



MIIA MARTINSUO, SANNA NENONEN JA EIJA VAITTINEN

# TEOLLISEN PALVELULIKETOIMINNAN PERUSTEET



© Miia Martinsuo, Sanna Nenonen, Eija Vaittinen  
ISBN 978-952-03-1659-4 (pdf)  
ISBN 978-952-03-1660-0 (painettu)

Julkaisija: Tampereen yliopisto  
2020

Taitto: Manu Pärssinen, Alasin Media Oy

# ESIPUHE

---

Teollisen palveluliiketoiminnan tutkimus on noussut tärkeäksi osaksi suomalaisen teollisen toiminnan uudistamista. Aihepiirin yliopistotasoisella opetuksella on vielä varsin lyhyt historia. Näin ollen kokonaisvaltainen ja teollisen ympäristön tarpeisiin keskittyvä oppimateriaali on puuttunut. Kehitimme tämän oppimateriaalin alun perin Tampereen teknillisen yliopiston teollisen palveluliiketoiminnan perustason opetukseen. Materiaalia on kehitetty vuosien varrella palautteen ja tutkimustiedon keräytymisen myötä. Kirja soveltuu yleisemminkin asiantuntijoille, kehittäjille ja johtajille, jotka haluavat perehtyä teollisten palveluoperaatioiden ja -innovaatioiden peruskäsitteisiin ja -ilmiöihin.

Teollisessa palveluliiketoiminnassa palvelut kohdentuvat toisiin yrityksiin, ja teolliset yritykset toteuttavat niitä vahvasti teknologiseen infrastruktuuriin ja fyysiseen tuotteeseen kytkeytyen. Palvelujen oletetusta ainutkertaisuudesta huolimatta samankaltaisia teollisia palveluja toistetaan jatkuvasti ja niihin kohdistuu selkeät tehokkuuden ja kannattavuuden odotukset. Lisäksi viime vuosina teollisissa palveluissa on alettu nähdä radikaalin uuden liiketoiminnan, kasvun ja liiketoiminnan syklien tasoittamisen mahdollisuus. Olemassa oleva kuluttajakeskeinen palvelukirjallisuus ei riittävässä määrin opasta tehokkaan ja menestyksekkään teollisen palveluliiketoiminnan johtamiseen. Tämä kirja keskittyy yksittäisiin teollisiin palveluihin, niiden toimintaympäristöön, operaatioihin ja innovaatioihin. Jatkokursseilla on mahdollisuus syventyä aihepiirin eri sisältöihin tarkemmin, käsitellä palveluliiketoiminnan muita teemoja ja laajentaa tarkastelua palveluliiketoimintaan yrityksen toiminnan tasolla.

Kiitämme työtovereitamme Tampereen yliopiston Tuotantotalouden yksikössä mahdollisuudesta tehdä teolliseen palveluliiketoimintaan liittyvistä ideoista totta sekä tutkimusprojektiemme yhteistyökumppaneita mahdollisuudesta soveltaa ideoita käytäntöön. Kiitämme Teolliset palveluoperaatiot ja -innovaatiot -kurssin aiempia opiskelijoita tarkkaavaisesta ja hyödyllisestä palautteesta kurssin ja tämän kirjan kehittämiseksi. Lämmin kiitos myös yrityksille, jotka ovat tarjonneet kurssitoteutuksiin elävät harjoitustehtävät kuluneiden kymmenen vuoden aikana. Kiitokset Juha-Matti Väisäselle avusta oppimateriaalin esimerkkien kehittämisessä.

*Tampereella elokuussa 2020*

Kirjoittajat

# SISÄLLYS

<b>1.</b>	<b>Johdanto</b>	<b>3</b>
<b>2.</b>	<b>Teolliset palvelut ja palveluliiketoiminta</b>	<b>7</b>
2.1	Mitä teolliset palvelut ovat?	7
2.2	Teollinen palvelutuote, -konsepti ja -kokemus	9
2.3	Palvelun liiketoimintamalli	11
2.4	Palvelustrategia ja palveluliiketoiminnan strategia	13
2.5	Teollisen yrityksen suuntautuminen palveluliiketoimintaan	13
2.6	Teollisen palveluliiketoiminnan menestystekijät	18
<b>3.</b>	<b>Teollisten palvelujen toimintaympäristö ja asiakkaat</b>	<b>20</b>
3.1	Teollinen toimintaympäristö	20
3.2	Teollisten palvelujen kohde ja toteutusympäristö	23
3.3	Teollisten palvelujen asiakkaat ja hankinta	26
3.4	Asiakstarpeet ja asiakasarvo	30
3.5	Teollisten yritysten valmius palveluille	32
<b>4.</b>	<b>Teolliset palveluoperaatiot</b>	<b>35</b>
4.1	Palveluoperaatiot osana palveluliiketoimintaa	35
4.2	Erilaisia teollisia palveluita	36
4.3	Palvelukomponentit ja palveluvalikoima	39
4.4	Palveluiden tuottaminen ja toimittaminen teollisuusyrityksissä	43
4.5	Palveluprosessien mallintaminen	48
4.6	Palveluoperaatioiden mittaaminen	52
4.7	Palveluoperaatioiden kehittäminen	55

<b>5.</b>	<b>Palveluiden tuotekehitys</b>	<b>56</b>
5.1	Palveluinnovaatiot osana palveluliiketoimintaa	56
5.2	Palveluinnovaatiot ja uuden palvelun kehitysprosessi	57
5.3	Uusien palvelumahdollisuuksien ideointi, esiselvitys ja rajaus	60
5.4	Palvelun suunnittelu ja toteutustaparatkaisun kehittäminen	68
5.5	Palvelukonseptin testaus ja lanseeraus	76
5.6	Palveluiden tuotekehityksestä kohti liiketoiminnan uudistamista	80
<b>6.</b>	<b>Teolliset palvelut ja liiketoiminta yritysverkostossa</b>	<b>81</b>
6.1	Yhteistyösuhteet palveluliiketoiminnassa	81
6.2	Yhteistyöverkoston muutokset teolliseen palveluliiketoimintaan siirryttäessä	82
6.3	Asiakasyhteistyö palveluliiketoiminnassa	83
6.4	Yhteistyö alihankkijoiden ja kolmansien osapuolien kanssa palveluliiketoiminnassa	87
<b>7.</b>	<b>Päätelmät</b>	<b>91</b>
<b>8.</b>	<b>Kirjallisuutta</b>	<b>96</b>
	<b>Keskeiset käsitteet</b>	<b>104</b>

# 1. JOHDANTO

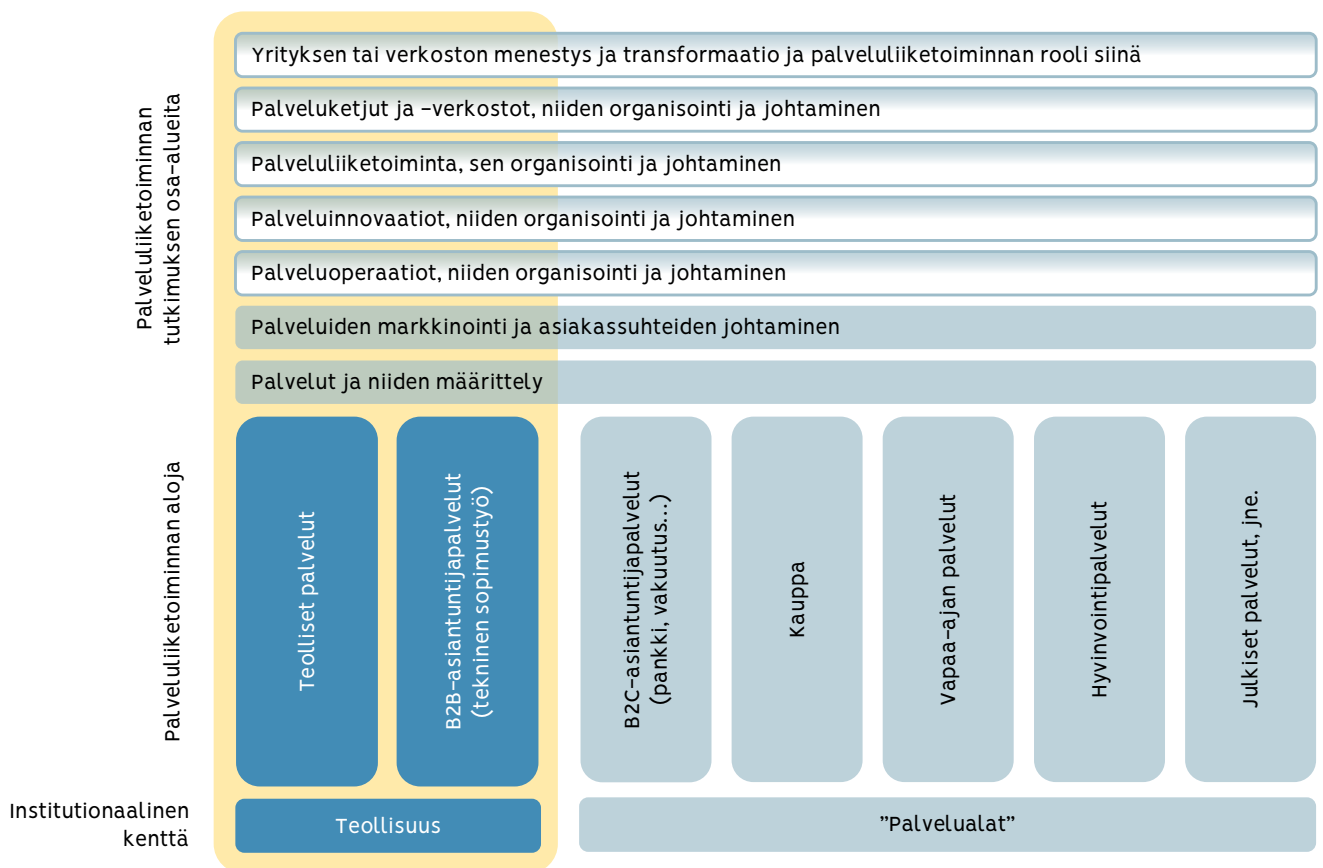
**P**erinteinen palvelukirjallisuus lähtee liikkeelle usein markkinoinnista, ts. asiakastarpeen täyttämistä erityisesti kuluttajakeskeisessä toiminnassa. Palvelututkimuksella on kymmenien vuosien perinteet. Painopiste on ollut kuluttajakeskeisessä palvelutoiminnassa, etenkin pankki- ja vakuutus-, vähittäiskauppa-, hyvinvointi- ja julkisilla aloilla. Kuluttajakeskeisiin palveluihin liittyy olettaen siitä, että asiakkaana ja ostajana on yksittäinen kuluttaja, kuluttajat voidaan ryhmitellä tarpeidensa ja ostokäyttäytymisen perusteella erilaisiin markkinasegmentteihin ja heille voidaan tuottaa arvoa tuotteenomaisen palvelun kautta. Viime aikoina elektronisen liiketoiminnan lisääntymisen myötä arvontuoton toteuttaminen on muuttunut huomattavasti. Kuluttajakeskeisessäkin palveluliiketoiminnassa on tapahtunut arvoketjuja merkittävästi muuttavia operatiivisia muutoksia, joista sähköinen kaupankäynti, sähköisissä kanavissa välitettävät hajautetut majoitus- ja kuljetuspalvelut ja veden tai sähkön kulutuksen (jopa reaaliaikainen) etäseuranta ovat ajankohtaisia esimerkkejä.

Teollisetkin yritykset voivat käyttää palvelutoimintaa sekä ydintoimintanaan että sen laajentamisessa ja täydentämisessä. Teolliset palvelut ovat yritysasiakkaan tarpeita täyttäviä ja sille lisäarvoa tuottavia toimintoja, jotka kytkeytyvät teknologiaan, prosessiin tai tuotteeseen, joita voidaan tarvittaessa toistaa ja joilla tavoitellaan liiketoimintahyötyä. Myös valmistavien yritysten kuluttaja-asiakkaille suoraan kohdentamia palveluja voidaan teollisen asiayhteyden vuoksi kutsua teollisiksi palveluiksi. Asiakkaat hyötyvät palvelusta joko paremman arvontuoton tai toiminnan riskien vähentymisen muodossa. Sekä erilaisilla asiakasyrityksillä että niissä työskentelevillä henkilöillä voi olla hyvin erilaisia tarpeita ja palvelun ostotapoja, jotka määrittävät teollisten palveluiden markkinoita ja arvoketjuja. Teollisissa palveluissa hyvin usein palvelun valitsija (päättävä), palvelun vastaanottaja (käyttäjä) ja palvelun maksaja (ostaja) saattavat olla eri henkilöitä ja jopa edustaa eri organisaatioita.

Riippumatta vuosikymmenten tutkimuksesta edelleen esimerkiksi suomalaisessa kulttuurissa teollinen palvelutoiminta on yllättävän vähäistä ja hankalaa. Kuluttajakeskeinen palvelukeskustelu on painottanut palveluiden ainutkertaisuutta ja tietointensiivisyyttä, joten teolliset yritykset eivät välttämättä ole rohjenneet tarttua palvelutoiminnassaan oleviin tehostamisen ja uudistamisen mahdollisuuksiin. Kunnossapitotoimintaa pidetään paikoin edelleen ”välttämättömänä pahana” ja keinona ratkoa vikoja, kun se käytännössä saattaa olla hieno mahdollisuus toimittajan ja asiakkaan välisen vuorovaikutuksen tehostamiseen ja uudistamiseen. Tuotekehitystä on helposti pidetty yrityksen omana, salaisena harjoitteena, vaikka viimeaikainen avoimen innovaation tutkimus kannustaa harkitsemaan sen avaamista ulkopuolisille joko alihankinnan, ulkoistuksen tai muulla tavoin avoimemman yhteistyön keinoin. Vastaavasti monia yrityksen tukiprosesseja on saatettu ulkoistaa vahingossa jopa liian rohkeasti, osaamatta rajata ja kuvata palvelun tilaajan omia vastuita ja velvoitteita palvelutasovaatimusten määrittämisessä ja sitä kautta palvelun hyödyn toteuttamisessa. Koska palvelut ovat ”näkymättömiä”, monesti edelleenkin vallitsee luulo, että palveluiden ostaminen on kalliimpaa kuin työn tekeminen itse. Monissa yrityksissä vallitsee kulttuuri, että palveluita ei osata mallintaa, seurata ja kehittää samalla tavoin kuin tuotteita. Suomessakin aktivoitunut teollisen palveluliiketoiminnan tutkimus alkaa vähitellen tuoda näihin luuloihin selkeitä muutoksia.

Vakava puute markkinointikeskeisessä palveluajattelussa on se, että huomio kiinnittyy niin voimakkaasti (yksilö)asiakkaan hyöty- ja laatu kokemuksen aikaansaamiseen, että yritysten välisen palvelutoiminnan monimutkaisuudet jäävät käsittelemättä, palvelun tehokas ja laadukas toteuttaminen jää unohduksiin ja palveluiden toistettavuuteen ei ole riittävästi kiinnitetty huomiota. Yritysten välisessä teollisessa palvelutoiminnassa esimerkiksi kontaktit ja vuorovaikutussuhteet toimittaessa asiakkaiden, alihankkijoiden, jälleenmyyjien ja kolmansien osapuolten verkostossa ovat paljon moninaisempia kuin yksilöille kohdennetussa palvelussa, mikä pitää ottaa huomioon palveluliiketoiminnan organisoinnissa. Tehokas ja laadukas palveluiden toteuttaminen tällaisessa ympäristössä edellyttää näin ollen paljon muutakin kuin asiakasrajapintatoiminnan järjestelyä. Samoin huonolle huomiolle on jäänyt palveluiden kannattavuus palveluita tarjoavalle yritykselle, ts. yrityksen liiketoimintahyödyn näkökulma. Palveluita saatetaan tehdä asiakkaan hyödyksi ja myynninedistämiseksi, mutta se ei tuokaan liiketoiminnallista vaikutusta, jota alun perin odotettiin.

Tämä kirja keskittyy teollisten palveluliiketoiminnan keskeisiin ilmiöihin yksittäisten palveluiden, palveluoperaatioiden ja palveluinnovaatioiden alueella yritysten välisessä liiketoiminnassa. Huomion kohteena ovat teollisuusyritykset, jotka tarjoavat yritys- tai kuluttaja-asiakkailleen palveluja (usein



Kuva 1. Kirjan painopiste: teolliset palvelut ja niihin liittyvä palveluliiketoiminta.

teknologiapohjaisiin tuotteisiin tai ratkaisuihin kytkeytyen). Kuvan 1 mukaisesti aihepiirin ulkopuolelle jätetään tarkoituksella ns. palvelualat, eli puhtaat kuluttajapalvelut, vaikka osa palveluliiketoiminnan tematiikasta toki on eri alojen kesken yhteistä. Esimerkiksi monet palveluoperaatioiden oppikirjat keskittyvät tarkastelussaan ensisijaisesti kuluttajapalveluiden näkökulmaan.

Erytisesti teollisessa toiminnassa korostuu yritysten välinen vuorovaikutus sekä asiakkaan että toimitajan liiketoiminnallisen hyödyn aikaansaamisessa. Näin ollen tämän kirjankin huomio kohdistuu niihin innovaatioihin ja operaatioihin, joilla nämä molemminpuoliset hyödyt saadaan aikaan. Tämä kirja keskittyy teollisten palveluiden, niiden toiminta- ja asiakasympäristön, palveluoperaatioiden ja -innovaatioiden keskeisiin käsitteisiin ja ilmiöihin, joita teollista toimintaa kehittävien ammattilaisten pitäisi ymmärtää ja osata soveltaa käytännössä. Tiivis aineisto täydentää olemassa olevaa markkinointikeskeistä kirjallisuutta ja korostaa ”palvelun” ja ”tavaran” välistä kytkeytyneisyyttä teollisessa palveluliiketoiminnassa. Koska palveluiden markkinoinnista on jo paljon erinomaista kirjallisuutta (esim. Grönroos 2007), markkinointia sellaisenaan ei tässä aineistossa juurikaan käsitellä. Kuitenkin palveluiden markkinoinnissa korostuva asiakaskeskeisyys on otettu huomioon kautta linjan. Lähtökohtana on ajatus siitä, että teolliset yritykset voivat muuttua palvelukeskeisiksi tai palvelumyönteiseksi vain, jos palvelun ja teknologian välinen yhteys tunnustetaan, jos palveluoperaatiot suunnitellaan toistuvuutta ja jatkuvuutta ajatellen ja jos teknisten alojen ammattilaiset hahmottavat, mitä palvelut ja palvelukeskeisyys voivat merkitä heidän omassa päivittäisessä toiminnassaan. Kuvassa 2 esitellään palvelututkimuksen suuntaukset, joiden varaan kirja rakentuu.



Kuva 2. Kirjan lähtökohtana on kokonaisvaltainen näkemys teollisesta palveluliiketoiminnasta.



Kirjan seuraavassa luvussa esitellään lyhyesti teolliseen palveluliiketoimintaan liittyviä keskeisiä käsitteitä (huom. ydinkäsitteet ja niiden määrittely esitetään leipätekstistä erottuen kehystettynä, ja ne on myös koostettu taulukoituna kirjan loppuun) ja hahmotellaan yleisesti teollisen palveluliiketoiminnan erityispiirteitä. Käsitteiden määrittely jatkuu myös myöhemmissä luvuissa, joista luku 3 käsittelee teollista toimintaympäristöä ja palvelujen asiakkaita, luku 4 koskee palveluoperaatioiden perusilmiöitä ja luku 5 käy läpi palveluiden tuotekehityksen päävaiheet ja keskeiset päätökset. Luvussa 6 pohditaan, millä tavoin palvelut kytkeytyvät yrityksen liiketoimintaverkostoihin ja mitä yhteistyötä palveluliiketoiminta voi yritykselle merkitä. Luvussa 7 tehdään päätelmiä yksittäisiä teollisia palveluita ja niiden johtamista koskevista perusasioista sekä nostetaan esille yrityksen teollisen palveluliiketoiminnan laajempia ilmiöitä johdatte-  
luksi aihepiirin syvällisempään opiskeluun.

## 2. TEOLLISET PALVELUT JA PALVELULIIKETOIMINTA

### 2.1 Mitä teolliset palvelut ovat?

Palvelut tavanomaisen määritelmän mukaisesti ovat aktiviteetteja tai aktiviteettijoukkoja, joilla tuotetaan asiakkaalle lisäarvoa ja täytetään tarpeita (esim. Grönroos 1990, Johne & Storey 1998). Tavanomaisesti palveluista puhuttaessa nostetaan esille erilaisia ominaisuuksia, joilla palvelut voidaan erilaistaa muista tuotteista. Esimerkiksi (Zeithaml et al. 1985):

- palveluita ei voi koskea (intangibility)
- palveluita ei voi säilöä tai hävittää; palvelut häviävät toteuttaessa (perishability)
- jokainen palvelu on tapahtumaan kytketty ja siksi ainutkertainen, joten niiden laatua on vaikea kontrolloida (heterogeneity)
- palvelun tuottamisen ja kuluttamisen prosessit tapahtuvat samanaikaisesti (simultaneity / inseparability), ja asiakas osallistuu aktiivisesti johonkin osaan palveluprosessia.

Edellä mainituista palveluiden ominaisuuksista sekä niiden merkityksestä palveluiden kehittämislle ja toteuttamiselle ollaan tutkimuskentällä montaa mieltä (esim. Vermeulen & van der Aa 2003). Kaikkien palvelujen kohdalla edellä mainitut ominaisuudet eivät, ainakaan kokonaisuudessaan, täyty – teollinen palvelu on tällainen palveluiden erityistapaus. Teollinen palvelu useinkin kytkeytyy tuotteeseen tai teknologiaan tai sisältää tuotteita tai teknologiaa, joten palvelu tai sen osa saattaa hyvinkin olla kosketeltavissa. Palveluissa toki viestinnän ja tiedon merkitys korostuu niiden immateriaalisen painopisteen vuoksi. Teollinen palvelu voi olla pitkälle konseptoitua ja säädeltyä, joten sen ydinidea hyvinkin voi toistua ja säilyä toteutustapahtumasta toiseen. Teollista palvelua voidaan useissa tapauksissa toistaa rutiininomaisesti, joten sen ainutkertaisuus voidaan osin kyseenalaistaa. Edelleen osa teollisesta palvelusta voi syntyä paljon ennen kuin sen tuottama hyöty vastaanotetaan asiakkaan prosessissa. Esimerkki tällaisesta tavanomaisen palveluiden määritelmään sopimattomasta teollisesta palvelusta on valmistajan myymän laitteen asennus. Asennuspalvelu toteutetaan kosketeltavissa olevalle laitteelle, samanlaisten laitteiden asennus toteutetaan joka kerta samalla tavalla. Asennusprosessi ja sen vaatima osaaminen on varmistettu jo ennen varsinaista asennuspalvelun toteutusta asiakaskohteessa ja asennus voidaan toteuttaa ilman asiakkaan aktiivista osallistumista prosessiin.

Kirjallisuudessa ei ole esitetty yhtä selkeää määritelmää teolliselle palvelulle. Osa tutkimuksista tarkastelee teollisia palveluita niiden markkinoiden perusteella määritellen nämä yritysasiakkaille tarjottaviksi palveluiksi. Toiset puolestaan painottavat teollisten palveluiden olevan tehtäviä, jotka ovat kiinteä osa tuotetta tai prosessia. Jotkut määrittelevät teolliset palvelut prosesseiksi, joilla tuotetaan arvoa asiakkaille tai jotka liittyvät asiakkaan arvontuontiprosessiin. (Gitzel et al. 2016) Tässä yhteydessä teollisille palveluille annetaan seuraava yhteen vetävä määritelmä:

Teolliset palvelut ovat *yrityksiä varten tarpeita täyttäviä ja sille lisäarvoa tuottavia toimintoja,*

- jotka kytkeytyvät teknologiaan, prosessiin tai tuotteeseen,
- joita voidaan tarvittaessa toistaa ja
- joilla tavoitellaan liiketoimintahyötyä.

Myös valmistavien yritysten kuluttaja-asiakkaille suoraan kohdentamia palveluja voidaan teollisen asiayhteyden vuoksi kutsua teollisiksi palveluiksi.

Määritelmä ei ota kantaa siihen, onko teollisen palvelun asiakas yrityksen sisäinen tai ulkopuolinen, onko asiakkaalle tuotettu lisäarvo aineeton tai materiaallinen, ja onko palvelun kautta saatu liiketoimintahyöty suora tai epäsuora, rahallinen tai muulla tavalla arvokas. Asiakkaana voidaan siis nähdä myös yrityksen sisäisiä toimijoita, mutta näille asiakkaille ei välttämättä aina sovellu samat käytännöt kuin ulkopuolisille asiakkaille. Tässä kirjassa keskitytään yrityksen ulkopuolisiin asiakkaisiin.

Esimerkkejä teollisista palveluista ovat asiakkaan laitekantaan kohdennettu huolto ja kunnossapito, analyysit ja diagnostiikka, varaosapalvelut, suunnittelu ja tuotekehitys, tekninen konsultointi ja neuvonta sekä erilaiset modernisoinnit ja järjestelmämuutokset. Edelleen laitevuokraus, kapasiteettimyynti, tuotantolaitoksen operointi ja tutkimus voidaan nähdä teollisina palveluina. Yhtä lailla asentaminen tai tuotteen saatavuutta parantavat varastoimisen, kuljettamisen tai siirtämisen palvelut, tai tuotteen tai ratkaisun ominaisuuksia muuttavat leikkaamisen, pintakäsittelyn tai integroinnin palvelut ovat teollisia palveluita.

Teollinen palvelu kytkeytyy hyvin usein tilanteisiin, joissa palvelun kohteena on asiakkaan käytössä oleva kiinteä omaisuus (asset), kuten laitteet, prosessit tai järjestelmät. Esimerkiksi Rekola & Rekola (2003) keskittyvät tarkastelussaan palvelukeskeisiin tuotteisiin, jotka tarkoittavat ”sellaista yrityksen tarjoomaa, jossa asiakkaan saama arvo muodostuu valmistettavasta laitteesta ja siihen läheisesti liittyvistä palveluista siten, että palvelut muodostavat merkittävän osan tästä arvosta”. Toisinaan puhutaan ns. jälkimarkkinapalveluista eli sellaisista palveluista, joilla jo asiakkaille toimitettuja tuotteita ja ratkaisuja voidaan korjata, tukea tai täydentää (esim. Cohen & Lee 1990, Cohen et al. 2006). Varaosapalvelut, huolto ja korjaus ovat tavanomaisia jälkimarkkinapalveluita.

Etenkin viimeaikainen suuntautuminen ratkaisuliiketoimintaan tarjoaa mahdollisuuden ymmärtää teollisia palveluita hieman laajemmin ja sisällyttää keskusteluun tilanteet, joissa tällaista ratkaisua ja kiinteää omaisuutta ei ehkä vielä ole tai jotka eivät edes liity kiinteään omaisuuteen. Monenlaiset konsultoinnin, neuvonnan, tutkimuksen, analyysin ja suunnittelun palvelut tapahtuvat *ennen kuin* asiakkaan ratkaisusta tai kiinteästä omaisuudesta on vielä tietoa tai niihin kytkeytymättä. Esimerkiksi erilaisten konsultti- ja suunnitteluyritysten tarjoamat teknisen suunnittelun palvelut kohdentuvat laitteiden, prosessien, kokonaisten tuotantolaitosten tai jopa kaupunki-infrastruktuurin määrittelyyn ennen kuin ko. ratkaisut toimitetaan. Vastaavasti monet palvelut liittyvät tuotteiden tai komponenttien saatavuuden,

ansaintalogiikan ja ominaisuuksien muunteluun, jolloin huomio ei ole ollenkaan kiinteässä omaisuudessa vaan jossain sen esiasteessa. Erilaisille materiaaleille kuten metalleille voidaan tarjota palveluna erilaisia pinnoituksia sen mukaan, millaiseen lopputuotteeseen asiakas materiaalia käyttää ja millaisia ominaisuuksia tuotteen käyttöolosuhteet vaativat, ja niiden hinnoittelu voi perustua materiaalikustannusten sijasta toimitusnopeuteen. Äärimmillen vietynä palvelu voi merkitä kokonaan uuden ratkaisun tai prosessin luomista asiakkaalle, ja sillä voidaan korvata vaikkapa asiakkaan aiempi ratkaisu, prosessi tai jopa koko tuotantokapasiteetti. Esimerkkinä Foreca Oy on kehittänyt täsmäkelipalvelua uudenlaiseksi ratkaisuksi kunnossapitourakoitsijoiden tienhuoltotoimenpiteisiin liittyvään päätöksentekoon. Täsmäkelipalvelussa keliennusteeseen voidaan liittää mm. sääennustukseen, liikennemääriin, tienhoitovaatimuksiin ja aiempiin hoitotoimenpiteisiin perustuva ehdotus teiden kunnossapidon vaatimista toimenpiteistä ja kalustosta tietyllä ajanjaksolla ja alueella. Ratkaisun avulla kunnossapitourakoitsijat voivat siis perustaa hoitotoimenpiteet ajankohtaisen seurantatietoon pohjautuvaan ehdotukseen aiemman oman arvionsa sijaan. (Uusikylä 2013)

Rajanveto teollisen yrityksen business-to-business-palveluiden ja muunlaisten yritysten ja organisaatioiden business-to-business-palveluiden välillä ei ole täysin selkeää. Toistuvien, liiketoimintahyötyyn tähtäävien ja toiselle yritykselle tarjottavien palveluiden joukossa on monia sellaisia esimerkkejä, jotka muistuttavat teollista palvelua. Esimerkiksi monet tietointensiiviset asiantuntija- ja neuvontapalvelut (kuten pankki-, vakuutus-, kirjanpito- ja riskienhallintapalvelut yrityksille), tukipalvelut (kuten vartiointi) ja myös julkiset palvelut muistuttavat hyvin läheisesti teollisia palveluita ja voivat hyötyä teollisesta lähestymistavasta. Tässä kirjassa otetaan tarkoituksella juuri teolliseen ympäristöön keskittyvä näkökulma, mutta aivan samat ilmiöt saattavat päteä muissa yritysten välisissä palveluissa.

## 2.2 Teollinen palvelutuote, -konsepti ja -kokemus

Teollisten palveluiden eräs ääritapaus on asiakkaille tiettyjen hyötyjen tuottamista varten ”paketoitu” toimintojen kokonaisuus, jota voidaan toistaa samankaltaisena tilanteesta ja asiakkuudesta toiseen. Tällöin voidaan puhua teollisesta palvelutuotteesta.

Teollinen palvelutuote on *yritysassiakkaille tietyn lisäarvon tuottamiseen luotu toimintojen kokonaisuus*, jota on tarkoitus toistaa.

Palvelutuote sisältää ydin- ja tukipalvelut, tiedon, palveluun sisältyvät tavarat ja toteutusolosuhteet, joita tavoitellun lisäarvon tuottaminen vaatii. Fitzsimmons ja Fitzsimmons (2008) puhuvat palvelupaketista. Esimerkiksi asennuspalvelua tarkasteltaessa *ydinpalvelu* on itse laitteen asennus asiakaskohdeksessa, *tukipalvelu* on asennustilauksen vastaanottava asiakaspalvelu, tarvittava *tieto* puolestaan tietoa asentamista vaativasta laitteesta sekä asennustyön toteutusosaaminen, *tavarat* ovat asennettava laite ja asennukseen tarvittavat työvälineet, kun taas *toteutusolosuhteet* tarkoittavat mm. laitteen kuljetus-tarvetta, toivottua sijaintia ja asennusolosuhteita kohdeorganisaatiossa. On huomattava, että osa pal-

veluista voidaan hyvin toimittaa ilman, että palvelutuotetta on tunnistettu tai määritetty. Esimerkiksi laitteen rikkoutuessa korjauspalvelu voidaan saada aikaan kutsumalla asiantuntija laitteen luo, selvittämällä laitetta tutkimalla korjaustarve ja soveltamalla asiantuntijan osaamista juuri kyseisessä tilanteessa. Mitä korkeampi palvelun tilannekohtaisuus on, sitä heikommaksi tulee mahdollisuus tehdä siitä palvelutuote. Palvelutuotteiden tunnistaminen ja määrittäminen ovat kuitenkin tarpeen silloin, jos palveluita halutaan toistaa ja verrata keskenään systemaattisesti ja jos tiettyjen palveluiden toteuttamista halutaan seurata, tehostaa ja kehittää. Juuri em. korjaustarpeetkin käytännössä toistuvat laitteesta ja yrityksestä toiseen, joten usein kyseiseen palveluun on määritetty palvelutuote.

Etenkin teollisessa ympäristössä palveluissa on mahdollisuus toistamiseen, joka edellyttää selkeää käsitystä niistä tarpeista, joita yritys on asiakaskentässään täyttämässä. Keskeinen toistuvuuteen liittyvä käsite on palvelukonsepti, joka tekee mahdolliseksi useamman asiakkaan tarpeiden täyttämisen melko yhdenmukaisella tavalla asiakkaiden osittaisista erityisyyksistä huolimatta. Palvelukonsepti liittyy yksittäisen palvelutuotteen määrittelyyn.

Palvelukonsepti tarkoittaa *kuvausta asiakastarpeista ja siitä, miten ne aiotaan täyttää*: mitä asiakastarpeet ovat, miten ne aiotaan täyttää, mitä asiakkaan puolesta tehdään, ja millaista organisoimista tämä edellyttää (mukaillen Edvardsson & Olsson 1996).

Palvelukonsepti sisältää kuvauksen palvelun tavoitteista, toteutettavat palveluoperaatiot, asiakkaan palvelukokemuksen, sekä asiakkaalle toteutetun palvelun tuotokset ja palvelun arvon (Johnston & Clark 2005) (Kuva 3).



Kuva 3. Palvelukonseptin merkitys yrityksen palvelutoiminnassa (muokattu Goldstein et al. 2002).

Palvelukonseptissa kuvattavat palveluoperaatiot tarkoittavat tapoja, joilla palvelu toteutetaan ja vastataan palvelun tavoitteisiin. Palveluoperaatioihin sisältyy esimerkiksi tavat organisoida palvelutoiminta, asiakassuhteiden hallinnan käytännöt ja rutiinit, palveluprosessit, palveluiden ja asiakassuhteiden hallinnan edellyttämät tieto- ja tukijärjestelmät sekä palvelutuotteiden hallinta. Palveluiden lopputulema syntyy palveluprosessin eli yhtäaikaisten tai perättäisten palveluoperaatioiden ketjun kautta (Edvardsson 1997).

Palveluoperaatiot tarkoittavat *kaikkia niitä palveluihin liittyviä tehtäviä ja toimintoja, joiden kautta palvelu toteutetaan ja joiden kautta yritys vaikuttaa palvelukokemukseen.*

Palveluprosessi tarkoittaa erityisesti *tiettyjen asiakashyötyjen aikaansaamiseen tähtäävien arvoa luovien tehtävien muodostamaa ketjua ja siihen sisältyviä tieto- ja materiaalivirtoja.*

Palvelukonsepti ei ole vain yrityksen laatima listaus asiakkaan toiveiden täyttämistä ja keinoista tai komponenteista, vaan myös asiakkaalle muodostunut mielikuva (esim. omien palvelukokemusten tai kuulopuheiden kautta) tavoista täyttää asiakkaan tarpeet (Goldstein et al. 2002). Palvelukonseptissa asiakkaan palvelukokemus liittyy siihen, millaisen tuntuman asiakas saa toimiessaan yhteistyössä palveluntarjoajan kanssa, ja palvelun laatuun. Kuvan 3 mukaisesti asiakkaan palvelukokemuksella on suora yhteys asiakkaan saamaan hyötyyn ja tulokseen.

Asiakkaan palvelukokemus tarkoittaa *palvelulla tavoiteltua tai asiakkaan saamaa elämystä osana palveluprosessia, vuorovaikutuksessa palveluntarjoajan kanssa.*

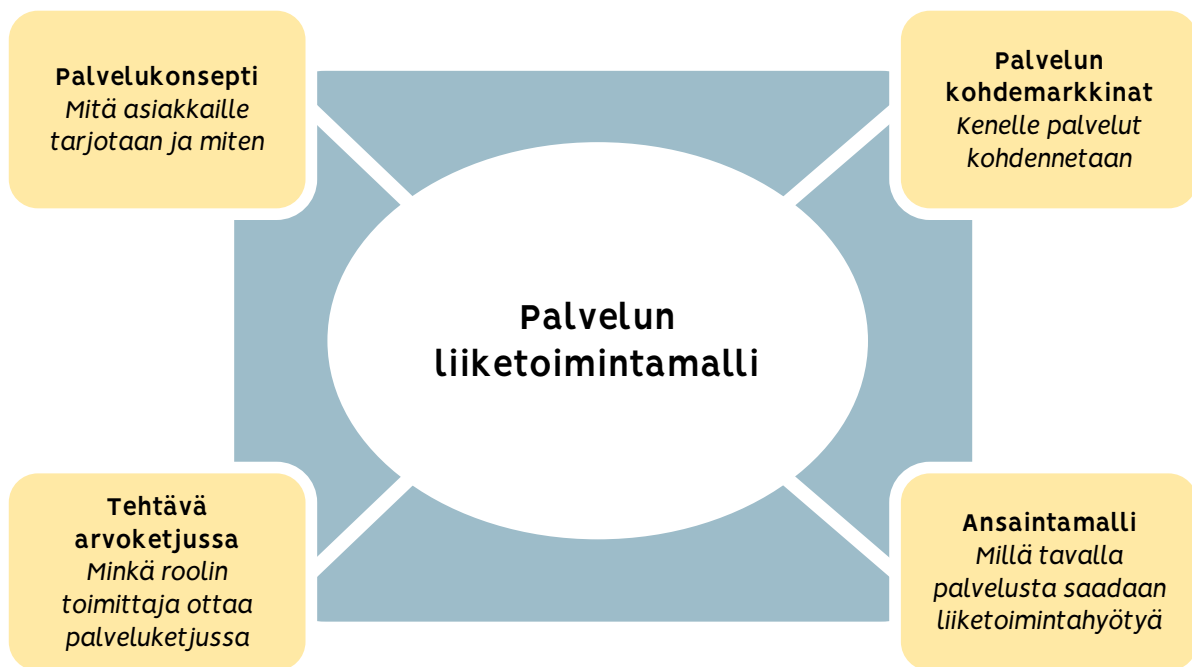
Kirjallisuudessa on monenlaisia näkökulmia palvelukonseptin sisältöön ja rajauksiin ja sen rooliin palvelukehityksessä ja -operaatioissa (ks. esim. Goldstein et al. 2002), mutta nykyisin sillä on varsin keskeinen sija asiakaskeskeisessä palveluiden suunnittelussa ja yritysten palvelutarjoaman (ts. palveluiden muodostaman kokonaisuuden) määrittelyssä. Goldstein et al. (2002) korostavat palvelukonseptin keskeistä merkitystä palveluita tarjoavan yrityksen tavoitteiden ja asiakkaan saaman arvon välisessä tasapainoilussa (kuva 3) sekä yrityksen koko palvelujärjestelmän seurannassa. Mikäli yritys ei ole selvillä omista palvelukonsepteistaan, sillä harvoin on myöskään mahdollisuutta seurata palvelutoiminnan tehokkuutta ja kannattavuutta.

## 2.3 Palvelun liiketoimintamalli

Palvelukonseptin lähikäsitteenä voidaan pitää palvelun liiketoimintamallia, joka määrittää mm. palvelun ansaintamallin.

Palvelun liiketoimintamallilla tarkoitetaan *kuvausta palvelukonseptin edellyttämästä arvoketjusta ja sen kautta syntyvästä ansaintamahdollisuudesta palvelua tarjoavalle yritykselle*. Liiketoimintamalli sisältää siis palvelukonseptin lisäksi yrityksen tehtävän arvoketjussa, palvelun markkinat ja ansaintamallin kyseisessä palvelussa.

Kuva 4 havainnollistaa palvelun liiketoimintamallin keskeiset osatekijät. Käytännössä palvelun liiketoimintamalli luodaan uutta palvelua kehitettäessä samalla kun palvelukonseptiakin määritellään. Merkittäviä liiketoiminnan uudistamisen mahdollisuuksia sisältyy juuri markkinoihin, yrityksen arvoketjuun ja ansaintaan, joten perinteinen konseptikeskeinen kehittäminen ei välttämättä riitä, jos yritys haluaa tehdä merkittäviä uudistuksia palveluliiketoiminnassaan.



Kuva 4. Palvelun liiketoimintamallin osatekijät.

Kun kiinnitetään huomio palvelun liiketoimintamalliin, havaitaan, että hyvin samantapaisella palvelulla voi olla täysin erilaisia liiketoimintamalleja. Esimerkiksi laitteen huoltoon keskittyvä palvelu voidaan toteuttaa liiketoimintamalliltaan täysin eri tavoin:

- ”tuotteena” (esim. tapahtumapohjainen hinnoittelu) kenelle tahansa asiakkaalle, myös kolmansien osapuolten asentamaan laitekantaan, toimittajan tai asiakkaan resursseja käyttäen
- palvelusopimuksena (esim. käyttöpohjainen hinnoittelu) asennettuun (omaan) laitekantaan, toimittajan omia resursseja käyttäen

- palvelutasosopimuksena (esim. kuukausihinnoittelu) harvoille ja valituille asiakkaille, alihankittuja resursseja käyttäen
- elinkaarisolimuksena (esim. suorituskykypohjainen hinnoittelu) valikoidulle asiakkaalle, toimittajan omia resursseja tai alihankittuja resursseja käyttäen
- muutkin välimuodot ovat tietenkin mahdollisia.

## 2.4 Palvelustrategia ja palveluliiketoiminnan strategia

Palveluihin liittyen strategia-termi voi viitata kahteen täysin toisistaan eroavaan ilmiöön. Yhtäältä palveluihin liittyvä strategia voi merkitä yksittäisen palvelun tavoitteita ja liiketoimintamallia, ts. yhden palvelun tahtotilaa ja menestystekijöitä kilpailutilanteessa. Toisaalta palveluihin liittyvä strategia voi merkitä yrityksen kaikkiin palveluihin, ts. koko palveluvalikoimaan liittyvää tahtotilaa ja keinoja menestyä kilpailutilanteessa. Tässä kirjassa tehdään selvä ero (yksittäisen palvelun) palvelustrategian ja (koko liiketoiminnan) palveluliiketoiminnan strategian välillä.

Palvelustrategia tarkoittaa *yrityksen tahtotilaa ja menestymisen keinoja yksittäisen palvelun (tai tietyn rajatun palvelutuoteperheen) kohdalla suhteessa kilpailutilanteeseen*. Usein palvelustrategioita määritetään erikseen eri markkinoille.

Palveluliiketoiminnan strategia tarkoittaa *yrityksen tahtotilaa ja menestymisen keinoja koko palveluvalikoimassa suhteessa kilpailutilanteeseen*. Toisinaan on syytä määrittää palveluliiketoiminnan strategiat erikseen eri liiketoiminta- tai markkina-alueille.

Palvelustrategia ja palveluliiketoiminnan strategia suuntaavat yrityksen toimintaa suhteessa palveluihin ja voivat näkyä osana yrityksen yleistä liiketoiminta-, tuotanto- tai kehitysstrategiaa. Etenkin teollisessa toiminnassa palveluiden esiinnousu osana strategiakeskustelua on varsin merkittävä muutos, jossa palveluiden rooli muuttuu marginaalisesta keskeisemmäksi. Yksittäisten palveluiden sijasta onkin tarkasteltava teollista palveluliiketoimintaa laajempänä ilmiönä.

## 2.5 Teollisen yrityksen suuntautuminen palveluliiketoimintaan

Teollinen palveluliiketoiminta tarkoittaa *teollisten palveluiden ja palveluoperaatioiden kokonaisuutta, joka tuottaa hyötyä yritykselle ja sen asiakkaille*. Hyödyt voivat olla rahallisia tai muilla tavoin arvokkaita, ja ne voidaan saada aikaan suoraan palveluiden kautta tai välillisesti.

Teolliset yritykset etsivät palveluliiketoiminnasta uutta liiketoiminnan ja kannattavuuden lähdettä täydentääkseen tai jopa korvatakseen tuotetarjoomaansa. Palveluliiketoiminnassa tavoiteltavia hyötyjä on



listattu taulukossa 1. Tuotokeskeinen liiketoiminta altistuu herkästi hintakilpailulle, kun taas palveluliiketoiminnassa kilpailu käydään asiakkaan kokemassa arvossa ja kilpailukeinot voivat olla moninaisempia. Toisaalta monilla tuotokeskeisillä aloilla myös palveluihin sovelletaan herkästi hinta-keskeistä ostamistapaa, koska tähän on vahvat perinteet ja palvelun arvoa, laatua sekä yhteistyösuhdetta painottavaan ostamiseen sopeutuminen vie aikaa. Suuntautuminen palveluliiketoimintaan on strateginen muutos, joka voi edellyttää varsin merkittäviä muutoksia organisaation rakenteissa ja toimintatavoissa (Baines et al. 2009) ja myös yrityksen liiketoimintamalleissa (Kindström 2010). Siirtyminen teollisesta tuotokeskeisestä liiketoiminnasta palveluihin on käytännössä varsin hidasta ja haasteellista, ja se on etenkin viime aikoina selvästi aktivoitunut tutkimuksen aihe (Baines et al. 2009, Jacob & Ulaga 2008, Oliva & Kallenberg 2003).

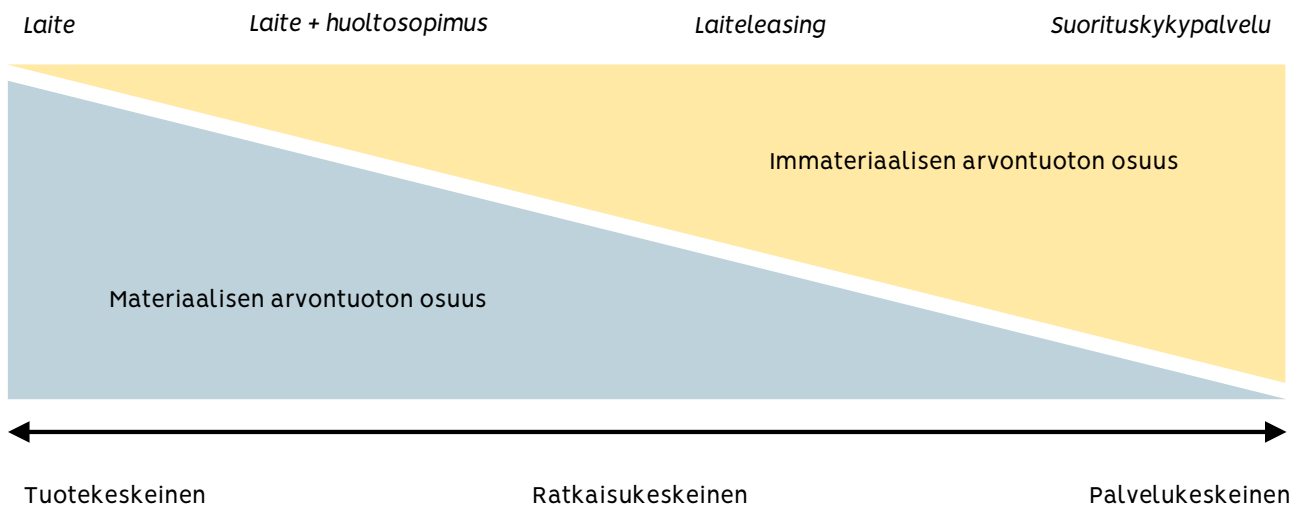
Taulukko 1. Palveluliiketoimintaan siirtymisen syitä ja hyötyjä (muokattu Kinnunen & Turunen 2012).

Markkinointihyötyjä	Strategisia hyötyjä	Taloudellisia hyötyjä
Tuotemyynnin edistäminen	Kasvumahdollisuuksien luominen	Talouden suhdanteiden tasaaminen
Asiakassuhteiden pidentäminen ja vahvistaminen	Teknisen osaaminen hyödyntäminen	Korkeammat katteet ja tasaisemmat tulot
Tarpeeseen vastaaminen	Palveluihin perustuva kilpailustrategia	Pienentyneiden tuotekatteiden tasaaminen
Asiakkaan kustannusten optimointi	Jäljittelyn hankaloittaminen	Asennettuun laitekantaan liittyvät tulot
Asiakastiedon kerääminen	Asiakkaiden luottamuksen lisääminen	
Yrityskuvan parantaminen	Markkinoille pääsyn estäminen	
Räätälöinnin mahdollistaminen	Kustannusten sijaan arvoon perustuva kilpailu	
Asiakastyytyväisyyden kasvu		
Markkinaosuuden kasvattaminen		

Teollisten yritysten palveluliiketoimintaan siirtymistä käsittelevissä tutkimuksissa viitataan usein tuote-palvelu-jatkumoon. Tämä Olivan & Kallenbergin (2003) käyttämä viitekehys kuvaa yritysten siirtymistä puhtaasta tuotevalmistuksesta palvelukeskeisempään suuntaan korvaamalla materiaalsen arvontuoton osuutta liiketoiminnassaan immateriaalisella arvontuotolla (kuva 5). Kuvaaja osoittaa, että

jokaisessa tuotteessa on sekä tuote- että palvelu-ulottuvuus, ja palvelun osuus kasvaa siirryttäessä kohti palvelukeskeisempää liiketoimintaa (Paloheimo et al. 2004). Esimerkiksi tuotantolaitteen tai -prosessin myynnin yhteydessä asiakkaalle voidaan tarjota huoltosopimus, tai palvelukeskeisemmässä tapauksessa laite voidaan luovuttaa asiakkaalle myynnin sijasta leasingsoitimuksella (vastaavasti kuin esim. autot kuluttajaliiketoiminnassa) tai asiakkaalle voidaan tarjota laitteen suorituskykyä kapasiteettisopimuksella (jolloin laitteen tuotantokapasiteettia tai -volyymiä tarjotaan asiakkaalle tietyn hintaisena palveluna sen sijasta, että laite siirtyisi asiakkaan omistukseen).

