

VAASAN YLIOPISTO
KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA
JOHTAMINEN JA ORGANISAATIOT

Antti Rajala

PALVELUN TUOTTEISTAMINEN STRATEGISENA VALINTANA

Johtaminen ja organisaatiot
pro gradu -tutkielma

Kasvuyrityksen johtamisen koulutusohjelma

VAASA 2017

SISÄLLYSLUETTELO	SIVU
TIIVISTELMÄ	7
1. JOHDANTO	9
1.1. Tutkimusongelma ja tausta	10
1.2. Tutkimuksen rakenne	12
2. TUOTTEISTAMINEN OSANA YRITYKSEN STRATEGIAA	14
2.1. Tuotteistamisen käsite	14
2.1.1. Tuotteistamisprosessi	16
2.1.2. Tuotteistaminen asiantuntijaorganisaatiossa	17
2.2. Strateginen johtaminen	19
2.2.1. Kilpailuetu tuotteistamisessa	20
2.2.2. Innovaatiot ja palvelun kehittäminen	22
2.3. Näkökulmia tuotteistamiseen	25
2.3.1. Työntekijänäkökulma	26
2.3.2. Asiakasnäkökulma	28
2.4. Yhteenveto ja kysymysasettelu	30
3. TUTKIMUSMETODI	34
3.1. Tutkimuksen luonne	34
3.2. Tutkimusprosessi	35
3.3. Aineiston keruu ja kohde	36
3.4. Skenaariomenetelmä	38

4. EMPIIRIISEN AINEISTON ANALYYSI	41
4.1. Tuotteistaminen kohdeorganisaatioissa	41
4.2. Organisaatioiden strateginen valinta	46
4.3. Kohdeorganisaatioiden johtamis- ja kehittämisenäkökulma	48
4.4. Aineiston tulkinta	51
5. SKENAARIO-ANALYYSI	54
5.1. Skenaarioiden rakennuspalkit	54
5.1.1. Muuttujien määrittely	55
5.1.2. Tulevaisuuskuvat	58
5.2. Skenaariot	59
5.2.1. Nykytila – business as usual	60
5.2.2. Avoin palvelurakenne – ideaalitila	62
5.2.3. Suljettu palvelurakenne – kauhuskenaario	64
6. JOHTOPÄÄTÖKSET	66
6.1. Tutkimuksen suhde strategiaan	68
6.2. Skenaarioiden vastaus tutkimuskysymyksiin	69
6.3. Johdon suositukset	73
6.4. Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	74
6.5. Mahdolliset jatkotutkimukset	75
LÄHDELUETTELO	77

KUVIOLUETTELO	sivu
Kuvio 1. Tutkimuksen prosessikuvio.	36
Kuvio 2. Skenaariotutkimuksen vaiheet (muokattu Rajala 2016: 15).	40
Kuvio 3. Tuotteistamisen näkyvyys vertailuorganisaatioissa.	42
Kuvio 4. Kuvankaappaus Deloitten palvelukuvauksesta (Deloitte 2017).	43
Kuvio 5. Kuvakaappaus Spinversen palvelukuvauksesta (Spinverse 2017).	44
Kuvio 6. Kuvankaappaus Omnin palveluprosessin kuvauksesta (Omni 2017).	45
Kuvio 7. Kuvankaappaus Accenturen strategiasta (Accenture 2017).	48
Kuvio 8. Kuvankaappaus Tata Consultance Servicen urasivustolta (Tata Consultance Services 2017).	49
Kuvio 9. Yrityksen reaktion suhde skenaarioihin.	59

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. Tuotteistamisen kysymysasettelu.	31
Taulukko 2. Strategiaprosessiin liittyvä kysymysasettelu.	32
Taulukko 3. Johtamisen ja kehittämisen kysymysasettelu.	33
Taulukko 4. Tutkimusaineiston yritysten kategorisointi.	37
Taulukko 5. Empiirisen aineiston kysymykset ja vastaukset.	52
Taulukko 6. Tulevaisuustaulukko ja muuttujat.	56
Taulukko 7. Tulevaisuuskuvat.	58
Taulukko 8. Nykytilan tulevaisuustaulukko.	60
Taulukko 9. Avoimen palvelurakenteen tulevaisuustaulukko.	62
Taulukko 10. Suljetun palvelurakenteen tulevaisuustaulukko.	64
Taulukko 11. Nykytilan ja avoimen palvelurakenteen -skenaarion vertailu.	70
Taulukko 12. Nykytilan ja suljetun palvelurakenteen -skenaarion vertailu.	72
Taulukko 13. Ratkaisuja asiantuntijapalveluiden ongelmiin.	74

LIITTEET

Liite 1. Empiirisessä aineistossa esiintyvät yritykset.	94
Liite 2. Tulevaisuustaulukon muuttujat ja arvot selitteineen.	95

VAASAN YLIOPISTO**Kauppätieteellinen tiedekunta**

Tekijä(t):	Antti Rajala
Tutkielman nimi:	Palvelun tuotteistaminen strategisena valintana
Ohjaaja:	Anne Söderman
Tutkinto:	Kauppätieteiden maisteri
Oppiaine:	Johtaminen ja organisaatiot
Koulutusohjelma:	Kasvuyrityksen johtamisen maisterinohjelma
Aloitusvuosi:	2016
Valmistumisvuosi:	2017

Sivumäärä: 96

TIIVISTELMÄ

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella palveluiden tuotteistamista liikkeenjohdon konsultointia harjoittavissa organisaatioissa. Tarkoituksena oli selvittää, miten konsultointiorganisaatiot tuotteistavat palveluitaan asiakkaalle, sekä miten tämä toimisi ideaalissa tilassa. Tämä tarkastelu on tehty strategisen johtamisen näkökulmasta. Tutkimuskysymyksenä toimi: *Mikä on ideaali tapa tuotteistaa palvelu asiantuntijaorganisaatioissa?*

Tutkimuksen teoreettisen osuuden tehtävä oli avata käsitteistöä palvelun tuotteistamisen, strategisen johtamisen, sekä tuotteistamisen työntekijä- ja asiakasnäkökulmien osalta. Metodologisesti tutkimus käyttää kahta tutkimusotetta: 1. Tapaustutkimukseen perustuvaa verkkosivuvertailua, sekä 2. Skenaario-analyysiä erilaisten ideaalimallien luomiseen. Empiirinen osuus käyttää pohjanaan 14 tutkittua, liikkeenjohdon konsultointia harjoittavaa yritystä. Yritysten vertailu oli pohjautunut julkisesti esillä olevaan, yritysten verkkosivuilta saatavaan tietoon. Vertailussa kiinnitettiin huomiota teoriaosuudessa nousseisiin kysymyksiin, jotka ohjasivat koko tutkimuksen etenemistä. Skenaariomenetelmän tarkoituksena oli taas analysoida empirian kautta syntyneitä tietoja organisaatioiden nykytilasta, sekä yhdistää tuota tietoa aiemmin esitettyihin teoriasisältöihin.

Tutkittujen organisaatioiden tuotteistaminen vaikuttaa olevan pääsääntöisesti sisäänpäin suuntautunutta. Tämän tutkimuksen myötä voidaan kategorisesti erottaa tuotteistetusta palvelusta palvelukuvaus ja palveluprosessin kuvaus. Ulkoisesti tuotteistetun palvelun tapauksessa palvelukuvaus, sekä prosessikuvaus esiintyvät todennäköisesti selkeästi kuvattuina. Luotujen skenaarioiden avulla, tutkimus toteaa ideaalitalan olevan ulkoisesti tuotteistettu palvelu, jossa esiintyvät palvelukuvaus ja prosessikuvaus. Se on myös strategisesti asiakasorientoitunut, sekä avoimuuteen perustuva. Ideaalitalassa organisaatio on henkilöstökeskeinen, mutta siihen liittyvä tieto on organisaation hallittavissa.

AVAINSANAT: Palvelun tuotteistaminen, asiantuntijaorganisaatiot, skenaariomenetelmä, strategia, konsultointi

1. JOHDANTO

Nykymaailmassa, jossa yritysten välinen kilpailu kasvaa jatkuvasti, tuotteistamisen käsite on yhä ajankohtaisempi. Yrityksillä ja erilaisilla organisaatioilla on tarve erottua kilpailijoihinsa nähden. Palveluiden osalta tämä voidaan saavuttaa niiden tuotteistamisella, eli palveluprosessin yksityiskohtaisella kuvaamisella, joko asiakkaalle tai palvelua tarjoavan organisaation sisäisellä prosessin selkeyttämisellä. Jos tällainen muutos tapahtuu organisaation johdon päätöksestä, on kyse strategisesta tuotteistamispäätöksestä.

Asiantuntijuuteen turvautuvien organisaatioiden tapauksessa tuotteistamisen näkyvyys on monimutkaisempi käsite, sillä perinteisesti asiantuntijaorganisaatiot luottavat asiakkaan kanssa yhdessä tuotettuun palvelukokonaisuuteen. Asiakkaan kannalta tämä kuitenkin tarkoittaa sitä, että asiantuntijayritysten vertailu osoittautuu haasteelliseksi tehtäväksi. Mistä asiakas tietää, mitä hän saa asiantuntijaorganisaatioilta? Tai mitä tarjottuun palvelupakettiin kuuluu? Miten taas asiantuntijaorganisaatio itse tietää, mitä palvelu pitää sisällään ja miten myydä palvelua asiakkaalle?

Tuotteistamisen tutkimus opinnäytetöiden osalta on laaja-alaista, eikä välttämättä ole rajoittunut tietyn tieteenalan alaisuuteen. Suomessa on kuitenkin nähtävissä, että suurin osa tällaisesta tutkimuksesta on jotenkin kytköksissä liiketaloudellisiin aloihin (ks. Koivukangas 2012; Pyykönen 2013; Sarajärvi 2016; Vuori 2011; Petäjä 2016; Pajukoski 2013; Puura 2016; Poskiparta 2013). Liiketalous taas saattaa rajautua kansainväliseen kauppaan, markkinointiin, liiketoimintaan yleisesti, tai esimerkiksi yrittäjyyteen. Liiketaloudellisen linjan lisäksi tutkimusta saattaa olla muun muassa vanhustyöhön (ks. esim. Yli 2016) tai jopa puutarhatalouteen (ks. esim. Jacksen 2016) liittyen. Suomessa esiintyvät opinnäytetyöt tuotteistamisen alalla ovat usein myös case orientoituneita. Ne pyrkivät jollain tavalla tarkastelemaan tuotteistamista yrityksen palveluiden tai tuotepakettien osalta.

Yliopistollisen tutkimuksen osalta tuotteistamisen tutkimus kattaa lisäksi muun muassa kasvatustieteellisen (ks. Puustinen 2012), hallintotieteellisen (ks. Murtonen 2013),

sosiaali- ja terveyshallintotieteellisen (ks. Männistö 2011), kunnallistaloudellisen (ks. Järvenpää 2013), markkinoinnin (ks. Kyngäs 2008), talousoikeudellisen (ks. Pälli 2015), sekä tuotantotalouden (ks. Peltokortti 2013; Siljamäki 2013; Mäkelä 2011; Eskola 2014) tutkimusalat. Ylempänä kategoriana ajatellen suuri osa yliopistollista tutkimusta kuuluu aloille, jotka voidaan jotenkin rinnastaa kauppatieteellisen tutkimusalan alaisuuteen. Tuotteistamisen ja tuotteistettujen palveluiden tutkimus kattaa siis yksityisen sektorin yrityksiin kohdistuvaa, mutta myös julkisen sektorin toimijoihin kohdistuvaa tutkimusta. Tämän lisäksi tuotteistamisen tutkimusta esiintyy jonkin verran yhteiskunnallisella tasolla, esimerkiksi yliopistojen tuotteistuksen muodossa (ks. Rajala 2015; Aapaoja 2012; Virranniemi 2015).

1.1. Tutkimusongelma ja tausta

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella tuotteistamista, sekä erityisesti palveluiden tuotteistamista osana organisaation strategista prosessia. Tutkimuksen empiirisenä kiinnostuksen kohteena ovat liikkeenjohdon konsulttipalvelut, eli erilaiset asiantuntijapalvelut. Tarkoituksena on selvittää konsulttiyrityksiä tarkastelemalla, missä määrin näiden asiantuntijuutta on tuotteistettu asiakkaalle. Empiirisen aineiston myötä pyritään luomaan skenaario-analyysin avulla erilaisia mahdollisia tapoja järjestää palveluiden tuotteistaminen tulevaisuudessa. Skenaarioiden tapauksessa voidaan puhua myös ideaalitalan määrittämisestä, jonka vuoksi skenaarioita voidaan kutsua myös ideaalimalleiksi.

Tutkijan omat kokemukset erilaisista liikkeenjohdon konsultoinnin projekteista ovat tärkeä motivaation lähde tutkimuksen kannalta. Nämä projektit ovat olleet, joko suoran asiakaskontaktin tai tarjouspyynnön seurauksesta toteutettuja projekteja. Tarjouspyyntöjen tapauksessa konsultti vastaa suoraan organisaation tarpeeseen, jolloin palvelu räätälöidään asiakkaan mielen mukaisesti. Suorassa asiakaskontaktissa taas asiakasorganisaation kanssa keskustellaan mahdollisista kehittämistarpeista, jolloin myös näiden projektien sisältö luodaan yhdessä asiakkaan kanssa.

Vaikka jonkinasteinen räätälöinti vaikuttaa olevan konsultointipalveluissa tärkeässä roolissa, omaavat konsulttiorganisaatiot silti tiettyyn aihepiiriin nojaavaa asiantuntijuutta. Usein asiakkaalle tarjottu palvelu nojaa johonkin tiettyyn osaamisalueeseen, kuten esimerkiksi strategian tai operatiivisen tehokkuuden parantamiseen. Tämän lisäksi konsultilla ja asiakkaalla on kummallakin jokin valmis kuva siitä, miten projekti tulee etenemään tai miten vastaavanlaiset projektit ovat aiemmin edenneet. Konsulttiorganisaatioiden voidaan siis katsoa tiedostavan omaa palvelutarjontaansa ja omia erikoisosaamisalueitaan.

Liikkeenjohdon konsultoinnin palvelut nähdään usein hyvin räätälöityinä kokonaisuuksina, jotka luodaan yhdessä asiakkaan ja asiantuntijaorganisaation kanssakäymisessä. Palveluprosessin kannalta jatkuva räätälöinti kuitenkin hidastaa erilaisia organisaation sisäisiä toimintoja. Sen lisäksi liiallinen räätälöinti vaikuttaa asiakkaan ostopäätökseen, tämän miettiessä mahdollisia asiantuntijaorganisaatioita. Miksei siis asiantuntijapalveluita tuotteisteta paremmiksi kokonaisuuksiksi? Täytyykö niiden nojata vahvasti projektikohtaisesti tuotettuun palveluun, vai onko taustalla jo opittuja malleja?

Tämä tutkimus pyrkii käsittelemään tuotteistamista organisaation strategisen valinnan kannalta. Täten tämän tutkimuksen tutkimuskysymys on seuraava: ***Mikä on ideaali tapa tuotteistaa palvelu asiantuntijaorganisaatioissa?*** Tutkimuskysymykseen pyritään antamaan vastaus ideaalimallin avulla, joka ottaa vaikutteita aiheen teoreettisesta viitekehyksestä, sekä aiheen kannalta oleellisesta empiirisestä aineistosta. Tutkimuksen sivukysymyksenä toimii: ***Minkälaisia ideaalitulalle ominaisia piirteitä voidaan tunnistaa?*** Sivukysymyksen tarkoituksena on tukea pääkysymystä, sekä oikeuttaa sen luonnetta. Tässä tutkimuksessa esitetyt skenaariot antavat lopullisen vastauksen, sekä tutkimuskysymykseen, että sivukysymykseen, sillä skenaariot kategorisoivat ulkoisen tuotteistamisen piirteitä.

1.2. Tutkimuksen rakenne

Tämä tutkimus on sisällön puolesta jaettu kuuteen osa-alueeseen. Johdanto-osa käsittelee tutkimuksen rakennetta, sekä johdattelee tutkimuskysymykseen. Johdanto-osassa myös esitellään aikaisempaa tutkimusta tuotteistamisen kentältä.

Teoria-osa käsittelee tutkimuksen teoreettista viitekehystä, johon kuuluvat tuotteistamisen, strategian, sekä tuotteistamisen näkökulma johdon ja asiakkaan kannalta. Jokaisessa teemassa esiintyy alaotsikoita, jotka kertovat teemaa liittyvistä, tutkimuksen kannalta oleellista käsitteistä. Teorialuvun lopussa esitetään yhteenvetokappale, jossa esitellään teemaa edustavat kysymykset empiiristä tutkimusta varten. Valitut teemat ovat perusteltuja, sillä ne käsittelevät yleisesti tuotteistamisen terminologiaa, tuotteistamisen strategista kenttää osana asiakasorientoitunutta linjaa, sekä työntekijä- ja asiakasnäkökulmia.

Metodisessa osassa esitellään tutkimuksen menetelmälliset valinnat aineiston, sekä analyysin osalta. Aineiston keruu noudattaa tapaustutkimusta, kun taas analyysi perustuu skenaario-analyysiin, jolla luodaan erilaisia ideaalituloja.

Empiirisessä osassa esitellään tutkimusaineisto, sekä teoria-osassa esitettyjen teemojen näkyvyys vertailtavissa yrityksissä. Empiirisessä osassa vertailtavat yritykset ovat liikkeenjohdon konsultointia harjoittavia yrityksiä, joiden ulkoista tuotteistamista tutkitaan yrityksen kotisivuilta löytyvän materiaalin puitteissa. Empiria-osuus kuvaa tarkemmin myös tutkittujen organisaatioiden valintaprosessia.

Skenaario-osissa esitellään skenaarioiden kannalta oleelliset rakennuspalikat, jotka muotoutuvat aikaisempien kappaleiden sisällön mukaan. Osiossa esitellään myös itse skenaariot, joiden tarkoituksena on kuvata eräänlaista ideaalimallia tuotteistamisprosessin näkyvyydestä asiantuntijaorganisaatioissa. Varsinaisen ideaalimallin lisäksi kuvataan myös nykytilaa vastaava skenaario ja niin sanottua huonointa mahdollista tilaa kuvaava skenaario. Näiden kolmen skenaarion yhdistelmällä

voidaan vertailla tarkemmin nykytilaa suhteessa huonoimpaan ja ideaaliin tilanteeseen nähden.

Johtopäätökset osion tarkoituksena on tuoda tutkimus päätökseen, sekä peilata skenaarioita tutkimuksessa esiteltäviin käsitteisiin. Johtopäätöksissä pyritään käsittelemään myös ideaalimallien tuomaa käytännöllistä hyötyä organisaation johdolle. Lisäksi johtopäätökset osiossa käsitellään tutkimuksen kritiikkiä ja tutkimuksen myötä syntyneitä jatkotutkimusten ideoita.

2. TUOTTEISTAMINEN OSANA YRITYKSEN STRATEGIAA

Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys pyrkii tarkastelemaan tuotteistamista osana organisaation strategista prosessia. Rakenteellisesti teoria-osuudessa käsitellään ensin tuotteistamisen käsitettä, tuotteistamisprosessia, sekä tuotteistamista asiantuntijaorganisaatioissa. Strategisen johtamisen kappale pyrkii liittämään tuotteistamista strategian käsitteistöön, kun taas työntekijä- ja asiakasnäkökulman kappale käsittelevät tuotteistamisen johtamista, valittujen teemojen piirissä.

2.1. Tuotteistamisen käsite

Palvelutoiminnassa tuotteistamisen käsite viittaa palvelun muokkaamiseen tuotteen kaltaiseen muotoon (Valminen & Toivonen 2012: 274). Siinä voi olla kyse myös osaamisen yhtenäistämisestä ja asettamisesta sellaiseen muotoon, että koko organisaation henkilöstö voi sitä hyödyntää (Sipilä 1995: 42). Se on myös tasapainon löytämistä vakioinnin ja räätälöinnin välillä, eikä siksi ole suoraan verrattaessa muun muassa standardoinnin käsitteeseen (Tuominen, Järvi, Lehtonen, Valtanen & Martinsuo 2015: 5). Tuotteistamisessa kyse voi olla myös, joko aineellisesta tai aineettomasta tuotteistamisesta. Tässä tutkimuksessa kuitenkin pyritään keskittymään aineettomaan tuotteistamiseen, eli erilaisen asiantuntijuuden tuotteistamiseen.

Tuotteistamisen käsitettä tarkasteltaessa voidaan erottaa kaksi tuotteistamisen tasoa, jotka ovat sisäinen ja ulkoinen tuotteistaminen. Sisäisellä tuotteistamisella tarkoitetaan organisaation sisäisiä prosesseja, jotka ovat varsinaiselle asiakkaalle näkymättömiä toimintoja (Sipilä 1995:47). Se on myös organisaation palvelutuotannon määrittelyä muun muassa erilaisten vastuiden ja toimintatapojen kuvaamisen muodossa (Tuominen ym. 2015: 5). Ulkoisella tuotteistamisella taas tarkoitetaan sisäisen prosessin järjestämisen seurauksena luotua, asiakkaalle näkyvää tuotteistamista (Sipilä 1995: 47; Tuominen ym. 2015: 5). Ulkoisessa tuotteistamisessa selkeytetään asiakkaan saamaa palvelua erilaisten tuotekuvausten ja myyntimateriaalien muodossa (Tuominen ym. 2015:

5). Tämän tutkimuksen empiirisen osuuden tarkoituksena on tarkastella juuri organisaation ulkoista tuotteistamista, eli ulospäin asiakkaalle näkyvää toimintaa.

Tuominen ym. (2015: 7) listavat kuusi hyötyä, jotka organisaatio saa palvelunsa tuotteistamisprosessin aloittamisella. Ensinäkin palvelusta tulee tasalaatuisempi, joka johtaa muun muassa henkilöstöriippuvuuden vähentymiseen ja osaamisen parempaan jakamiseen. Toiseksi palvelun vakiointi mahdollistaa sen toistettavuuden. Kolmanneksi henkilöstön osallistaminen tuotteistamisprosessiin parantaa organisaation sisäistä tiedonhakua, sekä tehostaa yhteistyötä. Neljänneksi sisäisen prosessin tehostaminen mahdollistaa myös palvelun ulkoisen markkinoinnin ja myynnin, muun muassa erilaisten palvelukuvausten syntyminen seurauksena. Viidenneksi tuotteistaminen parantaa organisaation sisällä vallitsevien synergioiden ja riippuvuuksien tunnistamista, joka taas vahvistaa esimerkiksi strategisen prosessin tukemista. Kuudenneksi tuotteistamisprosessin ohella luotu tieto mahdollistaa myös palvelun helpomman jatkokehittämisen. (Tuominen ym. 2015: 7.) Sipilän (1995) mukaan tuotteistamisen hyödyt taas näkyvät muun muassa strategian ja toimintatapojen selkeytymisenä, sekä johtamista helpottavien toimintatapojen syntyminenä. Tuotteistaminen myös parantaa organisaation tehokkuutta selkeyttämällä erilaisia työvaiheita ja hyödyntämällä paremmin henkilöiden osaamista. (Sipilä 1995: 18, 21.) Parantainen (2014: 12–14) taas kuvaa hyvin tuotteistettua palvelua sen jälleenmyytävyydellä, organisaation ulkopuolelle ulottuvalla monistuskäytöllä, palvelun monistumiskykyä perimätiedon muodossa, toimintamallien erottuvuudella, toimitussisällön vakiintuneisuutena, sekä palvelun tarkempana hahmottumisena.

Vastaavasti tuotteistamisella voidaan katsoa olevan ominaisuuksia, jotka luovat haasteita ja riskejä. Yksi ulkoisesti oleellinen haaste on oikeanlaisen tasapainon löytäminen siten, ettei tuotteistetusta palvelusta tule liian vakiintunutta, asiakkaan tarpeita sivuuttavaa tuotepakettia (Tuominen ym. 2015: 7-8; ks. Yonggui, Kandampully & Jia 2013). Tämän vuoksi palvelu täytyykin tuotteistaa siten, että asiakasläheisyys ja palvelun vakiinnuttaminen ovat tasapainossa keskenään. Sisäisen tuotteistamisen osalta taas haasteellisuutta voi lisätä henkilöstön motivaation ja improvisointikyvykkyyden lasku liiallisen systematisoinnin seurauksena, tai asiantuntijan halu pitää kiinni sisäisestä

tiedostaan (Tuominen ym. 2015: 8). Erityisesti asiantuntijaorganisaatioiden tapauksessa on siis syytä huomioida organisaation ympäristön avoimuus, sekä aikaisemmat henkilöstön tottumukset. Parantaisen (2014: 25) mukaan tuotteistetun palvelun täytyy lisäksi olla hinnoiteltavissa, kuvattavissa, sekä jonkun vastuulla myös organisaation sisällä.

2.1.1. Tuotteistamisprosessi

Tuotteistamisprosessissa asiakkaan ostopäätöstä pyritään helpottamaan keräämällä palvelun osia saman paketin alaisuuteen. Siinä myös pyritään rakentamaan ainutlaatuinen kokonaisuus, jota asiakas ei voi saada mistään muualta. Tuotteistamisprosessi mahdollistaa myös palvelun halvemmän hinnoittelun, sillä kokonaisuutta on muun muassa helpompi markkinoida (Parantainen 2014: 38–39, 68, 81). Siihen, kuinka vaikea oikeanlaisen hinnoittelun määrittely asiantuntijaorganisaatiossa on, palataan vielä myöhemmin.

Tuominen ym. (2015) kuvaavat tuotteistamisprosessilla olevan kolme muotoa. Perinteinen, vaiheittainen tuotteistamisprosessi etenee systemaattisesti vaiheesta toiseen, jolloin luodaan valmis palvelu. Ketterä tuotteistamisprosessi taas pyrkii saamaan palvelun mahdollisimman nopeasti ulkoiselle asiakkaalle, jonka jälkeen palvelua voidaan jatkokehittää asiakkaan kanssa. Iteratiivinen tuotteistamisprosessi pitää lähtökohtanaan vaiheittaista tuotteistamista, jolloin toimintaa on mahdollista kehittää suunnitelmallisesti osissa (Tuominen ym. 2015: 10–11.) Palvelun tuotteistamisen tapauksessa jatkokehittämisen mahdollisuus onkin tärkeää, erityisesti tietointensiivisillä aloilla. Muun muassa dokumentointi on tärkeä osa tuotteistamisprosessia, sillä se mahdollistaa kenen tahansa ryhtymisen kyseisen palvelun tuottajaksi (Parantainen 2014: 12). Jos kenellä tahansa on pääsy asiantuntijatietoon, on sen soveltaminen kiinni vain henkilön omista kyvyistä.

