

# OSTAJAN NÄKEMYS PALVELULLISTAMISESTA

**Jyväskylän yliopisto  
Kauppakorkeakoulu**

**Pro gradu -tutkielma**

**2024**

**Tekijä: Jasper Tenko  
Oppiaine: Markkinointi  
Ohjaaja: Matti Leppäniemi**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

## TIIVISTELMÄ

Tekijä Jasper Tenko	
Työn nimi Ostajan näkemys palvelullistamisesta	
Oppiaine Markkinointi	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika (pvm.)	Sivumäärä
<p>Tiivistelmä - Abstract</p> <p>Tutkimuksen tavoitteena on selvittää ostajan näkemys palvelullistamisesta, jossa tarkastellaan erityisesti koettua arvoa, hyötyjä, haittoja sekä riskejä, tarpeita, odotuksia sekä ostopäätökseen johtavia tekijöitä.</p> <p>Tutkimus suoritettiin kvalitatiivisella tutkimusmetodilla, jonka tutkimustyyppiä valittiin puolistrukturoitu haastattelu. Haastateltaviksi valittiin palvelullistamisen saralla toimivia ostajia, joilla oli omakohtaista kokemusta aiheesta. Haastattelun aineistoa analysoitiin teoriaohjaavasti, jossa pyrittiin löytämään teorian pohjalta yhteneväisyyksiä sekä myös täysin uusia näkökulmia aiheeseen.</p> <p>Palvelullistaminen koetaan kannattavana toimintamallina, joka edistää kilpailukykyä, syventää asiakassuhteita sekä mahdollistaa ydinosaamiseen keskittymisen. Palveluita liitetään kasvavissa määrin tuotteisiin toimialasta ja sekä markkinasta riippumatta, joten palvelullistamisen esiintyvyys ja soveltaminen nähdään olevan merkittävässä kasvussa. Jatkuva kehitys, kiristyvä kilpailu sekä merkitykselliset arvot kuten vastuullisuus, ovat avain asemassa palvelullistamisen kasvussa. B2B-näkökulmasta tärkeimpinä palvelullistamisen kasvuun ja kannattavuuteen vaikuttavina tekijöinä ovat resurssien optimointi ja ydinosaamiseen keskittyminen.</p> <p>Tutkielma lisää tietoisuutta palvelullistamisesta yleisellä tasolla, erityisesti ostajan näkökulmasta, josta ei ole aiemmin suoritettu tutkimusta. Tulokset laajentavat mahdollisesti yritysten ostajien ja myyjien käsitystä palvelullistamisen osallisuudesta ja lainalaisuuksista nykypäivän kovan kilpailun markkinoilla. Yrityksen voivat mahdollisesti kehittää omaa tekemistään palvelullistamisen saralla sekä välttää ongelmakohtia tämän tutkimuksen tuloksia apuna käyttäen.</p>	
Asiasanat Palvelullistaminen, B2B, ostajan näkökulma, B2B-ostopäätös	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopiston kirjasto	

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	5
1.1	Yleistä.....	5
1.2	Tutkielman tavoitteet ja tutkimusongelma .....	6
1.3	Tutkielman rakenne .....	6
2	TEORIA .....	8
2.1	Palvelullistaminen.....	8
2.1.1	Hyödyt .....	10
2.1.2	Haasteet ja riskit.....	13
2.1.3	Kuluttajamarkkinat .....	15
2.1.4	Kestäväkehitys.....	16
2.1.5	Asiakkaan näkökulma .....	16
2.2	B2B-ostaja ja ostopäätös .....	18
2.2.1	Ostoprosessi .....	20
2.3	Viitekehys.....	21
3	METODOLOGIA .....	23
3.1	Tutkimusmenetelmä ja aineiston hankinta .....	23
3.2	Käytännön toteutus.....	24
3.3	Analyysimenetelmä .....	26
4	TUTKIMUKSEN TULOKSET .....	28
4.1	Yleinen näkemys palvelullistamisesta .....	28
4.1.1	Muutos ja merkitys.....	29
4.1.2	Yrityssuhteet .....	30
4.2	Koettu arvo.....	30
4.3	Tarpeet ja odotukset.....	31
4.3.1	Asiakastyytyväisyys.....	31
4.4	Hyödyt .....	32
4.5	Haitat ja riskit .....	33
4.6	Ostopäätös.....	34
4.6.1	Ostoprosessi .....	34
5	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	36
5.1	Teoreettiset johtopäätökset .....	36
5.2	Liikejohdolliset johtopäätökset .....	41
5.3	Laadun arviointi .....	42
5.4	Jatkotutkimusehdotukset.....	43
	LÄHTEET.....	45
	LIITEET.....	50

## **Kuviot**

KUVIO 1 Ostoprosessi .....	20
KUVIO 2 Viitekehys .....	22
KUVIO 3 Päätulokset .....	40

## **Taulukot**

TAULUKKO 1 Tutkimuksen otos .....	25
-----------------------------------	----

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Yleistä

Tämä pro gradu- tutkielma keskittyy palvelullistamisen tarkasteluun uudesta näkökulmasta. Palvelullistaminen tarkoittaa toimintamallia, jossa tuote ja palvelu on yhdistetty kokonaisratkaisuksi, johon sisältyy tuotekeskeisen ajattelumallin muuttaminen kokonaisvaltaiseen ja ratkaisukeskeiseen suuntaan (Kamal ym., 2020; Rabetino ym., 2017). Palvelullistamisessa on olennaista arvon lisääminen palveluiden avulla (Baines ym., 2009).

Yrity maailmassa pyritään jatkuvasti kehittymään sekä saavuttamaan kilpailuetua. Palvelullistaminen tarjoaa uusia mahdollisuuksia yrityksen erilaistumiseen sekä kestävän kilpailukyvyn tavoittelemiseen (Macdonald ym., 2016). Kasvavissa määrin B2B-yrityksien kilpailukyvyn kehittäminen perustuu palvelullistamiseen, jonka takia siitä on muodostettu keskeinen osa yrityksen strategiaa (Huikkola ym., 2020). Palvelullistaminen on ollut strategiana käytössä B2B-markkinoilla jo yli 30 vuotta, mutta se oli aluksi melko vähäistä ja rajoittunutta (Baines ym., 2009). Palveluiden kehittyminen, jossa keskiössä on digitalisaatio, on tarjonnut palvelullistamiselle uusia mahdollisuuksia (Raddats ym., 2022).

Palvelullistamisesta tiedetään jo suhteellisen paljon tarjoavan yrityksen näkökulmasta, siitä miten se koetaan hyödylliseksi, luo arvoa (Raddats ym., 2022) ja miten se edistää yrityksen kannattavuutta sekä kilpailuetua (Bustinza ym., 2015; Rau ym., 2017). Aihetta ei kuitenkaan olla tutkittu juurikaan asiakkaan eli ostajan näkökulmasta, joka luo tälle tutkielmalle tutkimusaukon. Yritysmarkkinoilla on tavanomaista tutkia aiheita laaja-alaisesti yrityksen näkökulmasta, joka myy, mutta ei yrityksen, joka myytävää tuotetta tai palvelua ostaa. Yritysmarkkinoiden tutkijat ovat pitkään tukeutuneet B2C kuluttajien piirteisiin ja tutkimustuloksiin tulkitessaan B2B-markkinoiden ostokäyttäytymistä (Mohan ym., 2022).

Aihe valikoitui ajankohtaisuuden sekä tutkimusaukon myötä. Palvelullistamisen ostajien näkökulman tutkiminen on niin ikään tarpeellista teoreettisen sekä liiketoiminnallisen kehityksen kannalta. Palvelullistamisen teorian ja käytännön lisääminen sekä kehittäminen tulisi olla erityisesti Suomen näkökulmasta

tärkeä tavoite. Suomessa teollisuus on vahvasti osana taloutta sekä vientiä, joten uusien mahdollisuuksien selvittäminen on erityisen tärkeää kokonaistalouden kannalta. Suomessa ei voida kilpailla juurikaan tuoteperusteisessa hintakilpailussa korkeiden kustannuksien takia, joten palvelullistaminen mahdollistaa monelle suomalaiselle teollisuusyritykselle kilpailukykyä. Palvelullistaminen osittain vapauttaa hintaperusteisesta kilpailusta (Rau ym., 2017), joka olisi suomalaisille yrityksille hyvin merkittävää.

Suomalaisista yrityksistä osa onkin omaksunut palvelullistamisen periaatteet ja ovatkin omalla alallaan hyvin menestyneitä. Hyvänä esimerkkinä on KONE, joka tarjoaa laitteita eli tuotteita yhdessä palvelun kanssa. Tämä on johdantanut siihen, että KONE saa nykyään suurimman osa tuotoistaan palveluiden kautta.

## 1.2 Tutkielman tavoitteet ja tutkimusongelma

Tutkielman tavoitteena on selvittää ostajan näkemys palvelullistamisesta eli tuotteen ja palvelun luomasta kokonaisratkaisusta. Pyritään selittämään tarpeet ja odotukset, koettu arvo, hyödyt, haitat ja riskit sekä ostopäätökseen vaikuttavat tekijät. Olennaista on selvittää palvelullistamisen merkitystä ja kannattavuutta osana B2B-markkinoilla toimivien yritysten toimintamallia ja liiketoimintastrategiaa. Tutkimusongelman selvittämiseksi tutkielman tavoitteen puitteissa muotoillaan seuraavanlaisia tutkimuskysymyksiä.

Millaisena ostajat näkevät palvelullistamisen?

Mitkä tekijät vaikuttavat ostajan ostopäätökseen tuote-palvelujärjestelmien ja palvelullistamisen osalta?

Miten arvo koetaan palvelullistamisessa?

Mitä hyötyjä ja haasteita sekä riskejä palvelullistamisessa koetaan olevan?

## 1.3 Tutkielman rakenne

Tutkielma rakentuu viidestä erillisestä luvusta. Johdannon eli ensimmäisen luvun jälkeen tarkastellaan aihealueelle oleellista teoriaa, jossa keskitytään palvelullistamisen teoriaan aiempien tutkimusten muodossa. Palvelullistamisen teorian lisäksi käsitellään myös sitä tukevia aihealueita sekä yritysmarkkinoiden eli B2B-markkinoiden ostajan näkökulmaa käsittelevää teoriaa. Kolmannessa pääluvussa esitellään tutkielmassa käytettävää tutkimusmenetelmää eli metodia sekä empiirisen aineiston keruuta, valitun tutkimusmetodin toteutusta sekä analysointia. Neljännessä luvussa kuivaillaan kerättyä aineistoa sekä käsitellään

tutkimuksen tuloksia. Viimeisessä eli viidennessä luvussa saaduista tuloksista tehdään tutkimuksen kannalta oleellisia johtopäätöksiä sekä esitetään jatkotutkimusehdotuksia.

## 2 TEORIA

### 2.1 Palvelullistaminen

Palvelullistaminen perustuu muutokseen, jossa tuotekeskeisestä toimintamallista siirrytään tuotteen ja palvelun integraation muodostamaan kokonaisratkaisuun (Bustinza ym., 2015). Palvelullistaminen nähdään ja määritellään erityisesti teollisuudessa sopimuksena, jossa keskeistä on lopputulos, sitä kutsutaankin usein yleisesti nimellä lopputulosperusteinen sopimus. Sillä korvataan perinteinen tuotteiden myynti, joilla pyritään kyseiseen tavoiteltuun lopputulokseen. (Schaefers ym., 2021.) Yksinkertaisesti määriteltynä palvelullistaminen on tuotteen ja palvelun yhdistämistä tietyn tavoitteen saavuttamiseksi.

Palvelullistamisen alku ajoittuu vuoteen 1988 Vanderaman ja Radan tutkielmaan, jossa termi mainittiin ensimmäisen kerran (Baines ym., 2009). Teoksessa keskiössä oli arvon lisääminen palveluiden lisäämisellä (Vandermerwe & Rada, 1988). Palvelullistaminen strategiana on herättänyt mielenkiintoa ja sitä on tutkittu useiden tutkijoiden toimesta 1980-luvun lopusta lähtien. Termin esiintyvyys on ollut kasvussa niin tieteellisissä julkaisuissa kuin yritysmaailmassa alusta alkaen. (Baines ym., 2009.)

Tuotannon toimialalla, jossa palvelullistaminen on yleistä, keskitytään muutokseen, jossa standardoitujen tuotteiden ja lisäpalveluiden tilalle tulee räätälöidyt ratkaisut ja kehittyneet palvelut. Kehittyneet palvelut, jotka ovat osa palvelullistamisessa, nähdään usein olevan riippuvaisia räätälöidystä tuotteesta, mutta kuitenkin tuotteen ja palvelun välinen suhde on kasvavassa määrin enemmänkin vastavuoroisesti riippuvainen. (Kohtamäki ym., 2020.) Tuote vaatii palvelua samoin kuin palvelu vaatii tuotetta.

Palvelullistuneen yrityksen liiketoimintamallissa yritys on omaksunut ratkaisukeskeisen ja räätälöidyn tarjonnan. Tarjonta keskittyy toiminnalliseen ja lopputulemaan keskittyviin palveluihin, joihin usein sisällytetään tuote, ohjelmistot, kehittyneet palvelut sekä uudenlainen hinnoittelumenetelmä. (Kohtamäki ym., 2020.) Oivallinen esimerkki palvelullistamisen omaksuneesta toimijasta on Rolls-Royce, joka tarjoaa lentokoneen moottoreita palveluna, eikä niinkään myy moottoreita yksittäisesti. (Agnihotri ym., 2022; Lee ym., 2016.) Rolls-Roycen strategia on nimeltään ”power by the hour”, joka keskittyy moottorin jatkuvaan huoltoon ja kokonaisarvon lisäämiseen. Yritys saakin suuremman osan tuotoistaan palveluiden myynnistä tuotteiden myynnin sijaan. (Bustinza ym., 2015.)

Palvelut määritellään palvelullistamisen ja tuotannon toimialan kontekstissa tuotetta ympäröivinä palveluina, myynnistä ja tarjonnasta aina asiakkaan käyttöön (Bustinza ym., 2015) sekä joissain tilanteissa jopa elinkaareen päätteessä hävittämiseen ja kierrätykseen asti (Schaefers ym., 2021). Palveluita ovat esimerkiksi aktiviteetit kuten myynnin jälkeisten osien ja varusteiden saatavuus, sisältäen asennukset, seurannan, aikataulutetut huollot (Bustinza ym., 2015), sekä



koulutukset ja konsultointi (Hakanen ym., 2017). Palveluita on luonnollisesti hyvin monessa eri muodossa, sillä ne pyritään räätälöimään juuri tietyille asiakkaalle (Huang ym., 2022), mutta yleisesti palveluilla pyritään mahdollistamaan tavoiteltu tulos, suorituskyky sekä arvon lisäys (Bustinza ym., 2015).

Yrityksen tuottavat palvelullistamisen saralla palveluita kolmella eri tasolla, jotka luokitella vaativuuden ja kehittyneisyyden mukaan. Perustason palvelut ovat yksinkertaisesti tuotteiden, laitteiden ja varaosien tarjonta ja toimitus sopimuksen mukaisesti. Keskitason palveluihin sisältyy tuki, koulutus, huolto, korjaus sekä yleistarkastukset. Korkeimman tason eli kehittyneiden palveluiden tarjontaan kuuluu laaja asiakastuki sekä lopputulokseen ja ratkaisuun keskittyvät sopimukset. (Bustinza ym., 2015.) Vaihtelevasti vain keskitason ja korkean tason palvelullistaminen nähdään nykyaikaisena palvelullistamisena, toisin kuin perustason palvelullistaminen. Uusimpien palvelullistamisen määritelmien mukaan perustason palvelullistaminen ei ole niinkään palvelullistamista. Tästä päätellen palvelullistaminen on kehittynyt ja keskittyy entistä enemmän ratkaisuun ja kokonaisuuden hallintaan.

Palvelullistamisen teoriassa ja tutkimuksessa tarjottavasta kokonaisuudesta käytetään myös usein termiä tuote-palvelujärjestelmä, joka määritellään vastaavasti muutoksena tuotekeskeisestä logiikasta ja toimintamallista palvelukeskeiseen, johon sisältyy vastaavasti tuote ja palvelu (Kohtamäki ym., 2020). Usein palvelullistaminen ja tuote-palvelujärjestelmät nähdään niin ikään myös kokonaisvaltaisina ratkaisuina (Zimmer ym., 2020). Tuote-palvelujärjestelmässä nähdään olevan myös paljon yhtäläisyyksiä paketti/yhteismyynnin kanssa, jossa vastaavasti kaksi elementtiä myydään yhdessä (Lee ym., 2016). Tuote-palvelujärjestelmä tarvitsee toimiakseen tiedon asiakkaan tarpeista, joiden mukaan tarjonnan kokonaisuus räätälöidään. Räätälöintiin sisältyy luonnollisesti tuotteen ja sen ominaisuuksien kustomoinnin lisäksi kehittyneiden palveluiden räätälöinti. (Kohtamäki ym., 2020) Tuote-palvelujärjestelmien arvo muodostuu tarpeiden sekä toiveiden tunnistamisen ja niiden täyttämisen kautta (Zhao, 2022).

Palvelullistamisen onnistuminen vaatii uudelleen järjestelyä ja kehitystä monimuotoisesti, kuten järjestelmien integraatiota, projektin hallintaa, IT-järjestelmiä, taloudellista kyvykkyyttä, toimituksen ja myynnin palveluita sekä kykyä yhteistoimintaan logistiikan/toimittajien kanssa (Huikkola ym., 2020; Huikkola & Kohtamäki, 2017). Palvelullistaminen vaatii toimiakseen tehokasta yhteistyötä ja jopa arvioidaan, että palvelullistaminen ei olisi edes mahdollinen tai kannattava toteutettavaksi vain yhden toimijan toimesta (K. Zhang ym., 2023).

Yrityksellä on palvelullistamisessa käytännössä kaksi kasvustrategiaa. Ensimmäinen strategia keskittyy keskipitkään kasvuun, johon sisältyy uusien asiakkaiden ja asiakassegmenttien tavoittelu sekä olemassa olevien asiakassuhteiden syventäminen. Toinen kasvustrategia perustuu pitkän tähtäimen tavoitteisiin ja siinä olennaista on yrityskulttuurin muokkaaminen yhteensopivaksi palvelullistamisen kanssa sekä palveluiden jatkuva kehittäminen niin yrityksen sisällä kuin asiakkaiden kanssa. Myös kestäväkehitys ja tuotteen mahdollisimman pitkän elinkaaren tavoittelu on osa tätä pitkän tähtäimen strategiaa. (Rabetino ym., 2017.) Yrityksen palvelullistamisen yhdistäminen innovaatioprosesseihin,

joita ratkaisut ja kehittyneet palvelut vaativat, ovat myös kytköksissä pitkäaikaiseen kannattavuuteen (Bustinza ym., 2015).