Siirtyminen tuote-palvelu-jatkumolla ei ole kuitenkaan suoraviivaista, eivätkä kaikki tuotekeskeiset yritykset päädy jatkumon toiseen päähän palvelukeskeisiksi yrityksiksi. Esimerkin tapauksessa tuotantolaitteita myyvä yritys voi siirtyä ensin tarjoamaan laitteen huoltosopimuksia tai leasingpalvelua ja vasta myöhemmässä vaiheessa kapasiteettipalvelua. Yritys voi myös luopua leasingpalvelustaan ja siirtyä jatkumolla takaisinpäin huoltosopimusten tarjoamiseen tai pelkkien laitteiden toimittamiseen. Vaihtoehtona on myös siirtyä suoraan kapasiteettipalvelujen tarjoajaksi tai jättää siirtyminen kohti palveluita kokonaan tekemättä.



Kuva 5. Tuote-palvelu-jatkumo (muokattu Oliva & Kallenberg 2003, Paloheimo et al. 2004).

Yritykset voivat lähestyä palveluliiketoimintaan suuntautumista monelta eri näkökulmalta. Ne voivat esimerkiksi lisätä yksittäisiä uusia palveluita kokonaistarjoomaansa (Oliva & Kallenberg 2003) tai muuttaa sitä roolia, jonka palvelut ottavat osana yrityksen kokonaistarjoomaa (Mathieu 2001a). Edelleen yritykset saattavat muuttaa koko liiketoimintamallinsa tuotekeskeisestä liiketoiminnasta integroitujen järjestelmien toimittamiseen tai ratkaisukeskeiseen liiketoimintaan (Brax & Jonsson 2009, Windahl & Lakemond 2010). Käytännössä tällaiset strategiset siirtymät merkitsevät valintaa siitä, kohdennetaanko palvelun arvolutaus asiakkaan käyttämään tuotteeseen vai asiakkaan toteuttamaan prosessiin, ja voitaisiinko ansaintaa tehdä kertaluontoisen transaktion sijasta tai lisäksi yhteistyöhön perustuvalla mallilla. Äärimmillen vietyinä palvelu voisi merkitä sitä, että toimittaja ottaa asiakkaan operaatiot –

laitteet, prosessit, osaamisen – haltuunsa ja myy suorituskykyä tai muita tuotoksia palveluna (Oliva & Kallenberg 2003). Kuvassa 6 havainnollistetaan vaihtoehtoisia tapoja tunnistaa palvelumahdollisuuksia arvolupauksen kohteen ja ansaintalogiikan perusteen mukaisesti.



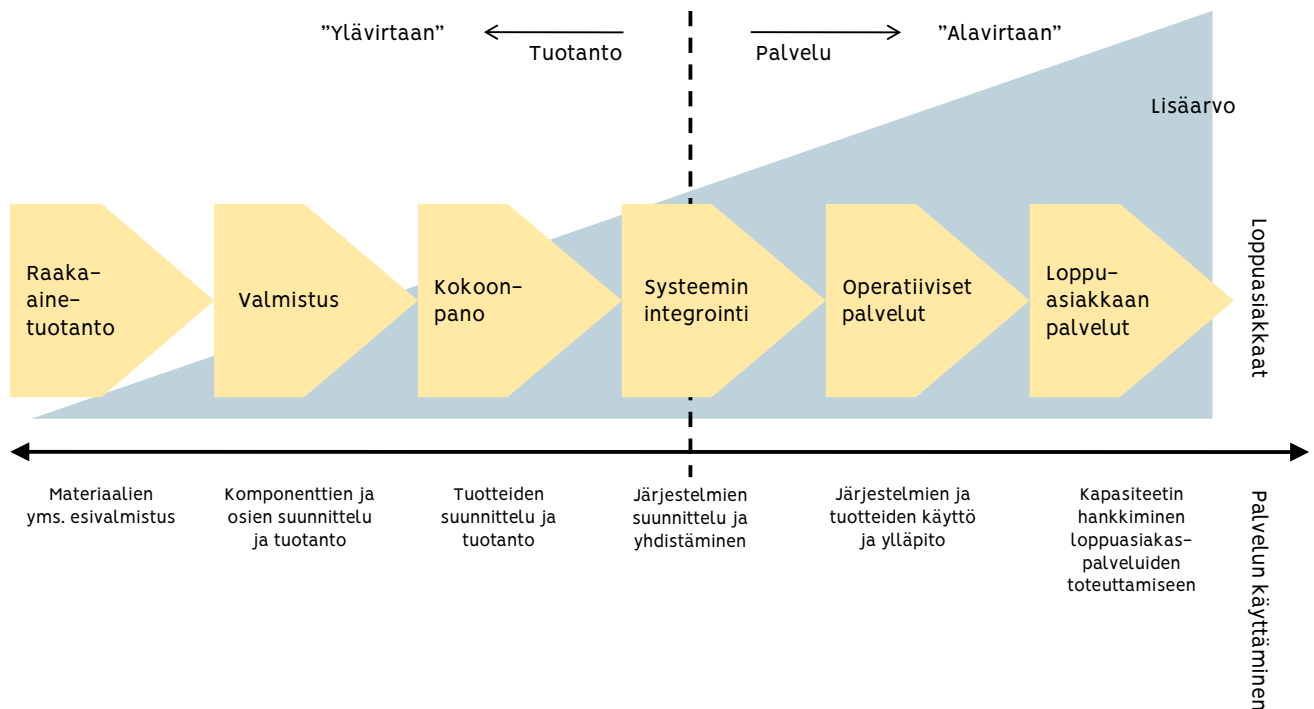
Kuva 6. Asennettuun laitekantaan liittyviä palvelumahdollisuuksia, esimerkkinä koneenvalmistusorganisaatiot (Oliva & Kallenberg 2003 mukailten).

Oliva & Kallenberg (2003) tutkivat palveluliiketoimintaan siirtymistä koneenrakennusalan yrityksissä eli tavanomaisissa tuotantokeskeisissä organisaatioissa Saksassa. Huomio oli siis yrityksissä, jotka toimittavat laitteita osaksi asiakkaan valmistusprosessia, ja ns. asennetussa laitekannassa, jolla yleensä on varsin pitkä elinkaari. Tämä elinkaari tarjoaa mielenkiintoisen mahdollisuuden monenlaisille ko. asennettuun laitekantaan liittyville palveluille. Oliva ja Kallenberg havaitsivat, että siirtymä kohti palveluliiketoimintaa tapahtui ko. siirtymässään onnistuneissa eri yrityksissä vaihteittain, samankaltaisissa vaiheissa. Ensimmäisessä vaiheessa tapahtui olemassa olevien tuotekeskeisten palveluiden konsolidointi (ts. tarjooman ”haltuunotto”) siten, että palveluita hallittiin koordinoitusti ja keskitetysti ja palveluprosesseja alettiin mitata, kehittää ja tehostaa. Toisessa vaiheessa yritykset siirtyivät palveluiden markkinoille eli muuttivat tarkoituksellisesti toimintatapojaan, organisaatiotaan ja arvoketjuasemaansa pärjätäkseen palveluliiketoiminnassa. Tämä tarkoitti käytännössä monenlaisia organisaatiokulttuurisia, rakenteellisia ja toimintatavallisia muutoksia, koska esimerkiksi palveluiden hinnoittelun, myymisen ja tehostamisen logiikat eroavat tuotekeskeisen liiketoiminnan logiikoista selvästi. Lopulta yritykset teki-

vät valintaa sen suhteen, laajensivatko ne palvelutarjoomaansa yhteistyösuhdepohjaisen palveluiden hinnoittelun kautta vai transaktiopohjaisen, asiakkaan prosesseihin kohdistettujen palveluiden kautta. Molemmat kehityssuunnat tuovat omanlaisiaan haasteita palvelutoiminnan organisoinnille ja johtamiselle (ja näitä käsitellään kirjassa myöhemmin). Loppukäyttäjän operaatioiden haltuunotto on äärimuoto, johon Oliva & Kallenbergin (2003) tutkimat yritykset eivät olleet (vielä) siirtyneet.

Palveluiden markkinoinnin tutkimus on viime vuosina korostanut, että palvelukeskeinen ajattelu muuttaa kokonaan yrityksen toiminnan logiikkaa. Palvelua ei pitäisi nähdä vain tavaroita tai teknologiaa täydentävänä tarjoomana, vaan asiakassuhdekeskeisenä arvontuottotapana. Palveluntarjoaja luo yhdessä asiakkaan kanssa arvoa osana asiakkaan prosessia, eikä vain tarjoa asiakkaalle resursseja. (esim. Grönroos 2000) Palvelukeskeinen ajattelu korostuu viimeaikaisessa palvelukirjallisuudessa, mutta sen vieminen käytäntöön ja teollisten organisaatioiden vakiintuneiden rutiinien muokkaaminen on haastavaa ja riskialtista, kuten Olivan ja Kallenbergin (2003) ja monien muiden tutkimukset osoittavat. Esimerkiksi Neelyn (2008) ja Benedittinin ja kumppanien (2015) tutkimuksien mukaan palvelullistumisen ongelmallisuus ja siihen liittyvät riskit näyttävät usein yritysten tavoitteita heikompana tuloksena ja jopa suurempana konkurssialttiutena. Myös palvelullistumisen askelittaiset muutokset, kuten palveluiden toimittamisen organisointi, palveluvalikoiman monipuolistaminen, palveluliiketoiminnan kasvattaminen, palvelutoiminnan tehostaminen ja monimutkaisempiin ratkaisukeskeisiin palveluihin suuntautuminen ovat varsin vaativia tehtäviä teolliselle organisaatiolle (esim. Kindström 2010, Mathieu 2001b, Raddats & Easingwood 2010). Aina palveluliiketoiminnassa onnistuminen ei ole kiinni pelkästään yrityksen omasta toiminnasta. Fischer et al. (2010) käyttävät palvelullistumisen ongelmallisuudesta yhtenä esimerkkinä maalaus- ja kokoonpanojärjestelmiä autoteollisuudelle valmistavaa Dürr-yritystä, joka halusi vastata kyseisen teollisuudenalan ulkoistamispressureihin tarjoamalla asiakkailleen maalaus- ja kokoonpanopalveluita. Tuotannon ulkoistaminen ja sen mukanaan tuomat liiketoimintamallin uudistamistarpeet olivat kuitenkin liian suuria muutoksia asiakkaille, joten ne johtivat lopulta Dürrin päätökseen myydä kyseinen palveluyksikkönsä.

Asiakassuhteen ja siihen liittyvien tehtävien muuttumisen lisäksi (Oliva & Kallenberg 2003, Kindström 2010) teolliseen palveluliiketoimintaan siirtyminen merkitsee alihankkijayhteistyön muutoksia (Grönroos & Helle 2010, Nordin 2004, Oliva & Kallenberg 2003) ja edellyttää laajemminkin koko liiketoimintaverkoston hahmottamista uudella tavalla. Ääritapauksissa teolliset yritykset kehittävät liiketoimintaansa niin, että ne ulkoistavat valmistuksen toisille yrityksille ja tarkoituksellisesti suuntaavat huomionsa teollisiin palveluihin tai muihin oheispalveluihin, ts. siirtyvät arvovirrassa ”alavirtaan” (Wise & Baumgartner 1999). Useimmiten yritykset eivät tietenkään luovu valmistuksesta, vaan pikemminkin suuntaavat huomionsa vaativampiin ja asiakkaalle arvokkaampiin tuote-palvelujärjestelmiin eli ratkaisuihin (Davies 2003, Davies 2004, Hobday et al. 2005). Kuvassa 7 esitetään teollisen liiketoiminnan arvoketjun keskeisiä vaiheita ja havainnollistetaan siinä olevia mahdollisia strategisia siirtymiä. Yritykset tekevät strategisia valintojaan siitä, millaisen roolin ne ottavat koko arvoverkostossa: pysyvätkö ne valmistajina, siirtyvätkö järjestelmäintegraattoreiksi, ottavatko palveluita tarjoomaansa, vai sisällyttävätkö ne kenties kaikkia näitä erilaisia liiketoimintamalleja osaksi liiketoimintaansa.



Kuva 7. Teolliset yritykset voivat suunnata toimintaansa esim. "alavirtaan", kohti palveluita. (Davies 2004, Hobday et al. 2005)

Davies (2004) ja Hobday et al. (2005) käyttävät esimerkkinä yritysten strategisista siirtymistä matkapuhelinalan yrityksiä kuten Ericssonia ja Nokkia. Kyseiset yritykset toimivat ensin lähinnä laitevalmistajina ja tarjosivat matkapuhelinoperattoreille mm. tukiasemia ja keskuksia operaattorien itse rakentamiin ja ylläpitämiin matkapuhelinverkkoihin. Kun operaattorit alkoivat ulkoistaa kyseisiä järjestelmien suunnittelun ja toteutuksen tehtäviä, laitevalmistajat alkoivat tarjota operaattoreille verkonhallintapalveluita ja siirtyivät valmistavasta yrityksestä järjestelmäintegraattoriksi ja operatiivisten palveluiden tuottajaksi. Samalla yritykset ovat ulkoistaneet uuden ydintoiminnan ulkopuolelle jääneitä valmistustoimintojaan näihin tehtäviin erikoistuneille sopimusvalmistajille.

## 2.6 Teollisen palveluliiketoiminnan menestystekijät

Teollisen palveluliiketoiminnan menestymistä ei ole tutkittu vielä kovin paljon, sillä yksinomaan yksittäisten palveluiden, palvelu-teknologia-rajapintojen, tiettyjen palveluoperaatioiden, palveluinnovaatioiden ja näihin liittyvän johtamisen tutkimuskin on vielä alkutaipaleellaan. Erityisesti palveluliiketoimintaan suuntautuminen ja sen edellyttämien muutosten menestyksellisyys sen sijaan on ollut viime aikojen aktiivisen tutkimuksen kohteena. Esimerkiksi Tekes (2010) on halunnut kiinnittää huomiotaan ns. palveluliiketoiminnan edelläkävijäyrityksiin ja niiden kyvykkyyksiin. Tekesin selvityksen mukaan edelläkävijäyritykset kyseenalais-tavat rohkeasti tavarakeskeisen tuotannon logiikkaa ja kokeilevat tarkoituksellisesti liiketoimintansa uudistamista palveluiden kautta. Tekesin raportin mukaan edelläkävijäyrityksiä leimaa uudenlainen, palvelusuun-tautunut näkemys siitä, mitä asiakassuhde on ja miten asiakkaan kanssa toimitaan (Tekes 2010):

- yhteistyösuhteiden luominen edistää taloudellisen arvon syntyä
- arvon tuottaminen tapahtuu yhteistyössä asiakkaiden kanssa
- asiakkaiden tavoittaminen onnistuu parhaiten suunnittelemalla ja johtamalla kokeiluluontoista vuorovaikutusta (esim. pilottiprojekteissa)
- asiakkaiden tarpeet voidaan täyttää kokonaisratkaisujen kautta
- teknologia mahdollistaa palvelu- ja liiketoimintamalli-innovaatioita
- strategia keskittyy siihen, miten luodaan tai hyödynnetään arvoverkostoja
- tuotot ovat vain yksi tavoite muiden joukossa

Hyvin usein palveluliiketoimintaan suuntautumisessa menestyminen on yhdistetty teollisen palveluliiketoiminnan organisoinnin ja johtamisen tapoihin, palveluoperaatioiden järjestelyyn ja koordinointiin sekä asiakas- ja toimittajasuhteisiin palvelutoiminnassa. Tämä voi merkitä sekä uudenlaisia tiimirakenteita ja prosesseja (Froehle et al. 2000, Gebauer & Fleisch 2007, Hull 2004), uudenlaista palvelukulttuuria ja kyvykkyyksiä (Chen et al. 2009, Gebauer et al. 2010a) että toisenlaista sitoutumista ja suhdetta toimittajan ja asiakkaan kesken (Eisingerigh et al. 2008). Menestystekijöitä on toisinaan jaettu sisäisiin (vahvuudet ja heikkoudet esim. innovaatio-osaamisessa, organisoinnissa ja prosesseissa) ja ulkoihin tekijöihin (mahdollisuudet ja uhat markkinoilla sekä palvelujen hyötyjen ja markkinatarpeiden kohtaamisessa), tai strategiaan, organisatorisiin, rakenteellisiin, teknologisiin, markkina- ja verkostotekijöihin (Lanne & Ojanen 2009).

Lanne ja Ojanen (2009) tarkastelivat palveluliiketoiminnan menestystekijöitä eräissä järjestelmiä toimittavissa maailmanlaajuisesti toimivissa konepajayrityksissä, erityisesti asennettuun laitekantaan kohdentuvaa palveluliiketoimintaa koskien. Heidän haastattelu- ja työpajatutkimuksensa paljasti, että etenkin tällaisessa vaativassa toimintaympäristössä tavanomaisia palveluliiketoiminnan menestystekijöitä kuten asiakkaiden prosessien ymmärtämistä, asiakassuhteen hallintaa, sopimusten hallintaa, palveluiden vakiointia, verkostoitumista, tiedon hallintaa ja nopeaa reagointikykyä täydentää joukko erilaisia strategisia valmiuksia. Heidän tuloksissaan korostuivat seuraavat tekijät:

- asiakasvaatimukset muiden valmistajien laitteita koskevasta huoltopalvelusta
- osaavan henkilökunnan riittävyys
- teknologiseen muutokseen sopeutuminen
- turvallisuusasioiden hallinta globaalisti
- kyky ”leasing-palveluihin” tulevaisuudessa

On syytä huomata, että menestystekijät riippuvat palvelutyypistä, olosuhteista ja toimintaympäristöstä ja että samat menestystekijät eivät välttämättä päde eri yrityksille ja eri markkinatilanteissa. Neu & Brown (2005) korostavat, että palveluita tarjoavien yritysten on sovitettava strategiansa, prosessinsa, henkilöstövoimavaransa, rakenteensa ja palkitsemisjärjestelmänsä ympäristön vaatimuksiin ja että kyky sopeutua ympäristön muutoksiin ratkaisee palveluliiketoiminnan menestymisen. Heidän laadullinen tutkimuksensa kannustaa tarkastelemaan palveluliiketoimintaa kyvykkyytenä, jota mukailaan markkinoiden tarpeita palvelemaan ja teknologiaan yhteen sovittaen. Tässä kirjassa rajaudutaan tarkastelemaan ensisijaisesti yksittäiseen palveluun ja sen operaatioihin ja johtamiseen liittyviä ilmiöitä.

## 3. TEOLLISTEN PALVELUJEN TOIMINTAYMPÄRISTÖ JA ASIAKKAAT

### 3.1 Teollinen toimintaympäristö

Jokaisella yrityksellä on jokin toiminta-ajatus – missio, liikeidea – eli ydintehtävä, jota se toteuttaa yhteiskunnassa. Yritykset ovat omistajilleen hyötyä tuottavia organisoitumistapoja, ja toiminta-ajatus määrittää ne keinot, joilla tuo hyöty saadaan aikaiseksi. Toiminta-ajatus toisaalta rajaa yrityksen toimintaa, mutta toisaalta se mahdollistaa yritysten keskinäisen kilpailun, vertailun ja myös toiminnan kehittämisen. Toiminta-ajatuksensa puitteissa yritys asemoi itsensä suhteessa kilpailijoihin ja asiakkaisiin ja voi yrittää parantaa asemaansa ja menestymistään. (esim. Martinsuo et al. 2016) Tämän kirjan kannalta toiminta-ajatuksista koskee kysymys: millaisen aseman teolliset palvelut saavat yrityksen toiminta-ajatuksessa ja liiketoiminnassa? Etenkin viime aikoina on ollut havaittavissa, että teollisuusyritykset ovat uudistaneet toiminta-ajatuksiaan tuotteiden tai laitteiden valmistamisesta järjestelmien, ratkaisujen ja palvelujen toimittamiseen tai yleisemmin jopa asiakkaiden menestymisen edistämiseen valikoiduilla toimialoilla.

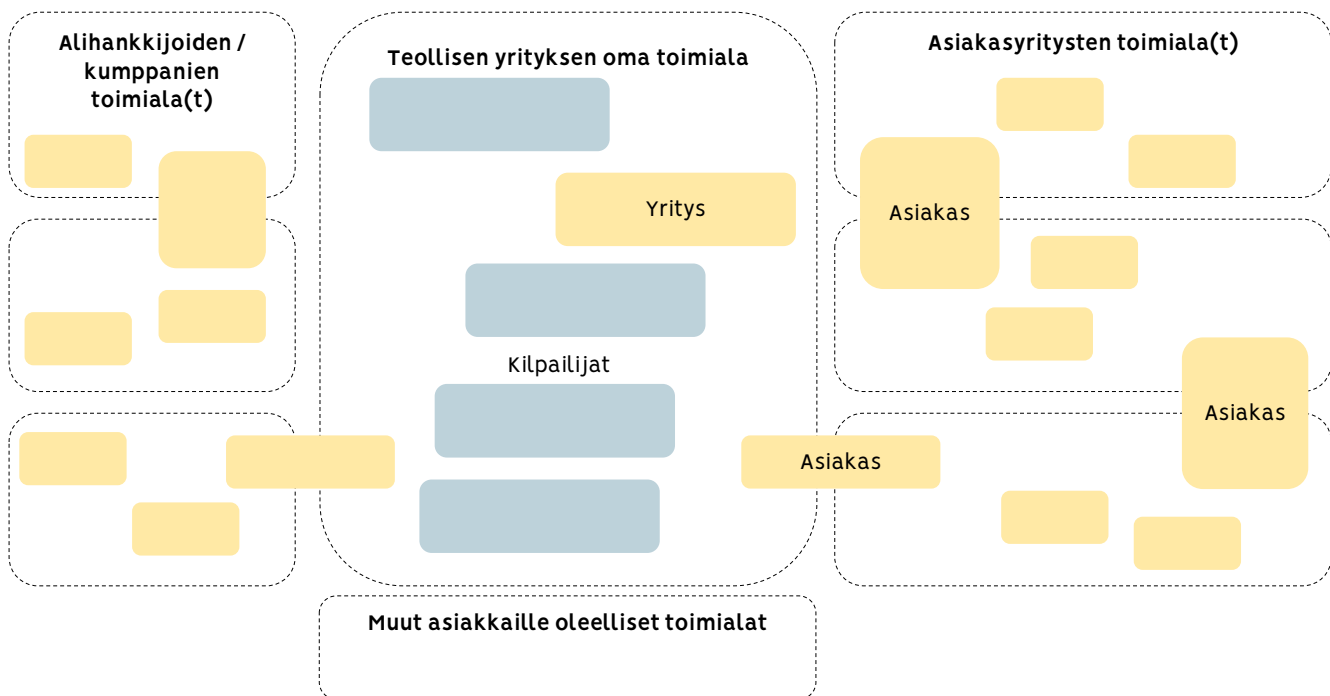
Teollisen yrityksen toimintaympäristöä määrittää se *toimiala*, jolla yritys toimii (Martinsuo et al., 2016). Karkealla tasolla teollisuudessa voidaan tehdä jaottelua teknologia-, metsä-, ja kemianteollisuuteen, joista Suomessa suurin eli teknologiateollisuus voidaan jakaa edelleen elektroniikka- ja sähköteollisuuteen, kone- ja metallituoteteollisuuteen, metallien jalostukseen, suunnitteluun ja konsultointiin sekä tietotekniikkaan ([teknologiateollisuus.fi](http://teknologiateollisuus.fi)). Lisäksi näiden alojen edellyttämä raaka-ainetuotanto on tärkeä osa teollisuutta, ja rakentamisen toimialasta osa on jatkuva- tai toistuvaluontoista yritysten välistä liiketoimintaa ja voidaan tulkita teollisuudeksi. Jokaisella toimialalla on oma historiansa, kulttuurinsa ja toimintaa ohjaavat säädöksensä ja norminsa. Yritykset voivat keskittyä toimimaan vain yhdellä toimialalla, mutta yhtä lailla niiden liiketoimintaan voi sisältyä useita eri toimialoja (ns. monialayritykset). Toimialan historian ja normien myötä eri aloilla voi olla hyvin erilaiset lähtökohdat palvelujen hankkimiseen ja toimittamiseen yritysten välisessä liiketoiminnassa.

Toisaalta yrityksen toimintaympäristöä määrittää sen *kotipaikka, sijoittuminen ja ulottuvuus* maantieteellisesti. Jokaisella yrityksellä on niiden perustamisen ja historian myötä vakiintunut kotipaikka ja pääkonttori (jota omistajat voivat halutessaan muuttaa). Kotipaikan lisäksi etenkin suurilla yrityksillä on tapana sijoittaa tytäryhtiöitä ja yksiköitä eri puolille maailmaa lähelle markkinoita ja osaavia resursseja. Yritykset hyödyntävät erilaisia kumppaneita saavuttaakseen kansainvälisiä markkinoita, ja myös siis pienet ja keskisuuret yritykset voivat toimia globaalisti kumppanien kautta. Kansainvälisessä toimintaympäristössä teollisen yrityksen on huomattava se, että toimintaa säätelee paikallinen lainsäädäntö, kulttuuri ja vakiintuneet toimintatavat, jotka voivat poiketa yrityksen kotipaikan laeista, kulttuurista ja toimintatavoista merkittävästi. Esimerkiksi joissakin maissa hankkiminen edellyttää aina kirjallista sopimusta, kun taas toisissa maissa suullinenkin sopiminen voi olla pätevä ja riittävä hankinnan lähtökohta. Sopimusten yksityiskohtaisuus ja vaikkapa lakimiesten käyttö yritysten välisen

suhteiden hoitamisessa vaihtelee maiden välillä merkittävästi. Joissakin maissa ihmiset ovat tottuneita tekemään käytännön asioita itse, kun taas toisissa maissa on hyvin tavanomaista käyttää toisten tarjoamia palveluja. Näin ollen siis eri maiden lähtökohdat palvelujen hankkimiseen ja toimittamiseen yritysten välisessä liiketoiminnassa voivat poiketa toisistaan merkittävästi.

Lisäksi teollisen palveluliiketoiminnan kannalta keskeinen toimintaympäristöä kuvaava tekijä on se, *minkä toimialojen yrityksiä* yritys palvelee asiakkanaan. Asiakkaiden toimiala ei ehkä ole ollenkaan sama kuin palveluja tarjoavan tuotantoyrityksen, asiakkaat voivat keskenään edustaa eri toimialoja, ja asiakkaan liiketoiminta voi olla monialaista, kuten kuva 8 havainnollistaa. Esimerkiksi paperikoneita ja niihin liittyviä palveluja tarjoava yritys kuuluu koneteollisuuteen, kun taas sen asiakkaina paperia valmistavat yritykset kuuluvat metsäteollisuuteen. Vastaavasti terästä toimittava yritys kuuluu metallinjalostusteollisuuteen, kun taas sen asiakkaina voi olla kone- ja metallituotealan yrityksiä ja rakennusalan yrityksiä.

Kun tuoteliiketoiminnassa vaihdannan kohde on ennalta määritetty laite tai muu tuote, palveluliiketoiminnassa huomio kohdentuu tekemiseen asiakkaan kanssa, asiakkaan tarpeen täyttämiseksi. Teollisia palveluja varten teollisen yrityksen on ymmärrettävä asiakkaiden toimialaa ja toimintaa paljon enemmän kuin vain koskien sen omia laitteita tai tuotteita. Asiakkaiden kulttuuri ja logiikka voivat poiketa merkittävästi palveluntarjoajan omasta kulttuurista ja logiikasta.



Kuva 8. Havainnollistus teollisen yrityksen toimintaympäristön oleellisista tekijöistä.



Suuntautuessaan teolliseen palveluliiketoimintaan teollisen yrityksen kannattaakin tarkastella toimintaympäristöään uusin silmin. Toimintaympäristöanalyysi kuuluu keskeiseksi osaksi strategiatyötä ja –prosessia (esim. Porter 1998a) ja voi myös evästää uusien palvelujen kehittämistä, ja palveluihin suuntautuminen merkitsee toimintaympäristön jonkinasteista uusiutumista. Toimintaympäristöä tarkastellessaan yritys tekee jo selkeitä valintoja ja poisvalintoja siitä, mihin se kohdentaa huomionsa palveluliiketoiminnassa. Toimintaympäristön analyysissä kannattaa harkita ainakin seuraavia asioita:

- 1. Mitkä yritykset ovat nykyisiä ja mahdollisia uusia teollisten palvelujen asiakkaita?** Asiakkaiden joukossa kannattaa tunnistaa ne yritykset, jotka jo nyt ostavat ja käyttävät kohdeyrityksen tuotteita ja palveluja, mutta lisäksi sellaiset yritykset, jotka saattavat ostaa ja käyttää kilpailijayritysten tuotteita ja palveluja. Millaisella toimialalla ja millaisilla maantieteellisillä alueilla nämä yritykset toimivat? Mitä erityispiirteitä ko. toimialoilla ja maantieteellisillä alueilla on? Mitä tiedetään asiakasyritysten toimintaympäristöstä, nykytilasta ja arvoketjusta? Millaisia asiakkaita näillä suorilla asiakkailla on? Mitä tiedetään erityisesti niistä potentiaalisista asiakkaista, joille teollisuusyritys *ei* vielä tarjoa tuotteita tai palveluja?
- 2. Millaisia muutosvoimia vaikuttaa asiakkaiden toimialalla ja toimintaympäristössä?** Vaikka strategiatyössä perinteisesti tarkastellaan kohdeyrityksen omaa toimialaa ja toimintaympäristön muutosta, palveluihin suuntautuessa kannattaa ottaa selvää, miten nimenomaan asiakkaiden toimiala ja toimintaympäristö on muuttumassa lähitulevaisuudessa. Mitä asiakasyritysten toimintaympäristössä tapahtuu lähivuosina? Mitkä muutosvoimat siellä vaikuttavat? Mihin suuntaan nykyiset ja mahdolliset uudet asiakasyritykset ovat viemässä toimintaansa? Mitä tiedetään asiakkaiden toimialan tulevista muutoksista ja sen myötä asiakasyritysten tulevista strategioista ja tarpeista?
- 3. Mitkä muut sidosryhmät voivat vaikuttaa asiakkaiden tarpeisiin tulevaisuudessa?** Kuva 8 nostaa esille kilpailijat, alihankkijat/kumppanit ja muut yritykset asiakkaille tärkeillä muilla toimialoilla mahdollisina sidosryhminä toimitusverkostossa. On tarpeen ymmärtää, mitkä erilaiset sidosryhmät voivat myötävaikuttaa palvelutarpeiden ja –mahdollisuuksien syntyyn. Palveluliiketoiminnan kilpailijat voivat poiketa tuoteliiketoiminnan kilpailijoista, joten tällaiset yritykset on syytä tunnistaa. Mitä nämä sidosryhmät ja uudet mahdolliset kilpailijat ovat teollisuusyritysten ja sen asiakkaiden välisessä liiketoiminnassa? Mitkä sidosryhmät ovat asiakkaiden kannalta tärkeitä ja miksi? Esim. miten ne vaikuttavat asiakkaiden tekemiin valintoihin tai uusiin liiketoimintamahdollisuuksiin? Entä millaiset sidosryhmät voivat vaikeuttaa palvelujen tarjoamista ja palveluliiketoimintaan siirtymistä?

Avarakatseinen toimintaympäristöanalyysi voi toimia lähtökohtana liiketoiminnan rohkealle uudistamiselle ja uusien palvelujen kehittämiseksi. Se voi esimerkiksi paljastaa uusia toimialoja, maantieteellisiä alueita ja asiakasryhmiä, jotka poikkeavat teollisen yrityksen tuotetarjoaman markkinoista ja voivat luoda mahdollisuuksia myös tuotemarkkinoiden laajentamiselle. Se voi avartaa ymmärrystä kilpailukentästä: palveluliiketoiminnan kilpailijat voivat poiketa merkittävästi tuoteliiketoiminnan kilpailijoista, ne voivat olla esimerkiksi paikallisia pieniä palveluyrityksiä, joihin yrityksellä ei välttämättä ole globaalia näkyvyyttä. Esimerkiksi asiakkaidensa tuotantoprosesseihin laitteita – vaikkapa paperi-

koneita – tarjoava teollinen yritys saattaisi haluta muuttaa toimintaansa ja lisätä valikoimaansa digitaalisia palveluita tukemaan laitteiden käyttöä ja huoltoa. Aiemmin yrityksen kilpailijoihin on kuulunut selkeästi muut paperikonevalmistajat kuten Valmet ja Voith Paper. Digitaalisten palvelujen tarjoamiseen suuntautuessaan yritys on kuitenkin astumassa uudelle pelikentälle, jossa näiden kansainvälisten suuryritysten lisäksi useat muut yritykset tarjoavat digitaalisia ratkaisuja ja kilpailevat samoista asiakkaista. Esimerkiksi digitaalisia kaksosia kehittää ja tarjoaa jo monet yritykset kuten Deloitte, Etteplan ja Rejlers, jotka edustavat käytännössä kokonaan toisenlaisia toimialoja (konsultointi, ohjelmistokehitys, tekninen suunnittelu) kuin laitevalmistaja itse. Laitevalmistajan on ymmärrettävä tätä uutta kilpailukenttää menestyäkseen siinä.

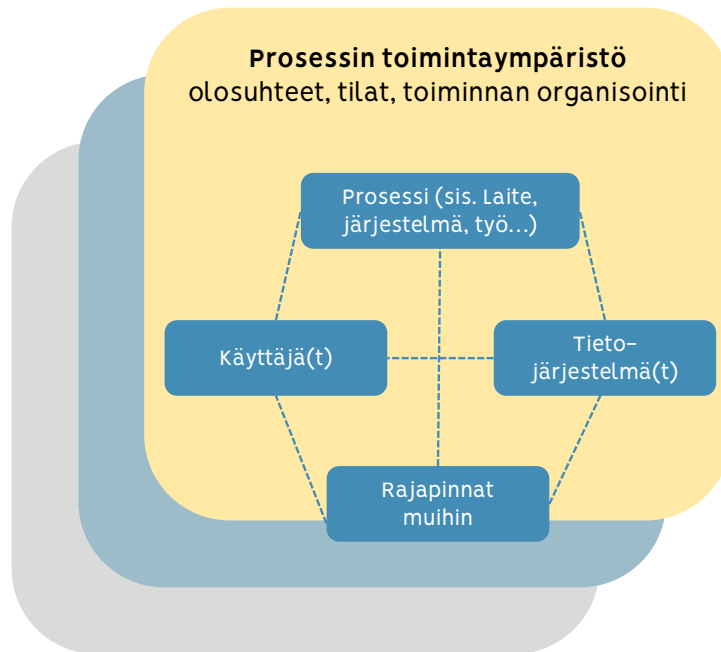
### 3.2 Teollisten palvelujen kohde ja toteutusympäristö

Yleisen toimialatasoisen toimintaympäristötarkastelun lisäksi palveluntarjoajan on ymmärrettävä sitä erityistä toimintaympäristöä, jossa se toteuttaa palvelut. Tämä erityinen toimintaympäristö tarkoittaa sitä prosessia, joka on asiakkaan arvontuotossa oleellinen ja johon asiakas käyttää apunaan ulkopuolista palveluntarjoajaa. Se voi siis olla vaikkapa asiakkaan tuotantoprosessi, pakkausprosessi, kuljetusprosessi tai tuotekehitysprosessi. Teolliselle palveluliiketoiminnalle omintakeista on se, että asiakkaan prosessissa on laitteita, tuotteita, järjestelmiä ja toimintaketjuja, joihin palvelut kohdentuvat. Nämä kaikki yhdessä muodostavat asiakkaan käytössä olevan laitekannan ja mahdollisesti kokonaisia liiketoimintaprosesseja ja toimivat lähtökohtana teolliselle palveluliiketoiminnalle. Toisinaan kirjallisuudessa teollisen palveluliiketoiminnan käsittely keskittyy nimenomaan laitekantaan eli asiakkaan kiinteään omaisuuteen. Kuitenkin immateriaalinen, työn ja toiminnan näkökulma on välttämätöntä pitää mielessä, sillä palveluilla tuetaan myös ihmisten työtä, ei vain teknisiä järjestelmiä. Yksinkertaistuksen vuoksi tässä luvussa käytetään termiä *asiakkaan prosessi* viittaamaan palvelun kohteena olevaan kokonaisuuteen, oli se sitten laite, laitekanta, työkokonaisuus, joku muu tekninen järjestelmä tai joku näiden yhdistelmä asiakkaan liiketoiminnassa.

Teollisten palvelujen tarjoaminen asiakkaiden prosessiin vaatii syvällistä ja monipuolista erikoisosaamista, jota laitteita tms. järjestelmiä toimittavalla teollisella yrityksellä on luontaisesti ja jota ulkopuolisen yrityksen voi olla vaikea tai kallista hankkia. Pelkkä laiteosaaminen ei kuitenkaan tarkoita, että laitevalmistaja olisi etusijalla suhteessa muihin potentiaalsiin palveluntarjoajiin tarjotessaan palveluja asiakkaiden prosesseihin. Palveluntarjoajan täytyy hahmottaa laitetta ja sen käyttöä laajemmin toimintaympäristössään ja erilaisissa tilanteissa, ts. ymmärtää asiakkaan prosessia kokonaisuutena. Palvelut nimittäin edellyttävät tietoa laitteiden käyttäjistä ja heidän toiminnastaan, olosuhteista ja organisoinnista laitteen toimintaympäristössä, mahdollisesti myös asiakkaan toiminnan ohjaamiseen liittyvistä tietojärjestelmistä sekä eri prosessien välisistä kytkennöistä, kuten havainnollistetaan kuvassa 9.

Asiakkailla voi olla toiminnassaan mukana muita sellaisia kumppaniyrityksiä, jotka tuntevat asiakkaan toimintaa, prosesseja, paikallista toimintaympäristöä ja tietojärjestelmiä, käyttäjät mukaan lukien. Asiakkaat voivat esimerkiksi käyttää alihankkijoita osana prosessiaan, ne voivat käyttää ulkopuolisten toimittajien tietojärjestelmiä, tai ne ovat voineet ulkoistaa joitakin töitä toisille yrityksille.

(Tietyn asiakkaan) koko asennettu laitekanta  
ja sen prosessit toimintaympäristössään



Kuva 9. Asiakkaan prosessi palvelujen kohteena ja toteutusympäristönä.

Tällaisilla muilla yrityksillä voi olla erityistä osaamista koskien asiakkaan prosessia, jolloin niillä voi olla mahdollisuus tarjota osaamisiinsa ja järjestelmiinsä perustuvia palveluja asiakkaalle. Jos niiltä puuttuu laitekantaan liittyvä erityisosaaminen, niiden voi olla mahdollista kehittää ko. osaamista. Koska asiakasyritykset kärsivät jo valmiiksi moninaisesta järjestelmien, käyttäjätunnusten ja salasanojen viidakosta, teollisissa palveluissa on välttämätöntä ottaa huomioon tämä erilaisten järjestelmien ja prosessien toimintaympäristö, ml. käyttäjien osaamiset ja odotukset.

Asiakkaan prosessin toimintaympäristöllä on monenlaisia merkityksiä palvelujen toimittamisen kannalta. Yritystasolla palveluntarjoajan on esimerkiksi hahmotettava, miten asiakkaan toiminta on organisoitu: onko asiakkaan prosessit (ja laitekanta) *keskitetty* yhteen tiettyyn paikkaan, vai kenties *hajautettu* eri yksiköihin, ja millä tavoin toiminnan vastuut on jaettu erilaisten funktioiden kesken. Asiakkaiden organisointitavat on tärkeä ottaa huomioon palvelutoiminnan organisoinnissa ja sijoittelussa. Prosessin toimintaympäristön *olosuhteita* on tärkeä ymmärtää: onko kyseessä tavanomaiset tehdasolosuhteet, toteutetaanko prosesseja ulkona ja millaisissa sääolosuhteissa, vai sijaitseeko prosessi ja sen laitteet erityistä puhtautta ja hygieenisyyttä vaativissa tiloissa. Prosessin olosuhteet vaikuttavat palvelujen toteutukseen. Lisäksi palveluntarjoajan on hyvä tuntea asiakkaan *liiketoimintasuhteita*: osallistuuko prosessin toteutukseen ulkopuolisia tahoja, mitä nämä organisaatiot ovat ja mikä suhteiden luonne on asiakkaan kanssa. Palveluntarjoajan täytyy mahdollisesti olla tekemistä asiakkaan tällaisten kumppanien kanssa ja ottaa niitä huomioon palvelujen toteutuksessa.

Edelleen palveluntarjoajan on ymmärrettävä asiakkaan *prosessin luonnetta* tarkemmin voidakseen määrittää omaa palvelutarjontaansa. Joissakin tapauksissa prosessi ja sen laitteet on *kiinteästi sijoitettu* johonkin tiettyyn paikkaan asiakkaan tiloissa, eikä niitä voi siirtää muualle. Palvelut on siis toimitettava ko. tiloissa. Tämä voi tarkoittaa, että palveluntarjoajan pitää kuljettaa henkilökuntaansa asiakkaan toimipisteeseen, ja globaalissa kentässä etäisyydet ja niiden aiheuttamat matkakustannukset voivat olla merkittäviä. Toisinaan prosessi ja sen laitteet kuten yksittäiset nosto- tai kuljetinlaitteet taas *voivat olla siirrettävissä*. Tällöin on mahdollista, että niiden hetkellisestä sijainnista, käyttöolosuhteista ja siirtelystä ei ole täyttä tietoa saatavilla. Olosuhteiden muutokset (kuten lämpötilan ja kosteuden vaihtelut, pöly) ja siirtämisen aiheuttavat vauriot (kolhut, värinä jne.) saattavat olla ratkaisevan oleellista tietoa palvelutarpeen ja palvelun toteuttamistapojen kannalta. Liikutettavat laitteet voidaan myös korjata tai huoltaa muualla kuin niiden tavanomaisessa sijaintipaikassa.

Laitteiden rikkoutumiseen tai huonoon kuntoon ja prosessien pysähtymiseen liittyy asiakkaalle riskiä. Ne voivat olla *liiketoiminnallisia*, tai ne voivat aiheuttaa *vaaraa ihmisille*. Liiketoiminnalliset riskit voivat ilmetä vaikkapa tulonmenetyksinä, toimitusaikaongelmina tai asiakkaiden tyytymättömyytenä laitteita käyttävässä asiakasyrityksessä. Koska prosessit kytkeytyvät muihin prosesseihin, niihin liittyvät ongelmat voivat keskeyttää muidenkin prosessien toiminnan tai vaikuttaa niihin eri tavoin. Keskeytetty prosessi voi näin ollen aiheuttaa oleellisia liiketoiminnallisia haittoja asiakkaalle. Jotkut prosessit ovat asiakkaalle liiketoimintakriittisiä, toiset taas eivät. Henkilöriskit voivat ilmetä uhkana turvallisuudelle, terveydelle ja hyvinvoinnille. Esimerkiksi huonokuntoinen ja viallinen laite tai sekainen tai siivoamaton käyttöympäristö yms. tekijät aiheuttavat haittaa ja uhkia sekä laitteiden käyttäjille ja ohikulkijoille että palveluntarjoajille. Tällä voi olla monenlaisia vaikutuksia asiakkaalle työvoiman saatavuudesta ja käytettävyydestä aina työnantajamielikuvaan ja maineeseen asti.

Erilaisten riskien minimoimiseksi esimerkiksi ennakoivaan huoltoon liittyvä toiminta on yrityksille käytännössä erittäin oleellista ja jopa välttämätöntä, vaikka se ei ehkä kuulukaan niiden omaan ydintoimintaan. Tuotantoyritykset tarvitsevat erityisesti liiketoimintakriittisten laitteiden ja prosessien osalta vahvaa ennakoimista ja riskien tunnistamista ja minimoimista. Ennakoinnin tarve luo erinomaisen mahdollisuuden palveluliiketoiminnalle (Martinsuo 2019): asiakkaan strategisen suorituskyvyn ylläpitäminen tuo palveluntarjoajalle suuren vastuun siitä, että palvelut ja korvaavat ratkaisut ovat saatavissa oikea-aikaisesti ja kytkeytyvät saumattomasti asiakkaan muuhun toimintaan, mahdolliset keskeytykset ja häiriöt minimoiden.

*Käyttäjät* tarkoittavat teollisten palvelujen yhteydessä niitä ihmisiä, jotka työskentelevät osana asiakkaan prosessia, operoivat sen laitteita ja toteuttavat sen työvaiheita. Yrityksissä ko. henkilöille on monenlaisia tehtävänimikkeitä (tuotantotyöntekijä, laiteoperaattori tms.), ja yhdessä prosessissa voi olla useita eri työntekijöitä samanaikaisesti ja myös eri työvuoroissa. Käyttäjillä on työtehtävistään johtuen tietoa ja osaamista, joka on teollisten palvelujen kannalta keskeistä ja joka ei välttämättä siirry organisaatiossa muille tahoille (esim. tuotantopäällikölle, kunnossapitopäällikölle). Käyttäjien toiminnalla on merkittävä vaikutus siihen, millaisessa tilassa ja kunnossa prosessi on. Esimerkiksi laitteen käyttöohjeiden noudattaminen, käyttötapa, tilannekohtaisten ongelmien ratkaiseminen ja korjauspyynn-

nöt vikatilanteissa kuuluvat käyttäjien työhön ja näin vaikuttavat palvelutarpeiden muodostumiseen. Käyttäjillä voi olla myös tärkeä rooli uusien palvelumahdollisuuksien havaitsemisessa, määrittelyssä ja edelleenkehittämisessä. Eri käyttäjät toimivat eri tavoin johtuen erilaisista osaamisistaan, työhistorioistaan, arvostuksistaan ja mieltymyksistään, mikä aiheuttaa epävarmuutta ja ennakoimattomuutta asiakkaan prosessiin ja palvelutarpeisiin. Palveluntarjoajan tulee ymmärtää käyttäjien kokemuksia, ja se voi toisinaan hyödyntää käyttäjien tietoa ja osaamista palvelujen kehittämisessä.

### 3.3 Teollisten palvelujen asiakkaat ja hankinta

*Palvelumarkkinat* teollisten palvelujen kontekstissa viittaa sellaisiin nykyisiin ja mahdollisiin uusiin asiakkaisiin, jotka voisivat hankkia teollisia palveluja. Teollisen yrityksen on tunnistettava ja rajattava palvelumarkkinat voidakseen toteuttaa kannattavaa palveluliiketoimintaa. Yritystä voi houkuttaa markkinoiden laajentaminen palvelutoiminnassa, mutta resurssi-intensiivisyytensä vuoksi palvelutoiminnan markkinoita on harkittava tarkoin ja rajattava strategisesti. On selvää, että yrityksen *nykyiset tuoteasiakkaat* ovat mahdollisia palveluasiakkaita ja niiden kokemukset voivat luoda erinomaisen lähtökohdan palvelutarpeiden ymmärtämiseen, mutta palvelumarkkinan ei silti tarvitse rajautua näin kapeasti. Yhtä lailla siis *kilpailevien tuotetarjoajien asiakkaat* ja muunlaisia laitteita käyttävät asiakkaat voivat olla mahdollisia palveluasiakkaita, jos teollinen yritys hankkisi kilpailijoidensa laitekantaan liittyvää osaamista. Edelleen yritys saattaisi voida soveltaa palveluosaamistaan kokonaan *muunlaisten tuotteiden markkinoilla*, jos sen palveluita kehitetään soveltuviksi uudenslaisiin tarkoituksiin. Nykyisiä tuoteasiakkaita koskien palveluja tarjoavalla teollisuusyrityksellä on jo aikaisempaa tietoa ja kokemusta, mistä on hyötyä asiakkaiden tarpeiden tunnistamisessa, kun taas kilpailevien yritysten tai toisten toimialojen asiakkaat ovat vieraampia ja edellyttävät uudenlaista tiedonkeruuta sekä toimialan, siellä käytössä olevan laitekannan ja yksittäisten laitteiden että yritysten tasolla.

*Asiakkaiden segmentointi* koskee yrityksen tapaa ryhmitellä asiakkaitaan niiden tarpeiden mukaisesti ja luo perustan palvelujen kohdentamiselle (Kotler et al. 2009). Tuoteliiketoiminnan tavanomaisia segmentointitapoja ovat mm. maantieteelliseen sijaintiin, tuotevolyyymiin, tuotevarieteettiin ja ostotiheyteen perustuva segmentointi. Tällaiset segmentointitavat voivat soveltua myös palveluliiketoimintaan, mutta ne eivät välttämättä liity asiakkaiden palveluostokäyttäytymiseen ja kannattavuuteen eivätkä siksi suoraan auta palvelujen kohdentamisessa. Teollisten palvelujen asiakassegmentoinnissa voi oleellista olla esimerkiksi *nykyisen tuoteasiakkuuden luonne ja vahvuus* (palveluntarjoajan laitteiden määrä ja strateginen merkitys, kilpailijoiden laitteiden määrä ja strateginen merkitys...), *asiakkaan laitekanta ja prosessit* (laajuus, monipuolisuus, käyttöikä, keskittäminen/hajauttaminen...), *asiakkaan aikaisempi palvelukäyttökokemus* (palvelujen osto-osaaminen, ulkoistamisintressit...) ja *asiakkaan kilpailustrategia* (erilaistuminen, kustannustehokkuus, asiakasläheisyys...). Etenkin palveluliiketoimintaan suuntautuessaan teollisen yrityksen kannattaa segmentoida sekä nykyisiä asiakkaita että mahdollisia tulevia asiakkaita (ml. kilpailijoiden asiakkaat), jotta se voi kohdentaa palveluita oikein.

