketti sisältää viimeistellyt palvelusisällöt, jotka on jaettu eri moduuleihin. Moduulien avulla autetaan asiakasta ymmärtämään paremmin palvelujen sisältöä. Ne myös auttavat palvelujen toteuttamisen hallitsemisessa. Palvelupaketista voidaan erottaa viiden eri tyyppin palveluita:

1. Ydinpalvelu
2. Avustavat palvelut
3. Tukipalvelut
4. Laajennetut palvelut

Ydinpalvelu edustaa asiakkaan näkökulmasta palvelun tärkeimpiä sisältöjä ja se voidaan jakaa useampaan osaan. Ydinpalvelun rinnalla ovat avustavat palvelut, jotka ovat ydinpalvelun tuottamisen kannalta välttämättömiä. Tukipalvelut ovat puolestaan sellaisia palveluita, jotka auttavat asiakasta palvelun toteuttamisessa. Laajennetut palvelut ovat vaihtoehtoisia palveluita, jotka eivät ole ydinpalveluun kuuluvia selkeitä osia, mutta voivat kuitenkin tuoda lisäarvoa palvelupakettiin. (Vaattovaara 1999, 38–39.)

Palvelun toteuttamisprosessit ovat kehitetty kuvaamaan sitä, miten palvelut pannaan käytäntöön. Palvelun toteuttaminen vaatii tarkkaa kuvaamista, sillä itse palvelun toteuttaminen on juuri se osa, jonka asiakas ostaa. Kuvaaminen on tärkeää, sillä ilman sitä asiakas ei voi tietää, mitä palveluntarjoaja on tekemässä ratkaistakseen hänen ongelmansa eikä asiakas voi silloin esimerkiksi kertoa tarpeestaan palvelun muokkaamisesta

itselleen sopivammaksi. Toteuttamisprosessin kuvaus laaditaan jokaiselle palvelumuodulille ja sen kuvaamiselle on kaksi tarkoitusta. Sen avulla määritetään palvelun tekninen laatu eli mitä asiakas saa sekä toisaalta palvelun toimivuuden laatu eli miten asiakas tilaamansa palvelun saa. Jotta palvelun toteuttamisprosessin kehittäminen ja hallinta olisi mahdollista, on huomioitava ero kolmen eri palvelun toteuttamiseen liittyvän osatekijän välillä: tuotepohja, yhteistyö asiakkaan ja palvelun tarjoajan välillä sekä palvelun tuotantoprosessi. Nämä osatekijät muodostavat työkalun palvelun toteuttamiselle. (Vaattovaara 1999, 39, 91.)

Tuotepohja sisältää sellaisia tuotteen osia, jotka ovat muuttumattomia. Näitä voivat olla esimerkiksi asiakirjat tai muotoilukriteerit sekä -työkalut. Tarkoituksena on, ettei jokaisen asiakkaan kohdalla tarvitse aloittaa aina alusta. Yhteistyö asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä kuvaa vuorovaikutusta, mikä tapahtuu palvelun toteuttamisen aikana. Asiakkaan osallistumismahdollisuuksia ei tarvitse vakioida, mutta on varmistuttava siitä, että asiakas voi tehokkaasti osallistua palvelun toteuttamiseen sekä hyötyä palvelun tuloksista. Palvelun tuotantoprosessilla tarkoitetaan sitä osaa palvelusta, mikä on näkyvää vain palvelun tarjoajalle, eli palvelun toteuttamisen osa, jossa asiakas ei suoranaisesti ole mukana. Tuotantoprosessi yhdistettynä asiakkaan ja palveluntarjoajan väliseen vuorovaikutukseen sekä tuotepohjaan muodostuu lopulta konkreettiseksi tulokseksi, jota varten asiakas on palvelun tilannut. (Vaattovaara 1999, 39, 91.)

Vahvaselän (2004) tuotteistamisen malli perustuu asiakaslähtöisyyteen. Tässäkin mallissa tuotteistaminen nähdään prosessina, joka koostuu kuudesta vaiheesta. Tuotteistamisprosessin ensimmäinen vaihe käynnistyy ideasta tai tuoteaihiosta sekä asiantuntijayrityksen palveluidean määrittämisestä. Tuotteistamisen lähtökohtana on siis tuoteidea, jonka perusteella määritetään yrityksen palveluidea tai liikeidea. Tuotteistamisessa on lisäksi keskeistä pyrkiä kehittämään palveluita asiakaslähtöisesti. Liikeideassa määritetään, kenelle tuote on eli keitä halutaan palvella, mitä asiakkaille tarjotaan, millä tavalla se toteutetaan ja mitä viestitään ulospäin ja millaiseen yrityskuvaan pyritään. (Vahvaselkä 2004, 49.)

Seuraavaa vaihetta pidetään valmisteluvaiheena, jossa tehdään tarvekartoitusta ja suunnitellaan tuotteistamista. Jotta tuotteistamista voidaan pitää asiakaslähtöisenä, on ensin

selvitettävä markkinoiden tilanne ja niiden tarpeet. Tämän jälkeen valitaan kohderyhmät, joita tavoitellaan ja tutustutaan tarkemmin kohderyhmän tarpeisiin, motiiveihin ja muihin tekijöihin, jotka vaikuttavat ostokäyttäytymiseen. Tuotteistamisen suunnittelu alkaa sisäisestä tuotteistamisesta, jossa on määritetty palveluntuotantoa ja siihen liittyviä prosesseja. (Vahvaselkä 2004, 50.)

Kolmannessa vaiheessa tuotetta rakennetaan sisällöllisesti. Kun kohderyhmä ja tarpeet ovat selvillä, voidaan määrittää eri tuoteryhmiä ja rakentaa tuotehierarkian joka sisältää tuoteryhmät ja tuotteet. Jokaisen palvelun kohdalla tulisi kuvata seuraavat asiat:

- tuote, sen nimi ja sisältö (ydintuote, lisäedut)
- laatuun liittyvät ominaisuudet sekä niiden edut eli tarkoitus, hyödyt, lisäarvo
- palvelun tuotantoprosessin kuvaaminen sanallisesti tai kaavion muodossa
- palvelun jakeluvaihtoehdot
- ihmiset, jotka tuottavat palvelun
- fyysiset todisteet ja dokumentit. (Vahvaselkä 2004, 50.)

Vakiointi on tärkeää tuotteistettaessa asiantuntijapalvelua. Kaikki edellä mainitut asiat, jotka palveluissa tulee kuvata, voidaan jollakin tapaa vakioida. Esimerkiksi palvelun sisältö voidaan vakioida. Palvelua tuottavien ihmisten toimintaa voidaan vakioida erilaisten koulutusten avulla. Palveluihin liittyvää dokumentaatiota pystytään vakioimaan ja palvelun tuotantoprosessin vakiointi on mahdollista prosessien kuvaamisella, sisäisten toimintaohjeiden sekä koulutusten avulla. (Vahvaselkä 2004, 51.)

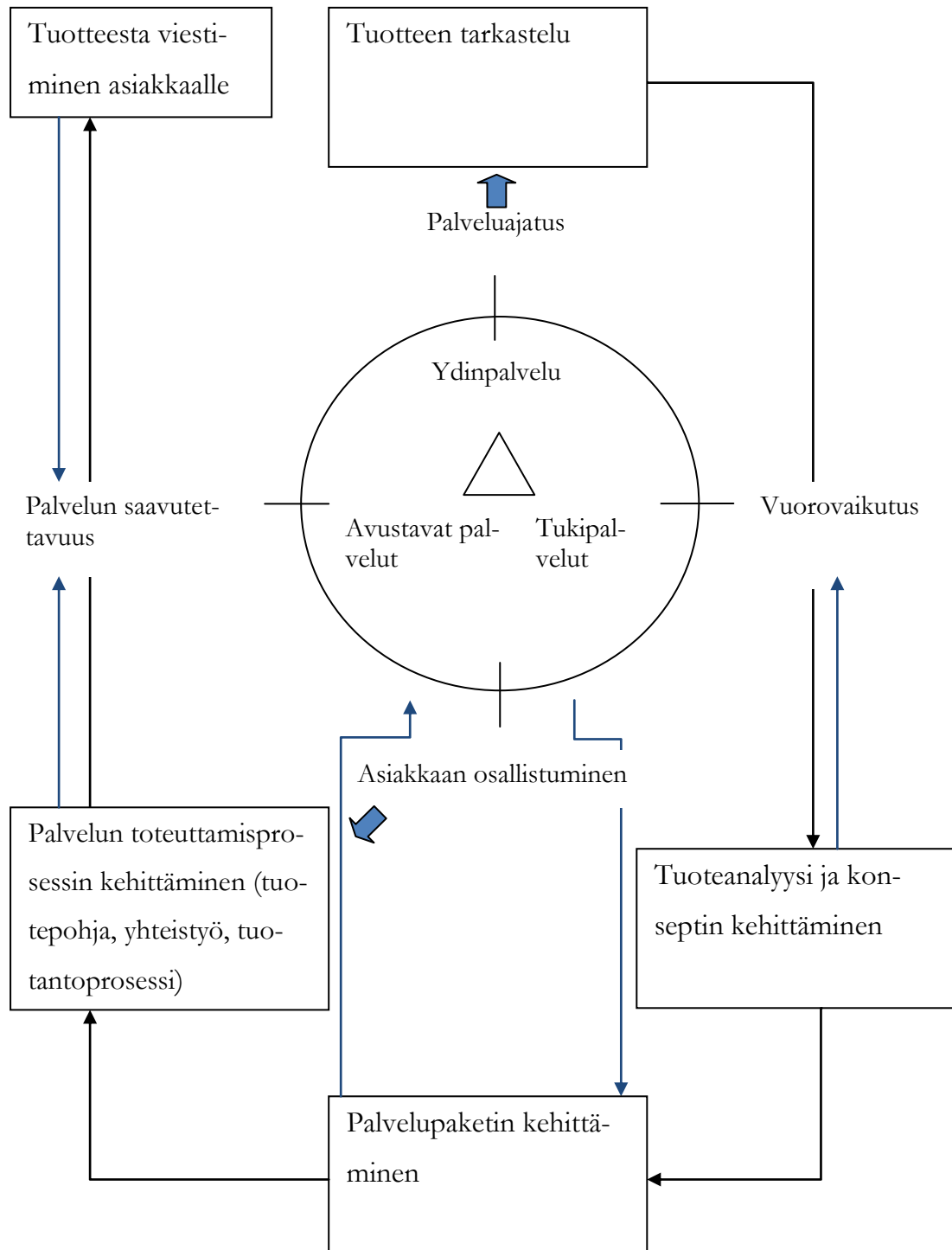
Tuotteistamisprosessin neljännessä vaiheessa palvelu hinnoitellaan. Hinnoittelulla tarkoitetaan ylipäänsä hinnoitteluperiaatteista päättämistä, hinnoittelumenetelmien määrittämistä sekä hintojen asettamista. Usein määritetään myös maksuehdot ja -tapa sekä mahdolliset alennukset. Käytännössä asiantuntijapalvelu hinnoitellaan tuotantoprosessiin kuluneen ajan sekä muiden palveluun liittyvien kustannuksien perusteella. (Vahvaselkä 2004, 51.)

Viidennessä vaiheessa mietitään, miten tuotteesta viestittäisiin asiakkaille. Tässä toimii apuna asiakkuudenhallintajärjestelmä, jolloin se voi valita asiakkaistaan sopivia ryhmiä,

joille tarjota tiettyjä palveluita erilaisin markkinointitoimenpitein. Kuudennessa ja viimeisessä vaiheessa on keskeisintä seuranta ja jatkokehitys. Tuotteistamisprosessin tulisi olla yrityksen yhteinen prosessi, johon kaikki osallistuvat. Tuotteistettujen palveluiden seuranta on tärkeää ja se mahdollistaa jatkokehityksen. Seurannalla tarkoitetaan kustannusten ja menekin välisen suhteen arviointia sekä palvelun sisällön hinta-laatusuhteen arviointia. (Vahvaselkä 2004, 51–52.)

## 5 Teoriayhteenveto

Tässä luvussa opinnäytetyön keskeisin teoria on koottu yhteen, minkä tuloksena syntyi teoreettinen viitekehys, jota kuvastaa kuvio yhdeksän. Viitekehys on opinnäytetyön tekijän laatima, jonka pohjana on käytetty työn aiheeseen liittyen kahta keskeisintä teoriaa; Gröönroosin laajennetun palvelutarjooman mallia (2001, 203) sekä Vaattovaaran asiantuntijapalvelun tuotteistamisen mallia (1999, 38–39).



Kuvio 9. Teoreettinen viitekehys (mukaillen Grönroos 2001, 230; Vaattovaara 1999, 38–39, 91; Vahvaselkä 2004, 51–52)

Kuvion keskellä on Grönroosin laajennetun palvelutarjooman malli (2001), jota ympäröi Vaattovaaran malli asiantuntijapalvelun tuotteistamisesta (1999). Asiantuntijapalvelun tuotteistaminen on kuvattu prosessina, jonka kukin vaihe yhdistyy Grönroosin palvelutarjoomamalliin. Kuvion siniset nuolet osoittavat kohdat, joissa tuotteistamisprosessi ja palvelutarjoomamalli yhdistyvät. Palvelutarjooman ytimen muodostavat ydinpalvelu, avustavat palvelut sekä tukipalvelut. Grönroosin (2001) mukaan ydinpalvelulla tarkoitetaan sitä palvelua, minkä vuoksi yritys on olemassa. Avustavat palvelut ovat luotu helpottamaan ydinpalvelun käyttämistä. Tukipalveluiden tarkoituksena on puolestaan tuoda jotakin lisäarvoa varsinaiselle ydinpalvelulle. (Grönroos 2001, 227–228.)