Sipilä (1995: 74–77) kuvaa tuotteistetun palvelun tuotekuvausta, joka rakentuu neljäntoista kohdan listauksesta. Tuotekuvaukseen kuuluu tuotteen yleistä kuvaamista nimen ja käyttötarkoituksen mukaan, mutta myös tämän tutkimuksen kannalta

mielenkiintoisia asiantuntijaorganisaatioihin soveltuvia piirteitä, kuten erilaiset asiakasreferenssit, organisaation sisällä toimivat vastuuhenkilöt, tuotekehityksen jatkotoiminpiteet, sekä sopivuus organisaation strategiaan (ks. Sipilä 1995: 74–76). Jaakkolan, Oravan ja Varjosen (2009: 11–12) mukaan palvelupaketti taas rakentuu perustietojen määrittelyn, ydinpalvelun määrittelyn ja kuvauksen, sekä erilaisten lisä- ja tukipalveluiden määrittelyn ja kuvauksen mukaan. Asiantuntijatiетoon pohjautuvien palveluiden tapauksessa erilainen osaamisen korostaminen on oleellista muun muassa edellä mainittujen asiakasreferenssien avulla.

Itse tuotteistamisprosessi toteutuu parhaiten asiakkaan kanssa tiiviissä yhteistyössä (ks. Tuominen ym. 2015: 14) Asiakasorientoitunut asenne auttaa yritystä paremmin saavuttamaan yhdessä asiakkaan kanssa asetetut tavoitteet. Myös organisaation henkilöstöllä on tärkeä rooli hyvässä tuotteistamisprosessissa (ks. Tuominen ym. 2015: 21–22). Erityisesti asiantuntijatiетoon pohjautuvilla palvelualoilla henkilöstön osaamisen, tiedon, sekä tiedon jakamisen hallinta ovat tärkeässä roolissa.

2.1.2. Tuotteistaminen asiantuntijaorganisaatiossa

Englannin kielisessä akateemisessa kirjallisuudessa asiantuntijuuspalveluita tuottavista organisaatioista käytetään lyhennettä KIBS (knowledge-intensive business services), eli tietoon pohjautuvat liiketoiminnalliset palvelut. KIBS-organisaatiot ovat yrityksiä, jotka tarjoavat erilaisia asiantuntijapalveluita toisille organisaatioille (Valminen & Toivonen 2012: 273). Luovuus, sekä ainutlaatuisuus ovat asiantuntijapalveluille ominaisia piirteitä, ja juuri nämä tekijät erottavatkin asiantuntijapalvelut muista palvelutoiminnan organisaatioista (Sipilä 1995: 26). Jos asiantuntijapalvelut pohjautuvat ainutlaatuiseen palveluun, onko niitä yleensä edes mahdollista tuotteistaa? Asiakkaan näkökulmasta asiantuntijapalveluiden ostaminen on haasteellista, sillä vertailtavien yritysten lupaukset saattavat kuulostaa samankaltaisilta, hajautetuilta, sekä epämääräisiltä palvelukuvauksilta (Parantainen 2014: 38). Asiantuntijapalveluita on siis tärkeä tuotteistaa, jotta voidaan erottua muista palvelutuottajista, sekä tarjota asiakkaalle selkeä, yhdestä paikasta löydettävä palvelukokonaisuus.

Erilaisten konsulttien käyttö monilla aloilla on laaja-alaista. Organisaation henkilöstön näkökulmasta tämä tapahtuu kuitenkin usein henkilöstön oman osaamisen kustannuksella. (Barthélemy 2017: 1186; ks. Sturdy 2011.) Tämän vuoksi organisaation henkilöstön asenne konsultteja kohtaan saattaa olla varauksellinen. Puhuttaessa esimerkiksi teknisistä konsulteista, voidaan konsulttien hyödyntämistä ajatella kahdesta näkökulmasta. Ensinäkin konsulttien hyödyntämät parhaat käytänteet, johtavat varmemmin organisaation toiminnan tehostamiseen. Toisaalta näistä käytänteistä puuttuu usein ainutlaatuisuus, sekä organisaation sisäisesti tuottama tietovaranto. (Barthélemy 2017: 1187; Litov, Moreton & Zenger 2012.) Tuotteistamisen kannalta tämä vaatii kykyä ottaa huomioon asiakasorganisaation sisäistä tietovarantoa, mutta myös soveltaa konsulttiorganisaation sisäistä osaamista ja tieteellisesti tai kokemuksen kautta omaksuttuja parhaita käytänteitä.

Yksi asiantuntijapalveluille ominainen ongelma tuotteistamisen näkökulmasta on palvelun hinnoittelu. Asiantuntijan on usein vaikea suoranaisesti perustella valittua hinnoittelua, jonka vuoksi onkin tärkeä vakioida hintatasoa (Sipilä 1995: 79). Hinnoittelu myös yleensä perustuu asiakkaan kanssa neuvoteltuihin sopimuksiin, jonka vuoksi ennalta määrätyn hintatason ylläpito voi olla haasteellinen tehtävä (ks. esim. Ramdas, Teisberg & Turcker 2012: 94; Indounas 2009: 94). Hinnoittelun ongelma näkyy myös yrityksissä, joiden palvelutoiminta on osa jotain toista toimintaa, kuten esimerkiksi valmistavan teollisuuden yritysten tapauksessa. Tällöin yrityksen on huomioitava, sekä yrityksen sisällä vallitsevaa käsitystä hinnan tasosta, että asiakkaan maksuhalua (Indounas & Avlonitis 2011: 30). Asiantuntijapalvelun tapauksessa käsitykset perustuvat kuitenkin aineettomaan hyödykkeeseen, joskin niilläkin saattaa jossain tapauksissa olla kiinteitä kustannuksia, kuten esimerkiksi erilaisten tietokantojen tai ulkoisten asiantuntijoiden muodossa. Koska isompi asiantuntijuus tuo mukanaan isomman strategisen muutoksen (ks. Oehmichen, Schrapf & Wolff 2017: 652), voidaan toisena asiantuntijaorganisaation ongelmana pitää sen tietopohjaista luonnetta.

Tämän tutkimuksen kannalta oleellinen asia on palvelun ulkopuolinen näkyvyys, eli se miten palvelutuote näkyy mahdolliselle asiakkaalle. Esimerkiksi palvelun esittely yrityksen verkkosivuilla on selkeä tapa viestiä asiakkaalle asiantuntijapalvelun sisällöstä.

Verkkosivut ovatkin strategiselta kannalta oleellinen tekijä laadukkaan palvelutuotteen rakentumisen kannalta (ks. Zeithaml, Parasuraman & Malhotra 2002: 362; Parasuram, Zeithaml & Malhotra 2005).

2.2. Strateginen johtaminen

Usein ensimmäiseksi strategiteokseksi rinnastetaan kiinalaisen kenraali Sun Tzu:n teosta Sodankäynnin taito. Teoksessa kuvataan muun muassa erilaisia ympäristötekijöitä, johtamistaitoa, sekä muita sodan voittamisen kannalta tärkeitä tekijöitä (ks. Tzu 2010). Siinä missä Sodankäynnin taito kuvaa strategiaa, jolla sota voitetaan, on se myös tuotteistettu kuvaus siitä, minkälaisia prosesseja ja ominaisuuksia tämä voitto vaatii tai pitää sisällään. Tuotteistamisessa onkin lopulta kyse standardisoinnista, eli jonkin asian ja siihen johtavien prosessien tai ominaisuuksien selkeästä kuvaamisesta tai prosessin selkeyttämisestä. Toisaalta Tzu kuvaa tilanteen ja metodin vaikutusta suunnitelmaan, sekä tulevaisuuden näkemisen vaikeutta (Tzu 2010:10). Siinä missä strategian täytyy elää ympäristön kanssa vuorovaikutuksessa, täytyy myös tuotteistetun tuotteen tai palvelun huomioida ympäristössä vaikuttavat tekijät. Vaikka tuotteesta tai palvelusta pyrkisi luomaan mahdollisimman helposti lähestyttävän, täytyy silti olla tietoinen ympäristössä vaikuttavista mahdollisista muutoksista.

Strategian käsitteellä viitataan liiketoimintamallin valintaan, jonka seurauksena syntyy organisaation tavoitteeseen tähtäävä suunnitelma (Casadesus-Masanell & Ricart 2010: 196, 203). Mintzbergin (1978: 941) mukaan strategian muodostuminen voidaan katsoa liittyvän ympäristöön, organisaation toimintamalleihin (operating system, bureaucracy) ja johtajuuteen. Collinssin ja Rukstadin (2008) mukaan taas hyvään strategiaan kuuluu kolme kriittistä osaa. Ensinäkin strategian tehtävä (objective) on määriteltävä siten, että ymmärretään mitä sillä pyritään saavuttamaan. Toiseksi, on tärkeä määrittää strategian tähtäin (scope), eli strategian operatiivisen ympäristön raja. Kolmantena osana toimii kilpailuedun (advantage) määrittäminen, jolla erotutaan kilpailijoista. (Collins & Rukstad 2008: 84–85.) Myös Porterin (1991: 104) mukaan toimintaympäristön selkeä ymmärtäminen on yksi strategiaprosessin tärkeimmistä osista.

Strategisen johtajuuden tutkimuksen osalta on noussut myös kritiikkiä. Ensinäkin voidaan katsoa, että itse johtajuuden käsite on jäänyt vähemmälle huomiolle (Mahoney & McGahan 2007: 83). Strategisen johtamisen kenttää voidaan yleisesti pitää myös jokseenkin hajanaisena tai puutteellisena (Nag, Hambrick & Chen 2007: 935). Strategisen kentän osalta kritiikkiä voidaan kohdistaa siihen, että ulkopuolinen tarkkailija ei näe organisaation sisällä toimivaa strategiaa, vaan tarkastelu rajautuu ainoastaan ulkopuolelle realisoituun strategiaan (Casadesus-Masanell & Ricart 2010: 204). Tämänkin tutkimuksen empiirisessä osuudessa juuri tämä tulee olemaan ongelmallista, sillä tarkastelu perustuu organisaation ulkopuoliseen näkyvyyteen.

Yksi tapa korostaa asiakasarvoa on lean-menetelmä (ks. Womack, Jones & Roos 1990), jossa pyritään asiakkaan kanssa vuorovaikutuksessa poistamaan arvoa tuottamattomia osia (Kurvinen & Seppä 2016: 26; ks. Vuorinen 2014: 71). Lean-menetelmä on kasvattanut suosiotaan muun muassa start-up yritysten keskuudessa. Tuotteistamisen kannalta menetelmä on kiinnostava, sillä myös hyvin tuotteistetussa palvelussa voidaan kitkeä palveluprosessin kannalta huonosti toimivia osia.

2.2.1. Kilpailuetu tuotteistamisessa

Teece, Pisano & Shuen (1997) mukaan strategisen johtamisen kentältä voidaan erottaa kilpailuvoimien (competitive forces), strategisen konfliktin (strategic conflict), sekä tehokkuuden edun (efficiency advantages) paradigmat. Kilpailuvoimien voidaan katsoa syntyneen 1980-luvulla Michael Porterin kehittäneenä (ks. Porter 1980), jolloin kilpailuvoimien näkökulma on perustunut lähinnä teollisten yritysten rakenteelliseen, suoritukselliseen, sekä toiminnan (structure-conduct-performance) kenttään (ks. Mason 1949; Bain 1959). Kilpailuvoimat nojaavat yrityksen kykyyn luoda erilaisia puolustuskeinoja, joilla taistellaan kilpailevia yrityksiä vastaan. (Teece, Pisano & Shuen 1997: 510.)

Strategisen konfliktin (ks. Shapiro 1989) paradigma taas keskittyy strategiseen kanssakäymiseen (strategic interaction), tuotemarkkinoiden epätäydellisyyteen (product

market imperfections), sekä markkinoille tulon pelotteisiin (entry deterrence). Teeceen ym. (1997) esittämään kolmanteen paradigmaan taas liittyy kilpailuedun saavuttaminen erilaisten tehokkuuteen perustuvien keinojen avulla. Resurssipohjainen ajattelu (ks. Penrose 1959; Rumelt 1984; Teece 1982; Wernerfelt 1984) on yksi merkittävä tutkimuksen ala, yritysten erilaisten voimavarojen tutkimisessa. (Teece, Pisano & Shuen 1997: 510.) Tehokkuuden näkökulma näkyy myös tuotteistamisessa, sillä hyvin tuotteistettu palvelu lisää organisaation sisäistä ja ulkoista tehokkuutta. Tämän lisäksi tuotteistaminen tehostaa myös organisaation kykyä järjestää toimintoja sisäisesti ja ulkoisesti.

Kim & Mauborgnen (2004: 80) sinisen meren strategia (ks. Kim & Mauborgne 2015) kuvaa sellaisten markkinoiden etsimistä, joilla on vähän tai ei ollenkaan kilpailua. Heidän mukaansa suurin osa yrityksistä on juurtunut punaiselle merelle, jossa perinteisen kilpailun ympäristö hyväksytään, eikä yritys pyri etsimään uusia markkina-alueita (Kim & Mauborgne 2004: 80, 85). Tuotteistamisessa on kyse kilpailuedun tuottamisesta, mutta se ei suoraan pyri etsimään uusia markkina-alueita. Toisaalta tuotteistaminen mahdollistaa organisaation sisäisen prosessin hiomisen siten, että mahdollisuus uusien markkina-alueiden hyödyntämiseen kasvaa.

Yksi strategian suurimmista kysymyksistä on syy yritysten epäonnistumiselle (Porter 1991: 95). Strategisen johtamisen kentällä tärkeää on yritysten kyky saavuttaa ja ylläpitää kilpailuetua (Teece ym. 1997: 509). Strategisen kilpailun kirjallisuudessa resurssipohjaisella näkökulmalla usein selitetään organisaatioiden välisiä eroja (Barthélemy 2017: 1186). Organisaation sisällä olevat erilaiset resurssit ovat kilpailuedun kannalta oleellisia, vain jos resurssit ovat tärkeitä ja ainutlaatuisia, sekä niitä voidaan käyttää yrityksen strategian yhteydessä. Tämän lisäksi resurssien käytön täytyy olla sellaista, ettei suuri osa kilpailevista yrityksistä sovelle samankaltaista strategiaa. (Barney 1991: 106, 111.) Dynaamisten kyvykkyyksien teorian mukaan, kyky uudelleen organisoida yrityksen voimavaroja, on oleellinen osa organisaation kasvua (Teece 2007: 1335; Girod & Whittington 2017: 1121). Kyse on myös kyvystä mukautua muutokseen. Palveluliiketoiminnan tapauksessa, hyvin tuotteistettu palvelupaketti on organisaatiolle tärkeä resurssi.

Porterin (2008: 80) viiden kilpailuvoiman mallin mukaan strategiaan vaikuttavat kilpailuvoimat voidaan jakaa viiteen luokkaan, jotka ovat uusien tulokkaiden uhka (threat of new entrants), ostajien neuvotteluvoima (bargaining power of buyers), korvaavien tuotteiden tai palveluiden uhka (threat of substitute products or services), yritysten välinen kilpailu (rivalry among existing competitors), sekä tavarantoimittajien neuvotteluvoima (bargaining power of suppliers). Porterin mallia voidaan hyödyntää organisaation strategisen aseman selkeyttämiseen ja ympäristön syvällisempään analysointiin. Tuotteistamisen kannalta strategian ja ympäristön selkeyttäminen antaa myös paremman pohjan hahmottaa organisaation sisäistä tuotteistamisprosessia.

2.2.2. Innovaatiot ja palvelun kehittäminen

Hyvin tuotteistettu palvelu mahdollistaa myös uusien palveluinnovaatioiden syntymisen organisaation sisällä. Erilaisia palveluinnovaation tyyppejä voivat olla muun muassa organisatoriset innovaatiot, kuten kannuste- ja johtamisjärjestelmät tai rahoitusratkaisut; asiakasrajapinta- ja jakeluinnovaatiot, kuten itsepalvelu tai uusi logistinen ratkaisu; teknologia- ja tuoteinnovaatioita, kuten uudet palvelumallit tai informaatioteknologian hyödyntäminen; sekä uuden tyyppiset verkostot ja arvoketjut, kuten kumppanuus ja verkostomallit (Jaakkola ym. 2009: 5; Kuusisto 2005). Palveluinnovaatioidenkin tapauksessa asiakkaan kanssa toteutettu yhteistyö on tärkeässä roolissa, sillä se on yhteydessä innovaation onnistumiseen (Melton & Hartline 2010: 420; ks. Martin & Horne 1995). Organisaation sisäisen ympäristön lisäksi siis ulkopuolinen ympäristö mahdollistaa uusien innovaatioiden syntyä (ks. Chatterji & Fabrizio 2016),

Uudelleen järjestämisen (restructure) tapauksessa päästään usein positiivisiin tuloksiin, kun taas kokonaan uudenlaisen kokoonpanon luominen (reconfiguration) antaa negatiivisemmän mielikuvan (Girod & Whittington 2017: 1130). Suuret muutokset ovat siis vaikeampia, kuin organisaation toiminnan uudelleen järjestäminen. Edvardsson, Meiren Schäfer & Witel (2013) kuvaavat tutkimuksessaan kaksi tekijää, jotka vaikuttavat onnistuneeseen palvelukehittämiseen (new service development). Heidän mukaansa asiakkaan ja organisaation sisäisen kehittämistiimin välinen yhteistyö on tärkeässä

roolissa. Toinen, yleensä vähemmälle huomiolle jäävä tekijä on palvelukehittämiseen erikoistuvan strategian (service development strategy) käyttöönotto organisaatiossa. (Edvardsson ym. 2013: 25, 37.) Innovaatiostrategian mukaan taas yritys ottaa pääpainokseen, joko valikoivan (selective) tai leveäalaisen (breadth) tuotevalikoiman (Klingebiel & Joseph 2016: 1003).

Nykyisin vaikuttaa myös siltä, että palvelut ovat nousseet tärkeäksi osaksi muun muassa valmistavan teollisuuden yrityksiä (ks. esim. Kiho & Wonjoon 2016: 391,416; Ulaga & Reinartz 2011). Tätä ilmiötä voidaan kutsua palveluintegraatioksi (service integration), jonka tarkoituksena on erilaistaa yrityksen toimintaa sisällyttämällä uusia palvelutoimintoja varsinaisen liiketoiminnan tueksi (Kiho & Wonjoon 2016: 391). Palveluintegraatiolla on monia hyötyjä, sillä se muun muassa tehostaa lamaantuneen tuotannon tulorakennetta (ks. Frambach, Wels-Lips & Gündlach 1997; Kowalkowski, Witell & Gustafsson 2013; Oliva & Kallenberg 2003), sekä toisaalta rakentaa parempaa asiakaskohtaamista (ks. Gremyr, Löfberg & Witell 2010; Kowalkowski, Kindström & Witell 2011; Mathieu 2001; Suarez, Gusumano & Kahl 2013; Visnjic Kastalli, Van Looy & Neely 2013) osana varsinaista liiketoimintaa (Kiho & Wonjoon 2016: 391). Muun muassa teknologiset innovaatiot taas saattavat olla niin erilaisia, että ne tuhoavat organisaation sisäistä asiantuntijuutta. Yksi tapa taistella tätä uhkaa vastaan on kehittää strategisesti organisaation sisällä, sekä ulkopuolella tapahtuvaa tiedon kulkua. (Grigoriou & Rohaermel 2017: 407.)

Eräs kiinnostava piirre asiantuntijaorganisaatioiden osalta onkin usein niiltä puuttuva tutkimus- ja kehitysosasto (Toivonen & Tuominen 2009: 887). Erilaiset tutkimus- ja kehitysosastot ovat tyypillisiä organisaatioille jotka tuottavat aineellisia tuotteita, mutta aineettoman tuotteen osalta kehittäminen on jokseenkin rinnastettu itse palveluprosessiin. Palvelutoiminnan osalta ero on myös siinä, että innovaatiot syntyvät osana sekä varsinaista palvelua, että palvelun muodostumiseen johtavaa palveluprosessia (Jaakkola ym. 2009: 8; Toivonen & Tuominen 2009: 887). Aineellisen tuotteen tapauksessa kokonaisuus on myös helpommin tunnistettavissa, kun taas palvelutuotteen osalta erilaisten muutosten tai kehitystarpeiden tunnistaminen on haasteellista (Toivonen & Tuominen 2009: 888).

Jaakkola ym. (2009) jakavat palvelutoiminnan kehittämisen tavoitteisiin, kehityskohteisiin, keinoihin, sekä tuloksiin. Palveluliiketoiminnan tavoitteena on kilpailukykyisen liiketoiminnan mahdollistaminen. Tähän liittyen kehityskohteita ovat organisaation palveluprosessi, viestintä, palvelutarjoama, hinnoittelu, sekä seuranta ja mittaaminen. Keinoina kilpailukykyisen toiminnan saavuttamiseen ovat vakiointi, määrittely, systematisointi, sekä konkretisointi. Näiden keinojen avulla taas saavutetaan tuottavuutta, laatua, kasvua, kilpailuetua, sekä kannattavuutta. (Jaakkola ym. 2009: 5.) Vaikuttaisi siltä, että tuotteistaminen onkin keino tukea kilpailukykyistä liiketoimintaa eri kehityskohteiden selkeämmällä kuvaamisella.

Tiedon jakaminen organisaation sisällä on tärkeää, sillä se mahdollistaa muun muassa toistettavuuden ja uusien innovaatioiden syntymisen (Roy & Sarkar 2016: 849–850). Se voi myös muun muassa mahdollistaa tulevaisuudessa helpommin sujuvan yrityskaupan (ks. Reus, Lamont & Ellis 2016). Myös palveluprosessin mittaaminen ja osallistaminen ovat tärkeässä osassa, sillä niiden avulla voidaan selvittää sekä asiakasnäkökulmaa, että työntekijöiden ajatuksia (ks. esim. Jaakkola ym. 2009: 33). Mittaamisesta tekee tärkeää se, että uudet kehittämisideat saattavat syntyä työhöillä, tavanomaisissa tilanteissa (ks. Kinni 2015:30; Kinnunen 2004). Brax (2007) kuvaa palvelun mittaamisella olevan käsitteellisiä, teknisiä (ks. Nachum 1999), sekä strategisia ongelmia. Hänen mukaansa näitä ongelmia ratkaistaan tarkemmalla tunnistamisella, mittaamisella, tuottavuuden tarkastelun rajaamisella, sekä tehokkaampien mittaamis- ja seurantatasojen (ks. McLaughlin & Coffey 1992; Klassen, Russell & Chrisman 1998) löytämisellä. (Brax 2007: 23.)

Ripeä tuotteistaminen (rapid productization) on esimerkki tilanteesta, jossa palvelun räätälöintiä täytyy toteuttaa nopeasti, asiakaskohtaamisen yhteydessä. Ripeän tuotteistamisen tapauksessa monimutkainen ratkaisu pyritään rakentamaan ymmärrettävään muotoon, yhdistämällä aikaisemmin määriteltyjä palvelun osia, sekä palvelutilanteesta syntyvää uutta tietoa (Hänninen, Kinnunen, Muhos & Haapasalo 2012: 27). Tuotteistamisen kannalta tämä vaatii erityistä kykyä tasapainotella olemassa olevan, yritykseltä tulevan tiedon, sekä asiakkaalta tulevan uuden tiedon välillä.

2.3. Näkökulmia tuotteistamiseen

Tässä tutkimuksessa tuotteistamista käsitellään osana strategista prosessia. Tämän vuoksi myös palvelun kehittämisellä täytyy olla jonkinlainen strateginen pohja. Sen lisäksi että organisaation oman henkilöstön osaaminen ja muut organisaation resurssit ovat kytköksissä kehittämisprosessiin, ovat myös strategiset tekijät, kuten toimialan olosuhteet, kannattavuus tai erilaiset asiakastarpeet tärkeässä roolissa (Jaakkola ym. 2009: 3).

Jaakkolan (2011) mukaan tuotteistamisprosessin muuttamista helpommin johdettavaan muotoon voidaan kuvata ratkaisuna kahteen ongelmaan. Ensimmäinen ongelma on asiantuntijapalvelulle ominainen abstrakti luonne, joka voidaan tuotteistamisen avulla tarkentaa, sekä muuntaa aineellisempaan muotoon. Tuotteistamisprosessin myötä asiantuntijapalvelu muotoutuu helpommin vaihdettavaksi palvelukokonaisuudeksi. Toinen ongelma on asiantuntijapalveluille ominainen asiantuntijakeskeisyys, jota voidaan tuotteistaa standardisoimalla, sekä systematisoinnin avulla. Tämän tarkoituksena on luoda helposti ohjattava ja tehokas tuoteprosessi. (Jaakkola 2011: 229.) Johtamisen näkökulmasta tuotteistaminen on keino saada palvelu muutettua muotoon, joka on helpommin hallittavissa. Sisäisen tuotteistamisen kannalta tavoitteena on prosessin selkeyttäminen organisaation omalle henkilöstölle, kun taas ulkoisen tuotteistamisen kannalta palvelun näkyvyyttä ja palvelun johtamista pyritään helpottamaan.

Tuotteistamisprosessin tarkoituksena on toisaalta kehittää organisaation toimintaa, mutta toisaalta myös luoda asiakkaalle selkeä kokonaisuus tämän ostamasta palvelusta (Jaakkola 2011: 221). Tämän vuoksi tärkeään osaan nousee myös jo edellä mainittu asiakasosallistamisen näkökulma (ks. esim. Alam & Percy 2002: 528; Nordlund 2009: 41, 117). Myös palvelun kehittämisen kannalta asiakasosallistaminen on tärkeässä roolissa, sillä tavanomaisen toiminnan rinnalla voi syntyä tulevaisuudessa hyödynnettäviä kehitysratkaisuja (Jaakkola ym. 2009: 8-9).

Kuten tässäkin tutkimuksessa on jo useampaan otteeseen todettu, on tuotteistamisella olemassa sisäinen ja ulkoinen ulottuvuus. Tuotteistamisen kannalta on siis syytä tarkastella johtamista, sekä työntekijän taholta, että asiakasosallistamisen näkökulmasta. Näiden kahden näkökulman ymmärtäminen auttaa myös hahmottamaan sisäiseen tuotteistamiseen kuuluvaa prosessin tehostamista, sekä ulkoiseen tuotteistamiseen kuuluvaa palvelun ulkopuolista selkeyttämistä. Palveluprosessin mittaaminen ja kehittäminen taas auttaa hahmottamaan tulevaisuudessa hämmöittäviä kehitysmahdollisuuksia ja kehitystarpeita.

2.3.1. Työntekijänäkökulma

Myös palveluiden kehittämisessä on usein taustalla yrityksen liiketoimintastrategia, johon liittyen yrityksellä täytyy olla kuva muun muassa asiakkaiden tarpeista, trendeistä, kilpailijoista, sekä toimialalla vaikuttavista olosuhteista. Näiden lisäksi palvelutoiminta on usein sidoksissa yrityksen sisäiseen osaamiseen ja resursseihin. (Jaakkola ym. 2009: 3.) Asiakastarve saattaa siis olla yrityksen strateginen valinta, mutta yrityksen on syytä huomioida myös sen sisällä vaikuttavat henkilöstön tarpeet, sekä muut yrityksen sisäiset resurssit. Tuotteistaminen saattaa olla strateginen lähtökohta myös muun muassa kansainvälistymistä ajatellen (ks. esim. Kyuho, Melih & Jae-Youn 2017).