Eräässä teollisia palveluja koskevassa tutkimuksessamme laitevalmistaja halusi segmentoida asiakaskenttää niin, että se voisi kohdentaa uusia edistyneitä digitaalisia palveluja (ts. teolliseen internetiin

perustuvia palveluja) asiakkailleen oikein. Digitaalisilla ratkaisuilla asiakas voi seurata laitteidensa ja laitekantansa tilaa ja energiakulutusta ja palveluntarjoaja voi uusilla palveluillaan edistää laitteiden energiatehokasta käyttöä. Tämä merkitsee laitekäytön kustannustehokkuutta asiakkaalle ja voi vaikuttaa merkittävästi asiakkaan prosessien kannattavuuteen. Laittevalmistajayritys havaitsi, että palvelukeskeisessä segmentoinnissa tärkeää on mm. asiakkaan suhtautuminen teollisiin palveluihin yleisesti ja teolliseen internetiin erityisesti. Osa asiakkaista on jo halukkaampia ostamaan palveluja ja ulkoistamaan toimintoja ja osa asiakkaista on jo siirtymässä teollisen internetin ratkaisuihin, joten niille on helpompi kohdentaa digitaalisia palveluja, kun taas toisilla asiakkailla suhtautuminen palveluihin ja teolliseen internetiin on kriittisempää. Havaittiin myös, että asiakkaiden laitteiden alkuperä (tarkastelun kohteena olevan toimittajan vs. kilpailijan toimittama) on oleellinen segmentointitekijä, sillä laitevalmistajan omiin laitteisiin on helpompi liittää digitaalisia ratkaisuja kuin kilpailijoiden ratkaisuihin. Myös laitteiden ikä on oleellinen: vanhojen laitteiden digitalisaatio on vaikeampaa kuin uusien, koska niiden teknologia on vanhaa ja niistä ei ole saatavilla seurannan kannalta tärkeää energiakulutukseen liittyvää historiatietoa. Yrityksessä havaittiin myös, että asiakkaat eri maantieteellisillä alueilla ovat erilaisia sekä digitaalisen infrastruktuurin että palvelukäytön osalta, mikä vaikuttaa niiden ostokäyttäytymiseen. (Laurila 2017) Hahmottamalla asiakassegmenttejä tällä tavoin palvelukeskeisesti yritys voi aloittaa palvelutoiminnan sopivista asiakkaista ja kohdentaa tarkoituksenmukaisia jatkotoimenpiteitä segmenttikohtaisesti.

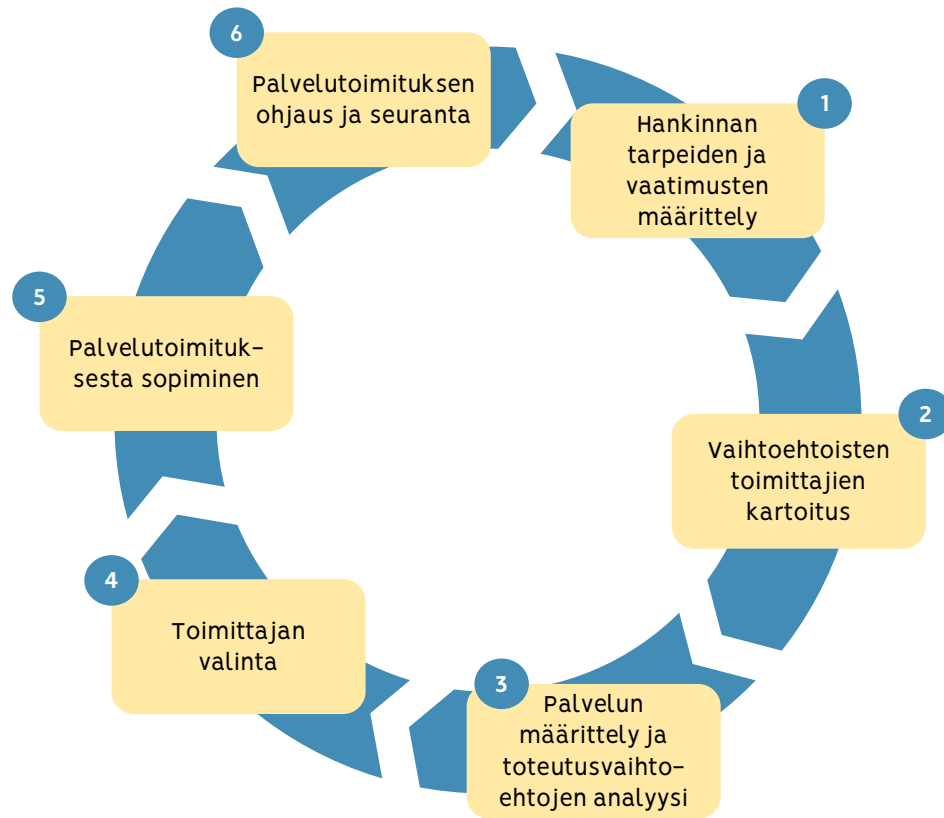
Voidakseen tarjota ja myydä teollisia palveluja asiakkaille teollisen yrityksen on välttämätöntä ymmärtää palvelun luonne: tekeminen asiakkaan puolesta ja asiakkaan kanssa osana asiakkaan prosessia. Lähtökohtaisesti teollista palvelumyyntiä ei siis voi tehdä eristyksissä, irrallaan asiakkaan prosessista, vaan jo palvelua määritellessään palveluntarjoajan on uppouduttava asiakkaan maailmaan ja otettava aktiivinen rooli asiakkaan palveluhankinnassa. Teollisen palvelumyynnin tulee perustua ymmärrykseen siitä, miten asiakkaat organisoivat prosessejaan ja hankkivat niihin liittyviä palveluja.

*Teollisen palvelun hankinta* tarkoittaa asiakasyrityksen toimintaa, jossa se ostaa ja käyttää resursseja ja tehtäviä toiselta yritykseltä. Se pitää sisällään kaikki sellaiset toimet, joilla asiakasyritys saa ostamansa palvelun hyödyt toteutettua. Hankinta voi olla kertaluontoista, toistuvaa tai jatkuvaa ja pitkäkestoista.

*Ulkoistaminen* tarkoittaa, että asiakasyritys luovuttaa joitakin aiemmin itse toteuttamiaan tehtäviä toisen yrityksen tehtäväksi pysyväisluontoisesti ja sen seurauksena hankkii ko. tehtävät palveluna toiselta yritykseltä.

Teollisia palveluja hankkiessaan asiakasyritys siis ostaa ja käyttää ulkopuolisia resursseja osana omia prosessejaan, jotka ovat sen liiketoiminnan kannalta tärkeitä. Nämä prosessit edellyttävät erityisiä kyvykkyyksiä sekä asiakkaalta että palveluntarjoajalta, ja osana palveluhankintaa asiakas selvittää palveluntarjoajan valmiudet toimia osana asiakkaan prosessia. Hankinnan kuluessa molemmat osapuolet

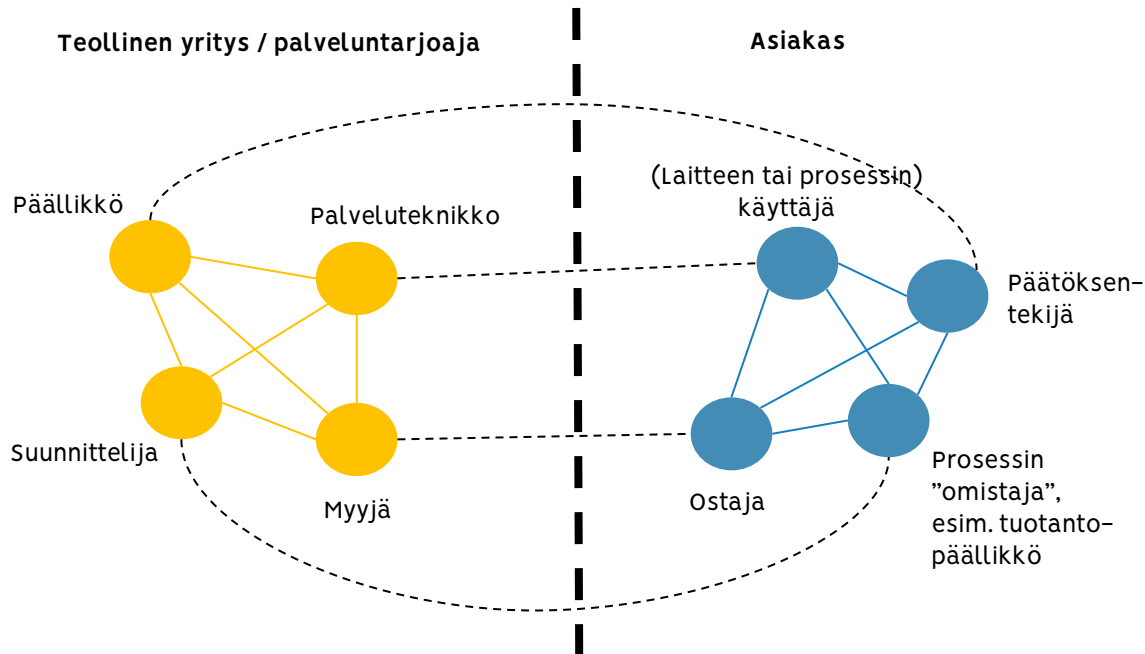
voivat joutua myös investoimaan yhteistyöhön, jotta asiakkaan odotukset voivat toteutua. Palvelujen hankinnan prosessi koskee sitä, miten asiakasyritykset havaitsevat ja määrittävät palvelutarpeensa, etsivät ja analysoivat vaihtoehtoisia palveluntarjoajia, vuorovaikuttavat palveluntarjoajien kanssa palvelun määrittämiseksi, päättävät palvelun hankinnasta ja toteuttajasta, toteuttavat hankinnan ja vastaanottavat palvelun sekä seuraavat ja ohjaavat sen toteutusta. Kuva 10 havainnollistaa liiketoimintapalvelujen hankinnan prosessin nimenomaan ostajan, asiakkaan näkökulmasta. (Heikkilä et al. 2013 mukailen) Heikkilän ja muiden (2013) kirja käsittelee palveluhankintojen prosesseja ja käytäntöjä eri tyyppisten liiketoimintapalvelujen ympäristöissä tarkemmin, myös koskien teollisia palveluja.



Kuva 10. Palveluhankinnan prosessi (mukaillen Heikkilä et al. 2013).

Kuluttajaliiketoiminnan palveluissa tavanomaista on, että asiakkaaksi ajatellaan yksi ihminen, joka tekee hankintapäätöksen, ostaa, maksaa ja käyttää palvelua. Joissakin tilanteissa tietenkin kuluttajan perheenjäsenet osallistuvat osaan näistä hankintaan liittyvistä tehtävistä. Kuluttajaliiketoiminnan huomio kohdentuu siis ihmisiin, joita voidaan ryhmitellä yksilöinä tarpeidensa mukaisesti eri asiakassegmentteihin ja joille voidaan tällä tavoin tarjota tarpeidensa mukaisia palveluja. Kuluttajaliiketoiminnasta poiketen teollisessa liiketoiminnassa asiakkaina ovat yritykset, joissa *useammat eri henkilöt ja yksiköt osallistuvat palvelun hankintaan ja käyttöön*. Teollinen yritys saattaa olla tottunut tähän tuoteliiketoiminnassaan, mutta palvelujen arvonmuodostus, ansainta ja hinnoittelu voi silti poiketa merkittävästi tuoteliiketoiminnasta.

Teollisissa palveluissa on lähes aina tilanne, jossa hankinnoista päättää ja laskut (ts. maksamisen) hyväksyy päätöksentekovaltuudet omaava henkilö (vaikkapa kunnossapitopäällikkö tai ostopäällikkö), käytännöllisen hankintatehtävän toteuttaa ostaja, palvelun toimittamisen aikataulun ja toteutustavan ratkaisee vaikkapa palvelun kohteena olevan prosessin omistaja kuten tuotantopäällikkö, ja palvelutapahtumaa saattaa valvoa ja sen suorat hyödyt saa laitteen tai prosessin käyttäjä eli vaikkapa työnjohtaja tai tuotantotyöntekijä. Kuva 11 havainnollistaakin sitä, että teollisten palvelujen asiakkuus on ymmärrettävä useamman erilaisen suhteen kokonaisuutena. Käytännössä palveluihin liittyviä tahoja on enemmänkin, mutta tämä esimerkki kuvastaa palveluhankinta-asetelman monimutkaisuutta.



Kuva 11. Yritys teollisten palvelujen asiakkaana ja erilaiset rajapinnat / sidokset palveluntarjoajaan.

Päätäjillä, ostajilla, maksajilla ja käyttäjillä voi kaikilla olla hyvin erilaiset odotukset ja tarpeet koskien palveluja ja niiden on muodostettava jonkinlainen yhteisymmärrys yrityksen yhteisestä tarpeesta voidakseen tehdä palveluhankintoja onnistuneesti. Mikäli tällaista yhteisymmärrystä kokonaisuudesta ei muodosteta, asiakasyritys saattaa päätyä osaoptimoimaan hankintoja. Esimerkiksi tuotantolaitteistoja hankkiessa ostajan mielenkiinto voi kohdentua hankintahintaan ja tuotantopäällikön ensisijaisena huolena voi olla laitteen tuotantokapasiteetti. Laitteiston hankintatilanteessa toimittajan voi olla vaikeaa perustella heille laitteen hyvää huollettavuutta ja edullisia huoltosopimuksia, koska kunnossapito kuuluu kunnossapitopäällikön vastuulle ja palveluhankinnat saattavat kuulua eri ostajalle kuin laitteet. Kokonaiskuvan muodostamiseksi olisi tärkeää saada samaan pöytään niin laitteen ostajien, käyttäjien ja laitehankinnan päättäjien kuin elinkaaren aikaisesta huollosta vastaavien henkilöiden näkökulma jo laitetarvetta ja sitä täydentävää mahdollista palvelupakettia harkittaessa. Näin asiakasyritys voi onnistua hankinnassa, joka ratkaisee yrityksen erilaisia tarpeita laitteen koko elinkaarella ja tukee laitteiden käyttäjiä heidän työssään.



### 3.4 Asiakastarpeet ja asiakasarvo

Asiakastarpeet liittyvät usein johonkin hyötyyn, jota asiakkaat haluavat hankkimillaan tuotteilla tai palveluilla saada ja jonka toteuttamisessa asiakkaat ovat valmiita käyttämään ulkopuolisia toimittajia. Hyötyodotukset koskevat liiketoiminnan tuloksellisuutta, laadukkuutta ja tehokkuutta, uudistumista ja laajentamista yhtä hyvin kuin liiketoiminnan käynnissä pysymistä ja kestävyyttä. Teollisilla palveluilla asiakasyritys voi etsiä siis vaikkapa tasalaatuisempaa tuotantoa, parempaa kapasiteettia tai prosessin virheettömyyttä ja katkeamattomuutta. Osa palvelutarpeista on jatkuvia ja enemmän tai vähemmän säännöllisesti toistuvia. Esimerkiksi laitteiden huolto ja puhdistaminen ovat toistuvia palvelutarpeita. Osa tarpeista voi olla kertaluontoisia ja tilanteessa nopeasti esiin nousevia, kuten laitteen vikaantuminen tai rikkoutuminen tai tietyn prosessin suorituskykyä heikentävän epäkohdan poistaminen.

Asiakkaat eivät kuitenkaan välttämättä tunnista omia tarpeitaan eivätkä osaa täsmällisesti määritellä, miten joku hyöty voidaan toteuttaa. Kuten kuvasimme edellä, asiakkaan eri edustajat (päättäjät, ostajat, käyttäjät) voivat viestiä keskenään täysin erilaisia tarpeita. Palveluntarjoajan onkin syytä huomata, että asiakkaat voivat tiedostaa ja ilmaista osan tarpeistaan, mutta osa tarpeista on piileviä ja tiedostamattomia. *Tiedostetut palvelutarpeet* helposti liittyvät sellaisiin palveluihin, joita on jo tarjolla ja joita asiakas tai joku sen kumppani on osannut jo käyttää. Tällaisten palvelutarpeiden osalta voidaan asiakkailta kysyä suoraan palautetta tai ehdotuksia esimerkiksi asiakaskyselyjen tai palvelu- tai myyntitapaamisten yhteydessä. *Tiedostamattomat, piilevät palvelutarpeet* taas voivat liittyä esimerkiksi toimintaan, jota asiakas on tottunut tekemään itse ja jossa ei vielä ole mitään palveluntarjoajaa. Myös vakiintuneisiin mutta virheellisiin tai haitallisiin toimintatapoihin voi liittyä piileviä palvelutarpeita. Näitä palvelutarpeita on vaikea selvittää palautteen ja kyselyjen kautta, ja palveluntarjoaja tarvitseekin syvällisempää tiedonkeruuta osana asiakkaan prosessia siitä, millaiset tekijät tuottavat asiakkaan odottamia hyötyjä. Esimerkiksi etävalvonnan tiedonkeruuratkaisut, strategiakeskustelut asiakkaan johdon kanssa, haastattelut asiakasyrityksen työntekijöiden kanssa käytännön työn ja sen haasteiden ymmärtämiseksi ja erilaiset prosessien analyysiin ja mallintamiseen liittyvät tekniikat voivat olla hyödyksi tiedostamattomien, piilevien tarpeiden tunnistamisessa. Palveluntarjoajat voivat myös viestiä asiakkailleen esimerkiksi referenssiasiakkaista, jotka ovat käyttäneet uusia palveluja toisenlaisissa toimintaympäristöissä auttaakseen asiakkaita havaitsemaan omia palvelutarpeitaan.

Palveluntarjoaja voi hyödyntää palvelukonseptia ja sen eri osa-alueita kiteyttääkseen yhteisymmärrystä ja kokonaiskuvaa eri osapuolten palvelutarpeista ja kuvatakseen tarpeet täyttävää ratkaisua. Koska palvelulla koetetaan ratkaista asiakkaiden ainutkertaisia tarpeita, sama palvelukonsepti ei välttämättä toimi eri asiakkaille, vaan se on määritettävä kullekin asiakkaalle erikseen. Edelleen asiakastarpeita ei välttämättä ratkaista yhdellä tietyllä palvelukonseptilla, vaan siihen voidaan tarvita useamman konseptin yhdistelmää. Jopa palvelukonseptin määrittely ja kehittäminen voi olla tehtävä, jossa palveluntarjoaja tarvitsee asiakkaan eri osapuolten osallistumista ja asiantuntijuutta.

Koska palvelut käytännössä voivat korvata asiakkaan itse aiemmin tekemää työtä, on tärkeää oivaltaa, että hyötyjen lisäksi on tarkasteltava tehtävän vaatimia resursseja ja muita investointeja ja kustannuk-

sia. Tärkeä asiakastarpeisiin liittyvä käsite onkin *asiakasarvo* (ts. palvelun arvo asiakkaalle) – asiakkaan palvelusta saama hyötyjen ja sen aiheuttamien kustannusten/uhrausten suhde. Palvelun asiakasarvo ei siis muodostu pelkkien hyötyjen kautta, niin kuin ei itse tehdyn työntekijän arvo toteudu pelkkinä hyötyinä. Verrattaessa ulkoa hankittua palvelua itse tehtyyn työhön molempien arvo on arvioitava hyötyjen ja kustannusten suhteena. Klassinen luulo on, että ulkoa ostettuna palvelut ovat ”kalliimpia” kuin jos työ tehtäisiin itse; tämä ei välttämättä pidä paikkaansa, kun otetaan huomioon oman työn vaatimat investoinnit ja kustannukset. Molemmissa on käytännössä hyvin erilaiset hyöty- ja kustannuslähteensä. Asiakasarvoa on tarpeen tarkastella nimenomaan asiakkaan kokemuksen kautta ja tarpeisiin suhteutettuna, mutta myös toimittajalla voi olla tietoa ja mielikuvia siitä millaista arvoa asiakas saa toimittajan palvelusta (ts. toimittajan kokema asiakasarvo). Myös palvelun liiketoiminta-arvo (ts. palvelun arvo toimittajalle) on oleellista arvioida – se tarkoittaa toimittajan palvelusta saamien hyötyjen ja sen aiheuttamien kustannusten suhdetta. Kun puhutaan palvelun arvosta, saatetaan viitata joko asiakkaan tai toimittajan näkökulmaan tai molempiin samanaikaisesti.

Palvelun asiakasarvo (palvelun arvo asiakkaalle) on *asiakkaan ulkopuoliselta palveluntarjoajalta hankitusta palvelusta saamien hyötyjen ja sen aiheuttamien kustannusten (tms. uhrausten) suhde*. [Toimittajan kokema asiakasarvo viittaa toimittajalla olevaan tietoon ja mielikuvaan asiakkaan palvelusta kokemien hyötyjen ja kustannusten suhteesta.]

Palvelun liiketoiminta-arvo (palvelun arvo toimittajalle) on *toimittajan palvelusta saamien hyötyjen ja sen aiheuttamien kustannusten suhde*.

Palvelun arvo voi viitata palvelun asiakasarvoon tai palvelun liiketoiminta-arvoon tai niiden yhdistelmään, ts., sekä asiakkaan että toimittajan hyötyjen ja kustannusten suhteeseen kokonaisuutena.

Palvelun arvolupaus on *palveluntarjoajan kuvaus tietyn palvelun asiakkaalle tarjotuista hyödyistä suhteessa sen aiheuttamiin kustannuksiin*. Se kuuluu osaksi palvelun liiketoimintamallia.

Jos edellä tarkasteltiin esimerkkejä palvelun asiakkaalle tuottamista hyödyistä, on pohdittava myös niiden vaatimia uhrauksia. Itse tehtynä työ vaatii osaavaa työvoimaa (ts. rekrytointeja ja niiden sivukuluja ja yleiskustannuksia, koulutusta, johtamista), investointeja työvälineisiin ja laitteisiin, sopivia työtiloja, organisointiratkaisuja, jne. Esimerkiksi oman tuotantoprosessin kunnossapitotoiminta voi täydessä mittakaavassa vaatia kunnossapitoyksikön kaikkine voimavaroineen, työkaluineen, järjestelmineen ja muine investointeineen, jotta prosessi pysyy käynnissä, tehokkaana ja laadukkaana jatkuvasti. Ulkopuolelta hankittunakaan sama toiminta ei ole ilmaista eikä vaivatonta – silloinkin asiakasyritys joutuu kunnossapitopalvelun hankkimisen ja maksamisen lisäksi ylläpitämään kunnossapitoon liittyvää hankintaosaamista ja luomaan puitteet ulkopuolisen palveluntarjoajan toiminnalle juuri omassa tuotantoympäristössään. Esimerkiksi kunnossapitopalvelun ja varaosapalvelun käyttöönotto voi vapauttaa asiakkaan työvoimaa, varastotilaa ja varaosiin sidottua pääomaa muihin tarkoituksiin. Toisaalta

asiakkaan pitää maksaa palvelusta palveluntarjoajalle ja samalla luovuttaa sille kontrolli palvelun ja varaosien saatavuudesta ja laadusta.

Teollisessa ympäristössä palveluilla voi olla ratkaiseva rooli asiakkaiden ydinliiketoiminnan käynnissäpidossa ja tuloksellisuudessa. Tämän vuoksi asiakasarvolla on toinenkin tärkeä merkitys sen lisäksi, että se auttaa asiakasta tekemään päätöksiä itse tekemisen ja palvelun hankkimisen välillä (ts. *make or buy* -päättös). Nimittäin palveluja voidaan *hinnoitella* ja niihin pohjautuvaa *ansaintaa* voidaan määrittää tuotteista poikkeavilla periaatteilla. Jos tuoteliiketoiminnassa vallitsee aikaan, materiaaliin ja katteeseen perustuva tuotetransaktiopohjainen hinnoittelun logiikka, palveluliiketoiminnassa ansainnan ja hinnoittelun periaatteita voidaan etsiä saatavuudesta ja asiakasarvosta. Kiinteään kuukausimaksuun perustuva palvelutasosopimus on hyvä esimerkki saatavuuspohjaisesta hinnoittelusta (ts. palveluntarjoaja ylläpitää sovittua palvelutasoa perustuen kiinteään kuukausi- tai vuosihintaan). Tuotantovoilyymiin, tuotannon käyttöasteeseen tai käyttökatkojen minimointiin perustuva hinnoittelu puolestaan rakentuu asiakasarvon varaan (ts. palveluntarjoaja tuottaa asiakkaalle arvokasta suorituskykyä, josta asiakas maksaa suorituskyvyn sovitun arvon mukaisesti). Kun palveluntarjoaja hinnoittelee palveluitaan saatavuuden tai asiakasarvon pohjalta, se tarvitsee vakaita palveluprosesseja ja varmuutta siitä, että palvelut todella takaavat toivotun palvelutason mahdollisimman riskittömästi.

### 3.5 Teollisten yritysten valmius palveluille

Kun teollisuusyritys suuntautuu kohti palveluja, sekä palveluja tarjoavat teollisuusyritykset että niiden asiakkaat kohtaavat samankaltaisen haasteen: onko niillä riittävästi palvelujen edellyttämiä tietoja, osaamisia ja voimavaroja? Palveluja jo nyt toteuttavat yritykset ja niiden asiakkaat kohtaavat vastaavan haasteen siirtyessään peruspalvelujen lisäksi tai sijasta kohti uusia, edistyneempiä palveluja. Palvelut edellyttävät molempien osapuolten kannalta sitä, että henkilökunta on valmis mukauttamaan toimintatapojaan ja jopa omaksumaan kokonaan uudenlaista toimintakulttuuria. Tämän kirjan myöhemmissä luvuissa keskitymme ensisijaisesti palveluntarjoajan toimintaan ja ratkaisuihin palvelutoiminnassa, kun taas tässä luvussa pohdimme lyhyesti, mitä palvelujen ja uusien edistyneempien palvelujen käyttöönotto voi merkitä ja edellyttää asiakasyrityksessä.

Teollinen asiakasyritys voi ryhtyä harkitsemaan palvelujen hankintaa jollakin toimintansa osa-alueella tai jossakin yksikössä tai jopa jonkin toimintansa ulkoistamista esimerkiksi, jos oma toiminta on tehontonta tai heikkolaatuista, kallista, ei-strategista tai jostain syystä hankalaa toteuttaa. Tästä lähtötilanteesta huolimatta sen voi olla vaikeaa hankkia palveluja johtuen esimerkiksi historiasta ja kulttuurista ("näin on aina tehty"), prosessikohtaisen erityisosaamisen välttämättömyydestä sekä resursseihin ja oman osaamisen kehittämiseen ja vaalimiseen aiemmin käytetyistä investoinneista ("sunk cost"), tiedon puutteesta koskien olemassa olevaa palvelutarjontaa tai jopa olemassaolevan palvelutarjonnan puutteesta. On tavanomaista, että teollisia palveluja aiemmin vältelleiden asiakkaiden valmius palvelujen hankintaan ja käyttöön on lähtökohtaisesti heikko. Uuden toimittajasuhteen luominen vaatii asiakkaalta resursseja, osaamista, ajankäyttöä, muutoksia ja monenlaista vaivannäköä, joten sille saattaisi olla helpompaa jatkaa nykytilanteessa, haasteista huolimatta. Tällaisessa tilanteessa kysymys

palveluntarjoajan kannalta on siitä, tunnistaako se tällaiset piileviä palvelutarpeita omaavat yritykset, osaako se auttaa asiakasta määrittelemään palvelutarpeitaan ja niihin sopivia palvelukonsepteja ja miten se voisi aktivoida asiakkaan valmiutta hankkia tehtäviä palveluna.

Monet teollisten yritysten asiakkaat ovat kuitenkin jo jossain määrin tottuneet ostamaan joitakin peruspalveluja kuten kuljetuspalveluja, siivouspalveluja, varaosapalveluja tai perinteisiä huoltotöitä erilaisilta toimittajilta. Tällaisissa palveluissa liiketoiminnan logiikka voi vielä muistuttaa tavanomaista tuote-liiketoiminnan transaktiopohjaista logiikkaa, joten hankinta voi olla tuttua ja yksinkertaista asiakkaan kannalta. Kun palveluntarjoajat suuntautuvat tarjoamaan edistyneempiä palveluja kuten teolliseen internetiin pohjautuvia digitaalisia palveluja, monimutkaisia suorituskykypalveluja tai ulkoistettua prosessitoimitusta, asiakkailta ja asiakkaiden toimialoilla ei välttämättä vielä ole kokemusta tällaisten palveluiden käytöstä. Liiketoiminnan ansainta voi perustua saatavuuteen tai asiakasarvoon, edellyttää merkittävää tiedonkeruuta ja valmistelua palveluntarjoajan toimesta ja vaatia monenlaisia muutoksia myös asiakkaan toiminnassa. Uusien palvelujen tarjoamisen yhteydessä olennaiseksi tulee asiakkaiden valmius uusien, edistyneiden palveluiden hankintaan, käyttöönottoon ja käyttöön. Palveluntarjoajan kannalta kysymys on siitä, miten se voi edistää – ts. toiminnallaan tukea – asiakkaiden valmiutta omaksumaa uusia, edistyneitä palveluja ja sopeutua niiden edellyttämiin muutoksiin käytännön toiminnassa. (Vaittinen et al. 2018, Vaittinen & Martinsuo 2019)

Ihmiset kohtaavat uudet palvelut erilaisin tuntein, ennakoasentein ja reaktioin. Toiset voivat olla innokkaita kokeilemaan uusia innovatiivisia ratkaisuja ja suhtautuvat niiden toteutumiseen optimistisesti. Toiset voivat puolestaan olla taipuvaisempia skeptisyyteen uusien ratkaisujen toimimista kohtaan ja saattavat pelätä esimerkiksi tietoturvan, tilanteen hallittavuuden tai hyötyjen toteutumisen puolesta. Nämä ennakoasenteet vaikuttavat yksilöiden rohkeuteen ja päätöksiin kokeilla uusia palveluja. Lisähaasteen teolliselle palveluntarjoajalle aiheuttaa aiemmin mainitun mukaisesti se, että asiakasyrityksessä päätöksentekoon vaikuttaa useita eri henkilöitä, joilla kaikilla on omat näkemyksensä uuden harkittavan palvelun hyödyistä ja riskeistä. Erilaisten yksilöiden näkemysten lisäksi yrityksen historia ja nykytila vaikuttaa asiakasyrityksen valmiuteen omaksumaa palveluita. Sen prosessien ja järjestelmien tila, vakiintuneet toimintatavat ja toimittajasuhteet ovat kaikki oleellisia asioita, kun yritys harkitsee uuden palvelun hankkimista palveluntarjoajalta. (Vaittinen et al. 2018)

Onkin turhaa olettaa, että yritysten välisessä liiketoiminnassa hankintaratkaisut tehtäisiin rationaalisesti ja yksinkertaisesti laskelmiin perustuen. Päätöksiä on aina tekemässä ihmiset, ja heidän näkemyksensä vaikuttavat hankintoihin. Koska teollisessa palvelutoiminnassa vaihdannan kohteena on työ asiakkaan puolesta ja koska eri osapuolet kohdentavat ko. työhön erilaisia odotuksia, subjektiiviset arviot ja kannanotot korostuvat – jos mahdollista – enemmän kuin laitehankinnoissa. Palveluntarjoajan tärkeä tehtävä on yrittää tehdä palvelun hankinta mahdollisimman helpoksi ja sujuvaksi. Tätä varten sen täytyy tarjota asiakkaalle oleellista tietoa palvelua koskevan päätöksenteon helpottamiseksi sekä luoda selkeä houkutus, joka herättää asiakkaan eri osapuolten kiinnostuksen palvelua kohtaan. Palvelujen hankinnan jälkeenkin palveluntarjoajan kannattaa tukea asiakkaan eri osapuolia palvelun käyttöönotossa ja käytössä.

Palvelujen hankintaan, käyttöönottoon ja käyttöön liittyy muutos asiakkaan toimintatavoissa: asiakasyritys esimerkiksi korvaa palveluilla omaa tekemistään tai kenties toisen palveluntarjoajan tekemistä ja samalla tekee muutoksia omassa toiminnassaan. Palveluntarjoajan kannattaa ymmärtää ja tukea näitä asiakkaan toiminnassa tapahtuvia muutoksia ja myös sopeuttaa oman henkilöstönsä toimintaa tätä ajatellen. Joskus palveluntarjoajan myyjien ja asiakasyrityksen eri osapuolten näkemykset uuden palvelun käyttöönoton vaatimuksista ja haastavuudesta voivat erota merkittävästi. Esimerkiksi asiakas voi kuvitella, että uuden digitaalisen palvelun käyttöönotto on valtavan monimutkaista ja vaativaa, sillä se edustaa asiakkaan kannalta uudenlaista toimintatapaa, eivätkä asiakkaan eri osapuolet täysin ymmärrä sen vaatimuksia ja omaa rooliaan palvelun toteutuksessa. Asiakkaan osapuolille voi tulla sellainen mielikuva, että palvelu ei voi onnistua vanhassa tuotantoympäristössä ilman koko tuotantoympäristön muuttamista. Palveluntarjoajan myyjä voi kuitenkin ymmärtää, että muutos voisi hyvin lähteä liikkeelle lisäämällä keskeisiin laitteisiin tietyt anturit, ottamalla käyttöön niiden edellyttämät tietotekniset ratkaisut ja palveluntarjoajan tekemällä analyysi- ja raportointityöllä. Radikaalimpiin uudistuksiin voidaan edetä myöhemmin. Toisaalta taas myyjät eivät aina hahmota, että asiakkaalle muutos on paljon muutakin kuin systeemien lisäämistä ja mukauttamista. Se vaatii kokonaisnäkemystä asiakkaan prosessista, muutostarpeiden perusteellista analyysiä ja suunnittelua ja asiakkaan kanssa vuoropuhelua niin, että asiakkaan erityisolosuhteiden vaatimukset voidaan ottaa huomioon ja muutokset toteuttaa yhteistyössä ja kustannustehokkaasti. Asiakashan tuntee prosessinsa, palveluntarjoaja välttämättä ei.

Auttaakseen asiakasta uusien palvelujen hankinnassa palveluntarjoajan on varmistettava, että myyjät osaavat ja haluavat myydä myös palveluita ja tunnistaa asiakkaiden kokemia ja piileviä tarpeita. Myyntityössä on alkuvaiheissa hyvä tunnistaa ne asiakkaat, jotka ovat valmiimpia kokeilemaan uusia palveluja, kenties niiden aikaisempien palvelukokemusten kannustamina. Palveluntarjoajat voivat tällaisten varhaisten palvelukäyttäjien kautta saada uusille palveluille sopivia referenssejä ja tuottaa menestystarinoita palvelujen hyödyistä, jotta myös skeptisemmät asiakkaat voidaan houkuttaa palvelujen piiriin. Palvelujen laadun varmistaminen on alusta alkaen välttämätöntä, jotta palvelujaa kokeilevat asiakkaat vakuuttuvat niiden hyödystä ja jatkavat palvelujen käyttöä myöhemminkin. Tällä tavoin saadaan asiakkaat ei vain ottamaan palvelu käyttöön kerran (adopt) vaan myös hyväksymään palvelut pitkäaikaisempaan ja toistuvaan käyttöön (accept). (Vaittinen et al. 2018, Vaittinen & Martinsuo 2019)

## 4. TEOLLISET PALVELUOPERAATIOT

### 4.1 Palveluoperaatiot osana palveluliiketoimintaa

Teollisessa yrityksessä palvelu on alun perin saattanut merkitä ”välttämätöntä pahaa”, jolla asiakkaalle toimitettuja tuotteita, laitteita ja järjestelmiä pidetään kunnossa, jos asiakas ei itse halua tai voi tätä tehdä. Yksinkertaisimmillaan teollinen palvelu on voinut merkitä varaosasaatavuutta asiakkaan käytössä olevaan laitekantaan tai vaikkapa vuosihuoltoja. Yksittäisen asiakkaan osalta tällainen palvelutoiminta voi sujua pienimuotoisesti kaiken muun toiminnan ohessa. Jos kuitenkin asiakkaiden yhteenlaskettu asennettu laitekanta kasvaa kymmeniin tai jopa satoihin tai vaikkapa jos asiakkaan laitekannan operoinnista tai asentamisesta huomataan tehdä oma liiketoimintansa, tulee palvelutoimintaan sellaista toistuvuutta ja volyyymiä, joka edellyttää selvästi vakiintuneempaa ja rutiininomaisempaa tapaa tuottaa palveluita. Jotta teollista palvelutoimintaa voidaan toteuttaa kannattavasti, pitää yrityksen kiinnittää huomiota sekä myönteisen asiakaskokemuksen aikaansaamiseen että palvelutoiminnan tehokkuuteen, missä huomio kiinnittyy palveluoperaatioihin.

Palveluoperaatioiden lähtökohtana on aina joku asiakkaan kokemus tai hyöty, joka operaatioiden kautta halutaan saada aikaiseksi. Tämä kokemus voi liittyä vaikkapa komponenttien ominaisuuksiin tai saatavuuteen, laitteiden käyttöikään tai käytettävyyteen, prosessin suorituskykyyn tai käyttöasteeseen, tai kokonaisen arvoverkoston menestymiseen kilpailussa. Asiakas voi tarvita varmuutta siitä, että sen laitteet ovat aina käyttökunnossa. Tällöin kysymykseen voi tulla varaosavaraston täydennyspalvelu, jossa luvataan pitää huolta siitä, että asiakkaan varaosavarastossa on aina saatavilla tietyt varaosat kaikkiin laitteisiin. Tällä palvelulla asiakkaalle voidaan tarjota kokemus siitä, että hän voi luottaa varaosien jatkuvaan saatavuuteen. Toisaalta yritys voi luoda pidemmälle viedyn palvelun, jolla esimerkiksi sensordatan avulla tunnistetaan asiakkaiden laitteiden tai prosessien vikaantumiskit tai -tilanteet, toteutetaan ko. tietoon perustuen ennakoivan huollon ja kunnossapidon palveluja ja opastetaan laitteiden tehokkaampiin käyttötapoihin. Näin voidaan jopa parantaa asiakkaan prosessien suorituskykyä.

On kuitenkin huomattava, että asiakaskokemukseen tai -hyötyyn ei välttämättä pitäisi pyrkiä keinolla millä hyvänsä, vaan teollisen organisaation on palveluoperaatioissaan tavoiteltava samalla tehokkuutta ja tuottavuutta (esim. Machuca et al. 2007, Roth & Menor 2003). Palveluoperaatioiden kannalta on oleellista mm. millaisia palveluita asiakkaille tuotetaan (Johnston & Clark 2005), millaisella toimitusjärjestelmällä, prosessilla ja volyymeillä palveluita toteutetaan (Johnston & Clark 2005, Machuca et al. 2007, Roth & Menor 2003), miten palvelukokemuksia ja palveluprosessien tuottavuutta mitataan (Goldstein et al. 2002, Nachum 1999, Parasuraman 2002) ja millaisin tavoin palveluoperaatioiden tehokkuutta voidaan lisätä. Myös palveluoperaatioihin liittyvät strategiset kysymykset ja kilpailukyky ovat oleellisia (Machuca et al. 2007, Roth & Menor 2003). Usein yritykset tarkastelevat palveluoperaatioitaan ensisijaisesti arvoa tuottavien toimitusjärjestelmien ja prosessien kautta, niissä virtaavan informaation ja materiaalien sekä erilaisten toimijaroolien hahmottamisena. Operaatioiden kannalta on oleellista myös se teknologinen infrastruktuuri, jonka avulla yritys voi automatisoida ja tehostaa joitakin osia

palvelutoiminnastaan (esim. Roth & Menor 2003). Asiaa voitaisiin hyvin tarkastella myös palvelutyötä tekevien ihmisten ja heidän työnsä organisoinnin kautta. Tässä luvussa asiaa lähestytään ensisijaisesti yksittäiseen palveluun liittyvien operaatioiden kautta, mutta samoja ilmiöitä kannattaa pohtia myös kokonaisen yrityksen näkökulmasta.

## 4.2 Erilaisia teollisia palveluita

Erilaisten asiakkaiden erilaiset kokemukset ja hyötyodotukset voivat edellyttää hyvin erilaisia palveluita, jotka puolestaan kohdentavat vaatimuksia palvelun toimitusjärjestelmälle. Teollista palvelua määrittää mm. 1) mihin osaan asiakkaan toimintaa se kohdentuu, 2) missä määrin siihen sisältyy vaihtelun mahdollisuutta, 3) millainen ansaintamahdollisuus siihen sisältyy ja 4) kuka sitä toteuttaa. Näitä palveluja määrittäviä tekijöitä käsitellään tarkemmin seuraavaksi. Toisinaan tehdään myös eroa palveluiden (ts. hinnoiteltujen, tuotemaisten, suoraa hyötyä tuottavien kokonaisuuksien) ja asiakaspalvelun (ts. hinnoittelemattomien, ennakoimattomien, välillistä hyötyä tuottavien tukitehtävien) välillä, jolloin palvelut eroavat sen suhteen, onko niihin liittyvä ansainta suoraa vai epäsuoraa.

### 4.2.1 Palvelun kohdistuminen asiakkaan toimintaan

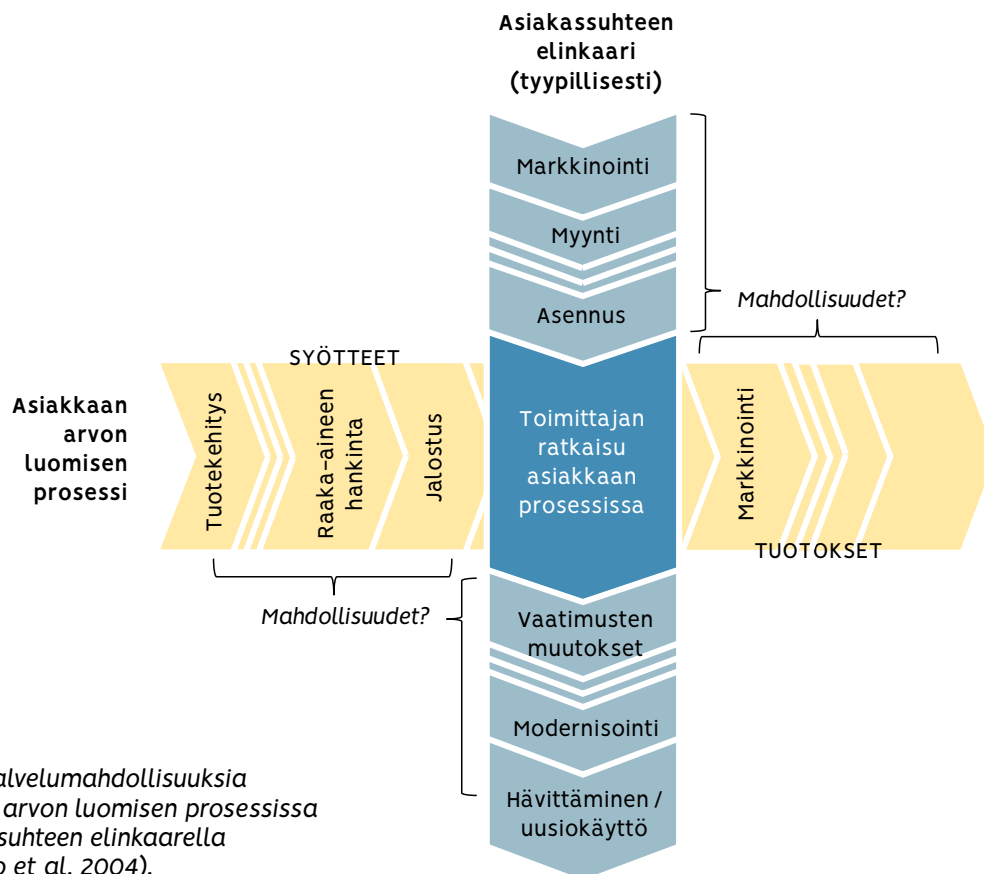
Tarkasteltaessa asiakkaan toimintaa voidaan tunnistaa kolme erilaista tapaa kohdentaa palvelu: 1) palvelu osana asiakkaan omaa tarjoomaa, 2) palvelu osana asiakkaan arvonluomisen prosessia, ja 3) palvelu osana asiakassuhteen elinkaarta. Kun palvelua kytketään asiakkaan omaan tarjoomaan, voi palvelun tarjoaja harkita, kohdentuuko palvelu asiakkaalle tarjottuun komponenttiin, asiakkaan tuotteeseen, asiakkaan prosessiin vai asiakkaan laajempaan verkostoon. Taulukossa 2 esitellään erilaisia asiakkaan tarjoomaan kohdistuvia teollisia palveluita niiden kohdentumisen perusteella. Tutuimmat teolliset palvelut kohdentuvat asiakkaan käytössä olevaan tuotteeseen tai asiakkaan arvoa tuottavaan prosessiin, mutta myös komponentteihin kohdentuva immateriaalinen lisäarvon tuottaminen voidaan nähdä palveluna. Äärimmillen vietyinä teollinen palvelu voi merkitä kokonaista projektitoimitusta, ts. erilaisten verkostossa olevien osaamisten integrointia asiakkaalle kokonaan uuden prosessin luomiseksi.

Palvelun kohdentamisessa oleellista on myös se, miten palvelu nähdään osana asiakkaan arvonluomisen prosessia ja asiakassuhteen elinkaarta. Usein etenkin palvelutoiminnan alkuvaiheessa huomataan vain ilmeisimmät palveluiden mahdollisuudet, esimerkiksi asennetun laitekannan huoltaminen, jolloin palvelu kohdentuu asiakkaan arvonluomisen prosessissa ja asiakassuhteen elinkaarella vain yhteen erittäin rajattuun osioon. Kuva 12 havainnollistaa sitä, että asiakkaan maailmassa on muitakin palveluiden mahdollisuuksia kuin ne ensimmäisenä havaitut ja että palveluoperaatioille saattaa löytyä monia täydentämisen mahdollisuuksia. (esim. Paloheimo et al. 2004)

Jos asiakkaan arvonluomisen prosessia tarkasteltaisiin huomattavasti laajemmin raaka-aine- ja materiaalihankinnoista ja asiakassuhteiden luomisesta, kehittämistoiminnasta ja jalostamisesta aina markkinoille viemiseen saakka, voidaan havaita paljon moninaisempia palvelun mahdollisuuksia. Voitaisiin-ko asiakasta tukea esimerkiksi raaka-ainehankinnoissa, asiakkaan omassa tuotekehitystoiminnassa tai

Taulukko 2. Teollisten palveluiden jäsentäminen palveluiden kohteen näkökulmasta.

	Komponenttiin kohdentuvat palvelut	Tuotteeseen kohdentuvat palvelut	Prosessiin kohdentuvat palvelut	Projektit
<b>Karkea kuvaus</b>	Palvelu, joka tuottaa asiakashyötyä ennen kuin komponentti tulee osaksi asiakkaan käyttämiä tuotteita-kasvumahdollisuuksien luominen	Palvelu, joka tuottaa asiakashyötyä uudelle tai olemassa olevalle kokonaisuudelle (esim. laitteelle)	Palvelu, joka tuottaa hyötyä olemassa olevassa prosessissa (esim. sen kapasiteetille)	Palvelu, joka integroi erilaista osaamista ja tuottaa kokonaisen (uuden) prosessin
<b>Esimerkkejä</b>	asentaminen, varastoiminen, kuljettaminen tai siirtäminen, tuotteen tai ratkaisun ominaisuuksien muuttaminen (leikkaus, pintakäsittely, integrointi)	huolto, kunnossapito, varaosamyynti, suunnittelu, tuotteisiin liittyvä tutkimus ja tuotekehitys, modernisoinnit, järjestelmämuutokset	analyysit, diagnostiikka, laitevuokraus, tekninen konsultointi ja neuvonta, prosesseihin liittyvä tutkimus ja tuotekehitys, kapasiteettimyynti, tuotantolaitoksen operointi	järjestelmä, kokonaisratkaisu, eri osapuolten osaamisen integrointi, projektitoimitus
<b>Ostoperuste (yleensä)</b>	volyyymi, saatavuus tms.	palvelutapahtuma, palvelu, palvelutaso tms.	palvelutaso, palvelu, palvelutapahtuma	projekti, kokonaisyöty
<b>Erityistä palveluoperaatioille</b>	tehostamismahdollisuus, myös alihankinta	tuote tunnettava	prosessi tunnettava	ainutkertaisuus



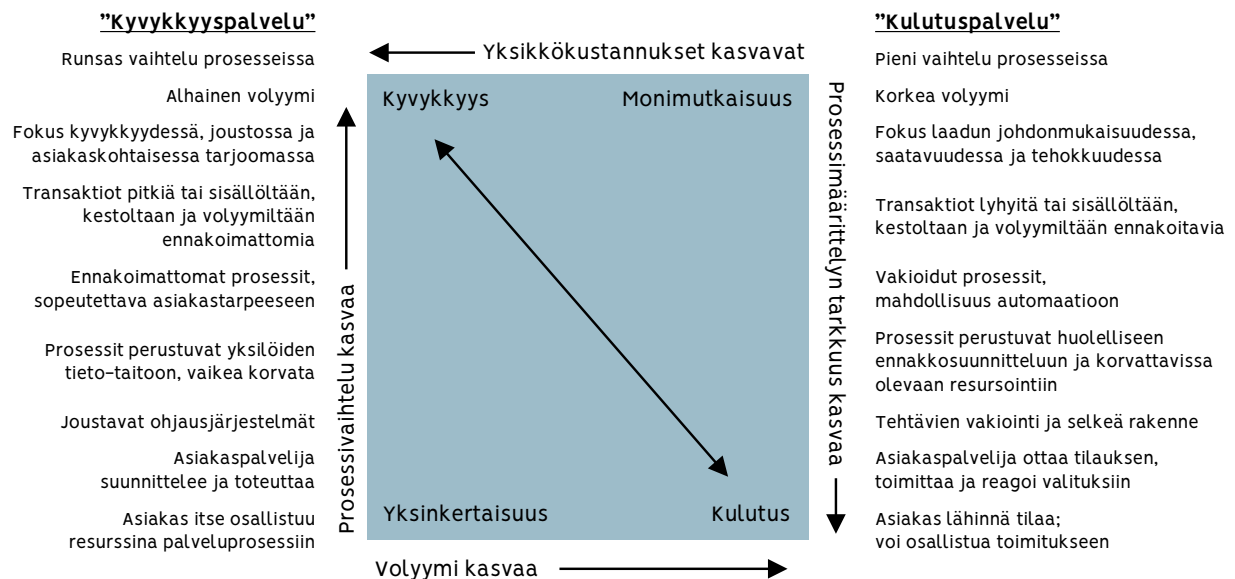
Kuva 12. Palvelumahdollisuuksia asiakkaan arvon luomisen prosessissa ja asiakassuhteen elinkaarella (Paloheimo et al. 2004).



markkinointitoiminnassa joillakin palveluilla? Vastaavasti jos asiakassuhteen elinkaarella huomiota laajennettaisiin toimitushetkestä muihin sen oleellisiin vaiheisiin, voitaisiin työnjakoa asiakkaan kanssa harkita monipuolisemmin. Voidaanko asiakkaan kanssa tehdä laajempaa ja merkityksellisempää yhteistyötä esimerkiksi myynnin yhteydessä, tai voiko tuotteen hävittämiseen liittyä uusia palvelumahdollisuuksia?