Tarjottavia ratkaisuja luokitellaan sopimuksen tavoitteiden mukaan neljällä eri attribuutilla, joista kaksi keskittyy arvon muodostamisen periaatteeseen ja toiset kaksi palvelun orientaatioon. Arvon muodostaminen perustuu joko suoritettavaan toimeen tai tietyn suorituskyvyn saavuttamiseen. Palvelun orientaatiot kohdistuvat joko suoraan tarjottavaan tuotteeseen tai koko prosessiin. Näillä attribuuteilla tarjottavat kokonaisuudet jaetaan neljän luokkaan, jotka ovat nimeltään tuotteen elinkaaren palvelut, omaisuustehokkuuspalvelut, prosessien tukipalvelut sekä prosessien kokonaispalvelu. (Uлага & Reinartz, 2011.)

Tuotteen elinkaaren palvelut keskittyvät suoritettavaan toimeen sekä tarjottavaan tuotteeseen. Siinä palveluilla pyritään saavuttamaan kunnollinen toimivuus tuotteen elinkaaren jokaisessa vaiheessa. Esimerkkinä raha-automaattien tarkastus- ja huoltotoimenpiteet. Omaisuustehokkuuspalvelussa pyritään asiakkaan omaisuuden ja resurssien kannattavaan sekä tuottavaan hyödyntämiseen. Lentokonesuihkumoottorien etämonitorointi on hyvä esimerkki kyseisestä palvelusopimuksesta. Prosessien tukipalvelut perustuvat nimensä mukaisesti asiakkaan prosessin tukeviin toimiin, johon sisältyy yleisen tuen lisäksi prosessin kehittäminen. Esimerkkinä energiategokkuuden konsultaatiot. Prosessien kokonaispalvelu on kokonaisvaltaisin muoto, sillä se sisältää käytännössä kaiken tarvittavan, mitä kyseiseen tuotteeseen tulee. Olennaista on tarjoavan yrityksen vastuu koko prosessista asiakkaan puolesta. Asiakas on ulkoistanut tarjoavalle yritykselle sopimuksen mukaisesti koko prosessin. Hyvä esimerkki on raskaankaluston ajoneuvojen renkaiden toimintavarmuuden ylläpito, jossa tarjoava yritys pitää huolen kaikesta renkasiin liittyvästä ja asiakas keskittyy vain kyseisillä renkailla ajamiseen. (Uлага & Reinartz, 2011.)

### 2.1.1 Hyödyt

Palvelullistaminen mahdollistaa erilaistumista ja edistää kilpailukykyä, joka taas vahvistaa yrityksen kannattavuutta sekä suorituskykyä (Macdonald ym., 2016; Sousa & da, 2020), jotka ovatkin palvelullistamiseen sisältyvän muutoksen tavoitteet (Bustinza ym., 2015). Integroitu tuotteen ja palvelun kokonaistarjonta sekä kustomointi eli räätälöinti mahdollistaa korkeamman koetun arvon (Kohtamäki ym., 2020) ja käyttöarvon (Hakanen ym., 2017) asiakkaalle, mutta hankaloihtaa kokonaisuuden toimittamista ja mahdollistamista. (Kohtamäki ym., 2020; Parry ym., 2012.) Räätälöidyn palvelullistamisen ratkaisun tulisi olla sekä asiakkaan, että tarjoavan tahon kannalta mahdollisimman tehokas eri parametrien, kuten esimerkiksi kustannuksien ja koetun yleishyödyn saralla kannattava (Kohtamäki ym., 2020). Jos haasteiden merkitys kasvaa liian suureksi koettuun hyötyyn nähden, on väistämättä oleellista miettiä tarjottuun ratkaisuun muutoksia tai valita vaihtoehtoinen ratkaisu.

Kilpailukyvyn edistämiseksi ja erilaistumisen saralla yritykset keskittyvät usein kolmeen keskeiseen erilaistumisen attribuuttiin, jotka ovat toiminnallinen erinomaisuus, asiakassuhteen intiimiys ja ylivertaisen tuotteen tai palvelun kehittäminen. Toiminnallinen erinomaisuus sisältää kilpailukyvykkään

hinnoittelun, laadun, luotettavuuden sekä saatavuuden osa-alueet. Asiakassuhteen intiimiys pitää sisällään yritysten välisen kumppanuuden, yhteistyön vaikeisuuden (Rabetino ym., 2017) sekä luottamuksen kasvun (Schaeffers ym., 2021). Ylivertainen tuote- ja palvelukehitys pitää sisällään poikkeuksellisen designin, toimivuuden ja brändin. (Coreynen ym., 2020; Rabetino ym., 2017.) Näihin attributteihin keskittymällä yritys voi kohentaa palvelullistamisen implementoinnin onnistumisen ja pitkän aikana välin kannattavuuden todennäköisyyttä. Kaikissa attributeissa tulisi saavuttaa toimialan standardit, mutta attributeista yksi pitäisi valita osaksi erilaistumisen strategiaa (Coreynen ym., 2020).

Palveluiden lisääminen osaksi tuotetta on ollut merkittävä kehitysaskel kilpailukyvyn kannalta, sillä palveluiden kopioiminen ja standardointi on huomattavasti vaikeampaa kuin tuotteiden. Palvelut ovat aineettomia, sidonnaisia tilanteeseen ja muuttuvia, joten niitä ei voi täydellisesti toistaa tai kopioida, vaikka ydinperiaate voikin olla käytännössä sama (Bustinza ym., 2015).

Palveluilla on merkittävä rooli myös asiakastyytyväsyyden kannalta (Zhao, 2022), joten lisäämällä palveluita tuotteen kanssa tarjottavaksi kokonaisratkaisuksi, voi yritys saavuttaa entistä korkeamman asiakastyytyväsyyden. Palvelullistamisen liiketoimintamalli on todettu olevan toimiva toimintamalli tavoittamaan uusia asiakassegmenttejä sekä kasvattamaan asiakaskantaa (X. Zhang ym., 2022).

Palvelullistaminen ja palveluiden tarjonta luonnollisesti vaatii toimiakseen korkean asiakkaan sitouttamisen. Palvelullistaminen itsessään myös mahdollistaa asiakassuhteen syventymisen ja tarpeiden todenmukaisemman ymmärtämisen. (Huang ym., 2022.) Asiakassuhteiden vahvistamisen lisäksi myös suhteet tukeviin toimijoihin kasvaa palvelullistamisen seurauksena (Bastl ym., 2012). Kestävät asiakassuhteet luonnollisesti johtavat toistuviin ostoihin ja mahdollistaa näin ollen vakaat sekä ennustettavat tulot (Jang ym., 2021). Palvelullistamisen hyötyinä nähdäänkin myös olevan tulonlähteen tasaisuus, sillä se usein on toistuva maksu, eikä kertaluontoinen kuten se on usein tuotekeskeisessä toimintamallissa, jossa tulo keskittyy tavanomaisesti yhteen suoritteeseen (Huang ym., 2022).

Asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen ja ongelmanratkaisukyky kehittyä ajan myötä palvelullistamisessa, sillä tarjoavan tahon edustaja on aktiivisesti tekemisissä asiakkaan kanssa ja heidän ongelmiensa parissa. Kohtaamiset ja kokemukset mahdollistavat asiakkaan toimintamallien paremman ymmärtämisen ja näin ollen tarpeiden, joka mahdollistaa vielä paremmin räätälöidyn ja arvoa tuottavan tarjonnan asiakkaalle. (Huang ym., 2022.) Koska tarjonta on yritysmarkkinoilla ja yritysten välisessä kaupankäynnissä räätälöityä, tulee myös kaupantehtotilanteen olla räätälöity asiakkaalle eli ostajalle sopivaksi. (Mier ym., 2020.)

Kattavan asiakastiedon kerääminen johtaa kestäväan kilpailuetuun, sillä tieto, jota syventyneen asiakassuhteen kautta kerätään, on oleellinen tieto, jota kilpailijoilla ei vastaavasti ole (Huang ym., 2022). Oletettavasti kovan kilpailun markkinoilla oleva yritys, joka tietää asiakkaasta eniten, voi tarjota kaikista houkuttelevimman kokonaisratkaisun. Asiakkaiden tarpeita parhaiten ymmärtänyt yritys onnistuu radikaaleissa teknisissä innovaatioissa korkeimmalla

todennäköisyydellä (Wang ym., 2022). Asiakastiedon kerääminen edesauttaa palvelutarpeiden ennakoimista ja ennaltaehkäisyä. Esimerkiksi hissiyhtiö OTIS on ottanut käyttöön reaaliaikaisen seurantapalvelun hissien epäkuntoisuustilan todennäköisyyden minimoimiseksi. (Raddats ym., 2022.)

Usein kerätty data on erityisen arvokasta myös siitä syystä, että asiakas ei ole useimmissa tilanteissa vastaavaa tietoa edes kerännyt (Ulaga & Reinartz, 2011). Palvelullistamista myyvä yritys voi näin ollen tarjota asiakkaalleen uusia arvokkaita näkökulmia kerätyn datan pohjalta.

Arvon maksimoimiseksi asiakkaan tarpeet tulisi tiedostaa mahdollisimman pitkälle ennen tuotteen ja palvelun myymistä (Jang ym., 2021), joten ajan kanssa arvon tarjonta kasvaa. Tuote-palvelujärjestelmiä voi ja kannattaakin kehittää yhteistoiminnassa asiakkaan kanssa, jolloin tarpeet tulevat ydinasemaan ja kokonaisuus on väistämättä tarpeellinen, hyödyllinen ja arvokas. Todellinen arvon syntyminen koetaankin muodostuvan luomisvaiheessa asiakkaan kanssa (Jang ym., 2021). Onnistuneimmat ja kannattavimmat innovaatiot ja kehitykset saavutetaan yhteistyönä asiakkaan kanssa (Wang ym., 2022).

Asiakas ja tuote-palvelujärjestelmiä tarjoava yritys kokee arvoa samasta sopimuksesta hieman erilaisten kriteerien puitteissa, mutta ne voivat ilmentyä samanaikaiset. Asiakas saa eniten arvoa tilanteessa, jossa laitteisto toimii mahdollisimman pitkään ilman suunnittelemattomia huolto- tai korjaustarpeita, jota pitää tulla paikan päälle katsomaan. Tarjoava yritys saa eniten arvoa, kun huollot, korjaukset ja ongelmatilanteet voidaan hoitaa pitkälti etänä, jolloin säästytään tarpeettomilta kustannuksilta, joita paikan päällä suoritettavat toimenpiteet usein vaativat. (Raddats ym., 2022.) Asiakkaan toimintamallien oppiminen sekä aktiivinen tarkkailu ja monitorointi edesauttaa ongelmatilanteiden ennakoimista ja näin ollen kasvattaa arvoa molempien osapuolien osalta (Jang ym., 2021; Raddats ym., 2022).

Palvelullistamisen tarjonnassa yrityksellä on vaikutusvaltaa hinnoittelussa kertyneen tietotaidon takia, sillä tarjoava yritys on luonnollisesti taho, joka tietää sen tuotteista ja palvelusta eniten, joka on arvokas voimavara hintaa sopiessa. Asiakas myös ajansaatossa kerryttää omaa tietoaan tarjonnan osa-alueilla ja voi näin ollen kehittää kokoaisuutta tarjoavan yrityksen kanssa yhteisvuorovaikutuksessa, joka on innovaatioiden kannalta hyvin tärkeää. (Huang ym., 2022.) Läheisen ja pitkäaikaisen asiakassuhteen perustaminen johtaa korkeampaan asiakaslojaaliteettiin ja entistä parempiin hinnoittelu mahdollisuuksiin (Hakanen ym., 2017; Huang ym., 2022). Muutos palveluiden lisäämiseen lisää yrityksen kilpailukykyä ja vapauttaa hintaperusteisesta kilpailusta (Rau ym., 2017), vaikka toisaalta palvelullistaminen mahdollistaa hintaperusteiseen kokonaiskustannukseen keskittymisen, jossa pitkällä aikavälillä voidaan palveluiden avulla alittaa halvimmän tuotteen tarjoavan yrityksen hinta. Palvelullistamista esiintyykin merkittävässä määrin aloilla, jossa ydintuote on kypsä eli varsin standardoitu ja loppuun asti kehitetty, joten erilaistamiseksi ja kilpailukykyyn edistämiseksi tuote-palvelujärjestelmät ovat elinehto (Macdonald ym., 2016).

Tavaran tuottajat ja teollisuuden toimijat ovat kasvavissa määrin lisänneet digitaalisten palveluiden osallisuutta tarjonnassaan (Raddats ym., 2022).

Digitaalinen muutos mahdollistaa teknologiset ja älykkäät kokonaisratkaisut, joka taas johtaa uusiin mahdollisuuksiin kestäväen kilpailukyvyyn rakentamiseksi (Vendrell-Herrero ym., 2017). Teknologian kehittymisen ja älykkäiden ratkaisujen myötä yksittäisten tuotteiden ja palveluiden merkitys on vähentynyt. Tekijät, jotka yhdistävät tuotteet sekä palvelut ja luovat niistä kokonaisuuden, nähdään olevan hyvin merkittävässä roolissa. (Vandermerwe & Erixon, 2023.)

Yleistä on joidenkin toimintojen ulkoistaminen, erityisesti ydintoiminnoista poikkeavat kuten raakamateriaalin tuotanto. Ulkoistaminen mahdollistaa strategisiin ja kilpailuetua edistäviin toimintoihin keskittymisen. (Huikkola ym., 2020.) Kun palvelullistamisen ratkaisun kaikki toimijat keskittyvät omaan ydinalueeseen ja integroituvat, voidaan asiakkaalle tarjota laadultaan korkea kokonaisratkaisu (Reim ym., 2018) Ulkoistamiseen ja omaan ydinalueeseen keskittyminen on todennettu olevan palvelullistamisen mahdollistavan kokonaisratkaisun valinnan houkutteleva tekijä myös asiakkaan näkökulmasta (Borgström ym., 2021).

### 2.1.2 Haasteet ja riskit

Palvelullistaminen vaatii yrityksen vallitsevien toimintamallien muutosta. Muutos täytyy tapahtua myös ydinajatusmalleissa sekä resurssien kohdentamisessa. Muutosprosessina palvelullistaminen nähdään hyvin haastavana ja vaikeana hallittava sekä epälineaarisenä muutoksena (Kohtamäki ym., 2020).

Haasteita usein koituu implementointivaiheessa useiden ristiriitaisen toimintamallien ja ajatusmallien konflikteissa, sillä uuden tavan omaksuminen on kriittisessä asemassa palvelullistamisen kannattavuudessa ja yrityksen suoriutumisessa (Huang ym., 2022; Rabetino ym., 2017). Vanhojen toimintamallien ja ajatusmallien hylkääminen sekä muuttaminen vaatii aikaa, joka kohdataan usein palvelullistamisen integroinnin kompastuskivenä sen alkutaipaleella (Lenka ym., 2018). Ongelmien välttämiseksi yrityksen sisällä tulisi olla selkeä linja toimintamallien osalta. Organisaatiokulttuurin kehitys tulisi suunnata palvelujohtoiseen suuntaa niin myynnin, tuotannon ja palveluita tuottavan osaston kohdalla (Rabetino ym., 2017). Yleisesti yrityskulttuurin tulisi olla linjassa valitun palvelullistamisen strategian kanssa (Kamal ym., 2020).

Palvelullistaminen aiheuttaa myös henkilöstökulujen kasvun, sillä uusi toimintamalli vaatii henkilökohtaisempaa ja aktiivisempaa asiakaskohtaamista tarpeiden tunnistamiseksi ja lisäarvon tuottamiseksi (Kamal ym., 2020). Erityisesti etulinjan työntekijöiden määrä odotettavasti kasvaa, sillä maantieteellisesti laajan yrityksen huoltovarmuuden takaamiseksi, jokaisen asiakkaan maassa ja mahdollisesti jopa joka kaupungissa olisi hyvä olla tarvittavia palveluita suorittavia työntekijöitä (Kreye ym., 2021). Esimerkiksi hissejä valmistavalla yrityksellä tulisi olla valmius huoltaa tuotteitaan nopealla aikataululla, kuten monet yritykset, kuten OTIS (Raddats ym., 2022) ja KONE (KONE, 2023) ovatkin tehneet.

Työntekijätasolla havaitaan haasteita uuden toimintamallin implementointivaiheessa, sillä he joutuvat opettelemaan uusia työtapoja sekä taitoja, joka johtaa usein osittaiseen vastarintaan (Coreynen ym., 2020). Tämä ongelma havaittiin esimerkiksi yhdessä metallityöyrityksessä, jossa myyntitiimi aiemmin myi vain metalliosia, kun taas jatkossa heidän täytyi myös rakentaa ja ylläpitää

asiakassuhteita (Coreynen ym., 2017). Luonnollisesti myyntitiimin täytyy kehittää omaa osaamistaan ja opetella uusia taitoja, joita ei mahdollisesti ole ennen tarvittu, kuten palveluiden ja ratkaisujen myyntiä (Huikkola & Kohtamäki, 2017). Motivoitunut ja osaava palvelun tarjoaja mahdollistaa laadukkaamman ja arvokkaammaksi koetun palvelun, joten on siis tärkeää, että yritys ja sen työntekijät omaksuvat uuden tavat (Coreynen ym., 2020). Asiakasyrityksen työntekijätasolla koetaan puolestaan pelkoa oman vaikuttavuuden ja työnjatkuvuuden saralla. Kokonaisratkaisujen pelätään vähentävän omia henkilökohtaisia vaikutusmahdollisuuksia sekä korvaavaan työntekijät asiakasyrityksissä. (Macdonald ym., 2016.) Tuote-palvelujärjestelmät ja palvelullistaminen saatetaan kokea uhkana, mutta niin on hyvin monen innovaation kohdalla, joka pyrkii tehostamaan työntekoa. Usein tehostamiseen liittyy henkilöstöressurssien kustannustehokkuuden kehittämiseen, sillä henkilöstökulut ovat usein yrityksen suurin menoerä.

Tuote-palvelujärjestelmät ei useissa tilanteissa tuota välittömästi suuria tuloja, jonka takia yritykset herkästi alkuhaasteiden takia ovat taipuvaisia muuttamaan palvelullistamisen strategian vanhaan malliin (Coreynen ym., 2020). Esimerkiksi General Motors lakkautti auton jakamiseen keskittyvän palvelun tuotteen kerryttämisen haasteiden takia (X. Zhang ym., 2022).