Palveluiden kontaktipisteet (touchpoints) ovat tilanteita, joissa asiakas ja organisaatio ovat yhteydessä toisiinsa palveluprosessin aikana. Mitä enemmän tällaisia kontaktipisteitä on, sitä monimutkaisemmaksi asiakassuhteen hallinta muotoutuu. (Rawson, Duncan & Jones 2013: 90, 92.) Asiantuntijaorganisaation tapauksessa tällaisia kontaktipisteitä voi kuitenkin olla useita. Palvelu ei rakennu pelkästään erilaisten tukitoimintojen ympärille, vaan se nojaa vahvasti myös asiakkaalla olevaan tietovarantoon. Puhuttaessa tietointensiivistä asiantuntijuuteen pohjautuvista palveluista, on palveluun sisältyvän tiedon johtaminen äärimmäisen tärkeässä osassa. Asiantuntijatietoon pohjautuvissa organisaatioissa ongelmilla on yleensä hankalasti standardisoitavia piirteitä, jotka tekevät uuden tiedon etsimisestä useimmiten tärkeän osan varsinaista palveluprosessia (Tuominen & Toivonen 2011: 394).

Asiantuntijaorganisaatioissa tiedon kertyminen on usein hyvin yksilöriippuvaista ja nojaa vahvasti henkilöstön asiantuntijuuteen (ks. Tuominen & Toivonen 2011; Miles, Kastrinos, Flanagan, Bilderbeek, Hertog, Huntink & Bouman 1995; Kemppilä & Mettänen 2004). Tämä tieto saattaa kuitenkin olla hyvin kontrolloitua, joka voi haitata työntekijän innovaatioprosessia. (Tuominen 2013: 8.) Toisaalta uusi palvelu saattaa saada alkunsa organisaation työntekijöiden näkemyksestä kyseisen kaltaisen palvelun tarpeellisuuteen (Jaakkola ym. 2009: 9).

Asiantuntijaorganisaatioissa tiedon jakaminen on tärkeässä osassa, mutta siihen liittyy myös omat haasteensa (ks. esim. Valtakoski & Järvi 2016; Crossan, Lane & White 1999), jotka kohdistuvat muun muassa asiantuntijan asemaan tai identiteettiin. Koska asiantuntijaorganisaatioissa tieto pohjautuu henkilöstön asiantuntijuuteen, voi tiedon jakaminen asiantuntijan näkökulmasta tuntua oman statuksen menetyksenä (Valtakoski & Järvi 2016: 380–381; Morris & Empson 1998). Henkilöstön johtamisen näkökulmasta tämä on haaste, sillä se vaatii kykyä mahdollistaa asiantuntijatiedon jatkuvuus, mutta myös varmistaa henkilöstökeskeisen asiantuntijuuden säilyminen organisaation sisällä. Henkilöstön ajatusten ja ideoiden esiin nostaminen on tärkeää, sillä henkilöstöä voidaan katsoa osana organisaation ydinosaa (core competence), sekä suurempana osana yrityksen yhteishengen nostamista (Prahalad & Hamel 1990: 91).

Työntekijän näkökulmasta tiedon tärkeys tarkoittaa henkilöstön suurta roolia osana asiantuntijapalvelujen järjestämistä. Tämän seurauksena johdon täytyy kiinnittää erityistä huomiota muun muassa henkilöstön rekrytointiin, suoriutumisen johtamiseen, kouluttamiseen, sekä työnkuvan selkeyttämiseen (Frei 2008: 75). Näiden lisäksi muun muassa palkitsemisnäkökulma on tärkeä palvelun tehokkuuden ja myynnin onnistumisen kannalta (ks. Visnjic Kastalli & Van Looy 2013: 119). Johdon täytyy olla valmis myös mukautumaan ympäristön ja asiakkaan tarpeisiin, pitäen edelleen huolta organisaation erottuvuudesta (Porter 1996: 77). Meyerin ja Schwagerin (2007) mukaan asiakaskokemuksen johtamiseen kuuluu monia ulottuvuuksia, kuten markkinoinnin, operatiivisen toiminnan, tuotekehityksen, informaatioteknologian, henkilöstöjohtamisen, sekä taloudellisen osaston toimintoja. Informaatioteknologian osalta tiedon hallinta ja analysointi on tärkeää, kun taas esimerkiksi henkilöstöosaston osalta vaaditaan kykyä

tunnistaa yksilöllisiä taitoja, asenteita, sekä yksittäisiin prosesseihin liittyviä käytänteitä. (Meyer & Schwager 2007: 126.)

2.3.2. Asiakasnäkökulma

Kurvisen ja Sepän (2016: 26–27) mukaan asiakastyötä tekevät yritykset voidaan jakaa yrityskeskeisiin, tuote- ja palvelukeskeisiin, asiakaslähtöisiin, sekä asiakaskeskeisiin yrityksiin. Heidän mukaansa (2016: 26) yritykset seuraavat polkua yrityskeskeisestä kohti asiakaskeskeistä yritystä, eivätkä ne pysty jättämään pois välissä olevia vaiheita (tuote- ja palvelukeskeisyys, asiakaslähtöisyys). Yrityskeskeiset yritykset kuvaavat siis jonkinlaista ääripäätä, jossa yrityksen valinta perustuu sisäisiin periaatteisiin, kun taas asiakaskeskeisyydessä valinnan pääpainona on asiakkaan tarve.

Asiakkaan osallistaminen on tärkeää, sillä asiakas loppupäässä määrittää palvelun tuoman arvon ja laadun (Edvardsson & Olsson 1996: 141). Jo alkuvaiheessa saatu asiakastieto vaikuttaa suoraan palveluprosessin muotoutumiseen, sekä myöhemmin palvelun koettuun laatuun (Melton & Hartline 2010: 421). Asiakasosallistumisella on myös vaikutusta asiakassuhteen kehittymiseen ja jatkuvuuteen (ks. Revilla-Camacho, Vega-Vázquez & Cossío-Silva 2015). Asiantuntijaorganisaatioiden tapauksessa asiakas myös yleensä osallistuu itse ongelman määrittelyyn ja siten välillisesti arvonluontiin (Aarikka-Stenroos & Jaakkola 2012: 23). Vaikka yhteistuottaminen parantaakin asiakaskokemusta ja palvelua tuottavan organisaation prosessia, täytyy huomioida, ettei asiakkaalla aina välttämättä ole voimavaroja palvelun yhteistuottamiseen (ks. Santos & Spring 2015). Tällöin vastuu palveluprosessista on viime kädessä palvelun tuottavalla asiantuntijaorganisaatiolla.

Organisaation strategisen suuntautumisen kannalta hyvin toteutettu asiakasorientoituminen varmistaa palvelun mukautumisen asiakastarpeita vastaten. Tämä taas varmistaa asiakasodotuksen ja organisaation tarjoaman palvelun välisen tasapainon (Melton & Hartline 2010: 421). Toisaalta epäonnistuneen projektin tapauksessa asiakkaan osallistaminen johtaa myös lievempään reaktioon asiakkaan suunnalta (Koc, Ulukoy, Kilic, Yumusak & Reyhan Bahar 2017: 399). Täytyy muistaa, että myös asiakas

on usein tietoinen häneltä vaadituista asioista (Chen & Raab 2017: 149). Jos asiakas ymmärtää tältä vaaditut tai odotetut asiat, helpottaa se myös organisaation johtoaakkaa.

Asiantuntijapalveluiden tapauksessa kyse on usein yrityksille myytävästä palvelusta (B2B), jolloin asiakkaana ei toimi yksittäinen henkilö, vaan kokonainen organisaatio. Tämän vuoksi edellä mainitut palvelutuotannon kuvaukset ovat jossain määrin yritysten kanssa yhteistyössä kehitettäviä palveluita. Tämän lisäksi palvelutoimintaa voidaan kehittää myös yhteistuottamalla (ks. esim. Hemple, Finch & Pasternak 2015: 35), jolloin palveluita kehitetään yhteistyössä organisaation verkostoon kuuluvien muiden organisaatioiden kanssa. Tällöin kyse ei välttämättä aina ole asiakkaalle myytävästä palvelusta, vaan useamman organisaation tuottamasta yhteisestä palvelukokonaisuudesta.

Asiakasosallistaminen saattaa olla myös tapa kehittää organisaation toimintaa. Asiantuntijaosaamiseen perustuvilla aloilla usein yhdessä projektissa löydettyä ratkaisua voidaan käyttää hyväksi myös tulevissa projekteissa (Jaakkola ym. 2009: 8-9). Johdon silmissä asiakasarvoon ja yhteiseen tiedon tuottamiseen liittyy usein positiivinen mielikuva. Jotkin tutkimukset osoittavat asiakasarvon tuottaman hyödyn kuitenkin olevan todellista pienempi (ks. esim. Edvardsson, Meiren, Schäfer & Witell 2013: 37). Toisaalta asiakasarvo näkyy joka tapauksessa jollain tavalla organisaation toiminnassa. Muun muassa erilaiset markkinatutkimukset, kuluttajahaastattelut, sekä muut vastaavanlaiset tutkimukset ovat keino selvittää markkinapotentiaalia (Leppälä 2014: 172).

Asiakasosallistamisen johtaminen on tärkeä tekijä, sillä päätöksenteosta aiheutuvat tulokset saattavat aiheuttaa positiivisia (ks. Mustak, Jaakkola, Hallinen 2013) tai negatiivisia seurauksia palvelutuotannon kannalta (Mustak, Jaakkola, Halinen & Kaartemo 2016: 250). Kyse on myös asiakkaan ja palvelun tuottajan välillä rakentuvasta luottamuksesta (Kans & Ingwald 2016: 493). Pitkän aikavälin tavoitteiden huomioinnissa myöskään pelkkiin taloudellisiin tekijöihin keskittyminen ei yksin riitä (ks. esim. Martinsuo & Killen 2014: 66). Asiakassuhteen johtamisesta tärkeää tekee lisäksi se, että asiakkaan ja asiantuntijan välillä voi syntyä jo projektin alussa erilainen käsitys olemassa olevasta ongelmasta (ks. Frei 2008: 76). Tämä vaatii asiantuntijaorganisaatiolta kykyä

johtaa myös asiakasta siten, että varsinainen projektin kannalta oleellinen ongelma tulee esiin.

Lisäksi asiakasosallistaminen (customer participation) mahdollistaa asiakkaan osallistumisen palveluprosessiin muun muassa asiakkaan tiedon, ajallisen panostuksen, tuotantoprosessiin liittyvien resurssien, sekä varsinaisen osallistumisen muodossa (Mustak ym. 2016: 250; ks. Dong, Sivakumar, Evans & Zou 2014; ks. Grönroos 2008). Johdon haaste on toteuttaa asiakasosallistaminen siten, että asiakas ei tunne tekevänsä asiantuntijan työtä tämän puolesta, vaan osallistuu tärkeänä osana palveluprosessin etenemiseen. Täten asiakas pystyy hahmottamaan tarkemmin omat tarpeensa, kun taas asiantuntija pystyy käyttämään asiakkaan osaamista omaksi hyödykseen ja oman asiantuntijuutensa tukemiseen.

Mustak ym. (2016) määrittelevät asiakasosallistamisen johtamisen (customer participation management) tutkimiselle kolme erilaista näkökulmaa, jotka ovat henkilöstöhallinnon, operatiivisen johtamisen, sekä markkinajohtamisen näkökulmat. Henkilöstöjohtamisen näkökulmasta suurempi asiakasosallistaminen tarkoittaa suuremman tehtävämäärän siirtämistä organisaation asiakkaille. Operatiivisen johtamisen näkökulmasta pyritään poistamaan asiakasosallistamiseen liittyviä ongelmia, sekä keskittymään asiakasosallistamisen prosessin hiomiseen tuotantoprosessin aikana. Markkinoinnin johtamisen näkökulma taas pyrkii tutkimaan asiakkaan näkökulmaa tarkemmin, myös tuotantoprosessin ulkopuolella. (Mustak ym. 2016: 262–264.)

2.4. Yhteenveto ja kysymysasettelu

Kuten tuotteistamista kuvaavassa kappaleessa jo todettiin, voidaan jako tehdä sisäiseen ja ulkoiseen tuotteistamiseen. Pelkistettynä, strategisen valinnan osalta organisaatio voi tehdä samantapaisen kahtiajaon sisäisen strategian, sekä ulkoisen strategian välillä. Tässä tutkimuksessa sisäisellä strategialla tarkoitetaan organisaation strategiaa, jota ohjataan organisaation sisältä ja perustuu tarkasti sisäisiin valintoihin ja tavoitteisiin. Ulkoisella strategialla taas voidaan kuvata strategisia linjoja, joissa strategiaan katsotaan vaikuttavan

myös ulkopuoliset tekijät, kuten asiakkaan halut ja tarpeet. Koska tämä tutkimus käsittelee nimenomaan palvelun ulkoista tuotteistamista, kohdistuu strateginen tarkastelu myös tähän, ulospäin näkyvään ympäristöön. Se, miten tuotteistaminen rinnastetaan organisaation strategiaan, myös kertoo tuotteistamisprosessin luonteesta. Jos tuotteistaminen on esimerkiksi näkyvää organisaatioiden kotisivuilla, täytyy sillä myös olla jonkinlaista strategista perustaa.

Seuraavaksi esitetyt kysymykset on jaettu teoria-osuuden perusteella. Niiden tarkoituksena on luoda pohja empiiriselle tarkastelulle, sekä myöhemmin skenaarioiden rakentumiselle. Valikoidut kysymykset on jaettu kolmeen osaan, käsittäen tuotteistamisen, strategian, sekä johtamisen ja kehittämisen teemoja.

Tuotteistamisen teeman osalta voidaan asettaa tutkimuksen empiirisen osuuteen neljä kysymystä (ks. taulukko 1). Ensimmäinen kysymys koskee tuotteistettujen palveluiden luonnetta, ja sitä onko palvelutarjonta tuotteistettu sisäisesti vai ulkoisesti. Vastaus kysymykseen pitäisi löytyä yritysten verkkosivuja tarkastelemalla, sillä selkeästi ulkoisesti tuotteistettu palvelu pitäisi olla asiakkaalle näkyvää. Toinen aihepiiriin kysymys koskee tutkittujen organisaatioiden asiakaslähtöisyyden ja vakioimisen keskeistä tasapainoa. Jos vakioiminen on liian systemaattista, ei asiakaslähtöisyydellä ole välttämättä tarpeeksi sijaa. Jos taas asiakaslähtöisyyteen kiinnitetään liikaa huomiota, niin tällöin palvelutuotteen vakiointi saattaa kärsiä.

Taulukko 1. Tuotteistamisen kysymysasettelu.

Tuotteistamisprosessiin liittyvät kysymykset	
1. Onko tutkittujen organisaatioiden palvelutarjonta tuotteistettu sisäisesti vai ulkoisesti?	2. Ovatko tutkittujen organisaatioiden asiakaslähtöisyys ja vakioiminen tasapainossa keskenään?
3. Esiintyykö tutkittujen organisaatioiden tuotekuvauksissa esimerkiksi asiakasreferenssejä, vastuuhenkilöitä tai muita tyypillisiä kuvauksen piirteitä?	4. Ilmoittavatko tutkitut organisaatiot suoraa hintatasoa palvelukuvauksessaan tai onko hinnan suhteen yleensäkin minkäänlaista mainintaa?

Kolmas kysymys koskee organisaation asiantuntijuuden ulkoista ilmaisua. Siihen liittyvät erilaisten asiakasreferenssien, sekä vastuuhenkilöiden näkyvyys palvelukuvauksen yhteydessä. Neljäs kysymys koskee palvelupaketin hintatason ilmoittamista. Tarkoituksena on selvittää hintatason näkyvyyttä tutkituissa organisaatioissa.

Strategiaa käsittelevän sisällön perusteella empiirisen aineiston tutkimista varten on luotu neljä kysymystä (ks. taulukko 2). Ensimmäinen kysymys käsittelee tutkittujen organisaatioiden strategista valintaa. Tarkoitus on selvittää, näkyykö yrityksen ulkopuolelle asiakaspainotteinen strategia, vai edustaako yritys enemmänkin sisäänpäin suuntautunutta strategista linjaa. Toinen kysymys käsittelee erityisesti kehittämistoimintaan suunnattuja erillisiä yksiköitä. Tarkoituksena on selvittää esiintyykö asiantuntijaorganisaatioissa erillisiä, omaa asiantuntijuutta kehittäviä yksiköitä.

Kolmas kysymys käsittelee palveluiden räätälöintiä organisaatioissa. Tarkoitus on hahmottaa, missä määrin asiakkaan on mahdollista räätälöidä palvelukuvauksessa esitettyä palvelukokonaisuutta. Neljäs kysymys käsittelee strategian yleistä näkyvyyttä. Tarkoituksena on selvittää, miten organisaatioiden strategiat kuvaavat palvelutoimintaa, jos minkäänlaista kuvaamista yleensä edes esiintyy organisaation ulkopuolelle näkyvänä.

Taulukko 2. Strategiaprosessiin liittyvä kysymysasettelu.

Strategiaprosessiin liittyvät kysymykset	
1. Edustavatko tutkitut organisaatiot asiakaspainotteista strategiaa vai sisäänpäin suuntautunutta strategista linjaa?	2. Onko tutkituissa organisaatioissa havaittavissa palvelun kehittämiseen erikoistuneita yksiköitä?
3. Esiintyykö palveluiden räätälöinti tutkituissa organisaatioissa?	4. Miten tutkittujen organisaatioiden strategiat kuvaavat palvelutoimintaa?

Myös johtamista ja kehittämisenäkökulmaa ajatellen on luotu neljä kysymystä, joilla pyritään tarkastelemaan tutkimuksessa esiteltävää teoreettista aineistoa (ks. taulukko 3).

Ensimmäinen näistä kysymyksistä käsittelee yleisellä tasolla johtajuuden näkyvyyttä organisaation ulkopuolella. Tarkoituksena on hahmottaa sitä, miten organisaatio kuvaa johtajuutta esimerkiksi palveluprossin yhteydessä. Toinen kysymys käsittelee tiedon soveltuvuutta jatkokehittämistä ajatellen. Tarkoituksena on selvittää, näkyykö tiedon varastointi jotenkin organisaation ulkopuolelle, jos sitä varastoidaan ollenkaan.

Kolmas kysymys käsittelee yleisesti tiedon hallintaa. Tarkoituksena on selvittää, miten tiedon hallintaa johdetaan, jos siitä yleensä on olemassa minkäänlaista organisaation ulkopuolelle ulottuvaa havaintoa. Neljäs kysymys koskee asiantuntijatiedon henkilöriippuvaisuutta. Tarkoitus on hahmottaa, miten asiantuntijuuden henkilöriippuvuus näkyy organisaation ulkopuolelle.

Taulukko 3. Johtamisen ja kehittämisen kysymysasettelu.

Tuotteistamisen johtamiseen ja kehittämiseen liittyvät kysymykset	
1. Näkyykö johtaminen organisaation ulkopuolelle tutkituissa organisaatioissa?	2. Onko esiintyvä tieto selkeästi jatkokehittävässä muodossa?
3. Miten tiedon hallintaa ohjataan?	4. Onko asiantuntijatiето henkilöriippuvaista tai jollain muulla tavalla kohdennettua tiettyyn ryhmään?

3. TUTKIMUSMETODI

Tässä kappaleessa tarkastellaan tarkemmin tutkimuksen metodologista luonnetta, empiirisen aineiston valintaa ja kohdetta, sekä tutkimuksessa käytettyä skenaariomenetelmää.

3.1. Tutkimuksen luonne

Koskisen, Alasuutarin ja Peltosen (2005) mukaan liiketaloustieteellisen tutkimuksen muodot voidaan jakaa neljään osaan. Heidän mukaansa tiedekäsityksenä voi olla, joko laadullinen tutkimusote tai tilastollinen tutkimusote. Erilaisina tutkijatyypeinä taas voivat olla tiedeyhteisö tai käytännön liikkeenjohto. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005: 17.) Tämä tutkimus on organisaatioiden verkkosivujen mukaan rakennettu kuvaus konsultointipalveluiden tuotteistamisesta. Tässä tutkimuksessa käytetty metodologia viittaa laadulliseen, eli kvalitatiiviseen tutkimusotteeseen. Valintaan on päädytty, sillä laadullinen tutkimus antaa yksilöllisemmän kuvan eri organisaatioiden palvelurakenteesta ja niiden välisistä eroista. Valittu kohde taas on käytännön liikkeenjohto.

Tapaustutkimuksella taas tarkoitetaan tutkimusta, jossa tarkoituksenmukaisesti valitut tapaukset ovat uusien ajatusten ja hypoteesien lähteitä. Tapaustutkimuksella voidaan tutkia muun muassa organisaation rakenteellisia ominaisuuksia, sisällä vaikuttavia prosesseja, tapahtumasarjoja, historiaa tai tiettyjä osastoja. (Koskinen ym. 2005: 154–155.) Määritelmällisesti tapaustutkimuksen käsite onkin hankala, sillä tapaus voi käsitellä lähes mitä tahansa (Metsämuuronen 2009: 222). Tapaustutkimus on tavanomainen menetelmä monella eri tieteenalalla (ks. esim. Yin 2009), mukaan lukien liiketaloudelliset alat. Myös tässä tutkimuksessa sovelletaan tapaustutkimusta, keräämällä aineistoa liikkeenjohdon konsultointia harjoittavien yritysten verkkosivuilta.

Tämä tutkimus pohjautuu kokemuseräiseen, eli empiiriseen aineistoon, joka johdetaan kirjallisista lähteistä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kirjallisia lähteitä ovat esimerkiksi

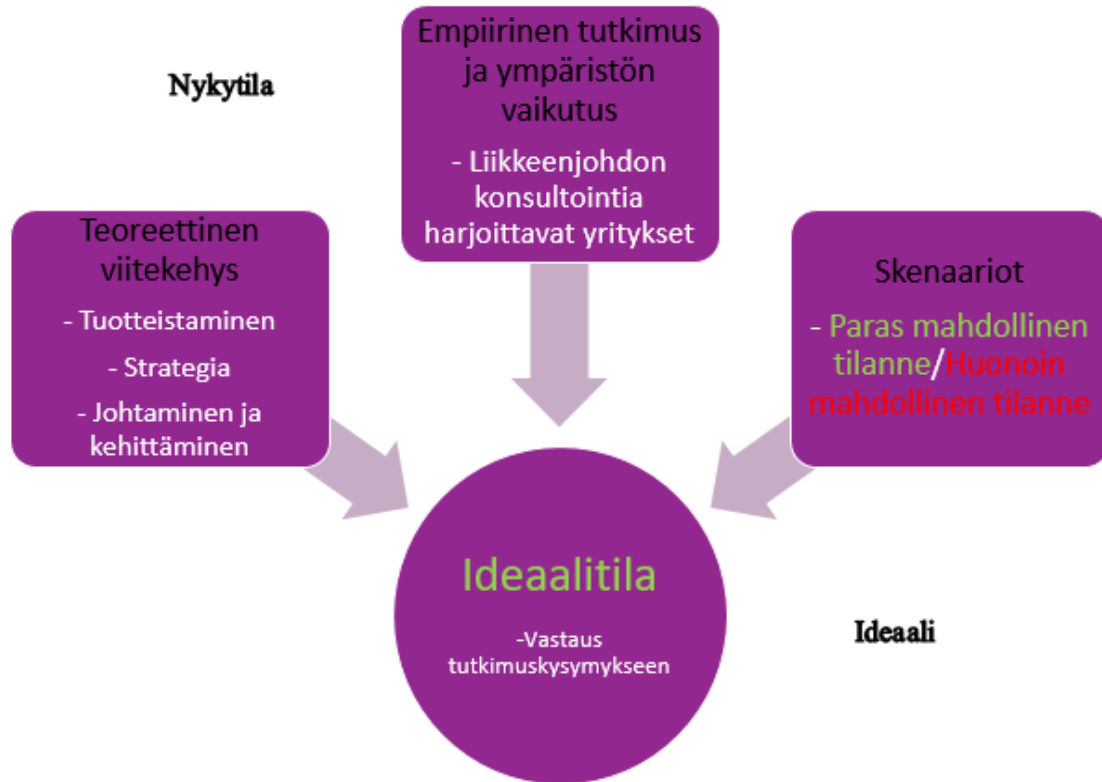
aiemmat tutkimukset, raportit, muistelmat, päiväkirjat, mainokset, esitteet, tai erilaiset tilastot (Koskinen ym. 2005: 131). Tämän tutkimuksen tapauksessa keskitytään palvelun ulkoisen tuotteistamisen määrittämiseen, jonka vuoksi aineisto kerätään eri yritysten verkkosivuilla esitellyistä tiedoista. Verkkosivujen vertailuun on päädytty, sillä usein ne ovat mahdollisen asiakkaan ensimmäinen keino tutkia palvelua tarjoavan organisaation valikoimaa. Aineistoa voidaan pitää siinä mielessä luotettavana, että se pohjautuu yritysten julkisesti ilmoittamaan, avoimeen sisältöön.

Liiketaloustieteellisessä tutkimuksessa metodologian filosofinen ero voidaan tehdä positivistisen ja sosiaalisen konstruktivismin välillä. Positivismille tyypillisiä piirteitä ovat muun muassa tutkijan riippumattomuus, tilastollinen ote, hypoteesien ja deduktiivisen päättelyn käyttö, sekä mitattavuus. Sosiaalisen konstruktivismin piirteitä taas ovat esimerkiksi pienen tapausmäärän valinta, rikkaan aineiston keräys ja analysointi, sekä tutkijan suhde osana tutkittua ilmiötä. (Koskinen ym. 2005: 33–34.) Tapaustutkimuksena tämä tutkimus on suuremmalta osaltaan sosiaalisen konstruktivismin piirissä. Skenaarioiden tasolla rikkaan aineiston hyödyntäminen ja tutkijan suuri rooli osana ilmiötä, viittaavat sosiaalisen konstruktivismin. Toisaalta skenaarioissa esitetyillä hypoteeseilla, eli tulevaisuuteen kohdistuvilla arvauksilla, voidaan katsoa olevan myös positivistisia piirteitä.

3.2. Tutkimusprosessi

Tässä tutkimuksessa tuotetut havainnot perustuvat teoreettisen sisällön ja empiirisen aineiston suhteeseen, jota analysoidaan skenaario-analyysin avulla. Täten teoria-osuus tuo tieteelliseen tietoon pohjautuvaa aiheen kuvausta, jota voidaan käyttää empiirisen kysymysasettelun jakamiseen. Empiirinen aineisto taas kertoo tuotteistamisen ilmiöstä rajatussa kohdealueessa, sekä sen ympäristöstä ja nykytilasta. Skenaariot tarkastelevat empirian ja teorian suhdetta, kategorisoiden ja luoden ideaalikuvauksia tuotteistamisen käytänteistä. Yhdistämällä rakenteen osa-alueita on tarkoituksena luoda malli ideaalitulasta, joka vastaa varsinaiseen tutkimuskysymykseen (ks. kuvio 1). Tämä

ideaalitila on yhdistelmä teoreettista viitekehystä, empiirisen aineiston tutkimustuloksia, sekä skenaarioissa ilmeneviä mahdollisuuksia ja uhkakuvia.