#### 4.2.2 Vaihtelun mahdollisuus

Teolliset palvelut eroavat toisistaan toistettavuudessaan. Teollisten palveluiden erityispiirteenä voidaan tarkastella asiakastarpeen vaihtelua ja prosessivaihtelua, ts., missä määrin ainutkertaisena yksittäinen asiakaskokemus toteutetaan. Johnston ja Clark (2005) toteavat, että useinkin palveluita voidaan tarkastella jatkumolla, jonka toisessa ääripäässä palvelu nähdään korkean toiston, alhaisen vaihtelun ”kulutuspalveluna” ja toisessa ääripäässä alhaisen toiston, korkean vaihtelun ”kyvykkyytenä”. Esimerkiksi samanlaiseen laitekantaan tehtävä ennakoiva huolto tai varaosa-asennus voitaisiin nähdä kulu- tustuote-tyyppisenä palveluna, kun taas ainutkertaiseen asiakastarpeeseen perustuva konsultointi tai modernisointi voitaisiin nähdä kyvykkyyden tyyppisenä palveluna. Rajanveto ei kuitenkaan ole yksiselitteistä, ja palvelun erityispiirteitä on syytä tarkastella aina yrityksen ja toimialan tilanteen puitteissa. Esimerkiksi kuvan 13 viitekehystä voitaisiin käyttää toistettavuudeltaan erilaisten palveluiden tunnistamisessa ja määrittelyssä (Johnston & Clark 2005). Edelleen on huomattava, että palveluiden joukossa voi olla volyymiltään ja prosessivaihtelultaan alhaisia, erityisen yksinkertaisia palveluita (usein kokeilevaa ns. startup-toimintaa), jota voidaan kehittää joko toteutusmääriä kasvattamalla tai palvelun vaihtelua lisäämällä. Toisaalta voi olla myös volyymiltään ja prosessivaihtelultaan korkeita, erityisen



Kuva 13. Erilaisia palveluita niiden vaihtelevuuden ja toteutusten toistuvuuden perusteella (Johnston et al. 2012).

monimutkaisia palveluita (voidaan puhua massakustomoinnista). Näiden yksinkertaisten ja monimutkaisten palveluiden osalta kuitenkin on syytä kiinnittää huomiota tehokkuuteen, sillä liian alhainen volyymi voi merkitä liian korkeita yksikkökustannuksia ja liian korkea jouston tarve voi merkitä prosessin monimutkaisuutta. (Johnston & Clark 2005) Kuva 13 havainnollistaa näiden erityyppisten palveluiden asemaa prosessien vaihtelevuuden ja palvelun volyymin suhteen ja esittää esimerkkinä kyvykkyys- ja kulutuspalveluiden eroja.

#### 4.2.3 Ansaintamahdollisuus

Edelleen on tiedostettava, että osa palveluista johtaa suoraan ansaintaan ja osa ei, eli palvelut eroavat ansaintalogiikoiltaan. Voitaisiin tehdä eroa suoraa liiketoimintahyötyä tavoittelevien (esim. raha), välillistä liiketoimintahyötyä tavoittelevien (esim. asiakassuhteen aikaansaaminen tai säilyminen) ja haittaa estävien tai välttävien (esim. tuotteen hajoaminen, asiakkaan menettäminen, riskin toteutuminen) palveluiden välillä. Suoraa liiketoimintahyötyä tavoittelee vaikkapa laiteleasing-palvelu, jossa asiakas maksaa laitteiden käytöstä tiettyä kuukausi- tai vuosimaksua. Välillistä liiketoimintahyötyä etsii esimerkiksi suunnittelijoiden tai arkkitehtien käyttöön luotu sähköinen materiaali- tai rakennesuunnitteluratkaisu, jonka odotetaan edistävän tietyn toimittajan tarjoamien materiaalien, komponenttien ja oheispalveluiden valintaa ja hankintaa. Haittaa estävä tai välttävä palvelu on vaikkapa asennettuun laitekantaan kytketty etävalvontaratkaisu, jolla voidaan ennakoida laitteen kulumista tai vikaantumista sen käytöstä saatavan tiedon perusteella.

Vaikka huomio saattaisi helposti kohdentua juuri liiketoimintahyötyä tavoitteleviin palveluihin, haittaa estävät, esimerkiksi asennetun laitteen takuuajan seurantaan liittyvät palvelut saattavat osoittautua varsin oleellisiksi liiketoiminnan kannalta. Niiden ansainta saattaa olla selvästi monimutkaisempi, esim. niiden hinta voidaan joutua sisällyttämään tuotteen hinnoitteluun.

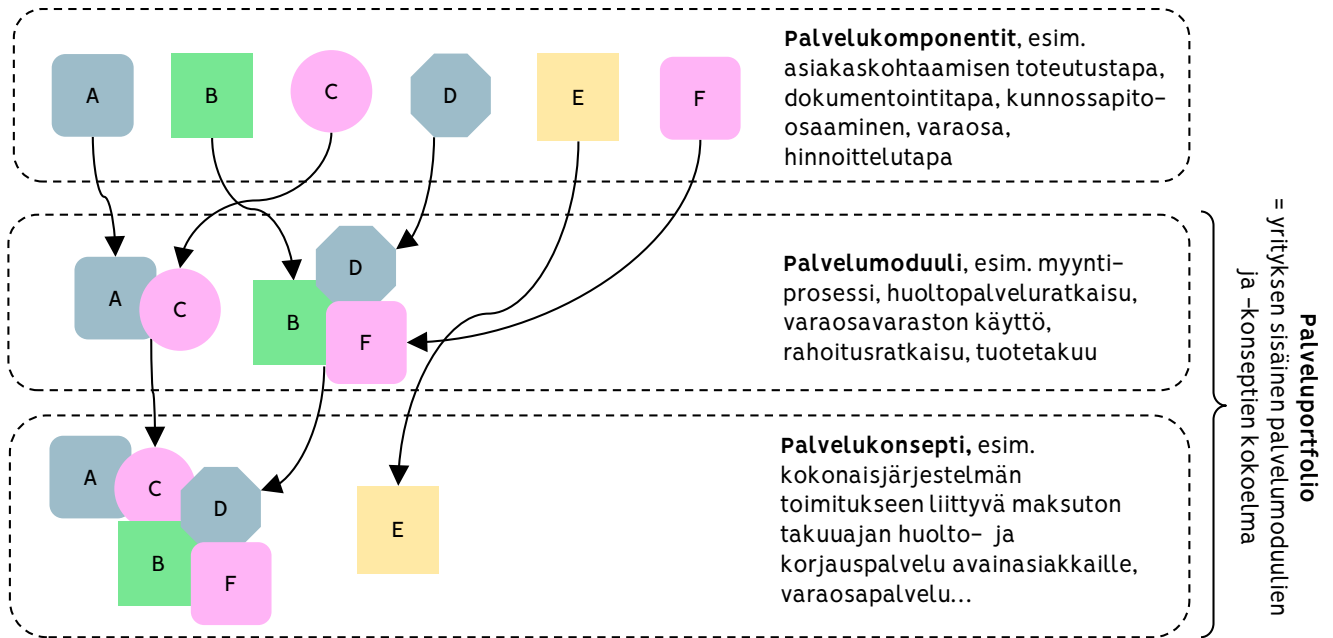
#### 4.2.4 Toteuttajataho

Toisinaan on syytä kiinnittää huomiota siihen, kuka palvelun toteuttaa. Voidaan esimerkiksi tehdä eroa sisäisten ja ulkoisten palvelujen välillä, missä sisäisen palvelun toteuttaa oman organisaation joku osa, kun taas ulkoinen palvelu hankitaan toisesta organisaatiosta. Tällöin on huomattava, että palveluiden hinta ja hinnoittelu ovat erilaisia: ulkoisiin palveluihin liittyy selkeä ostohinta ja sopimus, kun taas sisäiseen palveluun voi liittyä organisaation omilla periaatteilla määritetty siirtohintaa tai vastaava. Sisäisiin palveluihin liittyy usein virheellisesti se oletus, että työ olisi ilmaista eikä siihen sisälly sivukustannuksia, mikä ei kuitenkaan pidä paikkaansa.

### 4.3 Palvelukomponentit ja palveluvalikoima

Etenkin teollisessa ympäristössä on syytä kiinnittää huomiota siihen, millä tavoin palvelun toistuvuus tehdään mahdolliseksi hahmottamalla palvelukonseptit modulaarisina kokonaisuuksina. Samalla tavoin kuin tuotteissa, myös palveluissa voidaan tunnistaa toistuvia komponentteja, joita voidaan inte-

groida selkeiksi moduuleiksi ja asiakastarvekohtaisiksi kokonaiskonsepteiksi, kuten kuva 14 havainnollistaa. Materiaalisista tuotteista poiketen komponentit kertovat kuitenkin enemmän *tekemisestä* kuin sen tuloksista.

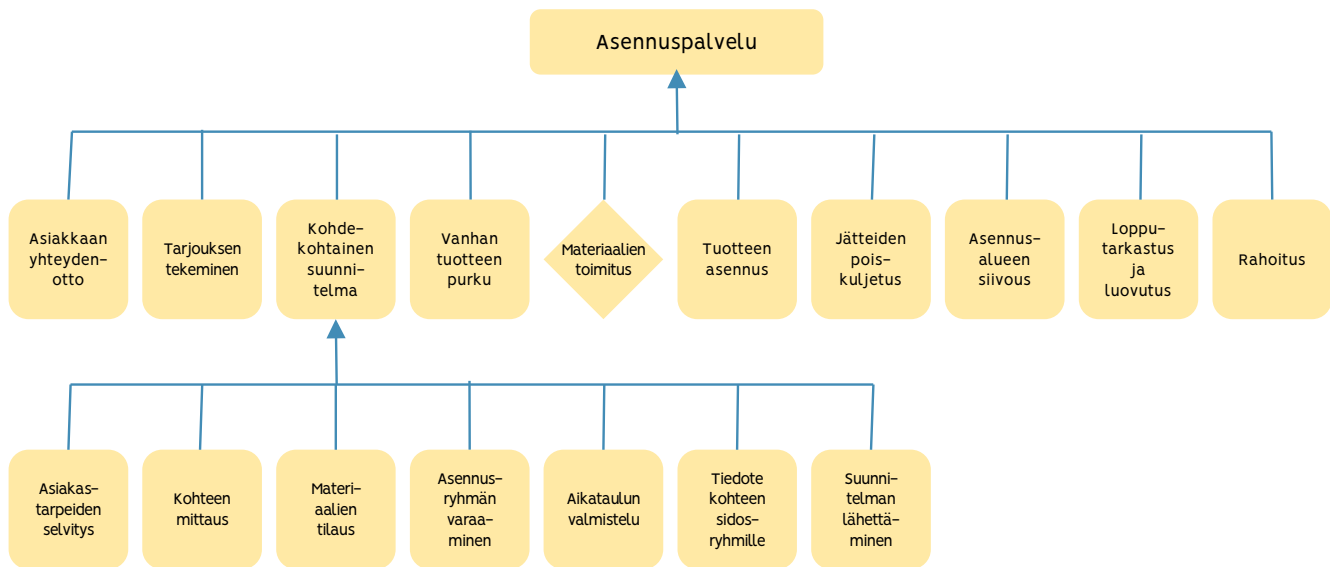


Kuva 14. Modulaarisuus palveluissa.

Kuva 14 viittaa siis siihen, että tietty palvelukonsepti (vaikkapa takuuajan huoltopalvelu) voi sisältää erilaisia moduuleita (vaikkapa myyntiprosessi, huoltopalveluratkaisun kuvaus ja tuotetakuun kuvaus), ts. erilaisia tapoja toteuttaa asiakashyödyn tiettyjä osia. Palvelumoduulit puolestaan voivat koostua erilaisista komponenteista, ts. tietyistä tehtävistä, joita voidaan kyseisen palvelukonseptin lisäksi (uudelleen)käyttää muissakin palvelukonsepteissa. Melik (2002) tarkastelee asiantuntijapalveluiden automatisointia ja toteaa, että asiantuntijapalveluissa yleensä on vähintäänkin seuraavia komponentteja:

- suorituskyvyn analyysi
- operaatioiden määrittely
- resurssien hallinta
- projektin hallinta
- kustannusten ja tulojen laskenta
- aikataulun hallinta
- tietämyksen hallinta
- alihankinta
- asiakasyhteyksien hallinta

Melikin (2002) huomion kohteena on siis vain konsultoinnin kaltainen yritykseltä yritykselle palvelu, jossa on määritetty tiettyjä ydintehtävääalueita, joista osa voidaan automatisoida ja osa ehkä ei. Tämä komponenttipohjainen ajattelu kuitenkin soveltuu myös teollisiin palveluihin. Kussakin yrityksessä voidaan hahmottaa sellaiset toistuvuutta mahdollistavat tehtävät (eli palvelukomponentit), joita voidaan hyödyntää useammassa eri palvelutuotteissa. Tällainen modulaarisuusajattelu tekee mahdolliseksi palveluoperaatioiden levittämisen ja tehostamisen. Sariola ja Martinsuo (2014) kuvaavat esimerkkinä erään valmistavan teollisuusyrityksen asennuspalvelua ja sen modulaarista rakennetta kuvan 15 mukaisesti. Jokainen moduuli voitaisiin kuvata edelleen komponenttitasolla, kuten kuvassa moduuli ”kohdekohtainen suunnitelma” on kuvattu.



Kuva 15. Asennuspalvelu esimerkkinä modulaarisesta palvelusta (Sariola & Martinsuo 2014).

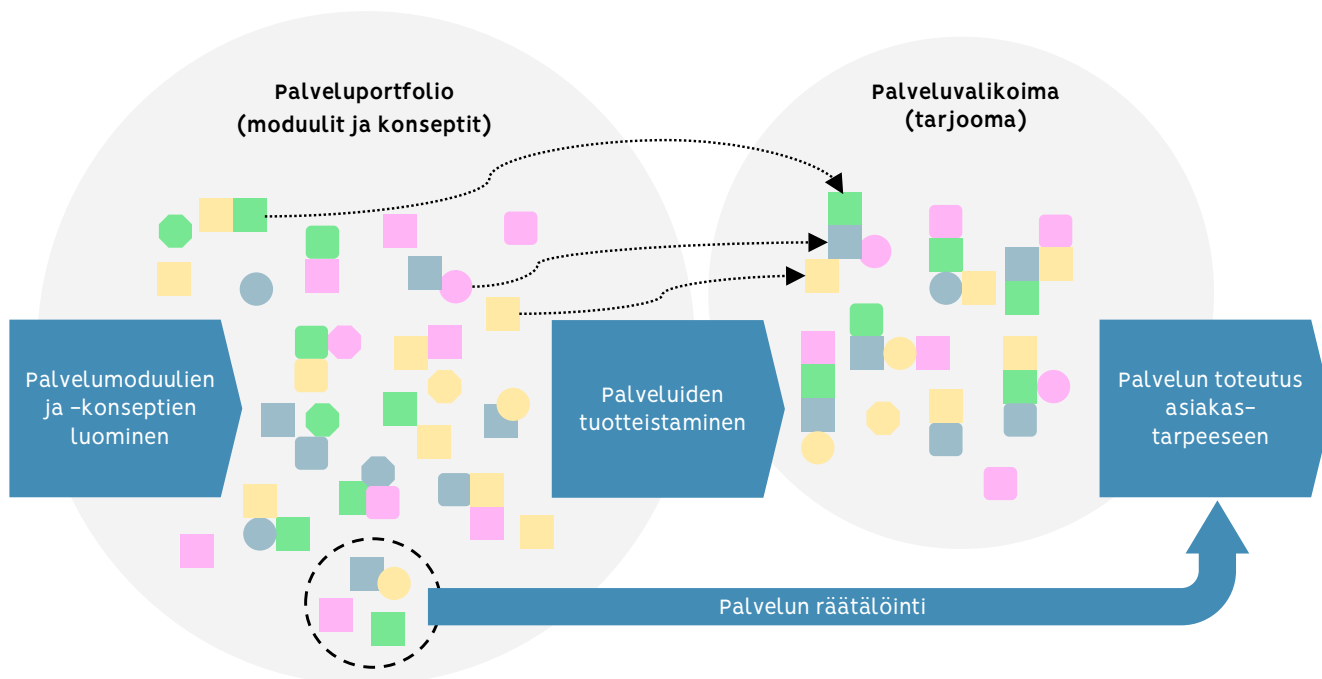
Palveluportfolio tarkoittaa *palveluita tarjoavan yrityksen sisäistä palvelumoduulien ja -konseptien kokoelmaa, josta palveluita voidaan räätälöidä asiakkaiden tarpeisiin.*

Palveluvalikoima tarkoittaa *sellaista palveluiden kokoelmaa, jota yritys tarjoaa asiakkailleen ja joka on asiakkaille julkinen.*

Palvelutarjooma tarkoittaa *eri palveluiden muodostamaa (usein tiettyyn markkinaan kohdennettua) kokonaisuutta.*

Kaikki yrityksen palvelumoduulit ja -konseptit yhdessä muodostavat yrityksen sisäisen palveluportfolion, palveluosien kokoelman, josta palveluita voidaan tuotteistaa ja räätälöidä asiakastarpeeseen. Palveluvalikoima tarkoittaa julkista asiakkaille tarjottavien, valmiiksi palvelutuotteiksi kehitettyjen pal-

veluvaihtoehtojen muodostamaa kokonaisuutta. Kuvassa 16 hahmotetaan palveluportfolion ja -valikoiman välistä keskeistä eroa: palveluvalikoima on julkinen, asiakkaille saatavilla olevien palveluiden kokonaisuus, kun taas palveluportfolio on palvelumoduulien ja -konseptien kokonaisuus, josta palveluita voidaan tuotteistaa ja räätälöidä erilaisiin tarpeisiin. Tässä kirjassa palveluiden tuotteistamista ja räätälöintiä käsitellään palvelutuotteiden kehittämisen kautta, sillä uuden toistettavissa olevan palvelun tuotteistaminen ja kertaluontoisen räätälöidyn palvelun kehittäminen voidaan käytännössä toteuttaa samalla prosessilla.



Kuva 16. Palveluportfolio vs. palveluvalikoima (mukaillen Sariola & Martinsuo 2014).

Etenkin teollisia palveluita leimaa se, että teolliset yritykset voisivat jo nykyisellään tarjota asiakkailleen monenlaisia palveluita, mutta palvelut ovat vasta komponenttien tai jopa niiden esiasteiden tasolla vain yrityksen henkilökunnan osaamisen ja asiakaskohtaisen räätälöinnin varassa. Tällaiset palvelut kärsivät usein tehottomuudesta ja kannattamattomuudesta, ja niitä ei välttämättä ole edes hinnoiteltu. Palveluita saatetaan tarjota strategisille asiakkaille ilmaiseksi, ydintuotteiden täydentäjinä ja asiakasuskollisuuden houkuttimena. Useimmilla yrityksillä ei ole selkeää kuvaa teollisten palveluiden kokonaisvalikoimasta, eikä niillä ole myöskään tehokkaita, toistuvuutta sallivia palveluprosesseja. Muutamia edelläkävijäyritykset ovat toki teollisessa palvelutoiminnassaan tätä pitemmällä ja tarkastelevat palveluoperaatioitaan samalla vakavuudella kuin tuotantoaan. Jokaiselle asiakkaalle omanlaisten palveluiden toteuttamisen ongelmallisuuden on kokenut esimerkiksi valtion kiinteistövarallisuuden hallinnasta ja toimitilojen vuokrauksesta vastaava Senaatti-kiinteistöt. Senaatin mukaan palveluiden toteuttaminen asiakaskohtaisesti räätälöidyn oli kallista, raskasta, hallitsematonta ja henkilösidonnaista.

Tilanteen ratkaisemiseksi Senaatti järjesti tarjoomansa palveluportfolioksi, josta asiakkaalle voidaan koota hampurilaisravintolan tapaan valmiista moduuleista sopiva palvelukokonaisuus. Asiakkaalla on uudistuksen jälkeen edelleen valinnanvapaus tarjottavista palveluista, mutta uusi kokonaisuus on helpommin hallittava ja asiakaslupaukset selkeämmin esitettävissä. (Suutari 2013b)

#### 4.4 Palveluiden tuottaminen ja toimittaminen teollisuusyrityksissä

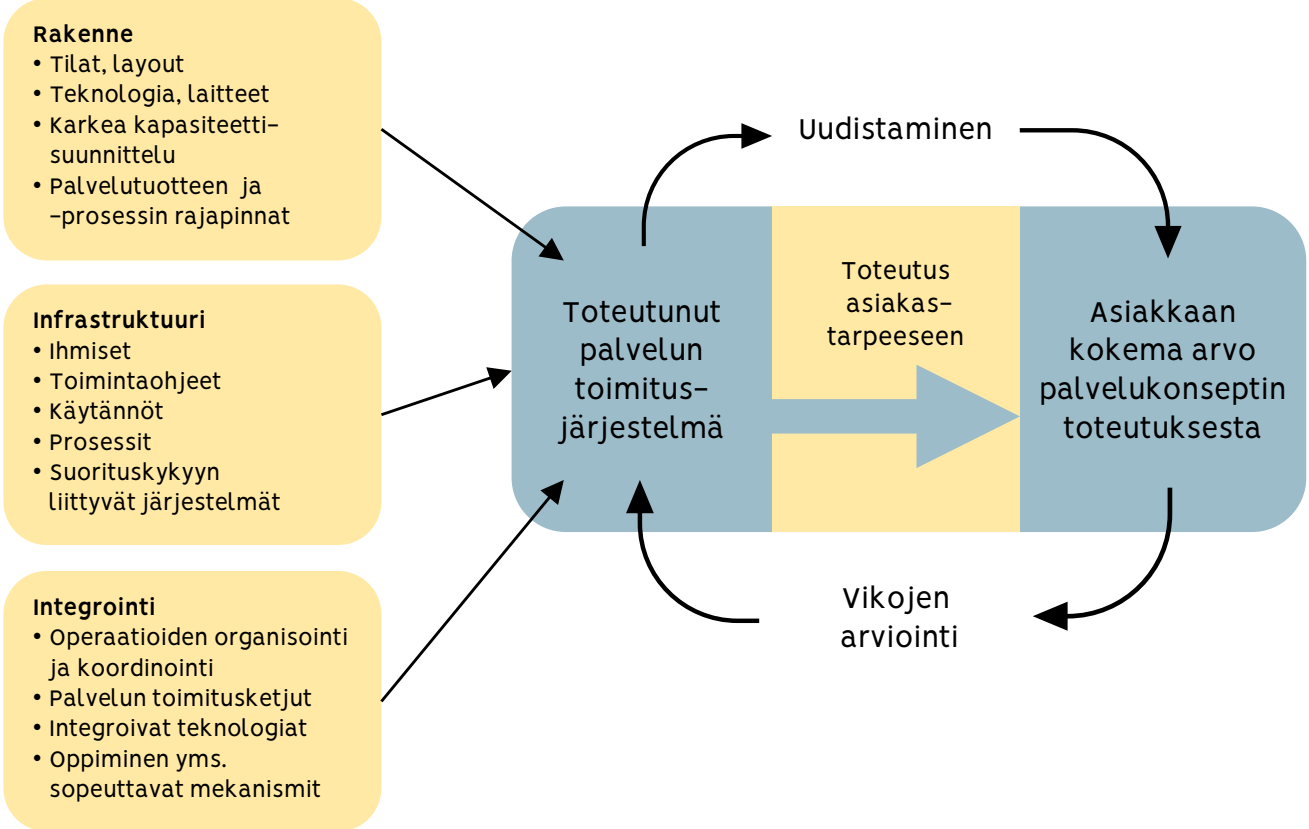
Asiakaskokemukseen vaikuttamiseksi yritykset tarvitsevat erilaisia rakenteita, infrastruktuureja ja koordinoitua eli palveluiden toimitusjärjestelmän (service delivery system).

Palveluiden toimitusjärjestelmä tarkoittaa niitä *puitteita (rakenteita, infrastruktuuria ja johtamista)*, joissa yritys toteuttaa palveluita eri asiakkaille. Osana palveluiden toimitusjärjestelmää yrityksellä voi olla useita erilaisia palveluprosesseja, jos sillä on valikoimassaan erilaisia palveluita.

Palveluoperaatioiden tutkimuksen keskiössä on juuri tämä palveluiden toimitusjärjestelmä ja siihen liittyvät keskeiset valinnat (Roth & Menor 2003), joita havainnollistetaan kuvassa 17. Rakenteeseen, infrastruktuuriin ja integrointiin liittyvien strategisten valintojen kautta muodostettu palvelun toimitusjärjestelmä luo puitteet, joiden kautta palveluita toteutetaan eri asiakkaille erilaisten hyötyjen aikaansaamiseksi. Palvelun toteutus ei kuitenkaan välttämättä vastaa suunniteltua tai asiakkaan odotuksia, joten toiminnan jatkuva arviointi ja uudistaminen on välttämätöntä laadukkaan ja asiakastarpeisiin vastaavan palvelun toteuttamiseksi.

Kuvassa 17 palvelun toimitusjärjestelmän rakenteeseen liittyvät valinnat kuvaavat toimitusjärjestelmän fyysisiä puolia, kuten tilojen sijaintia ja asiakaskontaktien toteutustapaa (esim. kasvokkain tai sähköisesti), palvelun toteutuksen vaatimia teknologioita ja niiden hankintatapoja, resurssien hallintaa kysynnän ja tarjonnan tasapainottamiseksi sekä käytettävien teknologian helppokäyttöisyyden. Infrastruktuuriin liittyvät päätökset koskevat toimintatapa- ja käyttäytymistekijöitä, kuten työntekijöille annettavaa päätösvaltaa, toimintatapoja henkilöstön palkkaamiseen, käytäntöjä asiakaslähtöisyyden edistämiseksi, laadun varmistamiseen käytettäviä prosesseja sekä palvelun toteutuksen ongelmien tunnistamis- ja ratkaisemistapoja. Integrointiin eli sisäiseen ja ulkoiseen integraatioon sekä sopeutumiseen liittyviä päätöksiä ovat esimerkiksi eri toimintojen välisten suhteiden määrittämiseen, toimitusverkoston rakentamiseen, toimintoja yhdistävien teknologioiden hyödyntämiseen sekä organisaation oppimisen tehostamiseen liittyvät päätökset.

## Strategiset valinnat palvelun toimitusjärjestelmässä



Kuva 17. Strategisia valintoja palvelun toimitusjärjestelmässä (Roth & Menor 2003).

Palveluiden tuottamisessa ja toimittamisessa keskeisimpiä kysymyksiä on siis mm.

- millaisissa olosuhteissa palveluiden toteutus tapahtuu
- millaisella prosessilla asiakkaan kokemus saadaan aikaan ja miten asiakaskohtaaminen tapahtuu
- millä tavoin palvelun tuottaminen on organisoitu, millaisia järjestelmiä palveluiden tehokas toteuttaminen vaatii
- miten asiakkaan kokemusta seurataan ja hyödynnetään operaatioiden kehittämisessä.

Kaikissa organisaatioissa on omanlaisensa palveluiden toimitusjärjestelmä, eikä ole yhtä yksittäistä tapaa tuottaa ja toimittaa teollisia palveluita. Palveluiden toimitusjärjestelmät voivat olla keskitettyjä tai hajautettuja, teknologiaan (ja tavaratuotantoon) kytkeytyneitä tai erillisiä, tarkasti tai niukasti ohjeistettuja, organisaation sisäisiä tai rajat ylittäviä, rutiininomaisia tai vapaamuotoisia, jne. Palveluiden toimitusjärjestelmissä yritysten on käsiteltävä tavanomaiset operaatioiden johtamisen perustehtävät:

- palveluiden markkinat ja asiakkaat
- palveluoperaatioiden sijoittelu sekä maantieteellisesti että suhteessa asiakaskenttään
- palveluihin kohdentuvan kysynnän ja kysyntätiedon hallinta
- palveluiden tarjoamisen kapasiteetin ja kapasiteettitiedon hallinta
- palveluiden toteutuksen resursointi ja aikatauluttaminen
- palveluiden toimitusketjun hallinta
- palveluiden laadun sekä palveluoperaatioiden tehokkuuden ja tuottavuuden mittaaminen ja seuranta
- palveluoperaatioiden kehittäminen

Palveluliiketoiminnan varhaisissa vaiheissa yritysten on valittava, kuinka ne haluavat organisoida palveluliiketoimintansa. Vaihtoehtoina on palvelutuotannon ulkoistaminen kumppaniyrityksille tai toiminnan toteuttaminen yrityksen omin voimin. Viimeaikaiset tutkimukset osoittavat, että palveluliiketoiminnan organisointitavan valintaan ja menestykseen vaikuttavat monenlaiset tilanne- ja ympäristökijät, kuten kasvumahdollisuudet ja kysynnän vaihtelun nopeus markkinoilla. Esimerkiksi yritykset, jotka toimivat alhaisten kasvumahdollisuuksien markkinoilla ja nopeasti vaihtelevilla markkinoilla ovat taipuvaisia toteuttamaan palvelut yrityksen omin voimin. (Kowalkowski et al. 2011)

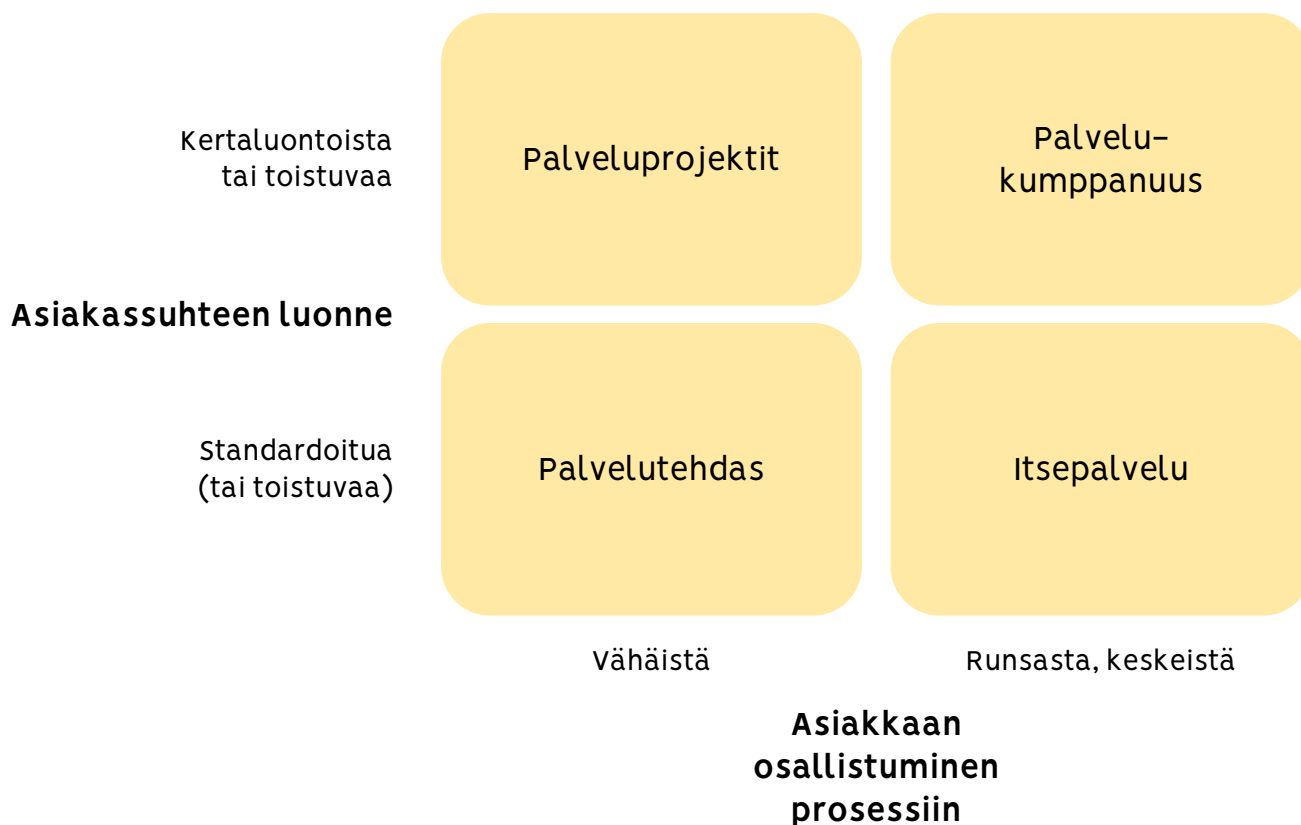
Jos yritys päätyy pitämään palveluliiketoiminnan itsellään, se voi organisoida palvelut omaan liiketoimintayksikköön tai toteuttaa valmistuksen ja palvelut käsi kädessä (Turunen & Toivonen 2011). Useat yritykset päätyvät eriyttämään palvelut omaan liiketoimintayksikkönsä ja osa tutkimuksista myös pitää tätä kriittisenä menestystekijänä palveluliiketoiminnan kehittyessä (Oliva & Kallenberg 2003). Esimerkiksi Kindström (2010) on todennut, että palveluiden eriyttäminen omaan yksikkönsä voi vakuuttaa työntekijöitä siitä, että palvelut otetaan vakavasti. Erillisen yksikön toiminta on näkyvämpää, mitattavampaa ja hallittavampaa. Erillinen palveluyksikkö sinällään ei kuitenkaan takaa menestystä palveluliiketoiminnassa. (Turunen & Toivonen 2011) Palveluiden eriyttäminen omaan yksikkönsä voi aiheuttaa haasteita, kun tarvittaisiin koko yrityksen osaamista ja kyvykkyyksiä tai jos liiketoiminta on maantieteellisesti hajautunutta. Esimerkiksi palveluiden kehittämisessä ja markkinoinnissa on äärimmäisen tärkeää pystyä yhdistelemään eri yksiköiden osaamista ja luomaan yhteistyötä yrityksen sisällä (Neu & Brown 2005). Tämän vuoksi voi olla hyödyllistä harkita palveluiden sulauttamista muuhun toimintaan. Erityisesti jos palvelut kytkeytyvät tiukasti tuotteisiin tuotteiden ja palveluiden kehitys on tarpeen integroida (Clayton et al. 2012).

Keskitetty organisointitapa voi olla järkevä joissain tilanteissa myös siksi, että keskitetty organisointi helpottaa palveluosaamisen kehittymistä ja palvelutoiminnan ohjattavuutta, takaa yhdenmukaisen asiakasrajapinnan, auttaa tehostamaan taustayksiköiden (back office) toimintoja ja edistää palvelutoiminnan kehittymistä. Keskitetyn organisoinnin haasteena on maantieteellisesti hajautuneen asiakaskunnan erilaisiin tarpeisiin vastaaminen, sillä palvelutoiminta edellyttää usein paikallista osaamista ja sopeuttamista. Näin ollen myös hajauttamisella on etunsa: palvelutoiminnan sijoittelu lähelle markkinoita edistää läheisten asiakassuhteiden syntyä, helpottaa työkuorman jakamista suuremman työntekijäjoukon kesken, parantaa palveluiden ja teknologian markkinakohtaisia kytköksiä ja edistää paikallista joustavuutta. Hajautuneen toiminnan haasteina on mm. tiedon jako, toiminnan koordinointi,



synergiaetujen saavutettavuus ja tehokkuuden ylläpito. Etenkin palveluliiketoiminnan mittakaavan kasvaessa on syytä harkita, mitä osia palvelutoiminnasta hajautetaan.

Yksittäisen palvelun kohdalla monet kuvassa 17 esitetyt asiakastoimitukseen liittyvät keskeiset asiat ratkaistaan palveluprosessissa, jolla tiettyjen asiakashyötyjen edellyttämä arvo luodaan. Luvussa 4.2 käsitellyt erityyppiset palvelut tarvitsevat usein omanlaisiaan prosesseja. Erityisen oleellista on mm. asiakassuhteen luonne ja asiakkaan osallistuminen prosessiin (Johnston & Clark 2005). Schmenner (1986, myös Fitzsimmons & Fitzsimmons 2008) korostaa erityyppisissä palveluprosesseissa työvoimaintensiivisyyttä asiakasvuorovaikutuksen rinnalla. Kuvassa 18 esitetään erityyppisiä palveluprosesseja asiakassuhteen luonteen ja asiakkaan osallistumisen mukaisesti. Esimerkiksi pitkälle vakioitu etävalvontaan perustuva laitekannan ennakoiva korjaus ja huolto voitaisiin toteuttaa ”palvelutehtaana”, jossa palvelut toteutetaan tietyn palveluyksikön toimesta tarkkaan määritellyillä prosesseilla ja toimintatavoilla. Modernisointi- tai päivityspalveluiden osalta voitaisiin määrittää prosessi, jossa kertaluontoiset tai hieman erilaisina toistuvat palvelut toteutetaan palveluprojektina. Itsepalvelun prosessi voitaisiin määrittellä vaikkapa jatkuvalla varaosahankinnalle, jossa asiakas itse noutaa toimittajan varastosta tarvitsemiaan varaosia, tai elektroniselle suunnittelupalvelulle, jota asiakas voi itse käyttää mitoittaakseen materiaalitarpeitaan. Palvelukumppanuuden prosessi voi soveltua vaikkapa tuotekehitysyhteistyöhön, jossa toimittaja konsultoi asiakasta asiakkaan omassa kehitysprosessissa.



Kuva 18. Erityyppisiä palveluprosesseja (Johnston & Clark 2005 mukailen, myös Schmenner 1986).

Usein huomiota kiinnitetään myös siihen, mikä osa prosessista tapahtuu asiakkaan ollessa läsnä tai tarkkaillessa (ns. front office) ja mikä osa voidaan toteuttaa taustalla (ns. back office). Edellisessä kuvassa on selvää, että asiakkaan osallistumisen ollessa vähäistä ns. back office -työt korostuvat, ja vastaavasti asiakkaan osallistumisen ollessa keskeistä front officen – ja tietenkin asiakkaan oma – rooli korostuu (Johnston & Clark 2005). Keskeinen kysymys on, missä asiakkaalle tuotettu arvo syntyy. Aina palveluprosesseja ja -operaatioita suunniteltaessa on huomio kiinnitettävä juuri arvon tuottoon.

Palveluiden toteuttaminen kuhunkin asiakastarpeeseen suuntaa varsin merkittäviä vaatimuksia palvelukohtaamiseen ja -tapahtumaan. Palvelukohtaaminen tapahtuu aina yksilöiden välillä, vaikka teollisessa palvelussa yleisellä tasolla puhuttaisiinkin yritysten välisestä yhteistyöstä. Palvelun tarjoajaa edustaa usein joku asiakaspalvelija, ja palvelun asiakasta taas ostaja, palvelun käyttäjä, palvelulla tuetun laitteen käyttäjä tai muu vastaava henkilö. Palvelukohtaaminen voi tapahtua monin eri tavoin: kasvotusten, puhelimitse, sähköpostilla tai tavallisella postilla, muun sähköisen järjestelmän avulla (esim. internetissä) tai välillisesti palvelun kohteena olevan tuotteen tai prosessin kautta. Palvelukohtaamisilla on ratkaiseva merkitys siinä, millaisena asiakas kokee palvelun laadun. Näin ollen palveluiden toimitusjärjestelmän lisäksi täytyy kiinnittää huomiota niihin ihmisiin, jotka palvelua toteuttavat.

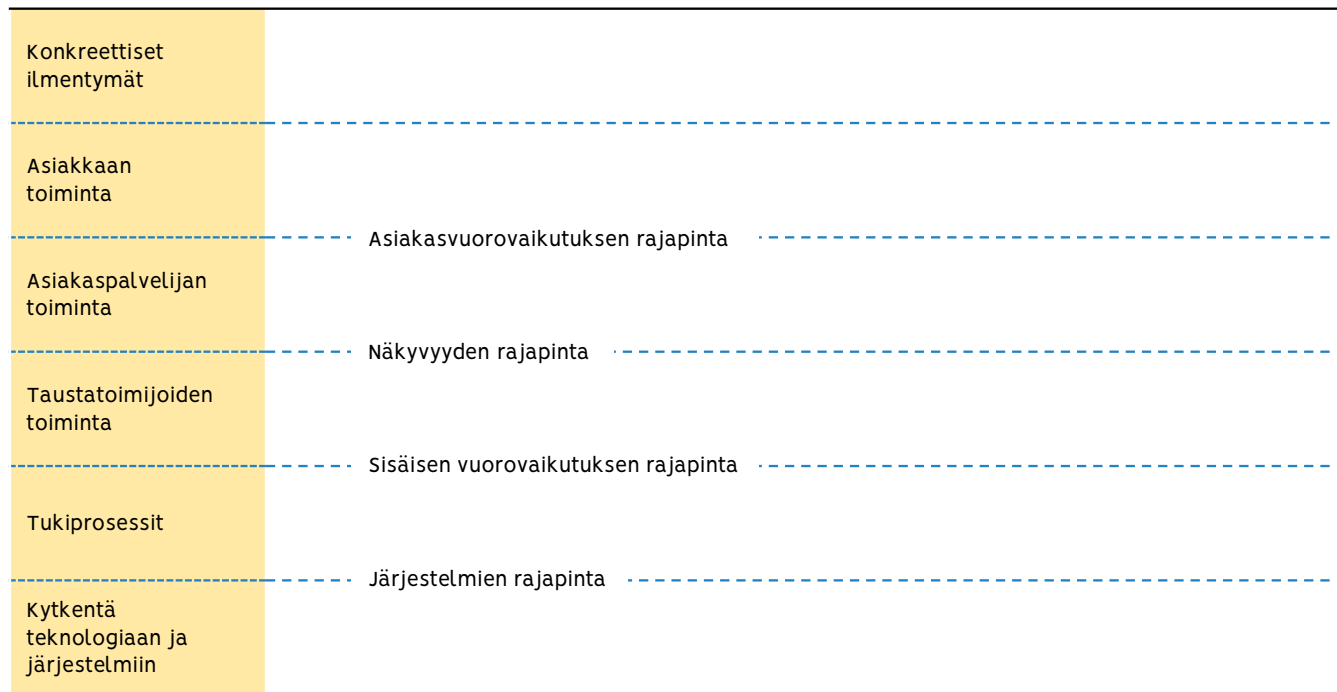
Teollinen palvelu ihmisten välisenä kontaktina herättää tarpeen ymmärtää palveluiden tuottamisessa myös näkymättömämpiä ilmiöitä kuten yrityksen palvelukulttuuria, ihmisten sitoutumista työhönsä, ihmisten valikointia palvelun toteutuksen tai oston tehtäviin sekä koulutusta ja osaamisia (esim. Fitzsimmons & Fitzsimmons 2008). Palveluun osallistuvat osapuolet luovat palvelukohtaamiseen ja -tapahtumaan aina ainutkertaisen asetelman, jossa eri henkilöiden taustoilla, aiemmillä kokemuksilla, odotuksilla ja ennakkoluuloilla on vaikutuksensa tapahtuman toteutumiseen. Toiset ihmiset ovat palvelusuuntautuneempia (palvelualttiimpia) kuin toiset, mutta myös palvelun vastaanottokyvyissä on paljon eroja. Vaikka yritykset kehittävätkin erilaisia ohjaustapoja ja -malleja palveluiden tehokkaaseen toteuttamiseen, monet yksilökohtaiset tekijät ovat ratkaisevia juuri palvelukohtaamisissa ja sitä kautta palvelukokemuksen aikaansaamisessa.

Palvelutoiminnan (tai -operaatioiden) johtaminen tarkoittaa *asiakkaan palvelukokemuksen aikaansaamisen edellyttämää palveluihin liittyvää organisointia, koordinointia ja kehittämistä*.

Edellä luonnehditun palvelun toimitusjärjestelmän ja palvelukohtaamisten osana yritykset ovat viime vuosina tehneet paljon töitä rutiininomaisten palvelutoimintojen automatisoimiseksi ja tehostamiseksi. Teollisetkin palvelut usein sisältävät osia, jotka pystytään hyvin toteuttamaan sähköisten järjestelmien avulla. Voidaan puhua e-palveluista (sähköisistä palveluista) sekä etävalvonnasta, -diagnostiikasta ja -ohjauksesta. Sähköisissä palveluissa jokin osa yritysten välisestä yhteistyöstä tai palvelun toimittamisesta toteutetaan tietojärjestelmiä käyttäen. Esimerkiksi asiakas saattaa syöttää huoltopalvelutilauksensa suoraan sähköiseen järjestelmään, asiakas saattaa päästä seuraamaan modernisointipalvelun etenemistä toimittajan raportointijärjestelmästä tai asiakas voi toteuttaa asennustoimituksen materi-



paljastaa parhaiten asiakkaaseen kohdentuvan arvontuoton mahdollisuuden. Kuvassa 19 havainnollistetaan tavanomaisen palveluprosessikuvauksen perusrakenne (Bitner et al. 2008 mukailten), josta toki tapauskohtaiset sovellukset voivat hieman poiketa mallista.

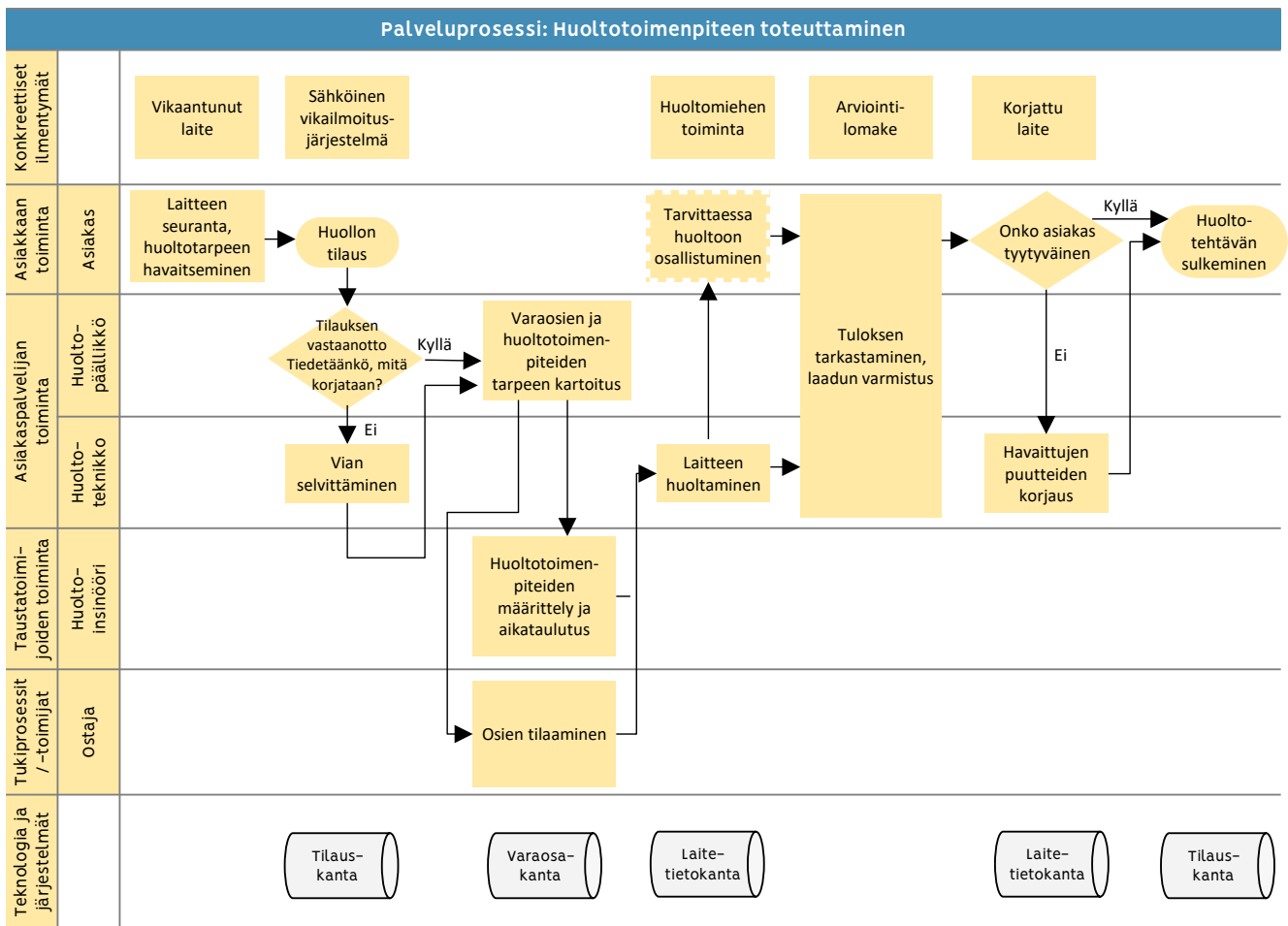


Kuva 19. Palvelun prosessikuvauksen tavanomainen rakenne, jossa todellinen prosessikuvaus esitetään vaiheittain "uimaratamaisena" arvovirtakaaviona (Bitner et al. 2008).