Asiantuntijapalvelun tuotteistamisprosessi alkaa tuotteen tarkasteluvaiheella eli sopivien palveluiden etsimisellä ja määrittämisellä. Prosessin aikana näitä kehitetään, jolloin ne lopulta jalostuvat tuotteiksi. Tarkoituksena ei siis ole keksiä aina uusia palveluideoita, vaan hahmottaa jo olemassa olevia liiketoimintoja. Nämä liiketoiminnot pohjautuvat yrityksen palveluajatuksen, eli siihen, mitä varten yritys on olemassa. (Grönroos 2001, 226; Vaattovaara 1999, 38.)

Tuoteanalyysi- ja konseptin kehittämisvaiheessa arvioidaan asiakkaiden vaatimuksia ja markkinaa suhteessa kehitettävään palveluun (Vaattovaara 1999, 38). Tässä vaiheessa vuorovaikutus palvelun kehittäjän ja mahdollisen asiakkaan välillä nousee merkittäväksi tekijäksi. Vuorovaikutus on myös osa palvelutarjoomaa ja vaikuttaa yleisesti palvelun kokemiseen (Grönroos 2001, 232).

Palvelupaketin kehittämisvaiheessa tuotteiden sisältö tehdään asiakkaalle konkreettiseksi. Palvelupaketti koostuu palvelusisällöistä, jotka on jaettu eri moduuleihin. Ydinpalvelu, avustavat palvelut sekä lisäpalvelut ovat tällaisia moduuleja, joista palvelupaketti muodostuu. Palveluryhmiä tulisi erotella toisistaan edellä mainittuihin ryhmiin, koska se

on tarpeellista palveluiden johtamisen kannalta. (Grönroos 2001, 227; Vaattovaara 1999, 38–39.)

Palveluille kehitetään toteuttamisprosesseja, jotta voitaisiin kuvata sitä, miten palvelut pannaan käytäntöön. Palvelun toteuttamiseen liittyy kolme osatekijää, jotka ovat tuotepohja, sisältäen sellaisia tuotteen osia, jotka säilyvät muuttumattomina, vuorovaikutus asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä sekä palvelun tuotantoprosessi eli osa palvelun toteuttamista, jossa asiakas ei ole mukana ja mikä näkyy vain palvelun tarjoajalle. (Vaattovaara 1999, 39.)

Palvelun toteuttamiseen voidaan liittää myös palvelun saavutettavuus, mikä kuvaa sitä, miten helppoa asiakkaan on ostaa ja kuluttaa palvelua (Grönroos 2001, 230). Myös asiakkaan osallistuminen on osa palvelun toteuttamista. Asiakkaan osallistuminen tarkoittaa hänen omaa vaikuttamistaan saamaansa palveluun ja asiakas voi osallistua esimerkiksi antamalla tietoja tai täyttämällä asiakirjoja (Grönroos 2001, 233).

Asiantuntijapalvelun tuotteistamisen viimeinen vaihe on tuotteesta eli palvelusta viestiminen asiakkaille. Viestimisessä on pohdittava sopivia asiakasryhmiä, joille jotakin tiettyä palvelua tarjotaan sekä minkälaisia markkinointitoimenpiteitä kyseiseen ryhmään kannattaisi käyttää. (Vahvaselkä 2004, 51–52.) Palvelusta viestiminen on tärkeä osa asiantuntijapalvelun tuotteistamista, sillä se voi vaikuttaa asiakkaan kokemaan palvelun saavutettavuuteen, mikä taas vaikuttaa osaltaan yleiseen kokemukseen palvelusta.

## 6 IT -palvelutalo Vetonaula Oy

IT -palvelutalo Vetonaula Oy tarjoaa asiakasyrityksen liiketoiminnalle sopivimmat palvelut ja huolehtii myös niiden toiminnasta hallinta- ja tukipalveluillaan (Vetonaula). Yritys on ollut toiminnassa 15 vuotta. Alussa se keskittyi pelkästään laitemyyntiin, mutta 2000 -luvun alussa siirryttiin uuteen toimintamalliin, jossa alettiin tuottaa palveluita pienille ja keskisuurille yrityksille. Vetonaulan mukaan IT -alalla tullaan kokemaan muutos ja tästä syystä myös Vetonaula haluaa kehittyä, jottei jäisi teknologian kehityksestä jälkeen. (Laivuori, T. & Lehto, T. 26.1.2011.)

### 6.1 Tuotteet ja palvelut

Vetonaulan tarjoamana palveluna on IT -infrastruktuurin toteuttaminen asiakkaalle. IT -infrastruktuuri käsittää laitteistot, työasemat, palvelimet, verkkolaitteet, ohjelmat sekä palvelut. Ohjelmia voivat olla esimerkiksi perusohjelma kuten Microsoft Office ja palveluita esimerkiksi sähköposti tai asiakkuudenhallintajärjestelmä. Vetonaulan tavoitteena on valita oikeat komponentit, joita asiakas liiketoiminnassaan tarvitsee. Tuotevalikoimasta löytyy kaksi tuotetta, IT -reppu sekä IT -salkku. (Laivuori, T. & Lehto, T. 26.1.2011.)

IT -reppu on tarkoitettu pienyrityksiin, joiden henkilöstömäärä on 1–10 työntekijää. Siihen sisältyy kaikki tarvittava. Kannettava tietokone valitaan asiakkaan tarpeiden pohjalta ja tässä Vetonaulalla on yhteistyökumppanina laitevalmistaja. Vetonaula huolehtii asiakkaansa tietoturvasta asentamalla ja päivittämällä sitä asiakkaansa puolesta. Myös automaattinen varmuuskopiointi kuuluu tähän palveluun. IT -reppu sisältää myös muita jatkuvia palveluita kuten sähköposti, chat sekä videoneuvottelut. Tämän lisäksi asiakkaalle tarjotaan myös erilaisia tukipalveluita. (Laivuori, T. & Lehto, T. 26.1.2011.)

IT -salkku on tarkoitettu yrityksille, jotka työllistävät 10–100 henkilöä. Se on periaatteessa sama tuote kuin IT -reppu, mutta salkku räätälöidään asiakkaan tarpeisiin sopivaksi. Salkun perustana on aina tukipalvelupaketti, joka sisältää help desk -palvelun, ylläpidon sekä jatkuvan kehitystuen. Tämän lisäksi asiakkaalle valitaan niin sanotusta palvelukirjastosta tarvittavat järjestelmät, kuten esimerkiksi asiakkuudenhallinta. Myös



tuotantotapa on valittavissa. Vaihtoehtoina ovat omassa konesalissa tuotettu palvelu tai palvelun ostaminen ”pilvestä” valmiiksi tuotettuna. (Laivuori, T. & Lehto, T. 26.1.2011.)

Tavoitteena on rakentaa tuote asiakkaan kannalta järkeväksi ja toimivaksi kokonaisuudeksi. Näin asiakas saattaa säästää paljonkin rahaa. Vetonaula ottaa vastuun paketin toimivuudesta. Tuotteelle saadaan kiinteä kuukausihinta, joka pohjautuu eri komponenteista, jotka pakettiin on valittu. (Laivuori, T. & Lehto, T. 26.1.2011.)

IT -reppu ja -salkku ovat tuotteina samankaltaisia, mutta niiden myyminen on erilaista. IT -reppun kohderyhmän asiakkaat ovat pieniä yrityksiä ja niiden ostokäyttäytyminen muistuttaa kuluttajan käyttäytymistä, koska usein yrityksen edustaja on sitoutunut omilla rahoillaan yritystoimintaansa. Tälle kohderyhmälle myyminen on enemmän markkinointitoimenpiteistä koostuvaa. IT -salkun myyminen on ratkaisumyyntiä. Salkku koostuu erilaisista osista, ja usein ostotilanteeseen osallistuu useita eri henkilöitä asiakasyrityksestä kuten IT -henkilöt sekä johtajia. (Laivuori, T. & Lehto, T. 26.1.2011.)

## **6.2 Kilpailuympäristö**

Vetonaula pyrkii tavoittelemaan jalansijaa IT -reppun kentässä. Asiakaskohderyhmään kuuluvia pieniä yrityksiä Suomessa on noin 300 000, mutta kenttä ei ole toistaiseksi kenenkään hallussa. Tämä johtuu siitä, että kenttää voidaan pitää hyvin haasteellisena; sinne on sekä kallista että vaikeaa myydä. IT -reppu on tuotteena valtakunnallinen ja valmis palvelu eikä samanlaista tuotetta ole muilla. IT -reppua ei voida kuitenkaan räätälöidä samalla tavalla kuin salkkua, sillä se maksaisi liikaa suhteessa saataviin tuloihin. (Laivuori, T. & Lehto, T. 26.1.2011.)

IT -salkun kentässä kilpailu on erittäin kovaa. Vetonaulan kanssa kilpailevat yritykset ovat usein huomattavasti paljon suurempia. Näille yrityksille on tyypillistä aggressiivinen myyntityö, jolloin Vetonaulan täytyisi pystyä erottautumaan jollain muulla tapaa. Toisaalta Vetonaulan etuna on pienen yrityksen tuoma joustavuus tuotantotavoissa, mihin monet muut isommat yritykset eivät pysty. (Laivuori, T. & Lehto, T. 26.1.2011.)

Vetonaula pitää kilpailuetunaan omaa ydinsaamistaan, joka on tuen tarjoaminen. Yritys pystyy tarjoamaan enemmän vaihtoehtoja kuin useimmat sen kilpailijoista. Tuotteiden etuna on kiinteä kuukausipohjainen laskutus, jolloin asiakkaalle ei tule yllättäviä kuluja. (Laivuori, T. & Lehto, T. 26.1.2011.)

## 7 Tutkimuksen toteuttaminen

Kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa tutkittavaa asiaa tarkastellaan numeerisesti. Menetelmän avulla saadaan yleinen käsitys muuttujien (asiat, joita mitataan) välisistä suhteista ja eroista. Kvantitatiivisella menetelmällä saadaan vastaus kysymyksiin kuinka paljon tai miten usein. Tutkimuksesta saatava tieto on numeerisessa muodossa, tai laadullinen aineisto voidaan ryhmitellä numeeriseen muotoon. (Vilkkä 2007, 13–14.)

Kvantitatiiviseen tutkimukseen liitetään usein johtopäätöksiä aiemmista tutkimuksista sekä aiemmista teorioista. Tutkimuksen luonteeseen kuuluu myös hypoteesien eli teoriasta johdettujen olettamuksien esittäminen. Hypoteeseja testataan tutkimuksen avulla saadun empiirisen aineiston avulla. Tämän vuoksi on tärkeää, että aineiston hankkimista varten laaditaan suunnitelma, jotta se soveltuisi määrälliseen mittaamiseen. Suunnitelmallisuutta vaaditaan myös otannan suhteen, kvantitatiivisessa tutkimuksessa määritellään yleensä perusjoukko, johon tulosten tulisi päteä. Tästä perusjoukosta otetaan otos. Perusjoukolla tarkoitetaan siis ryhmää, joka on tutkimuksen kohteena ja josta halutaan saada tietoa (esimerkiksi äänioikeutetut kansalaiset). Otos valitaan perusjoukosta käyttämällä jonkinlaista satunnaismenetelmää. Keskeistä kvantitatiivisessa tutkimuksessa on, että aineisto muodostetaan tilastollisesti käsiteltäväksi. Tämän jälkeen tuloksia voidaan kuvata esimerkiksi prosenttitaulukoiden muodossa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 137; Tilastokeskus 2006abc.)

Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa pyritään usein kuvaamaan niin sanotusti todellista elämää. Tutkimusmenetelmän avulla kohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti, sillä todellisuutta on vaikea pilkkoa pieniin osiin. Tämä johtuu siitä, että todellisuus on moninainen sisältäen monensuuntaisia suhteita. Kvalitatiivinen tutkimus koostuu tyypillisesti aiemmista samasta aiheesta tehdyistä tutkimuksista sekä muotoillusta teorioista, empiirisestä aineistosta, joka on suurimmaksi osaksi tekstimuodossa. Myös tutkijan päätelmät ovat tavallisia kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Laadulliselle tutkimukselle on luonteenomaista, että aineistoa kerätään muun muassa erityyppisten haastattelujen tai havainnoinnin avulla. Haastattelutyyppejä ovat esimerkiksi teemahaastattelut tai ryhmähaastattelut. Teemahaastattelussa tutkijan on tarkoitus