Kuvio 1. Tutkimuksen prosessikuvio.

3.3. Aineiston keruu ja kohde

Tutkimuksen kohteeksi on pyritty valitsemaan yrityksiä, jotka harjoittavat päätoimialanaan liikkeenjohdon konsultointia. Toimialana konsultointitoiminta on haasteellinen, sillä monet organisaatiot harjoittavat jonkin tasoista konsultointia muun liiketoimintansa ohella. Juuri siksi on tärkeää rajata aineisto koskemaan sellaisia organisaatioita, joiden ydintoimintaan kuuluu konsultointiaktiviteettejä.

Aineisto on rajattu Orbis -tietokannan avulla tuotetulla haulla. Hakukriteerit ovat jakaneet alueen koskemaan Suomessa toimivia yrityksiä, jotka toimivat toimialaluokan 7022

vaikutuspiirissä (Business and other management consultancy activities). Hakua on myös pyritty tarkentamaan ja toisaalta karsimaan hakusanoin ”management” ja ”consulting”. Viimeisenä hakukriteerinä on toiminut yritysten työntekijämäärä, joka on rajattu koskemaan vain yli viiden työntekijän yrityksiä. Tällä viimeisellä hakukriteerillä on pyritty rajaamaan hakua suurempiin yrityksiin, joiden verkkosivujen tutkiminen on aineiston riittävyyden mukaan mahdollista.

Asetetuin hakukriteerein Orbis -tietokanta on löytänyt 58 yritystä. Verkkosivujen kartoituksen myötä näistä yrityksistä on heti aluksi rajattu pois 37 yritystä, jotka eivät vastaa tutkitun kohderyhmän piirteitä. Hylättyjen yritysten toiminta on saattanut olla päätoimisesti jotain muuta kuin konsultointia tai yritys ei ole yksinkertaisesti omannut verkkosivuja. Jäljelle jääneet 21 yritystä ovat olleet tarkemmassa kotisivujen seulonnassa, jonka seurauksena on vielä hylätty 7 yritystä. Lopullinen vertailtavien yritysten määrä on siis *14 liikkeenjohdon konsultointia* harjoittavaa yritystä (ks. liite 1).

Tulkinnan helpottamiseksi nämä 14 yritystä voidaan jakaa kolmeen, työntekijämäärän mukaan rajattuun kategoriaan (ks. taulukko 4). Ensimmäinen näistä kategorioista edustaa pienempiä yrityksiä, joihin kuuluu henkilöstöä 6–21 ihmistä. Näitä yrityksiä on yhteensä 6 kappaletta. Toiseen kategoriaan kuuluvat yritykset, joiden henkilöstömäärä vaihtelee 36–57 ihmisen välillä. Tämä kategoria on nimetty keskikokoisiksi yrityksiksi ja siihen kuuluu yhteensä 5 yritystä. Kolmas kategoria edustaa suurempia yrityksiä, joiden henkilöstö vaihtelee 105–1412 henkilön välillä. Kolmannen kategorian yrityksiä on kolme kappaletta.

Taulukko 4. Tutkimusaineiston yritysten kategorisointi.

	Pienemmät yritykset	Keskikokoiset yritykset	Suuremmat yritykset
Henkilöstömäärä	6–21	36–57	105–1412
Yrityksiä/kpl	6	5	3

Edellä esitetyn jaon tarkoituksena ei ole viitata pk-yritysten jakoon, sillä jako sen mukaan ei takaisi vertailussa yritysten nimettömyyttä (2 mikroyritystä, 9 pientä yritystä, 1

keskisuuri yritys, 2 suuryritystä). Edellä esitetty jako kuvaa paremmin aineiston luonnetta, sekä jakaa yritykset tasaisemmin kolmeen ryhmään.

3.4.Skenaariomenetelmä

Skenaariomenetelmä on tulevaisuuden tutkimuksen alaisuudessa toimiva ennakoinnin menetelmä, jonka tarkoituksena on tarkastella mahdollisia tulevaisuuden suuntia. Skenaariotyöskentely on organisaatiolle keino varautua erilaisiin tulevaisuudessa häämöttäviin mahdollisuuksiin tai uhkakuviin. Skenaariomenetelmä mahdollistaa haluttujen ja ei haluttujen arvojen kuvaamisen erilaisten tulevaisuuskuvien muodossa, jotka kertovat yksilöllisistä arvoista ja päämääristä (Bell 1997: 317). Skenaarioiden tarkoituksena on myös tuottaa päätöksentekoon selkeyttä, sekä löytää toimijoita yhtenäistäviä piirteitä (Ramírez 2008: 201–202).

Skenaariota voidaankin pitää hyvinä arvauksina tulevaisuuden suuntauksesta, joka perustuu aikaisempien tapahtumien toistuvuuteen (Burt 2008: 208). Skenaarioiden tarkoituksena on selkeyttää tulevaisuuteen johtavia polkuja, kertomalla tulevaisuuteen vaikuttavia tarinoita (Verloop 2007: 81). Skenaariomenetelmässä nykytilassa vaikuttavia tekijöitä pyritään tarkastelemaan, asettamalla ne tulevaisuuteen (Selsky, Van der Heijden & Ramírez 2008: 263). Menetelmän avulla järki ja muisti voivat tuoda esiin asioita, jotka perinteisemmissä johdon työkaluissa jäävät vähemmälle huomiolle (Selin 2007: 27–28). Skenaariotutkimus mahdollistaa organisaation irtautumisen perinteisestä ajatusmaailmasta, jolloin uusien ideoiden esiintulo mahdollistuu (Tansey 2007: 387–388). Skenaariomenetelmä mahdollistaa organisaation kyvyn asemoitua tulevaisuuden muutoksiin, tutkien liiketoimintaan, uskomuksiin, sekä poikkeuksiin liittyviä seikkoja (Selin 2007: 27).

Skenaariot keräävät näkemyksiä tulevaisuuden mahdollisuuksista, sekä epävarmuuksista (Selin 2007: 27–28). Skenaariomenetelmän olemukseen kuuluu myös ongelmien ennakointi ennen niiden syntymistä (Julien 1979: 3). Johdon työkaluna, skenaariomenetelmällä voidaan kartoittaa laaja-alaisesti erilaisia trendejä ja

epävarmuuksia. Näiden avulla voidaan luoda skenaarioita, jotka pyrkivät pienentämään virheentekoa päätöksenteossa. (Schoemaker 1995: 25.) Eräs skenaariomenetelmää tehostava keino on tulevaisuustaulukon käyttö. Tulevaisuustaulukko on keino rajata tulevaisuudessa hämmöttäviä vaihtoehtoja, käymällä läpi erilaisia mahdollisia toteutumisvaihtoehtoja (ks. esim. Metsämuuronen 2009: 316).

Skenaarioiden tarkoituksena on usein tukea organisaation strategisia tavoitteita (Verloop 2007: 81). Skenaariot ovat kuvia tulevaisuuden kehittymisestä erilaisiin suuntiin, jotka strategisena työkaluna mahdollistavat tulevaisuuden ennakkoinnin (De Ruijter & Alkema 2014: 55–56). Johdon työkaluna, skenaarioiden tarkoituksena on taistella strategista hitautta vastaan, sillä voimassa olevat strategiat saattavat perustua liialti johdon mielipiteisiin (Van der Heiden, Bradfield, Burt, Cairns & Wright 2002: 63). Toisaalta menetelmä mahdollistaa myös organisaation tarkemman tulevaisuuden tarkastelun johdon näkökulmasta (Verloop 2007: 85). Skenaariot ovat myös keino tukea organisaatioiden innovaatioiden syntyä. Innovaatioiden ollessa keinoja luoda muutosta, ovat skenaariot tapa valmistautua tuohon muutokseen (Van der Heijden 1996; Verloop 2007: 82).

Kuten strategiassakin, myös skenaariotyöskentelyssä, vaikuttava ympäristö on tärkeässä roolissa. Skenaariomenetelmä auttaa myös strategista ajattelua hahmottamaan ympäristössä esiintyviä muuttujia. (Ramírez & Van der Heijden 2007: 91.) Organisaation menestys on riippuvainen sen kyvystä ennakoida ympäristössä vaikuttavia tekijöitä (ks. Heathfield 2007: 315), jonka vuoksi skenaarioiden soveltaminen sopii hyvin strategisen työskentelyn työkaluksi. Liiketoimintaidean ollessa strateginen näkökulma suhteesta organisaatioon, ovat skenaariot strateginen näkökulma ympäristön suhteesta liiketoimintaideaan. Skenaariot mahdollistavat näkökulmien laajentumisen, tavanomaisten liiketoiminnallisten mallien ulkopuolelle. (Van der Heijden 2005: 113, 131.)

Vuorisen (2014) mukaan skenaarioprosessissa voidaan edetä esimerkiksi viiden vaiheen avulla. Ensimmäisessä vaiheessa rajataan tarkastelun viitekehys ja aikajänne. Toisessa vaiheessa arvioidaan nykytilannetta ja etsitään erilaisia muutosajureita. Kolmannessa

vaiheessa valitaan muutosajurit ja luodaan niiden mukaan vaihtoehtoisia tulevaisuuksia. Neljännessä vaiheessa työstetään 3–5 skenaariota tarinamukaisempaan muotoon. Viidennessä vaiheessa arvioidaan erilaisia vaikutuksia muun muassa strategiaan, sekä tehdään toimintasuunnitelma. (Vuorinen 2014: 111–114.) Kahane (2012) jakaa prosessin myös viiteen vaiheeseen, jotka ovat asiantuntijoiden valinta, tapahtumien seuranta, tarinoiden luominen, toimintaehdotusten selvittäminen, sekä järjestelmän muuttaminen.

Rajalan (2016) mukaan varsinaiset skenaariotutkimuksen vaiheet voidaan jakaa neljään osaan (ks. kuvio 2). Ensimmäisessä vaiheessa tuodaan esiin valittuun teemaan liittyvä nykytila, jonka avulla voidaan tehdä johtopäätöksiä tulevaisuuden kehityssuunnista. Vaiheessa kaksi määritellään muuttujille erilaisia, tulevaisuutta kuvaavia arvoja. Muuttujat voivat kuvata mitä tahansa teeman kannalta oleellista asiaa, kuten taloudellista asemaa, jolloin arvot kuvaavat esimerkiksi taloudellisen aseman parantumista tai huonontumista. Kolmannessa vaiheessa luodaan useampia tulevaisuuskuvia, valitsemalla yksi arvo jokaista muuttujaa kohden. Neljännessä vaiheessa laaditaan tulevaisuuskuviin perustuvia skenaarioita, jotka kuvaavat mahdollista, tulevaisuuteen johtavaa polkua. (Rajala 2016: 14–15.) Tässä tutkimuksessa noudatetaan kuvion 2 mukaista skenaarioprosessia.

<p style="text-align: center;">Vaihe 1: Nykytilan esilletuonti</p> <p>Selvitetään tutkittavan asian tai valitun teeman nykytila, sekä valitulle teemalle/asialle tärkeät seikat.</p> <p>Pyritään havaitsemaan teemalle ominaisia kehityssuuntia.</p>	<p style="text-align: center;">Vaihe 2: muuttujien määrittäminen</p> <p>Nykytilan perusteella luodaan muuttujia, joille laaditaan eri tulevaisuutta kuvaavia arvoja.</p> <p><i>Esim.</i> Muuttuja 1: Arvo A, Arvo B,... Muuttuja 2: Arvo A, Arvo B,... ...</p>
<p style="text-align: center;">Vaihe 3: Tulevaisuuskuvien laatiminen</p> <p>Valitaan jokaisesta muuttujasta yksi arvo, joka kuvaa mahdollista tulevaisuutta. Muuttujien yhdistelmästä saadaan yksi tulevaisuuskuva.</p> <p><i>Esim.</i> Muuttuja 1: Arvo A Muuttuja 2: Arvo B ...</p>	<p style="text-align: center;">Vaihe 4: skenaarioiden laatiminen</p> <p>Skenaariot kuvaavat tulevaisuuteen johtavaa polkua ja rakentuvat tulevaisuuskuvien perusteella.</p> <p><i>Esim.</i> Skenaario 1: ABBCD... Skenaario 2: DDAAB... ...</p>

Kuvio 2. Skenaariotutkimuksen vaiheet (muokattu Rajala 2016: 15).

4. EMPIIRIISEN AINEISTON ANALYYSI

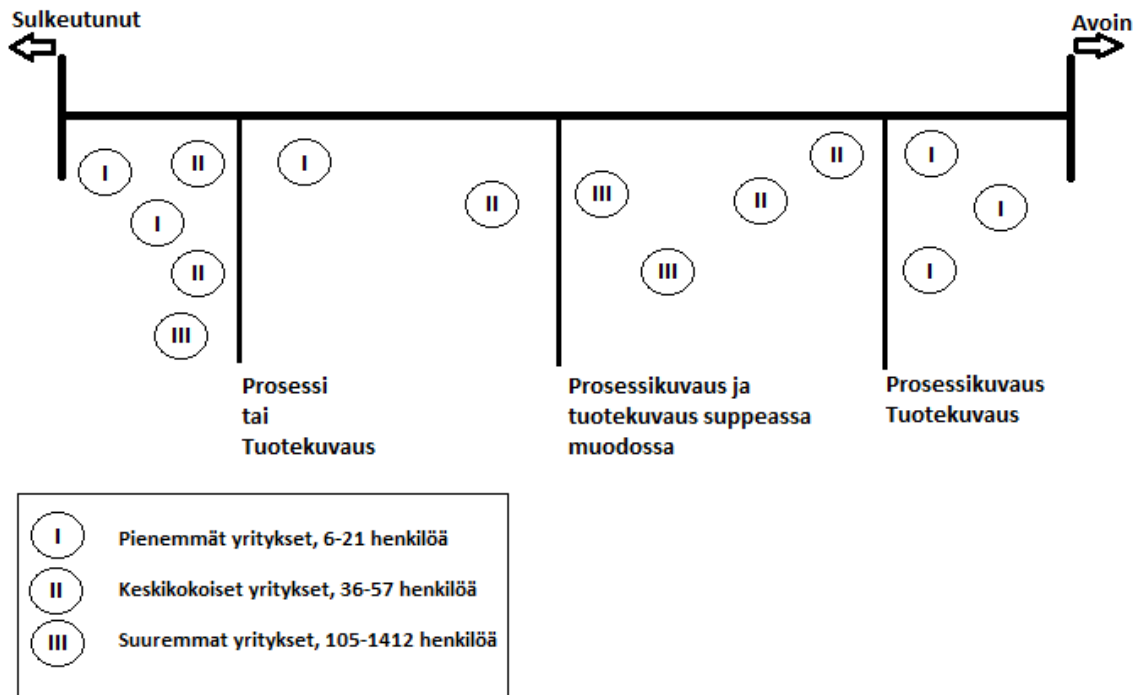
Seuraavissa kappaleissa käsitellään teoria-osuudessa esiteltyihin perustuvia kysymysasetteluja, tutkitussa aineistossa. Aineisto rakentuu metodiosiossa esitellyn 14 liikkeenjohdon konsultointia harjoittavan yrityksen vertailusta.

4.1. Tuotteistaminen kohdeorganisaatioissa

Tuotteistamisen teoriaosiossa esiteltiin neljä kysymystä (ks. taulukko 1), jotka ovat ohjanneet tutkimusaineiston tarkkailua. Ensimmäinen näistä kysymyksistä liittyi tuotteistetun palvelutarjonnan näkyvyyteen, eli siihen ovatko tutkitut palvelut sisäisesti vai ulkoisesti tuotteistettuja.

Tutkittujen organisaatioiden näkyvyyden osalta voidaan tehdä jako avoimesti tai sulkeutuneesti tuotteistettuihin organisaatioihin. Verkkosivujen perusteella voidaan myös todeta, että palvelukuvaukset ja palveluprosessin kuvaukset eivät esiinny aina palvelun yhteydessä. Palvelun avoimuutta voidaankin tarkastella erottelemalla organisaatiot, joiden verkkosivut kuvaavat palvelun sisältöä, prosessia, tai kumpaakin edellä mainittua.

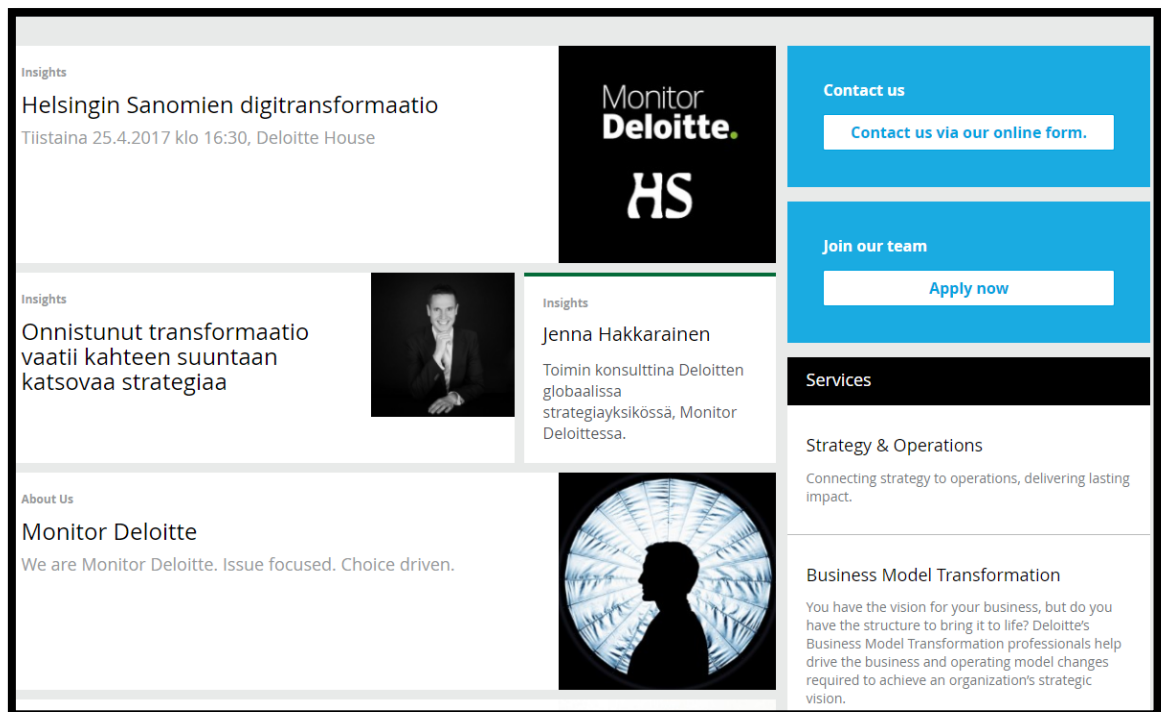
Kuvio 3 kuvaa tuotteistamisen näkyvyyttä tutkituissa organisaatioissa. Kuviossa yrityksiä kuvataan palloin, joiden sisällä on roomalainen numero I-III. Nämä kuvaavat aiemmin tehtyä kategorisointia yritysten henkilöstön koon perusteella (ks. taulukko 4). Mitä lähempänä yritykset ovat kuvion vasenta reunaa, sitä sulkeutuneimpia ne ovat tuotteistamisen näkyvyyden osalta. Mitä lähempänä kuvion oikeaa reunaa yritykset taas ovat, sitä avoimempaa tuotteistamisen näkyvyys on. Jakoa helpottamaan on myös luotu kolme väliotsikkaa, jotka kuvaavat tarkemmin tuotteistamisen luonnetta sulkeutuneen ja avoimen ääripään välillä. Tuotteistamista on lähdetty tarkastelemaan vertailtavissa organisaatioissa niiden palvelukuvauksen muodossa. Avoimesti tuotteistetussa palvelussa esiintyvät, sekä prosessikuvaus, että palvelun tuotekuvaus. Enemmän sisäisen tuotteistamisen suuntaan menevässä palvelutuotteessa taas esiintyy pelkästään suppea prosessi tai palvelun tuotekuvaus.



Kuvio 3. Tuotteistamisen näkyvyys vertailuorganisaatioissa.

Jaon mukaan voidaan tulkita, että tutkitut 14 yritystä asettuvat tasaisesti kuvion kummallekin puolelle. Tarkasteltaessa kuvion ääripäitä, on kuitenkin sulkeutuneita yrityksiä (5 kpl) enemmän kuin avoimia (3 kpl) yrityksiä. On myös kiinnostava huomata, että kaikkein avoimmin tuotekuvauksensa ilmoittavat yritykset asettuvat tutkimuksen pienimpään yrityskategoriaan (6-21 henkilön yritykset). Suurempien yritysten tapauksessa verkkosivut vaikuttavat paikoin täyteen ahdetuilta ja sekavilta, mutta eivät silti kerro paljon yksittäisestä tuotteesta tai palveluprosessista (ks. kuvio 4). Ongelmia esiintyy kuitenkin myös pienempien yritysten tapauksessa, sillä tuotepakettia saatetaan kuvata muutamalla lauseella tai jopa vain otsikkotasolla. Kolme kaikkein avoimmin tuotteistettua yritystä kuvaavat palveluaan sisällön lisäksi myös prosessin osalta esimerkein tai asiakasreferenssien muodossa. Tällöin myös ulkopuoliselle tarkastelijalle välittyy kuva siitä, minkälaisesta palvelusta on todella kyse.

Täytyy myös muistaa, että kuviossa (kuvio 3) esitetty tulkinta on tehty tutkittujen yritysten perusteella. Tämä on syytä mainita siksi, että paljon avoimempia tai vastaavasti paljon sulkeutuneimpia yrityksiä varmasti myös löytyy. Kuvion keskellä esiintyvä välipalkki myös kuvaa suppeaa tilannetta, joten kuviossa on paljon enemmän tilaa niin sanotuille negatiivisille tekijöille. On myös huomattavissa, että palvelukuvauksien suhteen on olemassa eroja jo pelkästään yrityksen sisällä. Toiset palvelut saattavat olla paljon tarkemmin kuvattuja, kuin juuri tätä tutkimusta varten valikoidut (liikkeenjohdon konsultointiin liittyvät) palvelukuvaukset.



Kuvio 4. Kuvankaappaus Deloitteen palvelukuvauksesta (Deloitte 2017).

Kuvio 5 havainnollistaa Spinversen (kategorian II yritys) sivuilta otetulla kuvankaappauksella (ks. Spinverse 2017), esimerkkiä suppeasta palvelukuvauksesta. Kuviossa selitetään management consulting -palvelun sisältöä ja ohjataan kumppanin verkkosivuille. Itse Spinversen sivusto ei kerro paljon konsulttipalvelun sisällöstä, kyseisen tuotteen osalta.

OUR CO-OFFERING WITH ARTHUR D. LITTLE WILL TURN YOUR INNOVATION ACTIVITIES INTO OUTSTANDING RESULTS

Together with our global partner, Arthur D. Little, we serve our clients with cutting-edge technology and innovation management consulting services. Be it for growing through innovations, identifying and tapping into emerging technologies, innovating for new operational processes, or building innovation capabilities and organizations – we have your needs covered.

Our team of business and technology professionals will facilitate the agile establishment of innovation and product development initiatives, creating value to your organization from the first day. Our consultants work in partnership with Arthur D. Little, which has local presence in 23 countries globally. Learn more about our partner [Arthur D. Little](#).

OUR CO-OFFERING

- Innovate for growth
- Innovate for cost and competitiveness
- Be global and agile
- Master emerging technological challenges
- Building innovation capabilities

Get [more insight](#) into our co-offering.

Kuvio 5. Kuvakaappaus Spinversen palvelukuvauksesta (Spinverse 2017).

Kuvio 6. taas havainnollistaa Omnin (kategorian I yritys) sivuilta otettua kuvankaappauksella (ks. Omni partners 2017), esimerkkiä avoimesta palvelukuvauksesta, joka sisältää myös palveluprosessin kuvausta. Omnin tapauksessa sivuilla esiintyy ensin yleinen kuvaus palvelusta, jonka jälkeen listataan palveluun kuuluvia osa-alueita. Palvelukuvauksessa esiintyy myös kuvaus siitä kenelle palvelu on suunnattu ja kuvaus siitä, miksi asiakkaan tulisi valita kyseinen palvelu.

Toinen tuotteistamisen teemaan liittyvä kysymys koski asiakaslähtöisyyden ja vakioimisen tasapainottamista keskenään. Tämä kysymys osoittautui huonoksi, sillä suhdetta ei näe yrityksen ulkopuolelle. Suurin osa verratuista yrityksistä mainitsi asiakaslähtöisyyden jollain tavalla verkkosivuillaan, mutta siitä ei voida johtaa selkeää suhdetta tuotepakettien sisältöön. Strategista kenttään käsittelevässä kappaleessa on kuvattu tarkemmin asiakasosallistamisen ulottuvuutta tutkituissa yrityksissä.

Mistä on kyse?

Projekteissa huomiota kiinnitetään esimerkiksi seuraaviin osa-alueisiin ongelmakohtien tunnistamiseksi ja niiden korjaamiseksi:

1. **Strategia.** Verkkokaupalla ei voi enää olla erillistä strategiaa, vaan yrityksen pitää ymmärtää, millainen kuluttajan ostoprosessi nykyään on. Päivän sana on monikanavainen kaupankäynti, joka tarkoittaa saumatonta palvelukokemusta päätelaitteesta riippumatta; toisin sanoen, verkko palvelee kivijalkaa, joka palvelee verkkoa.
2. **Prosessit.** Asioita saatetaan tehdä väärällä tavalla tai kustannustehottomasti. Esimerkiksi vääränlaiset järjestelmävalinnat voivat iskeä kapuloita rattaisiin. Monikanavaisesti (sekä verkossa että offline) toimivien yrityksen kohdalla ongelma voi olla se, että prosessit eivät riittävästi tue verkkoliiketoimintaa.
3. **Toimittajat.** Jos toimittajakenttä on kovin pirstaloitunut, kokonaiskuva helposti katoaa. Ostaa voi monelta taholta ja usein se kannattaakin, mutta asiakkaan tulee aina säilyttää ymmärrys kokonaisuudesta.
4. **Työkalut.** Osataanko käytössä olevia työkaluja aidosti hyödyntää, vai maksetaanko turhasta? Tarkastelun kohteena voivat olla esim. markkinoinnin työkalut ja erilaiset verkkokaupan lisäosat.
5. **Asiakkuudenhallinta.** Millainen on käytössä oleva asiakkuudenhallintajärjestelmä? Hyödynnetäänkö asiakastietoa riittävästi? Verkkokaupan arvo lasketaan liikevaihdon lisäksi asiakkuuksilla: rekisterin koolla sekä asiakkaiden aktiivisuudella ja sitoutuneisuudella.
6. **Markkinointi.** Mitä toimenpiteitä on tehty? Mitkä ovat markkinoinnille asetetut tavoitteet? Miten markkinointia voidaan tehostaa? Miten markkinointia mitataan?
7. **Henkilöstön osaaminen.** Teemme henkilöstön osaamis- ja kehittämisarviointeja, joiden avulla asiakkaan on vaivatonta tehdä johtopäätöksiä henkilöstön osaamispuutteista ja koulutustarpeista.