Kuva paljastaa joitakin rajapintoja, jotka määrittävät asiakkaan palvelusta kokema hyötyä. Asiakasvuorovaikutuksen rajapinta liittyy asiakaskohtaamisiin. Esimerkiksi huoltopalvelussa huoltohenkilökunta käy asiakkaan tiloissa toteuttamassa työtään, ja tässä yhteydessä vuorovaikutusta tapahtuu juuri tällä rajapinnalla. Bitner et al. (2008) kutsuu näitä hetkiä totuuden hetkiksi, sillä kasvojen tapahtuva asiakkaan palveleminen monesti ratkaisee palvelukokemuksen ja sitä kautta hyödyn onnistumisen. Näkyvyyden rajapinta liittyy siihen, mitä asiakas näkee palvelun toteutuksesta ja mitä hän ei näe. Huoltopalvelun esimerkkitapauksessa asiakas voi seurata sivusta asiakaspalvelijan toimintaa tai työtä voidaan osittain jopa tehdä yhdessä. Palvelun toteutuksessa näkyvyyden rajapinnan ulkopuolelle jää paljon asiakasviestintää, valmistelutyötä ja muuta näkymätöntä taustatoimijoiden työtä palveluita tarjoavan organisaation sisällä, mikä kuitenkin vaikuttaa palvelun onnistumiseen ja hyötyihin. Huoltopalvelun tapauksessa esimerkiksi huoltotarve on saatettu selvittää ennalta etädiagnostiikkaa hyödyntäen, ja taustatoimijoilla saattaa olla tärkeä rooli asiakastilausten vastaanotossa tai vaikkapa asiakkaan tilaamien varaosien keräämisessä huoltokäyntiä varten. Sisäisen vuorovaikutuksen rajapinnan ulkopuolelle jäävät sellaiset tukiprosessit, jotka eivät suoraan kytkeydy asiakkaaseen, mutta joita palvelutarjoajan on ylläpidettävä mahdollistaakseen koko palvelutoiminnan. Huoltopalveluiden tapauksessa tämä voisi olla

esimerkiksi huoltohenkilökunnan viikkoaikataulun suunnittelu tai varaosajärjestelmän ylläpito. Bitnerin et al. (2008) viitekehystä poiketen em. palveluprosessikuvauksessa nostetaan esille myös järjestelmäraja- ja siihen liittyvät kytkennät teknologioihin ja järjestelmiin, sillä tämä infrastruktuurinen asetelma on teollisten palveluiden ohjauksessa hyvin keskeinen.

Kuvassa 20 esitetään esimerkki palvelun prosessikuvauksesta erään (kuvitteellisen) organisaation laitekantaan kohdistuvasta huoltotoimenpiteestä. Kuvassa huoltopäällikkö ja -teknikko ovat asiakaspalvelijoita, joiden toiminta on osittain asiakkaan nähtävissä. Huoltoinsinööri ja ostajan tehtävät ovat puolestaan taustatoimintoja, jotka eivät näy asiakkaalle. Muita palveluiden blueprint-esimerkkejä esittävät esim. Turunen ja Toivonen (2011).



Kuva 20. Esimerkki palvelun prosessin käytännön kuvauksesta: huoltotoimenpiteen toteuttaminen.

Palveluprosessin määrittelyssä voidaan edetä hyvin tavanomaisen prosessimallinnustavan mukaisesti esimerkiksi seuraavien kysymysten kautta (Bitner et al. 2008 ja Martinsuo & Blomqvist 2010 mukailten):

- mistä prosessista on kyse; ts. mikä on se arvo, mikä prosessissa on tarkoitus tuottaa
- ketkä ovat asiakkaita ja mitkä ovat niiden tarpeet
- mistä prosessi käynnistyy ja mihin se päättyy
- millä tavoin asiakas itse tuottaa arvoa prosessissa
- millä tavoin asiakasrajapintahenkilökunta (front office), taustatoimijat ja tukiprosessit (back office) tuottavat arvoa prosessissa
- millaisia teknologia- ja järjestelmäkytkentöjä toiminnoilla on
- millaisia konkreettisia ilmentymiä palvelusta syntyy

Palveluprosessin mallintaminen on hyvä mahdollisuus aktivoida keskustelua palveluiden toteutustavoista. Näin ollen se kannattaa toteuttaa vuorovaikutteisesti avainhenkilöiden kesken tai vähintäänkin testata (simuloida) vuorovaikutteisessa tilanteessa. Etenkin mielipide-erojen ja ongelmien paljastuminen auttaa kehittämään prosessia.

Palveluprosessissa yrityksen palvelutasoon ja kustannuksiin keskeisesti vaikuttava asia on resurssit, joilla palvelut toteutetaan. Yrityksen tulee ylläpitää palvelukapasiteettia, jolla se pystyy vastaamaan asiakkaiden palvelutarpeisiin laadukkaasti ja kustannustehokkaasti, eli resursoida palvelutoimintansa mahdollisimman optimaalisesti. Erityisesti palvelutoiminnassa asiakkaat ovat herkkiä reagoimaan palvelun saatavuuden tai palvelutason heikkouksiin, mutta palvelutason ja kustannustehokkuuden välinen optimointi voi olla haastavaa. Jos palveluita ei ole tarjolla tai niitä pitää odottaa, asiakas saattaa hakeutua toisen palveluntarjoajan suuntaan, mutta toisaalta palveluja ei pidä yliresursoida, koska heikolla käyttöasteella olevat resurssit aiheuttavat ylimääräisiä kustannuksia. Teollisissa palveluissa (niin kuin kuluttajapalveluissakin) palvelutoimintaa edelleen leimaa ihmistyön suuri osuus ja siis ihmiset tietoineen, taitoineen ja ominaisuuksineen ovat palveluprosessien keskeisiä resursseja, vaikka joitakin osia palveluprosesseista voitaisiinkin automatisoida.

Palveluoperaatioiden resursoinnissa pätee samat toiminnanohjauksen perusilmiöt ja säännöt kuin tuotannossa (ks. esim. Johnston & Clark 2005, Johnston et al. 2012), ja niitä käsitellään tyypillisesti toiminnanohjauksen peruskurssilla eikä niihin erityisesti syvennytä tässä. Joka tapauksessa palveluprosessien resurssisuunnittelussaan yritykset käsittelevät mm. seuraavia kysymyksiä:

- Millä tavalla yritys voi ennakoida palvelukysyntää ja sen vaihteluita ja jopa vaikuttaa kysynnän määrään ja sen ajoittumiseen?
- Miten yritys määrittää palvelukapasiteettitarpeen ja sen ajoituksen (suhteessa kysyntään)?
- Miten yritys kohdentaa palvelukapasiteettia eri palvelutarpeisiin, eri maantieteellisillä alueilla?
- Miten yritys voi tasoittaa kapasiteettivaihteluita (esimerkiksi poikkeavien työjärjestelyjen tai ali-hankinnan avulla)?
- Miten yritys hankkii, kuormittaa (ts. kohdentaa eri palvelutehtäviin eri paikoissa) ja kehittää palveluresursseja?

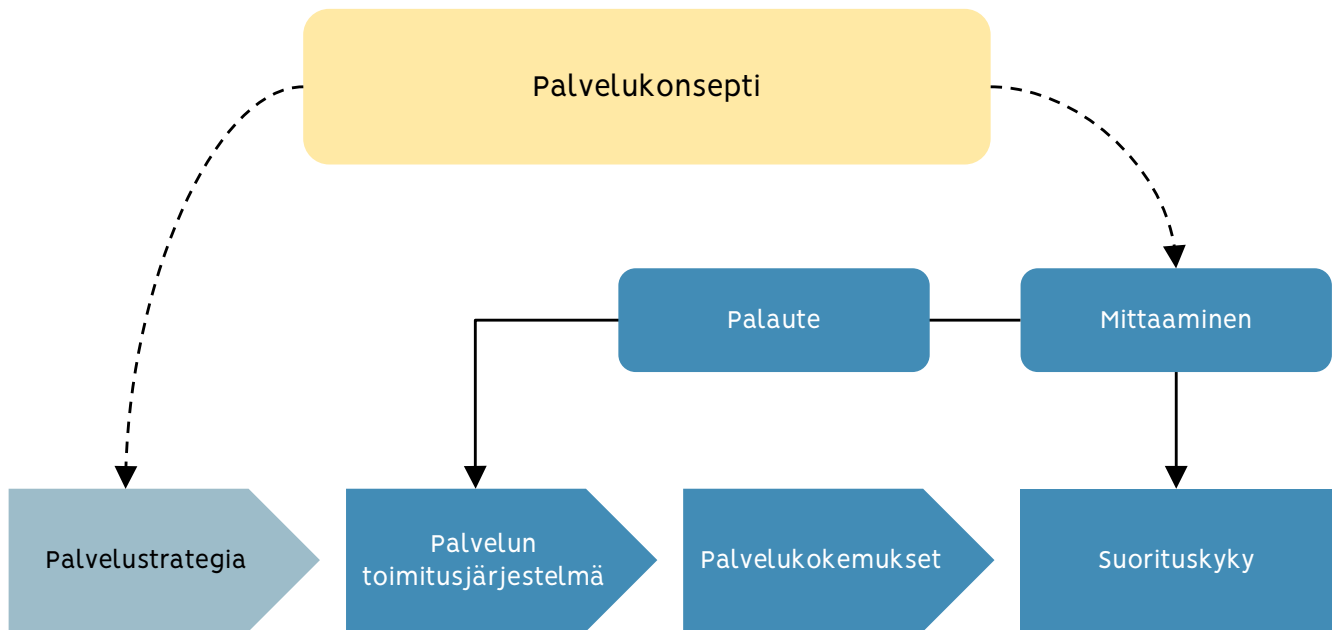
- Miten yritys voi kohdentaa tietyt resurssit juuri tiettyyn asiakkuuteen, palvelutarpeeseen ja yksittäiseen palvelutehtävään?
- Miten yritys voi kehittää palvelujen laatua ja kustannustehokkuutta?
- Millaisia yritys voi automatisoida palveluja tai muuttaa niitä itsepalveluiksi ja millaisia teknisiä resursseja automatisointi edellyttää?

Palvelutyössä on monenlaisia joustavuuden vaatimuksia ja epävarmuuksia. Kuitenkin niin palvelutyössä kuin muussakin työssä on muistettava, että toiminnan suunnittelua säätelevät erilaiset lait ja säädökset, työmarkkinajärjestöjen väliset sopimusehdot ja työnantajien velvoitteet. Palvelujen resursointi on suunniteltava tällaisten ehtojen puitteissa.

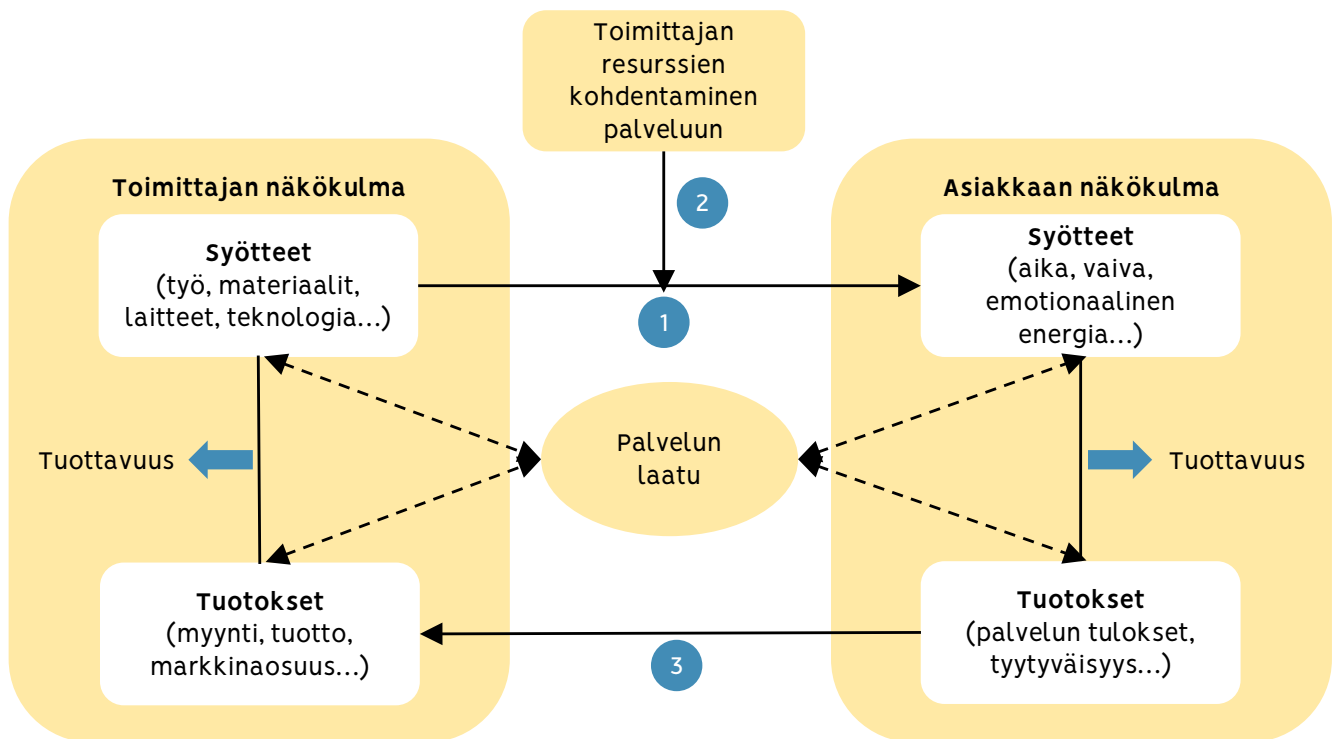
#### 4.6 Palveluoperaatioiden mittaaminen

Jotta palveluita, palveluoperaatioita ja niiden kannattavuutta voidaan kehittää, tulee asiakaskokemuksista ja palveluoperaatioiden tehokkuudesta koota tietoa. Mittaaminen ja seuranta on palvelutoiminnassa koettu jossain määrin vaikeaksi palveluiden näkymättömyyden, suuren vaihtelun ja asiakkaan aktiivisen roolin vuoksi (esim. Nachum 1999). Kuitenkin mittaaminen on välttämätöntä, jotta toimintaa voitaisiin kehittää. Goldsteinin et al. (2002) mukaan palvelukonsepti ja siihen liittyvät asiakkaaseen ja liiketoimintaan liittyvät tavoitteet ovat hyvä lähtökohta sopivien suorituskykymittarien kehittämiseen. Samoin he korostavat, että mitattua tietoa pitäisi käyttää palveluiden toimitusjärjestelmän ja sitä kautta asiakaskokemusten ohjauksessa ja systemaattisessa kehittämisessä. Suorituskykytieto edistää palveluoperaatioiden ohjaamista etenkin, jos organisaatio pystyy sisällyttämään palveluita ja palveluoperaatioita koskevaa mittaustietoa palkitsemisjärjestelmäänsä. Kuva 21 havainnollistaa palvelukonseptin palautetiedon käyttöä palveluiden toimitusjärjestelmän kehittämisessä. Palvelukonsepti yhdistää palvelustrategian ja palvelun toimitusjärjestelmän toisiinsa, sillä konsepti kuvaa mitä asiakkaalle toimitetaan ja kuinka valittu strategia palveluiden suhteen (markkina-asema ja asiakassuhteet) toteutetaan. Palveluiden toimitusjärjestelmä puolestaan vaikuttaa asiakkaiden palvelukokemuksiin ja sitä kautta yrityksen suorituskykyyn. Suorituskykyä voidaan mitata taloudellisista (kustannukset, voitot), operationaalisista (toimitusten määrä päivässä, keskimääräinen toimitusaika) tai markkinoinnin (asiakastyytyväisyys) näkökulmasta. Käytettävien mittarien valinta tulee perustua palvelukonseptissa määritettyihin tavoitteisiin palvelun toimituksesta ja palvelukokemuksista. Palveluiden toimitukseen mittaustulokset vaikuttavat palautejärjestelmän kautta, varsinkin jos työntekijöiden palkitsemisjärjestelmä perustuu mittaustietoon. (Goldstein et al. 2002)

Puhtaassa tuotantokeskeisessä tarkastelussa tuottavuus (ts. tuotosten suhde syötteisiin) ja laatu (ts. asiakkaan kokemus suhteessa odotuksiin) on saatettu nähdä keskenään ristiriitaisina asioina, ts. laatuun panostaminen on saattanut heikentää tuottavuutta ja tuottavuuden kehittäminen laatua. Puhtaassa palvelukeskeisessä ajattelussa puolestaan huomio on herkästi kiinnittynyt yksinomaan asiakkaan kokemukseen ja sitä kautta laatuun, mahdollisesti tuottavuuden kustannuksella. Teollisissa palveluissa huomion kohteena ovat yhteistyösuhde sekä immateriaaliset syötteen ja tuotokset. Onkin välttämätöntä laajentaa tuottavuuden ja laadun tarkastelu yhteistyösuhteeseen (eikä vain palvelua tarjoavan organi-



Kuva 21. Mittaaminen ja palaute keinoina edistää palvelun toimitusjärjestelmän kehittämistä (Goldstein et al. 2002 mukailten).



Kuva 22. Tuottavuuden ja laadun hahmottaminen osana toimittajan ja asiakkaan välistä suhdetta (Parasuraman 2002).



saation sisäisiin asioihin), jolloin tuottavuutta ja laatua voidaan tarkastella niiden synergian kannalta (esim. Parasuraman 2002). Kuva 22 havainnollistaa, että palvelun tuottavuuden ja laadun arvioimisessa on tarpeen ottaa huomioon sekä toimittajan että asiakkaan näkökulma tuottavuuteen, sillä molemmat osapuolet osallistuvat omalla roolillaan palveluprosessin toteuttamiseen. Samalla molempien osapuolten tuottavuuteen liittyvät tekijät ovat suoraan yhteydessä myös palvelun laatuun. Kuva sisältää tärkeän viestin siitä, että toimittajayrityksen on otettava palveluissaan aina huomioon myös asiakkaan näkökulma tuottavuuteen ja laatuun, sillä niillä on keskeinen sija asiakaskokemuksen määrittämisessä.

Kuvassa kohta (1) viittaa siihen, että toimittaja pystyy säätelämään omien resurssiensa ja muiden syötteidensä kautta sitä, millaisia voimavaroja asiakkaan kannattaa kohdentaa prosessiin. Jos toimittaja tekee suuren osan palvelutyöstä (esim. asentaa laitteen käyttökuntoiseksi ja kouluttaa laitteen käyttäjät), asiakas tarvitsee vähemmän omia voimavarojaan palvelukokemuksen aikaansaamisessa (esim. lähinnä opettelu-aika uuden laitteen käyttöönotossa). Vastaavasti jos toimittaja vähentää omaa toimintaansa (esim. toimittaa laitteen asiakkaan tiloihin, mutta ei hoida asennusta), asiakas joutuu käyttämään enemmän omia resurssejaan palvelun loppuunsaattamisessa (esim. asentaminen). Kohta (2) kuvassa merkitsee sitä, että toimittajan syötteiden kohdentamisella – ts. mihin syötteet käytetään – on varsin keskeinen merkitys siinä, saavatko molemmat osapuolet tuottavuuteensa ja laatuun hyötyjä. Huomio ei saa siis olla vain voimavarojen määrässä, vaan myös kohdentamisessa. Kohta (3) viittaa siihen, että asiakkaan tulokset palveluissa ovat suorassa yhteydessä toimittajan tuloksiin, mikä on useiden tutkimusten selkeä löydös. (Parasuraman 2002)

Niin palveluoperaatioiden kuin muidenkin operaatioiden mittaamisessa voidaan huomio kohdentaa syötteisiin (esim. resurssit), tuotoksiin (esim. volyymi, myynti) ja prosessiin (esim. laatu, läpimenoaika) (Martinsuo & Blomqvist 2010). Kuten missä tahansa operaatioissa, syötteisiin (esim. resurssien määrä tai kustannukset toimittaja- tai asiakasnäkökulmasta, olettaen tietty standarditulos, palvelutapahtumien määrä, palvelutapahtumiin kulunut aika...) keskittyvä mittaaminen antaa alustavaa näkyvyyttä prosessin tehokkuuteen, mutta harvoin evästäää prosessin osa-alueiden järjestelmällistä ja pitkäjänteistä kehittämistä. Palveluprosessin laadussa huomio on asiakkaiden palvelukokemuksessa ja siinä, missä määrin palvelukokemus vastaa asiakkaan odotuksia ja vaatimuksia (esim. Lillrank 2010). Palveluoperaatioiden mittaamisessa voitaisiin hyödyntää esimerkiksi seuraavia tuotoksiin ja laatuun liittyviä mittareita ja tarkastelutapoja:

- tuotokset toimittajayrityksen näkökulmasta: myynti, markkinaosuus tai sen muutokset, liikevaihto, tuotot, asiakaskannattavuus...
- tuotokset asiakasyrityksen näkökulmasta: palvelun tulokset, asiakastyytyväisyys...
- tuottavuus toimittaja- ja asiakasnäkökulmasta: em. tuotokset suhteessa syötteisiin (esim. palvelutapahtumien määrään, palveluihin käytettyyn aikaan...)
- tekninen laatu: tuotettu palvelu suhteessa tiettyyn normi- tai standarditulokseen
- tilannekohtainen laatu: kyky tulkita tilanteen erityispiirteitä ja –vaatimuksia ja mukauttaa prosessia toivotun asiakaskokemuksen aikaansaamiseksi; asiakkaan ja toteuttajan yhteisymmärrys palvelutasosta
- asiakkaan kokema laatu: asiakaskokemukset suhteessa odotuksiin ja vaatimuksiin

Teollisissa palveluissa pätee sama asia kuin kaikessa mittaamisessa: sitä saat mitä mittaat. On ymmärrettävää, että teollisen palvelutoiminnan käynnistymisen yhteydessä huomio kiinnittyy syötteisiin ja tuotoksiin, koska mielenkiinnon kohteena on koko toiminnan saaminen liikkeelle. Esimerkiksi palvelutapahtumien määrää, palveluihin käytettyä työaika ja volyymiä tai kokonaisuuyntiä seuraamalla saadaan ihmiset havaitsemaan ne tapahtumat, joiden kautta palvelukokemus syntyy, ja käyttämään niihin aikaa. Jotta toiminta kehittyy kannattavaksi, tulisi kuitenkin vähitellen kehittää tuottavuuteen ja laatuun keskittyviä arviointitapoja.

## 4.7 Palveluoperaatioiden kehittäminen

Tuottavuuden ja laadun arvioinnin tarkoituksena on tunnistaa tarpeet ja mahdollisuudet palveluoperaatioiden ja sitä kautta asiakkaan kokemuksen kehittämiseen. Viime vuosina teollisissa yrityksissä on tuottavuutta ja laatua kehitetty mm. seuraavilla eri keinoilla, joista monissa korostuu parempi kytkeytyminen asiakkaan arvontuoton prosessiin:

- palveluprosessien kehittäminen asiakastarpeita ennakoimalla, prosessin hukkaa vähentämällä ja arvontuottoon keskittymällä (esim. lean service)
- palveluprosessien kehittäminen diagnosoimalla tai seuraamalla asiakkaan toimintaa etävalvonnan keinoin ja kohdentamalla oikeat palvelut oikeaan tarpeeseen (esim. remote monitoring service, remote diagnostics)
- palveluprosessien kehittäminen standardisoimalla ja automatisoimalla osia palveluiden toteuttamisesta (esim. e-service)
- palveluprosessin kehittäminen muuttamalla eri osapuolten työnjakoa prosessissa (esim. erilaiset sopimusmallit, verkoston käyttäminen)
- palveluprosessin kehittäminen muuttamalla teknologian roolia prosessissa (esim. etäoperointipalvelut)
- palveluiden saatavuuden ja markkinoiden kehittäminen (esim. globalisointi)
- palveluoperaatioiden organisoinnin kehittäminen keskittämällä hajautetun organisaation puhelinkontaktit palveluyksikköön (ns. call center tai service contact center)
- palveluoperaatioiden organisoinnin kehittäminen hajauttamalla asiakaskohtaukset lähelle kohde-markkinoita

## 5. PALVELUIDEN TUOTEKEHITYS

### 5.1 Palveluinnovaatiot osana palveluliiketoimintaa

Uusien palveluiden kehittäminen on ollut jo pitkään palvelututkimuksen keskeisiä aiheita. Yritykset etsivät uusien palveluiden kehittämisen kautta mahdollisuuksia uuteen liiketoimintaan, laajempaan markkinaan, suurempaan osuuteen nykyisen markkinan ostovoimasta, liiketoiminnan vaihteluiden tasoittamiseen ja jatkuvuuteen. Erityisesti teollisissa ympäristöissä palveluissa nähdään myös mahdollisuus monimutkaisempien ja sitä kautta merkittävästi asiakkaan kannalta arvokkaampien kokonaisratkaisujen tuottamiseen. Tämä luku keskittyy uusien palveluiden kehittämiseen, joka tässä yhteydessä voi sisältää palveluoperaatioiden ja -prosessin kehittämistä ja nähdään eri asiana kuin palvelukehitys. Uuden palvelun kehitys tarkoittaa esimerkiksi kokonaan uudenlaisen huoltopalvelu(konsepti)n kehittämistä ja se voi vaatia myös palveluprosessin uudistamista, kun taas palvelukehitys voisi tarkoittaa esimerkiksi varaosia ja huoltopalveluita välittävän asiakaspalvelukeskuksen toimintatapojen pienparantelua. Toisinaan palveluoperaatioita ja -prosesseja voidaan kehittää ilman, että palvelutuotetta erityisesti muutetaan. Sekä uusien palveluiden kehittäminen että prosessi- ja palvelukehitys voivat johtaa oleellisiin palveluinnovaatioihin, mikä puolestaan viittaa uusiin tapoihin luoda asiakkaille arvoa.

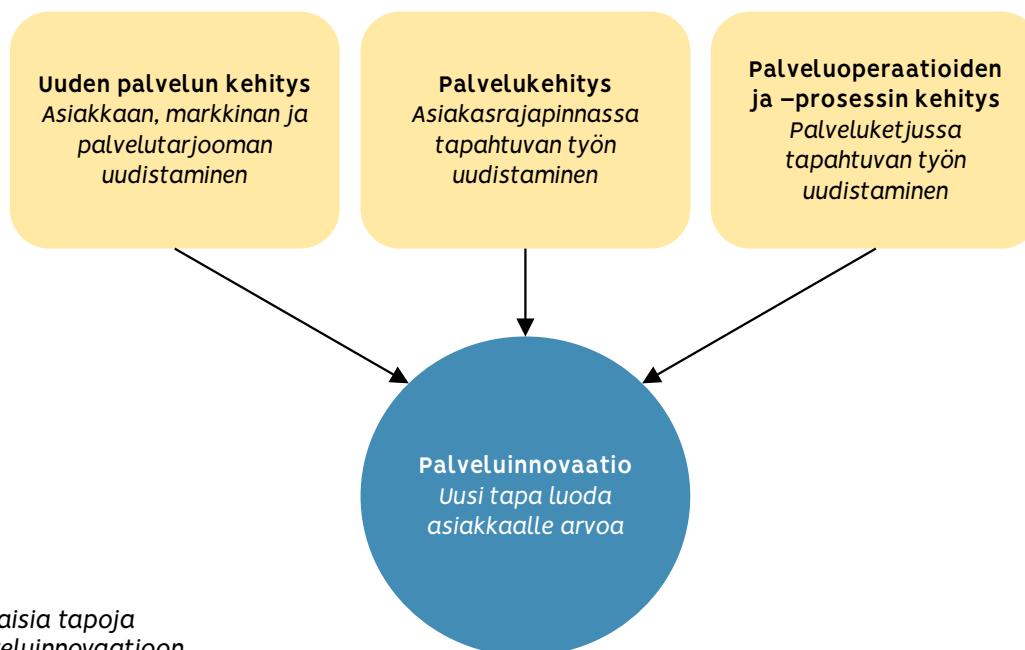
Palveluiden kehittämisellä etsitään usein uusia, asiakkaan hyötyodotuksia vastaavia palvelukonsepteja, -tarjoamia ja -prosesseja (Bitner et al. 2008, Edvardsson 1997, Goldstein et al. 2002). Palveluinnovaatiot voivat kuitenkin merkitä myös uudenlaista tapaa vuorovaikuttaa asiakkaiden kanssa (Carbonell et al. 2009) tai kokonaan uusien markkinoiden ja asiakkuuksien etsimistä tai luomista (Michel et al. 2008, Song et al. 2000). Usein palveluiden kehittämistä lähestytään vaiheittaisina prosesseina, joissa markkinoilla ja asiakkaiden toiminnassa olevat uudet mahdollisuudet muunnetaan vaihe vaiheelta toteuttamiskelpoiseksi ja arvoa tuottavaksi palveluksi (Alam & Perry 2002, Johne & Storey 1998, Scheuing & Johnson 1989). Palveluinnovaatioiden kannalta oleellista on myös innovaatioille suotuisa ympäristö ja ilmapiiri, jossa palveluita, niiden osia ja prosesseja voidaan parannella jatkuvasti (de Jong & Vermeulen 2003). Uusien palvelujen kehittämisen menestystekijöiden tutkiminen on jatkuvasti ajankohtaista (de Brentani 1995, Cooper & Edgett 1999, Froehle et al. 2000) ja haasteellistakin, sillä sen ympäristöllä ja olosuhteilla on selkeä vaikutus onnistumisiin eikä eri ympäristötekijöiden vaikutuslogiikkaa tunneta vielä täysin. Vaikka tämän luvun huomio on ensisijaisesti yksittäisen uuden teollisen palvelun kehittämisessä, samat perusajatukset pätevät monimutkaisempien asiakassuuntautuneiden tuote-palvelujärjestelmien ja kokonaisratkaisujen kehittämiseen, mihin myös viimeaikainen tutkimus on suuntautunut (Brax & Jonsson 2009, Windahl & Lakemond 2010).

## 5.2 Palveluinnovaatiot ja uuden palvelun kehitysprosessi

Palveluinnovaatio tarkoittaa *uudenlaista, käyttöönotettua tapaa luoda asiakkaille arvoa*. Palveluinnovaatio voi merkitä:

- uusien palveluiden kehittämistä: uutta palvelutarjoomaa, uudenlaista palvelun kohdentamista tai uuden markkinamahdollisuuden löytämistä uudelle tai olemassa olevalle tarjoomalle
- palveluoperaatioiden ja -prosessien kehittämistä: koko palveluketjun tai sen osien uudistamista
- palvelukehitystä: asiakasrajapinnassa tapahtuvaa asiakasyhteistyön uudistamista.

Tavat luoda asiakkaille arvoa voivat olla eri tavoin uudenlaisia. Palveluinnovaatiot – niin kuin mitkä tahansa innovaatiot – voidaan luokitella esimerkiksi radikaaleiksi tai inkrementaaleiksi (esim. Fitzsimmons & Fitzsimmons 2008). Radikaali palveluinnovaatio on kokonaan maailmalle, markkinalle tai toimialalle uusi palvelu, ratkaisu tai tapa toimittaa olemassa olevia palveluita, kun taas inkrementaali palveluinnovaatio on vain yritykselle tai joillekin asiakkaille uusi palvelu, ratkaisu tai toimintatapa tai tehty parannus jo olemassa olevaan palveluun (esim. de Vries 2006). Radikaalit palveluinnovaatiot muuttavat yrityksen liiketoimintamallia, asiakassuhteita tai tapaa, jolla yritys luo arvoa asiakkailleen (de Jong & Vermeulen 2003), kun taas inkrementaalit palveluinnovaatiot muuttavat tätä arvonluontitapaa vain joiltain osiltaan. Palveluinnovaatiot voivat kohdentua palvelutuotteen ja siihen liittyvän asiakkaan tai markkinan sijasta tai lisäksi palveluoperaatioihin ja -prosesseihin. Voidaankin tehdä eroa tuoteinnovaatioiden ja prosessi-innovaatioiden välillä. Kuvassa 23 havainnollistetaan kolme eri reittiä palveluinnovaatioon.

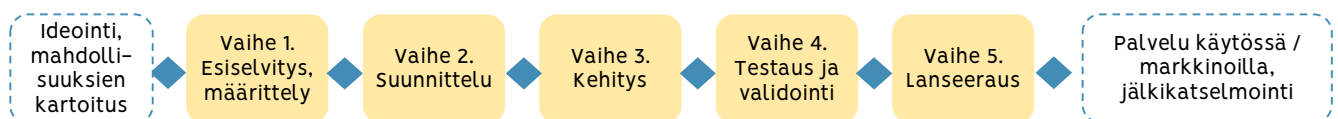


Kuva 23. Erilaisia tapoja päätyä palveluinnovaatioon.

Viimeaikainen tutkimus on korostanut, että todellinen innovaatio edellyttää huomion siirtämistä ”tuotteesta” markkinoille ja edelleen liiketoimintaan. Etenkin palveluinnovaatioista puhuttaessa innovaation kohteena on paljolti uudenlainen mahdollisuus markkinoilla, eikä pelkästään uusi mahdollisuus palvelutarjoomassa (Vandermerwe 2003). Palvelutarjoomaan keskittyvän kehittämisen riskinä on se, että tietopohjaisia palvelutuotteita on valtavan helppo kopioida, ellei niissä ole jotain ainutkertaista asiakaskokemusta luovaa erityispiirrettä. Esimerkiksi vähittäiskaupan tai lentoyhtiöiden asiakasuskollisuuteen tähtäävät asiakaskortit on jo kopioitu kautta kyseisten alojen eivätkä juurikaan luo ainutkertaisuutta asiakaskokemukseen. Samoin riskinä on se, että uusi tarjooma ei välttämättä tuo oikeaa liiketoiminnallista hyötyä, vaan vain muuttaa olemassa olevia prosesseja. Asiakkaisiin ja markkinoihin keskittyvään kehittämiseen liittyy pyrkimys tehdä asioita uudella tavalla asiakkaille ja asiakkaiden kanssa. Tällöin lähtökohtana kehittämiselle on asiakkaan kokonaiskokemus ja kaikki mitä siihen voi liittyä. (Vandermerwe 2003) Asiakas- ja markkinakeskeisen kehittämisen riskinä on se, että kokonaiskokemuksen toteutuskustannus voi tulla korkeaksi suhteessa siihen arvoon, josta asiakas on valmis maksamaan. Etenkin teollisissa ympäristöissä riskinä on myös uusien palveluiden kehittämiseen liittyvät muutokset arvoketuissa (esim. palvelutarjoajasta tuleekin oman asiakkaansa kilpailija jollain liiketoiminta-alueella), mihin yritykset eivät välttämättä ole varautuneet.

Palveluiden tuotekehitys (tai palveluinnovaation prosessi) tarkoittaa *yritysten tarkoituksellisia toimenpiteitä, joilla palveluinnovaatioita luodaan tai olemassa olevia palveluita uudistetaan.*

Palveluiden tuotekehityksessä joudutaan tekemään selkeitä valintoja siitä, millaiset asiakas- ja markkinamahdollisuudet ovat riittävän houkuttavia uuden palvelutarjooman luomiseen ja samalla kuitenkin riittävän realistisia ja toteuttamiskelpoisia. Vaikka toisinaan kirjallisuudessa kerrotaankin, että uusia palvelukonsepteja voisi kehittää kahden viikon pikaprosesseissa, käytännössä oikeiden kohdemarkkinoiden ja sopivan ydinkonseptin valinta useimmiten vaatii perusteellista selvittämistä. Teollisessa ympäristössä investointi tähän varhaisen alkuvaiheen valmisteluun kannattaa ehdottomasti tehdä, sillä se evästää perusteltua päätöksentekoa ja yhteistä sitoutumista. Kuvassa 24 esitetään tavanomaisen palveluiden tuotekehitysprosessin keskeiset vaiheet ideoinnista ja esiselvityksestä konseptikehitykseen, yksityiskohtien kehitykseen, ja lopulta testaukseen ja lanseeraukseen (mukailen Cooper & Edgett 1999). Prosessin vaiheiden välissä on päätöksentekokohtat (kuvassa vinoneliö), joissa kehitettävää palvelua arvioidaan ja tehdään päätös siitä, voidaanko kehityksessä siirtyä seuraavaan vaiheeseen (Cooper & Edgett 1999).



Kuva 24. Tavanomainen palvelun tuotekehitysprosessi (Cooper & Edgett 1999 mukailen).

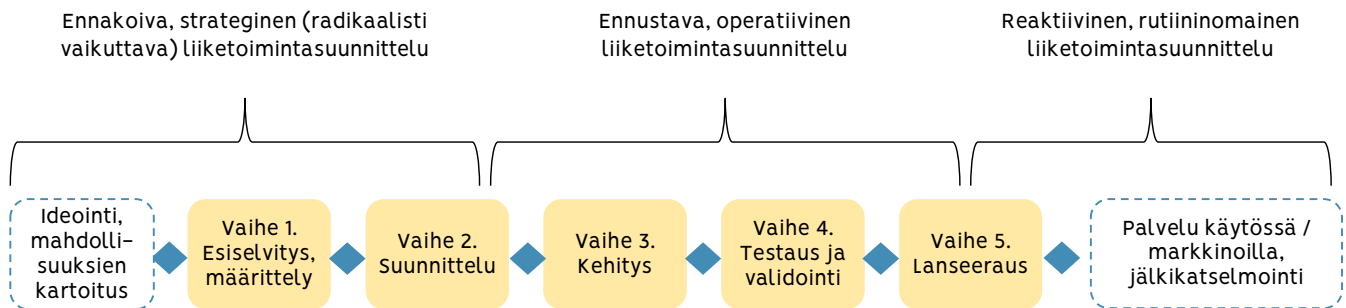
Cooper & Edgettin (1999) ”vaihe-portti” (stage-gate) -prosessimallissa korostuu viisi keskeistä asiaa, jotka käytännössä on havaittu palveluiden tuotekehityksen menestyksellekin tärkeiksi tekijöiksi:

1. keskittyminen ainutkertaiseen, asiakkaalle arvokkaaseen ja markkinoilla jotakin vajetta täyttävään palvelukonseptiin, joka erilaistaa yrityksen muista ja joka kokoaa kehittäjät yhteisen arvomahdollisuuden äärelle
2. arvoa tuottavat, tietoa integroivat ja osaamista tehokkaasti hyödyntävät työvaiheet, joiden välissä on
3. selkeät katselmoinnin ja päätöksenteon kohdat, joissa idea tai konsepti voidaan hylätä tai palauttaa edelliseen vaiheeseen,
4. työskentely monialaisessa (eli poikkifunktionaalaisessa) kehitysryhmässä, jonka työtä johtaa nimetty projektipäällikkö,
5. varhainen, strateginen liiketoimintasuunnittelu.

Näistä keskeisistä asioista palvelukonseptia, arvoa tuottavia vaiheita ja päätöksenteon kohtia käsitellään seuraavissa luvuissa tarkemmin prosessin vaiheiden mukaisesti. Työskentely monialaisessa kehitysryhmässä ja sen projektimainen johtaminen merkitsee sitä, että jo palvelutuotteen kehittämisen varhaisista vaiheista alkaen pitäisi mukana olla tietoa ja taitoa markkinoinnista, asiakaspalvelusta, tuotannosta, tuotekehityksestä ja muista oleellisista osa-alueista ja että yhden vastuullisen projektipäällikön tulisi vastata ryhmän johtamisesta (Cooper & Edgett 1999). Tämä ei kuitenkaan merkitse sitä, että kaikki palvelutuotteen kehittämiseen osallistuvat henkilöt tekisivät koko ajan yhdessä asioita, vaan pikemminkin kaikilla on omat tehtävänsä, kaikki sitoutuvat yhteiseen konseptiin, tehtävien ajoitus voi olla joustavaa ja rinnakkaista ja kaikki toimivat yhteisten päämäärien mukaisesti projektipäällikön johdolla. Jotta tällainen rinnakkainen tekeminen toimii, ryhmän työskentely voi olla hyvinkin intensiivistä ja edellyttää vaikkapa ryhmän sijoittumista samaan työtilaan tai erityisen aktiivista yhteisten tietojärjestelmien käyttöä tai muita vastaavia keinoja tiedon jakamiseen. Myös työn välitulokset on yhdisteltävä (ts. integroitava) palvelun väliversioiksi aina katselmoiteja ja päätösportteja varten.

Listauksen viimeinen tärkeä kohta varhainen strateginen liiketoimintasuunnittelu merkitsee sitä, että palvelutuotteen kehittämisessä jo ensimmäisistä vaiheista alkaen otetaan huomioon sekä asiakaskentällä olevat mahdollisuudet että kehityskustannukset, palvelun toteutuksen kustannukset ja tavat ansaita palvelulla rahaa tai muuta hyötyä. Tarkoituksena on prosessin kuluessa kerryttää tietoa asiakkaista, markkinoista ja kaupallisesta potentiaalista, auttaa asiakkaita ymmärtämään uusia arvomahdollisuuksia (esim. Cagan & Vogel 2001, Vandermerwe 2003) ja sitä kautta proaktiivisesti vähentää näihin liittyvää epävarmuutta. Toisinaan teollisissa palveluissa voi olla vaikea hahmottaa, miten markkinoita, asiakkaita ja kaupallista potentiaalia pitäisi käsitellä, kun niitä ei vielä uudelle tuotteelle oikeasti ole olemassa. Kyse on kuitenkin tiedon tuottamisesta, jossa voidaan hyödyntää monenlaisia laadullisia luovia ja analyyttisiä menetelmiä etenkin liiketoimintasuunnittelun alkuvaiheissa. Liiketoimintasuunnittelun tehtävät suuntautuvat laskennalliseen suunnitteluun vasta palvelun tuotekehitysprosessin myöhemmissä vaiheissa. Kuvassa 25 havainnollistetaan, että juuri palvelun tuotekehityksen varhaiset vaiheet sisältävät ennakoivaa, strategista liiketoimintasuunnittelua, joka vasta suunnittelun loppuvaiheilla muuttuu operatiiviseksi, kaupallisen potentiaalin volyyymi-, kustannus-, hinta- ja tuot-

toarvioita sisältäväksi liiketoimintasuunnitelluksi. Tuotteen lanseerausvaiheessa siirrytään jo palvelun rutiinomaiseen pitkän ja lyhyen aikajänteen liiketoimintasuunnitteluun.



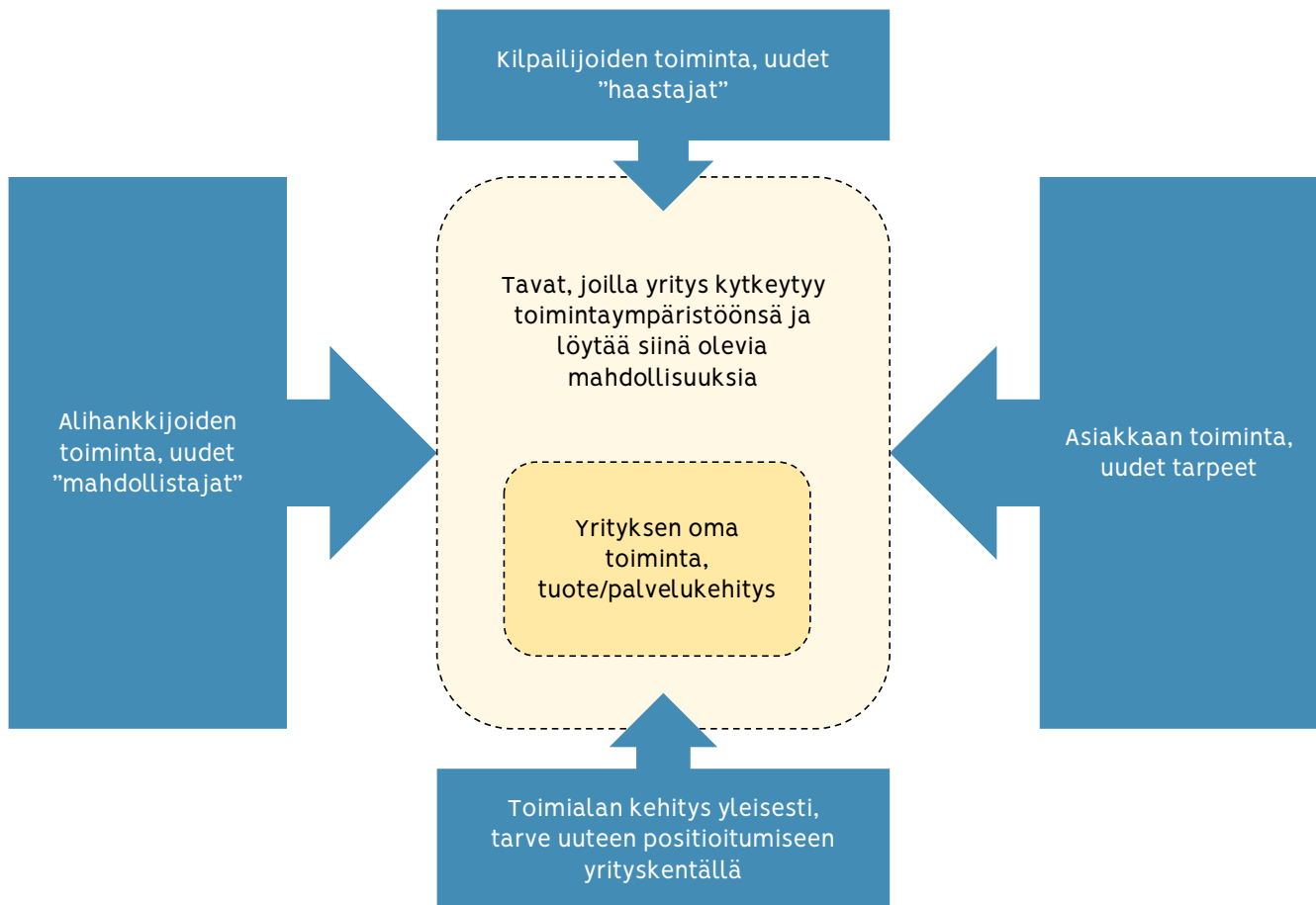
Kuva 25. Liiketoimintasuunnittelu palveluiden tuotekehityksen eri vaiheissa.

Suomalaisessa palveluihin liittyvässä keskustelussa käytetään usein termiä ”tuotteistaminen”, ts. uuden palvelun kehittäminen niin, että se on toistettavissa ja levitettävissä erilaisiin asiakassegmentteihin ja markkinoihin. Samoin saatetaan puhua ”räätälöinnistä”, ts. uuden tai vanhan palvelun ainutkertaisesta kohdentamisesta juuri tietyille asiakkaalle tai asiakasryhmälle. Kansainvälinen kirjallisuus ei kuitenkaan erottele ”tuotteistamista” tai ”räätälöintiä” palvelun tuotekehityksestä, vaan käytännössä käsittelee erillisinä tutkimushaaroina toistettaviin palvelutuotteisiin keskittyvää kehittämistä (Cooper & Edgett 1999) ja ainutkertaisiin palvelukokemuksiin tähtäävien ratkaisujen kehittämistä (esim. Davies 2003, Gann & Salter 2003). Koska teollisissa palveluissa lähtökohtana on usein juuri toistettavuus ja monistettavuus, keskitymme alla lähinnä toistettavia palvelutuotteita koskevaan kehittämiseen.

## 5.3 Uusien palvelumahdollisuuksien ideointi, esiselvitys ja rajaus

### 5.3.1 Uusien palveluideoiden tunnistaminen

Käytännön kokemukset ja monet tutkimukset ovat osoittaneet, että radikaalisti uusia palvelumahdollisuuksia ei juuri synny, jos palveluideoita kysytään suoraan asiakkailta. Kuten mainittiin luvussa 3, harva asiakas osaa itse hahmottaa omia todellisia tarpeitaan ainakaan siinä määrin, että olisi valmis arvioimaan niiden liiketoiminnallista arvoa. Uusien palvelumahdollisuuksien ideoinnissa keskeiseksi muodostuu oivallus siitä, että uusi liiketoiminta ei välttämättä synny uuden ”tuotteen” kautta, vaan uudenlaisten markkinamahdollisuuksien, verkostorakenteiden ja yhteistyösuhteiden, hinnoittelu- ja ansaintatapojen ja roolinjaon kautta. Näin ollen ideointi ei voi keskittyä vain aivoriihimäiseen irrallisten ajatusten tuottamiseen, vaan tarvitaan keinoja jäsentää ja ymmärtää etenkin asiakkaan toimintaympäristöä, toimintatapoja ja tulevaisuutta uudella tavalla. Kuvassa 26 havainnollistetaan sitä, että palvelun tuotekehityksen varhaisessa vaiheessa kannattaa tarkastella toimintaympäristöä rohkeasti ja laajasti, jotta palveluinnovaation mahdollisuus voidaan löytää (Porter 1998b mukaisesti).



Kuva 26. Uusien palveluinnovaatioiden löytäminen edellyttää tapoja katsoa toimintaympäristöä rohkeasti uudella tavalla (Porteria 1998b mukaillen).

Vandermerwe (2003) korostaa, että jo hyvin varhaisissa vaiheissa uuden palvelun kehittämistä kannattaisi tapahtua oivallus siitä, millaisessa markkinatilassa toimitaan ja millaiset tekijät edistävät asiakkaiden positiivista sitoutumista ("lock-on") yritykseen ensisijaisena palvelutarjoajana. Kuten kuvassa 26 havainnollistetaan, mahdollisuus uudenaiseen arvontuottoon voi syntyä, jos *asiakkaan toiminnassa* huomataan epäjatkuvuuksia, jotka estävät, häiritsevät tai hidastavat jonkun asiakashyödyn toteutumista (Vandermerwe 2003). Teollisessa ympäristössä esimerkiksi voitaisiin huomata, että asiakkaan käyttämistä laitteista ei kukaan kerää käytön aikaista tietoa laitekannan kunnon, suorituskyvyn tai riskien seuraamiseksi, tai laitteet huolletaan vain vikojen ilmetessä ydinprosessin tuloksellisuutta haitaten, tai asiakkaat toteuttavat ennakoivia huoltoja itse vajavaisilla resursseilla ja korkeilla keskeytetyn tuotannon kustannuksilla. Tällaiset epäjatkuvuuskohdat voivat paljastaa selkeitä uusia palvelumahdollisuuksia. Yhtä lailla kolmansien osapuolien toiminta asiakasyrityksessä voi osoittaa epäjatkuvuuksia, joihin sisältyy uusia palvelumahdollisuuksia.