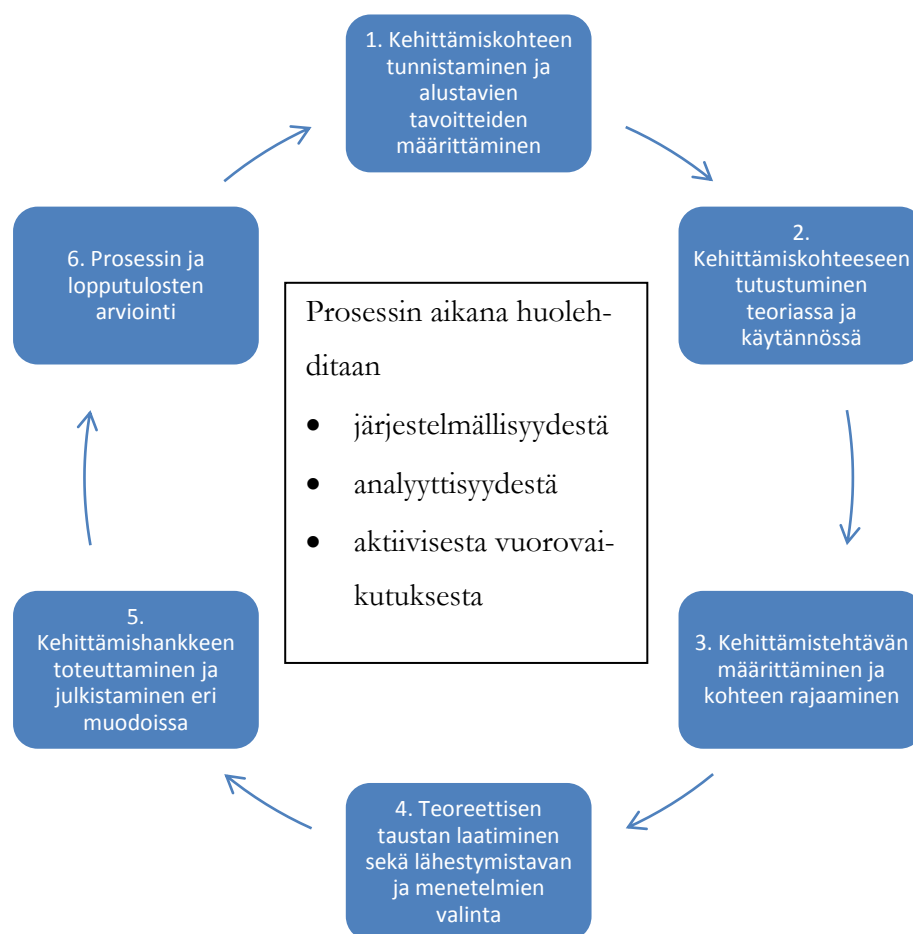
esittää ennalta laadittuja kysymyksiä tietyn teeman sisällä. Ryhmähaastattelussa haastellaan useampaa, esimerkiksi 6-8 kohderyhmään kuuluvaa henkilöä samanaikaisesti ja pyritään hyötymään ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta. Aineistokoot ovat tyypillisesti suhteellisen pieniä. Tutkijan tavoitteena on paljastaa jotain yllättävää, mitä aineistosta nousee esille. Määrällisessä tutkimuksessa vastaavasti teoriaa usein testataan aineistoon. Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa tarkastellaan yksityiskohtaisesti ja tapauksia käsitellään usein ainutlaatuisina. (Hirsjärvi ym. 1997, 161, 165; Lahtinen & Isoviita 1998, 117; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Koska tämän opinnäytetyön taustalla on Sales IT -projekti, josta kerrottiin työn alussa, voidaan sitä pitää luonteeltaan tutkimuksellisena kehittämistyönä. Ojasalon ym. (2009) mukaan tutkimuksellisessa kehittämistyössä tarkoituksena on ratkaista ongelmia, jotka ovat nousseet organisaation toimintavoista, uudistaa käytäntöjä tai luoda uutta tietoa. Tutkimuksellisen kehittämistyön taustalla on yleensä yrityksessä ilmennyt kehittämistarve tai halu muutokseen. Se on tavallisesti käytännön ongelmien ratkaisemista sekä uusien ideoiden tuottamista ja käytäntöön viemistä. Kehittämistyössä ei siis ole tarkoituksena pelkästään kuvata asioita, vaan siinä myös toteutetaan niitä. Tutkimuksellinen kehittämistyö eroaa perinteisestä tieteellisestä tutkimuksesta tavoitteen suhteen. Kehittämistyön tavoitteena voidaan pitää uusien ratkaisujen tuottamista tai parannuksia käytännössä, kun taas tieteellisellä tutkimuksella pyritään usein tuottamaan jostakin ilmiöstä uutta teoriaa. Tämän takia tutkimuksellisessa kehittämistyössä käytettävät menetelmät eroavat tieteellisestä tutkimuksesta, ja kehittämistyössä käytetään usein erilaisia menetelmiä monipuolisesti. (Ojasalo ym. 2009, 18–19.)

Tutkimuksellisessa kehittämistyössä ei kuitenkaan ole unohdettu tekstin tuottamista tai uuden tiedon luomista. Dokumentointi on tärkeää, ja sen avulla pystytään luomaan uutta tietoa. Dokumentointi tuo myös järjestelmällisyyttä kehittämistyöhön. Tutkimuksellisuuden avulla kehittämistyöstä saadaan kattavampi ja tuloksia pystytään perustelemaan paremmin. Tiedon hankkiminen on myös kehittämistyössä tärkeää ja sitä käytetään kehittämissuunnitelmien tukena. Lisäksi erilaisten menetelmien käyttö, joilla tunnistetaan ja analysoidaan ilmiöitä, tuo kehittämistyöhön lisää tutkimuksellisuutta. (Ojasalo ym. 2009, 20–22.)

## 7.1 Tutkimusprosessi

Tutkimuksellisessa kehittämistehtävässä prosessi alkaa kehittämiskohteen tunnistamisesta. Kehittämishanke liittyy tyypillisesti liiketoiminnan kehittämiseen ja tavoitteena on aikaansaada muutos. Päämääränä voi olla esimerkiksi uuden liiketoimintamallin tuottaminen tai tuotteen/palvelun tuotteistaminen. Tutkimuksellisen kehittämistyö noudattaa usein kuvion yhdeksän mukaista prosessia. (Ojasalo ym. 2009, 24.)



Kuvio 9. Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi (Ojasalo ym. 2009, 24)

Kehittämiskohteen löydyttyä aletaan etsiä aiheeseen liittyvää tietoa. Tietoa voidaan hakea valmiista teorioista ja muusta kirjoitetusta tiedosta sekä käytännöstä. Tämän jälkeen tieto on tarkoitus yhdistää meneillään olevaan kehittämishankkeeseen. On myös tärkeää löytää jokin näkökulma, jonka kautta tarkastella hanketta. Tällainen näkökulma muodostuu teoreettisesta taustasta eli tietoperustasta, ja siihen tutkimuksellisen kehittämistyön suunnittelu ja toteutus pohjautuvat. (Ojasalo ym. 2009, 25.)

Seuraavaksi kehittämistehtävää määritellään tarkemmin ja kehittämisen kohde rajataan. Kehittämistehtävinä voi olla esimerkiksi jonkinlaisen konkreettisen tuotoksen, toimintatavan tai uusien ideoiden luominen. Siihen voi kuulua mallintamista, mikä tarkoittaa esimerkiksi prosessimallinnuksessa jokaisen vaiheen erittelyä ja kulkua. Kehittämistehtävä tulisi määrittää tarkkaan, sillä liian yleiselle tasolle jäävää tavoitetta on hankala toteuttaa käytännössä. Tavoitteiden täyttymiselle on laadittava selkeät mittarit, jotta tehtävän tuloksia voitaisiin arvioida. (Ojasalo ym. 2009, 33–34.)

Tutkimuksellisen kehittämistyön tietoperusta muodostuu keskeisimmistä teorioista, jotka liittyvät kehittämisen kohteena olevaan aiheeseen. Sen tavoitteena on antaa työlle näkökulma sekä auttaa tutkittavan ilmiön analysoimisessa. Kehittämistyössä etenemiseksi on valittava myös jokin lähestymistapa. Lähestymistavalla tarkoitetaan näkökulmaa, jolla kehitettävää asiaa lähestytään. Tässä voidaan käyttää apuna erilaisia menetelmiä. Esimerkiksi konstruktiiivinen tutkimus on tyypillinen kehittämistehtävän lähestymistapa. Sen tavoitteena on tuottaa kehittämisen kohteena olevalle organisaatiolle jokin konkreettinen tuotos. (Ojasalo ym. 2009, 34–37.)

Kirjallinen tulosten jakaminen on osa tutkimuksellista kehittämistyötä. Jatkuva raportointi loppuraportin tuottamisen lisäksi on tyypillistä kehittämistyölle. Prosessi päättyy hankkeen arvioimiseen. Arvioinnin kohteena ovat kehittämisprosessi sekä sen tuotokset. (Ojasalo ym. 2009, 26;46.)

Sales IT -projektin kehittämishankkeessa läpikäytyt vaiheet noudattavat suurimmaksi osaksi kuvion yhdeksän mukaista järjestystä. Käytännössä vaiheet eivät olleet yhtä selkeitä kuin kuviossa ja esimerkiksi joihinkin vaiheisiin palattiin uudelleen ennen kuin siirryttiin seuraavaan vaiheeseen. Prosessi käynnistyi kehittämistehtävän alustavalla määrittelyllä. Taustalla oli epätietoisuutta pilvipalveluiden hyödyntämisen tilasta pienissä ja keskisuurissa yrityksissä. Tutkimuksen avulla haluttiin selvittää ylipäätään yritysten kiinnostus pilvipalveluihin sekä onko yrityksillä käytössään pilvipalveluita ja jos on, niin mitä sellaisia. Tarkoituksena oli myös selvittää, kenellä on akuutti tarve pilvipalveluihin, ketkä harkitsevat niitä tulevaisuudessa ja keillä ei ole aikomusta siirtyä pilvipalveluihin. Tällä tavoin pyrittiin etsimään kohdeyritysten joukosta potentiaalisimmat asiakkaat IT -

palvelutalo Vetonaulan toimesta suoritettavaa myöhempää yhteydenottoa varten. Koska Vetonaula tarjoaa kokonaisratkaisuja, haluttiin myös selvittää miten kohdeyritykset ovat järjestäneet käyttöpalvelunsa. Tutkimuksellisen kehittämistehtävän tavoitteeksi muodostui pilvipalveluiden hyödyntämisen nykytilan selvittäminen pienissä ja keskisuurissa yrityksissä. Tiedonkeruutavaksi valikoitui jo alkuvaiheessa puhelinhaastattelut. Haastattelu on lajiltaan puolistrukturoitu.

Tutkimuksellisen kehittämistehtävän tavoitteena oli aluksi saada 100 haastatteluvastaus- ta. Tutkimuksen tekemiseen käytettävissä olevan ajan rajallisuuden takia tavoitetta päätettiin laskea lopulta 50 vastaukseen. Tavoiteasetantaa tarkistettiin uudelleen myös siksi, että haastattelujen tekemisen aloitettua huomattiin, että niihin kuluu suhteellisen kauan aikaa ja oikeita henkilöitä on vaikea saada kiinni. Haastatteluja tehtiin kahtena päivänä viikossa noin kuusi tuntia päivässä.

Kehittämishankkeeseen liittyvää tutkimusta suoritti tämän työn kirjoittajan lisäksi toinen Sales IT -projektissa mukana oleva opiskelija. Tutkimus tehtiin puhelinhaastatte- luina Sales IT -projektille varatussa tilassa HAAGA-HELIAN ammattikorkeakoulun Pasilan toimipisteessä. Ajanjakso haastatteluiden tekemiselle sijoittui välille 2.3.2011– 1.4.2011

Haastattelujen tekemisen päätyttyä kehittämishankkeen prosessia ja lopputuloksia arvi- oitiin yhdessä Vetonaulan kanssa. Arvioinnin kohteena olivat esimerkiksi tavoitteiden toteutuminen sekä lähestymistapa. Arvioinnissa pohdittiin myös, mitä asioita jatkossa voitaisiin tehdä toisin.

Kehittämishankkeen aikana huolehdittiin koko prosessin ajan opiskelijoiden ja Ve- tonaulan välisestä kommunikaatiosta. Kommunikaatio tapahtui yhteisten tapaamisten sekä sähköpostiviestien muodossa. Yhteydenpidon tarkoituksena oli pitää kaikki osa- puolet tilanteen tasalla.

## 7.2 Tutkimusmenetelmä

Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä on käytetty lähestymistapana konstruktivistista tutkimusta. Ojasalo ym. (2009) määrittelevät konstruktivistisen tutkimuksen sellaiseksi, jossa on tarkoitus ratkaista ongelma luomalla jotakin konkreettista kuten ohje, käsikirja, malli, menetelmä tai suunnitelma. Tällaisessa tutkimuksessa muutos kohdistetaan johonkin havaittavaan kohteeseen, ei esimerkiksi toimintaan. Konstruktivistiselle tutkimukselle on tyypillistä teorian ja käytännön yhteen saattaminen. Myös ratkaisun hyödyllisyyden arviointi kuuluu tällaiseen tutkimukseen. (Ojasalo ym. 2009, 38.)

Konstruktivistisessa tutkimuksessa voidaan käyttää monenlaisia menetelmiä, mutta yksi tyypillisimmistä tutkimuksessa käytettävistä menetelmistä on haastattelu. Erilaisiin tarkoituksiin on olemassa erityyppisiä haastatteluja. Strukturoitu haastattelu muistuttaa kyselyä, ja siinä haastattelurunko on suunniteltu tarkkaan etukäteen. Puolistrukturoidussa haastattelussa haastateltavaa ei haluta ohjailta liikaa, ja sitä käytetään usein silloin kun tutkimuksen kohde ei ole täysin tuttu ennestään. Teemahaastattelussa vain teemat on etukäteen suunniteltu, mutta kysymykset voivat vaihdella haastatteluissa. Avoin haastattelu on vielä vapaamuotoisempi ja muistuttaa jo lähinnä keskustelua. (Ojasalo ym. 2009, 41–42; 68.)

Puhelimella tehtyjen haastattelujen etuna on nopeus ja suhteellisen korkea vastausprosentti. Puhelinhaastattelussa voidaan myös kysymällä varmistua siitä, että haastatteluun vastaa oikea henkilö. Lisäksi väärinkäsityksiä on mahdollista oikaista. Toisaalta puhelinhaastatteluiden haittana on se, ettei haastattelukysymyksiä voi olla yhtä paljon kuin henkilökohtaisessa haastattelussa tai sähköpostikyselyssä. Yleensä puhelinhaastattelun kysymykset eivät myöskään voi olla kovin hankalia tai arkaluontoisia. Lisäksi esimerkiksi päättäjien tavoittaminen puhelimitse voi viedä aikaa ja olla vaikeaa. (Lahtinen & Isoviita 1998, 64–65.)

Kehittämishankkeessa käytetty tutkimusmenetelmä yhdistää kvantitatiivista ja kvalitatiivista menetelmää, hyödyntäen kummankin ominaispiirteitä. Kehittämishankkeen tavoitteena oli kartoittaa pilvipalveluiden nykytilaa pk-yrityksissä ja yritysten kokemuksia, mielikuvia sekä asenteita niitä kohtaan. Lisäksi haluttiin selvittää myös IT -



käyttöpalveluiden ratkaisumallia; ovatko yritykset ulkoistaneet ne kumppanille vai pitävätkö he IT -henkilöstön itsellään. Tutkimuksen perusteella haluttiin myös saada yleisettävissä olevia tuloksia sekä löytää mahdollisia lainalaisuuksia pilvi- ja käyttöpalveluihin liittyen, jotka toistuvat useissa yrityksissä. Tutkimuksen kvantitatiivisten ominaispiirteiden avulla aineistoa saatiin ryhmiteltyä numeeriseen muotoon, mikä auttaa toistuvien tekijöiden havaitsemisessa. Kvalitatiivisen osuuden avulla puolestaan pyrittiin saamaan mahdollisimman syvää ymmärrystä pilvipalveluiden markkinoista.