Asiakkaat kokevat usein haasteita palveluiden arvon määrittelyssä (Y. Zhang ym., 2022) ja näin ollen mahdollisesti myös palvelullistamisen saralla. Palveluiden hinnan ja arvon määrittelyä hankaloittaa sen aineettomuus ja heterogeenisyys, jonka lisäksi myös eri asiakkaiden välillä maksuhalukkuus vaihtelee palveluiden kohdalla merkittävästi (Yilun ym., 2021). Erityisesti digitaalisten palveluiden arvo on vaikea määrittellä, sillä digitaalisissa palveluissa yksikön marginaalinen kustannus laskee usein lähes olemattomiin, joka johtaa arvon määrittelyn haasteisiin entisestään asiakkaan näkökulmasta. Konkreettisen arvon määrittelyn vaikeus johtaa kokonaisarvon käsityksen laskuun. (Vendrell-Herrero ym., 2017.) Vaikka usein palveluiden arvon ja hinnan määrittely on haastavaa, korostuu haasteet vielä entisestään digitaalisten palveluiden osalta. Voidaan kuitenkin olettaa, että palveluiden hinnoittelun ja arvon määrittelyn periaatteet kehittyvät, kun palveluiden rooli kasvaa entisestään ja luodaan parempi käsitys palveluiden kokonaisarvosta.

Toisaalta palvelullistamisen tutkimuksissa on myös havaittu riski tuoteinnovaatiolle, sillä tuotekehitykselle ei nähdä vastaavasti yhtä painavaa syytä pannaostaa kuin ennen. Aktiivinen yhteistyö asiakkaan kanssa tuotekehityksessä ja innovaatioissa vähentää negatiivisten vaikutteiden riskiä. (Wang ym., 2022.) Keskitason palvelullistaminen on suositeltavaa, jos tavoitteena on kuitenkin osaltaan korostaa tuotekehitystä myös tulevaisuudessa (Huikkola ym., 2020), sillä korkeimman tason palvelullistaminen nähdään olevan ristiriidassa korkean tason tuoteinnovaatioiden kanssa, sillä se ei anna tilaa innovaatioille.

Palvelullistamisen ratkaisuun keskittyvät sopimukset ovat alttiita väärinkäytölle. Asiakkaat saattavat väärinkäyttää esimerkiksi tuotteita tai olla entistä huolimattomampia, joka johtaa palvelutarpeiden lisääntymiseen huoltojen muodossa, joka taas johtaa kustannusten kaavoittamattomaan nousuun. Esimerkiksi lentokonemoottoreita valmistava yritys raportoi huoltotarpeiden merkittävän

kasvun suhteessa aiempaan, jolloin huollot eivät kuuluneet osaksi tuotetta. (Reim ym., 2018.)

Väärinkäytön riski on erityisen korkea alkutaipaleella, jolloin asiakas on varsin tuntematon. Ajansaatossa tiedot asiakkaasta kerääntyy, mikä vähentää riskiä väärinkäyttöön ja luonnollisesti lisää yritysten välistä luottamusta. Alussa toimittavan yrityksen olisi kannattavaa monitoroida asiakasyritystä aktiivisesti palvelutarpeiden tiedostamiseksi ja väärinkäytön minimoimiseksi. Riittävän tiedonkeruun jälkeen ratkaisusopimus voi olla kasvavissa määrin luottamukseen perustuva. Luottamukseen perustuva sopimus on molemmille osapuolille lopulta kannattavampi, sillä yrityksen monitoroimiseen kuluu usein paljon resursseja. (Reim ym., 2018.)

Tuote-palvelujärjestelmiä tarjoavana yrityksen kaikki asiakkaat eivät todennäköisesti tarvitse kokonaisratkaisuja, joten niitä ei ole kannattavaa pyrkiä myymään kaikille. Palvelullistamisen ratkaisuja on erityisen vaikea myydä asiakkaille, joilla on valmius laaja-alaiseen komponenttien integroimiseen, joten palvelullistaminen ei näin ollen sovellu kaikille (Zimmer ym., 2020). Palvelullistamisen haasteiden takia yrityksen on kuitenkin kannattavaa valita strategiaksi palvelullistamisen mahdollistava strategia, mutta ei kuitenkaan muiden toimintamallien kustannuksella. Toisin sanoen suotavaa on tarjota molempia eli perinteistä tuotekeskeistä sekä palvelullistamiseen pohjautuvaa tarjontaa. (Kohtamäki ym., 2020.)

### 2.1.3 Kuluttajamarkkinat

Kuluttaminen on muutoksessa tuotekeskeisestä kohti palvelukeskeiseen, jonka on mahdollistanut teknologinen kehitys ja innovatiiviset uudet yritysmodelit. Kuluttajien on mahdollista käyttää tuotteita ja kuluttaa myös ilman omistamista. (Fritze ym., 2018.) Kuluttajamarkkinoilla palvelullistaminen on harvinaisempi ilmiö kuin yritysmarkkinoilla, mutta myös toimiva liiketoiminta strategia. Palvelullistaminen on lähtökohtaisesti yritysmarkkinoihin keskittyvä strategia, mutta palvelullistamisen määritelmä ominainen mallin on myös sovellettavissa kuluttajamarkkinoilla toimiviin yrityksiin.

Yritykset kuten Netflix ja Spotify, jotka ovat toimintamalleillaan korvanneet tavanomaiset fyysiset tuotteet kuten DVD-levyt omilla tilausjärjestelmillään, joka mahdollistaa kuukausimaksua vastaan esimerkiksi elokuvien katsomisen rajattomasti (Agnihotri ym., 2022). Yleisesti nähdään, että palvelullistaminen kuluttajamarkkinoilla vaatii riittävän teknisesti monimutkaisen ja tietotaitoa vaativan tuotteen (Kreye ym., 2021). Tuotteen tai ratkaisun on oltava sellainen, johon voi ja kannattaa ylipäättään liittää palveluita.

Kasvavissa määrin kuluttajamarkkinoilla julkaistaan tuotteita, johon sisältyy jokin mobiilisovellus, joka on niin ikään palvelu. Tuote-palvelujärjestelmät, kuten älykotiratkaisut ovat kasvattaneet suosiotaan viime vuosina. Älykotiratkaisut toimivat pääsääntöisesti mobiilisovelluksen avulla. (Vandermerwe & Erixon, 2023.) Markkinoilla nähdään koko ajan enemmän ja enemmän perinteisiä tuotteita, joihin on tavalla tai toisella saatu sisällytettyä osaksi sen kokonaisuutta.

Uusissa autoissa on myös teknologisia ominaisuuksia palvelullistamisen saralla, sillä niissä hyödynnetään myös mobiilisovelluksia (Vandermerwe & Erixon, 2023). Esimerkiksi Teslan avaimena voi käyttää älypuhelimien ladattavaa Tesla-mobiilisovellusta, jonka varmasti tulee yleistymään myös muiden autovalmistajien autoissa.

Autoja myös ostetaan ja vuokrataan kuluttajamarkkinoilla kasvavin määrin kokonaisratkaisuna, jossa tiettyyn hintaan saa käyttöön auton ja siihen tarvittavat huollot sekä muut mahdolliset palvelut, joka on perinteisempi esimerkki palvelullistamisesta kuluttajamarkkinoilla.

#### **2.1.4 Kestäväkehitys**

Puoleensa vetäviin tekijöihin vaikuttaa myös kasvava tietoisuus kestävästä kulutuksesta, johon palvelullistaminen nähdään hyvänä keinona vaikuttaa positiivisesti kuluttajavalintoja tehdessä (Kreye ym., 2021). Liiketoimintamallina palvelullistaminen nähdäänkin vihreänä ja kestävästä kehitystä edistävänä mallina, sillä se vähentää materiaalien sekä energian kulutusta (X. Zhang ym., 2022). Tuotannon palvelullistaminen, joka johtaa tuotteiden vähentymiseen ja palveluiden lisääntymiseen, on todettu vähentävän päästöjä (Deng ym., 2023). Tuotteiden tuotanto luonnollisesti aiheuttaa merkittäviä päästöjä, joten palveluita lisäämällä voidaan vähentää tuotteiden tuotantoa ja niiden aikaansaamia päästöjä. Päästöjen vähentämisellä ja palvelullistamisella nähdäänkin siinä olevan suuri merkitys kestävästä kehityksen edistämisen kannalta.

Kestävä kehitys ja vihreät arvot on havaittu olevan kasvavia trendejä niin kuluttajamarkkinoilla kuin yritysmarkkinoilla. Palvelullistamisessa kasvavissa määrin solmitaan sopimuksia liittyen tuotteen elinkaareen, sisältäen yleisesti toimituksen, tarkastuksen, huollon ja kierrätyksen (Schaefers ym., 2021). Kestävästä kehityksen kannalta on tärkeää ottaa huomioon tuotteen koko elinkaari.

Kestävästä kehitystä tukee myös esimerkiksi tuote-palvelujärjestelmän määrittelyyn soveltuvat autojen jakamisen palvelut, joka mahdollistaa useiden asiakkaiden autotarpeiden täyttämisen vähemmällä määrällä autoja. Esimerkiksi Irlantilainen GoCar-palvelu perustuu varausjärjestelmään ja se hinnoitellaan kertaluontoisen liittymismaksun lisäksi ajettujen kilometrien mukaisesti. (Vandermerwe & Erixon, 2023.) Vastaavaa toimintaa nähdään kasvavissa määrin muillakin aloilla ja eri tuotekategorioiden kohdalla, esimerkiksi kotiviihdejärjestelmiä kuten televisioita kaikkine palveluineen (Vandermerwe & Erixon, 2023) sekä kodinkoneita voi käyttää vastaavalla jakamiseen perustuvalla menetelmällä. (X. Zhang ym., 2022.) Jakaminen ja omistamisen tarpeettomuus nähdään olevan kasvussa, jonka nykyajan nuoret aikuiset ovat omaksuneet normaalina käytäntönä, joka on merkittävä edistysaskel aiemmasta ja vanhanaikaisesta ajatusmallista, jossa omistaminen oli keskeistä ja tavoiteltavaa.

#### **2.1.5 Asiakkaan näkökulma**

Asiakkaan näkökulmasta tiedetään aiheesta melko vähä, sillä palvelullistamista ei ole juuri tutkittu niistä lähtökohdista. Asiakaslähtöisyyttä on kuitenkin



käsitelty joissain määrin aiemmin, vaikkakin vain vähäisesti ja vain osana tutkimuksien pääaiheita. Asiakaslähtöisen palvelullistamisen keskiössä on asiakkaiden tarpeiden ja vaatimusten ymmärtäminen sekä tuotteen elinkaaren selvittäminen, jossa oleellista on asiakkaan kokonaistyytyväisyyden taso, ympäristö, kestävä kehitys sekä aiheutuvat kulut (Fagnoli ym., 2018.)

Asiakkaat kokevat heidän tarpeidensa tulevan kuulluksi ja ymmärretyksi paremmin palvelullistamiseen perustuvalla kokonaistarjonnalla suhteessa tuoteperusteiseen tarjontaa (Yilun ym., 2021). Asiakkaat arvostavat räätälöityjä ratkaisuja ja tarjontaa standardoitujen sijaan (Y. Zhang ym., 2022). Asiakkaat ostavat todennäköisemmin myyjältä, joka korostaa olevan ratkaisujen myyjä perinteisen tuotekeskeisen ajattelumallin sijaan (Zimmer ym., 2020), joka kuvastaa hyvin palvelullistamisen kasvua.

Asiakkaat arvostavat palvelun syvyyttä enemmän kuin palveluiden laajuutta. Tarjoavien yritysten tulisi näin ollen keskittyä yksittäisten palveluiden kehittyyneisyyteen, tarpeellisuuteen ja räätälöintiin, sen sijaan, että pyrkii tarjoamaan monia erilaisia yksittäisiä palveluita. (Y. Zhang ym., 2022.) Ennen kaikkea asiakas pyrkii saavuttamaan kustannustehokkuuden, eikä näin ollen ole valmis maksamaan mistään mitä se ei oikeasti tarvitse.

Kokonaistarjonnan toimivuuden lisäksi asiakastyytyväisyyden kannalta, niin B2C-markkinoilla kuin B2B-markkinoilla, oleellista on myös oikea hinnoittelu (Yilun ym., 2021). Hinnoittelun tulisi olla linjassa koetun arvon kanssa, jotta asiakastyytyväisyys voidaan mahdollistaa. B2B-markkinoilla nähdään ekonomisten tekijöiden olevan ydinasemassa tuote-palvelujärjestelmien valinnassa, kun taas kuluttajamarkkinoilla asiakkaat perustelevat ostonsa kasvavissa määrin kestävän kulutuksen kautta (Kreye ym., 2021).

Asiakkaat arvostavat erityisesti palautteen antamisen helppoutta, joka on suhteellisen vaivatonta palvelullistamisen saralla. Aktiivinen palautteen antaminen auttaa niin ikään asiakasta itseään sekä tuote-palvelujärjestelmiä tarjoavaa yritystä. (Parry ym., 2012.)

Palvelullistamisessa syntyvä yrityssuhde on tärkeä osa kannattavuuden ja arvon kannalta. Erityisesti asiakkaat näkevät palvelullistamisen relationaalisena kokonaisuutena ja prosessina, jossa tärkeää on vuorovaikutus ja yrityssuhteen syventäminen (Ulaga & Reinartz, 2011).

Kokonaisratkaisuisissa asiakasyritykset kokevat saavansa arvoa palvelullistamisesta yhdeksällä eri tavalla. Näistä neljä keskittyy toiminnalliseen suorittamiseen, jotka ovat viivästyksien välttäminen, nopea ongelmien ratkaisu, matalat kulut, kiinteän pääoman vähentäminen. Loput arvoa tuottavat ominaisuudet ovat prosien kehittäminen, innovaatiot, toimittaja riippuvuuden välttäminen, taloudellisten ongelmien riskien lasku sekä kilpailuedun kehittäminen. (Macdonald ym., 2016.) Yleisesti asiakkaat toivovat palvelullistamiselta riskien minimoimista ja huolettomuutta, josta asiakas on valmis myös maksamaan (Ulaga & Reinartz, 2011). Riskien jako sisältyykin usein oleellisena ja keskeisenä osana palvelullistamiseen keskittyviä sopimuksia (Macdonald ym., 2016; Ulaga & Reinartz, 2011).

Siinä missä tarjoava yritys näkee kokevan hyödylliseksi ulkoistamisen ja ydinalueeseen keskittymisen, on tilanne myös vastavuoroisesti asiakkaan näkökulmasta vastaavanlainen. Asiakas kokeekin saavansa arvoa myös tietotaidosta, jota tuote-palvelujärjestelmiä tarjoava yritys omaa ja jakaa yhteistyössä asiakkaan kanssa (Raddats ym., 2022). Kuka muukaan omaisi kaikista kattavimman tiedon kyseessä olevasta tuotteesta ja palveluista kuin niitä valmistava ja tarjoava yritys? Vaikka joitain palveluita voisi ulkoistaa myös muille kuin tuotetta valmistavalle yritykselle, on kuitenkin todennäköistä, että juuri kyseinen taho luo korkeimman kokonaisarvon.

## 2.2 B2B-ostaja ja ostopäätös

Usein ajatellaan, että yritysmarkkinoilla ostot ovat täysin rationaalisia ja jopa kokenemaisesti suoritettuja ostoja, mutta kasvavissa määrin on huomattu, että näin se ei täysin ole (Mohan ym., 2022). Ostajan henkilökohtaiset ominaisuudet, kuten kokemukset, tunteet sekä muut psykologiset tekijät (Mohan ym., 2022), on tunnistettu vaikuttavat vahvasti myös ostokäyttäytymiseen B2B-markkinoilla toimiessaan asiakasyrityksen ostajina (Mier ym., 2020). B2B-kontekstissa on ostokäyttäytymiseen tunnistettu vaikuttavan useat ominaisuudet kuten arvot (Anwer ym., 2020), brändin tunnistaminen, yrityssuhteen laatu, ostositoutuminen sekä yrityksen vaikutusvalta (Chatterjee ym., 2022).

Ostopäätökseen vaikuttavia tekijöitä ei kannata liiakseen erotella B2C-markkinoiden ja B2B-markkinoiden ostotilanteiden välillä, sillä ostajan päätöksentekoon vaikuttava ajatusmalli on pohjimmiltaan kasvavissa määrin hyvin samanlainen riippumatta kontekstista ja markkinasta (Mier ym., 2020). Esimerkiksi teollisuusyritykset ovat kasvavassa määrin omaksuneet ostostrategioita, jotka nähdään olevan verrannollisia B2C-markkinoiden ostostrategioihin (Chatterjee ym., 2022). Enää ei yrityksiä nähdä kasvottomina koneistoina ilman inhimillisiä ominaisuuksina vaan enemmän ja enemmän erilaisten henkilöiden muodostavana kokonaisuutena, jossa ihmisten erilaisuus ja inhimilliset piirteet ovat voimavara.

B2B-ostopäätökseen vaikuttaa kuitenkin luonnollisesti myös joissain määrin muodolliset periaatteet ja toimintatavat, joiden lisäksi merkittävänä tekijänä yrityksen asettamat tavoitteet. Verraten kuluttajamarkkinoihin, yritysmarkkinoiden ostajilla on taloudelliset ja kustannukselliset periaatteet vielä merkittävämmässä roolissa ostopäätöstilanteessa. (Purmonen ym., 2023.) Usein yritysmarkkinoilla ostopäätökseen johtanut valinta perustellaan alhaisimmalla kokonaishinnalla ja korkeimmalla toiminnallisella kyvykkyydellä (Anwer ym., 2020).

Yritysmarkkinoilla ostotilanteissa otetaan myös huomioon suhteen luomisen mahdollisuudet sekä pitkän tähtäimen tavoitteet (Mohan ym., 2022). B2B-markkinoiden ostokokonaisuus on myös huomattavasti pidempi ja moniosaisempi, sisältäen useita vaihteita sekä mahdollisesti enemmän yhteydenottoja tarjoavan osapuolen suuntaan (Nyadzayo ym., 2020).

Usein yritysmarkkinoilla ostot ovat usean eri ihmisen vaikutuksen alaisia, joten ne ovat näin ollen kuluttajamarkkinoiden ostotilanteita monimutkaisempia (Purmonen ym., 2023). Yritysmarkkinoilla ostot ovat usein laaja-alaisemmin harjittuja, sillä usean ihmisen panostuksen takia näkökulmia on useampia. Vaikka päätökset ovatkin joukossa päätettäviä, vaikuttaa päätökseen vahvasti myös henkilökohtaiset näkemykset (Marvasti ym., 2021).

B2B-ostokokonaisuuteen liitetään usein teemoja, kuten vuorovaikutus, transaktio, ihmissuhteet sekä verkostot (Chatterjee ym., 2022). Teemojen korostaminen B2B-markkinoiden ostokokonaisuudessa voidaan näin ollen tulkita teemojen olevan merkittävimpiä teemoja B2B-konteksissa kuin vastaavasti B2C-konteksissa.