Miten toimimme?

Projektit etenevät tyypillisesti näin:

1. **Kartoitusvaiheessa** käymme asiakkaan organisaation, järjestelmät ja prosessit tarkasti läpi selvittääksemme, tukevatko ne liiketoiminnan kehittämistä vai onko jossain parantamisen varaa. Yleensä on, muutenhan projektiin ei olisi alun perinkään lähdetty. Auditointia varten pyydämme asiakkaalta kattavat tiedot käytetyistä järjestelmistä, kumppaneista, prosesseista, henkilöstöstä ja resurssien käytöstä. Usein menemme paikan päälle tarkkailemaan tekemistä ja haastattelemaan ihmisiä. Lisäksi teemme tyypillisesti markkinatilannekartoituksen, jossa selvitetään, mihin asiakkaalla on potentiaalia Suomessa ja mahdollisesti myös kansainvälisesti.
2. **Dokumentointivaiheessa** kirjataan ylös nykyiset kumppanit, työkalut, resurssit ja toimintatavat sekä mahdolliset ongelmakohdat.
3. Lopuksi teemme **ehdotuksen toimenpiteistä**, kuten vaihdettavista työkaluista ja kehitettävistä prosesseista.
4. Usein **yhteistyö jatkuu** muiden palveluidemme, kuten markkinoinnin tai sisällön kehittämisen merkeissä.

Kuvio 6. Kuvankaappaus Omnin palveluprosessin kuvauksesta (Omni 2017).

Kolmas tuotteistamisen teemaan liittyvä kysymys koski tuotekuvauksissa esiintyviä asiakasreferenssejä ja vastuuhenkilöitä. Suurin osa tutkituista yrityksistä (10 kappaletta) mainitsee jonkun vastuuhenkilön tuotekuvauksen yhteydessä. Vastuuhenkilöt saattavat olla jaettu osa-alueittain isommalle kokonaisuudelle tai tarkemmin pakettikohtaisiksi vastuuhenkilöiksi. Erään yrityksen tapauksessa on nojattu vahvasti yhden henkilön

osaamiseen, joka näkyy kyseisen henkilön kompetenssin tarkalla kuvaamisella. Loput yritykset (4 kappaletta) eivät mainitse yhteyshenkilöä, vaan varsinainen yhteydenotto täytyy tehdä jollain muulla keinolla, kuten yhteydenottolomakkeen tai yleisen puhelinnumeron tai sähköpostin kautta.

Referenssien osalta, ne esiintyvät jonkinlaisessa muodossa 7 yrityksessä. Nämä on jaettu tasaisesti kahtia siten, että puolet esiintyvät erilaisten asiakastarinoiden tai case tapausten muodossa (3 yritystä), kun taas toinen puoli (4 yritystä) esiintyy suorana listana yritysten asiakkaista. Kiinnostava havainto on, että loput 7 yritystä eivät omaa minkäänlaista mainintaa asiakasreferensseistä, vaan osaaminen perustuu erilaisiin osaamiskuvauksiin.

Neljäs tuotteistamisen teemaan liittyvä kysymys koski hintatason ilmoittamista tuotekuvauksen yhteydessä tai jollain muulla tavalla ilmoitettuna. Kahden yrityksen tapauksessa hinta esiintyi tarjouspyynnön muodossa, kun taas loput kaksitoista yritystä eivät antaneet mitään mainintaa hinnasta. Tästä voidaan tehdä johtopäätös, että liikkeenjohdon konsultoinnin alalla hintatason ilmoittaminen ei ole tavanomainen menettely.

4.2.Organisaatioiden strateginen valinta

Yrityksen strategiaa kuvaavassa teoriakappaleessa esiteltiin neljä kysymystä vertailtavien yritysten strategian suhteen (ks. taulukko 2). Ensimmäinen näistä kysymyksistä koski yrityksen strategista valintaa perinteisemmän tai asiakaspainotteisen strategian välillä. Tarkoituksena oli siis selvittää, miten yritys strategisella valinnalla painottaa asiakkaan roolia palveluprosessissa.

Vertailtavista yrityksistä 11 voidaan katsoa mainitsevan asiakaspainotteisuus, joko suoraan tai epäsuorasti. Loput 3 yritystä eivät mainitse asiakkaita ollenkaan. Epäsuorasti asiakaspainotteisuus näkyy erilaisin, asiakkaan kanssa tehdyin sopimuksin palvelun etenemisestä. Harva tutkituista yrityksistä mainitsee asiakasosallistamista suoraan verkkosivuilla esitettyssä strategiassaan, vaan se täytyy löytää erilaisista

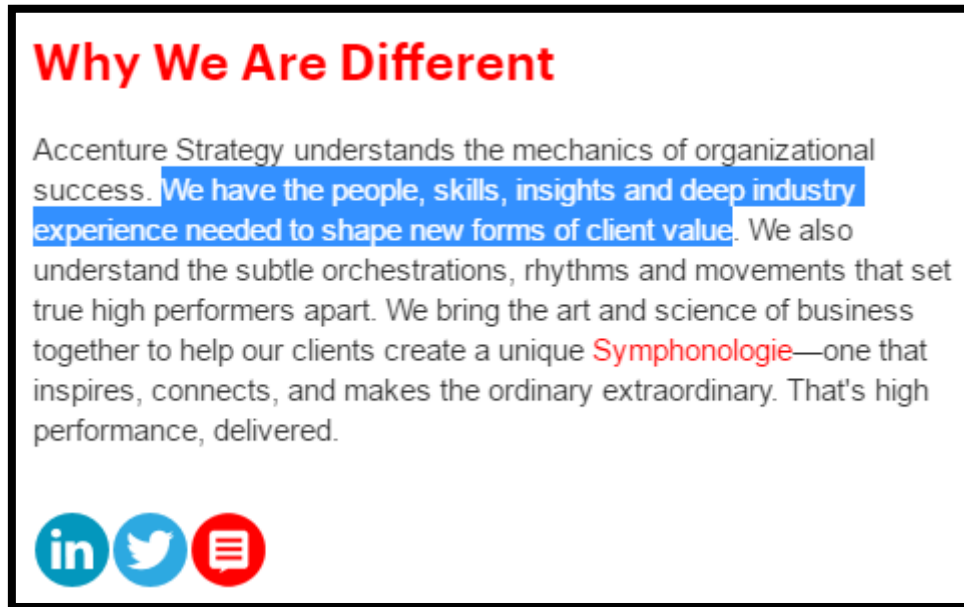
palvelukuvauksista. Vaikka strategiassa ei suoraan näy asiakaspainotteista roolia, on silti selvä että asiantuntijapalveluiden järjestämisessä asiakkaan rooli on oleellinen.

Toinen strategiaan liittyvä kysymys koski asiantuntijapalveluissa esiintyviä erillisiä kehittämiseen erikoistuvia yksiköjä. Jälleen kerran on syytä huomioida, että tässä tutkimuksessa käsitellään vain yritysten ulkopuolelle näkyviä yksiköjä, eikä se siksi huomioi ulospäin näkymättömiä sisäisiä yksiköjä. Kolmella yrityksellä voidaan katsoa olevan jonkinlainen erillinen tuotekehittämistä edistävä osasto, joko tutkimusosaston tai erillisen innovaatiokeskuksen muodossa. Muilla yrityksillä ei suoraan ole havaittavissa erillistä osastoa, mutta jotkin yritykset jakavat tietoa muun muassa erilaisten asiantuntijajulkaisujen muodossa.

Kolmas strategiaan liittyvä kysymys käsitteli palveluiden räätälöintiä tutkituissa yrityksissä. Useimmissa yrityksissä räätälöinti ei näy suoraan yrityksen ulkopuolelle. Suuri asiakaspainotteisuus kuitenkin viittaa siihen, että räätälöintiä tapahtuu palveluprosessin varrella. Jos taas räätälöintiä katsotaan tuotteistamisen vastakohtana – edustaa suurin osa tutkituista yrityksistä enemmänkin asiakkaan kanssa räätälöitävää palvelukokonaisuutta.

Neljäs strategiaan liittyvä kysymys käsitteli tutkittujen organisaatioiden palvelutoiminnan kuvausta strategian näkökulmasta. Ainoastaan yhden yrityksen tapauksessa strategiaa ei kuvata ollenkaan, muut yritykset mainitsevat palveluprosessista jotain, joko suoraan yrityksen strategiassa tai palvelukuvausten yhteydessä. Erään yrityksen tapauksessa palveluprosessin aloittamista kuvataan asiakaskohtaisen, sopivan tiimin rakentamisella. Useimmat yritykset korostavat jollain tavoin asiakkaalle tuomaa lisähyötyä (ks. kuvio 7), sekä yrityksen sisällä olevaa asiantuntijuutta hyödyn realisoimisessa. Monet yritykset myös korostavat erityisesti osaamistaan erikseen määritellyllä toimialalla, joka viittaisi jonkinlaiseen strategiseen toimialakeskeisyyteen. Eräs yritys painottaa asioiden pitämiseen yksinkertaisessa muodossa, sen sijaa että liikaa turhaa tietoa pyrittäisiin hankkimaan. Näiden lisäksi yrityksen kiinnittävät huomiota muun muassa asiakastyytyvyyteen, ammattimoraaliin, luotettavuuteen,

taloudellisuuteen, innovatiivisuuteen, johtajuuden kehittymiseen, uusien lähtökohtien esiin nostamiseen, sekä jatkuvaan palvelun parantamiseen.



Kuvio 7. Kuvankaappaus Accenturen strategiasta (Accenture 2017).

4.3. Kohdeorganisaatioiden johtamis- ja kehittämisenäkökulma

Ensimmäinen johtamista ja kehittämistä käsittelevä kysymys (ks. taulukko 3) liittyi tutkittujen yritysten johtajuuden näkevyyteen yrityksen ulkopuolelle. Tämän kysymyksen osalta voidaan katsoa olevan kolmenlaisia yrityksiä. Ensinäkin on olemassa yrityksiä, joissa johtamista ei ole olemassa minkäänlaista näkyvyyttä yrityksen ulkopuolelle. Tämä tarkoittaa sitä, että yrityksellä ei ole olemassa minkäänlaisia rekrytointisivustoja, johtamista ei ole suoraan mainittu yrityksen strategisissa linjauksissa, tai pakettikuvauksissa ei esiinny johtamista henkilöstön tai asiakkaan suuntaan. Verratuista yrityksistä kolme edustavat tätä kategoriaa.

Toiseen kategoriaan voidaan asettaa yritykset, jotka käsittelevät johtajuutta erilaisin henkilöstökuvauksin ja johtoryhmän historian kuvaamisen muodossa. Nämä yritykset eivät suoraan mainitse johtajuutta henkilöstön tai asiakkaan suuntaan, vaan ne keskittyvät

kuvaamaan johtohenkilöstön osaamista ja yrityksen hierarkkista rakennetta. Tällaisia piirteitä on näkyvissä ainakin viiden yrityksen tapauksessa. Kolmannen kategorian yritykset listaavat johtajuuteen liittyviä arvoja. Näihin arvioihin kuuluvat muun muassa eettisyys, moniarvoisuus, asiakaskeskeisyys, sekä hyvinvointi. Näiden lisäksi monessa yrityksessä nousee esiin kehittämisenäkökulma ja arvostus henkilöstön omaa kehittymistä ja kouluttamista kohtaan (ks. kuvio 8). Yhden yrityksen tapauksessa esiintyi jopa yleisesti saatavilla olevia julkaisuja johtajuudesta. Kolmannen kategorian piirteitä on havaittavissa ainakin kymmenen yrityksen tapauksessa.

Life at TCS

Just as an organization needs the right talent to drive its business objectives, people need the right environment to grow and achieve their career goals. The moment you step into TCS, you would be greeted with that unmistakable feeling of being at the right place. Along with that, working with TCS affords you with a sense of certainty of a successful career that would be driven by boundless growth opportunities and exposure to cutting-edge technologies and learning possibilities.

The work environment at TCS is built around the belief of growth beyond boundaries. Some of the critical elements that define our work culture are global exposure, cross-domain experience, and work-life balance. Each of these elements goes much deeper than what it ostensibly conveys.

TCS Value proposition:
The TCS employer brand positioning builds on our strengths and communicates TCS as an organization that offers its employees a complete Global IT Career by highlighting the three main value propositions:

- [Global exposure](#)
- [Freedom to work across domains](#)
- [Work life balance](#)

There's more to us than meets the eye!

Culture potpourri:
People from diverse backgrounds and geographies have come together in pursuit of a c

Open door policy:
Our corporate culture is open and inclusive; irrespective of your experience, you will i

Kuvio 8. Kuvankaappaus Tata Consultance Servicen urasivustolta (Tata Consultance Services 2017).

Toinen johtamista ja kehittämistä käsittelevä kysymys koski asiantuntijapalvelussa esiintyvän tiedon jatkokehittämistä. Kysymyksen tarkoituksena oli kartoittaa yritysten

mahdollisuutta jakaa aikaisemmissa asiakaskontakteissa saatuja tietoja myös tulevilla projekteilla. Tähän liittyy läheisesti myös kolmas kysymys, jonka tarkoitus oli kartoittaa tuon tiedon hallintaa yrityksen sisällä. Tutkimusaineiston mukaan voidaan tulkita, että tutkituissa yrityksissä tiedon jakamisen prosessia ei suoraan viestitetä organisaation ulkopuolelle. Yritykset joiden toimintaan kuuluu erillinen tutkimus- tai kehittämisosasto, mahdollistavat tiedon jakamisen ja jatkokehittämisen ainakin teoreettisella tasolla. Myös erilaiset julkaisut ovat jonkin tasoisia jatkuvuuden merkkejä, mutta on vaikea arvioida missä määrin nämä perustuvat asiakasprojekteissa opittuihin asioihin ja käytäntöihin. Joidenkin yritysten tapauksessa palvelutarjontaan kuuluu erilaisia tiedonhallintaan liittyviä menetelmiä. Loppuen lopuksi voidaan sanoa, että tutkitut yritykset jakaantuvat kohtalaisen tasaisesti niiden yritysten välille, jotka jollain tavoin hallitsevat tietoa (8 yritystä) ja niiden yritysten välille, jotka eivät mitenkään ulkoisesti mainitse tiedonhallintaa (6 yritystä). Kuitenkin niiden yritysten joukosta, jotka hallitsevat jollain tavoin tietoa, on tunnistettavissa vain muutamia, joiden voidaan sanoa varastoivansa asiakaskontaktista syntyvää tietoa (2 yritystä).

Viimeinen johtamista ja kehittämistä käsittelevä kysymys koski asiantuntijatietoon liittyvää henkilöstöriippuvuutta tutkituissa yrityksissä. Tämän kysymyksen tarkoituksena oli selvittää palveluprosessissa vallitseva henkilöstöriippuvuus yrityksen kannalta, sillä asiantuntijapalveluissa yksittäisen ihmisen asiantuntijuus on usein tärkeässä roolissa. Yhdeksän yrityksen tapauksessa on nähtävissä jonkintasoista henkilöstöriippuvuutta palvelun suhteen, erilaisten vastuuhenkilöiden ja henkilöstön osaamisen korostamisen kautta. Aiemmin hyväksi piirteeksi todetut palvelukohtaiset vastuuhenkilöt ovat tässä tilanteessa henkilöstöriippuvuuden kannalta heikkous, sillä vastuuhenkilön poistuminen yrityksestä aiheuttaisi myös palvelun osittaisen lamautumisen (ainakin ulkopuolisen tarkastelun näkökulmasta). Samaten myös omistajien korostettu osaaminen viittaa vahvaan henkilöstöriippuvuuteen. Muut viisi yritystä ovat vähemmän henkilöstöriippuvaisia, sillä yrityksellä on joko monipuolinen henkilöstö, joka valitaan projektikohtaisesti tai yrityksellä ei ole määriteltynä selkeitä vastuuhenkilöitä palvelukohtaisesti.

4.4. Aineiston tulkinta

Taulukko 5 tuo yhteen aineistosta esiin nousseet asiat. Tuotteistamisen teeman osalta aineisto on osoittanut, että vertailtavat yritykset ovat enemmän sisäisesti, kuin ulkoisesti tuotteistettuja. Asiantuntijapalvelut ovat aineiston perusteella asiakaslähtöisiä, mutta sillä ei vaikuta olevan suoraa yhteyttä palvelun vakioinnin kanssa. Aikaisemmista oletuksista poiketen, asiakasreferenssien esittäminen asiantuntijaorganisaatiossa jää vähemmälle huomiolle, mutta sen sijaan eri vastuuhenkilöiden ja henkilöstön osaamisen korostamista esiintyy suurimmassa osassa yrityksistä. Yksikään yritys ei suoraan mainitse palvelunsa hintatasoa asiakkaalle, ainakaan ennen varsinaista asiakaskontaktin luontia.

Strategian puolesta, vertailtavien organisaatioiden voidaan katsoa noudattavan jollain tavoin asiakaspainotteisuuden pohjautuvaa strategiaa. Erilaiset kehittämissyksiköt eivät ole tutkituille asiantuntijaorganisaatioille tavanomaisia, sen sijaan asiantuntijaorganisaation luonne itsessään kehittämistoimintaa. Palvelut vaikuttavat olevan asiakkaan kanssa räätälöitävissä, jota voidaan pitää tuotteistamisen vastakohtana. Palvelukuvauksissa on nähtävissä, että asiantuntijaorganisaatiot ovat tiettyyn toimialaan ja asiantuntijuuteen erikoistuneita.

Johtamisen ja kehittämisen näkökulman osalta asiantuntijaorganisaatiot ilmaisevat hyvin johtajuuteen liittyviä arvojaan, mutta nämä arvot liittyvät enemmänkin organisaation rekrytointiprosesseihin, kuin palvelukuvauksiin ja asiakkaalle välittyvään tietoon. Suorat maininnat tiedon hallinnasta ovat vähäisiä, mutta sen sijaan välillisesti voidaan siihen katsoa olevan viitteitä, esimerkiksi tiedon hallintaan liittyvinä asiakasprojekteina. Tietoa voidaan katsoa hallinnoitavaksi myös erilaisten julkaisujen, blogien ja muiden, organisaation henkilöstön osaamista korostavien kanavien kautta. Asiantuntijapalveluissa tiedon henkilöstöriippuvuus vaikuttaa myös olevan suuressa roolissa. Erilaiset, henkilöstön osaamista ja vuosien varrella kertynyttä asiantuntijuutta korostavat piirteet viittaavat näiden henkilöiden arvoon osana organisaatiota. Jos asiantuntijoilla olevaa tietoa ja osaamista ei hallita millään tavalla, on näiden asiantuntijoiden menetys palvelun kannalta kohtalokasta.

Taulukko 5. Empiirisen aineiston kysymykset ja vastaukset.

Tuotteistaminen	Vastaus
1. Onko tutkittujen organisaatioiden palvelutarjonta tuotteistettu sisäisesti vai ulkoisesti?	Enemmän kyse sisäisestä tuotteistamisesta
2. Ovatko tutkittujen organisaatioiden asiakaslähtöisyys ja vakioiminen tasapainossa keskenään?	Asiakaslähtöisyyttä arvostetaan, mutta sillä ei ole näkyvää suhdetta tuotteen vakiointiin.
3. Esiintyykö tutkittujen organisaatioiden tuotekuvauksissa esimerkiksi asiakasreferenssejä, vastuuhenkilöitä tai muita tyyppillisiä kuvauksen piirteitä?	Suurimmassa osassa yrityksiä vastuuhenkilöt esiintyvät jossain muodossa. Yllättävän pieni määrä yrityksistä listaa asiakasreferenssejä.
4. Ilmoittavatko tutkitut organisaatiot suoraa hintatasoa palvelukuvauksessaan tai onko hinnan suhteen yleensäkin minkäänlaista mainintaa?	Yksikään yritys ei suoraan ilmoita palvelutuotteensa hintatasoa.
Strategia	Vastaus
5. Edustavatko tutkitut organisaatiot asiakaspainotteista strategiaa vai sisäänpäin suuntautunutta strategista linjaa?	Yritysten voidaan katsoa noudattavan enemmänkin asiakaspainotteista strategiaa.
6. Onko tutkituissa organisaatioissa havaittavissa palvelun kehittämiseen erikoistuneita yksiköitä?	Erilliset yksiköt eivät ole tavanomaisia, sillä ydinliiketoiminta itsessään liittyy kehittämiseen.
7. Esiintyykö palveluiden räätälöinti jotenkin tutkituissa organisaatioissa?	Räätälöintiä esiintyy tuotteistamisen vastakohtana.
8. Miten tutkittujen organisaatioiden strategiat kuvaavat palvelutoimintaa?	Monet yritykset kuvaavat johonkin toimialaan liittyvää erityisosaamista.
Johtaminen ja kehittäminen	Vastaus
9. Näkyykö johtaminen organisaation ulkopuolelle tutkituissa organisaatioissa?	Suurin osa yrityksistä listaa johtajuuden arvoja. Nämä eivät kuitenkaan suorassa yhteydessä palvelutoimintaan.
10. Onko esiintyvä tieto selkeästi jatkokehitettävässä muodossa?	Tiedon hallinnasta on merkkejä, mutta suorat maininnat ovat vähäisiä.
11. Miten tiedon hallintaa ohjataan?	Tietoa hallitaan erilaisten julkaisujen välityksellä.

12. Onko asiantuntijatieta henkilöriippuvaista tai jollain muulla tavalla kohdennettua tiettyyn ryhmään?

Enemmistö yrityksistä vaikuttaa omaavan jonkintasoista henkilöstöriippuvuutta.

5. SKENAARIO-ANALYYSI

Kuten metodiosiossa jo todettiin, on skenaarioiden tarkoituksena luoda pohjaa päätöksenteolle, sekä analysoida ympäristöä yhtenevien piirteiden avulla (Ramírez 2008: 201–202). Skenaariot luovat kategorisointia, jota pelkkä verkkosivujen vertailu ei tuo. Tässä tutkimuksessa skenaario-analyysin tehtävänä onkin analysoida aineistosta syntynyttä tietoa nykytilasta, jonka perusteella voidaan luoda ideaalimalleja ulkoisen tuotteistamisen tilasta. Koska skenaarioiden tarkoituksena on strategisen päätöksenteon tukeminen (ks. Verloop 2007), sopii skenaario-analyysi ulkoisen tuotteistamisen ideaalitalan määrittämiseen. Skenaariot ovat myös tapoja valmistua tulevaan muutokseen (ks. Van der Heijden 1996; Verloop 2007), jonka vuoksi skenaario-analyysi mahdollistaa tuotteistamisen mahdollisuuksien tarkastelun tulevaisuudessa. Tarkoituksena onkin tuoda esiin ulkoiselle tuotteistamiselle ominaisia piirteitä valitussa ympäristössä, joita voidaan analysoida.

Tässä kappaleessa esitellään ensin skenaarioiden rakennuspalkit, jotka antavat pohjan skenaarioiden luomiselle. Rakennuspalkit perustuvat teoriaosan ja aineiston perusteella johdettuihin havaintoihin. Näiden jälkeen esitetään varsinaiset skenaariot, jotka kuvaavat eräänlaisia ideaalimalleja ulkoisen tuotteistamisen järjestämisestä konsultointiorganisaatioissa. Käsitteenä termin ”ideaalimalli” sana ”ideaali” ei suoraan tarkoita parasta mahdollista tilannetta, vaan se kertoo kuvitellusta tilanteesta.

5.1. Skenaarioiden rakennuspalkit

Aineisto on kuvaus tuotteistamisen nykytilasta konsultointiorganisaatioissa. Myös teoria antaa viiteitä siihen, mitkä teemat ovat aiheen kannalta oleellisia. Seuraavaksi esiteltyt muuttujat ja tulevaisuuskuvat kertovat siis konsultointitoiminnan tuotteistamisesta tulevaisuudessa, perustuen teoriaosuudessa ja aineistossa esitettyihin faktoihin ja ihanteisiin. Täten aineisto luo skenaarioille nykyhetken pohjautuvaa tietoa, kun taas teorialaisuus paljastaa, sekä historiallista näkökulmaa, että hahmottaa asioiden ideaalitalaa.

Koska kyse ei kuitenkaan ole varsinaisesta tiettyyn vuoteen tähtäävästä tulevaisuudesta, tarkastelee tämä tutkimus toimintaympäristöä hyvin teoriapainotteisella linjalla. Niin sanotut tulevaisuuteen vaikuttavat heikot signaalit pohjautuvat teoria-osuudessa havaittuihin hyviin käytänteisiin, sekä aineiston analyysin yhteydessä ilmenneeseen tuotteistamisprosessin ulkoiseen näkyvyyteen.

Seuraavassa kappaleessa esitellään tulevaisuustaulukon muuttujat, joiden tarkoituksena on luoda eritasoiset ympäristöt rakennetuille skenaarioille. Tulevaisuuskuvia käsittelevässä kappaleessa taas muuttujien perusteella rakennetaan tulevaisuuskuvia, jotka antavan pohjan skenaarioissa esitetyille tilanteille.

5.1.1. Muuttujien määrittely

Muuttujiksi on määritelty 5 eri muuttujaa, joilla jokaisella on arvoja 3-4 kappaletta. Tulevaisuustaulukoissa ja skenaarioissa yhtä mahdollista tulevaisuutta kuvaa yksi arvo, jokaisesta viidestä muuttujasta. Muuttujien arvot on esitetty alla olevassa taulukossa (ks. taulukko 7). Valitut muuttujat perustuvat empiirisessä aineistossa esiintyviin kysymyksiin, kun taas arvot perustuvat kysymyksistä johdettuihin tulkintoihin. Liite 2 esittää muuttujat ja niihin sisältyvät arvot koottuna taulukkona.

Ensimmäinen muuttuja on pääsääntöisen tuottamisen linja, jolla on kolme arvoa: A. ulkoisesti tuotteistettua; B. sisäisesti tuotteistettua; sekä C. täysin räätälöityä. Muuttujassa on kyse yrityksen strategisesta vallinnasta, jonka avulla rakentuu pääsääntöisesti aiottu tuotteistamisen linja. Arvo A kuvaa tilannetta, jossa palvelutuote on rakennettu asiakkaalle näkyvästi, siten että asiakas ymmärtää mistä palvelussa on kyse. Arvo B taas kuvaa tilannetta, jossa tuotteistamisprosessi tapahtuu vain yrityksen sisällä, eli strategisena valinta toimii yrityksen sisäisen toiminnan kehittäminen tuotteistamisprosessin avulla. Arvon C tapauksessa puhutaan täysin räätälöidystä palvelusta, eli yrityksellä ei ole selkeää linjaa siitä, miten palvelun tuotteistaminen tapahtuu. Tällöin tuotteistaminen on täysin riippuvasta asiakastilanteesta tapahtuvasta kanssakäymisestä.

Taulukko 6. Tulevaisuustaulukko ja muuttajat.