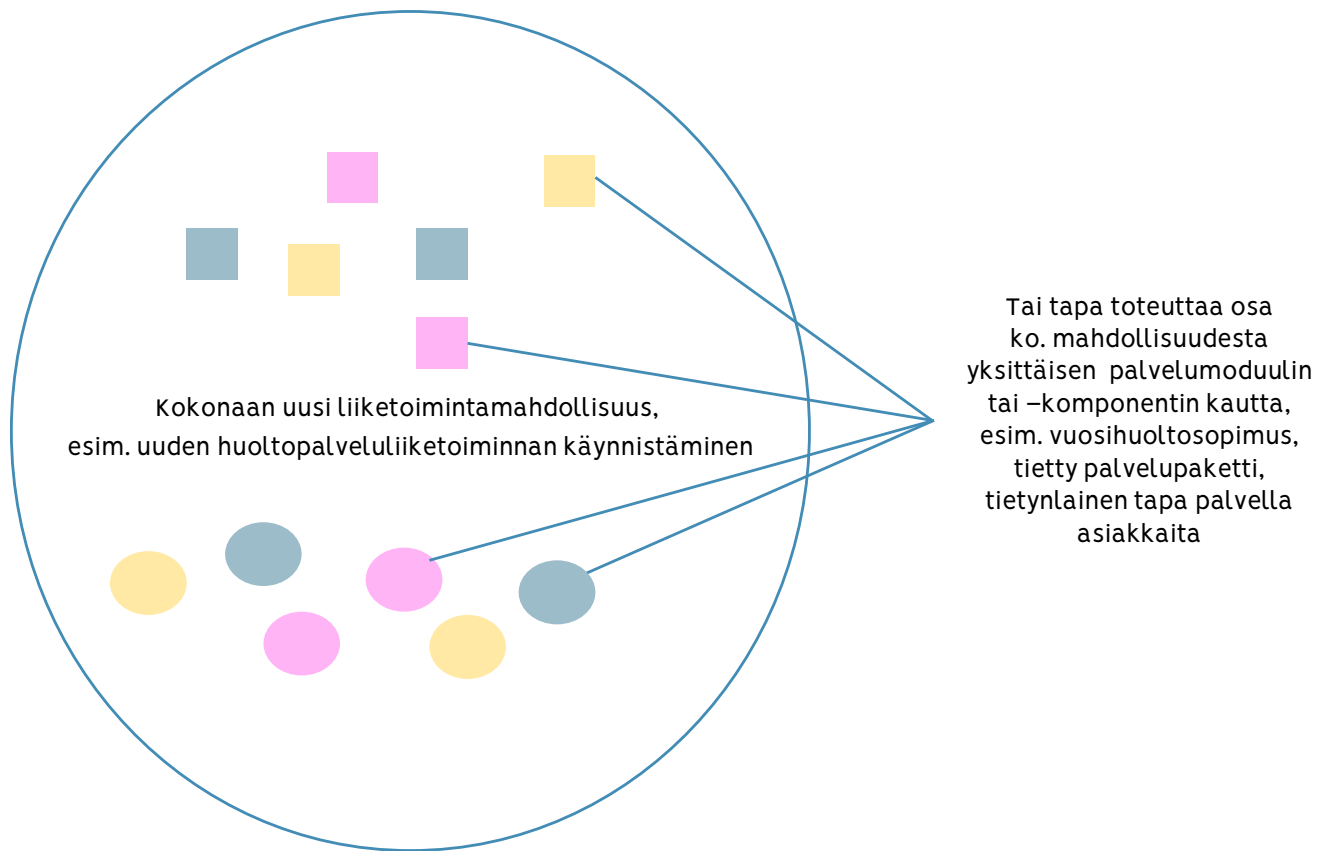


Edellisessä kuvassa havainnollistetaan, että myös toimintaympäristön muiden toimijoiden näkökulmat voivat olla hyödyksi uusien palvelumahdollisuuksien tunnistamisessa. *Toimialan kehitys* ja sen muutokset saattavat herättää mahdollisuuksia uusille palveluille monin eri tavoin. Esimerkiksi lainsäädännön muutokset kuten uudet turvallisuus-, työsuojelu- tai raportointisäädökset voivat tuoda uusia mahdollisuuksia teolliseen palveluliiketoimintaan, sillä asiakasyritys ei välttämättä halua tehdä kaikkia asioita itse ja voi suosia palveluiden ulkoistamista. Uudet toimijat toimialalla voivat tehdä mahdolliseksi sellaisia asiakaspalvelun kokonaisuuksia, joihin ei aikaisemmin ole ollut mahdollisuutta. Myös uusi teknologia toimialalla tai kytkeytyminen toiseen toimialaan voivat olla hyviä uusien palveluideoiden lähteitä. Vastaavasti *kilpailijoiden toiminta* tai toimenpiteiden puuttuminen voidaan nähdä mahdollisuutena: esimerkiksi jos keskeiset kilpailijat selkeästi painottavat kustannustehokkuutta joissakin palveluissaan ja keskittyvät hintakilpailuun, voi tämä paljastaa mahdollisuuden korkeaa arvoa ja laatua ja poikkeavia hyötyjä odottavien asiakkaiden kentässä. *Alihankkijoiden toiminta*, esimerkiksi uudet osamiset, alihankkijoiden pyrkimys uudenteknologialle ja palvelualueille ja teknologiset valmiudet niin ikään voivat luoda mahdollisuuden uusille, yhteistyössä toteutetuille palveluille.

Uusien palvelumahdollisuuksien ideointi lähtee siis liikkeelle tavoista jäsentää ja hahmottaa asiakkaiden liiketoimintaa ja siihen sisältyviä uusia arvomahdollisuuksia (Cagan & Vogel 2001, Kim & Mauborgne 2005). Michel et al. (2008) korostavat, että monet menestyksekkäät innovaatiot edellyttävät uudistusta koko palvelun logiikassa eivätkä onnistu ilman, että asiakas itsekin tavalla tai toisella osallistuu arvonmäärittelyyn tai tuottamiseen. Uudenlainen arvomahdollisuus voi usein merkitä myös sitä, että arvon tuoton tapa ja siihen osallistuvat osapuolet – ts. millaiset yritykset osallistuvat palvelulogiikaltaan uuden ratkaisun tuottamiseen – muuttuvat. Arvoverkostoja ja niiden eri osapuolia käsitellään luvussa 6.

Uusi palveluidea voi koskea kokonaan uutta liiketoimintamahdollisuutta tai osittaista tapaa toteuttaa idea, kuten esitetään kuvassa 27. Toisinaan tehdään jaottelua radikaaleihin innovaatioihin ja inkrementaaleihin (asteittaisiin) innovaatioihin, ja kummallakin tavalla voidaan lähestyä uusia palvelumahdollisuuksia. Laajoihin (radikaaleihin) uusiin liiketoimintamahdollisuuksiin voi sisältyä lukuisia pienempiä ratkaisuideoita, kun taas yksittäisistä pienistä komponentti- tai toteutustapaideoista voi myöhemmin laajentaa tuoteperheisiin. Radikaalit uuden liiketoiminnan ideat ja pienet toteutustapaideat eivät kuitenkaan välttämättä synny samoilla keinoin.

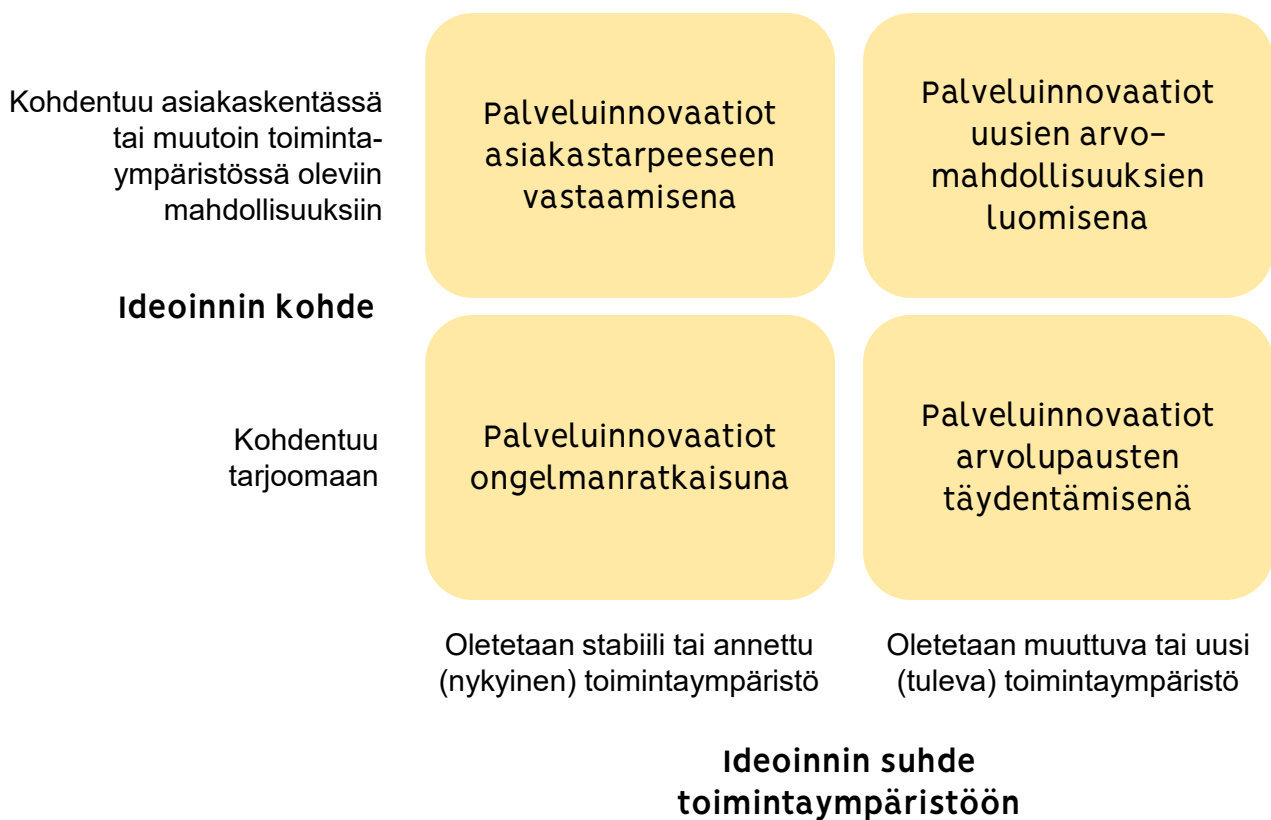
Tavanomaisessa aivoriihimäisessä tai ongelmanratkaisutekniikoiden varaan rakentuvassa ideoinnissa huomio on usein pienparantelussa, jossa oletetaan, että asiakkaiden tarpeet jo tunnetaan ja että toimintaympäristö säilyy suunnilleen samanlaisena kuin se juuri ideointihetkellä on. Tällainen ideointi johtaa harvoin kokonaan uusiin liiketoimintamahdollisuuksiin. Uusien arvomahdollisuuksien ymmärtäminen asiakkaiden liiketoiminnassa edellyttääkin sitä, että ideointiin liitetään uuden tiedon tuottamista asiakkaan maailmasta ja laajemmin toimintaympäristöstä. Ennen varsinaista ideointia on siis hahmotettava tulevaa asiakkaan toimintaa ja ympäristöä ja niiden epävarmuuksia ja tuotettava niistä tietoa. Kuva 28 viittaa siihen, että ideoinnin ja innovaation keinoja on monenlaisia ja että etenkin palveluita uudistavassa toiminnassa huomio siirtyy yrityksen omasta tarjoomasta kohti asiakaskenttää ja laajempaa toimintaympäristöä.



Kuva 27. Palveluidean kohde voi olla kokonaan uusi liiketoimintamahdollisuus tai joku sen osa.

Kuva esittää, että uusien palvelujen ideointi voi kohdistua valmistajan omaan tarjoomaan, jolloin lähtökohtana on puutteet tai mahdollisuudet palvelujen sisällössä tai toteutustavoissa. Yritys voi esimerkiksi havaita, että nykyinen reaktiivinen huoltopalvelu tulee toteutuksessaan kalliiksi, ja lähteä palveluinnovaatioissaan etsimään tehokkaampia tapoja toteuttaa huoltoa, jolloin voidaan puhua *palveluinnovaatioista ongelmanratkaisuna*. Palveluidea voi tarjooman sijasta kohdentua asiakkaiden tai muun toimintaympäristön luomiin mahdollisuuksiin, jolloin ideoinnissa lähdetäänkin ulkoisista tekijöistä. Esimerkiksi asiakas voi vaatia ennakoivaa huoltotoimintaa tai kilpailijat saattavat tarjota jo vastaavia palveluja, ja palveluinnovaatioita voidaan *toteuttaa vastaamaan tällaiseen asiakastarpeeseen*.

Ideointiin vaikuttaa se, millaisen suhtautumisen yritys ottaa ideoinnissaan toimintaympäristöönsä. Usein yritykset keskittyvät tarkasti siihen, mikä tilanne on nyt, mitä asiakas tarvitsee nyt tai mitä se voi tarjota nykyisiin tuotteisiin liittyen, sillä oletuksella, että toimintaympäristö on muuttumaton ja jatkuu nykyisen kaltaisena. Tällöin palveluinnovaatioita etsitään juuri nykyiseen tarpeeseen, kuten tapahtui edellisen kappaleen esimerkeissä. Erityisesti palvelukeskeisessä ajattelussa toimintaympäristö voitaisiin nähdä myös dynaamisena ja sen tulevaisuutta voitaisiin rohkeasti ennakoida. Tällöin ideoinnissa



Kuva 28. Erilaisia näkökulmia palveluinnovaatioon.

voidaan tarkastella esimerkiksi epävarmuuksia ja niiden herättämiä mahdollisuuksia, ennakoida teknologian ja lainsäädännön kehittymistä ja tunnistaa näiden toimintaympäristön muutosten tuomia palvelumahdollisuuksia. Yrityksessä voidaan esimerkiksi harkita *arvolupauksen täydentämistä asiakkaalle* oivaltamalla jonkin tulossa olevan teknologian luomat mahdollisuudet nykyisessä palvelutarjoomassa, tai miettiä, millaisia tarpeita asiakkaalla tulee olemaan tietyn lainsäädännöllisen muutoksen jälkeen ja näin hyödyntää palveluinnovaatiota *uuden arvomahdollisuuden luomisessa*.

Taulukossa 3 esitetään esimerkkejä tavoista, joilla uusia palvelumahdollisuuksia voidaan tuottaa sekä keinojen vahvuuksista ja heikkouksista. Taulukon ydinajatus on se, että ideointimenetelmä tai tietolähde sinällään ei ole ratkaiseva asia palvelumahdollisuuden löytämisessä, vaan pikemminkin tarvitaan tiedontuottotapoja asiakkaan maailmasta ja toimintaympäristöstä ideoiden oikeanlaiseksi kohdentamiseksi. Taulukossa mainitaan erilaisia strategiatyöskentelyn, ongelmanratkaisun ja myyntikontaktien tekniikoita, joita ideoinnissa voidaan soveltaa. Esim. Cooper & Edgett (1999) esittelevät muitakin ideointikeinoja.

Taulukko 3. Erilaisia keinoja uusien palvelumahdollisuuksien tuottamiseen.

Tietolähde uusien palvelumahdollisuuksien tuottamiseen	Vahvuus	Heikkous
Yrityksen teknologioiden tai tuotteiden täydentäjien ideointi erilaisia ideointi- ja ongelmanratkaisutekniikoita käyttäen	Tekniikoita ja vaihtoehtoja on paljon, ideoitakin saattaa syntyä paljon	Taipumus konservatiivisuuteen, inkrementaaleihin parannuksiin ja oletuksiin stabiilista toimintaympäristöstä
Asiakkailta kysyminen, esim. asiakastytyväisyys- ja asiakastarvekyselyt	Suora, nopea tieto Osoittaa samalla asiakkaasta huolenpitoa	Usein konservatiivista tietoa, johtaa inkrementaaleihin parannuksiin, reaktiivista
Business intelligence: markkinoiden trendien ja asiakaskäyttäytymisen seuraaminen	Jatkuvuus, mahdollisuus organisaation oppimiseen	Usein konservatiivista tietoa, johtaa inkrementaaleihin parannuksiin, reaktiivista
Asiakkaiden toimintaympäristön analysointi ja kuvaaminen, esim. PESTEL-analyysi (poliittiset, ekonomiset, sosiaaliset, teknologiset, ekologiset ja lailliset tekijät toimintaympäristössä)	Strateginen, kokonaisvaltainen lähestymistapa; proaktiivista, voi olla asiakkaillekin hyödyksi	Työlästä, etenkin jos on paljon eri sektorien asiakkaita. Tiedon hankkiminen voi olla vaikeaa; Löytyykö oikeita resursseja
Asiakkaiden strategioiden, toiminnan ja ostokäyttäytymisen kuvaaminen, esim. myyjillä viitekehys asiakkaiden toiminnan analysointiin ja asiakaskannan segmentointiin	Myyntityötä jäsentävä ja yhteisymmärrystä lisäävä lähestymistapa; proaktiivista, voi olla asiakkaillekin hyödyksi	Työlästä, etenkin jos on paljon eri sektorien asiakkaita. Tiedon hankkiminen voi olla vaikeaa; Löytyykö oikeita resursseja
Asiakkaiden liiketoimintaan vaikuttavien muutostekijöiden ja epävarmuuksien kuvaaminen, esim. skenaarioanalyysi asiakkaiden liiketoiminnassa	Strateginen, kokonaisvaltainen lähestymistapa; proaktiivista, voi olla asiakkaillekin hyödyksi	Työlästä, etenkin jos on paljon eri sektorien asiakkaita. Tiedon hankkiminen voi olla vaikeaa; Löytyykö oikeita resursseja
Kilpailijoiden arvotekijöiden analysointi, esim. yrityksen omiin arvotekijöihin verraten	Paljastaa erottautumisen mahdollisuuksia; asiakasarvo etusijalla	Osittain reaktiivista; osataanko tunnistaa oikeat arvotekijät; löytyykö oikea tieto
Yrityksen omien voimavarojen ja/tai alihankkijoiden yms. yhteistyökumppanien voimavarojen analysointi asiakkaan arvo-odotusten kautta	Voi paljastaa vajeita ja kehittymismahdollisuuksia; asiakasarvo etusijalla	Osittain reaktiivista; löytyykö oikea tieto asiakkaan arvo-odotuksista
Yrityksen nykyisen tarjooman / valmiuksien kytkeminen johonkin uuteen osaamiseen tai tietoon (esim. lainsäädännön muutos)	Valppaus ympäristön muutoksille; proaktiivista suhteessa toimialaan	Reaktiivista suhteessa asiakkaaseen; löytyykö sopivaa luovuutta ja rohkeutta
Jne.		

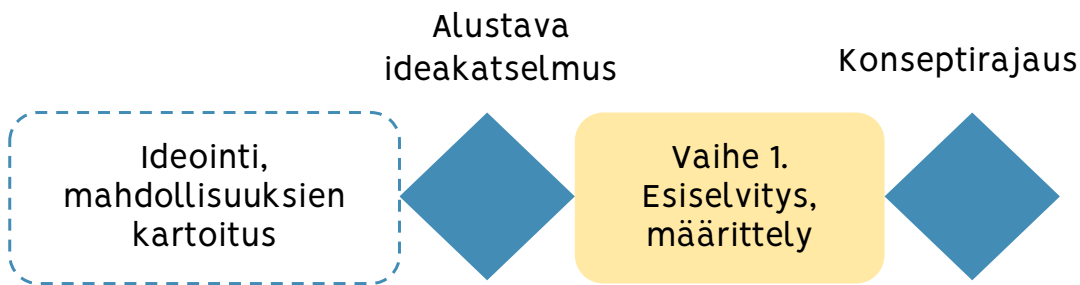
Asiakkaan toiminnan ja toimintaympäristön ymmärtäminen ja kuvaaminen voi edellyttää monenlaisia tiedonkeruuta esimerkiksi haastattelemalla, havainnoimalla, kyselyillä tai dokumentteja ja julkista viestintää seuraamalla. Uusia palvelumahdollisuuksia voi löytyä niin asiakkaalle tärkeitä asioita tiedustelemalla ja reklaamaatio- tai palautedataa analysoimalla kuin toimitusketjujen ruohonjuuritason toimintaa havainnoimalla. On tärkeää oivaltaa, että uudet palvelumahdollisuudet eivät välttämättä ratkaise menneisyyden ongelmia tai tarpeita, vaan syntyvät asiakkaiden tulevaisuuden olosuhteista ja tarpeista.

Ideointitekniikoiden lisäksi yritykset voivat parantaa mahdollisuuksiaan asiakassuuntautuneeseen uusien palveluiden kehittämiseen vaikuttamalla työympäristöön ja sen innovatiivisuuteen. Esimerkiksi ammatti-, koulutus- ja kulttuuritaustaltaan erilaisten ihmisten sekoittaminen aktivoi keskustelua, jossa asioiden näkeminen uudella tavalla ja myös ideoiden tuottaminen tulee paremmin mahdolliseksi. Istumajärjestys ja sen muutokset, työvälineet (ml. yhteiset tietojärjestelmät), tilaisuudet henkilöstön ja asiakkaiden edustajien vuorovaikutukselle, eri ryhmiä yhteen tuovat tilaratkaisut, innovaatioihin liittyvät palkkiot ja sanktiot sekä yhteisössä oleva innovaatiokulttuuri vaikuttavat vahvasti siihen, millä tavoin työyhteisön arjessa voi syntyä uusia palvelumahdollisuuksia. Jopa yhteiset ulkoilu- ja juhlatilanteet voivat edistää sopivanlaista innovatiivisuutta.

### 5.3.2 Alustava ideakatselmus

Palveluideat kannattaa kuvata ja dokumentoida hyvin, jotta niitä voidaan arvioida myös perustellusti. Tämä voi edellyttää yhdenmukaista idean kuvaustapaa, esimerkiksi työpohjaa, jossa palveluidean keskeiset osatekijät esitetään tiiviisti. Usein on tarpeen raportoida ja esitellä vaihtoehtoiset ideat vertailukelpoisesti niin, että useampien ideoiden joukosta voidaan valita parhaat esiselvitettäväksi, mikä merkitsee kilpailevien ideoiden taulukointia tai jopa tietokantaratkaisua, jossa ideat dokumentoidaan ja säilötään. Tällaisten ideapankkien rooli on aktivoida organisaatiossa tapahtuvaa ideointia ja asiakasrajapinnassa tapahtuvaa asiakastiedon jäsentelyä uusiksi ideoiksi, tehdä mahdolliseksi ideoiden systemaattinen arviointi ja ylläpitää rekisteriä esitetyistä ja käsitellyistäkin ideoista, jotta samaa työtä ei toistettaisi useita kertoja ja että aiemmin hylättyjä ideoita voidaan poimia uudelleenkäsitteilyyn, jos olosuhteet muuttuvat idealle suotuisiksi.

Jos yrityksellä on käytettävissään paljon erilaisia palveluinnovaation ideoita tai aihioita, on tarpeen tehdä karsintaa, jotta voimavarat voidaan keskittää parhaisiin ideoihin ja niiden edellyttämään esiselvitykseen. Ideoinnin ja esiselvityksen välissä voikin olla alustava ideakatselmus (ks. kuva 29), jossa arvioidaan idean strategista merkitystä, markkinamahdollisuuksia, teknistä toteuttamiskelpoisuutta sekä mahdollisia riskejä ja rajoitteita. Cooper & Edgett (1999) kuvailevat tätä varhaista katselmusta ”helläkätiseksi”, sillä innovaation varhaisessa vaiheessa ideoita koskevaa tietoa on vasta kovin vähän käytettävissä ja ajatuksena on vielä rohkaista houkuttavan palvelumahdollisuuden kehittelyyn, ei niinkään rajoittaa sitä. Usein varhaiseen katselmukseen riittää yksinkertainen kysymyslista, jossa mahdottomat ideat saadaan karsittua pois ja houkuttavimmat tunnistettua.



Kuva 29. Keskeiset katselmukset ja päätökset palvelun tuotekehitysprosessin ideointi- ja esiselvitysvaiheissa.

### 5.3.3 Esiselvitys ja konseptirajaus

Jo ideoinnin yhteydessä tai viimeistäänkin parhaiden ideoiden valikoinnin jälkeen on tarpeen esiselvitää teknologisia edellytyksiä, markkinoiden mahdollisuuksia, lainsäädännön rajoitteita ja kaupallista potentiaalia karkealla tasolla, jotta voidaan tehdä päätelmiä palvelumahdollisuuden houkuttavuudesta. Tarkoituksena on tuottaa tietoa, jonka varassa palvelukonseptia voidaan fokusoida ja kohdentaa oikeaan asiakaskenttään. Tässä yhteydessä pitäisi pystyä ymmärtämään asiakaskentässä oleva todellinen arvomahdollisuus sekä käsitteellistämään, kuvaamaan karkealla tasolla se palvelutuotteen mahdollisuus, jota yrityksen kannattaisi lähteä kehittämään (Cagan & Vogel 2001). Esiselvitys voi koostua esimerkiksi seuraavista osa-alueista (Cooper & Edgettia 1999 mukailten):

1. konseptin ydinideat (tarve, hyödyt, vertailu olemassa oleviin tarjoomiin)
2. alustava markkina-arvio (markkinan olemassaolo, markkinan koko, markkinan valmius palvelun omaksumiseen ja ostoon)
3. alustava tekninen ja toteutustavan arvio (tekniset ja prosessin vaihtoehdot, kustannukset, aikatarve, vaatimukset, riskit)
4. alustava liiketoiminnan arvio (karkea taloudellinen arvio myynnistä, investoinneista, takaisinmaksuajasta, riskeistä, laillisista tekijöistä)
5. alustavat yhteistyötarpeet (tee itse vs. osta -arvio; alihankinnat, asiakassuhteet, uudet kumppanit, vaihtoehdot)
6. mahdolliset rajoitteet

Uuden palvelun esiselvitys voi vaatia joidenkin viikkojen työn, konseptin uutuusarvosta ja olemassa olevan tiedon määrästä riippuen. Esiselvittäminen on eräänlaista "etsivän" työtä (Cooper & Edgett 1999) ja voi edellyttää monenlaista tiedonhankintaa ja -analyysiä käyttämällä olemassa olevia tietokantoja ja julkaisuja tai uutta ideaa koskevia haastatteluja, fokusryhmiä, vertailuja tai muuta aineistokeruuta sekä oman henkilökunnan asiantuntijuutta, ongelmanratkaisua ja luovuutta. Jokaisella yrityksellä saattaa olla hieman erilaiset rutiinit esiselvityksen toteutukseen.

Esiselvitetty idea pitäisi arvioida hieman tarkemmin ja tiukemmin kuin varhaisen vaiheen idea, sillä konseptikehitys saattaa vaatia selkeitä resurssi-investointeja (Cooper & Edgett 1999). Idea arvioidaan siis uudelleen kootun uuden tiedon valossa, ja arvioinnin pohjalta tehdään päätös konseptirajauksista ja kehitykseen etenemisestä. Edellä kuvatut varhaisen katselmuksen kriteerit ovat voimassa myös esiselvityksen jälkeen, mutta joiltakin osin pystytään jo tarkempaan arviointiin. Esimerkiksi markkinan laajuuden ja kaupallisen potentiaalin osalta esiselvitys saattaa tuottaa numeerisia arvioita, joiden osalta voidaan arvioida kaupallisen mahdollisuuden houkuttavuutta. Vastaavasti teknisen ja kumppaniselvityksen osalta voi paljastua joitakin sellaisia rajoitteita, jotka selvästi estävät konseptin toteuttamismahdollisuudet tai heikentävät sen houkuttavuutta. Konseptirajauspäätöksen yhteydessä eri ideoita ja niiden houkuttavuutta voidaan verrata keskenään esiselvityksessä kerätyn tiedon avulla.

## 5.4 Palvelun suunnittelu ja toteutustaparatkaisun kehittäminen

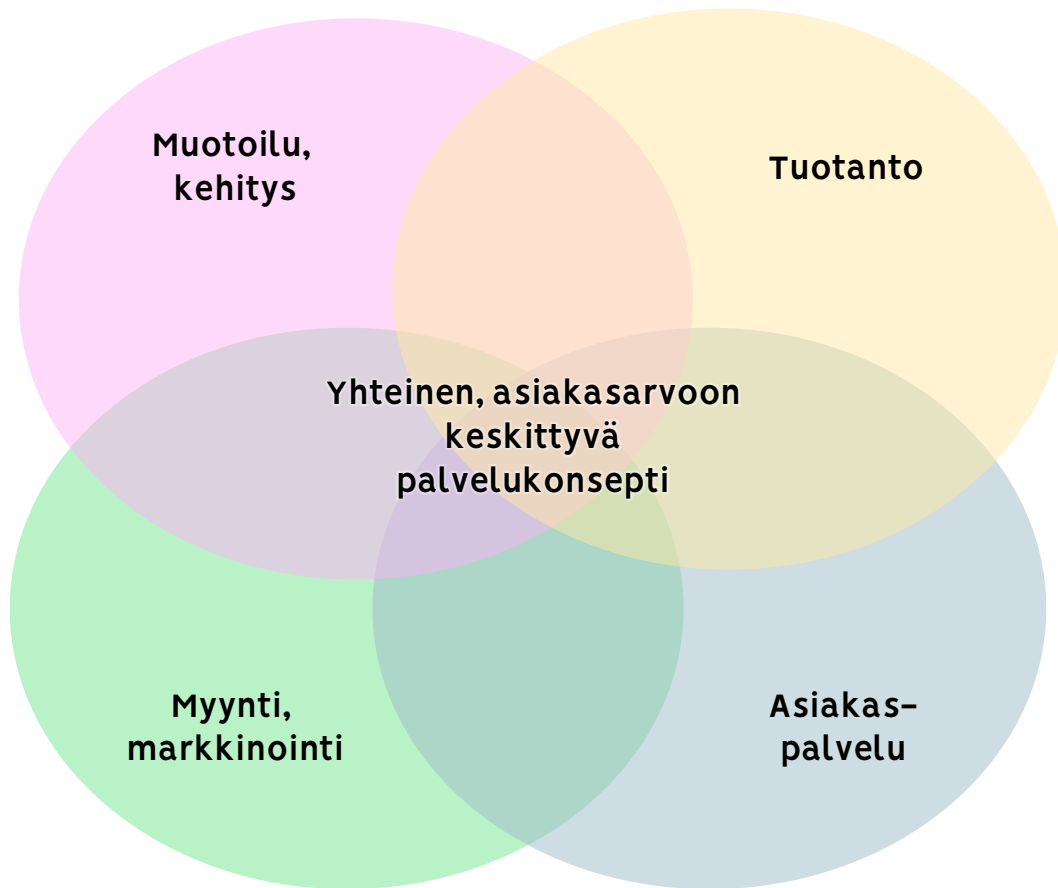
### 5.4.1 Suunnittelu

Palveluiden tuotekehityksessä (niin kuin muussakin tuotekehityksessä) on tärkeää, että ratkaisu asiakkaan arvo-odotuksiin on sekä asiakkaalle houkuttava että liiketaloudellisesti kannattava ja toteuttamiskelpoinen. Suunnittelun ja yksityiskohtien kehittämisen yhteydessä luodaan käytännössä valmiudet palvelun toteuttamiseen liiketaloudellisesti kannattavalla tavalla. Kun yksi palveluiden tuotekehityksen menestystekijöistä oli keskittyminen ainutkertaiseen, asiakkaalle arvokkaaseen ja markkinoilla jotakin vajetta täyttävään palvelukonseptiin, juuri tämä konsepti ja siihen liittyvä liiketoimintamalli on kehittämistyön ytimessä.

Lupaava palvelukonsepti:

- on hyvin kohdistettu ja rajattu – kaiken kattavat yleiskonseptit eivät yleensä toimi
- täyttää asiakkaan tarpeen – vastaa johonkin arvo-odotukseen tai ratkaisee jonkin ongelman
- on kekseliäs, innovatiivinen – ei toista vanhaa
- on ainutlaatuinen – voi erilaistaa yrityksen suhteessa kilpailijoihin
- on toteuttamiskelpoinen – sopii tai on vietävissä asiakkaan elämään kohtuullisilla resursseilla
- osoittautuu kannattavaksi kohtalaisella aikajänteellä – ansaintamalli toimii

Luvussa 2 on jo määritelty palvelukonsepti ja luonnehdittu sen merkitystä asiakkaan odotuksia ja palveluita tarjoavan yrityksen resursseja ja strategiaa yhdistävänä käsitteenä. Palvelun tuotekehityksen yhteydessä palvelukonsepti suuntaa monialaisen ryhmän työtä nimenomaan asiakkaan arvo-odotusten täyttämiseen. Kuvassa 30 havainnollistetaan, että organisaation eri toimintojen osaamiset nivoutuvat yhteen juuri palvelukonseptin kautta. Onnistuneen palvelukonseptin luomiseksi tarvitaan monialaista tiimiä, jotta saadaan näkemyksiä kaikilta oleellisilta organisaation alueilta (Cooper & Edgett 1999). Esimerkiksi tuotanto, muotoilu ja kehitys voivat tarjota näkymää palvelun toteutettavuuteen ja erilasiin rajoituksiin ja toisaalta asiakaspalvelu ja markkinointi voivat tuoda näkemystä siitä, millaisia tarpeita ja toiveita asiakaskenttä viestii. Olennaista on, että kaikki eri toimintojen edustajat saadaan sitoutumaan yhteen yhteiseen palvelukonseptiin, joka on linjassa yrityksen strategian kanssa.



Kuva 30. Yhteinen palvelukonsepti yhdistää monialaista ryhmää ja integroi sen työskentelyä (Cagan & Vogelia 2001 mukaillen).

Cooper & Edgett (1999) jakavat prosessimallissaan palveluiden kehitystyön suunnitteluvaiheeseen (joka painottaa palvelun yksityiskohtien ja liiketoimintamalliehdotuksen suunnittelua) ja palvelun toteutus-taparatkaisun kehittämiseen. Rajanveto eri vaiheiden välillä ei ole täysin selvä, joten tässä luvussa käsitellään palvelun suunnittelua ja tuotteistamista kokonaisvaltaisesti. Päätös liiketoimintamallista on kuitenkin kehittämiseen sisältyvä keskeinen, selvästi strateginen välietappi, joka edellyttää hyvää valmistelua.

Suunnitteluvaiheessa tuotetaan esiselvitystä yksityiskohtaisempaa tietoa, jonka varassa verifoidaan palvelun houkuttavuus ja toteuttamiskelpoisuus sekä tehdään tarkka arvio siihen sisältyvästä ansaintamahdollisuudesta. Suunnitteluvaiheessa luodaan palvelulle konsepti ja liiketoimintamalliehdotus (business case) sekä projektisuunnitelma kehitystyön toteuttamiseen. Suunnitteluvaihe saattaa kulluttaa selvästi enemmän aikaa ja resursseja kuin esiselvitys, vaihdellen muutamasta kuukaudesta jopa vuosiin. Usein kuitenkin suunnittelu toteutetaan vielä muiden tehtävien ohella, ts., eri alojen edustajat työskentelevät uuden konseptin parissa vain pienellä panoksella. Suunnitteluvaiheen osatehtäviä voidaan myös hankkia ulkopuolisilta palvelutarjoajilta, kuten konsulteilta. Suunnitteluvaiheen yhteydessä voidaan tehdä laajempi konseptiselvitys tai toteutettavuusanalyysi, jonka tarkoituksena on mm.



- täydentää ja edelleen kehittää palvelukonseptia ja siihen liittyviä hyötyjä ja mahdollisuuksia
- tunnistaa ne puitteet ja rajoitteet, joissa palvelukonsepti on toteuttamiskelpoinen
- tunnistaa konkreettisia vaatimuksia palvelukonseptin parhaaseen mahdolliseen toteutukseen
- tunnistaa vaihtoehtoisia palvelun toteuttamistapoja
- tuottaa tietoa tarkempaan liiketoimintasuunnitteluun ja projektisuunnitteluun (go/no-go -päätöksentekoon)

Suunnitteluvaiheeseen voisi kuulua mm. seuraavia osa-alueita (Cooper & Edgettia 1999 mukailten):

1. markkina- ja käyttäjätutkimus (todellisten tarpeiden ja mieltymysten selvittäminen, suorituskykyvaatimukset, toiveet)
2. käyttötapa- ja asiakaskokemustutkimus (arvio hyödyistä ja taloudellisesta arvosta, jonka konsepti voi tuoda asiakkaan toiminnassa)
3. kilpailutilanteen tutkimus (suorat ja epäsuorat kilpailijat, kilpailevat tarjoamat, vahvuudet, heikkoudet, strategiat, kilpailuvaltit)
4. tekninen tutkimus (vaatimusten määrittely, spesifikaatio, toteuttamiskelpoisuus, kehityssuunnitelma, kustannukset, aikataulu)
5. konseptin testaus (ensimmäiset kokeilut, esim. simuloinnit, potentiaalisten asiakkaiden kanssa, selviytykset ostoajankohdista)
6. alihankkija- ja kumppanitutkimukset (roolijako, tarkat verkostosuhteet, tarjouspyynnöt ja kumppanisuhteiden luominen, sopimusehtojen määrittely)
7. toimitustapavaihtoehtojen analyysi (palveluoperaatiot, organisointi, toimituskanavat, investoinnit)
8. kehitysprojektin suunnittelu (projektin perustelu, tarkat hyöty-, kustannus- ja tuottoarviot eli business case, toteutussuunnitelma, kehityksen aikataulutus ml. ominaisuuksien aikataulutus ja variantit)

Suunnitteluvaiheessa toteutettavan konseptiselvityksen pitäisi tuottaa pitkälle viety **palvelukonsepti**, ts., selkeä ehdotus siitä, millaista hyötyä ja kokemusta asiakkaalle halutaan tarjota ja miten se liittyy yrityksen strategiaan. Palvelukonsepti voidaan kuvata monin eri tavoin, ja tärkeää onkin hyvä dokumentaatio, sillä alustavia konseptikuvauksia voidaan jalostaa vähitellen viestintä- ja myyntimateriaaleiksi sekä oman organisaation toimintaa ohjeistaviksi prosesseiksi (blueprinteiksi).

Oleellista on tunnistaa asiakkaalle arvoa tuottavia tekijöitä kaikilla palvelukonseptin osa-alueilla ja pystyä määrittämään sellainen konsepti, joka poikkeaa riittävässä määrin kilpailevasta tarjonnasta edistääkseen yrityksen onnistumista palvelussa. Kuvassa 31 esitetään yksinkertaistettu tapa luonnehtia palvelukonsepti niin, että asiakkaan näkökulma korostuu (Johnston & Clark 2005 mukailten).

Esimerkkinä palvelukonseptista voisi toimia vaikkapa raskaita ajoneuvoja myyvän yrityksen (tässä esimerkissä kuvitteellinen yritys Raamy) uusi koulutuspalvelu, jonka konseptikuvaus esitetään kuvassa 31. Raamy hyödyntää ajoneuvoissaan erilaisin anturein kerättävää, tietojärjestelmiin koottavaa tietoa ajonopeuksista, kiihtyvyyksistä, polttoaineen kulutuksesta, renkaiden kulumisesta yms. ajon laatua ja tehokkuutta kuvaavista asioista. Palvelun tarkoituksena on tuottaa asiakkaan ajoneuvon kuljettajille

koulutus, jossa aiemman datan perusteella palvelun tarjoaja voi päätellä millä osa-alueilla asiakkaan kuljettajilla on parannettavaa. Näin palvelun tarjoaja voi suunnata koulutusta asiakkaan ajoneuvojen kuljettajille niin, että se voi puuttua juuri niihin asioihin, jotka kyseisen asiakkaan kohdalla vaativat eniten parannusta. Näin palveluntarjoaja voi auttaa asiakasta säästämään niin polttoainekulutuksessa kuin ajoneuvon huolto- ja varaosakustannuksissa.

## Palvelukonseptin ydinidea ja lyhyt kuvaus

Koulutuspalvelu Raamyn asiakkaiden kuljettajille

- Tavoitteena parantaa kuljettajien ajotapoja
- Palvelu räätälöidään aiemmin kerätyn asiakaskohtaisen datan perusteella kullekin asiakkaalle

### Palvelukokemus

*Mitä asiakas kokee palveluprosessissa*

- Asiantunteva lähiopastus
- Yksilöity, ajotapoihin perustuva, koulutus
- Kuljettajan ammattitaidon korostaminen
- Joustava toteutuksen aikatauluttaminen

### Palvelun tuotos

*Mitä asiakas saa palvelun tuloksena*

- Kuljettajien ajotapojen muutos
- Säästöt sekä polttoainekustannuksista että varaosien ja huoltotarpeen vähenemisestä
- Vähentyneet ajonkeskeytykset kalustoa säästävien ajotapojen kautta
- Ideoita ekologisempaan ajoon

### Palveluoperaatiot ja –järjestelmät

*Miten palvelu toimitetaan*

- Aiemmin kerätyn kuljettajien ajodatan analysointi
- Ammattitaitoiset kouluttajat
- Koulutusmateriaali

### Palvelun arvo

*Minkä lisäarvon asiakas saa palvelun kautta (hyöty vs. kustannukset)*

- + Säästöt (€)
- + Kuljettajien parempi motivaatio
- Palvelun hinta (€)
- Kuljettajien kouluttamiseen käytetty aika

Kuva 31. Palvelukonseptin osatekijät (mukailen Johnston & Clark 2005) ja esimerkit siitä, mitä näihin voisi sisältyä Raamyn koulutuspalvelun tapauksessa.

Lisäksi konseptiselvityksessä pitäisi päätyä konkreettiseen kuvaukseen tavasta, jolla palvelusta saadaan liiketoiminnallista hyötyä, eli liiketoimintamalliehdotukseen (business case). Business case voi sisältää mm. kohdemarkkinan rajauksen ja suuruuden, palvelukonseptilla toimitetut asiakashyödyt, palvelukonseptin asemoinnin ko. markkinassa, odotetut tuotot palvelun elinkaarella, suunnitellut investoinnit, investoinnin takaisinmaksusuunnitelman sekä liiketoimintaan sisältyvät riskit. On selvää, että liiketoimintamalli voi jalostua kehittyneempään muotoon koko kehitysprosessin ajan, ja siksi on syytä tehdä eroa liiketoimintamalliehdotuksen (business case) ja toteutuvan liiketoimintamallin (business model) välillä.

Business casessa uutta palvelua kehittävän työryhmän tulee tunnistaa ja kuvata ne mekanismit, joilla uusi palvelu luo arvoa asiakkaille (sekä hyödyt että kustannukset) valikoiduissa kohdemarkkinoissa, tietyllä aikajaksolla ja joilla nämä muunnetaan palveluntarjoajan omaksi liiketoiminta-arvoksi (sekä hyödyt että kustannukset). Näiden pohjalta yritys voi laskea uuden palvelun tuottaman ansaintamahdollisuuden. Business casea varten siis tarvitaan tietoa mm: A) asiakkaiden saamista hyödyistä, B) siitä, mitä asiakkaat maksavat palvelusta palveluntarjoajalle, C) asiakkaiden määrästä tarkastelun kohteena olevalla aikajaksolla mahdollisesti eri markkina-alueilla (ts. palveluvolyymistä), D) palvelun kehittämisen ja tuottamisen aiheuttamista kustannuksista palveluntarjoajille, sekä E) muista palveluntarjoajan saamista hyödyistä.

Tarkastelemme tässä liiketoimintamalliehdotusta edellä kuvatun, raskaita ajoneuvoja toimittavan yrityksen Raamyn koulutuspalvelukonseptiesimerkin kautta. A) Raamy on laskenut, että 100 000 km:n vuotuisessa ajossa ajotapoja kehittämällä asiakas voi säästää 500 €/auto. Tällöin asiakasyritys, jolla on 50 autoa, voisi säästää 25 000 €/vuodessa polttoainekustannuksina ja vähentyneenä huoltojen ja varaosien tarpeena. Tällaiset laskelmat ovat merkittäviä paitsi business case -vaiheessa myös palvelua hinnoiteltaessa ja palvelun hyötyjen esittelyssä asiakkaille. B) Raamy on tarkastellut erilaisten koulutusten markkinahintoja ja pohtinut asiakkaiden koulutuksesta saamia hyötyjä, ja se on näiden pohjalta suunnitellut pienryhmässä toteutettavan koulutuspalvelun hinnaksi 3500 € /toteutuskerta. Jos em. asiakas toteuttaisi kuljettajakoulutuksen viidessä ryhmässä ja saisi kuljettajien ajotapoja muutettua sen mukaisesti, asiakkaan investointi tulisi maksettua takaisin jo alle vuodessa.

C) Kohdemarkkinoiden osalta Raamyn tapauksessa palvelu rajataan alussa vain Raamyn valmistamiin ajoneuvoihin Euroopassa. Raamyllä on 2000 asiakasta Euroopan alueella, ja näistä 5 % (100 asiakasta) ennustetaan hyödyntävän koulutuspalvelua ensimmäisen vuoden aikana. Asiakaskysynnän arvioidaan kasvavan 8 %:n tasolle (160 asiakasta) seuraaviksi kahdeksi vuodeksi. Asiakasyrityksillä on erittäin vaihteleva määrä autoja ja kuljettajia käytössään; Raamy olettaa laskelmissaan, että koulutuksia toteutettaisiin 1 kpl/asiakasyritys.

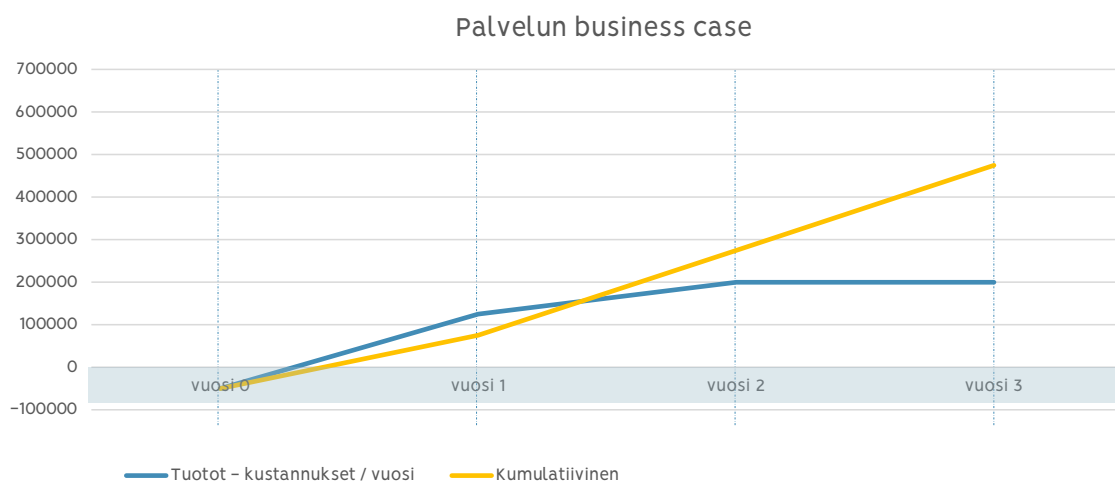
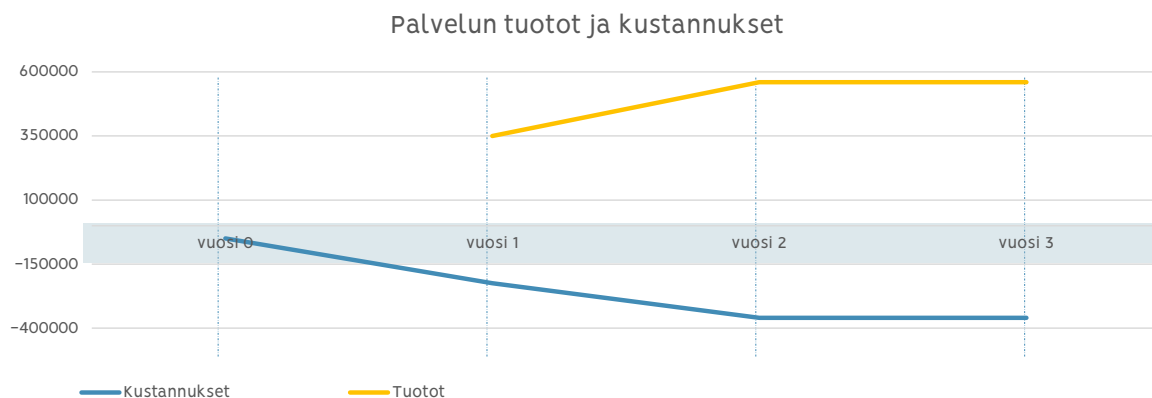
D) Koulutuspalvelun kehitys vaatii yhden ihmisen työpanoksen noin puolen vuoden ajan. Vaadittu työpanos on perinteistä koulutusta suurempi analyysi- ja seurantamallin räätälöinnin ja data-analyysin toteuttamisen takia. Oletetaan, että vuoden palkka sivukuluineen on noin 100 000 €. Raamylle palvelun toteutuskustannuksista suurin on kouluttajien palkka. Yhden asiakkaan pienryhmän koulutuksen valmisteluun, toteutukseen ja kouluttajan matkoihin tarvitaan noin 2,5 työpäivää. Myös työntekijän koulutukselle ja ylläpitäville tehtäville yms. epävarmuuksille tulee varata aikaa. Näin yksi työntekijä voi toteuttaa noin 80 koulutusta vuodessa, jolloin ensimmäisenä vuonna tarvitaan noin 1,25 työntekijää ja toisena ja kolmantena vuonna tarvitaan 2 työntekijää. Lisäksi koulutuksiin tulee varata materiaaleja ja matkakulut, joista kustannuksia kertyy keskimäärin noin 1000 €/koulutus. Raamyn ajoneuvoissa on jo tarvittavat sensorit ja etäyhteydet, joilla tuotetaan vaadittu tieto ajotapojen analysoimiseen, joten näistä ei aiheudu kustannuksia. E) Raamylle keskeinen epäsuora hyöty palvelusta on asiakassuhteiden ylläpito ja mahdolliset referenssihyödyt uusien asiakkuuksien syntyyn, mutta yksinkertaistamisen vuoksi näille ei ole tässä laskettu rahallista arvoa.

Jos em. laskelmien mukainen liiketoiminta toteutuu, tuottaa palvelu lähes 500 000 € voittoa ensimmäisen kolmen vuoden aikana (Taulukko 4). Voitto on vielä suurempi, jos kouluttajat pystyvät yhdistelemään useamman koulutuksen matkoja ja jos samat asiakkaat tilaavat useammalle pienryhmälle koulutuksia siten että toteutuskertojen resurssitarve saadaan suunniteltua pienemmäksi (jolloin kustannukset ovat suunniteltua alhaisemmat). Yrityksen kannattaa tehdä lisälaskelmia mm. sen suhteen, millä myyntimäärällä palvelut pysyvät voitollisina ja millä ehdotettua alemmalla hinnalla palveluja kannattaa myydä, jos kysyntä ei kehity toivotulla tavalla. Lisäksi asiakkaan saamia hyötyjä kannattaa laskea tarkemmin sekä toteuttaa takaisinmaksuajan ja parhaiden ja huonoimpien mahdollisten tapahtumien (best case ja worst case scenario) laskelmia.