Asiakassuhteilla nähdään olevan merkitystä ostopäätösten kanssa, sillä ostajaan vaikuttaa tunneperäiset tekijät ostotilanteessa, jos toisena osapuolena on yritys, jonka kanssa on luotu asiakassuhde tai on tavoitteena luoda asiakassuhde. Asiakassuhteen merkitys korostuu kriisitilanteissa, jossa ostaja todennäköisesti valitsee tutun toimijan uuden sijaan, vaikka uuden toimijan kanssa voisi jopa säästää kuluissa. (Mohan ym., 2022.) Jos päätöksen teko olisi täysin rationaalinen, olisi valintana lähtökohtaisesti edullisempi uusi toimija. Ostajat voivat myös toimia vaistomaisesti ostotilanteissa, sillä usein määräalennuksien kohdalla tilataan yli tarpeen, joka ei ole perinteisesti katsottuna rationaalinen päätös (Mohan ym., 2022).

Asiakkaat jaetaan B2B-markkinoilla kolmeen luokkaan, jotka ovat sisäisen arvon ostajat, ulkoisen arvon ostajat sekä strategiset ostajat. Sisäisen arvon ostaja on kiinnostunut vain ydintuotteesta, eikä näin ollen myyjällä ole juurikaan pelivaraa tai merkittäviä mahdollisuuksia vaikuttaa asiakkaaseen. Ulkoisen arvon ostaja arvostaa puolestaan ydintuotteen lisäksi, muiden tekijöiden luomaa arvoa, jota on esimerkiksi käyttökonsultaatiot tai muut lisäpalvelut. Tässä tilanteessa myyjällä on tärkeä rooli tarpeiden tunnistamisessa, jotta ulkoisen arvon ostajan arvostamat tekijät saadaan kohdennettua ja räätälöityä oikeanlaisiksi. Strategisen arvon ostaja tavoittelee pitkäaikaista yrityssuhdetta ja kokonaisvaltaista ratkaisua, jossa kumpikin osapuoli pyrkisi saavuttamaan yhteiset tavoitteet. (Kaski ym., 2017.)

Yritysmarkkinoilla on tunnistettu palvelutakuun merkitys ostopäätökseen ja maksuhalukkuuteen, sillä palvelutakuu nähdään merkittävän lisäarvon tuottajana. B2B-yritysten ostajat ovat valmiita maksamaan korkeampaa hintaa, jos palvelun laatu ja tyytyväisyys taataan tavalla tai toisella. Ostajat arvostavat näin ollen varmuutta ja luotettavuutta ostettavan kokonaisuuden ostotilanteessa, joka korostuu entisestään vaikeasti hinnoiteltavien monimutkaisten palveluiden osalta. (McColl ym., 2019.)

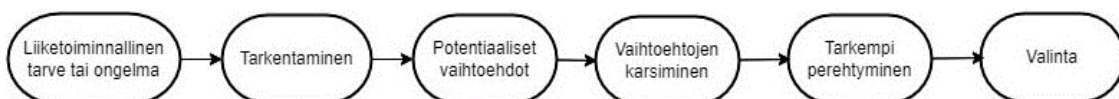
Ostajat suhtautuvat tuotteiden ja palveluiden ostoon eri tavalla, joiden eroavaisuudet perustuvat arvon luomiseen, arvon tuottamiseen, asiakkaan sitouttamiseen, resurssien hyödyntämiseen, asiakkaan näkökulmaan ja liiketoiminnalliseen painopisteeseen (Kaski ym., 2017). Palvelullistamisen ja ratkaisujen saralla voidaan olettaa palveluiden oston piirteet olevan enemmän esillä hankintoja suorittaessa.

Ostajat kokevat ratkaisujen ostamisen haasteellisena, sillä ne vaativat paljon resursseja niin oston ennen, sen aikana sekä oston jälkeen asiakassuhteen ylläpidon muodossa. Tarpeiden ja ratkaisujen määrittelyn vaikeudet koetaan osaksi oston haasteita. Ostajat eivät usein täysin luota ratkaisun olevan ongelmaton tai linjassa tarpeiden kanssa. (Lindberg & Nordin, 2008.)

Ratkaisujen ostosta seuraava yrityssuhde nähdään osaltaan myös negatiivisessa valossa (Lindberg & Nordin, 2008), vaikka toisaalta suhteiden luominen on tunnustettu olevan vastaavasti positiivinen ja puoleensa vetävänä tekijä (Kaski ym., 2017). Negatiiviseksi nähdään yrityssuhteen ylläpitoon kuluvat resurssit sekä mahdollisen riippuvuussuhteen muodostuminen (Lindberg & Nordin, 2008). Riippuvuussuhde nähdään kuitenkin kannattavana tarjoavan osapuolen puolesta. Riippuvuussuhde johtaa vaihtamisen vaikeuteen, joka on usein ostajan puolesta haitallista, mutta myyjän puolesta tavoiteltavaa. (Nyadzayo ym., 2020.) Oletettavasti myös palvelullistamisen kontekstissa huoli ongelmallisesta riippuvuussuhteesta on vahvasti läsnä.

### 2.2.1 Ostoprosessi

B2B- yrityksen ostoprosessin starttaa liiketoiminnallinen tarve tai ongelma, johon ostolla pyritään löytämään ratkaisu. Tämän jälkeen ongelmaa tarkennetaan ja näin ollen rajataan myös ostovaihtoehtoja. Jäljellejäävistä vaihtoehdoista luodaan rationaalinen kokonaisuus, jossa pohditaan vaihtoehtojen vahvuuksia ja heikkouksia. Prosessia jatketaan, kunnes vaihtoehtoina on jäljellä kaksi tai kolme yritystä, joihin perehdytään tarkemmin. Tarkemman perehtymisen ja mahdollisten yhteydenottojen sekä tarjousten jälkeen valitaan vaihtoehtojen joukosta optimaalisin. (Marvasti ym., 2021.)



KUVIO 1 Ostoprosessi

Koko ostoprosessi vaihtoehtojen etsintä alkaa kasvavissa määrin hakukoneen avulla internetissä, sillä nykyään noin 70–85 % B2B-yritysten ostajista hakee ensimmäisenä tietoa jonkin hakukoneen, kuten Googlen kautta (Chatterjee ym., 2022; Marvasti ym., 2021). Yritysten on näin ollen kannattavaa panostaa hakukoneoptimointiin. B2B-markkinoinnin kontekstissa hakukoneoptimointi onkin tunnustettu olevan merkittävä osa markkinointistrategiaa (Hosford, 2012) jo usean vuoden ajan. Arvion mukaan yritysmarkkinoilla monimutkaisen oston osalta noin 60 % ostoprosessista on suoritettu internetin avulla, ennen kuin ostaja ottaa yhteyttä myyntiedustajaan (Marvasti ym., 2021). On arvioitu, että vain noin 17 % ostopäätökseen käytettävästä ajasta pitää sisällään myyjän kanssa neuvottelua, joka on vähentynyt huomattavasti viimeisten vuosikymmenien aikana (Mohan ym., 2022). Voidaan olettaa, että tämä koskee kaiken kokoisia ja eri vaativuuksien hankintoja, jossa on suurin osa pieniä ja merkitykseltään vähäisiä hankintoja.

Suurien ja monimutkaisten hankintojen osalta on kuitenkin luonnollista käydä dialogia myyvän osapuolen kanssa perinteiseen tapaan.

Digitaalisten palveluiden lisääntyessä tiedonsaanti on helpottunut huomattavasti, joka on vaikuttanut ostoprosessiin, ostopäätöksentekoon sekä ostokäyttäytymiseen. B2B-ostajat käyttävät kasvavissa määrin hyväkseen suosituksia ja arvosteluita, joita muut ostajat ovat internetin välityksellä jakaneet. Ostokäyttämisen saralla ostajat suorittavat internetin välityksellä yli 67 prosenttia kaikista suoritettavista ostoista. (Steward ym., 2019.) Sen voidaan olettaa vain kasvavan kehittyneiden ohjelmistojen ja tekoälyn käytön lisäämisen myötä.

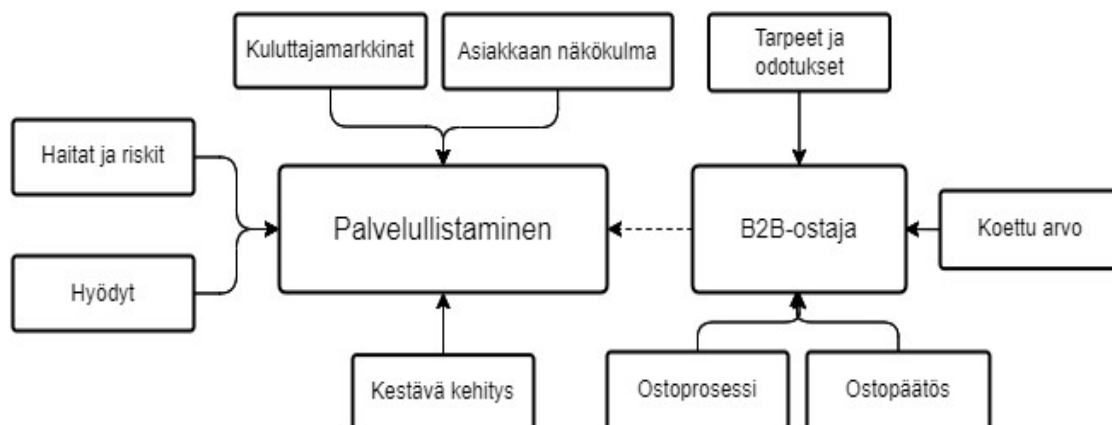
Useat ostajat ovat todenneet, että perinteiset myyjien esitelmät eivät kiinnostaneet heitä eikä edistäneet ostoaikeita, mutta sen sijaan perusteellinen dialogi koettiin puolestaan ostoäidistävänä. Ostajat arvostavat keskustelua, suhteiden luomista ja todellisen ymmärryksen rakentumista puolin ja toisin. (Kaski ym., 2017.)

Ostajat arvostavat myyjien asiantuntijuutta ostotilanteissa. Asiantuntijuus ja ammattitaito koettiin erityisen tärkeinä tilanteissa, jossa asiakkaalla on useita tarkentavia ja mahdollisesti teknisesti vaativia kysymyksiä esitettävänä. Myytävän tuotteen tai palvelun asiantuntijuus nähdään olevan melko alhaisen tason kriteeri kokonaisarvon takaamiseksi, joten sen oletetaan olevan melko vakio yritysten välisessä kaupankäynnissä. (Kaski ym., 2017.)

Yritysten välisessä kaupankäynnissä ostajat toivovat myös tietoa ja tukea innovointiin. Ostajat odottavan myyjien esittävän useita kysymyksiä asiakasyritykseen liittyen, jotta tarjonta voidaan räätälöidä oikeanlaiseksi. Tarjoavan yrityksen odotetaan ottavan selvää asiakasyrityksen liiketoiminnasta, jotta se voisi myös uudennlaisella näkökulmalla tarjota lisäarvoa ja kehitysehdotuksia. (Kaski ym., 2017.)

## 2.3 Viitekehys

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen viitekehys, jossa on teoriaosuuden oleellimmat aihealueet esitettynä kuviona, jota myös hyödynnetään empiirisen aiheiston keruussa ja analysoinnissa. Tutkielmassa pyritään selvittämään ja ymmärtämään B2B-ostajan näkemystä palvelullistamisesta, selvittämällä tarpeet, odotukset, koettu arvo sekä ostopäätökseen vaikuttavat tekijät. Näiden lisäksi tavoitteena on tunnistaa hyödyt sekä haitat ja riskit.



KUVIO 2 Viitekehys

### 3 METODOLOGIA

Tässä luvussa käsitellään tutkielman tutkimusmenetelmää, empiirisen aineiston hankintaa, valitun menetelmän toteutusta sekä analysointia.

#### 3.1 Tutkimusmenetelmä ja aineiston hankinta

Tutkielman tavoitteena on selvittää ostajan näkemyksiä palvelullistamisesta. Tutkimus on kuvaileva, jossa tarkoituksena on ymmärtää ja kuvailla ostajan näkökulmasta koettua arvoa, tarpeita, odotuksia sekä ostopäätökseen vaikuttavia tekijöitä eli miten ostopäätös rakentuu. Tavoitteena on myös tarkastella palvelullistamisen hyötyjä sekä haasteita ja riskejä ostajan näkökulmasta.

Tutkielman tutkimusmenetelmä on laadullinen eli kvalitatiivinen. Kvalitatiivinen tutkimusmetodi soveltuu tämän aiheen tutkimiseen erityisesti syystä, että aihetta ei olla juurikaan tutkittu, joten avoin ja kuvaileva aineistoin keruu on oivallinen menetelmä. Tarkoituksena on selvittää ostajien näkemyksiä ja niiden selvittämiseksi on kannattavaa suorittaa laadullinen tutkimus. Ottaen huomioon aiheen luomat rajoitteet sekä tutkimuksen tavoitteet, kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä on näiden puitteissa validi.

Empiirisen aineiston keräämiseksi tutkimuksen laadulliseksi tutkimustyyppiä valikoitui haastattelu. Tavoitteiden ja tutkielman luonteen kannalta haastattelu osoittautui kannattavimmaksi tutkimustyyppiä. Haastattelu määrittellään henkilökohtaisena haastatteluna, jossa kysymykset esitetään suullisesti tiedonantajalle eli haastateltavalle. Haastattelusta saadut vastaukset tallennetaan analysointia ja tuloksien läpikäymistä varten nykyään äänittämällä sen sijaan, että kirjoitettaisiin vastaukset muistiin, kuten ennen tallennuksen mahdollistavaa teknologiaa tehtiin. (Eskola & Suoranta, 1998.)

Haastattelutyyppejä on useita, joista soveltuvin, ottaen huomioon tutkimusongelman ja tutkimuksen tavoitteet, on puolistrukturoitu haastattelu. Haastattelu koostuu kysymyksistä, jotka perustuvat tutkielman kannalta keskeisiin teemoihin ja aihealueisiin, jota myös viitekehys tukee. Puolistrukturoitu haastattelu rakentuu kysymyksistä, jotka ovat valmiiksi muotoiltu, mutta vastausvaihtoehtoja sen sijaan ei tarjota valmiina haastateltavalle (Eskola & Suoranta, 1998). Kysymykset ovat kuitenkin muokattavissa haastatteluiden edetessä, jos se nähdään tarpeelliseksi. Usein ensimmäisten haastattelujen kohdalla vastuksien ja haastattelun sujuvuuden kautta haastattelun rakennetta voidaan nähdä tarpeelliseksi muokata. Haastateltavat saattavat vastata joihinkin kysymyksiin hyvin samalla tavalla, joten tarpeeton toistaminen pyritään karsimaan haastattelutilanteiden tehostamiseksi. Haastattelukysymysten sanamuotoja ja asettelua voidaan vastaavasti muokata haastatteluiden edetessä, jotta ne olisivat mahdollisimman selkeitä ja tuottaisivat juuri tarkoitettuun aihealueeseen vastauksia.

Tutkimusongelman ja sen tavoitteiden valossa haastattelun etuina voidaan nähdä sen tarjoama joustavuus. Toisin kuin kyselyssä, erityisesti lomakekyselyssä, haastattelussa on mahdollista tarkentaa kysymystä ja korjata mahdollisia väärinkäsityksiä. Haastattelun joustavuus ilmenee esimerkiksi siinä, että kysymyksiä voidaan tarvittaessa toistaa ja esittää tutkimuksen kannalta relevantissa järjestyksessä. Haastattelun perusajatuksena on kerätä mahdollisimman paljon tietoa halutusta aiheesta. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi on suositeltavaa varmistaa haastateltavan valmius haastatteluun toimittamalla kysymykset tai vähintään aiheeseen liittyvä tiedote. (Hirsjärvi ym., 2009; Tuomi & Sarajärvi, 2009.) Myös vastausten avoimuus mahdollistaa jopa yllättäviäkin vastauksia, joita ei olisi ennalta osannut ajatella. Jos vastausvaihtoehdot olisi myös valmiiksi muotoiltu, ei yllättäviä vastauksia oletettavasti voisi esiintyä.

Tutkimusmetodina haastattelukaan ei ole täysin ongelmaton, sillä siinäkin on omat heikkoutensa ja ongelmansa. Keskeisin ongelma on se, että se vie suhteellisen paljon aikaa ja mahdollisesti muita resursseja. Aikaa kuluu niin ikään suunnitteluvaiheessa sekä haastattelijaksi kouluttautumisessa. (Hirsjärvi ym., 2009.) Tutkimuksen tavoitteiden luomien kriteerien takia haastattelu on kuitenkin parhaiten soveltuva metodi myös sen heikkoudet huomioon ottaen.

### 3.2 Käytännön toteutus

Haastattelut suoritettiin marraskuussa 2023 etänä, joko puhelimen välityksellä tai videopuhelusovellusta käyttäen. Haastateltaviksi valittiin aihealueen ja aiheen mukaisesti B2B-ostajia, joilla on jokin kokemus tai näkemys palvelullistamisesta. Haastateltavia rekrytoitiin sähköpostin avulla, jossa kartoitettiin yrityksen ostamisen ja hankinnan olevan aihealueen kannalta sopivia. Haastateltavien ostajien tulisi siis olla työsuhteessa yrityksessä, joka ostaa tuote-palvelukokonaisuuksia. Yrityksen tuli myös olla riittävän iso ja kehittynyt, jotta niillä olisi lähtökohtaisesti edes mahdollisuus toimia aihealueen määritelmän puitteissa ja näin ollen olla soveltuvia haastatteluun. Jos kyseessä oli jokin muu kuin Helsingin pörssiin listattu valmistavan teollisuuden yritys, suoritettiin yrityksestä taustatutkimuksia ja selvitettiin yrityksen toimintamenetelmiä. Toki myös listattujen pörssiyritysten soveltuvuutta määriteltiin ennen yhteydenottoa, jotta tarpeettomilta yhteydenotoilta vältyttäisiin.

Haastateltavien rekrytointi osoittautui yllättävän haastavaksi, sillä yhteydenottojen suhde haastateltaviksi suostuviin henkilöihin oli hyvin heikko. Ylipäätään vastauksia sähköposteihin tuli varsin heikosti, sillä yli 80 % kontakteista jätti kokonaan vastaamatta. Vastauksia tuli siis alle 20 % kaikista kontakteista, joista suurin osa oli kielteisiä. Myönteisiä vastauksia tuli noin hieman yli 5 % kaikista yhteydenotoista. Vastaushaluttomuus on kuitenkin varsin ymmärrettävää, sillä yritykset eivät juurikaan priorisoi kovin korkealle tutkimukseen osallistumista, joka ei suoranaisesti ole hyödyksi heidän yritykselleen. Mahdollisesti yleinen heikko taloustilanne ja muut haasteet joidenkin yritysten kohdalla ajaa



väistämättä tilanteeseen, jossa pro-gradu tutkimuksen haastatteluun osallistuminen nähdään turhanpäiväiseltä.