Muuttuja	Arvo A	Arvo B	Arvo C	Arvo D
Pääsääntöinen tuotteistamisen linja	Ulkoisesti tuotteistettua	Sisäisesti tuotteistettua	Täysin räätälöityä	
Palvelutuotteen kuvaus asiakkaalle	Palvelu on nimetty, siinä esiintyvät palvelukuvaus ja prosessikuvaus	Palvelu on nimetty, siinä esiintyy vain palvelukuvaus tai prosessikuvaus	Palvelu on nimetty, mutta palvelukuvaus on suppea	Palvelua ei erikseen nimetty, mutta sen olemassaolo tiedostetaan
Yrityksen strateginen valinta	Yrityksen sisäinen	Asiakasorientoitunut	Epäselvä	
Strategian näkyvyys asiakkaalle	Yrityksen strategista linjaa ja erilaisia arvoja kuvataan avoimesti	Yrityksen strateginen linja ja arvot ovat selvitetävissä, jos niitä osaa etsiä	Yritys ei ulkoisesti mainitse strategisia linjauksiaan	
Asiantuntijatiimin henkilöstöriippuvuus ja tiedon hallinta	Henkilöstökeskeistä, mutta hallittavissa	Henkilöstökeskeistä, ei hallittavissa	Ei ollenkaan henkilöstökeskeistä, hallittavissa	Ei ollenkaan henkilöstökeskeistä, ei hallittavissa

Toinen muuttaja on palvelutuotteen kuvaus asiakkaalle, jolla on neljä arvoa: A. palvelu on nimetty, siinä esiintyvät palvelukuvaus ja prosessikuvaus; B. palvelu on nimetty, siinä esiintyy vain palvelukuvaus tai prosessikuvaus; C. palvelu on nimetty, mutta palvelukuvaus on suppea; sekä D. palvelua ei erikseen nimetty, mutta sen olemassaolo tiedostetaan. Arvo A kuvaa tilannetta, jossa palvelu on jaoteltu kuvaamaan eri osa-alueita. Osa-alueet kertovat palvelun sisällöstä, mutta myös itse toteutettavasta palveluprosessista. Arvo B tapauksessa palvelut on myös jaettu kuvamaan eri osa-alueita, mutta selkeästi niistä on havaittavissa vain, joko palvelun sisällön kuvaus tai palveluprosessin kuvaus. Arvo C kuvaa tilannetta, jossa palvelua on myös jaettu kuvaamaan eri osa-alueita. Palvelun kuvaus ei kuitenkaan ole kovin selkeä, eikä siksi

kerro paljon itse palvelun sisällöstä. Arvo D taas kuvaa tilannetta, jossa palvelua ei ole ollenkaan jaettu selkeästi eri osa-alueiden alle. Yritys kuitenkin tiedostaa erilaisten palveluiden olemassaolon, joskaan ei mainosta sitä.

Kolmas muuttuja on yrityksen strateginen valinta, johon kuuluu kolme arvoa: A. yrityksen sisäinen; B. asiakasorientoitunut; sekä C. epäselvä. Arvo A kuvaa tilannetta, jossa yrityksellä on strateginen linja, jota se seuraa palveluprosessin aikana. Tämä strateginen valinta on yrityksen sisäinen ja se on ennalta määritelty. Arvo B kuvaa tilannetta, jossa yrityksen strateginen linjaus on asiakasorientoinut. Yritys pyrkii siis huomioimaan asiakkaan tarpeet, halut, sekä ideat asiakasprosessin aikana. Arvo C kuvaa epäselvää tilannetta, jossa yritys ei itse ole selvillä omasta strategisesta valinnastaan, vaan se reagoi palvelutilanteeseen täysin tapauskohtaisesti.

Neljäs muuttuja on strategian näkyvyys asiakkaalle, johon kuuluu kolme arvoa: A. yrityksen strategista linjaa ja erilaisia arvoja kuvataan avoimesti; B. yrityksen strateginen linja ja arvot ovat selvitetävissä, jos niitä osaa etsiä; sekä C. yritys ei ulkoisesti mainitse strategista linjaustaan. Arvo A kuvaa tilannetta, jossa yritys listaa avoimesti omat strategiset linjauksensa, sekä niihin liittyvät arvot palvelutoimintaa koskien. Arvo B taas kuvaa tilannetta, jossa yritys ilmoittaa julkisesti strategia linjauksiaan ja erilaisia arvoja, mutta ne on hajautettu eri puolille palvelukuvauksia. Tämä tekee kokonaisuuden hahmottamisesta hankalaa, jolloin asiakas joutuu käyttämään aikaa useiden kuvausten läpikäyntiin. Arvo C kuvaa tilannetta, jossa yritys ei ole avoin strategisten linjausten suhteen, vaan pitää ne omana tietonaan. Yritys ei myöskään jaa asiakkaille omaa arvomaailmaansa.

Viides muuttuja on asiantuntijatiedon henkilöstöriippuvuus ja tiedon hallinta, johon kuuluu neljä arvoa: A. henkilöstökeskeistä, mutta hallittavissa; B. henkilöstökeskeistä, ei hallittavissa; C. ei ollenkaan henkilöstökeskeistä, hallittavissa; sekä D. ei ollenkaan henkilöstökeskeistä, ei hallittavissa. Arvo A kuvaa tilannetta, jossa yrityksen sisällä oleva asiantuntijatieto on henkilöstöriippuvaista. Tieto on kuitenkin hallittavassa muodossa siten, että uuden henkilöstön kouluttaminen on mahdollista. Arvo B kuvaa tilannetta, jossa asiantuntijatieto on myöskin henkilöstöriippuvaista. Erona edelliseen arvoon on se,

että tieto ei ole järjestetty hallittavaan muotoon, vaan yritys on hyvin riippuvainen yksittäisten työntekijöiden osaamisesta. Arvo C kuvaa tilannetta, jossa tieto on tallennettu erilaisiin asiantuntijatietokantoihin, eikä se ole yksittäisen henkilön asiantuntijuuteen nojautuvaa. Arvo D taas kuvaa tilannetta, jossa tietoa ei hallita millään tavalla, eikä se myöskään pohjautu tietyn henkilön asiantuntijuuteen.

5.1.2. Tulevaisuuskuvat

Edellisessä kappaleessa esiteltyjen muuttujien avulla on luotu kolme tulevaisuuskuvaa, jotka kuvaavat ulkoista tuotteistamisprosessia eri näkökulmista (ks. taulukko 8). Tulevaisuuskuvat on valittu sillä ajatuksella, että ne kuvaavat nykytilaa, ideaaltilaa, sekä jonkinlaista huonointa mahdollista tilaa.

Taulukko 7. Tulevaisuuskuvat.

	Ideaalitila	Nykytila	Kauhuskenaario
Pääsääntöinen tuotteistamisen linja	A: Ulkoisesti tuotteistettua	B: Sisäisesti tuotteistettua	C: Täysin räätälöityä
Palvelutuotteen kuvaus asiakkaalle	A: Palvelu on nimetty, siinä esiintyvät palvelukuvaus ja prosessikuvaus	C: Palvelu on nimetty, mutta palvelukuvaus on suppea	D: Palvelua ei erikseen nimetty, mutta sen olemassaolo tiedostetaan
Yrityksen strateginen valinta	B: Asiakasorientoitunut	B: Asiakasorientoitunut	C: Epäselvä
Strategian näkyvyys asiakkaalle	A: Yrityksen strategista linjaa ja erilaisia arvoja kuvataan avoimesti	B: Yrityksen strateginen linja ja arvot ovat selvitetävissä, jos niitä osaa etsiä	C: Yritys ei ulkoisesti mainitse strategisia linjauksiaan
Asiantuntijatiedon henkilöstöriippuvuus ja tiedon hallinta	A: Henkilöstökeskeistä, mutta hallittavissa	B: Henkilöstökeskeistä, ei hallittavissa	D: Ei ollenkaan henkilöstökeskeistä, ei hallittavissa

Nykytila perustuu siihen käsitykseen, minkälainen kuva tutkimuksen aineistossa esitellyistä yrityksistä on jäänyt. Ideaalitila taas kuvaa tilannetta, jossa palvelun tuotteistaminen on toteutettu mahdollisimman ihanteellisella tavalla. Kauhuskenaario taas vastaavasti kuvaa tilannetta, jossa tuotteistamisprosessi on mennyt yhä huonompaan suuntaan. Valitut kuvat ovat subjektiivisesti valittuja, mutta niihin perustuvat muuttujat ja arvot perustuvat akateemiseen tietoon ja empiiriseen aineistoon. Skenaarioista nykytila taas ei ole subjektiivinen, sillä se perustuu yksin empiirisen aineiston mukaan rakennettuihin havaintoihin, siitä mitä liikkeenjohdon konsultoinnin organisaatioiden nykytila pitää sisällään.

Seuraavassa kappaleessa tulevaisuuskuvia avataan paremmin, muuttamalla ne tarkemmiksi skenaarioiksi. Koska tulevaisuuskuvat ja skenaariot perustuvat samoihin muuttujiin, kuvataan myös tulevaisuuskuvat tarkemmin skenaarioiden yhteydessä.

5.2. Skenaariot

Alla oleva kuvio (ks. kuvio 9) pelkistää skenaarioiden ajatusmaailman suhteessa yrityksen päätöksentekoon. Nykytilassa yritys voi reagoida ympäristöön, joko suhteessa ideaalitilaan tai dystopiatilaa (kauhuskenaario). Jos yritys onnistuu reagoimaan ympäristön asettamiin paineisiin, kulkee se kohti ideaalitilaa. Jos taas yritys ei pysty vastaamaan ympäristön muutoksiin, kulkee se kohti dystopiatilaa.



Kuvio 9. Yrityksen reaktion suhde skenaarioihin.

Seuraavissa alakappaleissa esitetyt skenaariot kuvaavat liikkeenjohdon konsultointia harjoittavan yrityksen tulevaisuuden tilaa. Skenaariot perustuvat teoria-osuuden ja aineistotutkimuksen mukaan laadittuihin muuttujiin, joille on asetettu vaihtoehtoisia arvoja.

5.2.1. Nykytila – business as usual

Nykytilaa kuvaava skenaario tarkastelee palveluiden ulkoista tuotteistamista empiirisen aineiston mukaisen jaon perusteella. Skenaario pyrkii kuvaamaan sitä tilaa, jota valta-osa tässä tutkimuksessa tarkasteluista yrityksistä edustaa. Tulevaisuutta kuvaavana skenaariona nykytila edustaa tilaa, jossa yritysten toiminta vastaa myös tulevaisuudessa nykyisin omaksuttua tilannetta. Taulukko 8 kuvaa tulevaisuustaulukoon jaettuja muuttujia.

Taulukko 8. Nykytilan tulevaisuustaulukko.

Muuttuja	Arvo
Pääsääntöinen tuotteistamisen linja	B: Sisäisesti tuotteistettua
Palvelutuotteen kuvaus asiakkaalle	C: Palvelu on nimetty, mutta palvelukuvaus on suppea
Yrityksen strateginen valinta	B: Asiakasorientoitunut
Strategian näkyvyys asiakkaalle	B: Yrityksen strateginen linja ja arvot ovat selvitettävissä, jos niitä osaa etsiä
Asiantuntijatiedon henkilöstöriippuvuus ja tiedon hallinta	B: Henkilöstökeskeistä, ei hallittavissa

Nykytilaa kuvaavassa tulevaisuustaulukossa pääsääntöinen tuotteistamisen linja on sisäisesti tuotteistettu palvelutarjonta. Kuten empiirisen aineiston yhteydessä jo aiemmin todettiin, on tutkittujen yritysten tuotteistamisenlinja enemmän asiakaskohtaisesti räätälöitävää, kuin valmiiksi asiakkaalle päin tuotteistettua. Koska palvelut on kuitenkin

jaoteltu erillisiksi osa-alueiksi, on olemassa viitteitä siitä, että palveluprosessi on jotenkin ennalta määrätty yrityksen sisällä.

Palvelutuotteen kuvaus asiakkaalle esitetään nimettynä palveluna eri osa-alueisiin jaoteltuna. Osa-alueet on jaoteltu yritysten osaamisalueiden mukaan, esimerkiksi yleisellä tasolla liikkeenjohdon konsultointiin ja muihin konsultointiaktiviteetteihin. Osa-alueet saattavat olla myös jaoteltuja erilaisin liikkeenjohdon konsultoinnin alaisuudessa toimiviin osa-alueisiin, kuten esimerkiksi strategian kehittämiseen. Yhteistä näille kuvauksille on kuitenkin niiden suppea luonne, joka ei ulkoisesti kerro asiakkaalle, mitä he palvelutuotteelta saavat. Jotkin nykytilan yritykset saattavat sisältää kattavimpia prosessi- tai palvelukuvauksia, mutta pääsääntöinen linja on suppean palvelutuotteen määrittely asiakkaalle.

Yrityksen strategisen valinnan osalta nykytilassaan liikkeenjohdon konsultointia harjoittavat yritykset ovat asiakasorientoituneita. Tämä näkyy asiakkaan kanssa tiiviissä yhteistyössä toteutettuna projektina, jossa asiakkaan avulla palvelusta räätälöidään kohdeorganisaation tarpeita vastaava kokonaisuus. Liikkeenjohdon konsultointia harjoittava yritys on strategisesti linjannut, että se osallistaa asiakasta palveluprosessin aikana. Tämä ei kuitenkaan ole suoraan asiakkaalle näkyvää tietoa, sillä yrityksen arvomaailman kuvaus on hajautettu erilaisiin prosessikuvauksiin, henkilöstökuvauksiin tai yleisiin arvoja kuvaaviin pienkappaleisiin. Tämä tarkoittaa sitä, että asiakkaan täytyy käyttää aikaa näiden arvojen etsimiseen, eivätkä ne suoraan esiinny asiakkaalle oleellisessa palvelukuvauksessa.

Nykytilassaan tutkitut yritykset edustavat hyvin henkilöstöriippuvaista linjaa. Erilaisten yksilöiden tai yrityksen yleistä asiantuntijuutta korostetaan, mutta tiedon hallinnan suhteen ei ole erityistä mainintaa. Korostettu asiantuntijuus antaa asiakkaalle mielikuvan palvelun laadusta, mutta tekee myös yrityksestä haavoittuvaisen suhteessa äkillisiin henkilöstömuutoksiin. Pienimmät yritykset, jotka perustavat osaamisensa muutaman omistajan asiantuntijuuteen, saattavat olla hyvinkin sitoutuneita toiminnan pyörittämiseen ja sen kehittämiseen. Suurempien yritysten tapauksessa tietyn osa-alueen

henkilöriippuvuus taas saattaa olla suuri riski, jos tiedon siirtymistä ei ole erikseen turvattu uudelle henkilöstölle.

5.2.2. Avoin palvelurakenne – ideaalitila

Avointa palvelurakennetta kuvaava skenaario on pyritty rakentamaan siten, että se vastaa asetettujen muuttujien puitteissa parasta mahdollista ulkoisen tuotteistamisen tilannetta. Pohjana on käytetty nykytilaa kuvaavaa skenaariota, jonka arvoja on muokattu vastaamaan ihanteellisempaa, asiakkaalle näkyvämpää tuotteistamisen strategista linjaa. Taulukko 9 kuvaa avoimen palvelurakenteen –skenaarion tulevaisuustaulukkoa ja muuttujia.

Taulukko 9. Avoimen palvelurakenteen tulevaisuustaulukko.

Muuttuja	Arvo
Pääsääntöinen tuotteistamisen linja	A: Ulkoisesti tuotteistettua
Palvelutuotteen kuvaus asiakkaalle	A: Palvelu on nimetty, siinä esiintyvät palvelukuvaus ja prosessikuvaus
Yrityksen strateginen valinta	B: Asiakasorientoitunut
Strategian näkyvyys asiakkaalle	A: Yrityksen strategista linjaa ja erilaisia arvoja kuvataan avoimesti
Asiantuntijatiedon henkilöstöriippuvuus ja tiedon hallinta	A: Henkilöstökeskeistä, mutta hallittavissa

Avoimen palvelurakenteen skenaariossa pääsääntöisen tuotteistamisen linja on ulkoisesti tuotteistettu palvelu. Tällä strategisella valinnalla pyritään painottamaan asiakkaalle näkyvää kuvaa palvelun sisällöstä. Palvelutuotteen kuvaus on esitetty asiakkaalle selkeästi. Palvelutuotteen kuvauksen yhteydessä asiakkaalle kerrotaan sekä palvelun sisällöstä että palveluun kuuluvasta palveluprosessista ja palvelun etenemisestä asiakkaan, sekä yrityksen välillä. Laadukas palvelukuvaus kertoo siitä, mitä asiakas voi odottaa saavansa kyseisestä palvelusta, kun taas hyvin rakennettu prosessikuvaus kertoo siitä, mitä asiakas voi odottaa tapahtuvan palvelun elinkaaren aikana. Yrityksen kannalta selkeä palvelukuvaus nopeuttaa myös sisäistä tuotteistamisprosessia, sillä se edesauttaa

palvelun standardisointia siten, että asiakkaan ja yrityksen odotukset palvelun kannalta kohtaavat. Palveluprosessin kuvaus taas selkeyttää yrityksen metodeja, aikataulusta, sekä asiakkaalle varattua projektikohtaista aikaa.

Avoimen palvelurakenteen skenaariorissa liikkeenjohdon konsultointia harjoittava yritys on asiakasorientoitunut. Kuten nykytilankin tapauksessa, pyrkii yritys huomioimaan erilaiset asiakkaan tarpeet, halut ja omat ideat palveluprosessin alkaessa, sekä sen aikana. Koska yrityksen strateginen valinta on asiakasorientoitunut, mutta tuotteistamisen linja on ulospäin tuotteistettu, tarkoittaa tämä jatkuvan tasapainon ylläpitoa näiden kahden välillä. Tämä vaatii osakseen vahvaa johtajuutta, joka pyrkii noudattamaan ulkoisesti tuotteistetun palvelun kuvausta ja prosessia, mutta myös asiakkaan toiveita. Tasapainon ylläpito on tärkeää, sillä liiallinen räätälöinti aiheuttaa prosessin standardisoinnin menestystä, joka taas muun muassa erilaisten asiakastarinoiden ja referenssien välityksellä antaa sekalaisen kuvan yrityksen tuotteistamisprosessista. Jos taas yritys ei kuuntele ollenkaan asiakasta, vaan menee täysin standardien mukaisesti, kärsii vuorostaan asiakasorientoitunut strategia.

Strategiset valinnat ovat myös avoimia yrityksen asiakkaille. Yritys pyrkii kuvaamaan avoimesti palvelukuvauksen yhteydessä erilaisia yritykselle tärkeitä arvoja. Nämä arvot ovat selkeästi asiakkaan löydettävissä siten, ettei asiakkaan täydy etsiä niitä monesta eri paikasta. Näitä palvelukeskeisiä arvoja voivat olla edellä mainittu asiakaskeskeisyys tai esimerkiksi johtajuuteen liittyviä arvoja, jotka jollain tavoin korostavat palveluprosessin etenemistä.

Avoimen palvelurakenteen skenaariorissa asiantuntijatieto on yhä henkilöstoriippuvaista, mutta tieto on hallittavissa ja siirrettävissä myös muille työntekijöille. Yritys korostaa asiantuntijoidensa osaamista, mutta hallitsee asiakasprojekteista syntyvää tietoa siten, että tarvittaessa muutkin työntekijät voivat käyttää sitä tulevilla asiakasprojekteilla. Kuten ulkoisen tuotteistamisprossin ja asiakasorientaationkin tapauksessa, myös tämä vaatii johdolta kykyä tasapainottaa asiantuntijuuden korostamista ja tiedon jatkohallintaa. Hyvä tiedon hallinta mahdollistaa myös muun muassa prosessin jatkokehittämisen,

nopeuttaa uudelleen esiintyvien ongelmien ratkaisua, kehittää yrityksen sisäistä prosessia, sekä nopeuttaa palveluprosessin etenemistä.

5.2.3. Suljettu palvelurakenne – kauhuskenaario

Suljettu palvelurakenne skenaario (kauhuskenaario) kuvaa vaihtoehtoisesti ulkoisen tuotteistamisen kannalta huonointa mahdollista tilannetta, asetettujen muuttujien puitteissa. Myös suljetun palvelurakenteen skenaario ottaa vaikutteita nykytilaa kuvaavasta skenaariosta, sillä erolla että kehitys nykytilasta on mennyt huonompaan suuntaan. Taulukko 10 kuvaa kauhuskenaarion tulevaisuustaulukkoa ja skenaarion muuttujien arvoja.

Taulukko 10. Suljetun palvelurakenteen tulevaisuustaulukko.

Muuttuja	Arvo
Pääsääntöinen tuotteistamisen linja	C: Täysin räätälöityä
Palvelutuotteen kuvaus asiakkaalle	D: Palvelua ei erikseen nimetty, mutta sen olemassaolo tiedostetaan
Yrityksen strateginen valinta	C: Epäselvä
Strategian näkyvyys asiakkaalle	C: Yritys ei ulkoisesti mainitse strategisia linjauksiaan
Asiantuntijatiedon henkilöstöriippuvuus ja tiedon hallinta	D: Ei ollenkaan henkilöstökeskeistä, ei hallittavissa

Kauhuskenaarion tapauksessa pääsääntöinen tuotteistamisen linja perustuu täysin räätälöityyn palvelupakettiin. Tämä tarkoittaa sitä, että yrityksellä ei ole selkeää strategista linjaa palvelupaketin ulkoisesta kokoamisesta, vaan se perustuu täysin projektikohtaiseen harkintaan. Myöskään palveluita ei ole erikseen nimetty tai kategorisoitu, jonka vuoksi asiakas joutuu olemaan suorassa kontaktissa yritykseen, ennen kuin tällä on edes suuntaa antava kuvaus palvelun luonteesta. Tästä huolimatta yrityksellä itsellään on jonkinlainen, joskin suppea mielikuva paketin olemuksesta.

Yrityksen strategista valintaa voidaan pitää epäselvänä, sillä se nojaa vahvasti räätälöintiin ja tapauskohtaisuuteen. Yritys ikään kuin olettaa asiakkaan tekevän suuren osan asiantuntijuutta vaativasta työstä ja loput se pyrkii selvittämään tilanteen mukaan. Yritys ei myöskään ulkoisesti mainitse strategisia linjauksiin, vaan esimerkiksi yrityksen verkkosivuilla esiintyvä tieto on hyvin minimaalista ja saattaa sisältää vain yrityksen sähköpostiosoitteen. Yritys ei myöskään ole kiinnostunut oman arvomaailmansa jakamisesta asiakkaalle, vaan tätä kiinnostaa vain tapauskohtainen asiakasprojekti.

Asiantuntijatieto ei ole henkilöriippuvaista, sillä se nojaa vahvasti asiakaskontaktiin ja asiakkaan tarpeisiin. Tietoa ei myöskään hallita millään tavalla, vaan se katoaa jokaisen asiakasprojektin myötä. Tämä johtaa siihen, että yritys joutuu jokaisessa uudessa asiakastilanteessa aloittamaan puhtaalta pöydältä ja rakentamaan prosessin tilannekohtaisesti. Uusissa projekteissa toistuvia, jo aiemmin koettuja ongelmia ei tiedosteta, vaan ne kohdataan täysin uusina tilanteina.

6. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämä tutkimus on ollut tiiviisti yhteydessä teoria-osuudessa esitettyjen teemojen kanssa. Tuotteistamisen teema on tarjonnut peruskäsitteistöä siitä, mitä tuotteistaminen pitää sisällään. Strateginen teema taas on nostanut esiin ulkoisen tuotteistamisen, sekä asiakaspainotteisen strategian välistä yhteyttä. Johtamisen ja kehittämisen teema taas on pyrkinyt tutkimaan ulkoiseen tuotteistamiseen liittyvää, johdon ja jatkokehittämisen ulottuvuutta.

Tässä tutkimuksessa esitetty empiirinen aineisto on ollut ote liikkeenjohdon konsultointia harjoittavien yritysten ulkopuolelle näkyvästä tuotteistamisesta. Aineiston rajaus on tehty Orbis -tietokannan avulla, joka hyödyntää useita muita, ulkopuolisia tietokantoja. Kaikki rajauskriteerien täyttämät organisaatiot on tutkittu, joiden joukosta on valittu varsinainen tutkittavien yritysten kirjo. Nämä 14 valittua yritystä edustavat liikkeenjohdon konsultoinnin yrityksiä, joilla on olemassa jonkinlaiset verkkosivustot ja täyttävät edellä asetetut hakukriteerit.

Tutkimuksen perusteella voidaan tehdä johtopäätös, että konsultointialalla toimivien yritysten palvelutarjonta ei ole kovin selkeästi asiakkaalle tuotteistettua. Sen sijaan on nähtävissä, että organisaatioilla on olemassa jonkin tasoista sisäistä tuotteistamista, joka ei näy organisaation ulkopuolelle. Palvelut on lajiteltu omiksi tuotekategorioikseen, mutta palvelukuvaukset eivät kerro paljon itse palveluprosessista. Tämän vuoksi voidaan puhua enemmänkin tapauskohtaisesti räätälöityvästä palvelusta, kuin ulkoisesti tuotteistetusta palvelusta. Tuomisen ym. (2015: 7) mukaan yksi tuotteistamisprosessin hyöty on henkilöstöriippuvuuden vähentyminen ja sen myötä syntyvä selkeämpi tiedon jakaminen. Tutkituissa yrityksissä on nähtävissä vahvaa henkilöstöriippuvuutta, sekä merkkejä ainakin ulkoisesta epävarmuudesta tiedon jakamisen suhteen. Koska luovuus ja ainutlaatuisuus ovat asiantuntijapalveluiden piirteitä (ks. Sipilä 1995: 26), on henkilöstöriippuvuuden välttäminen haasteellinen tehtävä. Yksi tapa tämän saavuttamiseen on juurikin selkeä asiantuntijatiedon hallinta, sekä sisäisen tuotteistamisprosessin selkeyttäminen. Tämä tutkimus ei kuitenkaan ota siihen kantaa, miten tutkitut yritykset ovat tuotteistamisprosessin järjestäneet organisaation sisällä.

Ongelmana kuitenkin on, että asiakas tarvitsee vertailukohteita. Parantaisen (2014: 38) mukaan asiantuntijapalvelun ostamisesta tekee haasteellista juurikin muun muassa epämääräisten palvelukuvausten esittäminen. Tämä näkyy erityisesti isompien liikkeenjohdon konsultointia harjoittavien yritysten tapauksessa, sillä verkkosivut on ahdettu täyteen erilaisia kategorioita ja palvelukuvauksia. Selkeä linja siitä, mitä nämä palvelut pitävät sisällään on kuitenkin yhä hämärän peitossa. Huonosti tuotteistettua palvelua nähtävästi kompensoidaan asiakasosallistavalla strategialla, jonka tarkoituksena on ottaa asiakas palveluprosessiin mukaan (ks. Melton & Hartline 2010: 141). Se miten asiakas lopulta kuulee palveluprosessista jää pitkälti yrityksen markkinointihenkilöstön vastuulle.