Menetelmäksi valittiin puolistrukturoitu puhelinhaastattelu, jotta aineistoa saataisiin kerättyä projektin aikaraameihin nähden mahdollisimman paljon. Puhelinhaastattelu tuntui sopivammalta ratkaisulta myös siksi, että mahdollisilta väärinymmärryksiltä haluttiin välttyä ja toisaalta avoimiin kysymyksiin haluttiin mahdollisimman kattavia vastauksia.

### **7.3 Kohderyhmä**

Tutkimuksen kohderyhmä eli perusjoukko muodostuu pääkaupunkiseudun pienistä ja keskisuurista yrityksistä, mukaan lukien useita eri toimialoja. Kohderyhmä sisälsi satoja yrityksiä. Puheluihin valmistauduttiin tarkistamalla kotisivuilta yrityksen tiedot, jotta se kuuluisi varmasti kohderyhmään eikä olisi Vetonaulan kilpailija. Osa kohderyhmän yrityksistä poistettiin listalta, mikäli tarkastamisen yhteydessä huomattiin, ettei se täytäkään kohderyhmäkriteerejä. Kohderyhmän ulkopuolelle jäivät esimerkiksi suuret kansainväliset yritykset, joilla on vain sivukonttori Suomessa. Yrityksistä pyrittiin tavoittamaan IT -asioista vastaavia henkilöitä, esimerkiksi IT -päälliköitä, talousjohtajia tai toimitusjohtajia. Henkilöille soitettiin useimmiten yrityksen keskusvaihteen kautta suoran numeron puuttuessa. Oikean henkilön tavoittamisen jälkeen henkilöille kerrottiin, että kyselyä pilvipalveluiden käytöstä ja tarpeista ollaan tekemässä HAAGA-HELIAN opinnäytetyötä varten. Vastaajille myös kerrottiin, että tiedot ovat luottamuksellisia eikä yritysten nimiä tulla julkaisemaan.

### **7.4 Haastattelurungon rakenne**

Haastattelu on lajiltaan puolistrukturoitu, kuten aiemmin mainittiin tutkimusmenetelmässä kertovassa kappaleessa. Kysymykset laadittiin Vetonaulan toimesta tutkimusta

suorittaneiden henkilöiden läsnä ollessa. Kysymykset pyrittiin muotoilemaan niin, että niiden avulla saataisiin mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta aiheesta. Haastattelu sisältää myös avoimia kysymyksiä ja vastaajille annettiin mahdollisuus vastata melko vapaasti. Kysymykset sisältävät teknologiaan liittyviä käsitteitä, joten tutkimusta suorittaneille opiskelijoille selvennettiin ne ennen haastatteluiden tekemistä, jotta niitä oli mahdollista avata haastateltaville tarpeen niin vaatiessa. Haastattelurunko on nähtävissä liitteestä yksi.

## **7.5 Validiteetti ja reliabiliteetti**

Validiteetilla tarkoitetaan kvantitatiivisessa tutkimuksessa mittarin pätevyyttä, eli sitä kuinka hyvin se mittaa sitä asiaa, mitä on tarkoitettu mitattavaksi. Mittaus tulisi tehdä oikealle kohteelle, oikealla tavalla ja myös oikeaan aikaan. Virheellinen tutkimusasetelma, jossa esimerkiksi otanta on epäonnistunut, heikentää validiteettia. Validiutta arvioitaessa kiinnitetään huomiota muun muassa kyselylomakkeen sisältöön, siihen miten kysymykset ja vastausvaihtoehdot ovat laadittu. Tämä on tärkeää, sillä tutkittavien on ymmärrettävä kysymykset niin kuin tutkija on ne tarkoittanut. Myös epätarkkuuksien pohtiminen mittarissa on validiteetin arviointia. (KvantiMOTV 2008; Vilka 2007, 150.)

Reliabiliteetilla tarkoitetaan kvantitatiivisessa tutkimuksessa sitä, että mittari mittaa aina samaa asiaa eli toisin sanoen johdonmukaisuutta. Mittarin ollessa täysin reliabeli, satunnaiset virheet tai olosuhteet eivät vaikuta tulokseen ja tulokset ovat pysyviä mittauksia toistettaessa. Reliabeliutta arvioitaessa keskeistä on kiinnittää huomio mittaukseen liittyviin asioihin ja tarkkuuteen. Tutkimus on tarkka, kun siinä ei ole satunnaisvirheitä. Reliabeliuteen vaikuttaa muun muassa se, kuinka hyvin otos edustaa perusjoukkoa, eli otoskoon ja laadun arviointi. Myös vastausprosenttia tulee arvioida. Lisäksi reliabeliudessa tulisi arvioida mittausvirheitä (esiintyvät esimerkiksi lomakkeen kysymyksissä ja vastausvaihtoehdoissa), joita tutkimuksessa on, sillä tällä on vaikutus siihen, kuinka hyvin ja kattavasti tutkimus mittaa tutkittavaa asiaa. (KvantiMOTV 2008; Vilka 2007, 149–150.)

Validiteetin ja reliabiliteetin tarkastelun sopivuutta kvalitatiiviseen tutkimukseen on kritisoitu, sillä joidenkin näkemysten mukaan ne vastaavat vain määrällistä tutkimusta. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa on kuitenkin syytä kiinnittää huomiota esimerkiksi aineiston keruuseen, tutkimuksen tiedonantajiin eli tutkittaviin henkilöihin, tutkimuksen tiedonantajien ja tutkijan väliseen suhteeseen sekä aineiston analyysiin. Aineiston keruussa luotettavuuteen vaikuttaa muun muassa se, miten aineisto on kerätty (esimerkiksi haastattelun avulla) sekä millaista tekniikkaa siihen on käytetty (esimerkiksi nauhuri). Tutkimuksen tiedonantajien suhteen on huomioitava esimerkiksi se, millä perusteella tutkittavat valitaan ja kuinka monta henkilöä tutkimukseen osallistuu. Tutkijan on lisäksi huolehdittava siitä, ettei tutkittavien henkilöllisyys paljastu. Tutkijan ja tiedonantajien välisessä suhteessa arvioidaan sen toimivuutta tutkimuksen aikana. Aineiston analyysissä luotettavuuteen vaikuttaa se, miten aineistoa analysoidiin ja miten johtopäätöksiin päädyttiin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 136; 140–141.)

Tutkimuksen avulla oli tarkoitus kartoittaa pilvipalveluiden käyttöä pienissä ja keskisuurissa yrityksissä. Yrityksen tiedot (esimerkiksi henkilöstöluokka ja liikevaihto) tarkastettiin ennen kontaktointia, mikä varmisti sen, että kysely tehtiin oikealle kohderyhmälle. Ajankohdan tutkimuksen tekemiselle voidaan katsoa olevan otollinen, sillä pilvipalvelut ovat viime aikoina olleet ilmiö, josta on noussut keskustelua. Kvantitatiivista ja kvalitatiivista tutkimusmenetelmää yhdistelevä kyselytutkimus oli sopivin menetelmä, sillä näin saatiin useampia vastauksia verrattuna perinteiseen laadulliseen tutkimukseen sekä toisaalta ajatuksia ja mielipiteitä pilvipalveluista, mikä on mielenkiintoista tuotteistamisen kannalta.

Validiteettia heikentävinä tekijöinä voidaan pitää joidenkin kysymysten asettelua haastattelurungossa. Avointen kysymysten kohdalla olisi voinut käyttää sellaisia kysymysmuotoja, joihin vastaaja ei voisi vastata pelkästään ”kyllä” tai ”ei”. Näin vastauksista olisi mahdollisesti saatu syvällisempää tietoa. Koska pilvipalvelut ovat vielä uusi käsite, ihmiset saattavat ymmärtää ne eri tavoin. Kaikki eivät esimerkiksi tee eroa niin sanotun julkisen ja yksityisen pilven välille. Tämän takia vastaaja on saattanut ymmärtää kysymyksen eri tavalla kuin tutkija on sen tarkoittanut, mikä on validiteettia heikentävä tekijä.

Reliabiliteettia eli luotettavuutta lisäävä tekijä tutkimuksessa on haastattelun tekeminen puhelimitse. Tällä pystyttiin esimerkiksi oikaisemaan joitakin väärinkäsityksiä, mikä ei todennäköisesti olisi ollut mahdollista, mikäli haastattelu olisi suoritettu sähköpostitse. Puhelinhaastattelulla päästiin myös suhteelliseen hyvään vastausprosenttiin, mikä ei todennäköisesti olisi ollut yhtä hyvä sähköisellä kyselyllä. Vastausprosentti tavoitetuista oikeista henkilöistä laskettuna on 53 %. Vastausprosentti on laskettu henkilöistä, joilta saatiin joko kielteinen tai myönteinen päätös haastatteluun vastaamiseen.

## 8 Aineiston kuvaus

Tutkimustulokset on esitetty tässä työssä aiheittain. Tulosten esittämisen apuna on käytetty havainnollistavia taulukoita. Tutkimusta varten tehtiin kaikkiaan yhteensä 480 soittoa. Luku sisältää puheluun vastanneet, ei vastanneet sekä tapaukset, joissa oikeaa henkilöä ei saatu kiinni. Tavoitettujen oikeiden henkilöiden määrä on 95. Määrä sisältää henkilöt, joilta saatiin joko kielteinen tai myönteinen vastaus haastatteluun vastaamisen suhteen. Heistä 50 vastasi puhelinhaastatteluun. Vastajana toimi henkilö, jonka vastuulla on IT -hankintojen päätöksenteko.

### 8.1 Taustatiedot

Tutkimuksen kohderyhmä on pienet ja keskisuuret yritykset ja kohderyhmää rajattiin henkilöstömäärän ja liikevaihdon perusteella. Vastajilta kysyttiin työasemien määrää yrityksessä (kysymys kuusi), koska työasemien määrä kuvaa enemmän IT -palveluiden tarvetta yrityksessä kuin esimerkiksi henkilöstön määrä. Yrityksessä voi siis olla esimerkiksi 200 työntekijää, mutta vain viisi työasemaa. Työasemien määrät on jaoteltu eri luokkiin, jotta prosentuaalisten osuuksien vertailu olisi mahdollista. Nämä löytyvät taulukosta kaksi.

Taulukko 2. Vastajien työasemien määrä yrityksessä

Työasemien määrä	%
1-9	10,0 %
10-19	16,0 %
20-29	18,0 %
30-39	18,0 %
40-49	14,0 %
50-59	12,0 %
60-69	6,0 %
70-79	0,0 %
80-89	2,0 %
90-99	2,0 %
100-	2,0 %
Yhteensä	100,0 %

Määrät jakautuvat melko tasaisesti 10–59 välille, mutta suurimpia luokkia ovat 20–29 (18,0 %) sekä 30–39 (18,0 %).

Vastaajien yritysten edustamat toimialat selvitettiin. Toimialoja on luokiteltu taulukoon kolme.

Taulukko 3. Toimialoja, joita vastanneiden yritykset edustavat

Toimialat	%
Laboratoriovälineet/lääketieteellinen tutkimus	10,0 %
Asuntojen/muiden kiinteistöjen vuokraus ja hallinta	8,0 %
Koneiden ja laitteiden tukkukauppa	16,0 %
Lakiasiantoimistot	4,0 %
LVI -työt	4,0 %
Asuin- ja muiden rakennusten rakentaminen	6,0 %
Tietotekniikan/viihde-elektroniikan tukkukauppa	8,0 %
Kuljetus	4,0 %
Kasvi- ja eläinperäisten rasvojen valmistus, eläinrehu- ja kalatukkukauppa	6,0 %
Muut	34,0 %

Kuten taulukosta kolme voidaan nähdä, 34,0 % vastanneista ei kuulunut mihinkään edellä lueteltuihin toimialaluokituksiin, vaan kukin vastannut edusti eri toimialaa. Toiseksi suurin joukko vastanneita (16,0 %) kuuluu koneiden ja laitteiden tukkukaupan toimialaluokitukseen.

## 8.2 IT -palveluiden toteuttamistapa

Kysymyksellä yksi haluttiin selvittää, miten yrityksessä on järjestetty eri IT -palvelut. Vastausvaihtoehtoina ovat oma paikallinen palvelin toteuttamistapana, pilvipalvelu, palvelua ei ole käytössä eikä se kiinnosta tai palvelua ei ole käytössä, mutta se kiinnostaa sekä ”ei osaa sanoa”. Vastaukset on koottu taulukkoon neljä.

Taulukko 4. Vastaukset kysymykseen: ”Miten seuraavat palvelut on teillä toteutettu?”