Haastattelun alussa käytiin läpi haastattelun kannalta oleellisia alustavia tietoja haastattelun kulun osalta sekä määriteltiin palvelullistaminen tutkielmassa esiintyvän määritelmän mukaisesti. Tämän jälkeen siirryttiin esitietoihin, jossa haastateltavalta kysyttiin nykyinen titteli sekä työvuodet oston parissa. Esitietojen kohdalla aloitettiin äänitallennus, jota käytetään vastausten läpikäyntiä ja litterointia varten, joka poistetaan tietoturvallisuuden periaatteiden mukaisesti tutkielma päätyttyä. Esitietojen jälkeen siirryttiin varsinaisiin kysymyksiin (liite 1), jotka olivat jaettu teemojen mukaisiin osioihin.

Haastattelut tilanteet olivat sujuvia ja kestoiltaan tehokkaita. Haastattelu pyrittiin rakentamaan hyvinkin tehokkaaksi osittain siitä syystä, että haastateltavia ei olisi pidempiin haastatteluihin edes saanut. Sähköpostien vastausten määrä kasvoi merkittävästi, kun viestissä korostettiin haastattelun olevan hyvin lyhyt ja vielä entisestään kun sen kestoksi ilmoitettiin noin 15 minuuttia. Haastattelun rakennetta jouduttiin rajoitteiden takia keventämään, sillä alkuperäinen haastattelu olisi ollut kestoiltaan liian pitkä haastateltavien houkuttelemiseksi. Haastattelut olivat lopulta kestoiltaan 10–40 minuuttisia ja pituuksien keskiarvo oli 20 minuuttia. Yksi haastatteluista oli huomattavasti pidempi muihin verrattuna. Kysymykset pyrittiin muotoilemaan laadullisen tutkimuksen puitteissa melko avoimiksi, jotta aiheesta saataisiin laadukkaita ja monimuotoisia vastauksia, mutta kuitenkin riittävän kohdistettuja, jotta vastaukset ovat aihealueen kannalta oleellisia ja kyettäisiin hyödyntämään rajattu haastattelun aikataulu mahdollisimman tehokkaasti.

Haastattelut lopetettiin kuudennen haastattelun jälkeen, sillä uusia näkökulmia ei juurikaan enää onnistuttu saavuttamaan. Vastaukset alkoivat olemaan varsin samanlaisia keskenään haastateltavien kesken, josta päätellen saavutettiin empiirisen aineiston keruun saturaatiopiste eli aineiston kylläntyminen.

TAULUKKO 1 Tutkimuksen otos

	Titteli	Vuosia oston parissa
H1	Tuoteryhmäpäällikkö	10
H2	Hankintapäällikkö	7
H3	Ostajohtaja	17
H4	Hankintapäällikkö	20
H5	Tuoteryhmäpäällikkö	22
H6	Hankintapäällikkö	17

### 3.3 Analyysimenetelmä

Aineiston analysoinnissa käytetään abduktiivista analyysimenetelmää, jossa yhdistetään teoriassa ilmenneitä näkökulmia ja haastattelun tuloksia, joiden välillä pyritään löytämään yhteys. Tavoitteena on myös löytää uusia näkökulmia aihealueeseen liittyen kerätyn aineisto pohjalta. Analyysissä hyödynnetään siis teoriaohjaavaa menetelmää, jossa analysointi ei ole täysin teorian varassa, vaan mahdollistaa uusia näkökulmia, mutta kuitenkin teoriallakin on merkityksensä kokonaiskuvan kannalta. (Tuomi & Sarajärvi, 2009.) Analysointi ei voi liikaa tukeutua teoriaan, sillä tutkimusongelman näkökulmaa ei ole aiemmin juurikaan tutkittu. Abduktiivinen analysointimenetelmä soveltuu tähän tutkielmaan hyvin, sillä se mahdollistaa myös teoriasta poikkeavaa analysointia, eikä näin ollen vaadi kattavaa aiempaa teoriaa.

Haastatteluiden tallennetut vastaukset eli kerätty aineisto kirjoitettiin puhtaaksi eli litteroitiin. Haastattelut litteroitiin aluksi sana sanalta, jonka jälkeen tekstiä hieman siivottiin ja selkeytettiin, jos se nähtiin tarpeelliseksi. Litterointi on kriittinen osa laadullisen aineiston läpikäynnissä, joka suoritetaan laadullisen tutkimuksen aineiston analysointia varten (Hirsjärvi ym., 2009). Haastatteluiden tallenteet käytiin läpi yksitellen kysymys kerrallaan, josta litteroitua tekstiä kertyi aluksi noin 10 sivua, jonka jälkeen sitä hieman alustavasti jäsenneltiin, siivottiin sekä selkeytettiin ja jäljelle jäi 8 sivua.

Kerätyn aineiston analysoinnissa hyödynnettiin tyypittelyä sekä teemoittelua, joissa on hyvin olennaista aineiston jakaminen ja ryhmittely aihealueiden ja oleellisten teemojen mukaisesti (Tuomi & Sarajärvi, 2009). Teemoja oli ostajan yleinen näkemys palvelullistamisesta, koettu arvo, tarpeet ja odotukset, ostopäätökseen vaikuttavat tekijät, hyödyt, haitat sekä riskit. Aineiston teemoittelua ohjasi pääsääntöisesti tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset, mutta myös tutkimuksen viitekehys. Aineiston analysoinnissa otettiin huomioon aihealueen, tutkimusongelman, tutkimuskysymysten ja viitekehysten kannalta oleellisimmat asiat. Pyrittiin löytämään teoriassa ilmenneiden teemojen lisäksi myös uusia teemoja sekä näkökulmia aiheeseen. Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan teemoittelun nähdään olevan onnistunut, jos tekstissä näkyy sekä teorian että empirian osallisuus.

Teemoittelun jälkeen siirryttiin aineiston tyypittelyyn eli pyrittiin löytämään teemojen sisältä samankaltaisuuksia, joita hyödyntämällä aineisto lopulta ryhmiteltiin. Tässä tavoiteltiin teemojen yhdistämistä tyypiesimerkkien saavuttamiseksi. Keskeistä tyypittelyssä on tietää, keskitytäänkö aineiston tarkastelussa samankaltaisuuteen vai erilaisuuteen (Tuomi & Sarajärvi, 2009). Tyypittelyä käytettiin avuksi teorian ja aineiston samankaltaisuuden hahmottamisessa, jonka lisäksi pyrittiin tutkimuksen asetettujen tavoitteiden mukaisesti löytämään ja selvittämään uusia näkökulmia aiheesta.

Käytännön tasolla analysointia toteutettiin yhdistämällä vastauksia teemojen mukaisesti, joista pyrittiin löytämään teoriasta vastikkeita, yhtäläisyyksiä tai

muita yhdistäviä tekijöitä tutkielman tavoitteiden valossa. Jos yhdistäviä tekijöitä ei löytynyt, todettiin tuloksien olevan uusi näkökulma aiheeseen.

## 4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen empiirisen aineiston keruusta saatuja tuloksia. Ensimmäisenä käsitellään yleistä näkemystä palvelullistamisesta, sisältäen koetun muutoksen ja merkityksen yrityksen tasolla sekä sen vaikutukset yrityssuhteisiin. Tämän jälkeen käydään läpi koettua arvoa, jonka jälkeen siirrytään käsittelemään ostajan tarpeita ja odotuksia. Sitten siirrytään käsittelemään näkemyksiä ja kokemuksia palvelullistamisen hyödyistä sekä haitoista ja riskeistä, joiden jälkeen lopuksi tuloksissa käydään läpi ostopäätökseen ja ostoprosessiin liittyviä tekijöitä palvelullistamisen osalta.

### 4.1 Yleinen näkemys palvelullistamisesta

Näkemyksiä palvelullistamisesta käsiteltiin niin ikään yleisen näkemyksen lisäksi, kokemusten, merkityksien ja vaikutusten kautta. Pyrittiin selvittämään palvelullistamisen vaikutuksia niin yrityksen toimintaan kuin asiakassuhteisiin.

Palvelullistaminen yleisesti nähtiin oleellisena osana yrityksen hankintoja ja ostoja. Sitä kuvailtiin strategiseksi ja tavoitteen mukaiseksi toimeksi osana yrityksen toimintaan. Innovaatiot ja vastuullisuus nähtiin osana palvelullistamista. Haastateltavat mainitsivat palvelullistamisen olevan kasvussa hankintojen osalta, sillä yhä enemmän ostetaan kokonaisuuksia, johon tuotteen lisäksi kuuluu palveluita. Osa haastateltaviksi kuvaili ilmiötä arkipäiväiseksi ja vakiintuneeksi tavaksi toimia. Kasvavissa määrin joitain tuotteita ei edes saa ilman siihen liitettyjä palveluita, kuten esimerkiksi tietyt komponentit tulevat ohjelmistojen ja palveluiden kanssa.

*H4: Se on olennainen osa kentässä, jossa toimin, on hyvin tärkeää, että on saatavilla palveluita myös liittyen tuotteisiin.*

*H2: Meillähän on jopa tavoitteena tällainen, että yritetään yhdistää nimenomaan palveluita ja tuotteiden hankintaa isoiksi paketeiksi.*

*H6: Välttämättä ei ole muita vaihtoehtoja, ei voida edes ostaa tuoteta ja palveluita erikseen, nykyään kasvavissa määrin myydään kokonaisuuksia.*

Haastateltavilla oli pääsääntöisesti hyviä kokemuksia palvelullistamisen saralta, mutta myös haasteita ja huonoja kokemuksia oli esiintynyt. Hyvissä kokemuksissa korostui tarjoavan osapuolen asiantuntijuus, yhteydenottojen tehokkuus, kyvyt, huolettomuus sekä oikeanlainen räätälöinti asiakkaan eli haastateltavien tarpeisiin. Huonoissa kokemuksissa korostui toisaalta haasteet tarpeellisuuden sekä saatavuuden suhteen, erityisesti pandemian aiheuttamien rajoitteiden puitteissa. Puolestaan huonoissa kokemuksissa ilmeni yhteydenottojen haasteet, joka

näyttäytyi ongelmatilanteiden ratkaisujen hitautena tai vähäisenä palvelualltiutena.

*H3: Hyviä ja huonoja kokemuksia on ollut.*

*H4: Sopimuskumppanit kyllä tuotteistavat ja tuntevat sen tuotteen siten, että kykenevät tarjoamaan siihen oikeat palvelut mitä tarvitaan.*

Näkemyksissä ja kokemuksissa korostettiin myyvän yrityksen ammattitaidon tärkeyttä kokonaisuuden onnistumisessa. Myös palvelun ja tuotteen korrekta nivoutumista toisiaan tukevinä toimina nähtiin ensisijaisena tekijänä.

#### 4.1.1 Muutos ja merkitys

Palvelullistamisesta seurannut muutos ja merkitys nähtiin lähtökohtaisesti merkittävinä, vaikka myös merkityksen ja muutoksen suuruutta myös osaltaan vähäteltiin, joidenkin haastateltavien toimesta. Toimintamallien muutos oli merkittävin mainituista muutoksista, jossa korostettiin ydinasioihin keskittymisen kasvua. Haastateltavien mukaan yritykset kykenivät keskittymään paremmin oleellisimpiin toimiin ulkoistamalla tietyt yksityiskohdat muille, mahdollisesti asian kannalta osaavimmille toimijoille. Palvelullistaminen on myös haastateltavien mukaan selkeyttänyt toimintatapoja ja vastuunjakoja, sillä aiemmin tiettyjen palveluiden rajapinnat olivat harmaata aluetta. Jossain ongelmatilanteissa harmaan alueen ongelmat ovat haastavia, sillä ei ole varmaa tietoa kenen vastuulla sen hoitaminen on, mutta palvelullistamisessa, jossa kokonaisuus on tietyllä toimittajalla, ei vastuiden kanssa ole vastaavia ongelmia.

Ulkoistaminen koettiin kasvavissa määrin tärkeäksi kilpailukyvyn kannalta. Palvelullistaminen on haastateltavien mukaan muuttanut hankintojen osalta ajatusmaailmaan siihen suuntaan, että nykyään enemmän hankkiessa tuotteita mietitään lähtökohtaisesti mitä palveluita siihen voisi sisällyttää.

*H4: Enemmän otetaan huomioon tuotteita hankkiessa, mitä palveluita siihen mahdollisesti voidaan sisällyttää. Palvelu puolen saataavuuteen ja arvioidaan sitä enemmän.*

*H3: On se osaltaan tehostanut toimintaa.*

*H1: Ei ole juurikaan muuttanut, yksi tapa muiden joukossa.*

Vaikka muutosta korostettiin, oli suhtautuminen palvelullistamiseen muutokseen ja merkitykseen osaltaan myös neutraali, mutta myös positiivista näkemystä esiintyi. Varsinaisesti negatiivista yleisnäkemystä muutoksesta ei koettu, vaikka joitain haasteita, huonoja kokemuksia ja ongelmatilanteita olikin tullut vastaan. Palvelullistaminen on aiheuttanut lähtökohtaisesti positiivisen muutoksen, joka nähdään eteenpäin vievänä ja jopa kehityksellisenä.

#### 4.1.2 Yrityssuhteet

Palvelullistamisen vaikutukset yrityssuhteisiin koettiin suhteita tiivistävinä ja syventävinä haastateltavien osalta. Yrityssuhteita kuvailtiin muuttuneen, jopa kumppanuudeksi ja tiiviiksi yhteistyösuhteeksi palvelullistamisen johdosta. Yritysten väliset yhteistyöt kehityksen ja ongelmienratkaisujen osalta olivat haastateltavien mukaan kasvaneet. Asiakassuhteen yleistä helppoutta ja sen lisääntymistä korostettiin.

*H1: Toimittajasuhteet ovat vähän tärkeämpiä ja syvempiä, jos siihen liittyy palveluita. Yhdessä haetaan ratkaisuja. Sillasta yhteistyötä enemmän.*

*H5: Se helppous on positiivinen, helppo tehdä yhteistyötä.*

Ostajat näkevät palvelullistamisella olevan positiivinen vaikutus yrityssuhteisiin. Yrityssuhteen kehittymisellä ja vahvistumisella nähtiin vastaavasti olevan lähtökohtaisesti hyviä vaikutuksia molempien yritysten liiketoimintaan.

#### 4.2 Koettu arvo

Palvelullistamisessa arvo nähtiin muodostuvan erikoisosaamisesta, kokonaisuuden hallinnasta, luotettavuudesta, toimintavarmuudesta sekä ennakoitavuudesta. Haastateltavat korostivat tuotteeseen liittyvän tietotaidon ja erikoisosaamisen olevan avainroolissa ostotilanteessa ja arvon arvioinnissa. Ostajat luottavat siihen, että tuotetta tarjoava yritys kykenee luomaan lisäarvoa kokonaisuuden kannalta oleellisen asiantuntijuuden kautta. Myös kustannusten hallintaa ja ennakoimista pidettiin merkittävänä arvon luojana, sillä tarjoava yritys ottaa vastuun palveluiden kautta esimerkiksi laiterikkojen ennakoimisen osalta, joka on asiakasyrityksen kannalta lisäarvoa tuottava tekijä. Asiakasyritykset eli ostajat välttyvät näin ollen yllättäviltä kuluilta, joka nähdään tärkeänä kokonaisarvon kannalta.

*H1: Kyllä se on se erikoisosaaminen jollain tietyllä alueella, joka saadaan käyttöön tätä kautta.*

*H3: Se on se kokonaistoimivuus niin kaupalliselta näkökulmalta, kuin operatiiviselta.*

*H5: Sen toimittajan sellaisesta syvästä osaamisesta sen asian suhteen. Se tuottaa lisäarvoa, myös esimerkiksi kustannusten hallinnan näkökulmasta, jos se liittyy esim. johonkin laitehuoltoihin ennakoitavasti se voi estää laiterikkoja ja se taas estää sen, että tulisi tuotantokatkoja.*

Haastateltavat näkivät palvelullistamisen selkeänä lisäarvon tuojana monelta kannalta. Palvelullistaminen nähtiin ostajan näkökulmasta kannattavana ja arvokkaana toimena.

### 4.3 Tarpeet ja odotukset

Palvelullistamisen odotuksissa korostui asiakkaan eli ostajan tarpeiden tunnistaminen ja täyttäminen. Myyjän rooli korostuu ostotilanteessa, erityisesti tarpeiden kartoittamisen saralla, sillä ostaja odottaa muun muassa myyjältä oikeanlaisia kysymyksiä. Pohjimmiltaan kuitenkin tarpeiden tunnistaminen ja odotusten täyttäminen lähtee liikkeelle dialogista ostajan ja myyjän välillä. Odotuksiin ja tarpeisiin sisältyy korkea asiantuntijuus, palvelun taso, prosessien sujuvoittaminen, resurssien vapauttaminen sekä myyjän avoimuus. Myyjältä odotetaan avoimuutta ja rehellisyyttä palveluiden sekä kokonaisuuden saralla, jossa tulisi reilusti osoittaa palvelun laajuus eli mitä palvelut kattavat. Haastateltavat mainitsivat myös odottavansa lisäarvoa sekä kustannustehokkuutta.

*H4: Tärkeintä on, että pystytään vastaamaan siihen tarpeeseen mikä meillä on. Myyjät ovat siinä ratkaisevassa roolissa, koska he tuntevat sen tuotteen, toki se on lopulta sellainen dialogi.*

*H6: Päästää käsiksi toimittajan omiin innovaatioihin. Päästään ehkä ohjaamaan ja tekemään yhteistyötä innovaatioiden saralla.*

Ostajat odottavat palvelullistamiselta, että kokonaisuus hoidetaan sovitulla tavalla tarpeiden mukaisesti. Palvelullistamisella haetaan myös vastuunsiirtoa ja riskien jakoa, josta myös ollaan valmiita maksamaan. Myös arvojen yhteensopiavuutta sekä kestäväää kehitystä odotetaan myyvältä yritykseltä, joiden merkitys nähdään olevan huomattavassa kasvussa. Toimittajan kanssa tehdystä yhteistyöstä odotetaan myös tukea kehitykseen ja innovaatioihin. Myös ostajat toivovat ja odottavat pääsyä käsiksi toimittajan omiin innovaatioihin, jotka ovat relevantteja ostetun palvelullistamisen kokonaisuuden kanssa. Tietyntylaisia etuuksia odotetaan, jos tehdään tiivistä yhteistyötä palvelullistamisen merkeissä.