Kuten Toivon ja Tuominen (2009: 887) ovat todenneet, puuttuu asiantuntijaorganisaatioilta usein kokonaan tutkimus- ja kehitysosasto. Tämä tutkimus vahvistaa väitteen, sillä aineistossa ainoastaan kolmen yrityksen tapauksessa esiintyi vastaavanlaisia erillisyyksikköjä. Se, että asiantuntijaorganisaatiot itsessään ovat kehittämistoimintaan erikoistuneita, voi selittää erillisyyksikköiden puuttumisen. Asiantuntijapalvelut ovat luonteeltaan asiakkaan toimintaa kehittäviä, siksi erillisten yksiköiden olemassaolo palvelisi vain yrityksen sisäistä tuotteistamisprosessia. Jaakkola, Orava ja Varjonen (2009: 8-9) ovat todenneet kehitysratkaisujen syntyvän tavallisen asiakaskontaktin seurauksena. Tämän vuoksi tuon tiedon hyödyntäminen tulevilla projekteilla vaatii tiedon varastointia jatkokäyttöä varten. Tämän aineiston tapauksessa tiedon jatkohyödyntämisestä on olemassa merkkejä, mutta suorat todisteet sen olemassaolosta ovat vähäisiä. Tämän asian suhteen tarkempi tarkastelu vaatisi yrityksen sisäisen toiminnan tarkempaa tarkastelua.

Edellä esitetyt avoimen palvelurakenteen ja suljetun palvelurakenteen -skenaariot ovat kärjistettyjä esimerkkejä toimintaympäristön mahdollisesta luonteesta positiiviseen ja negatiiviseen suuntaan. Niiden tarkoituksena ei ole ennustaa tulevaisuutta, vaan esitellä mahdollisia tulevaisuudessa hämmöittäviä ilmiöitä. Näiden ilmiöiden tarkoituksena taas on herättää ajatuksia, mahdollisuuksia, sekä uhkakuvia, joita esimerkiksi organisaation johto ei ole aiemmin pystynyt hahmottamaan. Nykytilaa kuvaava skenaario taas kertoo

tuotteistettujen palveluiden nykyisin omaksumasta tilanteesta. Asetetuin muuttujin ja arvoin, se on selkeä kuvaus siitä, mikä ulkoisen tuotteistamisen tilanne tällä hetkellä on tutkituissa organisaatioissa. Skenaariot ovat koottuja ideaalituloja, jotka kuvaavat teorian ja aineistoista löydettyjen havaintojen mukaan rakennettua tilaa. Skenaarioiden tarkoituksena on antaa vastaus tämän tutkimuksen varsinaiseen tutkimuskysymykseen: *Mikä on ideaali tapa tuotteistaa palvelu asiantuntijaorganisaatiossa?*

6.1. Tutkimuksen suhde strategiaan

Strategian tuottaman kilpailuedun kannalta erilaisten puolustuskeinojen löytäminen on tärkeää (Teece ym. 1997: 510). Tutkimuksen perusteella, vertailtavien yritysten palvelut ovat hyvin samantapaisia, jonka vuoksi yritysten sivuilla ei ole nähtävissä erilaistumiseen perustuvia puolustuskeinoja. Sen sijaan, kuvion 3 kaltaiset kategorisoinnit, jotka erottelevat yritykset palvelukuvasten ja palveluprosessin kuvausten mukaan, tarjoavat katsauksen yritysten strategiaan prosesseihin. Tämän tutkimuksen kannalta ero palveluprosessin ja palvelukuvauksen välillä on ollut oleellinen, sillä palvelukuvaus kertoo palvelun sisällöstä, kun taas palveluprosessin kuvaus prosessin kulusta asiakkaalle.

Barneyn (1991: 106, 111) mukaan resurssien käyttö yrityksen strategian yhteydessä määräytyy resurssien tärkeyden mukaan. Ehkä ulkoisen tuotteistamisen puutteellisuus viittaakin siihen, ettei sitä pidetä osana strategiaa. Ennen kuin organisaatiot eivät pidä tuotteistamista osana strategiaa, ei sitä voida myöskään lukea osaksi organisaation tärkeitä resursseja. Asetettuna palveluiden ulkoisen tuotteistamisen tässä tutkimuksessa esitettyihin skenaarioihin, voidaan tuotteistamisesta muokata tärkeä resurssi. Skenaarioiden tarjoamat mahdollisuudet ja uhkakuvat luovat tuotteistamiselle lisäarvoa ja mahdollistavat skenaarioihin vaikuttavien muuttujien tarkastelun osana strategisia resursseja. Organisaation kasvun kannalta, on oleellista omata kyky uudelleen organisoida voimavaroja (Teece 2007: 1335; Girod & Whittington 2017: 1121). Suhde palvelukuvauksen ja palveluprosessin välillä on oleellinen, sillä näiden voimavarojen uudelleen organisointi potentiaalisesti mahdollistaa palvelun käytön kasvun.

Akateeminen kirjallisuus vaikuttaa korostavan asiakkaan roolia osana strategiaa (ks. Melton & Hartline 2010; Martin & Horne 1995; Chatterji & Fabrizio 2016). Tämän tutkimuksen tulokset antavat viitteitä siihen, että näin tapahtuu myös käytännössä konsulttiorganisaatioiden tapauksessa. Vaikka yritysten strategiset linjaukset eivät suoraan näy verkkosivuilla, voidaan asiakkaan osallistamisen tärkeydestä nähdä viitteitä erilaisten palvelukuvausten, prosessikuvausten, rekrytointisivustojen, sekä erilaisten arvojen kuvausten yhteydessä.

Palvelukehittämiseen tai innovaatioihin erikoistuvat strategiat (ks. Edvardsson ym. 2013; Klingebiel & Joseph 2016) voivat palvelujen ulkoisen tuotteistamisen osalta lisätä organisaation tehokkuutta. Tutkimuksessa esitetyt skenaariot antavat pohjaa tälle ajattelulle, sillä esimerkiksi avoimen tuotteistamisen skenaariossa kuvataan ulkoiseen tuotteistamiseen painottuvaa strategista linjaa. Avoimeen tuotteistamiseen perustuva skenaario kuitenkin perustuu ajatukseen siitä, että palvelun ulkoinen tuotteistaminen on oikea strateginen valinta. Todellisuudessa organisaatiolla voi olla syynsä valita strateginen linjaus, joka ei perustu palvelukuvauksen tai palveluprosessin kuvauksen avoimeen selittämiseen. Tämä ei automaattisesti tee strategisesta valinnasta huonoa.

6.2.Skenaarioiden vastaus tutkimuskysymyksiin

Tämän tutkimuksen tutkimuskysymyksenä on toiminut: *Mikä on ideaali tapa tuotteistaa palvelu asiantuntijaorganisaatiossa?* Avoimen palvelurakenteen -skenaario (ideaalitila) on vastaus kysymykseen. Skenaario vertailee nykytilaa suhteessa paremmin ulkoisesti tuotteistettua palveluorganisaatiota (ks. taulukko 11).

Tuotteistamisella on olemassa selkeitä hyötyjä, jotka näkyvät muun muassa palvelun toistettavuuden tehostamisella tai henkilöstöriippuvuuden vähentymisellä (Tuominen ym. 2015: 7). Asiantuntijapalveluiden tapauksessa tuotteistamisella on myös oma luonteensa, sillä luovuus ja ainutlaatuisuus ovat asiantuntijapalvelut erottavia tekijöitä (Sipilä 1995: 26). Tämä erikoinen luovuuteen perustuva luonne saattaa olla syy, miksi

tutkitus organisaatiot ovat niin sisäänpäin tuotteistettuja. Myös luovuuden voi kuitenkin tuotteistaa, ja kuten avoimen palvelurakenteen skenaario esittää, yksi mahdollisuus sen saavuttamiseen on selkeän palvelukuvauksen ja prosessikuvauksen kautta. Selkeästi kuvattu palvelu- ja prosessikuvaus pakottavat organisaation selkeyttämään palveluaan asiakkaalle, ja siten rajaamaan sitä myös organisaation sisäisesti. Koska asiakkaat selkeästi ovat tärkeä osa asiantuntijapalvelun prosessia (ks. Melton & Hartline 2010: 421; Revilla-Camacho, Vega-Vázquez & Cossío-Silva 2015; Aarikka-Steenroos & Jaakkola 2012: 23) ja asiakas on tietoinen tältä vaadituista asioista (ks. Chen & Raab 2017: 149), tarkoittaa itse palveluprosessin kuvaaminen myös selkeämpää prosessia asiakkaan kannalta. Ulkoisesti tuotteistetun palvelun tapauksessa asiakas siis pystyy tarkemmin hahmottamaan, mitä tämän tulee itse tehdä palveluprosessin aikana.

Taulukko 11. Nykytilan ja avoimen palvelurakenteen -skenaarion vertailu.

	Nykytila	Ideaalitila
Pääsääntöinen tuotteistamisen linja	B: Sisäisesti tuotteistettua	A: Ulkoisesti tuotteistettua
Palvelutuotteen kuvaus asiakkaalle	C: Palvelu on nimetty, mutta palvelukuvaus on suppea	A: Palvelu on nimetty, siinä esiintyvät palvelukuvaus ja prosessikuvaus
Yrityksen strateginen valinta	B: Asiakasorientoitunut	B: Asiakasorientoitunut
Strategian näkyvyys asiakkaalle	B: Yrityksen strateginen linja ja arvot ovat selvitetävissä, jos niitä osaa etsiä	A: Yrityksen strategista linjaa ja erilaisia arvoja kuvataan avoimesti
Asiantuntijatiedon henkilöstöriippuvuus ja tiedon hallinta	B: Henkilöstökeskeistä, ei hallittavissa	A: Henkilöstökeskeistä, mutta hallittavissa

Edellä mainittu luovuus ja asiakkaan osallistumisen tärkeys, tekee myös asiakasorientoituneen strategian käyttämisestä oleellista. Vertailtaessa nykytilaa omaavaa skenaariota avoimen palvelurakenteen skenaarioon (ks. taulukko 11), voidaan todeta että asiakasorientoitunut strategia on ainut kummassakin skenaariossa esiintyvä muuttujan arvo. Tämän osalta liikkeenjohdon konsultointia harjoittavat organisaatiot vaikuttavat

siis olevan hyvässä asemassa. Sen sijaan strategiaan liittyvien arvojen kuvaamisessa on puutteita. Vaikuttaa siltä, että nykytilassa yritysten strategiset arvot pystyy selvittämään selailemalla yrityksen strategiaa kuvaavia sivuja ja palvelukuvauksia. Näiden arvojen ja linjausten selvittely vaatii kuitenkin etsimistä useammasta paikasta (useiden alaotsikkojen alta), joka taas tarkoittaa tavalliselle asiakkaalle enemmän työtä. Avoimen palvelurakenteen skenaariossa selkeästi kuvatut arvot ja strategiset linjaukset näkyvät osana palvelukuvausta tai niihin edes viitataan sen yhteydessä. Tällöin asiakas pystyy palvelukuvausta selaamalla paikallistamaan vastaako yrityksen arvoasettelu tämän tarpeita tai esimerkiksi ajallisia tavoitteita (ks. Santos & Spring 2015).

Henkilöstökeskeisyyden tapauksessa kyse on siitä saadaanko henkilöstökeskeisyys hallittavaksi, vai onko se yksittäisen henkilön asiantuntijuuteen rajoittunutta. Nykytilassaan liikkeenjohdon konsultointia harjoittavat yritykset ovat tutkimustulosten perusteella hyvin henkilöstöriippuvaisia, tiettyyn asiantuntijuuteen, sekä asiantuntijoiden julkaisuihin nojaavia. Se miten tätä tietoa hallitaan sisäisesti jää hämärän peittoon ja vaatii osaltaan jatkotutkimusta. Asiantuntijatiedon hallinnassa on myös kyse prosessin parantamisesta, sillä hyvin hallittu tieto näkyy tehostettuna prosessina ja korostettuna tietämyksenä asiakkaalle.

Suljetun palvelurakenteen -skenaarion (kauhuskenaario) tuoma tieto taas, auttaa hahmottamaan nykytilan asemaa suhteessa huonoimpaan mahdolliseen ulkoisen tuotteistamisen tilanteeseen. Verrattaessa nykytilaa kuvaavaa skenaariota suljetun palvelurakenteen skenaarioon (ks. taulukko 12), voidaan siis pohtia asiantuntijapalveluiden tuotteistamisen tilaa, tilanteessa jossa se on menossa huonompaan suuntaan. Siinä, missä palvelu on tällä hetkellä sisäisesti tuotteistettua, voi se huonommassa tilanteessa olla täysin räätälöintiin perustuvaa. Myös palvelukuvausten laatu voi laskea suppeasta kohti täysin ulkopuolelle näkymätöntä kuvausta. Tällöin asiakkaalla ei ole mitään tietoa palvelun luonteesta, ennen varsinaista yrityskontaktia. Mikäli yrityksen strategista valintaa ei pidetä linjassa ulkoisen tuotteistamisen kanssa, voi se muuttua epäselväksi, ulkopuolelta mahdottomasti tulkittavaksi. Suljetun palvelurakenteen -skenaarion tapauksessa myös henkilöstökeskeisyys saattaa riistäytyä

käsistä, siten että asiantuntijapalvelu ei ollenkaan perustu aiemmin hankittuun tietoon, vaan se on hyvin tapauskohtaista.

Taulukko 12. Nykytilan ja suljetun palvelurakenteen -skenaarion vertailu.

	Nykytila	Dystopia
Pääsääntöinen tuotteistamisen linja	B: Sisäisesti tuotteistettua	C: Täysin räätälöityä
Palvelutuotteen kuvaus asiakkaalle	C: Palvelu on nimetty, mutta palvelukuvaus on suppea	D: Palvelua ei erikseen nimetty, mutta sen olemassaolo tiedostetaan
Yrityksen strateginen valinta	B: Asiakasorientoitunut	C: Epäselvä
Strategian näkyvyys asiakkaalle	B: Yrityksen strateginen linja ja arvot ovat selvitetävissä, jos niitä osaa etsiä	C: Yritys ei ulkoisesti mainitse strategisia linjauksiaan
Asiantuntijatiedon henkilöstöriippuvuus ja tiedon hallinta	B: Henkilöstökeskeistä, ei hallittavissa	D: Ei ollenkaan henkilöstökeskeistä, ei hallittavissa

Tutkimuksen sivukysymyksenä on ollut selvittää ideaalitulalle ominaisia piirteitä. Skenaariot vastaavat myös tähän kysymykseen, sillä jo muuttujien määrittämisen aikana on luotu teoriaan ja empiriaan pohjautuvia arvo-asetelmia. Skenaarioissa esitetyt viisi muuttujaa (ks. taulukko 7) kertovat ulkoiselle tuotteistamiselle ominaisista piirteistä strategisen valinnan, tiedon jakamisen, sekä näkyvyyden osalta. Ominaisien piirteiden osalta ehkä suurin tutkimuksen hyöty on palvelukuvauksen ja palveluprossin kuvauksen kategorinen erottaminen toisistaan. Organisaatio voi esittää palvelun kuvauksen selkeästi, mutta se ei suoraan kerro palveluprosessin etenemisestä. Vastaavasti taas palveluprosessin kuvaaminen ilman selkeää palvelun sisällön kuvaamista, jättää asiakkaalle tunteen epäselvästi rakennetusta palvelusta. Näiden kahden suhde tulee olla tasapainossa keskenään, jotta voidaan todella puhua ulkoisesti tuotteistetusta palvelusta.

Kuten aiemmin on todettu, ovat skenaariot subjektiivisia, mahdollisia todellisuuksia kuvaavia (pois lukien nykytilan skenaario). Muuttujat ja arvot taas ovat hyödynnettävissä useamman skenaarion tapauksessa, joka tekee niiden jatkohyödyntämisestä mahdollista.

Ne antavat tuotteistamisen tutkimukselle sisältöä, vertailemalla teoriaa ja nykytilaa kuvaavaa empiiristä aineistoa keskenään. Ne antavat myös organisaatioille mahdollisuuden peilata toimintaansa suhteessa asetettuihin muuttujiin ja arvioihin, sekä löytää tuotteistamisen kannalta oleellisia piirteitä. Skenaarioiden osaltahan loppuen lopuksi perimmäinen syy on uusien ajatusten herättely, jota myös tämä tutkimus on pyrkinyt palvelun tuotteistamisen osalta saavuttamaan.

6.3. Johdon suositukset

Asiantuntijapalvelun ulkoisessa tuotteistamisessa on viime kädessä kyse strategisesti kilpailuasetelman ylläpidosta ja erottumisesta muihin asiantuntijaorganisaatioihin nähden (ks. esim. Porter 1979; Porter 2008). Se on näkyvyyden parantamista ja asiakasorientoituneen strategian tukemista siten, että asiakkaalla on selkeämpi kuva siitä, mitä tämä palvelulta saa. Sisäisen tuotteistamisen tapauksessa kyse taas on organisaation sisäisen palveluprosessin hiomisesta siten, että organisaation sisäiset toiminnot nopeutuvat ja selkeytyvät.

Tämän tutkimuksen myötä voidaan todeta avoimen palvelurakenteen skenaarion mukaisella tuotteistamisella olevan ratkaisu ainakin kolmeen johdon ongelmaan (ks. Taulukko 13). Ensimmäinen palvelun sisällön ja palveluprosessin selkeä kuvaaminen, sekä standardisointi tarjoavat selkeyttä. Ne helpottavat asiakkaan ostopäätöstä, sillä asiakas löytää kaiken tarvitsevan tiedon samasta paikasta. Lisäksi selkeä kuvaaminen parantaa myös organisaation sisällä toimivia prosesseja. Toiseksi, organisaation arvojen ja strategisten tavoitteiden kuvaus luo asiakkaan silmissä avoimuutta. Asiakkaan silmissä avoimuus taistelee organisaation kasvottomuutta vastaan ja helpottaa asiakasprosessia. Kolmanneksi, tuotteistaminen tukee palveluprosessin aikana syntyvän tiedon hallintaa ja uudelleen hyödyntämistä. Tämä taistelee henkilöstiippuvuutta vastaan, asettamalla tiedon koko organisaation saataville. Henkilöstiippuvuuden vähentäminen tehostaa organisaation sisäistä tiedonhallintaa, mutta myös tiedon luontevampaa kulkua asiakasprojektin aikana.

Taulukko 13. Ratkaisuja asiantuntijapalveluiden ongelmiin.

Ongelma	Ratkaisu
Asiantuntijapalvelut liian räätälöityjä → Asiakas ei halua rakentaa koko palvelun sisältöä	Standardisoidaan toimintoja kuvaamalla palvelun sisältöä ja palveluprosessia
Asiakas kokee organisaation kasvottomana	Esille tuodaan organisaation arvoja ja strategisia tavoitteita
Asiantuntijatieto on henkilöstökeskeistä → Johtaa organisaation henkilöstöriippuvuuteen	Palveluprosessin aikana syntyvän tiedon hallinta ja tallennus

6.4. Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Ensinäkin on syytä muistaa, että tässä tutkimuksessa esiintyvät skenaariot ovat vain yksi tapa tutkia ja tulkita palvelun ulkoista tuotteistamista. Skenaarioiden tarkoituksena ei myöskään ole suoranaisesti kuvata niihin johtavaa polkua, vaan ne toimivat ideaalimallikuvauksina, jotka antavat mielikuvan mahdollisesta tulevaisuuden tilanteesta. Ne kategorisoivat ja luovat muuttujia, joita esimerkiksi organisaation johto voi tarkastella strategisen päätöksenteon yhteydessä. Skenaarioiden perimmäinen tarkoitushan on herättää mielikuvia, ei sinänsä ennustaa tulevaisuutta. Vaikka skenaariot olisi voinut rakentaa useammalla tavalla, pohjautuvat ne silti tieteellisiin lähteisiin, sekä mikä tärkeintä, empiiriseen tutkimukseen. Täten skenaarioita valituin muutoksin voidaan pitää pätevinä.

Empiirisen aineiston osalta rajaus on tehty Suomen mittakaavassa. Toimialaltaan liikkeenjohdon konsultointi on myös hyvin vaikeasti hahmoteltavissa oleva toimiala, jonka vuoksi erilaisten hakusanojen käyttö tutkittujen organisaatioiden löytämisessä on ollut oikeutettua. Tämä tarkoittaa kuitenkin myös sitä, että varmasti joitain liikkeenjohdon konsultointia harjoittavia yrityksiä on myös jäänyt pois hakukriteeristä. Kuvio 3 kuitenkin ilmaisee, että tutkitut yritykset ovat sen verran erilaisia, että niiden välillä voidaan tehdä tieteellistä kategorisointia. Täten myös empiiristä aineistoa voidaan pitää toimialaa kattavana.

Tässä tutkimuksessa esiintyvä tutkimuskysymys ideaalimallin luomisesta on ollut subjektiivinen. Koska sekä tapaustutkimuksen että skenaario-analyysin luonteeseen kuuluu uusien ajatusten esiin nostaminen (ks. Koskinen ym. 2005; Tansey 2007), ovat skenaariot siinä määrin olleet subjektiivisuudeltaan oikeutettuja. Siinä missä skenaario on ideaalikuvaus mahdollisesta tulevaisuuden tilasta, on myös tapaustutkimus eräänlainen ideaalitila tai jähmettynyt kuvaus jostain toiminnasta. Ideaalitilaa kuvaava skenaario on kuitenkin tehnyt sen, mitä skenaariolta yleensä odotetaan. Se on rakentanut strategista päätöksentekoa kuvaavan mallin, jonka tarkoituksena on kuvata yhtä palvelun tuotteistamisen ideaalia todellisuutta.

6.5. Mahdolliset jatkotutkimukset

Tässä tutkimuksessa esiintyvä tarkastelu on rajautunut nimenomaan tuotteistamisen ulkoiseen ympäristöön. Tutkimus kuvaa siis vain sitä ulottuvuutta, joka näkyy suoraan yrityksen verkkosivujen kautta asiakkaalle. Mikäli organisaatioiden sisäistä tuotteistamista tutkisi syvällisemmin erilaisten haastatteluiden muodossa, voisivat tulokset olla palvelun tuotteistamisen teeman kannalta mielenkiintoisia. Toisaalta, jos tuotteistaminen ei näy suoraan asiakkaalle pelkän verkkosivuselailun kautta, tarkoittaa se myös että asiakas ei pysty löytämään haluamaansa palvelua. Tällöin myös organisaatio joutuu turvautumaan erilaiseen suhdemarkkinointiin, julkaisujen kautta kehitettyyn asiantuntijamaineeseen tai yksinkertaisesti suoraan asiakaskontaktointiin. Asiakkaan kannalta tämä tarkoittaa sitä, että tämä joutuu, joko odottamaan asiantuntijan yhteydenottoa tai asiakkaan täytyy olla tietoinen erilaisten asiantuntijoiden osaamisen kirjosta. Mahdollinen jatkotutkimus voisi siis olla tässä tutkimuksessa kootun aineiston syvällisempi tutkiminen, erilaisten organisaation sisäisten haastatteluiden avulla.

Toinen, mahdollinen jatkotutkimus voisi liittyä palveluintegraation (ks. Kiho & Wonjoon 2016) strategiseen tarkasteluun. Tässä tutkimuksessa on keskitytty liikkeenjohdon konsultointia harjoittaviin organisaatioihin. Jatkotutkimuksessa tulkitaa voitaisiin laajentaa organisaatioihin, jotka ovat ottaneet konsultointiaktiviteetit varsinaisen muun toiminnan rinnalle. Tämän tutkimuksen yhteydessä on tullut selväksi, että

palvelukuvauksen ja palveluprosessin kuvaus ovat tärkeä osa ulkoisesti hyvin tuotteistettua palvelua. Palvelukuvauksen ja palveluprosessin suhde organisaatioissa, jotka harjoittavat konsultointiaktiviteettejä sivutoimisesti, voisi olla kiinnostava jatkotutkimuksen aihe. Tällöin tutkimus voisi kartoittaa, miten uusi palvelu luo lisäarvoa organisaation strategisille tavoitteille, sekä miten palvelutuotanto näkyy organisaation ulkopuolelle, eli suoraan asiakkaalle.

LÄHDELUETTELO

- Aapaoja, A., J, Kujala & L. T, Pesonen (2012). Productization of university services. *International Journal of Synergy and Research* 1:1, 89–106.
- Aarikka-Stenroos, L & E, Jaakkola (2012). Value co-creation in knowledge intensive business services: a dyadic perspective on the joint problem solving process. *Industrial Marketing Management* 41, 15–26.
- Accenture [2017]. Accenture strategy [online]. [siteerattu 11.5.2017]. Saatavana World Wide Webistä: < <https://www.accenture.com/fi-en/strategy-index>>.
- Alam, I & C, Perry (2002). A customer-oriented new service development process. *Journal of Services Marketing* 16:6, 515–534.
- Bain, J. S (1959). *Industrial organization*. New York: Wiley.
- Barney, J (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management* 17:1, 99–120.
- Barthélemy, J (2017). The impact of technical consultants on the quality of their clients' products: Evidence from the Bordeaux wine industry. *Strategic Management Journal* 38, 1174–1190.
- Bell, W (1997). *Volume 1 history, purposes, and knowledge: Foundations of futures studies: human science for a new era*. London: Transaction Publishers.
- Brax, S. A. (2007). *Palvelut ja tuottavuus*. Tekesin teknologiakatsaus 204/2007. Helsinki: Tekes.

- Burt, G (2008). From causal textures to predetermined elements to new realities in scenario thinking and practice. Teoksessa: *Business planning for turbulent times – New methods for applying scenarios*, 207–222. Ed. Ramírez, F., J, Selsky & K, Van der Heijden. London: Earthscan.
- Casadeus-Masanell, R & J. E, Ricart (2010). From strategy to business model and onto tactics. *Long Range Planning* 43:2–3, 195–215.
- Chatterji, A & K, Fabrizio (2016). Does the market for ideas influence the rate and direction of innovative activity? Evidence from the medical device industry. *Strategic Management Journal* 37, 447–465.
- Chen, S. C & C, Raab (2017). Construction and validation of the customer participation scale. *Journal of Hospitality & Tourism Research* 41:2, 131–153.
- Collins, D & M, Rukstad (2008). Can you say what your strategy is? *Harvard Business Review* 86:4, 82–90.
- Crossan, M. M., H. W, Lane & R. E, White (1999). An organizational learning framework: from intuition to institution. *Academy of Management Review* 24:3, 522–537.
- De Ruijter, P & H, Alkema (2014). *Scenario based strategy – Navigate the future*. Surrey: Gower.
- Deloitte [2017]. Strategy and operations [online]. [siteerattu 11.5.2017]. Saatavana World Wide Webistä: < https://www2.deloitte.com/fi/en/pages/strategy-and-operations/topics/strategy-and-operations-consulting.html?icid=nav2_strategy-and-operations-consulting>.
- Dong, B., K, Sivakumar., K. R, Evans & S, Zou (2014). Effect of customer participation on service outcomes: the moderating role of participation readiness. *Journal of Service Research* 18:2, 160–176.