IT-palvelu	Ei kiinnosta	Paikallinen	Pilvipalvelu	Kiinnostaa	EOS	Yht.
Viestintäratkaisu	0,0 %	64,0 %	36,0 %	0,0 %	0,0 %	100,0 %
Markkinointiratkaisu	18,4 %	57,1 %	20,4 %	2,0 %	2,0 %	100,0 %
Varmuuskopiointi	0,0 %	92,0 %	8,0 %	0,0 %	0,0 %	100,0 %
Dokumentinhallintajärjestelmä	25,5 %	55,3 %	6,4 %	12,8 %	0,0 %	100,0 %
ERP	22,0 %	66,0 %	10,0 %	2,0 %	0,0 %	100,0 %
CRM	16,0 %	74,0 %	8,0 %	2,0 %	0,0 %	100,0 %
Projektinhallintajärjestelmä	53,2 %	44,7 %	0,0 %	2,1 %	0,0 %	100,0 %
Taloushallinto	12,2 %	75,5 %	12,2 %	0,0 %	0,0 %	100,0 %

Kuten taulukosta neljä ilmenee, varmuuskopiointi ja viestintäratkaisu ovat palveluita, jotka ovat kaikilla vastaajilla käytössä. Yleisin paikallisen palvelimen IT -palvelu on varmuuskopiointi (92,0 %). Pilvipalveluna varmuuskopiointia käyttäviä on 8,0 % vastaajista. Viestintäratkaisulla tarkoitetaan tässä esimerkiksi sähköpostia ja sähköistä jaetua kalenteria. Viestintäratkaisu on IT -palvelun muoto, joka on pilvipalveluista yleisin (36 %). Kuitenkin suurimmalla osalla vastaajista (64,0 %) myös viestintäratkaisu on toteutettu paikallisen palvelimen kautta. Vastaajien keskuudessa yhtäkään palvelua ei käytetty enemmän pilvipalveluna verrattuna paikalliseen palvelimeen.

Varmuuskopioinnin jälkeen IT -palvelut, joita yleisimmin käytetään oman palvelimen kautta, ovat taloushallinto (75,5 %), CRM eli asiakkuudenhallintajärjestelmä (74,0 %) sekä ERP eli toiminnanohjausjärjestelmä (66,0 %). Kaikilla vastanneista ei kuitenkaan ole käytössään edellä mainittuja palveluita eivätkä he ole kiinnostuneita niitä hankkimaan. Esimerkiksi 22 % vastanneista ei ole kiinnostunut toiminnanohjausjärjestelmän hankkimisesta. Vastaavasti 2 %, jolla ei ole käytössään toiminnanohjausjärjestelmää, on kuitenkin kiinnostunut kyseisen palvelun hankkimisesta. Projektinhallintajärjestelmä on IT -palveluista se, jonka kohdalla ei-kiinnostuneita on eniten. 53,2 % vastanneista ei siis ole käytössä projektinhallintajärjestelmää, eikä siitä olla kiinnostuneita.

### 8.3 Kiinnostus pilvipalveluita kohtaan

Puhelinhaastattelussa selvitettiin avoimen kysymyksen muodossa (kysymys kaksi), miksi pilvipalvelut eivät kiinnosta yritystä tai miksi ne vastaavasti kiinnostavat. Vastaukset on ryhmitelty teemoittain, ja nämä löytyvät taulukon viisi vasemmasta sarakkeesta. Keskeisimmiseen ja oikeanpuoleiseen sarakkeeseen on koottu kommentteja, jotka toistuvat vastauksissa.

Taulukko 5. Vastaukset kysymykseen: ”Oletteko tyytyväinen nykyisiin palveluihinne?”

Teema	%	Kommentteja	
<b>Osa palveluista on toteutettu pilvipalveluna</b>	26,0 %	Palveluista esim. viestintäratkaisu, matkalaskutus ja CRM. Lisääntyvää käyttöä tuskin tulee, enempää ei tarvita.	Pilvipalveluita hankitaan mahdollisesti lisää.
<b>Pilvipalveluiden hankkimista on pohdittu</b>	22,0 %	Pilvipalveluiden kehittymistä on seurattu sivusta, mutta hankinnan suhteen ei olla vielä aktiivisia.	Mahdollista hankintaa varten on tehty erilaisia selvityksiä esim. kustannuksista.
<b>Pilvipalveluissa arveluttaa tietoturva</b>	10,0 %	Huolena on esim. tiedon sijainti.	
<b>Pilvipalveluissa arveluttaa toimintavarmuus</b>	8,0 %	Huolena ovat esim. katkokset Internet -yhteydessä	
<b>Pilvipalveluiden kustannussäästöihin ei uskota verrattuna paikalliseen palvelimeen</b>	14,0 %	Pilvipalveluiden toimittajilta on kyselyt kustannuksista ja tehty laskelmia	
<b>Pilvipalvelut eivät ole tällä hetkellä ajankohtaisia</b>	32,0 %	Palvelimet toimivat vielä, ollaan tyytyväisiä nykyiseen ratkaisuun, yrityksessä on juuri hankittu esim. uusi ERP omalle palvelimelle. Halutaan räätälöidympiä ratkaisuja kuin mitä pilvipalveluiden valikoimassa on yleensä tarjolla.	Yrityksessä ei haluta muutoksia toimintamalleihin. Pilvipalvelut on vielä liian uusi käsite, voidaan siirtyä pilvipalveluihin, mikäli niistä tulee käytettympiä.
<b>Pilvipalvelut eivät kiinnosta, eikä niitä tulla hankkimaan</b>	18,0 %	Toiminta on yrityksessä hyvin pientä. Palvelut toimivat paikalliselta palvelimelta hyvin, ei koeta olevan tarvetta.	
<b>Pilvipalveluita on kokeiltu mutta siirrytty takaisin paikalliselle palvelimelle</b>	4,0 %	Pilvipalveluihin ei oltu täysin tyytyväisiä.	Oma paikallinen palvelin koettiin turvallisemmaksi kuin pilvipalvelut.

Kuten taulukosta viisi ilmenee, suurin osa kokee, etteivät pilvipalvelut ole tällä hetkellä ajankohtaisia (32,0 %). Yleisimpiä syitä tähän on olemassa olevien palvelimien hyvä toimivuus, joista ei vielä haluta luopua. Yrityksen toimintamalleihin ei haluta muutoksia. Pilvipalvelut myös koetaan toistaiseksi liian uudeksi ilmiöksi. 26,0 % vastaajista on käytössään joitain pilvipalveluita. Osan mukaan enempää palveluita ei tulla siirtämään pilvimalliin, mutta osa harkitsee pilvipalveluiden hyödyntämisen lisäämistä.



22,0 % vastaajista on harkinnut pilvipalveluiden hankkimista. Osa heistä on harkinnut niitä vakavissaan ja ottanut selvää esimerkiksi tarkoista kustannuksista. Vastaajista 14,0 % kokee, ettei pilvipalveluilla voi saada aikaan kustannussäästöjä. Myös huoli tietotur- vasta (10,0 %) ja toimintavarmuudesta (8,0 %) nousivat esille.

18,0 % vastanneista totesi, etteivät pilvipalvelut kiinnosta, eikä niitä tulla yritykseen hankkimaan. Palvelujen koettiin toimivan hyvin paikalliselta palvelimelta, joten muu- toksia tähän malliin ei kaivata. 4,0 % vastaajista kertoi käyttäneensä pilvipalveluita, mut- ta vaihtaneen takaisin paikalliselle palvelimelle ollessaan tyytymättömiä pilvimalliin.

#### 8.4 Pilvipalveluiden hyödyntämisen lisääminen

Kysymyksellä kolme haluttiin selvittää, mitkä tekijät voisivat johtaa pilvipalveluiden lisääntyvään käyttöön yrityksessä. Kysymykseen oli mahdollista vastata taulukosta kuusi näkyvien vastausvaihtoehtojen lisäksi myös omin sanoin. Vastaajat saivat myös valita useamman kuin yhden annetuista vaihtoehdoista. Prosentuaaliset osuudet vastausvai- htoeihin löytyvät taulukosta kuusi.

Taulukko 6. Vastaukset kysymykseen: ”Mikä voisi johtaa pilvipalveluiden lisääntyvään käyttöön yrityksessänne?”

Pilvipalveluiden käyttöä lisääviä tekijöitä	%
a. yrityksen kasvu	6,0 %
b. tarve joustavampaan etäkäyttöön	8,0 %
c. pilvipalvelut ja tukipalvelut saisi samalta toimittajalta	4,0 %
d. kustannussäästöt	20,0 %
e. tietoturvan kehittyminen	6,0 %
f. hyvien palveluiden löytäminen	4,0 %
g. helpompi ostaminen (luottamus toimittajaan)	2,0 %
h. luottokumppani neuvomassa ja valvomassa	2,0 %
i. muut muutostilanteet (esim. muutto)	0,0 %
muu syy	42,0 %
ei mikään	40,0 %

Kuten taulukosta kuusi voidaan nähdä, 20,0 % vastaajista uskoo kustannussäästöjen aikaansaamisen lisäävän pilvipalveluiden käyttöä. Yrityksen muutostilanteilla, kuten esimerkiksi muutolla ei vastaajien mukaan ole vaikutusta. Koska suuri osa (42,0 %) vas-

tasi pilvipalveluiden lisääntyvään käyttöön syyksi jonkin vastausvaihtoehdoista poikkeavan tekijän, on näitä vastauksia ryhmitelty taulukkoon seitsemän.

Taulukkoon seitsemän on koottu teemoiksi yleisimpiä syitä, jotka ovat johtaneet tai voivat tulevaisuudessa johtaa pilvipalveluiden lisääntyvään käyttöön. Teemat löytyvät taulukon vasemmasta sarakkeesta.

Taulukko 7. Syitä pilvipalveluiden lisääntyvään käyttöön

Teema	%
Järjestelmien/palvelimien vanhentuminen	12,0 %
Pilvipalveluiden hintojen aleneminen	8,0 %
Turvallisten, riskittömien ja toimintavarmojen palveluiden löytäminen	18,0 %
Toimintaympäristön muutokset, pilvipalveluiden yleistymisen	4,0 %
Ei mikään	32,0 %
Ei mikään tällä hetkellä, myöhemmin voi olla mahdollista	8,0 %

Vastaajista 32,0 % oli sitä mieltä, ettei pilvipalveluiden lisääntyvään käyttöön löydy mitään syitä. 8,0 % vastaajista ei nähnyt olevan syitä tällä hetkellä, mutta myöhemmin tilanne voi muuttua. 18,0 % uskoi toimintavarmojen ja turvallisten palveluiden löytämisen lisäävän pilvipalveluiden käyttöä yrityksessään. Osaan vastaajista palvelimien ja järjestelmien vanhentuminen voi johtaa pilvimallin lisääntyvään hyödyntämiseen (12,0 %). Toisilla tähän vaikuttaa pilvipalveluiden hintojen aleneminen (8,0 %) sekä niiden yleistymisen (4,0 %).

## 8.5 Käytössä olevat IT -tukipalvelut

Kysymyksellä neljä haluttiin selvittää, mitä IT -tukipalveluita vastaajilla on käytössään. Taulukosta kahdeksan ilmenee tukipalveluiden prosentuaaliset osuudet sekä tapa, jolla kyseiset palvelut ovat toteutettu. Palvelu voidaan toteuttaa oman toimen ohessa (Oto), mikä tarkoittaa, että tukipalvelua hoitaa joku muu henkilö kuin IT -ammattilainen oman päätoimensa lisäksi. Tukipalvelut voidaan toteuttaa myös oman IT -

henkilön/henkilöstön toimesta tai ulkoistaa kumppanille. Vaihtoehtoista löytyy myös ”ei osaa sanoa” (EOS) tai palvelua ei ole käytössä.

Taulukko 8. Vastaukset kysymykseen: ”Mitä tukipalveluita/käyttöpalveluita teillä on käytössänne?”

Tukipalvelu	Ei käytössä	Oto	Oma IT	Kumppani	EOS	Yhteensä
Help desk	22,0 %	0,0 %	26,0 %	52,0 %	0,0 %	100,0 %
Ylläpito	12,0 %	2,0 %	28,0 %	56,0 %	2,0 %	100,0 %
Keskitetty tietoturva	0,0 %	12,0 %	42,0 %	46,0 %	0,0 %	100,0 %
Etäkäyttömahdollisuus	8,2 %	8,2 %	30,6 %	53,1 %	0,0 %	100,0 %
Turvallinen tietoliikenne	0,0 %	10,2 %	36,7 %	53,1 %	0,0 %	100,0 %

Yleisin kumppanille ulkoistettu tukipalvelu vastaajien keskuudessa on ylläpitopalvelu (56,0 %). Ylläpidolla tarkoitetaan muun muassa vikatilanteiden ennaltaehkäisyä ja päivityksiä. Myös etäkäyttömahdollisuus (53,1 %), turvallinen tietoliikenne sisältäen esimerkiksi palomuurin (53,1 %) sekä help desk (52,0 %) ovat palveluita, joista suuri osa on ulkoistettu kumppanille. Toisaalta 22,0 % vastaajista ei ole käytössään help desk -tukipalvelua. Kaikilla vastanneilla puolestaan on käytössään keskitetty tietoturva, ja 42,0 % on toteuttanut kyseisen tukipalvelun oman IT -henkilön tai -osaston toimesta. Kaikki vastaajat ovat myös turvanneet tietoliikenteensä joko kumppanin (53,1 %), oman IT:n (36,7 %) tai oman toimen ohessa (10,2 %).

## 8.6 Tyytyväisyys tukipalveluihin

Taulukkoon yhdeksän on koottu yleisempiä seikkoja, jotka nousivat esiin kysyttäessä vastaajilta heidän tyytyväisyyttänsä tukipalveluiden toimintaan (kysymys viisi). Ne on ryhmitelty teemoihin, jotka löytyvät taulukon vasemmasta sarakkeesta. Oikealle on kerätty vastaajien kommentteja, jotka toistuivat vastauksissa.

Taulukko 9. Vastaukset kysymykseen: ”Oletteko tyytyväinen tukipalveluidenne toimintaan?”