Syntyvien kustannusten ja tuottojen laskennan lisäksi business casessa on hyvä tarkastella kriittisesti, millaisia riskejä palveluun liittyy. Esimerkiksi Raamyn tapauksessa keskeisiksi riskeiksi voidaan tunnistaa: i) asiakkaan kuljettajien kiinnostuksen puute ja siitä johtuva mahdollisuus, etteivät kuljettajat muuta toimintatapojaan koulutuksesta huolimatta, ii) asiakkaiden siirtyminen ekologisempiin ajoneuvoihin (esim. lainsäädännön muutosten seurauksena), joita Raamyn valikoimiin ei vielä kuulu ja palve-

Taulukko 4. Esimerkkilaskelma koulutuspalvelun kolmen vuoden tuotto- ja kustannusrakenteesta (ks. kuvaajat seuraavalla sivulla).

Raamyn koulutuspalvelu		kpl	€/kpl	€/1 vuosi	Yhteensä
<b>Koulutuspalvelun kustannukset</b>					
Vuosi 0	Kehitys	0,5	100 000	50 000	
Vuosi 1	Kouluttajat	1,25	100 000	125 000	
	Materiaalit ja matkakulut	100	1000	100 000	
				<b>225 000</b>	
Vuosi 2	Kouluttajat	2	100 000	200 000	
	Materiaalit ja matkakulut	160	1000	160 000	
				<b>360 000</b>	
Vuosi 3	Kouluttajat	2	100 000	200 000	
	Materiaalit ja matkakulut	160	1000	160 000	
				<b>360 000</b>	
<b>Yhteensä</b>					<b>995 000 €</b>
<b>Koulutuspalvelun tuotot</b>					
Vuosi 1		100	3 500	350 000	
Vuosi 2		160	3 500	560 000	
Vuosi 3		160	3 500	560 000	
<b>Yhteensä</b>					<b>1 470 000 €</b>



lun jääminen siksi turhaksi ja iii) epätarkkuudet mittajärjestelmissä tai tiedon analysoinnissa, jolloin palvelun tavoitteita ei voida täyttää. Riskien tunnistamisen yhteydessä on oleellista pohtia kuinka ne toteutuessaan vaikuttavat palvelun menestymiseen markkinoilla ja sen taloudelliseen kannattavuuteen.

Joissakin yrityksissä business case on lähinnä taloudellinen kannattavuuslaskelma (ansaintamalli), joka perustelee palvelun tuotekehitykseen tehtävän resurssi- ja rahainvestoinnin ja jonka taustatietoa ovat konseptitutkimuksen laajemmat markkina- yms. analyysit. Toisinaan tämä kuvaus ansaintamahdollisuudesta sisällytetään palvelun tuotekehityksen **projektisuunnitelmaan**, joka edellä mainittujen asioiden lisäksi erittelee konkreettisen toteutussuunnitelman palvelutuotteen kehityksen loppuvaiheille sekä palvelun ylläpitoon.

Palvelun suunnittelu sisältää siis paljon uuden tiedon etsimistä, tuottamista ja jalostamista. Palvelun suunnittelua voidaan toteuttaa monin eri tavoin, ja ideointivaiheen tietolähteet ja ideointikäytännöt voivat edelleen olla hyödyksi. Faktatietoa konseptiselvityksen eri osa-alueista voidaan hankkia ja jatkojalostaa tietokantojen, ammattialalehtien, kilpailija- ja markkinatutkimusraporttien, asiakastutkimusraporttien ja muun olemassa olevan dokumentaation kautta. Usein kuitenkin tarvitaan uutta tiedonkeruuta, esimerkiksi haastattelujen, fokusryhmätyöskentelyn, observoinnin, asiakaskyselyjen ja kokonaisten konseptitutki-

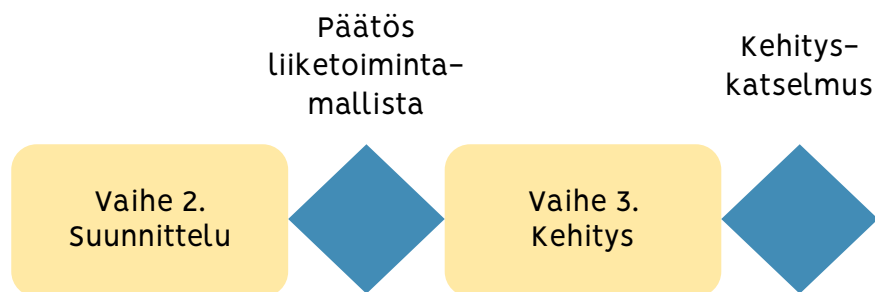
musten muodossa. Suunnittelussa voidaan tehdä yhteistyötä valikoitujen edelläkävijäasiakkaiden kanssa, sillä asiakkaiden varhainen osallistuminen palvelutuotteiden kehittämiseen on havaittu hyväksi keinoksi sitouttaa asiakasta yhteistyöhön (van Riel et al. 2004). Monenlaisia ryhmätyön, prosessimallintamisen ja muun visualisoinnin ja ohjeistetun dokumentoinnin (esim. konseptirunko) menetelmiä voidaan myös soveltaa. Lisäksi simulaatiot, demonstraatiot, palveluprototyypit ja koeasetelmat toimivat hyvin jo konseptointivaiheen apukeinoina vaikkapa palvelutestaamisen menetelminä.

Teolliset yritykset toteuttavat palveluiden suunnittelua hyvin erilaisin tavoin. Etenkin teknologiakeskeisissä organisaatioissa on hyvin tavanomaista, että lähtökohdaksi muodostuu olemassa oleva teknologia ja sen mahdollistamat uudet palvelutarjoomat ja palveluiden kehittäminen ”otona” eli oman toimen ohessa sitten, jos muilta töiltä jää aikaa. Tällainen satunnainen, reaktiivinen konseptointi saattaa toki olla hyödyllistä inkrementaalisisessa palvelukehityksessä. Jos kuitenkin palveluinnovaatioissa nähdään strategisia liiketoiminnallisia mahdollisuuksia, tulisi palveluiden konseptoinnissa varautua uuden tiedon etsimiseen ja luomiseen nimenomaan asiakkaan liiketoimintaa ja toimintaympäristöä perusteellisesti analysoiden ja pitäisi myös vertailla ja arvioida perustellusti eri konseptivaihtoehtoja. Tällöin kehitysprojekteille pitäisi asettaa selkeät aikataulu- ja budjettirajat ja nimetä selkeä työryhmä ja projektipäällikkö. Parhaassa tapauksessa ylempi johto ohjaa ja valvoo palveluiden tuotekehitysprojekteja yhtä vakavasti kuin muutakin kehittämistä, ja kehitystyö dokumentoidaan kunnollisiin raportteihin ja yhteenvetoihin. Perusteellinen analyysi luo vahvan perustan konseptien arviointiin ja valikointiin.

#### 5.4.2 Päätös liiketoimintamallista

Päätös liiketoimintamallista ratkaisee sen, millä konseptilla ja ansaintamallilla palvelun toteutustaparatkaisua lähdetään kehittämään. Koska kyseiseen päätökseen sisältyy valintoja esimerkiksi hankintojen, kumppaneiden ja kohdemarkkinoiden osalta, se on kenties merkittävin strateginen päätös koko palvelutuotteen kehittämisen kuluessa. Sen varassa myös sitoudutaan taloudellisiin investointeihin mm. resurssikulutuksen kautta. Kuvassa 32 esitetään palvelun konseptikehitykseen ja toteutustaparatkaisun kehittämiseen liittyviä keskeisiä päätöskohtia.

Edellä mainitun strategisen merkityksen vuoksi päätös palvelun liiketoimintamallista edellyttää jo selvästi tiukempaa karsintaa kuin aiemmat työvaiheet palvelun tuotekehityksen prosessissa. Palvelu-



Kuva 32. Keskeiset katselmuksat ja päätökset palvelun tuotekehitysprosessin kehitysvaiheissa.

konseptin, business casen ja projektisuunnitelman perusteella yrityksen tai yksikön johdon pitäisi vaakuuttaa siitä, että palvelukonseptilla on menestymisen mahdollisuudet siinä markkinassa, johon se kohdentuu, ja että liiketoiminnasta voi tulla myös kannattavaa. Koska tässä vaiheessa projektiin kiinnitetään sen vaatimat resurssit eri osaamisalueilta, työ alkaa synnyttää selvästi enemmän kustannuksia kuin aiemmat työvaiheet. Konseptien valikoinnissa voidaankin käyttää jo mittarin omaisia laadullisia ja määrällisiä arviointikriteerejä strategisen yhteensopivuuden, palvelutuotteen houkuttavuuden, markkinapotentiaalin, teknisen toteuttamiskelpoisuuden, kaupallisen potentiaalin ja riskien arvioimiseen. Arviointitulos voi sitten johtaa joko liiketoimintamallin ja projektisuunnitelman hyväksymiseen toteutettavaksi joko sellaisenaan tai muutoksin, palauttamiseen edellisiin työvaiheisiin, tai hylkäämiseen. On kuitenkin huomattava, että vielä tässäkin vaiheessa palvelukonseptiin sisältyy monia epävarmuuksia, joiden vuoksi numeeriset arviot voivat kehityksen edetessä muuttua.

### 5.4.3 Kehitys ja kehityskatselmus

Toteutustaparatkaisun kehittäminen eli kuvassa 32 ”kehitys”-vaihe merkitsee uuden palvelun edellyttämän prosessin, alihankintaverkoston, organisaatoratkaisun ja muiden edellytysten luomista organisaatioon ja sen toimintatapoihin aiemmissa vaiheissa tehdyn suunnitelman mukaisesti. Myös teknologiset kytkennät ja tietojärjestelmien infrastruktuuriratkaisut toteutetaan tässä vaiheessa. Palvelun toteutustapa viedään niin pitkälle, että sitä voidaan testata kokonaisuudessaan vähintäänkin oman organisaation sisällä kokeillen tai simuloiden, mutta mahdollisesti myös alustavasti jossain asiakaskohteessa. Käytännössä kehitysvaihe merkitsee kehitysprojektina työskentelyä: monialainen ryhmä toimii yhteistyössä yhteistä konseptia ja sen edellyttämää toteutustaparatkaisua muokaten, projektilla on selkeä tehtävälista, aikataulu ja resursointi, ja kehitystä rytmittävät yhteisesti sovitut välietapit tai virstanpylväät, joilla välituloksia katselmoidaan. Kehityksen kuluessa tarkennetaan myös testaus- ja lanseeraus-suunnitelmaa.

Kehityksen jälkeinen katselmus on tarkistuspiste, jossa varmistetaan, että työn tulokset vastaavat liiketoimintamallipäätöksen mukaista suunnitelmaa, täyttävät yrityksen laatu- ja kannattavuusvaatimukset ja vastaa edelleen markkinoilla olevaa arvomahdollisuutta (Cooper & Edgett 1999). Jos toimintaympäristössä on tapahtunut joitakin projektiin vaikuttavia muutoksia tai jos kehitys ei ole edennyt suunnitelmien mukaisesti, kehityskatselmoinnissa viimeistään pitäisi tarvittavat muutosehdotukset nostaa esille.

Kehityksen tuloksena pitäisi syntyä sellainen asiakkaan arvo-odotukset täyttävä ja liiketoimintamallipäätöksessä kannattavaksi nähty palvelutuote, jota voidaan testata ja verifioida markkinoilla. Jos näin ei ole, kehitystyötä voidaan joutua jatkamaan tai konsepti voidaan joutua palauttamaan varhaisempaan kehitysvaiheeseen.

### 5.5 Palvelukonseptin testaus ja lanseeraus

Koska suuri osa teollisesta palvelusta voi olla immateriaalista, sen varhaisia versioita on voitu kokeilla käytännössä tai simuloida jo kehityksen aikana. Kuitenkin konseptin testaus jää usein vaillinaiseksi,

sillä tarkkojen konseptikuvausten luominen ja asiakkaan hyötyjen osoittaminen varhaisemmissa vaiheissa voi olla haastavaa. Näiden haasteiden lisäksi palveluiden testauksen harvinaisuutta selittävät esimerkiksi palvelun testauksen ja varsinaisen lanseerauksen kulujen pieni ero, pelko siitä, että kilpailijat saavat testausvaiheessa tietoa palvelusta ja kopioivat sen nopeammin ja se, että usein palveluita kehitetään tukemaan tuotteiden toimintaa, eikä niinkään tuottoja varten. Tämän vuoksi palveluiden testaus on harvinaista, vaikka sillä on todettu olevan selkeä vaikutus kehityksen lopputulokseen. Palveluiden testaus ennen niiden markkinoille tuontia onkin erittäin tärkeää, sillä virheiden korjaaminen on halvempaa ja helpompaa palvelun kehittämisen aikana kuin palvelun ollessa jo markkinoilla. (John & Storey 1998)

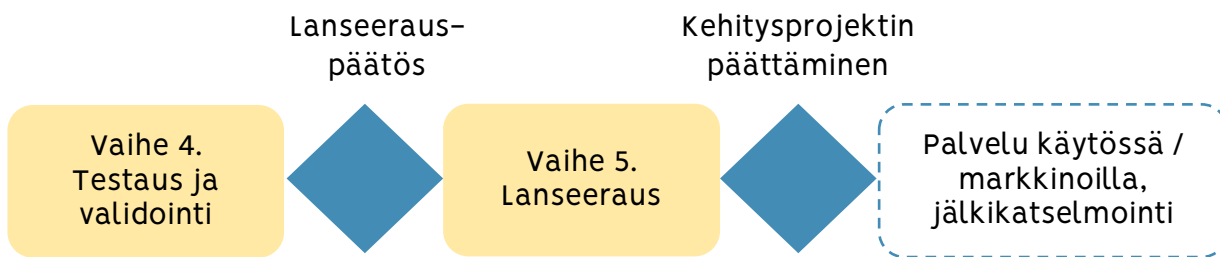
Valmiin palvelutuotteen testaamisessa ja sen prosessin, toteutustavan ja hyötyjen validoinnissa on kuitenkin kyse siitä, millaisena ja millä ehdoin tuote voidaan viedä markkinoille. Testaaminen ja validointi voi jakautua useampaan osatehtävään, esimerkiksi (Cooper & Edgett 1999 mukailen):

- **sisäiset testit:** palvelun laadun, prosessin toimivuuden ja suorituskyvyn kokeilu
- **käyttäjä- ja kenttätestit:** palvelun toiminnallisuuden ja hyötyjen sekä palvelukokemuksen toteutumisen kokeilu ja varmistaminen
- **pilotointi:** palveluprosessin ja palvelun toimittamisen kokeilu ja kehittäminen sekä palvelun toimitusjärjestelmän kustannusten ja kapasiteetin määrittely
- **markkinatellit:** pienen mittakaavan lanseeraus valikoidulla alueella tarjoaman, asiakasreaktioiden ja palvelun toimitusjärjestelmän toimivuuden verifioimiseksi sekä volyyymi- ja liikevaihtoarvioiden täsmentämiseksi

Kaikki em. testausvaiheet eivät ole oleellisia kaikissa palveluissa. Esimerkiksi markkinatellitus voi käytännössä tarkoittaa jo lanseerausta, joten se ei kaikissa palveluissa ole mahdollista. Toisinaan kenttätesti ja pilotointi voidaan tehdä samalla kerralla esimerkiksi palvelun kehittämiseen osallistuvan asiakkaan kanssa, mutta tällöinkin on tärkeää verifioida niin palvelukokemus kuin palvelun toimitusjärjestelmä. Toisinaan on tarpeen tehdä erityyppisiä testejä erilaisia asiakassegmenttejä ajatellen. Joka tapauksessa palvelun tuotekehityksen aikaisemmissa vaiheissa määritelty testausuunnitelma luo puitteet testauksen ja validoinnin toteutukseen. Testauksen aikana viimeistellään myös varsinaisen lanseeraus suunnitelma ja tehdään tarkat taloudelliset laskelmat sekä lanseeraukseen että ensimmäisille myyntiperiodeille kehityksen ja testauksen aikana kootun täydentävän tiedon avulla. Kuvassa 33 esitetään keskeiset vaiheet, katselmukset ja päätökset palvelun tuotekehitysprosessin loppuvaiheissa. Päätös lanseerauksesta on toivon mukaan luonteva jatkumo hyvin toteutetulle palvelukonseptin ja liiketoimintasuunnitelman kehitykselle ja perustuu tiiviisti ja perustellusti raportoituihin päätelmiin testaus- ja validointivaiheen tuloksista.

Lanseerauspäätös ei saisi olla vain muodollisuus, joka jokaisen palvelun pitäisi läpäistä, sillä turhaan lanseerattu, heikkolaatuinen tai kannattamaton palvelu saattaa tuottaa yritykselle enemmän haittaa kuin hyötyä. Sen sijaan lanseerauspäätöksen pitäisi perustua aiempia vaiheita tarkempiin ja vähemmän epävarmuutta sisältäviin laskelmiin palvelun business casesta, ml. tuotot, kustannukset, arvio elinkaa-





Kuva 33. keskeiset katselmukset ja päätökset palvelun tuotekehitysprosessin loppuvaiheissa.

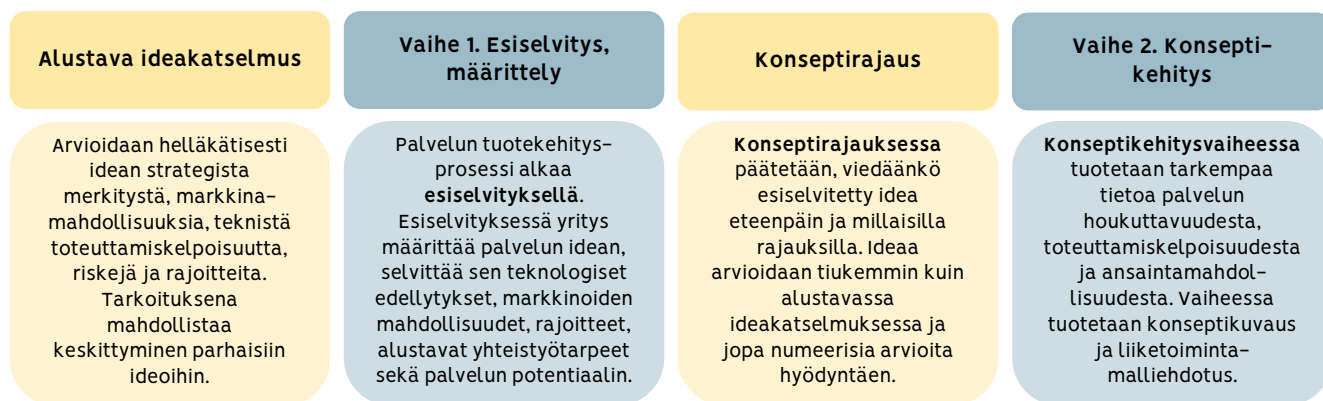
resta, kassavirta yli elinkaaren, takaisinmaksuaika, jne. ja pätevään markkinointi- ja toteutussuunnitelmaan. Myös lanseerausajankohdalle pitää olla hyvä ehdotus ja perustelu. Palvelutuotteidenkin kohdalla saattaa olla selvää hyötyä siitä, että lanseeraus toteutetaan näkyvästi ja julkisesti vaikkapa edelläkävijäasiakkaan kanssa tai teollisuusalan yhteisillä messuilla, joten ajoitus on tärkeä. Lanseerauspäätöstä varten palvelukonseptia koskevat perustiedot, esimerkiksi alkuperäisen business casen sisältämä elinkaarisuunnitelma yms. yksityiskohdat, usein on syytä päivittää. (Cooper & Edgett 1999 mukailten)

Palvelun lanseeraus merkitsee palvelun koko toimitusjärjestelmän käynnistämistä, palvelun toteuttamista todellisessa asiakasyhteistyössä ja palvelua koskevan mittaamisen ja seurannan käynnistämistä. Nämä ja muut lanseeraukseen liittyvät palvelukohtaiset toimenpiteet on toivon mukaan aikataulutettu ja vastuutettu osana lanseeraussuunnitelmaa. Lanseerausvaihe saattaa kestää muutamista viikoista kuukausiin palvelusta riippuen, ja sen aikana pitäisi syntyä hyvä kokemus siitä, miten palvelu vastaanotetaan asiakaskentässä, miten palvelun toimitusjärjestelmä toimii ja millaisia mahdollisia ongelmia palvelun toimittamiseen sisältyy. Parhaiten palvelua voidaan jatkokehittää, jos jo lanseerauksen aikana palvelusta saadaan mitattua, tarkkaa tietoa. Vaikka lanseerausvaihe ei sujuisikaan täysin suunnitelmien mukaan, sen aikana opitut asiat voidaan viedä hyvin käytäntöön loppukatselmuksen jälkeen. (Cooper & Edgett 1999 mukailten)

Palvelun kehitysprojekti päättyy loppukatselmukseen, joka voidaan järjestää ennalta sovittuna ajankohdana esimerkiksi puoli vuotta tai 12–18 kuukautta lanseerauspäätöksen jälkeen. Jotkin yritykset lopettavat projektin aiemmin, esimerkiksi heti ensimmäisten palvelukokemusten jälkeen, mutta tällöin koko kehitysprojektin tuloksellisuutta ei vielä pystytä täysin arvioimaan. Vuoden tai puolentoista vuoden kuluttua lanseerauspäätöksestä pitäisi olla jo mitattua tietoa palvelukokemuksista, palvelun toimitusjärjestelmän tehokkuudesta ja asiakkaiden tyytyväisyydestä. Palvelun todellisia kustannuksia, tuottoja ja kannattavuutta voidaan arvioida ja verrata alkuperäisiin suunnitelmiin. Rutiininomaisia liiketoimintasuunnitelmia voidaan täsmentää perustuen käytännön kokemuksiin palvelun toimittamisesta. Vaikka palvelutuotteen kehittämistä varten perustettu projektiryhmä on saattanut lanseerauksen aikana ja jälkeen jo keskittyä muihinkin töihin, viimeistään loppukatselmuksen yhteydessä vastuu uudesta palvelusta siirtyy palvelua ylläpitävälle taholle ja kehitysprojektiryhmä hajaantuu. Palvelun business casen arvioinnin lisäksi voi olla syytä arvioida kehitysprojektin onnistumista, sen vahvuuksia ja heikkouksia, jotta palveluiden tuotekehitystoimintaa voitaisiin jatkossakin kehittää paremmaksi. (Cooper & Edgett 1999 mukailten)

Toisinaan palveluiden tuotekehitykseen liittyvät projektit käynnistyvät ja päättyvät niin huomaamattomasti, että varsinaiset loppukatselmuksukset jäävät pitämättä. Pilotoinnista ja lanseerauksesta on varsin helppo siirtyä rutiininomaiseen palvelun toimittamiseen, jos kaikki sujuu hyvin. Loppukatselmuksella on kuitenkin palvelutuotteiden kehittämisen tehostamisen ja organisaation oppimisen lisäksi eräs muukin tärkeä tehtävä. Koska palvelut rakentuvat tiedon ja sen soveltamisen varaan asiakashyödyn toteuttamisessa, monia palvelukomponentteja tai -konsepteja voitaisiin kohtuullisella vaivalla monistaa esimerkiksi muihin asiakassegmentteihin tai tuoteperheisiin. Loppukatselmuksella olisi mitä parhain mahdollisuus analysoida ja kartoittaa palvelun monistamisen ja levittämisen mahdollisuudet, jos tällaista analysointia ei ole tehty jo aiemmin. Kuviin 34 ja 35 on koottu vielä palveluiden tuotekehitysprosessin vaiheet ja päätöskohdat.

## Ennakoiva, strateginen liiketoimintasuunnittelu



Kuva 34. Yhteenvedo palveluiden tuotekehitysprosessin alkuvaiheista.



Kuva 35. Yhteenvedo palveluiden tuotekehitysprosessin loppuvaiheista.

## 5.6 Palveluiden tuotekehityksestä kohti liiketoiminnan uudistamista

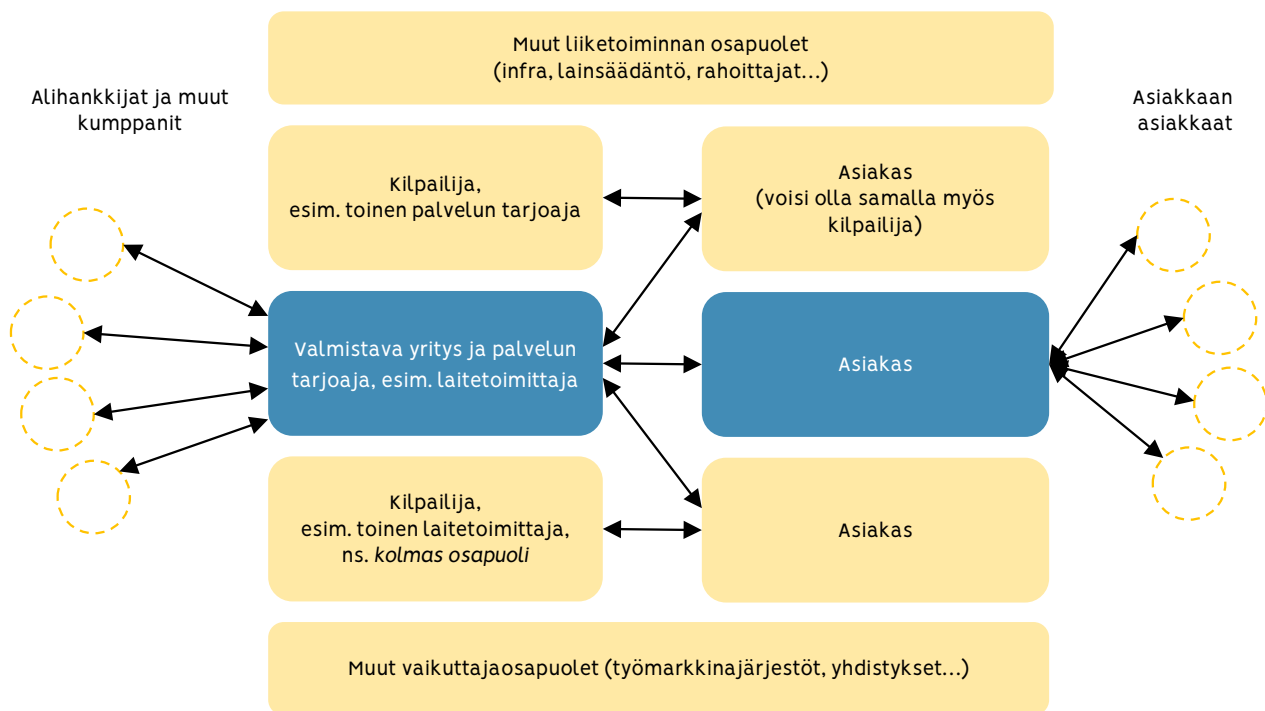
Palveluiden tuotekehityksessä on yksittäisen uuden palvelukonseptin luomisen lisäksi mahdollisuus liiketoiminnan uudistamiseen monin eri tavoin, sillä palvelukonseptia koskevaa tietoa voidaan hyvin hyödyntää yksittäistä palvelua laajemmin. Palveluiden monistamiseen ja levittämiseen on monia eri keinoja, kuten:

- palvelu voidaan yhdistää eri teknologioihin eri tavoin erilaisen tarjooman aikaansaamiseksi
- palvelu voidaan yhdistää myös toisiin palveluihin uudenlaisen tarjooman aikaansaamiseksi
- palvelu voidaan suunnata muihin kuin sen alkuperäisiin asiakastarpeisiin uudenlaisen tarjooman aikaansaamiseksi
- palvelu ydinideoita voidaan soveltaa erilaisiin asiakastarpeisiin eri tavoin
- palvelu voidaan modularisoida ja räätälöidä eri markkinatarpeisiin
- palvelun toimitusjärjestelmää voidaan kehittää monipalvelujärjestelmäksi
- palvelu voidaan kehittää toteutettavaksi eri jakelukanavissa, ts. toteuttaa monikanavapalveluna.

## 6. TEOLLISET PALVELUT JA LIIKETOIMINTA YRITYSVERKOSTOSSA

### 6.1 Yhteistyösuhteet palveluliiketoiminnassa

Teolliset palvelut edellyttävät palvelun tarjoajalta monitahoista yhteistyötä. Vaikka edellä on korostunut asiakasyhteistyö, myös muut sidosryhmät alihankkijoista ja kilpailijoista teollisuusalan muihin vaikuttajatahoihin ovat oleellisia. Teollinen palveluliiketoiminta voidaan hahmottaa arvoverkostonäkökulmasta, jossa eri toimijat vuorovaikuttavat yhteisen arvon tuottamiseksi yhteisten palvelukonseptien parissa. Verkostot voivat elää ja muotoutua eri palveluiden edellyttämillä tavoilla. Näissä verkostoissa keskeisellä sijalla ovat toki asiakas- ja toimittajasuhteet, mutta myös ns. kolmansien osapuolien rooli kannattaa huomata, ml. kilpailijat ja toimintaympäristössä päätös- ja vaikutusvaltaa omaavat julkiset ja yksityiset tahot. Kuva 36 havainnollistaa teollisia palveluita tarjoavan yrityksen mahdollista yhteistyöverkostoa.



Kuva 36. Sidosryhmiä teollisten palveluiden toimitusketjussa.

Eisingerich et al. (2008) painottavat, että yhteistyösuhteiden syvyyteen ja yhteistyötahojen määrään pitäisi kiinnittää huomiota, koska liian pintapuolinen yhteistyö ja moninainen suhteiden verkosto saattavat heikentää palveluliiketoiminnan tuloksellisuutta. Verkostonäkökulma merkitsee, että palveluliiketoimintaan siirryttäessä kannattaa koko sidosryhmäverkosto analysoida perusteellisesti sen eri toi-

mijoiden tunnistamiseksi ja uuden rooliasetelman hahmottamiseksi. Kuva 37 havainnollistaa erilaisia suhdetyyppejä suhteen vahvuuden/läheisyyden (heikko/etäinen – vahva/läheinen) sekä suhteen laadun (transaktionaalinen – strateginen) mukaan. Erilaisten suhteiden tunnistaminen on oleellista niiden kehittämiseksi, esimerkiksi harkittaessa muutoksia toimintaan vaikkapa palvelutarjoomaa laajentamalla. (Johnston & Clarke 2005) Transaktionaalisten suhteiden hallinta voi olla hankalaa, sillä ne perustuvat monesti yksipuoliseen näkökulmaan ja numeerisiin mittareihin, kuten hintaan tai toimitusaikaan. Strategisten suhteiden tarkastelu tulisi tehdä laadullisilla mittareilla, esimerkiksi viestinnän toimivuuden kautta, ja tarkastellen kumppaneiden molemminpuolisia hyötyjä ja uhrauksia.



Kuva 37. Erilaisia sidosryhmäsuhteita palveluliiketoiminnassa.

## 6.2 Yhteistyöverkoston muutokset teolliseen palveluliiketoimintaan siirryttäessä

Teolliseen palveluliiketoimintaan siirryttäessä yrityksen asema koko arvoverkostossa voi muuttua. Samalla, kun yritys tiivistää asiakassuhdettaan ja ottaa asiakkaan prosesseissa vaativamman roolin, se joutuu pohtimaan, mitä osia toiminnastaan sen kannattaa tehdä itse ja mitä se voi hankkia muilta toimijoilta. Samoin se joutuu pohtimaan, millaisen kannan se ottaa suhteessa kolmannen osapuolen (eli vaikkapa kilpailijansa) toimintaan ja tuotteisiin (esim. Kumar 2002, Song et al. 2000). Esimerkiksi lisätessään tarjoomaansa tuotteen asennuksen tuotetta valmistava yritys joutuu päättämään, toteuttaako se asennuksen itse vai ulkoistaako se sen kumppaneille. Vaikka asennuspalvelu toteutettaisiin valmistavan yrityksen toimesta, yhteistyötä vaaditaan tuotteen asentamiseen vaadittavien lisämateriaalien toimittajien ja asennukseen liittyvien lisäpalveluiden (kuten jätekuljetukset) toteuttajien kanssa. Asennuspalvelun ulkoistamistapauksessa valmistava yritys joutuu etsimään sopivan kumppanin myös asennuspalvelun toteuttamiseen.

Käytännössä palveluliiketoimintaan suuntautuminen voi merkitä sitä, että arvoverkoston roolit muuttuvat samoin kuin palvelutarjoajan asema ko. verkostossa. Arvoverkostoon voi tulla uudenlaisia integraattorirooleja, ja palveluntarjoaja voi joutua myös kilpailijoidensa kanssa yhteistyöhön. Koska palveluverkostojen merkittävä riski on se, että palveluntarjoajasta tulee joillakin liiketoiminta-alueillaan asiakkaidensa kilpailija (esim. Nordin 2004) tai se menettää älyllistä pääomaansa yhteistyön kautta kilpailijoille, kumppaneille tai asiakkaille (Hurmelinna–Laukkanen & Ritala 2010), sidosryhmien selvittämiseen ja verkostoaseman kuvaamiseen kannattaa kiinnittää huomiota palveluliiketoimintaa kehitettäessä.

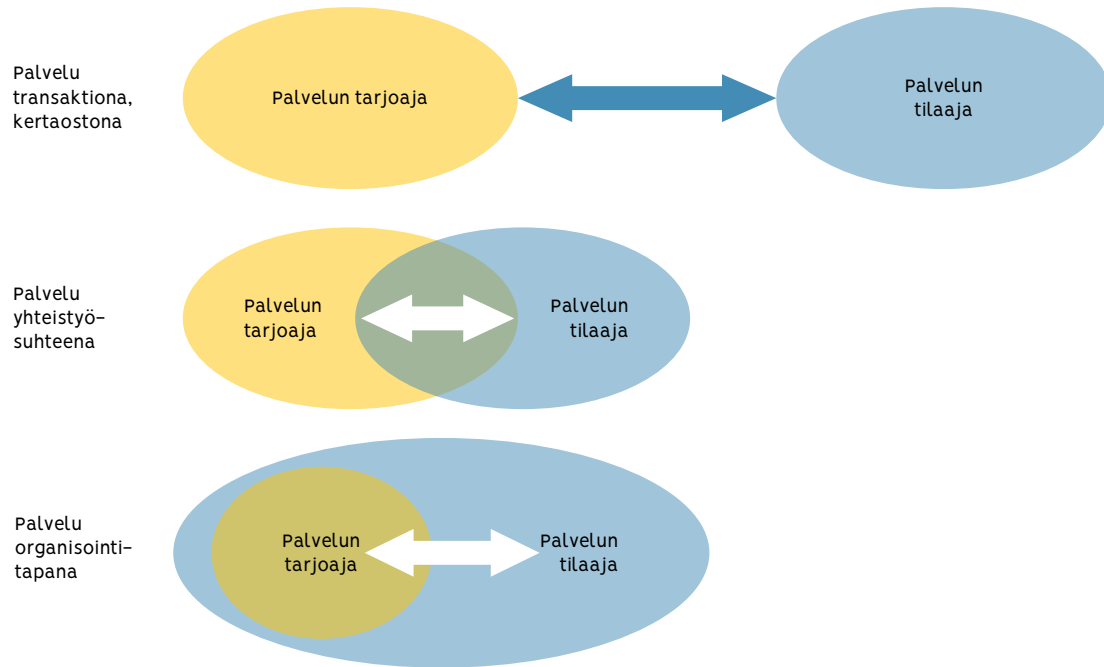
Näin ollen yrityksen sidosryhmäsuhteet kannattaa tarkastella uudelleen palveluliiketoimintaan siirryttäessä (esim. Grönroos & Helle 2010, Oliva & Kallenberg 2003). Jopa koko toimitusverkosto voidaan joutua jäsentelemään uudella tavalla (Saccani et al. 2007). Liiketoimintaverkostojen muuttuessa ja monimutkaistuessa on kaiken aikaa kiinnitettävä huomiota siihen, että toiminta pysyisi arvontuotossaan tehokkaana ja sopivalla tavalla joustavana (Persona et al. 2007).

Yhteistyö palveluliiketoiminnassa voi merkitä monia uudenlaisia haasteita liiketoiminnan toteuttamiseen. Esimerkiksi palveluntarjoaja voi joutua neuvottelemaan hyödyistä uudelleen asiakkaan kanssa, sillä kumpikin osapuoli näkee tuottavuutta palveluyhteistyössä jossain määrin eri tavoin (Grönroos & Helle 2010). Yhteistyösuhteiden määrä ja syvyys ovat oleellisia, sillä niillä on jossain määrin erilaiset vaikutukset palveluinnovaatiokykyyn (Eisingerich et al. 2008). Yhteistyöhön sisältyy riskejä koskien esimerkiksi osaamisen (IPR = intellectual property rights) suojaamista, mikä pitäisi palveluliiketoiminnassa ottaa huomioon (Hurmelinna–Laukkanen & Ritala 2010). Jos koko laajempaa liiketoimintaverkostoa tarkasteltaisiin palveluliiketoimintaan liittyen, on huomattava, että verkoston monet eri vuorovaikutussuhteet ja -prosessit pitäisi hahmottaa uudelleen (Syson & Perks 2004) ja että verkostotasolla voi ilmetä täysin uusia riskejä ja haasteita (Oliva & Kallenberg 2003, Syson & Perks 2004).

### 6.3 Asiakasyhteistyö palveluliiketoiminnassa

Tässä tekstissä on korostettu asiakkaan odotusten ja kokemuksen merkitystä sekä oikeanlaisten palveluiden kehittämisessä että palveluoperaatioiden toteuttamisessa. Kun teollinen yritys suuntautuu kohti palveluliiketoimintaa, se melko varhain havaitsee tarpeen lisätä asiakaslähtöisyyttä (tai asiakas-keskeisyyttä) omassa toiminnassaan. Asiakassuuntautuneisuus sen monissa muodoissaan on erityisen tärkeää palveluoperaatioiden uudistamisessa (Narasimhan & Jayaram 1998). Palvelukeskeinen logiikka kuitenkin voi tarkoittaa vielä konkreettisempia muutoksia asiakasyhteistyössä. Kuvan 38 yläosa havainnollistaa, että kertaluontoisina, erillishinnoiteltuina transaktioina nähty palvelutoiminta olettaa palvelun tarjoajan ja palvelun tilaajan erillisyyden osana palveluprosessia. Palvelu – esimerkiksi asiakkaalle toimitetun komponentin mittaan leikkaaminen – toteutetaan ja hinnoitellaan siis tuotteen omaisesti, asiakkaan prosessista irrallaan. Sen sijaan yhteistyönä toteutetussa palvelutoiminnassa tarjoajan ja tilaajan prosessit limittyvät ja sekoittuvat ja rajanveto toimijoiden välillä voi olla vaikeaa. Esimerkiksi asennettaessa asiakkaan tiloihin asiakkaan spesifikaation mukaisia järjestelmiä yhdessä toimittajan ja asiakkaan henkilökunnan kesken toteutus itsessään on yhteinen prosessi, ”tuotteeseen” sisältyy monia

asennustilanteeseen liittyviä epävarmuuksia ja komponenttikohtaisen hinnoittelun sijasta on harkittava hyöty- tai työpohjaista hinnoittelua. Asiakasyhteistyö voi myös merkitä jatkuvaluontoista organisointitapaa, jossa palveluntarjoajaryityksen liiketoimintalogiikkaa säätelevin tilaajan prosessi ja toiminta. Esimerkiksi palvelun tarjoaja voi ottaa operoidakseen asiakkaan prosessit, vaikkapa kokonaisen tehtaan tai järjestelmän, toimii pitkäjänteisesti osana asiakkaan organisaatiota ja hinnoittelee palvelun tulosten (eikä syötteiden tai komponenttien) perusteella.



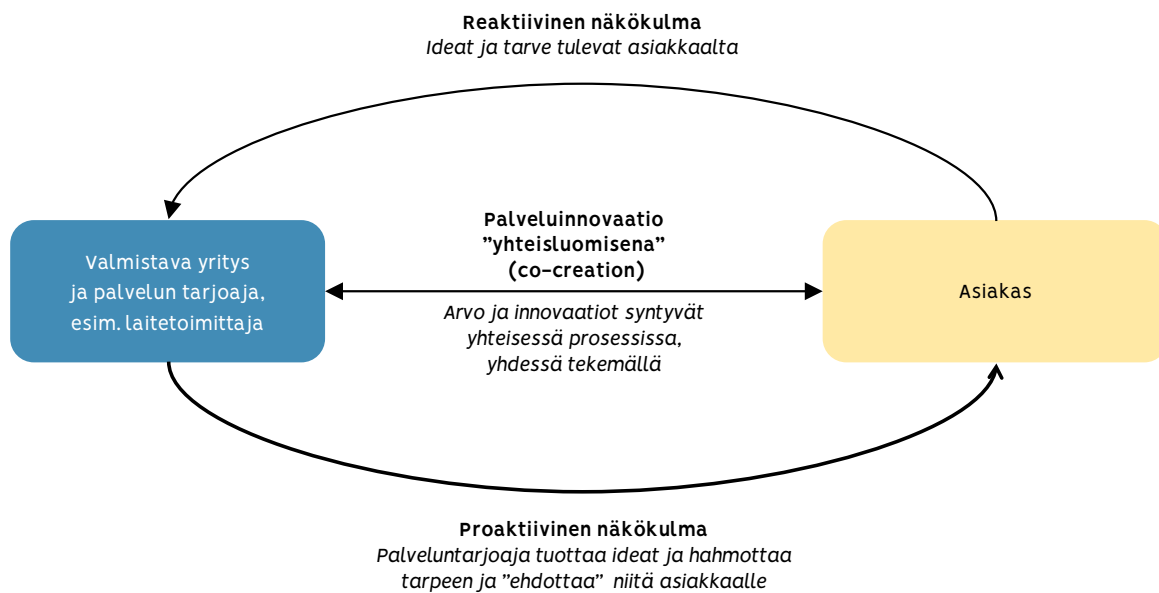
Kuva 38. Asiakassuhteen erilaisia toteutustapoja teollisessa palveluliiketoiminnassa.

Erityyppisissä asiakassuhteissa kussakin on omat tapansa asiakassuhteen hallintaan sekä arvon tuottamiseen asiakkaan prosessissa. Teollisia palveluita toteuttavan organisaation on mm. ratkaistava:

- millä tavoin uusia asiakkaita voidaan hankkia
- millä tavoin asiakkaista ja niiden tarpeista hankitaan tietoa, ja miten tämä tieto sisällytetään palvelutuotteiden kehitykseen ja -operaatioihin
- millä tavoin saadaan näkyvyys asiakkaan prosesseihin (ml. teknologiaan, laitekantaan, asiakkaiden asiakkaisiin, strategiaan) ja -hyötyodotuksiin
- millaisia uusia tarjoamia asiakkaille voidaan ehdottaa tarkastelemalla asiakasrajapintaa uudelleen
- millä tavoin erilaiset hyötyodotukset hinnoitellaan niin, että palvelusta voi tulla kannattavaa
- millä tavoin palveluntarjoaja voi ottaa roolia asiakkaan eri prosesseissa
- millä tavoin asiakkaita voidaan osallistaa palveluoperaatioihin
- millä tavoin asiakkaita voidaan osallistaa palvelutuotteiden kehittämiseen
- millä tavoin tuotekeskeinen ja palvelukeskeinen toiminta käsitellään (ja ehkä integroidaan keskenään) osana yrityksen liiketoiminnan kokonaisuutta.

Edellä mainittujen tekijöiden hallitseminen on oleellista palveluliiketoiminnan menestymiselle. Turunen ja Toivonen (2011) kertovat artikkelissaan esimerkin kahdesta laitevalmistajasta ja niiden erilaisista tavoista toteuttaa laitteiden huolto- ja kunnossapitopalvelu. Yrityksessä A kunnossapito on ulkoistettu kumppaniyrityksen toteutettavaksi, kun taas yrityksessä B palvelut toteutetaan yrityksen oman henkilöstön voimin. Yrityksessä A tietämys asiakkaiden laitekannasta ja niiden kunnosta on heikko, sillä tiedon saanti riippuu kolmannelta osapuolelta tai vaati erillistä tiedonkeruuta, esim. palautekyselyiden avulla. Yritys B:ssä puolestaan yrityksen oma kenttähenkilöstö on yhteydessä asiakkaisiin jopa viikoittain, joten viestintä asiakkaan kanssa laitekannasta on vaivatonta ja säännöllistä. Näin ollen myös asiakkaiden tarpeisiin vastaaminen nopeutuu ja uusien palvelutarpeiden kartoittaminen helpottuu.

Kaikkien asiakkaiden kanssa ei ole kuitenkaan tavoiteltavaa tai edes mahdollista luoda samanlaisia tai yhtä läheisiä suhteita. Kunkin suhteen laadun tulee riippua asiakkaasta ja tarjottavasta palvelusta. Mitä uniikimpi palveluprosessi on, sitä enemmän asiakasyhteistyötä tarvitaan. (Paloheimo et al. 2004) Riittämätön asiakasyhteistyö voi estää kilpailukykyisten palveluiden kehittämisen, joten palveluntuottajien tulisi aktiivisesti kannustaa asiakkaita palveluiden yhteisluomiseen (Brax 2005). Kaikki asiakkaat eivät ole yhtä halukkaita palveluiden hankintaan tai niiden kehittämiseen yhdessä palvelun tarjoajien kanssa. Esimerkiksi hitsauksen kokonaisratkaisuja tarjoava Kemppe Oy on huomannut siirtyessään hitsauslaitteiden valmistuksesta ratkaisuihin, että asiakkaiden käsitykset laitevalmistajan roolista voivat olla kovin hankalia muutettavia. Kemppe on hakenut muutokseensa tukea pilottikokeiluista edelläkävijäasiakkaidensa kanssa. (Suutari 2013a) Jokainen asiakas kuitenkin vaikuttaa omalla tavallaan palvelun tuloksiin, riippumatta siitä onko asiakas suhteessa aktiivinen vai passiivinen toimija (Larsson & Bowen 1989). Palveluiden hankkiminen palveluntarjoajalta asettaa siis vaatimuksia myös asiakkaille, mm. valmius avoimeen viestintään ja sisäisten rutiinien muuttamiseen (Tuli et al. 2007).



Kuva 39. Vaihtoehtoisia palveluinnovaatiotapoja asiakasyhteistyössä.



Aiemmassa tutkimuksessa painotetaan, että asiakkailla on keskeinen rooli palveluinnovaatioissa, ja innovaatioiden yhteisluomisen tärkeyttä. Kuva 39 havainnollistaa asiakkaan erilaisia rooleja palveluinnovaatioissa. Yhteisluomisessa palveluiden arvo ja innovaatiot syntyvät palveluntarjoajan ja asiakkaan yhteisessä prosessissa. Useasti palveluinnovaatioiden luominen lähtee kuitenkin vain toisen osapuolen aktiivisuudesta yhteisluomisen sijaan. Palveluntarjoaja voi tuottaa itse palveluideoita hahmottamansa asiakastarpeen pohjalta ja ehdottaa näitä asiakkaille (proaktiivinen tapa) tai reagoida asiakkaan esittämiin palvelumahdollisuuksiin (reaktiivinen tapa). Proaktiivinen ja reaktiivinen tapa ovat pääsääntöisesti yksisuuntaista, toisin kuin palveluntarjoajan ja asiakkaan kaksisuuntainen yhteisluominen.

Asiakasyhteistyön kehittämisen ongelmana teollisia palveluita tarjoavien yritysten kohdalla on, että monet palveluntarjoajat keskittyvät palveluiden ja ratkaisujen tuotenäkökulmaan. Monet asiakkaat kuitenkin arvioivat enemmänkin yhteistyösuhdetta kokonaisuutena (asiakastarpeiden määrittäminen, räätälöinti ja tuotteiden ja palveluiden integrointi sekä toteuttaminen ja toteutuksen jälkeinen asiakastuki). Palveluntarjoajien keskittyminen tuotenäkökulmaan johtaa myyntimahdollisuuksien menetyksiin, tyytymättömiin asiakkaisiin ja alhaisempaan kannattavuuteen. Näin ollen on oleellista, että palveluntarjoajat korvaavat tuotekeskeisen ajattelutavan yhteistyönäkökulmalla. (Tuli et al. 2007).

Muuttuva tarjooma muuttaa myös myyjien työtä. Usein tuotteita myydessä huomio on erityisesti tuotteen ominaisuuksissa ja niiden listaamisessa, kun taas palveluiden myynti vaatii sitä, että myyjä kykenee kuvaamaan asiakkaalle palvelun arvon (Oliva & Kallenberg 2003). Esimerkiksi kunnonvalvontapalvelua myydessä eivät laitteiston ja sensorien ominaisuudet ole myyntivaltti, vaan myyjän on kyettävä vakuuttamaan asiakas palvelun lopputuloksen, tässä tapauksessa laitteiston paremman saatavuuden, arvosta (Oliva & Kallenberg 2003). Palveluiden myyntiin siirtyminen voikin vaatia myyjiltä muutosta ajattelutavassa (Gebauer & Friedli 2005). Oman haasteensa palveluiden myyntityöhön tuo se, että usein laitekauppaan verrattuna palvelusopimuksen myynnistä saatavat palkkiot voivat tuntua provisiopalkkaukseen tottuneiden myyjien mielestä pieneltä (Oliva & Kallenberg 2003). Myyntitapojen kehittämisen haasteet ovat tulleet tutuiksi esimerkiksi John Deerelle, jossa metsäkoneiden huoltopalvelun uudistaminen vaati jälleenmyyjien houkuttelemisen mukaan tehtyihin muutoksiin. John Deere kehitti metsäkoneiden suorituskyvyn jatkuvaan seurantaan perustuvan huoltopalvelun, jonka avulla huoltotoimenpiteet voidaan kohdentaa todelliseen tarpeeseen ennalta määrättyjen huoltovälien sijaan. Perinteisen tuotemyynnin sijaan jälleenmyyjien piti kehittää asiakaslähtöisempiä myyntitapoja, jotta seurantatiedon uudet hyödyt metsäkoneen tuottavuuteen saataisiin asiakkaiden tietoon. Haasteeseen vastatakseen John Deere kehitti yhteistyössä uudistushaluisimpien jälleenmyyjiesä kanssa palvelun, asiakashyötyihin perustuvan koulutuskokonaisuuden, jonka avulla jälleenmyyjät saatiin aktivoitua osaksi palveluverkostoa. (Turunen 2013) Myynnin tukemista ja ohjausta myös palveluiden myyntiin ei saa aliarvioida, sillä erityisesti teollisessa liiketoiminnassa myyjillä voi olla pitkä suhde asiakkaisiinsa ja myyjän suositus tai sen puute voi olla keskeinen asiakkaan päätökselle.