#### 4.3.1 Asiakastyytyväisyys

Asiakastyytyväisyyden tärkeyttä korostettiin haastateltavien toimesta. Pääsääntöisesti kokonaisuuden onnistuminen, sopimuksessa pysyminen, toimintavarmuus, toimivuus ja oikea hinnoittelu oli asiakastyytyväisyyden kannalta aivan ensisijaista. Hinnoittelussa korostui hinnan stabiilius sekä kilpailukyvykkyys. Tyytyväisyyttä lisäsi myös asiakaspalvelun taso, jossa korostettiin vastaamisen nopeutta ongelmatilanteissa, joten toimittajan tavoitettavuus on hyvin tärkeää. Tehokas kommunikointi toimittajan ja ostajan välillä on siis tärkeää kokonaistyytyväisyyden saralla. Tarpeiden täyttäminen korostui myös tyytyväisyyden osalta

vastaavasti haastateltavien vastauksissa, sillä ostajat pyrkivät saavuttamaan tarpeiden täyttämisen siten, että ei olisi mitään turhaa, mutta kaikki tarpeellinen. Yleinen mittari asiakastytyväisyyden osalta nähtiin olevan myös reklamaatioiden määrä.

*H5: Laitteiden ja palveluiden toimivuus ensisijaisena tekijänä. Reklamaatioiden määrä eli niiden vähäisyys.*

Lähtökohtaisesti asiakastytyväisyys rakentuu kokonaisuuden toteuttamisesta sovitulla tavalla, läpinäkyvyydestä sopimusta tehdessä sekä sopimuskauden aikana ja toimittajan aktiivisesta asennoitumisesta kommunikointiin sekä ongelmatilanteiden ratkaisemiseen.

#### 4.4 Hyödyt

Palvelullistamisen hyötyinä nähtiin olevan muun muassa resurssien vapautuminen ydinosaan, asiantuntijuuden lisääntyminen, yhteinen kehittäminen sekä helppous. Hyötyinä resurssien vapautumisessa korostettiin kehittymisen ja kilpailukyvyn kasvua, sillä yritys kykenee keskittymään strategiaan ja oleellisiin toimiin entistä tehokkaammin. Myös selkeyttä ja hallittavuutta korostettiin, viitaten toimien keskittämiseen harvemmille sopimuskumppaneille palvelullistamisen johdosta. Palvelullistamisessa olennaista onkin kokonaisuuksien hankinta yhdeltä toimijalta useamman sijaan eli toimittajakentän pieneneminen. Yhteydenotto ja ongelmatilanteiden ratkaiseminen tehostuvat, kun ei tarvitse ottaa yhteyttä moneen eri toimittajaan.

*H2: Meillä on mahdollisuus itsellä keskittyä niihin strategiaan asioihin mitä me pidämme tärkeinä.*

*H6: Innovaatiot, nopeus sekä hallittavuus näin ensimmäisenä tulee mieleen. Resurssien hyötykäyttö. Hyödytään toimittajien kehitystyöstä yms. Voidaan keskittyä omaan.*

Hyötyjen osalta haastateltavat mainitsivat useita hyötyjä, joiden keskiössä nähtiin olevan omaan ydintoimintaan panostaminen. Palvelullistaminen johtaa ostajien näkökulmasta uudenlaiseen priorisointiin, joka taas mahdollistaa yrityksen kilpailukyvyn kehittämistä. Palvelullistamisella on mahdollista saavuttaa resurssien optimointia, vähentää tuotekehityskuluja sekä mahdollistaa erilaisten ammattilaisten hyödyntämisen, joita omassa organisaatiossa ei ole. Haastateltavien mukaan omassa yrityksessä ei välttämättä kannata olla jokaisen osa-alueen eksperttiä, sillä se ei välttämättä ole kustannustehokasta ja näin ollen kannattavaa.



## 4.5 Haitat ja riskit

Palvelullistaminen ei koettu olevan täysin ongelmaton, sillä myös haasteita, haittoja sekä riskejä tunnistettiin haastateltavien toimesta. Päälimmäiseksi nostettiin myyvän yrityksen kyvykkyys suoriutua sovitulla tavalla, jossa korostettiin taloudellista riskiä. Huolta aiheutti riskikartoitus ja sen merkitys, sillä ostaessa ei voi olla varma toimittajan talouden tilasta. Myös oleellista oli toimitusvarmuus ja sen aiheuttamat ongelmat, jos siitä ei pystytä pitämään kiinni. Konkreettisten haittojen ja riskien lisäksi haastateltavat kokivat riskejä mainehaitan ja arvojen saralla. Haastateltavat korosti arvojen osalta vastuullisuuden ja kestäväen kehityksen tärkeyttä, joiden kohdalla voi myyvä yritys aiheuttaa ristiriitaisia tilanteita. Ostajille on tärkeää, että arvot, erityisesti vastuullisuus, olisi myyvän yrityksen osalta linjassa omien eli ostajan yrityksen arvojen kanssa. Haasteita koettiin niin ikään arvon ja hinnan määrittämisen saralla, jossa riskinä korostettiin myös taloudellista kannattavuutta. Hinnoittelun läpinäkyvyys mainittiin hälvenevän palvelullistamisessa, sillä ostaja ei voi tietää kuinka paljon marginaalia mihinkin osioon on laitettu.

*H4: Kestävyys ja erilaiset vastuullisuus teemat ovat tänä päivänä tärkeitä, joita huomioidaan ja vaaditaan toimittajilta.*

*H1: Ei ole niin helppoa vaihtaa sitä toimittajaa. Riskinä, ettei synnytetä toimittajalle monopoliasemaa, toimittaja sanelee hinnat ja ehdot.*

*H6: Hankalaa jos yrityksen tarjoaman kokonaisuuden jokin prosessi ei ole täysin kunnossa, koska me emme voi vaihtaa yhtä prosessia, kun se on osana kaikkea.*

Huolta aiheutti myös liiallinen sitoutuminen toimittajaan eli toimittajariippuvuus, joka voi olla haitallista kilpailutuksen ja hinnoittelun sekä ehtojen osalta. Liiallinen tukeutumien ja sitoutuminen yhteen toimittajaa nähtiin riskinä myös oman osaamisen kehittymisen kannalta kuin yleisen markkinanäkemyksen heikentymisen osalta. Toimittajariippuvuus aiheuttaa myös ongelmia tilanteissa, jossa toimittaja haluttaisiin syystä tai toisesta vaihtaa, mutta liiallisen sitoutuneisuuden myötä se voi olla hyvinkin hankala ja kallis prosessi. Vastaavanlainen ongelma on tilanteessa, jossa palvelullistettu kokonaisuus on yhtä osa-aluetta lukuun ottamatta toimivat, mutta kokonaisuuden luonteen puitteissa sitä kyseistä yhtä osa-aluetta ei voi vaihtaa tai irrottaa kokonaisuudesta. Osa-alueen ongelmat pitää hoitaa tarjoavan yrityksen kanssa palautteen muodossa tai pahimmassa tapauksessa vaihtaa toimittajaa yhden heikon osa-alueen takia, joka on suhteessa osa-alueen ongelmaan sekä myös yleisesti hyvin kallista ja aikaa vievää.

## 4.6 Ostopäätös

Ostopäätöstä selvitettiin aiempien palvelullistamisen aihealueen ostojen kautta, jossa pyrittiin löytämään syyt valinnalle, verraten mahdollisesti sitä perinteiseen tuoteostoon. Päätökseen vaikutti enimmäkseen oman osaamisen taso, resurssien optimointi ja kokonaiskustannus. Omaan osaamista verrattiin tarjottuun kokonaisuuteen, jossa arvioidaan ulkoistamisen kannattavuutta tehostamisen ja kustannusten kautta. Haastateltavat nostivat esille tuotteen valmistajan tuotteeseen kytkeytyneiden palveluiden tason olevan usein korkeampia, mitä mahdollisesti saa muualta tai suoritettua oman yrityksen sisällä. Usein ostopäätös perusteltiin myös resurssien optimoinnilla, jossa ostajan yritys keskittyy omaan ydinosaamiseensa ja tuotteen valmistaja hoitaa palveluillaan oman osansa. Oleellista on tietenkin kokonaiskustannus, jota korostettiin odotetulla tavalla, sillä sen nähtiin kuitenkin olevan lähtökohta ostopäätöstä tehtäessä. Ostopäätökseen lopulta vaikuttaa useampi henkilö, varsinkin suurempien kokonaisuuksien kohdalla, mikä tietenkin hankaloittaa lopulliseen päätökseen päätymistä.

*H5: Ammattitaito on usein valmistajan puolella, sillä he omaavat usein parhaat mahdollisuudet tarjota palveluita kyseiseen tuotteeseen.*

Ostopäätökseen vaikuttaa myös oleellisesti ostettava kokonaisuus, joita haastateltavien osalta oli lukuisia erilaisia. Eniten palvelullistamista esiintyi monimutkaisten koneiden huollon, kunnossapidon, asennusten, kalibroinnin ja ohjelmistojen muodossa. Palveluita ja tuotteita ostettiin myös yksinkertaisempien tuotteiden kohdalla, kuten esimerkiksi vesiautomaatteja ostettiin täyttöpalvelun kanssa. Vastaavasti työkaluja ja yleisiä varaosia ostettiin palvelullistamisen periaatteen mukaisesti, jossa toimittaja huolehtii jatkuvasta saatavuudesta sovittujen tuotteiden osalta.

### 4.6.1 Ostoprosessi

Useimmat haastateltavat kuvailivat ostoprosessin olevan pääpiirteittäin samanlainen kuin mikä tahansa siihen verrattava hankinta. Ostajan näkökulmasta ei ole lähtökohtaisesti merkittävää eroa onko hankinnan kohteena tuote, palvelu tai näiden yhdistelmä. Haastateltavien osalta mainittiin kuitenkin, että usein palvelullistamisen aihealueen ostot sisältävät monimuotoisempia sopimuksia. Tämä aiheuttaa sen, että sopimuksen laatiminen ja tarpeiden kartoittaminen on kuitenkin hieman työlämpi kokonaisuus verraten perinteiseen tuotehankintaan. Palvelullistamisen ostoprosessiin sisältyy kokonaisvaltaisempaa ja pidemmälle ajalle kohdistettua suunnittelua. Erityisesti myös kokonaiskustannuksien osalta arviointi on tärkeämpää ja siihen keskitytään tuoteostoa tarkemmin. Palvelullistamisessa kuten monessa muussakin hankinnassa oleellista on tiedustella toimittajan olemassa olevilta ja aiemmilta asiakkailta arvioita ja mielipiteitä toimittajan tarjonnasta sekä toimintamalleista.

*H1: Keskitytään enemmän siihen kokonaiskustannukseen ja sen arviointiin keskitetään. Lasketaan pidemmältä ajalta kustannuksia.*

*H3: Ei se oikeastaan ole poikkeavaa juurikaan.*

Vaikka eroavaisuuksia esiintyi haastateltavien osalta, korostui kuitenkin varmuus siitä, että palvelullistamisen ostoprosessia ei koeta mullistava ongelmallisenä tai liian poikkeavana perinteisten hankintamenetelmien hyödyntämisen kannalta. Palvelullistamisen ostoprosessissa voi hyödyntää yrityksen aiempia hankinnoissa yleisesti käytettäviä malleja ja järjestelmiä ilman suurempia ongelmia.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Viidennessä ja viimeisessä tutkielman luvussa tehdään tutkimuksen tuloksista johtopäätökset sekä yhteenveto. Ensimmäiseksi pyritään haastattelun tuloksista tunnistamaan yhteneväisiä piirteitä teorian kanssa tutkimuskysymysten valossa, sekä keskitytään löytämään uusia ilmenneitä näkökulmia, joilla ei ole aiempaa teoreettista pohjaa. Teoreettisten johtopäätösten jälkeen pohditaan tutkielman liikejohdollisia johtopäätöksiä. Tutkimustulosten analysoinnin jälkeen arvioidaan tutkimuksen laatua sekä mahdollisia rajoitteita, jonka jälkeen esitetään jatkotutkimusehdotuksia.

### 5.1 Teoreettiset johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli ymmärtää ja kuvailla miten ostajat näkevät palvelullistamisen yleisesti kokonaisuutena, jonka lisäksi otettiin selvää tarpeista, odotuksista, koetusta arvosta, hyödyistä, haitoista sekä riskeistä. Tavoitteisiin sisältyi pyrkimys selvittää ostopäätökseen johtavia syitä sekä ostoprosessia luonnetta palvelullistamisen saralla. Tutkimuksessa pyrittiin lisäämään tietämystä palvelullistamisesta ja sen kannattavuudesta osana B2B-markkinoilla toimivien yritysten liiketoimintastrategiaa sekä toimintamallia. Tässä alaluvussa käsitellään tutkimuksen tuloksia teoriassa ilmenneiden asioiden kautta ja pyritään löytämään yhteys teorian ja tuloksien välillä.

Ensimmäinen tutkimuskysymys käsitteli näkemystä palvelullistamisesta ostajan näkökulmasta, mutta yleisellä tasolla siihen ei löydy kattavasti tukevaa teoriaa. Sen sijaa aiempaa teoriaa on osittain asiakassuhteista, hyödyistä, haitoista sekä riskeistä. Myös koettua arvoa on käsitelty teoriassa, kuten myös osaltaan ostopäätöstä.

Palvelullistamista kuvailtiin yleisellä tasolla oleellisena, strategisena ja tavoitteellisena osana nykypäivän hankintoja, joita vastaavia kuvailuja nähdään laajasti teoriassa. Näkemys palvelullistamisen aiheuttamasta muutoksesta yrityksen toimintamalleihin ja liiketoimintastrategiaan sai tukea teoriasta, jossa todettiin palvelullistamisen muuttaneen yritysten toimintaa ydinosaamiseen keskittyvään suuntaan, jossa palvelullistaminen on keskeinen tekijä (Ulaga & Reinartz, 2011). Vastaavasti tuloksissa korostettiin vastaavaa muutosta, jonka palvelullistaminen on B2B-yritystoiminnassa saanut aikaan. Voidaan siis todeta palvelullistamisen vaikuttavan toimintamalleihin siten, että yritykset kasvavissa määrin ulkoistavat ydinosaamisen ulkopuolelle jääviä toimia niihin paremmin keskittyneille yrityksille. Palvelullistaminen johtaa ydinosaamisen panostamiseen ja tukitoimintojen lisäämiseen. Kuten myös teorian mukaan ulkoistaminen nähdään mahdollistavan strategisiin ja kilpailuetua edistäviin toimintoihin keskittymisen (Huikkola ym., 2020).

Teoriasta poiketen ostajat kuvailevat palvelullistamisen vakiintuneena ja jopa arkipäiväisenä, joka on uusi näkemys aiheesta, sillä teoriassa ei sitä yleisesti nähdä vielä niin vakiintuneena. Toki teoria kattaakin laajemman näkemyksen ja monet toimialat, joten varmasti haastattelun tuloksiin vaikuttaa toimiala ja yritys sekä niiden kehityksen taso. On kuitenkin paljon yrityksiä, jotka eivät ole vielä siirtyneet palvelullistamisen pariin, vaikka käytännön kriteerit olisivat kohdillaan. Toisaalta on myös vastaavasti olemassa jo yrityksiä, jotka eivät myy tuotteitaan ilman siihen liitettyjä palveluita. Kasvavissa määrin teknologian toimialalla tuotteet myydään vain ohjelmistojen tai muiden palveluiden kanssa. Tämän ilmiön voidaan odottaa levittyvän myös muille toimialoille tulevaisuudessa. Tuotteiden monimutkaistuessa niihin liitetyt palvelut tulevat entistä kriittisemmiksi toimintakyvyn ja eliniän takaamiseksi, joka johtaa luonnollisesti palvelullistamisen merkityksen kasvuun.

Palveluiden ja palvelullistamisen kokonaisuuden räätälöintiä ja sen merkitystä korostettiin haastatteluista saaduista tuloksista, joka esiintyi vastaavalla merkityksellä palvelullistamisen teoriassa (Kohtamäki ym., 2020). Palvelullistamisessa onki keskeisen tärkeää räätälöidä kokonaisuus juuri asiakkaan tarpeiden mukaan kannattavuuden ja kokonaisuuden onnistumisen saavuttamiseksi. Ostajat odottavat palvelullistamiselta toimintavarmuutta ja luotettavuutta toimittavalta taholta, joka on B2B-ostamisen teorian kulmakiviä (McColl ym., 2019), vaikka palvelullistamisen teoriassa sitä ei ole vastaavasti ennen todettu. Palvelullistamisessa korostuu toimintavarmuuden lisäksi palveluiden tarpeellisuus ja oikeellisuus, sillä ostajat korostavatkin palveluiden oikeanlaista liittämistä tuotteeseen sekä oikeanlaista hyödyntämistä kokonaisuuden ja koetun arvon puitteissa.

Palvelullistaminen on muuttanut hankintojen osalta ajatusmaailmaa siihen suuntaan, että kasvavissa määrin tuotehankintojen kohdalla mietitäänkin mitä palveluita siihen voisi sisällyttää. Muutos kertoo tuotokeskeisen ajatusmallin merkityksen vähentymisestä ja puolestaan palveluiden sekä ratkaisukeskeisen mallin lisääntymisestä. Ostajat kokevat, että tuote ei ole enää riittävä sellaisenaan, vaan jopa odotetaan siihen sisältyvän edes mahdollisuuden tasolla palveluita. Palvelullistaminen koetaan myös vastuullisempana toimintamallina kuin tuotokeskeistä, sillä siinä keskitytään koko elinkaareen.

Palvelullistaminen koettiin mahdollistavan asiakassuhteen syventymisen, joka on yhteneväinen teorian kanssa (Huang ym., 2022). Palvelullistaminen nähdään kannattavan toimintamallina, jos tavoitteena on syventää asiakassuhteita. Palvelullistamiselta odotetaankin niin tuloksien kuin teorian varjossa yritysten väliltä tietynlaista tiivistä yhteistyötä. Teoriassa tiivis yhteistyö nähdään kannattavana innovaatioiden ja kehityksen kannalta toimittajan näkökulmasta (Wang ym., 2022), kun taas tuloksien osalta myös ostajan näkökulmasta. Tiivis yhteistyö nähdään mahdollistavan edistyneemmän kehitystyön ja innovaatiot. Palvelullistaminen mahdollistaa molemminpuolista kannattavuutta yhteistyön tiivistymisen kautta.