Teema	%	Kommentteja
Tukipalveluiden toimintaan ollaan tyytyväisiä (palvelut ulkoistettu kumppanille)	46,0 %	Kumppaniin ollaan tyytyväisiä ja sitä pidetään luotettavana. Palvelun laatu on hyvä.
Tukipalveluiden toimintaan ollaan tyytyväisiä (yrityksessä oma IT -osasto/henkilö)	36,0 %	Oma IT koetaan toimivimmaksi ratkaisuksi, joten ei tarvetta ulkoistaa.
Tyytymättömyys kumppaniin	6,0 %	Vasteajat koetaan pitkiksi, reagointi hitaaksi. Joskus kumppanin kanssa on vaikea kommunikoida ja laatua pidetään huonona.
Tyytymättömyys omaan IT:een	2,0 %	Oma aika ei riitä IT asioiden hoitamiseen, ulkoistamista harkitaan.
Kumppani tulee liian kalliiksi	4,0 %	Toimintaan ollaan tyytyväisiä, mutta hinta saisi olla edullisempi

46,0 % vastaajista kertoi olevansa tyytyväinen tukipalveluiden toimintaan. He ovat ulkoistaneet tukipalvelunsa kumppanille ja tyytyväisyyteen vaikuttaa muun muassa luottamussuhde kumppaniin sekä palvelun hyvä laatu. Niiden vastanneiden, jotka ovat tyytyväisiä tukipalveluidensa toimintaan ja joilla on käytössään sisäinen IT, osuus on 36,0 %. Ulkoistamiselle ei nähdä olevan tarvetta, sillä IT pystytään hoitamaan toimivasti sisäisestikin. 6,0 % vastaajista ei ollut tyytyväinen kumppaniin, koska esimerkiksi palvelun laatu koetaan huonoksi ja reagointi ongelmatilanteissa hitaaksi. 4,0 % puolestaan on sitä mieltä, että kumppanin veloittama hinta on liian korkea, vaikka palveluun sinänsä ollaan tyytyväisiä. 2,0 % vastaajista oli tyytymätön siihen, että IT on talon sisällä, koska järjestely sitoo resursseja.

## 8.7 Panostaminen IT -ympäristöön

Kysymyksellä seitsemän haluttiin selvittää, kuinka paljon vastanneet ovat valmiita panostamaan rahallisesti omaan IT -infraansa. IT -infra käsittää laitteet, ohjelmistot sekä palvelut. Kysymykseen vastaamista helpottamaan laadittiin hintahaarukat, jotka löytyvät taulukon 10 vasemmasta sarakkeesta.

Taulukko 10. Vastaukset kysymykseen: ”Kuinka paljon olette valmiita panostamaan IT -infraan?”

Hintahaarukka	%
Alle 100€/käyttäjä/kk	26,5 %
100-200€/käyttäjä/kk	20,4 %
Yli 200€/käyttäjä/kk	18,4 %
EOS	34,7 %
Yhteensä	100,0 %

Kuten taulukosta kymmenen voidaan nähdä, suurin osa vastanneista (34,7 %) ei osannut vastata kuinka paljon ovat valmiita panostamaan rahallisesti IT -ympäristöön. 26,5 % on valmis maksamaan alle 100 €/käyttäjä kuukaudessa ja 20,4 % 100–200 €. Vastajista 18,4 % voisi maksaa yli 200 €/käyttäjä kuukaudessa.

## 9 Aineiston analyysi

Tässä luvussa analysoidaan tutkimuksesta saatuja keskeisimpiä tuloksia. Analysointi on jaettu eri teemoihin tutkimustulosten pohjalta. Teemoja on neljä ja ensimmäisessä käsitellään tapaa, jolla IT -palvelut on yrityksissä toteutettu. Seuraava teema liittyy pilvipalveluihin suhtautumiseen. Kolmannessa teemassa käsitellään IT -tukipalveluita ja neljännessä rahallista panostamista yrityksen IT -ympäristöön.

### 9.1 IT -palveluiden toteuttaminen

Kysyttäessä vastaajilta IT -palveluiden toteuttamistapaa, vastaukset osoittavat, että kokonaisuudessa palveluita käytetään enemmän oman paikallisen palvelimen kautta verrattuna pilvipalvelumalliin. Tämä antaa viitteitä siitä, että pilvipalvelut ovat vielä suhteellisen vieras käsite yrityksissä. Yksittäinen IT -palvelun muoto, jota käytetään pilvipalveluna eniten, on viestintäratkaisu (36,0 % vastaajista). Tämä johtunee siitä, että viestintäratkaisujen hyödyntäminen pilvipalveluna koetaan toimintona, joka todella helpottaa yrityksen arkea. Esimerkiksi sähköpostiin tai sähköiseen jaettuun kalenteriin on mahdollista päästä mistä vain paikasta riippumatta, mikä lisää joustavuutta. Tästä syystä voidaan olettaa, että viestintäratkaisujen siirtäminen pilvimalliin koetaan suhteellisen helpoksi ja turvalliseksi toimenpiteeksi.

Viestintäratkaisut sekä varmuuskopiointi ovat palveluita, jotka ovat jollakin tapaa toteutettuna käytössä kaikilla vastaajilla. Varmuuskopiointi on IT -palvelun muoto, joka on yleisin paikallisen palvelimen kautta toteutetuista palveluista (92,0 % vastaajista). Myös taloushallinto (75,5 %), asiakkuudenhallintajärjestelmä (74,0 %) sekä toiminnanohjausjärjestelmä (66,0 %) ovat palveluita, joita käytetään oman paikallisen palvelimen kautta pilvimallia selkeästi enemmän. Kyseisten palveluiden voidaan katsoa olevan yleisesti yrityksen toiminnan kannalta merkittävimpiä IT -palveluita. Tällaisten palveluiden käyttäminen omilta paikallisilta palvelimilta kertoo mahdollisesti siitä, että omiin palvelimiin luotetaan enemmän kun kyseessä on toiminnan kannalta tärkeä palvelu.

## 9.2 Ajatukset ja mielipiteet pilvipalveluista

Vastaajista suurimman osan mielestä (32,0 %) pilvipalvelut eivät ole tällä hetkellä ajankohtaisia, koska nykyiset palvelimet ovat vielä toimintakuntoisia eikä muutoksia haluta. Pilvipalvelut koetaan myös vielä liian uudeksi ilmiöksi, jotta niihin tuntuisi turvalliselta lähteä mukaan. Tämä viittaa siihen, että pilvipalveluista tiedetään vielä liian vähän, minkä vuoksi ne arveluttavat ja tuntuvat epämieluisalta muutokselta. Vähäisestä tiedon määrästä johtuvat todennäköisesti myös huolet tietoturvasta (10,0 % vastaajista) sekä toimintavarmuudesta (8,0 % vastaajista). Puutteellisen tiedon määrä sekä muutoshaluttomuus vaikuttanevat siihen, ettei pilvipalveluita koeta ainakaan tällä hetkellä ajankohtaisiksi.

18,0 % vastaajista ei ole ollenkaan kiinnostunut pilvipalveluista eikä ole edes harkinnut siirtyvänsä niihin tulevaisuudessakaan, koska palvelut toimivat paikalliseltakin palvelimelta hyvin. Myös tämän takana voidaan katsoa olevan muutosvastaisuutta sekä vähäistä tietoa pilvipalveluista.

20,0 % vastaajista uskoo pilvipalveluiden kiinnostavan enemmän, mikäli niiden avulla voitaisiin saada aikaan kustannussäästöjä. Vaikka pilvipalveluja markkinoidaan edullisena vaihtoehtona, taustalla on epävarmuutta todellisista kustannussäästöistä, minkä kyseinen prosenttimäärä vastaajista osoittaa. Myös hyvien ja toimintavarmojen palvelujen löytämistä pidetään pilvipalvelujen käyttöä edistävänä tekijänä (18,0 % vastaajista). Tämä voi kertoa siitä, että pilvipalveluihin suhtaudutaan varauksellisesti, mikä puolestaan johtunee tiedon puutteesta. Toisaalta on myös mahdollista, että markkinoilla olevien pilvipalveluiden markkinoinnissa ei painoteta riittävästi palveluiden riskittömyyttä ja toimivuutta tai sellaisten löytäminen on vaikeaa ilman asiantuntijan ammattitaitoista apua.

Järjestelmien ja palvelimien vanhentuminen nähdään myös yhtenä mahdollisena syynä pilvipalveluiden lisääntyvään käyttöön (12,0 % vastaajista). Luonnollinen siirtyminen pilvipalveluihin on esimerkiksi käytössä olevien palvelimien vanhentumisen jälkeen, jolloin uusiin palvelimiin ei tarvitse investoida. 32,0 % vastaajista ei näe pilvipalveluiden lisääntyvään käyttöön mitään syytä. Tässä kohtaa on huomioitava, että vastaajilta

kysyttiin syitä juuri lisääntyvään käyttöön, eli prosenttiosuus sisältää myös vastaajia, joilla on joitakin pilvipalveluita käytössä. Syynä lisääntyvän käytön kielteisyydelle voi olla esimerkiksi se, että käytössä on jokin pilvipalvelu kuten viestintäratkaisu, mutta tarvetta lisääntyvään hyödyntämiseen ei nähdä olevan. Tämä puolestaan voi johtua siitä, että toimintamalleihin ei haluta enempää muutoksia. Muutosvastaisuuden taustalla lieenee usein epävarmuus. 8,0 % vastaajista ei nähnyt syitä lisääntyvään käyttöön tällä hetkellä, mutta eivät sulkeneet pois mahdollisuutta hyödyntämisen lisäämiseen joskus tulevaisuudessa. Tätä selittänee ajankohtaisuuskysymys, eli muutoksia ei haluta juuri tällä hetkellä, koska käytössä olevat palvelimet ovat esimerkiksi vielä toiminnassa.

### **9.3 IT -tukipalveluiden hyödyntäminen**

Vastaukset osoittavat, että suurin osa IT -tukipalveluista on ulkoistettu kumppanille. Yleisin ulkoistetuista tukipalveluista on ylläpitopalvelu (56,0 % vastaajista). Myös etäkäyttö (53,1 % vastaajista), turvallinen tietoliikenne (53,1 % vastaajista) sekä help desk (52,0 %) ovat palveluita, joita ulkoistetaan yleisemmin kumppanille. Kyseiset tukipalvelut vaativat ammattiosaamista ja niitä on hankala pitää käytössä esimerkiksi oman päätoimen ohella. Esimerkiksi ylläpitopalvelun osuus oman toimen ohella toteutettuna on vain 2,0 %.

Keskitetty tietoturva ja turvallinen tietoliikenne ovat tukipalveluita, jotka ovat käytössä kaikilla vastanneilla jollakin tapaa toteutettuna. Tämä on luonnollista, sillä kyseiset palvelut ovat hyvin tärkeitä yrityksen toiminnan kannalta. Jopa 22,0 %:lla vastaajista ei ole käytössään help desk -palvelua, johon turvautua ongelmatilanteissa. Tämä johtunee siitä, että kustannukset pyritään pitämään mahdollisimman alhaisina ja help desk koetaan palveluksi, jota ilman yritys voi silti pärjätä.

Kysyttäessä tyytyväisyyttä tukipalveluiden toimintaan, suurin osa vastaajista ilmaisi olevansa tyytyväinen oli kyseessä kumppani (46,0 % vastaajista) tai talon sisäinen IT (36,0 % vastaajista). Kumppaniin tyytyväisien määrää voidaan pitää kohtuullisen suurena. Syynä tähän voi olla esimerkiksi se, että IT -palveluiden tarjoajia on markkinoilla paljon, jolloin epätyytyttävän palveluntarjoajan vaihtaminen on tässä suhteessa helppoa. Voisi myös olettaa, että palveluntarjoajat pyrkivät toiminnassaan hyvään palvelun laatuun



erottuakseen tai ylipäänsä pärjätäkseen markkinoilla, jossa samankaltaisia toimijoita on paljon. Niiden osuus, jotka ovat tyytyväisiä talon sisäiseen IT -osastoon voi selittyä sillä, että kysymykseen vastannut henkilö (IT -vastaava) on hieman jäävi arvioimaan asiaa vastatessaan itse yrityksen IT -asioista. Toisaalta voisi olettaa, että oman IT -osaston ansiosta esimerkiksi apu ongelmatilanteissa on lähellä ja nopeaa, jolloin ratkaisu koetaan yrityksessä toimivaksi ja siihen ollaan tyytyväisiä.

#### **9.4 IT -ympäristön merkitys rahallisesti**

Tärkein huomio kysyttäessä vastanneilta rahallista määrää, jonka he olisivat valmiita sijoittamaan koko IT -ympäristöönsä (laitteisiin, ohjelmistoihin ja palveluihin) kuukaudessa käyttäjää kohden on, ettei suurin osa (34,7 %) osannut tähän vastata. Tämä voi johtua siitä, että tiedossa ei edes ole tarkkoja summia IT -kustannuksista. Kustannuksista voi olla hankala saada kokonaisvaltaista käsitystä, mikäli ei ole esimerkiksi kuukausipohjaisia veloituksia.

## 10 Johtopäätökset

Tässä luvussa esitetään opinnäytetyöhön liittyviä johtopäätöksiä. Tarkoituksena on vastata tutkimuskysymyksiin sekä peilata tutkimuksesta saatuja tuloksia teoriaviitekehyyseen. Luvussa esitetään myös opinnäytetyön tekijän näkemyksiä toimenpiteistä, joista case -yritys Vetonaula voisi hyötyä. Lopuksi arvioidaan opinnäytetyöprosessia.

### 10.1 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Opinnäytetyön tutkimusongelmana siis oli: mitä tekijöitä on otettava huomioon ennen kuin asiantuntijapalvelu voidaan tuotteistaa?

Tutkimusongelmaa tarkentamaan asetettiin seuraavat alakysymykset:

- Millaisia palveluita asiakkaat haluavat?
- Miten potentiaaliset asiakkaat saadaan kiinnostumaan uudesta asiantuntijapalvelusta?

Millaisia palveluita asiakkaat haluavat?

Tutkimus osoittaa, että viestintäratkaisut ja varmuuskopiointi ovat palveluita, jotka kaikilla vastanneilla oli käytössään. Myös esimerkiksi asiakkuudenhallintajärjestelmä sekä toiminnanohjausjärjestelmä, joita voidaan pitää melko kriittisinä palveluina yrityksen toiminnan kannalta, ovat yleisimmin käytössä. Juuri nämä toiminnan kannalta tärkeät palvelut osoittautuivat olevan suurimmaksi osaksi omalta paikalliselta palvelimelta toteutettuja. Esimerkiksi 92,0 %:lla vastaajista varmuuskopiointi on paikallisella palvelimella, asiakkuudenhallintajärjestelmä samalla tavalla toteutettuna 74,0 %:lla sekä toiminnanohjausjärjestelmä 66,0 %:lla vastaajista.