- Edvardsson, B & J. Olsson (1996). Key concepts for new service development. *The Service Industries Journal* 16:2, 140–164.
- Edvardsson, B., T, Meiren., A, Schäfer & L, Witell (2013). Having a strategy for new service development – does it matter?. *Journal of Service Management* 24:1, 25–44.
- Eskola, J (2014). Palvelujen tuotteistaminen – Case: ABB Oy low voltage systems [online]. Vaasan yliopisto. Saatavana World Wide Webistä <URL: <http://www.tritonia.fi/fi/e-opinnaytteet/tiivistelma/6147/PALVELUJEN+TUOTTEISTAMINEN+Case%3A+ABB+Oy+Low+Voltage+Systems>>.
- Frambach, R. T., I, Wels-Lips & A, Gündlach (1997). Proactive product service strategies: an application in the European health market. *Industrial Marketing Management* 26:4, 341–352.
- Frei, F. X (2008). The four things a service business must get right. *Harvard Business Review* 86:4, 70–80.
- Girod, S & R, Whittington (2017). Reconfiguration, restructuring and firm performance: dynamic capabilities and environmental dynamism. *Strategic Management Journal* 38, 1121–1133.
- Gremyr, I., N, Löfberg & L, Witell (2010). Service innovations in manufacturing firms. *Managing Service Quality: An International Journal* 20:2, 161–175.
- Grigoriou, K & F, Rothaermel (2017). Organizing for knowledge generation: internal knowledge networks and the contingent effect of external knowledge sourcing. *Strategic Management Journal* 38:2, 395–414.

- Grönroos, C (2008). Service logic revisited: who creates value? And who co-creates?. *European Business Review* 20:4, 298–314.
- Heathfield, D (2007). Building a comprehensive strategic future management system: A future map approach. Teoksessa: *Scenarios for success – Turning insights into action*, 315–338. Ed. Sharpe, B & K, Van der Heiden. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- Hemple, G., J, Finch & O, Pasternak (2015). *Productization as a service: innovation through standards in B2B relationships*. Budapest: University of Glasgow.
*konfrensijulkaisu.
- Hänninen, K., T, Kinnunen., M, Muhos & H. Haapasalo (2012). *Rapid productization – empirical study on preconditions and challenges*. Oulu: Oulun yliopisto.
- Indounas, K & G, Avionitis (2011). New industrial service pricing strategies and their antecedents: empirical evidence from two industrial sectors. *Journal of Business & Industrial Marketing* 26:1, 26–33.
- Indounas, K (2009). Successful industrial service pricing. *Journal of Business & Industrial Marketing* 24:2, 86–97.
- Jaakkola, E (2011). Unraveling the practices of ”productization” in professional service firms. *Scandinavian Journal of Management* 27:2, 221–230.
- Jaakkola, E., M, Orava & V, Varjonen (2009). *Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua – opas yrityksille*. Helsinki: Tekes.
- Jacksen, E (2016). Kesän sesonkikasvien tuotteistaminen Salosen puutarhalla asiakaskyselyn pohjalta [online]. Lepaa: Hämeen Ammattikorkeakoulu. Saatavana World Wide Webistä <URL: <http://www.theseus.fi/handle/10024/118817>>.

- Julien, P. A. (1979). Skenaariomenetelmä tulevaisuuden tutkimuksessa. Helsinki: Valtioneuvoston kanslia.
- Järvenpää, J (2013). Julkisen palvelutuotannon tuotteistaminen – Tapaus Mäntyharjun kunta [online]. Tampereen yliopisto. Saatavana World Wide Webistä <URL: <https://tampub.uta.fi/handle/10024/84327>>.
- Kahane, A (2012). *Transformative scenario planning – Working together to change the future*. San Francisco: Koehler Publishers Inc.
- Kans, M & A, Ingwald (2016). *Business model development towards service management 4.0*. Växjö: Linnaeus University.
- Kempilä, S & P, Mättänen (2004). *Tietointensiiviset palveluyritykset – Tutkimuksen nykytila*. Helsinki: Sitra.
- Kiho, K & K. Wonjoon (2016). Effect of service integration strategy on industrial firm performance. *Journal of Service Management* 27:3, 391–430.
- Kim, W. C & R, Mauborgne (2004). Blue ocean strategy. *Harvard Business Review* 87:9, 72–80.
- Kim, W. C & R, Mauborgne (2015). *Sinisen meren strategia*. Talentum.
- Kinni, S (2015). *Osallistavien työpaikkojen käyttö ja vaikutukset tietointensiivisten liikelämän palveluiden tuotteistamisessa*. Tampere: Tampereen yliopisto.
*diplomityö.
- Kinnunen, R (2004). *Palvelujen suunnittelu*. Helsinki: WSOY.
- Klassen, K. J., R. M, Russell & J.J, Chrisman (1998). Efficiency and productivity measures for high contact services. *The Service Industries Journal* 18:4, 1–18.

- Klingebiel, R & J, Joseph (2016). Entry timing and innovation strategy in feature phones. *Strategic Management Journal* 37, 1002–1020.
- Koc, E., M, Ulukoy., R, Kilic., S, Yumusak & R, Bahar (2017). The influence of customer participation on service failure perceptions. *Total Quality Management & Business Excellence* 28:3–4, 390–404.
- Koivukangas, H (2012). Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen – Case: Naturalli Finland Oy [online]. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Saatavana World Wide Webistä <URL: <https://www.theseus.fi/handle/10024/44241>>.
- Koskinen, I., P, Alasuutari & T, Peltonen (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.
- Kowalkowski, C., D, Kindström & L, Witell (2011). Internalisation or externalisation?. *Managing Service Quality: An International Journal* 21:4, 373–391.
- Kowalkowski, C., L, Witell & A, Gustafsson (2013). Any way goes: identifying value constellations for service infusion in SMEs. *Industrial Marketing Management* 42:1, 18–30.
- Kurvinen, J & M, Seppä (2016). B2B markkinoinnin & myynnin pelikirja. 1. painos. Kauppakamari.
- Kuusisto, J (2005). *Innovation and knowledge-intensive service activities*. Paris: OECD.
- Kyngäs, S (2008). Haasteena luovan tilan tuotteistaminen – Tilan rooli luovuuden ja innovaatioiden kehittämisessä [online]. Vaasan yliopisto. Saatavana World Wide Webistä <URL: <http://www.tritonia.fi/fi/e-opinnaytteet/tiivistelma/3048/Haasteena+luovan+tilan+tuotteistaminen+-+Tilan+rooli+luovuuden+ja+innovaatioiden+kehitt%C3%A4misess%C3%A4>>.

- Kyuho, L., M, Melih & K, Jae-Youn (2017). Developing a competitive international service strategy: a case of international joint venture in the global service industry. *Journal of Services Marketing* 27:3, 245–255.
- Leppälä, K (2014). *Innovaattorin opas – hyödynnä muutos ja hallitse yllätyksiä*. Helsinki: Gaudeamus.
- Litov, L., P, Moreton & T, Zenger (2012). Corporate strategy, analyst coverage and the uniqueness paradox. *Management Science* 58, 1797–1815.
- Mahoney, J & A, McGahan (2007). The field of strategic management within the evolving science of strategic organization. *Strategic Organization* 5:1, 79–99.
- Martin, C. R. Jr & D. A, Horne (1995). Level of success inputs for service innovations in the same firm. *International Journal of Service Industry Management* 6:4, 40–56.
- Martinsuo, M & C. P, Killen (2014). Value management in project portfolios: identifying and assessing strategic value. *Project Management Journal* 45:5, 56–70.
- Mason, E (1949). The current state of the monopoly problem in the U.S. *Harvard Law Review* 62, 363–1285.
- Mathieu, V (2001). Service strategies within the manufacturing sector: benefits, costs and partnership. *International Journal of Service Industry Management* 12:5, 451–475.
- McLaughlin, C. P. & S, Coffey (1992). Measuring productivity in services. Teoksessa: *Managing services: marketing, operations, and human resources*, 103–117. Ed. Lovelock, C. H. New Jersey: Prentice Hall.

- Melton, H. L & M. D, Hartline (2010). Customer and frontline employee influence on new service development performance. *Journal of Service Research* 13:4, 411–425.
- Metsämuuronen, J (2009). *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*. 4. painos. Helsinki: International Methelp.
- Meyer, C & A, Schwager (2007). Understanding customer experience. *Harvard Business Review* 85:2, 116.
- Miles, I., N, Kastrinos., K, Flanagan., R, Bilderbeek., B, Hertog., W, Huntink & M, Bouman (1995). *Knowledge-intensive business services: users, carriers and sources of innovation*. European Innovation Monitoring System. Luxembourg: EIMS Publication 15.
- Mintzberg, H (1978). Patterns in strategy formation. *Management Science* 24: 9, 934–949.
- Morris, T & L, Empson (1998). Organisation and expertise: an exploration of knowledge bases and the management of accounting and consulting firms. *Accounting, Organizations and Society* 23:5–6, 609–624.
- Murtonen, A (2013). Palvelujen tuotteistamisen diskurssit – Tutkimuskohteena sosiaalityö [online]. Tampereen yliopisto. Saatavana World Wide Webistä <URL: <https://tampub.uta.fi/handle/10024/84529>>.
- Mustak, M., E, Jaakkola & A, Halinen (2013). Customer participation and value creation: a systematic review and research implications. *Managing Service Quality* 23:4, 341–359.
- Mustak, M., E, Jaakkola., A, Halinen & V, Kaartemo (2016). Customer participation management. *Journal of Service Management* 27:3, 250–275.

- Mäkelä, M (2011). Markkinatutkimus Saksan aurinkopuistorakenteista: Muuntajien tuotteistaminen [online]. Vaasan yliopisto. Saatavana World Wide Webistä <URL: <http://www.tritonia.fi/fi/e-opinnaytteet/tiivistelma/4231/MARKKINATUTKIMUS+SAKSAN+AURINKOPUISTORAKENTAJISTA%3A+Muuntajien+tuotteistaminen>>.
- Männistö, J (2011). Julkisten peruspalvelujen tuotteistaminen: Tuotteistamisprosessi Järvi-Pohjanmaan yhteistoiminta-alueen perusturvalautakunnan organisaatiossa [online]. Vaasan yliopisto. Saatavana World Wide Webistä <URL: <http://www.tritonia.fi/fi/e-opinnaytteet/tiivistelma/4277/Julkisten+peruspalvelujen+tuotteistaminen%3A+Tuotteistamisprosessi+J%C3%A4rvi-Pohjanmaan+yhteistoiminta-alueen+perusturvalautakunnan+organisaatiossa>>.
- Nachum, L (1999). Measurement of productivity of professional services. An illustration on Swedish management consulting firms. *International Journal of Operations & Production Management* 19:9, 922–949.
- Nag, R., D, Hambrick & M-J, Chen (2007). What is strategic management really? Inductive derivation of a consensus definition of the field. *Strategic Management Journal* 28, 935–955.
- Nordlund, H (2009). *Constructing customer understanding in front end of innovation*. Tampere: University of Tampere.
- Oehmichen, J., S, Schripp & M, Wolff (2017). Who needs experts most? Board industry expertise and strategic change – a contingency perspective. *Strategic Management Journal* 38:3, 645–656.
- Oliva, R & R, Kallenberg (2003). Managing the transition from products to services. *International Journal of Service Industry Management* 14:2, 160–172.

- Omni partners [2017]. Digitaalisen liiketoiminnan kehitys [online]. [siteerattu 10.5.2017]. Saatavana World Wide Webistä:
<<https://www.omnipartners.fi/palvelut/digitaalisen-liiketoiminnan-kehitys/>>.
- Pajukoski, P (2013). Palvelujen tuotteistaminen – Tilipiste Oy [online]. Metropolia Ammattikorkeakoulu. Saatavana World Wide Webistä <URL: <http://www.theseus.fi/handle/10024/61664>>.
- Parantainen, J (2014). *Rakenna palvelusta tuote 10 päivässä – Tuotteistaminen*. 6. painos. Viro: Talentum.
- Parasuraman, A., V. A, Zeithaml & A, Malhotra (2005). ESQUAL a multiple-item scale for assessing electronic service quality. *Journal of Service Research* 7:3, 213–233.
- Peltokortti, J. M. (2013). Rakentamisprojektien tuotteistaminen [online]. Vaasa: Vaasan yliopisto. Saatavana World Wide Webistä <URL: <http://www.tritonia.fi/fi/e-opinnaytteet/tiivistelma/5402/Rakentamisprojektin+tuotteistaminen>>.
- Penrose, E (1959). *The theory of the growth of the firm*. London: Basil Blackwell.
- Petäjä, L (2016). Productization of Services [online]. Valkeakoski: Hämeen Ammattikorkeakoulu. Saatavana World Wide Webistä <URL: <http://www.theseus.fi/handle/10024/117421>>.
- Prahalad, K & G, Hamel (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review* 68:3, 79–91.
- Porter, M (1980). *Competitive strategy*. New York: Free Press.
- Porter, M (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal* 12, 95–117.

- Porter, M (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 61–78.
- Porter, M (2008). The five forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 78–93.
- Porter, M. E (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, 137–145.
- Porter, M. E (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 79–93.
- Poskiparta, K (2013). Tilitoimiston asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen [online]. Metropolia Ammattikorkeakoulu. Saatavana World Wide Webistä <URL: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/58839/Poskiparta+Kirsi+Tilitoimiston+asiantuntijapalveluiden+tuotteistaminen.pdf?sequence=1>>.
- Puura, J (2016). Palvelun kehittäminen tuotteistamalla – Case: Japo [online]. Seinäjoen Ammattikorkeakoulu. Saatavana World Wide Webistä <URL: <https://www.theseus.fi/handle/10024/111475>>.
- Puustinen, A (2012). Myydään hyvä koulupäivä – tuotteistetut opetuspalvelut hallinnan kulttuurin luojina [online]. Hämeenlinna: Tampereen yliopisto. Saatavana World Wide Webistä <URL: <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/83308/gradu05709.pdf?sequence=1>>
- .
- Pyykönen, H (2013). Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen – Case HFR Ay [online]. Turun Ammattikorkeakoulu. Saatavana World Wide Webistä <URL: <http://www.theseus.fi/handle/10024/58032>>.
- Pälli, I (2015). Palveluiden tuotteistaminen [online]. Vaasan yliopisto. Saatavana World Wide Webistä <URL: <http://www.tritonia.fi/fi/e-opinnaytteet/tiivistelma/6197/Palveluiden+tuotteistaminen>>.

- Rajala, A (2015). Yliopistojen asiantuntijuuden tuotteistaminen ja tuotteistetut palvelut – selvitys yliopistojen palvelurakenteesta. 28 s. Julkaisematon. Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu, Alueellisen kehittämisen tutkimusryhmä (Sente).
- Rajala, A (2016). Kaupunkivaltio ideaalivaltiona – Tutkimuskohteena Etelä-Pohjanmaa. Tampereen yliopisto. *pro-gradu tutkielma.
- Ramdas, K., E, Teisberg & A, Tucker (2012). Four ways to reinvent service delivery. *Harvard Business Review* 90:12, 99–106.
- Ramírez, R & Van der Heijden, K (2007), Teoksessa: *Scenarios for success – Turning insights into action*, 89–120. Ed. Sharpe, B & K, Van der Heiden. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- Ramírez, R (2008). Scenarios that provide clarity in addressing. Teoksessa: *Business planning for turbulent times – New methods for applying scenarios*, 187–206. Ed. Ramírez, F., J, Selsky & K, Van der Heijden. London: Earthscan.
- Rawson, A., E, Duncan & C, Jones (2013). The truth about customer experience. *Harvard Business Review* 91:9, 90–98.
- Reus, T., B, Lamont & M, Ellis (2016). A darker side of knowledge transfer following international acquisitions. *Strategic Management Journal* 37, 932–944.
- Revilla-Camacho, Vega-Vázquez & Cossio-Silva (2015). Customer participation and citizenship behaviour effects on turnover intention. *Journal of Business Research* 68, 1607–1611.
- Rocks, B (2016). Interval estimation for the “net promoter score”. *The American Statistician* 70:4, 365–372.

- Roy, R & MB, Sarkar (2016). Knowledge, firm boundaries, and innovation: Mitigating the incumbent's curse during radical technological change. *Strategic Management Journal* 37, 835–854.
- Rumelt, R. P (1984). Towards a strategic theory of the firm. Teoksessa: *Competitive strategic management*, 556–570. Ed. Lamb, R. B. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Santos, J. B & M, Spring (2015). Are knowledge intensive business services really co-produced? Overcoming lack of customer participation in KIBS. *Industrial Marketing Management* 50, 85–96.
- Sarajarvi, A (2016). Asiantuntijapalvelujen tuotteistamisen hyödyt ja haasteet [online]. Oulun Ammattikorkeakoulu. Saatavana World Wide Webistä <URL: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/112140/Sarajarvi_Aleksi.pdf?sequence=1>.
- Schoemaker, P. J. H. (1995). Scenario planning: A tool for strategic thinking. *Sloan Management Review* 36:2, 25–40.
- Selin, C (2007). Professional dreamers: The future in the past of scenario planning. Teoksessa: *Scenarios for success – Turning insights into action*, 27–52. Ed. Sharpe, B & K, Van der Heiden. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- Selsky, J., Van der Heijden, K & Ramírez, R (2008). Conclusion: The conjuncture of scenarios and causal textures – Contributions and progress. Teoksessa: *Business planning for turbulent times – New methods for applying scenarios*, 261–270. Ed. Ramírez, F., J, Selsky & K, Van der Heijden. London: Earthscan.
- Shaffie, S (2012). Lean six sigma. 1. painos. USA: McGraw-Hill Education

Shapiro, C (1989). The theory of business strategy. *RAND Journal of Economics* 20:1, 125–137.

Shaw, R (2008). Net promoter. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management* 15:3, 138.

Siljamäki, T. A. O. (2013). 3d-mallinnuspalvelun tuotteistaminen [online]. Vaasan yliopisto. Saatavana World Wide Webistä <URL: <http://www.tritonia.fi/fi/e-opinnaytteet/tiivistelma/5253/3d-mallinnuspalvelun+tuotteistaminen>>.

Sipilä, J (1995). *Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen*. 2. painos. Porvoo: WSOY.

Spinverse (2017). Spinverse Management Consulting [online]. [siteerattu 10.5.2017]. Saatavana World Wide Webistä: <<http://www.spinverse.com/management-consulting/>>.

Sturdy, A (2011). Consultancy's consequences? A critical assessment of management consultancy's impact on management. *British Journal of Management* 22, 517–530.

Suarez, F. F., M, Cusumano & S. J, Kahl (2013). Services and the business models of product firms: an empirical analysis of the software industry. *Management Science* 59:2, 420–435.

Tansey, J (2007). Backwards to the future: Scenarios as routines for organizational health. Teoksessa: *Scenarios for success – Turning insights into action*, 373–390. Ed. Sharpe, B & K, Van der Heiden. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.

Tata Consultance Services [2017]. Life at TCS [online]. [siteerattu 11.5.2017]. Saatavana World Wide Webistä: <<https://careers.tcs.com/careers/index.html#/careers/EU/FI/lifeAtTCS>>.

- Teece, D (1982). Towards an economic theory of the multiproduct firm. *Journal of Economic Behaviour and Organization* 3, 39–63.
- Teece, D (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of sustainable enterprise performance. *Strategic Management Journal* 28, 1319–1350.
- Teece, D., G, Pisano & A, Shuen (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal* 18:7, 509–533.
- Toivonen, M & T, Tuominen (2009). Emergence of innovations in services. *The Service Industries Journal* 29:7, 887–902.
- Tuominen, T (2013). *Innovation and development activities in professional service firms – a role structure perspective*. Helsinki: Aalto-university.
- Tuominen, T., K, Järvi., M. H, Lehtonen., J, Valtanen & M, Martinsuo (2015). *Palvelujen tuotteistamisen käsikirja – osallistavia menetelmiä palvelujen kehittämiseen* [online]. Helsinki, Finland: Aalto-yliopisto, 2015. Available from World Wide Web: <https://aaltodoc.aalto.fi/handle/123456789/16523>.
- Tuominen, T & M, Toivonen (2011). Studying innovation and change activities in kibs through the lens of innovative behaviour. *International Journal of Innovation Management* 15:2, 393–422.
- Tzu, S (2010). *The art of war – The ancient classics*. Capstone Publishing.
- Ulaga, W & W. J, Reinartz (2011). Hybrid offerings: How manufacturing firms combine goods and services successfully. *Journal of Marketing* 75:6, 5–23.

- Valminen, K. & M, Toivonen (2012). Seeking efficiency through productisation. A case study of small KIBS participating in a productisation project. *The Service Industries Journal* 32:1–2, 273–289.
- Valtakoski, A & K, Järvi (2016). Productization of knowledge intensive services – enabling knowledge sharing and cross-unit collaboration. *Journal of Service Management* 27:3, 360–390.
- Van der Heijden, K (1996). *Scenarios: The art of strategic conversation*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Van der Heijden, K (2005). *Scenarios – The art of strategic conversation*. 2nd edition. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- Van der Heijden, K., R, Bradfield., G, Burt., G, Cairns & G, Wright (2002). *The sixth sense – Accelerating organizational learning with scenarios*. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- Verloop, J (2007). Scenarios and innovation. Teoksessa: *Scenarios for success – Turning insights into action*, 75–88. Ed. Sharpe, B & K, Van der Heiden. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- Wernerfelt, B (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal* 5:2, 171–180.
- Virranniemi, M (2015). *Tutkimus- ja innovaatiojohtaminen suomalaisissa yliopistoissa*. Rovaniemi: Lapin yliopistopaino.
- Visnjic Kastalli, I & B, Van Looy (2013). Servitization: disentangling the impact of service business model innovation on manufacturing firm performance. *Journal of Operations Management* 31:4, 169–180.

- Visnjic Kastalli, I., B, Van Looy & A, Neely (2013). Steering manufacturing firms towards service business innovation. *California Management Review* 56:1, 100–123.
- Womack, J., D, Jones & D, Roos (1990). *The machine that changed the world*. New York: Free Press.
- Vuori, N (2011). Hyvinvointipalveluiden tuotteistaminen ja kehittäminen – Case: Tervakoski [online]. Visamäki: Hämeen Ammattikorkeakoulu. Saatavana World Wide Webistä <URL: <http://www.theseus.fi/handle/10024/33685>>.
- Vuorinen, T (2014). *Strategiakirja – 20 työkalua*. Helsinki: Talentum.
- Yin, R (2009). *Case research - Design and methods*. 4th edition. Applied Social Research Methods series vol 5. London: Sage.
- Yli, H (2016). Hoivaosastojen palvelut kuntoon – Suvannon ja Ulapan palveluiden tuotteistaminen [online]. Metropolia Ammattikorkeakoulu. Saatavana World Wide Webistä <URL: <http://www.theseus.fi/handle/10024/117888>>.
- Yonggui, W., J, Kandampully & H, Jia (2013). “Tailoring” customization services: Effects of customization mode and consumer regulatory focus. *Journal of Service Management* 24:1, 82–104.
- Zeithaml, V. A., A, Parasuraman & A, Malhotra (2002). Service quality delivery through web sites: a critical review of extant knowledge. *Journal of the Academy of Marketing Sciences* 30:4, 362–375.

Liite 1. Empiirisessä aineistossa esiintyvät yritykset.

Yritys	Henkilöstömäärä	Verkkosivut
Accenture Oy	1412	https://www.accenture.com/fi-en
McKinsey & Company, Inc	47	http://www.mckinsey.com/
Deloitte Oy	105	https://www2.deloitte.com/fi/en.html
Talent Vectia Oy	57	https://www.talentvectia.com/
Bearingpoint Finland Oy	40	https://www.bearingpoint.com/en/locations/bearingpoint-finland/
Omni Partners Oy	8	https://www.omnipartners.fi/
Zerochaos Oy	6	http://www.zerochaos.com/
Tata Consultance Services Limited	750	https://www.tcs.com/
Visma Consulting Oy	40	https://www.vismaconsulting.fi/
Spinverse Group Oy	36	http://www.spinverse.com/
PWC Strategy Oy	10	http://www.pwc.fi/fi/tietoa-meista/strategyand.html
Ramboll Management Consulting Oy	21	http://www.ramboll.fi/johdon-konsultointi
Juurakko Päämaja Oy	17	http://www.juurakko.fi/
Sparta Consulting Oy	10	https://spartaconsulting.fi/

Liite 2. Tulevaisuustaulukon muuttujat ja arvot selitteineen.

Muuttuja	Arvo A	Arvo B	Arvo C	Arvo D
Pääsääntöinen tuotteistamisen linja	Ulkoisesti tuotteistettua: Palvelu kuvattu selkeästi asiakkaalle.	Sisäisesti tuotteistettua: Tuotteistaminen palvelee yrityksen sisäisiä prosesseja.	Täysin räätälöityä: Palvelu räätälöidään tapauskohtaisesti.	
Palvelutuotteen kuvaus asiakkaalle	Palvelu on nimetty, siinä esiintyvät palvelukuvaus ja prosessikuvaus: Palvelussa esiintyy palvelukuvaus ja palveluprosessin kuvaus.	Palvelu on nimetty, siinä esiintyy vain palvelukuvaus tai prosessikuvaus: Palvelussa esiintyy vain joko palvelukuvaus tai palveluprosessin kuvaus.	Palvelu on nimetty, mutta palvelukuvaus on suppea: Palvelua kuvataan jonkin verran, mutta ei selkeästi.	Palvelua ei erikseen nimetty, mutta sen olemassaolo tiedostetaan: Palvelua ei kuvata asiakkaalle, mutta organisaatio omaa erilaisia valmiita palveluita.
Yrityksen strateginen valinta	Yrityksen sisäinen: Perustuu yrityksen sisäisesti opittuihin käytänteisiin.	Asiakasorientoitu: Perustuu asiakkaan tarpeiden huomioimiseen.	Epäselvä: Asiakaskohtaisesti reagoitavissa.	
Strategian näkyvyys asiakkaalle	Yrityksen strategista linjaa ja erilaisia arvoja kuvataan avoimesti: Asiakas näkee avoimesti yrityksen arvot ja linjat.	Yrityksen strateginen linja ja arvot ovat selvitettävissä, jos niitä osaa etsiä: Avoimia, mutta tieto ei välity suoraan asiakkaalle palvelun kuvauksen tai	Yritys ei ulkoisesti mainitse strategisia linjauksiaan: Asiakas ei näy yrityksen strategia linjoja tai arvomaailmaa.	

		strategian yhteydessä.		
Asiantuntijatiedon henkilöstöriippuvuus ja tiedon hallinta	Henkilöstökeskeistä, mutta hallittavissa: Tieto henkilöstöriippuvaisista, mutta pystytään siirtämään organisaation sisällä.	Henkilöstökeskeistä, ei hallittavissa: Tieto henkilöstöriippuvaisista, tiettyjen henkilöiden osaamiseen perustuvaa.	Ei ollenkaan henkilöstökeskeistä, hallittavissa: Tieto tallennettu erilaisiin tietokantoihin, joita työntekijät voivat hyödyntää.	Ei ollenkaan henkilöstökeskeistä, ei hallittavissa: Tietoa ei hallita millään tavalla, vaan se on projektikohtaista.