Palvelullistaminen on kehittänyt ja muuttanut yritysten toimintaa ja menetelmiä siihen suuntaan, että vastuut ovat yritysten välillä selkeämpiä. Tilanteissa,

jossa yksi kokonaisuus on jaettu monelle eri toimijalle, voi ilmetä tilanteita, jossa rajapintojen harmaiden alueiden ongelmatilanteet ovat haastavia, sillä ei niiden vastuuta ei välttämättä kyetä selkeästi kohdentamaan. Puolestaan palvelullistamisessa kokonaisuus on yhden toimittajan vastuulla, joten rajapintojen harmaita alueita ja vastuunjaon ongelmia ei vastaavasti ilmene. Myös yhteydenottaminen ongelmien sattuessa on suoraviivaisempaa ja yksinkertaisempaa, kun yhteydenottoja on monen sijaan vain yksi. Palvelullistaminen helpottaa ja selkeyttää sekä tehostaa ongelmatilanteiden ratkaisua ja vastuunjakamista. Vastuunjakamisen selkeys ja ongelmatilanteiden tehokas ratkaiseminen puolestaan tehostaa yrityksen ja kokonaisuuden suorituskykyä, luo arvoa sekä lisää yrityksen kannattavuutta.

Koettua arvoa selvitettiin haastattelussa, joiden tulokset vastasivat teoriassa ilmenneitä asioita. Teoriassa korostettiin tietotaidon tärkeyttä arvon luomisessa ja kokemisessa (Raddats ym., 2022), kuten myös tuloksissa, sillä siellä vastaavasti korostettiin palvelullistamisen ohella saatavan ammattitaidon merkitystä arvon kannalta. Teoriassa todetaan että, asiakasyritykset kokevat saavansa arvoa palvelullistamisesta yhdeksällä eri tavalla. Niitä ovat viivästyksien välttäminen, nopea ongelmien ratkaisu, matalat kulut, kiinteän pääoman vähentäminen, prosien kehittäminen, innovaatiot, toimittaja riippuvuuden välttäminen, taloudellisten ongelmien riskien lasku sekä kilpailuedun kehittäminen. (Macdonald ym., 2016) Teorian lisäksi monet mainitut kohdat tulivat ilmi myös haastattelussa ja tuloksissa, sillä ostajat kokevat saavansa arvoa pitkälti teoriassa mainittujen asioiden kautta. Tosin toimittaja riippuvuus sekä taloudellisten ongelmien riski koettiin puolestaan myös huolestuttavina ja kokonaisriskiä lisäävinä tekijöinä hankintoja tehdessä palvelullistamisen tiimoilta.

Hyötyjen osalta nähtiin joitain yhteneväisyyksiä tuloksien ja teorian välillä. Vastaavasti hyötyinä nähtiin useita samoja ulottuvuuksia kuin koetun arvon kohdalla, kuten muun muassa uudenlaisen ammattitaidon ja tietotaidon saaminen palvelullistamisen kautta. Kokonaisuuden hyötyyn ja maksuvalmiuteen vaikuttaa merkittävästi saatava ammattitaito, vaikka suoranaisesti ammattitaito ei ole varsinainen pääkohta tai merkittävin hinnan määrittelevä tekijä sopimuksessa, on se silti usein oleellinen tekijä kokonaisuuden kannalta. Ammattitaidon ja tietotaidon merkitystä korostettiin kilpailukyvyn näkökulmasta niin teoriassa (Huang ym., 2022) kuin tuloksissa. Voidaan siis nähdä, että ammattitaito ylipäättään luo lähtökohtaisen tarpeen palvelullistamiselle, sillä ilman sitä palvelut olisivat huomattavasti tarpeettomampia. Erikoisosaamisen ja ammattitaidon tulisi olla sillä tasolla, että palvelu on kannattava sisällyttää osaksi tuotehankintoja.

Kiristyvässä ja kehittyvässä kilpailussa markkinoilla nähdään kasvavissa määrin palvelullistaminen kannattavaksi, sillä ei ole usein järkevää suorittaa kaikkia toimintoja sisäisesti. Kilpailukyvyn saavuttamiseksi palvelullistamisesta seurannut ulkoistaminen on tuloksien mukaan joillain toimialoilla jopa elinehto. Palvelullistamisella yritys pääsee käsiksi erityisosaamiseen, jota sillä ei mahdollisesti ole. Ilman palvelullistamisen tarjoamaan mahdollisuutta erityisosaamiseen, olisi organisaatio ja henkilöstö usein tarpeettoman suuri ja suhteellisen tehoton kokoonsa nähden. Palvelullistamisella saavutetaan hyötyinä resurssien

optimointi, jossa korkea toimintakyky ja osaamisen taso suhteessa käytettyihin resursseihin on erinomainen.

Haitat ja riskit tuloksien osalta saivat niin ikään osittain tukea palvelullistamisen teoriasta. Haasteita koetaan muun muassa arvon määrittämisen saralla niin tuloksien kuin teorian osalta, jossa korostetaan juuri palvelullistamisen kokonaisuuden arvon määrittämisen vaikeuksia (Y. Zhang ym., 2022). Toisaalta myyvän yrityksen marginaalin hahmottaminen aiheuttaa myös ongelmallisia ja tilanteita ja riskejä, sillä asiakas ei tiedä mistä lopulta maksaa ja kuinka paljon. Huolta ja riskejä aiheuttaa myös toimittajan mahdolliset ongelmat toimitusvarmuuden osalta sekä mahdollinen toimittajariippuvuus. Toimittajariippuvuudesta aiheutuu ongelmia kilpailukykyisen hinnan tavoittelun saralla. Palvelullistamisesta johtuva sitoutuminen ja riippuvuus voi johtaa tilanteeseen, jossa ostaja ei voi valita kilpailukykyisintä hintaa tarjoavaa toimittajaa. Toimittajariippuvuus on ostajan näkökulmasta palvelullistamisen riskeistä yksi merkittävimmistä.

Saaduista tuloksista ostoprosessin ja ostopäätöksen osalta löydettiin osittaisia yhteneväisyyksiä teorian kanssa. Ostoprosessia kuvailtiin tavanomaisena hankintaprosessina, jolla on teoreettinen pohja. Haastattelussa kuvailtiin ostoprosessin olevan samankaltainen kuin teoriaosuudessa kuvailtu prosessi, sisältäen kaikki oleelliset vaiheet aina ongelman ja tarpeen määrittämisestä, vaihtoehtojen karsimiseen sekä lopulta valintaan eli ostopäätökseen (Marvasti ym., 2021). Hankintojen päätöksenteon monimuotoisuutta korostettiin haastattelussa, joka myös ilmeni teoriassa, jossa hankintoja hankaloittaa usean henkilön mielipiteen huomioon ottaminen päätöksenteon yhteydessä (Purmonen ym., 2023).

Ostopäätökseen palvelullistamisen osalta tutkimuksessa päästiin myös uusiin näkökulmiin, joka on varsin luonnollista, sillä sitä ei ole aiemmin palvelullistamisen saralla tutkittu. Palvelullistamisen ostopäätöksenteossa vetävinä tekijöinä on koettu hyöty suhteessa haittoihin sekä sen tuoma lisäarvo, joka ilmenee myös hankinnoissa palvelullistamisen ulkopuolellakin. Palvelullistamisessa sen sijaan, poiketen perinteisestä ostosta, ostopäätöstä tukee sen helppous, innovatiivisuus ja resurssien optimointi, jossa korostuu omaan ydinosaan keskittyminen. Ostopäätöstä tehtäessä ostajat puntaroivat halua ja kykyä suorittaa toimintoja sisäisesti pohtien muun muassa tarvittavia resursseja, joita suhteutetaan kannattavuuteen, toimintakykyyn ja kustannuksiin, joita toiminnon ulkoistaminen sisältää.

Ostoprosessin suhteen palvelullistaminen ei suoranaisesti poikkea perinteisestä ostosta, vaikkakin se saattaa olla hieman monimutkaisempi ja ajallisesti vaativampi kokonaisuus, mutta ei kuitenkaan aiheuta suurempia ongelmia. Ostoprosessin samankaltaisuus voidaan nähdä positiivisena asiana, sillä se ei ostona itsessään aseta kynnystä yrityksen hankinnoille ja on näin ollen vielä kannattavampi vaihtoehto tulevaisuuden hankintojen osalta. Joten yritys, joka ei vielä palvelullistamisen aihealueen tiimoilla tee hankintoja, voi siirtyä palvelullistamisen hankintojen pariin ilman suurempia koulutustarpeita ostoprosessin suhteen.

Kestävää kehitystä ja oikeanlaisia arvoja korostettiin sekä teorian (Kreye ym., 2021), että haastattelun tuloksien osalta. Näiden merkitys nähdään olevan kasvussa niin hankintoja tehdessä kuin sen aikana. Ostajien mukaan on yhä

kasvavissa määrin tärkeämpää, että palvelullistamisen kokonaisuutta tarjoava yritys omaa vastaavia arvoja sekä näkemyksiä, erityisesti kestävän kehityksen ja vastuullisuuden osalta. Palvelullistamisen vastuullisuus korostuu verrattaessa sitä tuotokeskeisen toimintamalliin, jossa tuotteiden tuotannosta aiheutuneet päästöt ovat merkittäviä suhteessa palveluihin, jotka ovat usein aineettomia (Deng ym., 2023) ja joiden osuutta nimenomaan palvelullistamisessa lisätään.



KUVIO 3 Päätulokset

Keskeisimmät tulokset ovat esitettynä kuviona (kuvio 3). Ostajan näkemys koostuu tarpeista ja odotuksista, koetusta arvosta, hyödyistä, riskeistä sekä haitoista ja ostopäätöksestä, jossa olennaisinta on ostopäätökseen vaikuttavat tekijät. Useat tekijät korostuvat monen teeman kohdalla, mutta päällimmäisiksi nousivat innovaatio sekä ammattitaito. Toimittajan erikoisosaaminen eli ammattitaito koetaan hyötynä, arvoa tuottavana osa-alueena, jota myös odotetaan ja nähdään tarpeena palvelullistamisessa. Vastuullisuutta puolestaan odotetaan palvelullistamisessa sekä itsessään palvelullistaminen nähdään vastuullisena. Tarpeissa ja odotuksissa pääkohtina ilmenee myös oikeanlainen kokonaisuuden räätälöinti. Hyötyjen osalta nousi päällimmäisiksi ydinosaamiseen keskittymisen mahdollistaminen sekä yleinen helppous, jonka palvelullistaminen mahdollistaa. Riskien ja haittojen ongelmallisimmat osa-alueet ovat toimittajariippuvuus, toimitusvarmuus sekä taloudelliset ongelmat. Ostopäätöksessä tärkeimpinä asiahaaroina ovat omien resurssien optimointi, kokonaiskustannus sekä koetut hyödyt, joista merkittävimpana ostopäätöksen suhteen korostuu omaan ydinosaamiseen keskittyminen.

Yleisesti palvelullistaminen nähdään edistyksellisenä ja kannattavana toimintamallina, joka parhaimmillaan mahdollistaa kilpailukykyä ja edistää asiakassuhteita. Palvelullistamisella koetaan olevan vakaa pohja ja se on laajasti käytössä, mutta sen nähdään vain kehittyvän ja kasvavan jatkossa.

Uusimmat innovaatiota niin B2B kuin B2C markkinoilla pohjautuvat kasvavissa määrin palveluihin ja niiden hyödyntämiseen, jossa keskiössä on



digitalisaatio ja taustalla vahvasti palvelullistamisen soveltaminen. Palvelullistamisella on vielä paljon tilaa ja käyttömahdollisuuksia eri toimialoilla sekä erilaisilla markkina-alueilla, erityisesti kehittyvillä alueilla. Palvelullistamisella voidaan olettaa olevan myös merkitystä vastuullisuuden, kestävän kehityksen ja muiden vihreiden arvojen edistämiseksi. Kehittyneiden maiden tuotannon tuotekeskeinen toimintamalli nähdään olevan merkittävä ilmastonmuutoksen aiheuttaja, joten aineettomia palveluita lisäämällä eli palvelullistamisella voisi jopa hidastaa ilmastonmuutosta.

Tuloksissa ilmeni yllättäen odotusten vastaisesti yllättävän paljon teoriassa ilmenneitä asianhaaroja, mutta myös uusia näkökulmia aiheeseen onnistuttiin löytämään. Uusien näkökulmien löytäminen olikin tutkielman tärkeimpiä tavoitteita, sillä ostajan näkökulmaa ei olla aiemmin näin kattavasti tutkittu. Tulokset B2B-ostajan näkemyksistä ovat myös edistyksellisiä yleiseltä kannalta, sillä ostajan näkemystä ei olla juurikaan tutkittu aihealueesta riippumatta. Lähtökohtana on ollut tukeutua B2C-kuluttajan ostokäyttäytymisen piirteisiin tutkiessa vastavasti B2B-ostajaa, vaikka ne eivät täysin vastaa toisiaan.

## 5.2 Liikejohdolliset johtopäätökset

Liikejohdollisesta näkökulmasta tutkielma tarjoaa selvitystä ja ymmärrystä palvelullistamisen nykytilasta ja mahdollisuuksista. Erityisesti toimittajat ja muut palvelullistamista tarjoavat yritykset pääsevät kehittämään tarjontaan parempaan suuntaan ymmärtäessään paremmin heidän asiakkaitaan eli ostajia. Myyjät voivat rakentaa tarjottavan palvelullistamisen kokonaisuuden paremmin asiakkaalle soveltuvaksi ottaen huomioon tutkielmassa käsitellyt teemat. Tutkielmassa ilmenee toimittajalle kriittisiä aihealueita oikeanlaisen tarjonnan mahdollistamiseksi ja asiakkaan ymmärtämiseksi, kuten tarpeet, odotukset, arvon kokeminen, hyödyt, haitat ja ostopäätöksenteko. Yleisesti katsoen, kokonaisuuden, tarjonnan ja myynnin onnistuminen tarvitsee tuekseen hyvän asiakkaan näkökulman ymmärtämisen, jota tällä tutkimuksella pyrittiin tukemaan. Kovan kilpailun markkinoilla se, joka tuntee asiakkaat parhaiten, usein myös pärjää vastaavasti parhaiten. Asiakkaan näkökulman ymmärtäminen auttaa niin toimittajaa kuin asiakasta.

Palvelullistamisen tietoisuuden kasvattaminen kehittää palvelullistamisen toimintamallia ja levittää sen esiintymistä markkinoilla. Tutkielma lisää varmuutta toimittavan yrityksen palvelullistamiseen siirtymiseen tarjoamalla tietoa asiakkaiden tarpeista. Tutkimus pyrkii selkeyttämään palvelullistamisen, jotta se olisi mahdollista ottaa käyttöön minkä tahansa kriteerit täyttävän yrityksen toimesta. Käytännössä palvelullistamista voidaan harjoittaa minkä tahansa yrityksen toimesta, joka myy jotain tuotteeksi määriteltävää, johon on mahdollista liittää palveluita.

Palvelullistaminen voi tarjota myös kansainvälistä menestystä suomalaisille yrityksille, jotka omaksuvat palvelullistamisen toimintamallin. Suomessa B2B-markkinoilla on hyvin vaikeaa haastaa kansainvälisiä toimijoita

hintakilpailussa, sillä työvoimakustannukset ovat Suomessa huomattavasti korkeampia kuin monessa muussa maassa. Palvelullistaminen tarjoaa suomalaisille yrityksille mahdollisuuden edistää kestävästä kilpailukykyä tarjoamalla palveluita, joita kilpailijat eivät voi sellaisenaan kopioida. Palvelullistamisen omaksunut yritys verrattuna tuotekeskeiseen yritykseen nähdään edistyneemmänä ja paremmat arvot omaavana yrityksenä asiakkaiden näkökulmasta.

Vastaavasti myös ostajat voivat kehittää omaa tekemistään ja hankintojen suorittamista palvelullistamisen saralla, sillä tämä tutkimus mahdollisesti antaa uusia näkökulmia, joita ei ole omakohtaisesti kokenut tai tarvinnut aiemmin. Ostajat voivat mahdollisesti kehittää tutkielman teorian, tuloksien ja johtopäätösten pohjalta uusia toimintamalleja hankintojen osalta ymmärtäessään laajemmin oston ja palvelullistamisen suhdetta. Ostajat kykenevät kartoittamaan ja välttämään paremmin mahdollisia ongelmakohtia ja riskejä, joita palvelullistamisen oston kohdalla saattaa ilmetä. Tutkielma tarjoaa tukea palvelullistamisen oston onnistumisen todennäköisyyden maksimoimiseksi.

Kokonaisuuden puitteissa tutkielman tulokset kannustavat palvelullistamisen yrityksiä toimimaan palvelullistamisen piirissä ostajina ja/tai myyjinä. Tutkimuksen tulokset korostavat kannattavuutta ja hyötyjä enemmän kuin mahdollisia riskejä tai haittoja. Palvelullistaminen mahdollistaa kilpailuetua tavalla, jota kilpailijat eivät kykene kopioimaan verraten aiempaan toimintamalliin, joka on perustunut lähtökohtaisesti tuotekeskeisyyteen. Kovan kilpailunmarkkinoilla on jatkossa lähes mahdotonta selvittää tuotekeskeisellä ajatusmallilla ilman palvelullistamista.

### 5.3 Laadun arviointi

Korkean luotettavuuden saavuttamiseksi tutkimuksessa pyrittiin saavuttamaan mahdollisimman kattava ja laadukas aineiston keruu (Hirsjärvi ym., 2009), mahdollisten rajoitteiden puitteissa. Haastateltaviksi valittiin ostajia, joilla oli usean vuoden kokemus niin oston ylipäättään kuin palvelullistamisesta. Tällä pyrittiin saavuttamaan laadukkaat vastaukset ja sitä kautta laadukas aineisto.

Aineiston laadun takaamiseksi aineiston keruu eli haastattelun kysymykset pyrittiin luomaan riittävän monipuoliseksi, mutta aikarajoitteiden takia niiden määrää jouduttiin rajoittamaan. Aikarajoitteet muodostuivat siitä, että haastateltavia oli vaikea saada pidempään haastatteluun, joten tavoiteaika haastattelulle oli 15 minuuttia. Kysymykset pyrittiin muotoilemaan riittävän avoimiksi, jotta niistä saisi mahdollisimman paljon irti erilaisia vastauksia, mutta kuitenkin riittävän kohdistettuja, jotta pysyttäisiin aihealueella. Lähtökohta kysymysten muotoilulle oli ymmärrettävyys, jotta vastaaja kykenee ymmärtämään ja lopulta vastaamaan kysymykseen tarkoituksen mukaisesti. Vastauksiksi haettiin mahdollisimman monimuotoisia, koska monimuotoiset vastaukset ovat luotettavuuden kannalta oleellisia, sillä ne jättävät vähemmän tilaa analysointi vaiheen tulkinnoille, joka luonnollisesti lisää luotettavuutta (Korstjens & Moser, 2018). Tulosten luotettavuuden ja läpinäkyvyyden lisäämiseksi haastattelun vastuksista

esitettiin muutamat oleelliset vastaukset sitaatteina, mutta sitaattien määrää pyrittiin rajoittamaan tulosten selkeyden takaamiseksi ja tiiviin sekä ymmärrettävän kokonaisuuden saavuttamiseksi.