Tutkimuksen perusteella voidaan olettaa, että asiakkaat haluavat palveluita, joiden avulla voidaan aikaansaada todellisia kustannussäästöjä. 20,0 % vastaajista voisi siirtyä pilvipalveluiden käyttämiseen tai lisätä niiden hyödyntämistä, mikäli ne toisivat yritykselle

kustannussäästöjä. Palveluilta edellytetään myös toimintavarmuutta ja turvallisuutta. 18,0 % vastaajista uskoo pilvipalveluiden käytön lisääntyvän, mikäli tällaisia riskittömiä palveluita olisi löydettävissä.

Tutkimuksesta myös ilmenee, että suurin osa vastanneista haluaa kumppanin, jolle ulkoistaa yrityksensä tukipalvelut. Esimerkiksi 56,0 % vastanneista on ulkoistanut ylläpidon, kun 28,0 %:lla vastanneista kyseinen tukipalvelu on järjestetty talon sisäisen IT:n toimesta. 52,0 %:lla vastanneista help desk -palvelun tarjoaa ulkoinen kumppani, kun 26,0 %:lla vastanneista kyseinen palvelu on toteutettu oman IT -osaston toimesta. Koska suurin osa haluaa kumppanin tukipalveluiden hoitamiseen, voisi olettaa, että myös liiketoimintapalveluiden (esim. asiakkuudenhallintajärjestelmä) järjestämisessä halutaan turvautua kumppaniin. Kumppaniin tunnutaan myös luottavan, mikäli tämän toimintaan ollaan yleisesti oltu tyytyväisiä. 46,0 % vastaajista kertoo olevansa tyytyväinen kumppaniinsa ja luottavansa tähän. Voidaan olettaa, että asiakkaan luottamus on merkittävä tekijä uusien asiantuntijapalveluiden tarjoamisessa.

Miten potentiaaliset asiakkaat saadaan kiinnostumaan uudesta asiantuntijapalvelusta?

Uudenlaisten palvelujen, kuten pilvipalvelujen, myymistä voidaan pitää lähtökohtaisesti haasteellisena, koska oletettavasti vain harva lähtee ensimmäisten joukossa kokeilemaan uutta, aiemmasta poikkeavaa toimintamallia. 32,0 % vastaajista sanoo, ettei ole kiinnostunut pilvipalveluista tällä hetkellä, koska niiden ei katsota olevan nyt ajankohtaista. Tätä on perusteltu sillä, että käytössä olevat palvelimet tai järjestelmät ovat vielä uusia ja hyvässä toiminnassa, mutta todellinen syy voi olla epävarmuus. Voidaan siis olettaa, että yrityksissä halutaan ensin seurata sivusta mihin pilvipalveluiden kehitys on suuntautumassa ja onko niistä tulossa vallitsevaa käytäntöä ennen kuin niihin lähdetään itse mukaan.

Muutosvastaisuuden takana lienee siis usein epävarmuus. Epävarmuutta voitaisiin kuitenkin vähentää tiedolla. Pilvipalveluista, niiden eduista, hyödyistä sekä mahdollisuuksista olisi hyvä tiedottaa enemmän. Puhelinhaastatteluja tehdessä kävi ilmi, etteivät kaikki edes tieneet, mitä pilvipalvelut ovat, vaikka henkilöt ovat kuitenkin vastuussa

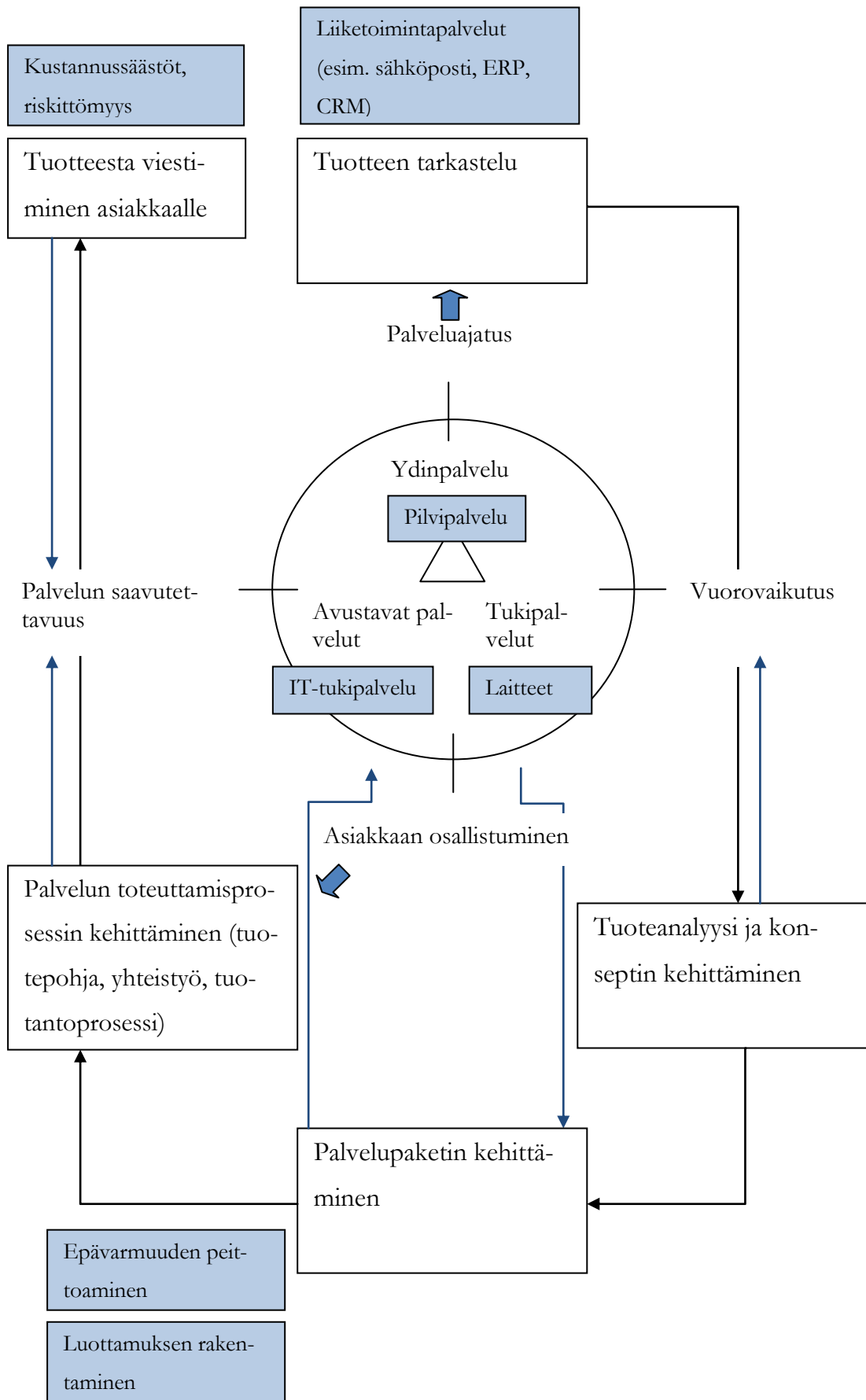
yrittäjänsä IT -hankinnoista, jolloin voisi olettaa, että erilaiset vaihtoehdot ovat ainakin jollain tasolla tulleet tutuiksi.

Kuten aiemmin mainittiin, luottamuksella voidaan nähdä olevan merkittävä rooli uuden asiantuntijapalveluiden tarjoamisessa. Asiakkaita voitaisiin saada kiinnostumaan enemmän uusista toimintamalleista luottamuksen kautta. Erilaisia pilvipalveluja on markkinoilla paljon, mutta jos asiantunteva yritys valitsee asiakkaalleen sopivia palveluita tämän tarpeisiin, siirtyy riski valinnasta tälle yritykselle asiakkaan sijaan. Tällä voisi olettaa olevan merkitystä pilvipalveluihin siirtymisessä.

Etenkin kun kyseessä on uusi palvelu, palvelua tarjoavan kannattaa yksinkertaisesti painottaa palveluissa niitä seikkoja, mitä asiakkaat palveluilta haluavat. Esimerkiksi kaikkia ei ensisijaisesti kiinnosta pilvipalveluissa niillä aikaansaattava joustavuus vaan kustannussäästöt, minkä 22,0 % vastaajista tuo esiin. Palveluntarjoaja voisi siis esittää erilaisia kustannuslaskelmia ja asettaa palvelulle kiinteä kuukausipohjainen hinta. Myös huoli toimintavarmuudesta on suhteellisen yleinen (18,0 % vastaajista). Tähänkin olisi syytä tarttua, ja tuoda esiin sitä, miksi johonkin pilvimallina toteutettuun palveluun voi luottaa.

## **10.2 Tutkimustulokset teoreettisessa viitekehyksessä**

Seuraavassa kuviossa (kuvio 10) on esitetty tutkimuksessa saatuja tärkeimpiä löydöksiä opinnäytetyön teoreettista viitekehystä vasten. Tarkoituksena on tuoda teoria ja empiria yhteen osoittamalla tutkimuksesta saatujen löydösten sopivuus teoriaan.



Kuvio 10. Tulokset teoreettisessa viitekehyksessä (mukaillen Grönroos 2001, 230; Vaattovaara 1999, 38–39, 91; Vahvaselkä 2004, 51–52)

Tutkimuksen perusteella eniten käytössä olevia palveluita ovat esimerkiksi sähköposti, asiakkuudenhallinta- sekä toiminnanohjausjärjestelmä. Näiden voidaan olettaa olevan tärkeimpiä palveluita yrityksessä. Tästä syystä kyseisten palveluiden joukko on aiheellinen tarkempaa tarkastelua sekä jatkokehittelyä varten.

Tuotteen analysoinnin ja asiakkaan kanssa vuorovaikutuksessa tapahtuvan konseptin kehittämisen jälkeen päästään palvelupaketin kehittämiseen. Yksinkertaistaen palvelupaketin sisältö voisi olla sellainen, jossa ydinpalveluna on pilvimallina toteutettu liike-toimintapalvelu kuten esimerkiksi asiakkuudenhallintajärjestelmä. Jotta tätä palvelua voitaisiin käyttää turvallisesti, tarvitaan avustavaksi palveluksi IT -tukipalvelut (tietoturva, turvallinen tietoliikenne, ylläpito). Näin voidaan varmistua asiakkaan toimivista IT -tukipalveluista, jolloin asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttö on mahdollista. Ydinpalvelun ja avustavan palvelun rinnalla lisäarvoa tuomaan voisi olla tukipalvelu, jossa on mahdollista saada esimerkiksi etätyöskentelyyn sopivat laitteet kuten kannettavat tietokoneet ja älypuhelimet.

Palvelun toteuttamisprosessin kuvaamista voidaan pitää erityisen tärkeänä vaiheena tuotteistamisessa kun kyseessä on uusi asiantuntijapalvelu. Toteuttamisprosessin kehittämisessä tarkoituksena on selventää, miten palvelu toteutuu eli miten asiakkaan ongelma ratkaistaan. Tutkimuksesta ilmenee, että pilvipalveluihin liittyen on olemassa huolia esimerkiksi toimintavarmuuden suhteen. Huolellisella toteuttamisprosessin suunnittelulla ja kuvaamisella tällaisia huolia voidaan pyrkiä vähentämään. Kun palvelun sekä teknisen että toiminnallisen laadun varmistamiselle on olemassa määritellyt kriteerit, joita noudatetaan, voidaan puhua hyvin toteutetusta palvelusta. Tämä taas rakentaa luottamusta ja näin epävarmuutta ja huolta toimintavarmuudesta on mahdollista vähentää.

Tuotteistamisprosessin viimeisessä vaiheessa tuotteesta viestitään asiakkaalle. Kuten tutkimus osoittaa, pilvipalveluilta edellytetään kustannussäästöjä sekä riskittömyyttä eli

toimintavarmuutta. Tuotteesta viestimisessä on siis tärkeää painottaa erityisesti näitä asioita, mitä asiakkaat palveluilta ensisijaisesti haluavat.

### **10.3 Toimenpide-ehdotukset Vetonaula Oy:lle**

Tässä kappaleessa tuodaan esiin näkemyksiä toimenpiteistä, joiden avulla Vetonaulan tuotteistamista voitaisiin kehittää edelleen. Toimenpide-ehdotukset perustuvat tutkimuksesta saatuihin tietoihin.

Vetonaulan asiantuntijapalveluiden tuotteistamista voidaan sinällään pitää edistyneenä ja esimerkiksi palvelupaketti on suunniteltu huolellisesti. Tuotteistaminen ei pääty kuitenkaan palvelupaketin laatimiseen, vaan sen on jatkuttava aina asiakkaalle viestimiseen asti. Koska tutkimustuloksista ilmenee päättäjien keskuudessa olevan varauksellisuutta ja muutosvastaisuutta pilvipalveluiden suhteen, tuotteistamisprosessissa kannattaa keskittyä siihen, miten tuotteesta viestitään asiakkaalle.

Uutta asiantuntijapalvelua tarjotessa on syytä miettiä, kenen luokse yrityksessä kannattaisi ensisijaisesti mennä: päättäjän, vaikuttajan vai käyttäjän. Pilvipalveluiden kohdalla luonnollisesti asiakasyrityksestä pyritään tavoittelemaan IT -päällikköä, joka vastaa tietotekniikan hankinnoista. Kuten tehty puhelinhaastattelukin osoittaa, IT -vastaavat suhtautuvat kuitenkin keskimäärin melko varauksellisesti pilvipalveluihin, koska niiden käyttöönotto muuttaisi toimintamallia yrityksessä. Muutokseen liitetään yleensä riskit, ja ylimääräisiltä riskeiltä halutaan luonnollisesti välttyä. Voidaan siis olettaa, etteivät IT -vastaavat halua vaarantaa omaa asemaansa hyppäämällä johonkin uuteen, minkä käytöstä ei vielä ehkä ole tarpeeksi tietoa ja kokemusta. Tämän vuoksi pilvipalveluita myydessä asiakasyrityksestä kannattaisi pyrkiä tavoittamaan esimerkiksi liiketoiminnasta vastaavaa, talousjohtajaa tai kehitysjohtajaa. Tällaiset henkilöt yrityksessä saattavat nähdä asian eri näkökulmasta ja suhtautua siihen vähemmän epäluuloisesti.