Tutkimuksen rajoituksena oli väistämättä otoskoko, joka oli lopulta riittävä saavuttamaan uusia tuloksia aiheesta, mutta yleisesti katsottuna se oli varsin pieni. Tuloksien yleistäminen on täten haasteellista ja ongelmallista, mutta eittä-mättä tuloksista voidaan vetää yleisiä johtopäätöksiä, vaikka kaiken kattavaa tu-losta ostajan näkemyksestä palvelullistamisesta ei voida vetää. Otoskoko ei kui-tenkaan nähty tarpeelliseksi kasvattaa, sillä jo tällä otoskolla saatiin uuteen tut-kimusnäkökulmaan jotain uutta.

Haastattelujen kestot olivat tarkoitusten mukaisesti melko lyhyet, sillä pi-demmillä haastatteluilla ei olisi saatu haastateltavia. Kuitenkin on todettava, että haastattelujen kestot luovat rajoituksia aineiston laadun kannalta, sillä oletetta-vasti pidemmällä ja laajemmalla haastattelulla aiheesta olisi saatu vielä laaduk-kaampaa ja kattavampaa tietoa. Aihetta ei olla kuitenkaan ostajan näkökulmasta aiemmin vastaavasti tutkittu, joten lyhyiden haastatteluiden tulokset ovat ole-mattomia aiempia tuloksia parempia.

## 5.4 Jatkotutkimusehdotukset

Palvelullistamisesta on jokseenkin hyvin tutkimuksia tuottavan tahon näkökul-masta, mutta ostajan näkökulmaa ei olla juurikaan enne tätä tutkimusta pääsään-töisesti käsitelty. Osaltaan ostajaa ja ostajan näkökulmaa on sivuttu joissain aihe-alueen tutkimuksissa, mutta hyvin vähäisesti. Oleellista olisi tutkia jatkossa os-tajia tarkemmin laajemmalla otannalla sekä kattavammalla haastattelulla, jos on-nistuu saamaan haastateltavia. Suomen mittakaavassa huomattavasti tätä laa-jempaa tutkimusta on mahdollisesti vaikea toteuttaa, sillä tämän tutkimuksen haastateltavien rekrytoinnissa otettiin yhteyttä merkittävästi suurimpaan osaan mahdollisista ja haastattelun kriteerit täyttävistä suomalaisista yrityksistä ja näin ollen vastaajista. Parempia tuloksia aiheesta saa mahdollisesti, jos ottaa yhteyttä satoihin kansainvälisiin palvelullistamisen aihealueella toimiviin yrityksiin, jotka ostavat määritelmään soveltuvia kokonaisuuksia. Arvioin mukaan haastat-teluun saatavien vastaajien suhde yhteydenottoihin on noin yksi haastateltava kahdestakymmenestä yhteydenotosta. Tämä suhde voidaan olettaa vain mene-vän heikompaan suuntaa, kun haastattelun kestoa kasvatetaan entisestään, sillä haastateltavia sai paremmalla todennäköisyydellä, kun korosti haastattelun ole- van lyhyt. Toki ilmiön vakiintuessa kasvaa myös potentiaalisten yritysten määrä, joka mahdollistaa luonnollisesti laajemman otannan.

Aihetta olisi kannattavaa ja mielenkiintoista tutkia vertailun kautta, jossa selvitetään mahdollisia näkemyseroja myyjän ja ostajan välillä palvelullistamisen aihealueella. Erityisesti näkemykset odotuksista, hyödyistä sekä koetuista hai-toista olisivat mahdollisesti poikkeavia myyjien ja ostajien välillä, joka luo ai-heelle tutkimusaukon. Kiinnostavaa olisi myös tutkia myyjien ja ostajien näke-myksiä yrityssuhteista palvelullistamisen saralla, jossa olisi mahdollisesti niin

samankaltaisuuksia kuin eriäviäkin näkemyksiä. Tämän tutkielman tuloksien avulla tiedetään, että palvelullistaminen lähtökohtaisesti tiivistää yrityssuhteita, mutta koetaanko se hyvänä vaiko huonona asiana myyjän näkökulmasta on vielä osittain selvittämättä. Niin kuin todettu aiemmin, ostajat puolestaan näkevät sen lähtökohtaisesti positiivisesti, mutta olematta kuitenkaan täysin ongelmaton.

Palvelullistamista voisi tulevaisuudessa tutkia myös painottaen digitalisaatiota, erilaisia ohjelmistoja ja järjestelmiä sekä mahdollisesti tekoälyä osana palvelullistamista. Toki perinteinen palvelullistaminen kasvaa ja nostaa merkitystään, mutta väistämättä digitalisaatio tulee olemaan keskeinen tema kasvavissa määrin myös palvelullistamisessa. Tekoäly voi jatkossa olla mahdollisesti oleellisessa roolissa yritysmaailmassa muun muassa tarpeiden määrittämisessä ja se saattaa johtaa palvelullistamisen kaupankäynnin automatisoimiseen, joten sen tutkimusta olisi kannattavaa suorittaa.

## LÄHTEET

- Agnihotri, A., Bhattacharya, S., Yannopoulou, N., & Thrassou, A. (2022). Foreign market entry modes for servitization under diverse macroenvironmental conditions: Taxonomy and propositions. *International Marketing Review, ahead-of-print*(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/IMR-09-2021-0287>
- Anwer, E., Deshpande, S., Derry, R., & Basil, D. Z. (2020). The value of values in business purchase decisions. *Journal of Business & Industrial Marketing, 35*(8), 1323–1334. <https://doi.org/10.1108/JBIM-03-2019-0111>
- Baines, T. S., Lightfoot, H. W., Benedettini, O., & Kay, J. M. (2009). The servitization of manufacturing: A review of literature and reflection on future challenges. *Journal of Manufacturing Technology Management, 20*(5), 547–567. <https://doi.org/10.1108/17410380910960984>
- Bastl, M., Johnson, M., Lightfoot, H., & Evans, S. (2012). Buyer-supplier relationships in a servitized environment: An examination with Cannon and Perreault's framework. *International Journal of Operations & Production Management, 32*(6), 650–675. <https://doi.org/10.1108/01443571211230916>
- Borgström, B., Hertz, S., & Jensen, L.-M. (2021). Strategic development of third-party logistics providers (TPLs): “Going under the floor” or “raising the roof”? *Industrial Marketing Management, 97*, 183–192. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.07.008>
- Bustanza, O. F., Bigdeli, A. Z., Baines, T., & Elliot, C. (2015). Servitization and Competitive Advantage. *Research Technology Management, 58*(5), 53–60. <https://doi.org/10.5437/08956308X5805354>
- Chatterjee, S., Chaudhuri, R., Vrontis, D., & Pereira, V. (2022). Examining the industrial buying behavior in Indian market: From behavior and cultural perspective for B2B buyers and suppliers. *Journal of Business Research, 151*, 86–99. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.06.059>
- Coreynen, W., Matthyssens, P., & Van Bockhaven, W. (2017). Boosting servitization through digitization: Pathways and dynamic resource configurations for manufacturers. *Industrial Marketing Management, 60*, 42–53. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.04.012>
- Coreynen, W., Vanderstraeten, J., Van Witteloostuijn, A., Cannaerts, N., Loots, E., & Slabbinck, H. (2020). What drives product-service integration? An abductive study of decision-makers' motives and value strategies. *Journal of Business Research, 117*, 189–200. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.058>
- Deng, Y., Rong, C., & Chen, R. (2023). Does manufacturing servitization reduce emissions intensity? Evidence from China. *Applied Economics, 1–16*. <https://doi.org/10.1080/00036846.2023.2208851>
- Eskola, J., & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino.
- Fargnoli, M., Costantino, F., Di Gravio, G., & Tronci, M. (2018). Product service-systems implementation: A customized framework to enhance

- sustainability and customer satisfaction. *Journal of Cleaner Production*, 188, 387–401. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.03.315>
- Fritze, M. P., Urmetzer, F., Khan, G. F., Sarstedt, M., Neely, A., & Schäfers, T. (2018). From Goods to Services Consumption: A Social Network Analysis on Sharing Economy and Servitization Research. *Journal of Service Management Research (SMR)*, 2(3), 3–16. <https://doi.org/10.15358/2511-8676-2018-3-3>
- Hakanen, T., Helander, N., & Valkokari, K. (2017). Servitization in global business-to-business distribution: The central activities of manufacturers. *Industrial Marketing Management*, 63, 167–178. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.10.011>
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P., & Sinivuori, E. (2009). *Tutki ja kirjoita* (15. uud. p). Tammi.
- Hosford, C. (2012). Search still half of all digital spending. *B to B*, 97(2), 1.
- Huang, W., Yang, J., & Wei, Z. (2022). How Does Servitization Affect Firm Performance? *IEEE Transactions on Engineering Management*, 69(6), 2871–2881. <https://doi.org/10.1109/TEM.2020.3020852>
- Huikkola, T., & Kohtamäki, M. (2017). Solution providers' strategic capabilities. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 32(5), 752–770. <https://doi.org/10.1108/JBIM-11-2015-0213>
- Huikkola, T., Rabetino, R., Kohtamäki, M., & Gebauer, H. (2020). Firm boundaries in servitization: Interplay and repositioning practices. *Industrial Marketing Management*, 90, 90–105. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.06.014>
- Jang, K. K., Bae, J., & Kim, K. H. (2021). Servitization experience measurement and the effect of servitization experience on brand resonance and customer retention. *Journal of Business Research*, 130, 384–397. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.03.012>
- Kamal, M. M., Sivarajah, U., Bigdeli, A. Z., Missi, F., & Kolioussis, Y. (2020). Servitization implementation in the manufacturing organisations: Classification of strategies, definitions, benefits and challenges. *International Journal of Information Management*, 55, 102206. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfo-mgt.2020.102206>
- Kaski, T. A., Hautamaki, P., Pullins, E. B., & Kock, H. (2017). Buyer versus salesperson expectations for an initial B2B sales meeting. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 32(1), 46–56. <https://doi.org/10.1108/JBIM-12-2015-0246>
- Kohtamäki, M., Einola, S., & Rabetino, R. (2020). Exploring servitization through the paradox lens: Coping practices in servitization. *International Journal of Production Economics*, 226, 107619. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2020.107619>
- Korstjens, I., & Moser, A. (2018). Series: Practical guidance to qualitative research. Part 4: Trustworthiness and publishing. *European Journal of General Practice*, 24(1), 120–124. <https://doi.org/10.1080/13814788.2017.1375092>

- Kreye, M. E., Link to external site, this link will open in a new window, van Donk, D. P., & Link to external site, this link will open in a new window. (2021). Servitization for consumer products: An empirical exploration of challenges and benefits for supply chain partners. *International Journal of Operations & Production Management*, 41(5), 494–516. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-07-2020-0439>
- Lee, S., Yoo, S., & Kim, D. (2016). When is servitization a profitable competitive strategy? *International Journal of Production Economics*, 173, 43–53. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2015.12.003>
- Lenka, S., Parida, V., Sjödin, D. R., & Wincent, J. (2018). Towards a multi-level servitization framework: Conceptualizing ambivalence in manufacturing firms. *International Journal of Operations & Production Management*, 38(3), 810–827. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-09-2016-0542>
- Lindberg, N., & Nordin, F. (2008). From products to services and back again: Towards a new service procurement logic. *Industrial Marketing Management*, 37(3), 292–300. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2007.07.006>
- Macdonald, E. K., Kleinaltenkamp, M., & Wilson, H. N. (2016). How Business Customers Judge Solutions: Solution Quality and Value in Use. *Journal of Marketing*, 80(3), 96–120. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0109>
- Marvasti, N. B., Huhtala, J.-P., Yousefi, Z. R., Vaniala, I., Upreti, B., Malo, P., Kaski, S., & Tikkanen, H. (2021). Is this company a lead customer? Estimating stages of B2B buying journey. *Industrial Marketing Management*, 97, 126–133. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.06.003>
- McCull, R., Truong, Y., & La Rocca, A. (2019). Service guarantees as a base for positioning in B2B. *Industrial Marketing Management*, 81, 78–86. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.11.015>
- Mier, J., Carlson, J., Bellenger, D. N., & Johnston, W. J. (2020). Business buyers are people too: Exploring how geodemographics affects business-to-business selling effectiveness. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 35(10), 1539–1552. <https://doi.org/10.1108/JBIM-01-2019-0037>
- Mohan, M., Casidy, R., Thaichon, P., & Nyadzayo, M. (2022). Leveraging consumer behavior research to forge new insights into B2B buyer behavior: Contextualizing extant research and developing a research agenda. *Industrial Marketing Management*, 105, 1–17. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.05.010>
- Nyadzayo, M. W., Casidy, R., & Thaichon, P. (2020). B2B purchase engagement: Examining the key drivers and outcomes in professional services. *Industrial Marketing Management*, 85, 197–208. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.11.007>
- Our Branches | KONE Distributors Countries. (ei pvm.). KONE Distributors. Noudeutu 2. lokakuuta 2023, osoitteesta <https://distributors.kone.com/en/about-us/distributors-countries/>
- Parry, G., Bustinza, O. F., & Vendrell-Herrero, F. (2012). Servitisation and value co-production in the UK music industry: An empirical study of Consumer

- Attitudes. *International Journal of Production Economics*, 135(1), 320–332. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2011.08.006>
- Purmonen, A., Jaakkola, E., & Terho, H. (2023). B2B customer journeys: Conceptualization and an integrative framework. *Industrial Marketing Management*, 113, 74–87. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2023.05.020>
- Rabetino, R., Kohtamäki, M., & Gebauer, H. (2017). Strategy map of servitization. *International Journal of Production Economics*, 192, 144–156. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2016.11.004>
- Raddats, C., Naik, P., & Ziaee Bigdeli, A. (2022). Creating value in servitization through digital service innovations. *Industrial Marketing Management*, 104, 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.04.002>
- Rau, C., Zbiek, A., & Jonas, J. M. (2017). Creating Competitive Advantage from Services. *Research Technology Management*, 60(3), 48–56. <https://doi.org/10.1080/08956308.2017.1301003>
- Reim, W., Sjödin, D., & Parida, V. (2018). Mitigating adverse customer behaviour for product-service system provision: An agency theory perspective. *Industrial Marketing Management*, 74, 150–161. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.04.004>
- Schaefers, T., Ruffer, S., & Böhm, E. (2021). Outcome-based contracting from the customers' perspective: A means-end chain analytical exploration. *Industrial Marketing Management*, 93, 466–481. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.06.002>
- Sousa, R., & da, S. G. J. C. (2020). Advanced services and differentiation advantage: An empirical investigation. *International Journal of Operations & Production Management*, 40(9), 1561–1587. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-11-2019-0728>
- Steward, M. D., Narus, J. A., Roehm, M. L., & Ritz, W. (2019). From transactions to journeys and beyond: The evolution of B2B buying process modeling. *Industrial Marketing Management*, 83, 288–300. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.05.002>
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (5. uud. p). Tammi.
- Ulaga, W., & Reinartz, W. J. (2011). Hybrid Offerings: How Manufacturing Firms Combine Goods and Services Successfully. *Journal of Marketing*, 75(6), 5–23. <https://doi.org/10.1509/jm.09.0395>
- Vandermerwe, S., & Erixon, D. (2023). Servitization of business updated: Now, new, next. *European Management Journal*, 41(4), 479–487. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2023.07.007>
- Vandermerwe, S., & Rada, J. (1988). Servitization of business: Adding value by adding services. *European Management Journal*, 6(4), 314–324. [https://doi.org/10.1016/0263-2373\(88\)90033-3](https://doi.org/10.1016/0263-2373(88)90033-3)
- Vendrell-Herrero, F., Bustinza, O. F., Parry, G., & Georgantzis, N. (2017). Servitization, digitization and supply chain interdependency. *Industrial Marketing Management*, 60, 69–81. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.06.013>



- Wang, Y., Gao, J., & Wei, Z. (2022). The double-edged sword of servitization in radical product innovation: The role of latent needs identification. *Technovation*, 118, 102284. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2021.102284>
- Yilun, Z., Jianghang, C., & Zhibin, J. (ei pvm.). Optimal product service system configuration considering pairing utility and uncertain customer behavior. *Flexible Services and Manufacturing Journal*, 2021(35), 343–375.
- Zhang, K., Feng, L., Wang, J., Lin, K.-Y., & Li, Q. (2023). Servitization in business ecosystem: A systematic review and implications for business-to-business servitization research. *Technology Analysis & Strategic Management*, 35(11), 1480–1496. <https://doi.org/10.1080/09537325.2021.2010698>
- Zhang, X., Guo, X., Yue, W. T., & Yu, Y. (2022). Servitization for the Environment? The Impact of Data-Centric Product-Service Models. *Journal of Management Information Systems*, 39(4), 1146–1183. <https://doi.org/10.1080/07421222.2022.2127454>
- Zhang, Y., Wei, Z., & Gao, J. (2022). Service breadth or depth? A customer perspective. *Supply Chain Management: An International Journal*, 28(4), 666–681. <https://doi.org/10.1108/SCM-04-2022-0156>
- Zhao, M. (2022). The impact of cognitive conflict on product-service system value cocreation: An event-related potential perspective. *Journal of Cleaner Production*, 331, 129987. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.129987>
- Zimmer, M., Salonen, A., & V. Wangenheim, F. (2020). Business solutions as market signals that facilitate product sales. *Industrial Marketing Management*, 91, 30–40. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.07.014>

## LIITEET

### *Liite 1 Haastattelukysymykset*

**Esitiedot** (titteli, vuosia oston parissa)

#### **Yleinen näkemys**

- Mitä ajatuksia palvelullistaminen (eli palveluiden ja tuotteiden yhdistäminen ja niiden osto) herättää?
- Millaisia kokemuksia teillä on palvelullistamisesta?
- Miten palvelullistaminen on muuttanut teidän yrityksenne toimintaa?
- Mitä palvelullistaminen merkitsee teidän yrityksellenne?
- Miten palvelullistaminen on vaikuttanut yrityssuhteisiin?

#### **Koettu arvo**

- Mistä tekijöistä näet arvon muodostuvan palvelullistamisessa?

#### **Hyödyt**

- Mitä hyötyjä palvelullistamisesta on?

#### **Haitat ja riskit**

- Mitä haittoja ja riskejä olette kokeneet palvelullistamisessa?

#### **Tarpeet ja odotukset**

- Mitä asioita odotat palvelullistamiselta ja mitkä ovat tarpeenne?

#### **Ostopäätös ja ostoprosessi**

- Millaisia ostoja yrityksenne on tehnyt, johon on sisältynyt tuote ja palvelu?
  - Mikä tekijät vaikuttivat tähän valintaa?
- Mitä palvelullistamisen ostoprosessiin sisältyy?
- Mitkä tekijät vaikuttavat asiakastyytyvyyteen?