Kuten tutkimuksesta ilmenee, epävarmuus on yksi suurimmista esteistä pilvipalveluille. Näin ollen siitä eroon pääseminen on ensimmäinen asia, mistä asiakkaan on päästävä yli harkitessaan siirtymistään pilvipalveluihin. Tämän vuoksi pilvipalveluita myydessä kannattaisi keskittyä palveluiden riskittömyyden esiintuomiseen. Voisi myös olettaa,

että esimerkiksi liiketoimintavastaava tai kehitysjohtaja vakuuttuu IT -henkilöä helpommin palveluiden toimivuudesta, sillä tiedon voidaan katsoa niin sanotusti lisäävän tuskaa. Tämä siis tarkoittaa, että IT -vastaavalla on paljon asiantuntemusta tietotekniikkaan liittyen, jolloin liiallinen toimivuuden epäily voi olla mahdollista.

Tutkimuksesta selviää, että kustannussäästöt ovat asia, mikä kiinnostaa pilvipalveluissa ja jos kustannussäästöt todella ovat mahdollisia, pilvipalveluja voidaan pitää kelvollisena vaihtoehtona. Kustannussäästöt tulisi siis todentaa asiakkaalle laskelmien avulla. Yrityksessä esimerkiksi talousjohtaja oletettavasti on kiinnostunut kustannussäästöistä, jolloin kyseinen henkilö voi olla se, johon kannattaa pyrkiä vaikuttamaan.

#### **10.4 Opinnäytetyöprosessin evaluaatio**

Tässä kappaleessa arvioidaan opinnäytetyöprosessia kokonaisuutena. Arvioinnin kohteena ovat prosessin eri vaiheet: aiheen valinta, valitut teoriat, tutkimuksen tekeminen, tutkimusaineiston käsittely sekä tutkimustulosten ja teorian yhteensovittaminen. Lopuksi arvioidaan myös prosessin etenemistä sekä sitä, mitä prosessin aikana on opittu.

Valintaa opinnäytetyön aiheelle voidaan pitää onnistuneena sen ajankohtaisuuden vuoksi. Tämän lisäksi aihe sopi Sales IT -projektin tiimoilta tehtyyn kehittämishankkeeseen Vetonaulalle, joka siis oli pilvipalveluiden hyödyntämisen selvittäminen pk-yrityksissä.

Opinnäytetyöhön valitut teoriat tukevat aihetta. Koska opinnäytetyö perustuu Vetonaulalle tehtyyn kehittämishankkeeseen, prosessin vaiheet saattoivat hieman poiketa tyypillisestä opinnäytetyöstä. Esimerkiksi tutkimuksen tekoon ryhdyttiin melko nopeasti ennen huolellista perehtymistä teorioihin. Teoriaan olisikin voitu perehtyä paremmin ennen puhelinhaastattelujen suunnittelemista, jolloin tutkimuksesta olisi voitu saada mahdollisesti vielä syvällisempää tietoa. Muuten itse tutkimuksen suorittaminen onnistui hyvin. Puhelinhaastattelujen tekeminen oli tutkimuksen lopputuloksen kannalta oikea vaihtoehto esimerkiksi sähköpostikyselyn tekemisen sijaan, vaikka haastattelut vievätkin enemmän aikaa. Mikäli aikaa olisi ollut kehittämishankkeen puitteissa enemmän, otanta olisi voinut tietysti olla suurempi, jotta tulosten yleistettävyyttä olisi luotettavampi.



Tutkimusaineistoa on pyritty ensin kuvaamaan mahdollisimman selkeästi ja tarkasti. Tämän jälkeen tuloksista on pyritty analysoimaan se, mitä on pidetty merkittävänä tai yllättävänä. Lopuksi on esitetty tulosten sopivuutta teoriaviitekehukseen, ja havainnollistamisen apuna on käytetty esimerkkejä.

Opinnäytetyöprosessin etenemistä voidaan pitää kohtuullisen tasaisena. Välillä tosin aiempiin vaiheisiin on jouduttu palaamaan, ennen kuin taas seuraavaan on päästy siirtymään. Tämä on näkynyt esimerkiksi opinnäytetyön ehkä yhdestä kriittisimmistä vaiheista eli tutkimustulosten ja teorian yhteensovittamisessa. Tähän vaiheeseen liittyy myös keskeisimmät opit tämän opinnäytetyöprosessin aikana. Sen läpikäyminen kehitti ajattelua sen suhteen, miten liike-elämässä tapahtuvia ilmiöitä voidaan selittää teorioiden avulla. Opinnäytetyöprosessi itsessään myös testasi vastuullisuutta sekä tavoitteisiin pääsemistä, mitä prosessin loppuun saattaminen edellyttää.

## Lähteet

Ahrnell, B. & Nicou, M. 1991. Osaamisen markkinointi. Asiantuntijayrityksen 7 avainta menestykseen. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Berry, L. & Parasurman, A. 1991. Marketing services. Competing through quality. The Free Press. New York.

Broderick, M. 2011. The Art of Managing Professional Services. Insights from Leaders of the World's Top Firms. Pearson Education LTD. New Jersey.

Bruhn, M. & Georgi, D. 2006. Services Marketing. Managing The Service Value Chain. Pearson Education Limited. Essex.

Cloud Computing Oy. 2009. Lehdistöiedote. Luettavissa:

<http://www.thecloudonline.com/tiedotteet/tiedote01.pdf>. Luettu: 7.6.2011.

Grönroos, C. 2000. Nyt kilpaillaan palveluilla. WS Bookwell Oy. Porvoo.

Grönroos, C. 2001. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. WS Bookwell Oy. Porvoo.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. Kirjayhtymä Oy. Helsinki.

IT -palvelutalo Vetonaula. Yritystiedot. Luettavissa:

<http://www.vetonaula.fi/index.php/yhteystiedot>. Luettu: 21.7.2011.

Karhu, M., Salo-Lee, L., Sipilä, J., Selänne, M., Söderlund, L., Uimonen, T., Yli-Kokko, P. 2005. Asiantuntija viestii. Ajatuksesta vaikutukseen. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

Kinnunen, R. 2004. Palvelujen suunnittelu. WSOY. Vantaa.

Kotler, P. & Keller, K. 2009. Marketing Management. 13th Edition. Pearson Education, Inc. New Jersey.

KvantiMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto 2008. Mittaaminen: Mittarin luotettavuus. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Tampere. Luettavissa: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/mittaaminen/luotettavuus.html>. Luettu: 8.4.2011.

Laivuori, T. & Lehto, T. 26.1.2011. Business advisor & toimitusjohtaja. Vetonaula Oy. Haastattelu. Espoo.

Lehtinen, U. & Niinimäki, S. 2005. Asiantuntijapalvelut. Tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu. 1. Painos. Werner Söderström Oy. Helsinki.

Lovelock, C. & Wirtz, J. 2007. Services Marketing. People, Technology, Strategy. Sixth Edition. Pearson Education LTD.

Lowendahl, B. 1997. Strategic Management of Professional Service Firms. 2. Edition. Handelshojskolens Forlag. Copenhagen.

Lusch, R. & Vargo, S. 2006. The service-dominant logic of marketing. Dialog, debate and directions. M.E. Sharpe, Inc. New York.

Mudie, P. & Pirrie, A. 2006. Services marketing management. Third edition. Butterworth-Heinemann. Burlington.

Ojasalo, J. & Ojasalo, K. 2010. B-to-B -palvelujen markkinointi. WSOYpro Oy. Helsinki.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. WSOYpro Oy. Helsinki.

Pervilä, M. 2011. Pilvi riepottelee IT -pomonkin työpaikkaa. Tietoviikko. Luettavissa: <http://www.tietoviikko.fi/cio/pilvi+riepottelee+itpomonkin+tyopaikkaa/a641223>. Luettu 22.7.2011.

Pickering, C. 2009. Selling business to business – how selling to a business differs from personal selling. Marketing and PR. Suite 101. Luettavissa: <http://www.suite101.com/content/selling-business-to-business-a114018>. Luettu: 22.7.2011.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOT – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Verkkojulkaisu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Luettavissa: [http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L1\\_2.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L1_2.html). Luettu: 15.4.2011.

Sipilä, J. 1995. Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen. WSOY. Porvoo.

Tilastokeskus 2006a. Tietoa tilastoista. Käsitteet ja määritelmät. Luettavissa: <http://www.stat.fi/meta/kas/hypoteesi.html>. Luettu: 15.4.2011.

Tilastokeskus 2006b. Tietoa tilastoista. Käsitteet ja määritelmät. Luettavissa: <http://www.stat.fi/meta/kas/perusjoukko.html>. Luettu: 15.4.2011.

Tilastokeskus 2006c. Tietoa tilastoista. Käsitteet ja määritelmät. Luettavissa: <http://www.stat.fi/meta/kas/otos.html>. Luettu: 15.4.2011.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Vaattovaara, M. 1999. Transforming services into products in a systems engineering company. Helsinki University of Technology. Department of Industrial Engineering and Management. Espoo.

Vahvaselkä, I. 2004. Asiantuntijan myyntitaito. Onnistuneen markkinoinnin ja myyntityön perusteita. Oy Finn Lectura Ab. Helsinki.

Vilkkä, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Zeithaml, V., Bitner, M. & Gremler, D. 2006. Services Marketing. Integrating Customer Focus Across the Firm. McGraw-Hill/Irwin. New York.

## Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

# Pilvipalveluiden nykykäyttö -selvitys

Yritys

Vastaaja

1. Miten seuraavat palvelut on teillä toteutettu?

	Ei kiin- nosta	Paikallinen	Pilvipalvelu	Kiinnostaa	EOS
a. viestintäratkaisu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b. markkinointirat- kaisu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c. varmuuskopiointi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d. dokumentinhal- linta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e. toiminnanohjaus ERP	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
f. asiakkuudenhal- linta CRM	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
g. projektinhallinta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
h. taloushallinto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Oletteko tyytyväinen nykyisiin palveluihinne? Jos ei: Onko kiinnostusta? Miksi/Miksei? Milloin? Jos on: Miten toteutettu (oto, palkattu hlö, ulkoistettu kumppanille)? Miten tyytyväisiä?

3. Mikä voisi johtaa pilvipalveluiden lisääntyvään käyttöön yrityksessänne?

- a. yrityksen kasvu
- b. tarve joustavampaan etäkäyttöön
- c. pilvipalvelut ja tukipalvelut saisi samalta toimittajalta
- d. kustannussäästöt
- e. tietoturvan kehittyminen
- f. hyvien palveluiden löytäminen
- g. helpompi ostaminen (luottamus toimittajaan)
- h. luottokumppani neuvomassa ja valvomassa
- i. muut muutostilanteet (esim. muutto)
- Other:

4. Mitä tukipalveluita/käyttöpalveluita teillä on käytössänne?

	Ei käytössä	Oto	Oma IT	Kumppani	EOS
a. helpdesk - tukipalvelu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b. ylläpitopalvelu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c. keskitetty tietoturvapalvelu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d. etäkäyttömahdollisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e. turvallinen tietoliikenne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Oletteko tyytyväinen tukipalveluidenne toimintaan? Mahdollistaako ne uusien palveluiden käyttöönoton? Jos ei: Miksi ei, mihin ei ja milloin tulossa muutos? Jos kyllä: Miksi ja miten toteutettu?

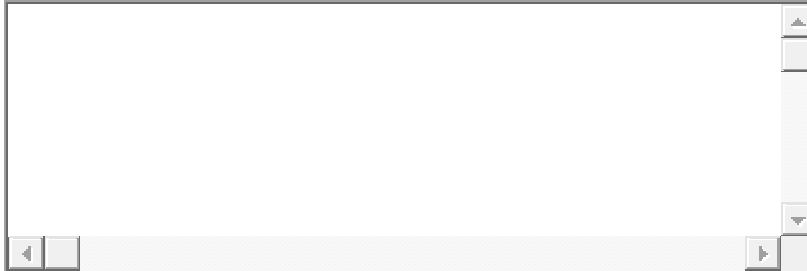
6. Työasemien määrä

7. Kuinka paljon olette valmiita panostamaan IT -infraan?

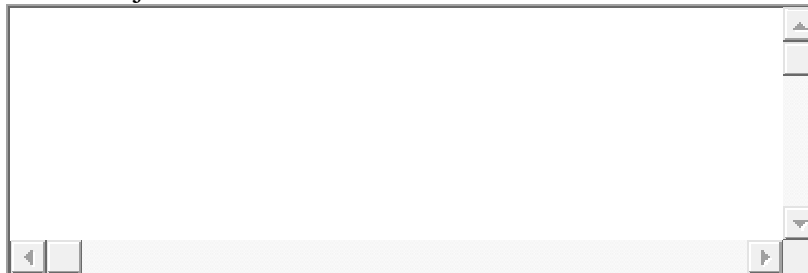
- alle 100 euroa per käyttäjä per kuukausi

- 100 - 200 euroa per käyttäjä per kuukausi
- yli 200 euroa per käyttäjä per kuukausi
- Other:

8. Jäikö minulta kysymättä jotain? Onko muuta kerrottavaa?

A large, empty rectangular text area with a light gray background and a thin black border. It features a vertical scrollbar on the right side and horizontal scrollbars at the bottom, indicating it is a scrollable text field.

Haastattelijan kommentit

A large, empty rectangular text area with a light gray background and a thin black border. It features a vertical scrollbar on the right side and horizontal scrollbars at the bottom, indicating it is a scrollable text field.