Luvussa 2.5 käsiteltiin yritysten mahdollista siirtymää ”alavirtaan” arvoverkostossa. Asiakkaan suuntaan siirtyminen (Wise & Baumgartner 1999) ja siihen liittyvät erilaiset strategiset toimenpiteet (Mathieu 2001a, Oliva & Kallenberg 2003) merkitsevät sekä uusia organisatorisia ratkaisuja (Gebauer et al. 2010b,

Neu & Brown 2008) että muutoksia yrityksen liiketoimintamallissa (Kindström 2010). Asiakassuhteen tiivistymiseen liittyvät konkreettiset vaikutukset prosesseihin ja eri osapuolten tuottavuuspyrkimyksiin ovat etenkin viime vuosina herättäneet kiinnostusta (Auramo et al. 2004, Grönroos 2011, Grönroos ja Helle 2010), ja palvelulogiikkaan siirtymiseen liittyy edelleenkin lukuisia jatkotutkimusmahdollisuuksia.

## 6.4 Yhteistyö alihankkijoiden ja kolmansien osapuolien kanssa palveluliiketoiminnassa

Erityisesti asiakkaille tarjottavien ratkaisujen monimutkaistuessa on tavanomaista, että yritys ei toimi asiakassuhteessaan yksin, vaan se muodostaa yhteistyösuhteita erilaisten toimijoiden – alihankkijoiden, kolmansien osapuolien ja muiden mahdollisten sidosryhmien – kanssa. Käsittelemme tässä luvussa ensisijaisesti suhteita alihankkijoiden ja kolmansien osapuolien kanssa. Muita palvelutoimintaan kytkeytyviä merkittäviä sidosryhmiä voivat olla asiakkaiden asiakkaat ja laajempi toimitusverkosto, lainsäätäjät ja julkishallinto, toimialan työnantaja- ja työntekijäjärjestöt, toimialan standardisointilaitokset sekä erilaiset paikalliset toimijat.

Yhteistyö ulkopuolisten toimijoiden kanssa edellyttää yritykseltä näkemystä sen omasta verkostoasemasta ja yhteistyötarpeista. Palveluntarjoajan on mm. selvitettävä:

- millaisia yhteistyömahdollisuuksia toimialalla ja sen rajapinnoilla on
- mitä yhteistyösuhteita tarvitaan ja missä tarkoituksissa (ml. alihankkijat, kolmannet osapuolet)
- ketkä ovat mahdollisia ja tarvittavia yhteistyötahoja (ml. alihankkijat, kolmannet osapuolet)
- millä tavoin uusia alihankkijoita ja kumppaneita pitäisi valikoida
- millaisia resursseja sekä vahvuuksia ja heikkouksia eri yhteistyötahoilla on
- millaista verkostoasemaa yritys itse tavoittelee, suhteessa asiakkaisiinsa ja muihin yrityksiin, myös kilpailijoihin
- miten yhteistyötahojen laatu ja tuottavuus voidaan varmistaa; esim. millaista valvontaa yhteistyö edellyttää
- millä tavalla koko verkostoa voidaan kehittää tukemaan paremmin palveluliiketoimintaa
- miten ulkoistamista ja offshoringia voidaan käyttää palveluoperaatioiden tehostamisessa.

Teollisen yrityksen palveluliiketoimintaan sisältyy mahdollisuus hankkia osia palveluprosessin tehtävistä ulkopuolisilta yrityksiltä. Jos laitevalmistaja tai muu palveluntarjoaja hankkii osan sille määritellyistä (palvelu- tai tuotanto-) tehtävistä ulkopuoliselta toimijalta, voidaan puhua alihankinnasta. Tällöin tällaisella ulkopuolisella toimijalla eli alihankkijalla on sopimussuhde kyseiseen palveluntarjoajaan, mutta ei sen asiakkaisiin. Alihankkijat kuitenkin saattavat toteuttaa tehtäviään palveluntarjoajan asiakkaalle ja asiakkaan tiloissa, jolloin ne toimivat palveluntarjoajan nimissä ja puolesta.

*Alihankkijat ovat sellaisia yrityksiä, joilta palveluntarjoaja hankkii osatoimituksia ja jotka toteuttavat palveluun liittyviä tehtäviä – vaikkapa varaosavalmistusta, asennuksia, koulutuksia – palveluntarjoajan puolesta.*

Yhteistyö alihankkijoiden kanssa on välttämätöntä onnistuneen asiakaskokemuksen aikaansaamisessa. Esimerkiksi Bikfalvin (2013) mukaan noin joka viides perinteisistä tuotevalmistajista, rajallisine palvelutarjoomineen, toimii yhteistyössä alihankkijoiden kanssa. Edistysellisempiä teollisia palveluita tarjoavien yritysten kohdalla määrä on kaksinkertainen. Alihankkijoiden tarpeen lisääntymistä palvelutarjonnan lisääntyessä selittää esimerkiksi erikoisosaamisen tarve, johon palveluntarjoajan ei kannata lähteä itse vastaamaan ennen kuin kyseisen palvelun myyntivolyymit ovat riittävän suuret (Nenonen & Martinsuo 2015). Alihankkijoiden pitäisi pystyä palveluntarjoajan vaatimaan laatutasoon, jotta palvelu voidaan toteuttaa vaatimusten mukaisesti. Lisäksi kyky koordinoida eri toimijoiden toimintoja on oleellinen teollisuusyrityksille, jotka tavoittelevat palveluliiketoiminnan roolin kasvattamista (Quinn et al. 1990). Palveluiden kohdalla ei riitä, että tuote on oikeassa paikassa, oikeaan aikaan, vaan myös palvelun toteuttavien työntekijöiden (esimerkiksi laitteen asentajien) ja osaamisen (esimerkiksi tarvittava erityskoulutus) paikallaolo tulee varmistaa, oli kyseessä sitten palveluntarjoajan oma henkilökunta tai alihankkijoiden henkilökunta (Åhlström & Nordin 2006).

Alihankkijayhteistyöhön liittyy hyötyjen kuten erityisosaamisen ja lisäresurssien saavuttamisen lisäksi riskejä. Riskit liittyvät muun muassa toiminnan laadun, tietopääoman säilyttämisen ja riittävän tiedonkulun varmistamiseen sekä eriävien näkökulmien yhteensovittamiseen ja tavoiteltujen hyötyjen saavuttamiseen (Åhlström & Nordin 2006). Nenonen ja Martinsuo (2015) tutkivat palvelullistumisen alkuvaiheessa olevien teollisuusyritysten alihankintasuhteiden muutostarpeita konepaja- ja rakennusalan yrityksissä. Ko. tutkimuksessa palvelullistuvat teollisuusyritykset tunnistivat alihankkijayhteistyöhön liittyviksi huolenaiheikseen esimerkiksi tyypillisesti pienten alihankkijayritysten mahdollisuudet toimia asetettujen laatustandardien mukaisesti, riippuvuuden alihankkijoiden osaamisesta ja toimintavarmuudesta sekä kyvyn toimia myös kiireisinä aikoina. Ongelmat alihankkijan toiminnassa näyttäytyvät lopulta asiakkaalle palvelun myyneen yrityksen – ei alihankkijan – epäonnistumisena.

Yritykset voivat käyttää erilaisia integroivia mekanismeja varmistaakseen, että alihankkijat noudattavat toiminnassaan asiakkaalle luvattua laatutasoa. Mm. prosessien yhdenmukaistaminen, yhdessä tuotetun arvon hahmottaminen ja käytäntöjen yhteensovittaminen ovat keinoja auttaa alihankkijaa saamaan näkyvyyttä asiakkaan maailmaan (Grönroos & Helle 2010 mukailten). Yhteiset tai toisiinsa linkitetyt tietojärjestelmät voivat edistää tieto- ja materiaalivirtojen yhtenäistä koordinoitua (Persona et al. 2007, Hameri & Paatela 2005). Yhteistyössä tarvitaan monenlaista joustoa, jotta resurssit, toimintatavat ja tulokset saadaan palvelemaan nimenomaan asiakkaan tarpeita ja jotta voidaan ottaa huomioon palvelutapahtumiin sisältyvä epävarmuus (esim. Eisingerich et al. 2008, Syson & Perks 2004). Esimerkiksi kierrätyspalveluja tarjoava Kuusakoski Oy on luonut asiakkaalle luvattun arvolupauksen täyttämiseksi kumppanusverkoston, jota hyödynnetään hankinnassa, jakelussa ja liiketoiminnan kehittämis-

sä. Kuusakoski Oy toimii operaattorina verkostossa, joten se vastaa asiakkailleen myös kumppanien toiminnasta. Yhtenäisen palvelukokemuksen luomiseksi Kuusakoski Oy on määritellyt kolmeen tasoon jaotelluille kumppanuussuhteilleen omat selkeät tavoitteet, vastuunjaon, laatukriteerit ja toimintamallin yhteistyön kehittämiseen. (Paavola 2013)

Gulati ja Kletter (2005) ovat esittäneet menestyviä yrityksiä tarkastelleen tutkimuksensa perusteella mallin alihankkijasuhteiden kehitysasteista menestyvissä yrityksissä. He jakavat kehitysprosessin neljään tasoon. Ensimmäisellä tasolla on vain etäisiä, transaktioihin keskittyviä suhteita, toisella tasolla tuotteiden ja palveluiden paketoitua, kolmannella tasolla toimintaa yhdistetään alihankkijoiden kanssa. Edistyneimmällä, neljännellä tasolla, ollaan jo strategisen partneriuden vaiheessa, jossa alihankkijat ovat omalta osaltaan vastuussa kokonaisten toimintojen suorittamisesta. Vaikka alihankkijasuhteet voidaan esittää eri tasoille kuuluvina, on huomattava, että yrityksen yhteistyö kaikkien alihankkijoiden kanssa ei sijoitu samalle tasolle, vaan suhteiden taso vaihtelee eri kumppanien välillä.

Kaikki palveluntarjoajan yhteistyötahot eivät kuulu suoraan palveluntarjoajan ja asiakkaiden väliseen toimitusketjuun, eikä palveluntarjoajalla ole sellaisiin toimijoihin edes suoraa sopimussuhdetta, vaan jotkut saattavat vaikuttaa palveluprosessiin välillisesti. Tällöin voidaan puhua kolmansista osapuolista.

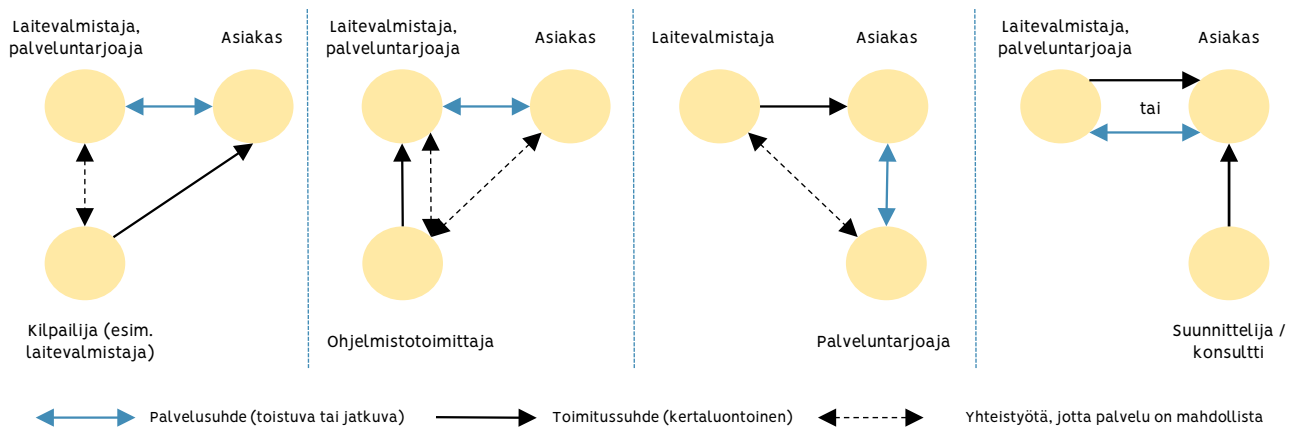
*Kolmannet osapuolet ovat sellaisia muita ulkopuolisia tahoja, jotka eivät itse kuulu osaksi palveluntarjoajan (laitevalmistajan) suoraa toimitusketjua, mutta jotka vaikuttavat asiakkaan ja palveluntarjoajan väliseen suhteeseen joillain muilla tavoilla.*

Tyypillisin kolmas osapuoli on *kilpailija*, ts. joku toinen laitevalmistaja, jonka laitteita palveluntarjoaja huoltaa, ylläpitää tai modernisoi. Tällöin palveluntarjoaja tarvitsee kilpailijalta sen laitteista teknistä ja käyttötapatietoa ja toisinaan jopa lisenssin ja luvan palvelujen tarjoamiseen. Kolmas osapuoli voi olla *ulkopuolinen palvelutoimittaja*, joka toteuttaa asiakkaille laitteita koskevaa (laitevalmistajan mahdollisesti lisensoimaa) palvelua ja jolle asiakas maksaa palvelusta suoraan, ilman laitevalmistajan vaikutusta. Erilaiset huoltoon ja kunnossapitoon erikoistuneet suuret (kansalliset ja kansainväliset) ja pienet (paikalliset) yritykset ovat esimerkkejä tällaisista ulkopuolisista palvelutoimittajista, jotka toisaalta kilpailevat palveluliiketoiminnassa laitevalmistajien kanssa ja toisaalta voivat erikoistumisensa myötä osoittautua hyviksi yhteistyökumppaneiksi. Tällaiset palvelutoimittajat kuitenkin tarvitsevat laitevalmistajilta laitteiden teknisiä tietoja ja muuta yhteistyötä pystyäkseen tarjoamaan palveluita tehokkaasti ja laadukkaasti.

Kolmas osapuoli voi olla myös palveluprosessissa oleva muu *vaikuttaja tai päätöksentekijä*, kuten suunnittelija, arkkitehti tai konsultti, jonka avulla asiakas päätyy laite- ja palveluvalintoihinsa. Palveluntarjoajan saattaa olla hyödyllistä kohdentaa markkinointiviestintäänsä kyseisiin tahoihin, jotta niillä olisi riittävä tietoa palveluntarjoajan tarjonnasta asiakkaiden päätöksentekoon vaikuttamiseksi. Palveluntarjoaja voisi myös hyödyntää asiakkaiden toimialaa ymmärtäviä suunnittelijoita ja konsultte-

ja uusien palvelujen kehittämisessä. Lisäksi tietoliikenne-, ohjelmisto- ja järjestelmätoimittajat voivat olla kolmansia osapuolia, jotka vaikuttavat laitetoimittajan ja asiakkaiden välisessä suhteessa esimerkiksi tarjoamansa tietoliikenne- ja ohjelmistotalustan kautta. Tällaisilla järjestelmillä voi olla ratkaiseva merkitys siinä, millaisia sähköisiä palveluja voidaan tarjota, miten laitekannan seuranta ja analytiikka voidaan toteuttaa ja miten tehokkaaksi tietoon perustuvia palveluja voidaan kehittää.

Yhteistyö kolmen eri toimijan – kuten palveluntarjoajan, asiakkaan ja jonkin kolmannen osapuolen – kesken synnyttää ns. triadisen suhteen, joka on pienin mahdollinen yritysverkosto. Kuvan 40 esimerkit havainnollistavat, että palveluntarjoajan, asiakkaan ja kolmannen osapuolen yhteistyön myötä voi syntyä hyvin erilaisia triadisia suhteita, joissa osa liikesuhteista on vahvoja ja sopimuksin säädeltyjä ja osa on heikkoja, vain vapaaehtoiseen ja –muotoiseen vuorovaikutukseen perustuvia. Niin palveluliiketoiminnassa kuin muussakin kaupallisessa toiminnassa on enenevässä määrin tarvetta kohdentaa huomiota yritysverkostojen ja –ekosysteemien toiminnan kehittämiseen, sillä niiden kautta voidaan vaikuttaa sekä toimialan että yrityksen oman liiketoiminnan menestystekijöihin.



Kuva 40. Esimerkkejä erilaisista triadisista suhteista palveluliiketoiminnassa laittevalmistajan / palveluntarjoajan, asiakkaan ja kolmannen osapuolen kesken.

Kolmansien osapuolten osalta palveluntarjoaja saattaa joutua luottamaan siihen tietoon, jota se saa välillisesti asiakkaansa kautta alkuperäisestä laitetoimittajasta tai muusta palveluun oleellisesti liittyvästä asiantuntijatahosta, etenkin jos kyseinen yritys sattuu olemaan sen kilpailija. Kolmannet osapuolet voivat varoa itselleen kriittisen tiedon jakamista, koska siihen sisältyy kopioimisen ja sitä kautta liiketoiminnan menettämisen riski. Tällöin onkin tärkeää, että palveluntarjoajan ja asiakkaan välinen suhde on vakaa, niiden välillä vallitsee luottamus ja asiakas voi kertoa palveluntarjoajalleen kolmansia osapuolia koskevista asioista. Monimutkaisissa toimittajaverkostoissa monia asioita kuitenkin säätelevät lainvoimaiset sopimukset, jotka voivat jopa estää asiakasta kertomasta kolmansien osapuolien asioista. Tällöin palveluntarjoajan on varauduttava muihin tiedonhankintakanaviin. Esimerkiksi kilpailijan toimittamaan laitteeseen ja asiakkaan laitekantakokemuksiin voidaan joutua perehtymään perusteellisesti, ja vasta tällaisen selvityksen jälkeen pystytään määrittämään huolto- ja varaosatarpeita ja –tarjontaa. Tällaiset tiedonhankintainvestoinnitkin pitäisi ottaa huomioon palvelukonsepteja ja –tarjontaa määrittäessä.

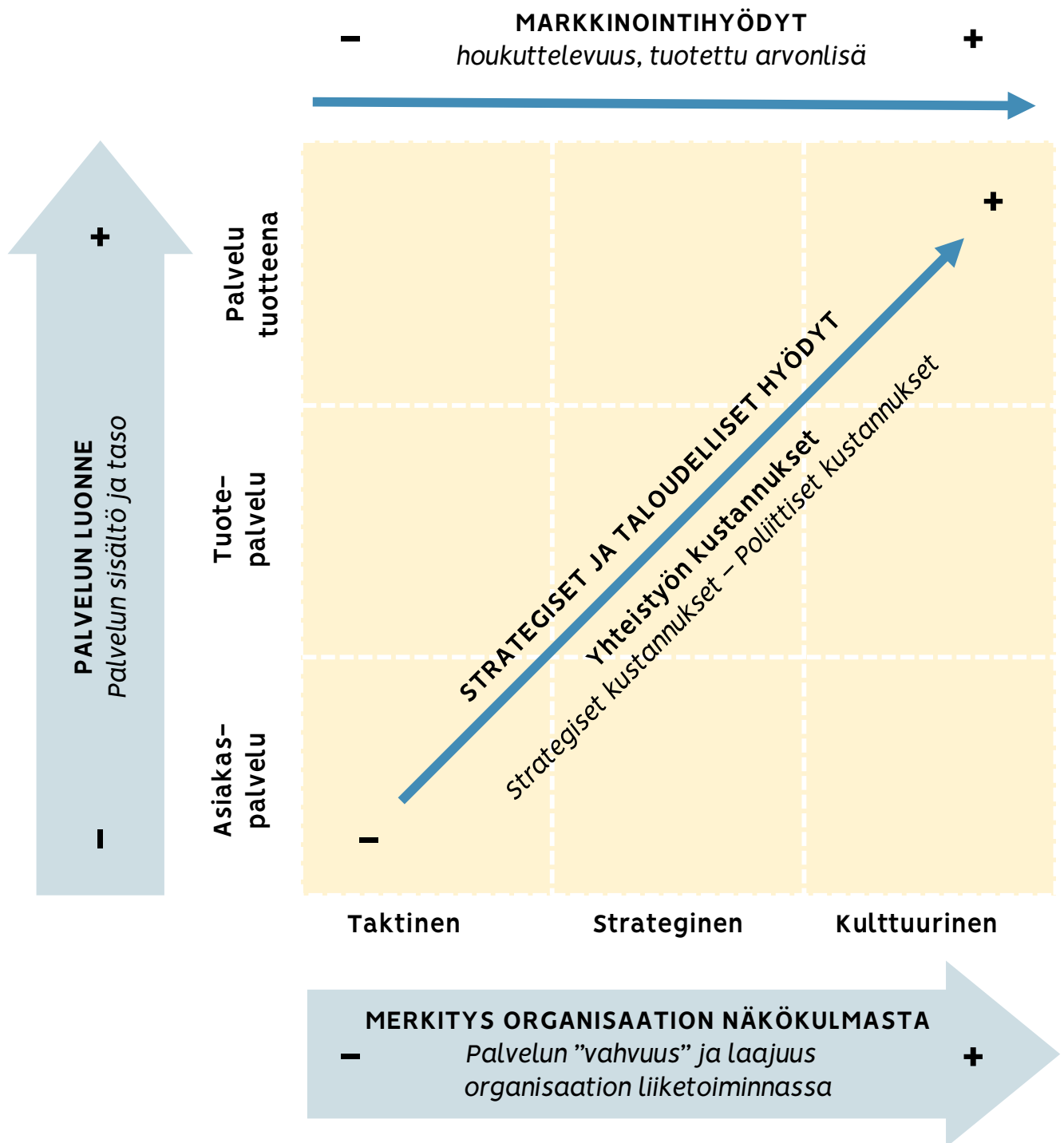
## 7. PÄÄTELMÄT

Teolliset yritykset suuntautuvat palveluliiketoimintaan kukin omien palveluvalmiuksiensa pohjalta. Palveluliiketoimintaa käynnistäessä on tavanomaista, että ensimmäisenä huomio kiinnittyy tapoihin täydentää olemassa olevaa tuotetarjontaa jollain tavoin palveluiden kautta. Tämä voi merkitä asiakaspalvelutoimintojen aktivointia tai ns. tuotekeskeisiä palveluita ja edellyttää palveluprosessien mallintamista ja valikoitujen palvelukonseptien määrittämistä. Asiakaspalveluun ryhtyminen ja tuotteiden täydentäminen immateriaalisilla osilla onnistuu hyvin palveluoperaatioita kehittämällä ja palveluiden tuotekehityksellä, kuten on esitetty tässä materiaalissa. Edelleen yritykset voivat hahmottaa palvelut itsenäisinä kokonaisuuksina, joihin voi sisältyä materiaalia ja teknologiaa. Tämä merkitsee uusien palvelukeskeisten ratkaisujen määrittämistä ja on monesti jo varsin radikaali liiketoiminnallinen innovaatio.

Monet yritykset kuitenkin tavoittelevat tällaisten tuotekeskeisten parannusten lisäksi strategista tai suorastaan kulttuurista muutosta, jossa teollinenkin yritys voisi hahmottaa oman liiketoimintansa kokonaisvaltaisemmin ratkaisuin tai palveluin. Kuva 41 luonnehtii erilaisia siirtymiä, joita yritykset voivat tavoitella palvelun luonnetta (asiakaspalvelu, tuotepalvelu tai palvelu tuotteena) ja palveluiden organisatorista merkitystä (taktinen, strateginen tai kulttuurinen) lisäävillä toimenpiteillä. Näiden siirtymien kautta palveluihin suuntautuvat teolliset yritykset voivat asteittain lisätä palveluiden strategisia ja taloudellisia hyötyjä (esimerkiksi liikevaihdon kasvu ja kilpailuetu markkinoilla). Palvelun merkitystä kasvattamalla yritys voi tavoitella myös kasvavia markkinointihyötyjä (esimerkiksi asiakkaan kiinnostuksen herättäminen). Hyödyt ovat sitä suurempia mitä enemmän palvelun luonne kasvaa ja/tai mitä merkityksellisemmästä palvelusta organisaation näkökulmasta on kyse. Kuva samalla viittaa siihen, että palveluliiketoimintaan suuntautuminen on strateginen investointi, joka aiheuttaa kustannuksia ja sisältää merkittäviä riskejä, jotka myöskin kasvavat palvelun sisällön ja tason sekä merkityksen kasvaessa. (Mathieu 2001b).

Teolliset yritykset kohtaavat palveluliiketoimintaan siirtyessään monenlaisia organisatorisia ja institutionaalisia haasteita. Valtaosa palvelututkimuksesta on vielä keskittynyt *joko* asiakasrajapintaan ja asiakkaan kokemaan arvoon tai palveluntarjoajan sisäisiin operaatio- ja organisointikysymyksiin ja suorituskykyyn palveluliiketoiminnassa. Yritysten konkreettiset kehittämistarpeet samoin liittyvät näihin kysymyksiin, etenkin palveluliiketoimintaan siirtymisen alkuvaiheissa.

Tulevaisuuden kannalta oleellinen kysymys on, miten asiakasarvo voidaan toteuttaa kannattavasti myös palveluntarjoajan kannalta eli asiakashyötyjen ja liiketoimintahyötyjen samanaikainen optimointi. Palvelullistuminen, palvelukeskeiset strategiat ja tuotantokeskeisen yrityksen transformaatio kohti palveluliiketoimintaa ovat jo saaneet jonkin verran huomiota tutkimuksessa. Taulukossa 5 kiteytetään teollisia palveluoperaatioita ja -innovaatioita koskevien kirjallisuuskatsauksien yhteenveto tulevaisuudessa oleellisista ilmiöistä ja tutkimusteemoista.



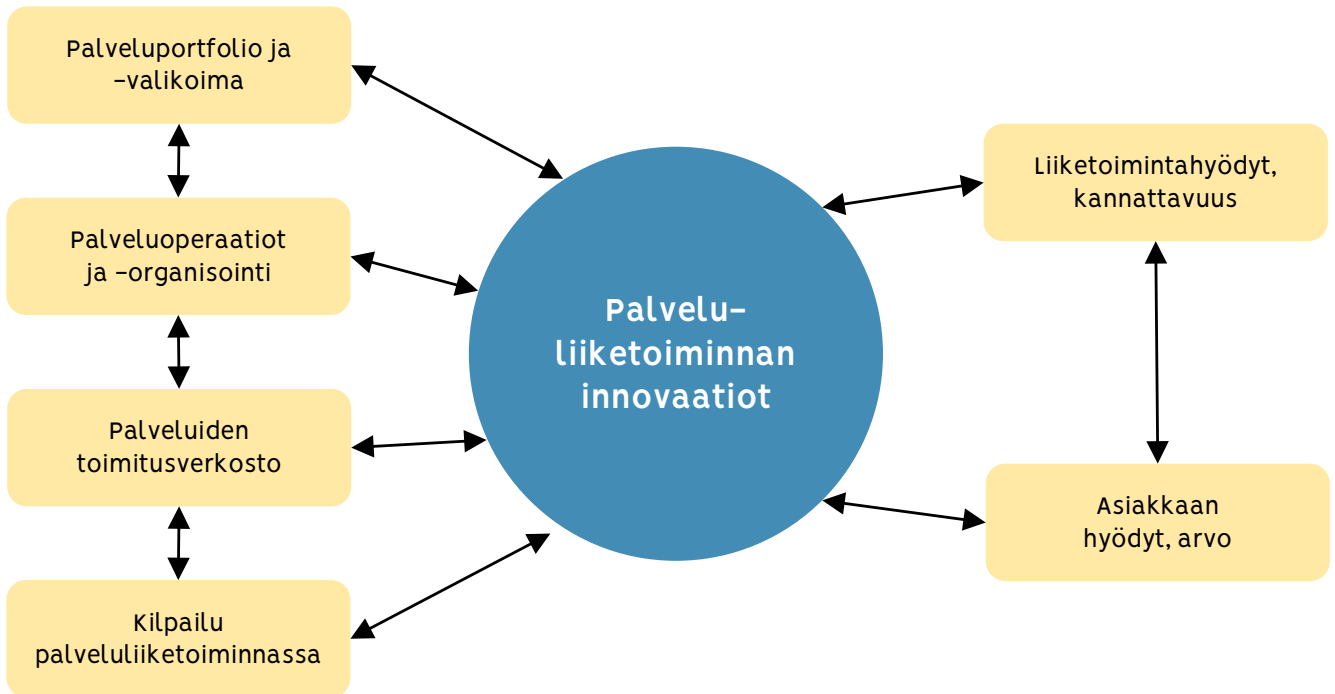
Kuva 41. Palveluiden vaihtoehtoisia rooleja yrityksen liiketoiminnassa. (Mathieu 2001b mukailten)

Taulukko 5. Esimerkkejä teollisten palveluoperaatioiden ja -innovaatioiden tutkimuksen ilmiöistä.

Näkökulma	Lähde: Roth & Menor 2003	Lähde: Johnston 2005	Lähde: Baines et al. 2009	Lähde: Ostrom et al. 2010
Strategia	palveluoperaatioiden strategiat, tuottavuus, kilpailukyky		kilpailukykyisten tuote-palveluratkaisuiden organisaatiot ja strategiat ja siihen siirtyminen tuotanto-organisaatiosta	kasvu, transformaatio, palvelukulttuuri
Kehitys		palveluiden määrittäminen, eri roolit palveluiden määrittelyssä	kilpailukykyisten tuote-palveluratkaisuiden kehittäminen (työkalut ja tekniikat)	innovaation aktivointi, palvelumuotoilu, verkostojen optimointi
Operaatiot	palvelun resurssit, resursointi, arvon yhteistuottaminen, laajempi arvoketju	tuottavuus, laatu ja tehokkuus (mittaaminen, kehittäminen); lean service; arvon tuottaminen, hukka		brändit ja palvelumyynti, arvon yhteisluominen, arvon mittaaminen ja optimointi
Muuta	tuote-palvelujärjestelmät; globaalius; non-profit-yhteistyö; palveluteknologiat ja e-palvelut	yriytysten väliset palvelut, julkiset palvelut, non-profit-palvelut		

Jatkossa huomiota kannattaisi kohdentaa lisäksi laajempiin, toimitusverkostoa ja toimialojen palvelullistumista koskeviin muutoksiin. Martinsuo ja Seppänen (2010) ovat analysoineet aiempaa palveluliiketoiminnan innovaatioiden kirjallisuutta ja havainneet, että palveluliiketoiminnan innovaatioissa onnistumista on toistaiseksi käsitelty varsin rajatulla tavalla ja joko asiakkaan tai palveluntarjoajan näkökulmaa optimoiden. Esimerkiksi palveluportfolioita ja -valikoimaa sekä palveluiden toimitusverkostoa ja kilpailua käsitellään varsin niukasti tai vain asiakkaan arvoa ajatellen, ja palveluoperaatioita ja -organisointia käsitellään usein vain liiketoimintahyötyjen näkökulmasta. Kuva 42 nostaa esille palveluliiketoiminnan innovaatioiden kannalta keskeiset ilmiöt ja haastaa pohtimaan, miten palveluliiketoiminnassa voitaisiin kokonaisvaltaisemmin tavoitella samanaikaisesti liiketoimintahyötyjä ja asiakkaiden hyötyjä.





Kuva 42. Oleellisia tutkimuskäsitelmiä palveluliiketoiminnan uudistumiseen (Martinsuo & Seppänen 2010 mukaillen).

Martinsuo ja Seppänen (2010) nostavat esiin tarpeen kohdentaa jatkotutkimusta etenkin em. kuvassa esiin nostettujen ilmiöiden välisiin vuorovaikutussuhteisiin erilaisissa olosuhteissa, ml.:

1. strategian ja organisatoristen ratkaisujen yhteensovittaminen erilaisissa palveluliiketoiminnan toimintaympäristöissä
2. erilaisten palveluliiketoiminnan liiketoimintamallien portfoliot ja niiden yhteys palveluliiketoiminnan suorituskykyyn
3. palveluliiketoiminnan verkostot ja niiden vaikutus liiketoiminnan suorituskykyyn
4. kilpailu palveluliiketoiminnassa ja siihen liittyvä moniasiakasoptimointi
5. liiketoimintahyödyn ja asiakasarvon optimointi monipalvelujärjestelmissä
6. strateginen siirtyminen kohti palveluliiketoimintaa ja siihen sisältyvät kansainväliset ja institutionaaliset muutokset

Tässä oppimateriaalissa on käsitelty palveluoperaatioiden, -innovaatioiden ja -verkostojen ilmiöitä ensisijaisesti yksittäisen palvelun osalta. Kuten tämä päätelmäluku osoittaa, palveluliiketoiminnan johtaminen koskee myös liiketoiminnan kokonaisvaltaisempaa johtamista, jossa moniasiakas-, monipalvelu- ja monitoimittajaympäristö voi monimutkaistaa johtamisen haastetta entisestään. Palvelukeskeinen ajattelu tuo uuden näkökulman liiketoiminnan johtamiseen, ja sen omaksuminen voi merkitä kuvan 38 mukaisesti muutoksia tuote-palvelujärjestelmissä ja palveluiden liiketoiminnallisessa merkityksessä. On tärkeää, että palveluihin suuntautuva teollisuusyritys osaa suhteuttaa palveluliiketoimintaan suun-

tautumisen päämääränsä niihin resursseihin, joita sillä on käytettävissään muutoksen toteuttamiseen, ja varaa palveluliiketoimintaan siirtymiseen riittävästi aikaa. Strateginen muutos kohti palveluliiketoimintaa sisältää myös riskejä, joihin teollisten yritysten on osattava varautua.

Teollisen yrityksen suuntautuminen kohti palveluliiketoimintaa tai kokonaisratkaisuja ei ole välttämättä aina varteenotettava vaihtoehto. Käytännössä uudenlaisen liiketoimintalogiikan omaksuminen vaatii vuosien työn ja voi epäonnistuessaan uhata yrityksen perusliiketoimintaa. Valmistava yritys voi hyötyä hyvästä tuotteisiin pohjautuvasta brändistään myös palveluidensa myynnin yhteydessä, kun se siirtyy kohti palveluliiketoimintaa (Johnstone et al. 2009, Mathieu 2001b). Vastaavasti palveluliiketoimintaan siirtyminen voi sisältää riskin: jos yrityksen palvelut eivät toteudu samalla laatusolla kuin tuotteet, voi palvelutoiminta heikentää yrityksen brändiä ja imagoa, jolloin myös tuotteiden myynti voi kärsiä (esim. Nenonen et al. 2014).

Toimintaympäristön kehittyessä joillekin yrityksille saattaakin olla paljon suositeltavampaa pysyä omassa valikoidussa strategiassaan, esimerkiksi valmistus- tai kokoonpanokeskeisessä toiminnassa. Tällöinkin palvelut saattavat tarjota uudenlaisia näkökulmia arvontuottoon liiketoimintaverkostossa ja avata uusia mahdollisuuksia toiminnan uudistamiseen. Esimerkiksi palveluiden hankkiminen ulkopuolelta oman teollisen toiminnan tueksi ja kehittämiseksi voi osoittautua houkuttavaksi tavaksi keskittyä ydinliiketoimintaan. Tällöinkin on huomattava, että palveluiden ostaminen poikkeaa palveluiden omien piirteiden vuoksi raaka-aineen ja tuotteiden ostamisesta ja vaatii näin ollen uudenlaisia osaamisia.

## 8. KIRJALLISUUTTA

- van der Aa, W. & Elfring, T. (2002) Realizing innovation in services. *Scandinavian Journal of Management* 18: 155–171.
- Alam, I. & Perry, C. (2002) A customer-oriented new service development process. *Journal of services marketing* 16: 515–534.
- Araujo, L. & Spring, M. (2006) Services, products, and the institutional structure of production. *Industrial Marketing Management* 35: 797–805.
- Auramo, J., Tanskanen, K. & Småros, J. (2004) Increasing operational efficiency through improved customer service: process maintenance case. *International Journal of Logistics: Research and Applications* 7 (3) 167–180.
- Baines, T. S., Lightfoot, H. W., Benedettini, O. & Kay, J. M. (2009) The servitization of manufacturing. A review of literature and reflection on future challenges. *Journal of Manufacturing Technology Management* 20 (5) 547–567.
- Benedettini, O., Neely, A. & Swink, M. (2015) Why do servitized firms fail? A risk-based explanation. *International Journal of Operations & Production Management* 35 (6) 946–979.
- Bikfalvi, A., Lay, G., Maloca, S. & Waser, B. R. (2013) Servitization and networking: large-scale survey findings on product-related services. *Service Business* 7 (1) 61–82.
- Bitner, M.J., Ostrom, A.L. & Morgan, F.N. (2008) Service blueprinting: a practical technique for service innovation. *California Management Review* 50 (3) 66–94.
- Brax, S. (2005) A manufacturer becoming service provider: challenges and a paradox. *Managing Service Quality* 15 (2) 142–155.
- Brax, S. & Jonsson, K. (2009) Developing integrated solution offerings for remote diagnostics. A comparative case study of two manufacturers. *International Journal of Operations and Production Management* 29 (5) 539–560.
- de Brentani, U. (1995) New industrial service development: scenarios for success and failure. *Journal of Business Research* 32: 93–103.
- Cagan, J.M. & Vogel, C. M. (2001) *Creating Breakthrough Products: Innovation from Product Planning to Program Approval*. 1st edition, Financial Times Prentice Hall.
- Carbonell, P., Rodríguez-Escudero, A. I. & Pujari, D. (2009) Customer involvement in new service development: an examination of antecedents and outcomes. *Journal of Product Innovation Management* 26: 536–550.
- Chen, J., Tsou, H.T. & Huang, A. Y. (2009) Service delivery innovation: antecedents and impact on firm performance. *Journal of Service Research* 12 (1) 36–55.
- Chesbrough, H. (2010) Business model innovation: Opportunities and barriers. *Long Range Planning* 43: 354–363.

- Clayton, R. J., Backhouse, C. J. & Dani, S. (2012) Evaluating existing approaches to product-service system design: A comparison with industrial practice. *Journal of Manufacturing Technology Management* 23 (3) 272–298.
- Cohen, M. A., Agrawal, N. & Agrawal, V. (2006) Winning in the aftermarket. *Harvard Business Review* (May) 129–138.
- Cohen, M. A. & Lee, H. L. (1990) Out of touch with customer needs? Spare parts and after sales service. *Sloan Management Review* 31 (2) 55–66.
- Cooper, R. G. & Edgett, S. J. (1999) Product development for the service sector. Lessons from market leaders. USA: Basic Books.
- Corsaro, D. & Snehota, I. (2010) Searching for relationship value in business markets: are we missing something? *Industrial Marketing Management* 39 (6) 986–995.
- Cova, B. & Salle, R. (2008) Marketing solutions in accordance with the S–D logic: Co-creating value with customer network actors. *Industrial Marketing Management* 37: 270–277.
- Davies, A. (2003) Are firms moving “downstream” into high-value services? In: J. Tidd & F. M. Hull (Eds.) *Service innovation. Organizational responses to technological opportunities & market imperatives*, pp. 321–340. Series on technology management, vol. 9. Singapore: Imperial College Press.
- Davies, A. (2004) Moving base into high-value integrated solutions: a value stream approach. *Industrial and Corporate Change* 13 (5) 727–756.
- Edvardsson, B. (1997) Quality in new service development: Key concepts and a frame of reference. *International Journal of Production Economics* 52: 31–46.
- Edvardsson, B., Haglund, L. & Mattsson, J. (1995) Analysis, planning, improvisation and control in the development of new services. *International Journal of Service Industry Management* 6 (2) 24–35.
- Edvardsson, B., Holmlund, M. & Strandvik, T. (2008) Initiation of business relationships in service-dominant settings. *Industrial Marketing Management* 37: 339–350.
- Edvardsson, B. & Olsson, J. (1996) Key concepts for new service development. *The Service Industries Journal* 16 (2) 140–164.
- Eisingerich, A.B., Rubera, G. & Seifert, M. (2008) Managing service innovation and interorganizational relationships for firm performance: To commit or diversify? *Journal of Service Research* 11 (4) 344–356.
- Fischer, T., Gebauer, H., Gregory, M., Ren, G. & Fleisch, E. (2010) Exploitation or exploration in service business development? Insights from a dynamic capabilities perspective. *Journal of Service Management* 21 (5) 591–624.
- Fitzsimmons, J.A. & Fitzsimmons, M.J. (2008) *Service management: operations, strategy, information technology*, 6th edition. Singapore: McGraw-Hill.
- Froehle, C.M., Roth, A.V., Chase, R.B. & Voss, C.A. (2000) Antecedents of new service development effectiveness: an exploratory examination of strategic operations choices. *Journal of service research* 3: 13–17.
- Gann, D. M. & Salter, A. J. (2000) Innovation in project-based, service-enhanced firms: the construction of complex products and systems. *Research Policy* 29 (7–8) 955–972.

- Gebauer, H. (2008) Identifying service strategies in product manufacturing companies by exploring environment–strategy configurations. *Industrial Marketing Management* 37 (3) 278–291.
- Gebauer, H., Edvardsson, B. & Bjurko, M. (2010a) The impact of service orientation in corporate culture on business performance in manufacturing companies. *Journal of Service Management* 21 (2) 237–259.
- Gebauer, H., Fischer, T. & Fleisch, E. (2010b) Exploring the interrelationship among patterns of service strategy changes and organizational design elements. *Journal of Service Management* 21 (1) 103–129.
- Gebauer, H. & Fleisch, E. (2007) An investigation of the relationship between behavioral processes, motivation, investments in the service business and service revenue. *Industrial Marketing Management* 36: 337–348.
- Gebauer, H. & Friedli, T. (2005) Behavioral implications of the transition process from products to services. *Journal of Business & Industrial Marketing* 20 (2) 70–78.
- Goldstein, S. M., Johnston, R., Duffy, J. & Rao, J. (2002) The service concept: the missing link in service design research? *Journal of Operations Management* 20: 121–134.
- Gitzel, R., Schmitz, B., Fromm, H. & Setzer, T. (2016) Industrial services as a research discipline. *Enterprise Modelling and Information Systems Architectures* 11 (4) 1–22.
- Grönroos, C. (1990) *Service management and marketing: Managing the moments of truth in service competition*. Lexington Books, 298 p.
- Grönroos, C. (2000) *Service management and marketing: A customer relationship management approach*. Wiley, 404 p.
- Grönroos, C. (2007) *Service management and marketing: Customer management in service competition*. Wiley, 496 p.
- Grönroos, C. (2011) A service perspective on business relationships: the value creation, interaction and marketing interface. *Industrial Marketing Management* 40: 240–247.
- Grönroos, C. & Helle, P. (2010) Adopting a service logic in manufacturing. Conceptual foundation and metrics for mutual value creation. *Journal of Service Management* 21 (5) 564–590.
- Gulati, R. & Kletter, D. (2005) Shrinking core, expanding periphery: The relational architecture of high-performing organizations. *California Management Review* 47 (3) 77–104.
- Hameri, A-P. & Paatela, A. (2005) Supply network dynamics as a source of new business. *International Journal of Production Economics* 98: 41–55.
- Heikkilä, J., Vuori, M. & Jari, A.T. (2013) *Purchasing business services*. Teknologiainfo Teknova Oy.
- Hobday, M. Davies, A. & Prencipe, A. (2005) Systems integration: a core capability of the modern corporation. *Industrial and Corporate Change* 14 (6) 1109–1143.
- Holmlund, M. (2004) Analyzing business relationships and distinguishing different interaction levels. *Industrial Marketing Management* 33: 279–287.
- Holmlund, M. (2008) A definition, model, and empirical analysis of business-to-business relationship quality. *International Journal of Service Industry Management* 19 (1) 32–62.

- Holmström, J., Ala-Risku, T., Auramo, J., Collin, J., Eloranta, E. & Salminen, A. (2010) Demand-supply chain representation. A tool for economic organizing of industrial services. *Journal of Manufacturing Technology Management* 21 (3) 376–386.
- Hull, F.M. (2004) Innovation strategy and the impact of a composite model of service product development on performance. *Journal of Service Research* 7 (2) 167–180.
- Hurmelinna-Laukkanen, P. & Ritala, P. (2010) Protection for profiting from collaborative service innovation. *Journal of Service Management* 21 (1) 6–24.
- Jacob, F. (2006) Preparing industrial suppliers for customer integration. *Industrial Marketing Management* 35: 45–56.
- Jacob, F. & Ulaga, W. (2008) The transition from product to service in business markets: an agenda for academic inquiry. *Industrial Marketing Management* 37: 247–253.
- Johansson, P. & Olhager, J. (2004) Industrial service profiling: matching service offerings and processes. *International Journal of Production Economics* 89: 309–320.
- Johne, A. & Storey, C. (1998) New service development: a review of the literature and annotated bibliography. *European Journal of Marketing* 32 (3/4) 184–251.
- Johnston, R. (1999) Service operations management: return to roots. *International Journal of Operations and Production Management* 19 (2) 104–124.
- Johnston, R. (2005) Service operations management: from the roots up. *International Journal of Operations & Production Management* 25 (12) 1298–1308.
- Johnston, R. & Clark, G. (2005) Service operations management. Gosport: Pearson Education.
- Johnston, R., Clark, G. & Schulver, M. (2012) Service operations management, 4th Edition. Pearson, 488 p.
- Johnstone, S., Dainty, A. & Wilkinson, A. (2009) Integrating products and services through life: An aerospace experience. *International Journal of Operations & Production Management* 29 (5) 520–538.
- de Jong, J. P. J. & Vermeulen, P. A. M. (2003) Organizing successful new service development: a literature review. *Management Decision* 41 (9) 844–858.
- Kellogg, D. L. & Nie, W. (1995) A framework for strategic service management. *Journal of Operations Management* 13: 323–337.
- Kim, W.C. & Mauborgne, R. (2005) Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make competition irrelevant. Harvard Business Review Press, 256 p.
- Kindström, D. (2010) Towards a service-based business model – key aspects for future competitive advantage. *European Management Journal* 28 (6) 479–490.
- Kinnunen, R.-E. & Turunen, T. (2012) Identifying servitization capabilities of manufacturers: A conceptual model. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship* 17 (3) 55–78.
- Kotler, P., Keller, K.L., Brady, M., Goodman, M. & Hansen, T. (2009) Marketing Management. Pearson.
- Kowalkowski, C., Kindström, D. & Witell, L. (2011) Internalisation or externalisation? Examining organisational arrangements for industrial services. *Managing Service Quality* 21 (4) 373–391.

- Kumar, P. (2002) The impact of performance, cost, and competitive considerations on the relationship between satisfaction and repurchase intent in business markets. *Journal of Service Research* 5: 55–68.
- Lanne, M. & Ojanen, V. (2009) Teollisen palveluliiketoiminnan menestystekijät ja yhteistyösuhteen hallinta. *Fleet asset management – hankkeen työraportti 1*. VTT Working papers 127, VTT.
- Larsson, R. & Bowen, D. E. (1989) Organization and customer: Managing design and coordination of services. *The Academy of Management Review* 14 (2) 213–233.
- Laurila, F. (2017) Asiakasarvon ja ansaintalogiikan yhteensovittaminen teollisen internetin palveluliiketoiminnassa. *Diplomityö, Tampereen teknillinen yliopisto*.
- Lillrank, P. (2010) Service processes. Chapter 16 in: G. Salvendy & W. Karwowski (Eds.) *Introduction to service engineering*, pp. 338–364, John Wiley & Sons, Inc.
- Lusch, R. F. & Vargo, S. L. (2006) *The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate and Directions*. New York: M.E. Sharpe.
- Machuca, J.A.D., Gonzalez-Zamora M.d.M. & Aguilar-Escobar, V.G. (2007) Service Operations Management research. *Journal of Operations Management* 25: 585–603.
- Martin, C.R. & Horne, D.A. (1992) Restructuring towards a service orientation: the strategic challenges. *International Journal of Service Industry Management* 3: 25–38.
- Martinsuo, M. (2011) External integration in industrial service development projects. Paper presented at NFF Nordic Academy of Management conference, 20–24 August, 2011, Stockholm, Sweden.
- Martinsuo, M. (2019) Industrial internet enabling more strategic maintenance service business. *Main-tWorld* (2) 42–44.
- Martinsuo, M. & Blomqvist, M. (2010) Prosessien mallintaminen osana toiminnan kehittämistä. *Opetusmoniste 2*, Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto, Teknis-taloudellinen tiedekunta. <http://dspace.cc.tut.fi/dpub/handle/123456789/6825>
- Martinsuo, M. and Lähdeaho, M. (2011) Industrial companies moving towards service-oriented business: requirements to the supply network. Paper presented at EGOS European Group for Organization Studies colloquium, 7–9 July, 2011, Göteborg, Sweden.
- Martinsuo, M. and Lähdeaho, M. (2011) Developing new services for solution-oriented project business. Paper presented at EURAM 2011 European Academy of Management Conference, 1–4 June, 2011, Tallinn, Estonia.
- Martinsuo, M., Mäkinen, S., Suomala, P. & Lyly-Yrjänäinen, J. (2016) *Teollisuustalous kehittyvässä liiketoiminnassa*. Edita.
- Martinsuo, M. & Seppänen, M. (2010) Service business innovations: Future perspectives. In: M. Seppä, N. Helander and I. Iivonen (Eds.) *Proceedings of the EBRF 2010 conference*, 15–17 September, 2010, Nokia, Finland.
- Martinsuo, M. & Turta, T. (2011) Managing the organization's and network's readiness for change in the transformation towards service business. Paper presented at NFF Nordic Academy of Management conference, 20–24 August, 2011, Stockholm, Sweden.
- Mathieu, V. (2001a) Product services: from a service supporting the product to a service supporting the client. *Journal of Business & Industrial Marketing* 16 (1) 39–58.

- Mathieu, V. (2001b) Service strategies within the manufacturing sector. *International Journal of Service Industry Management* 12 (5) 451–475.
- Melik, R. (2002) Professional services automation: Optimizing project and service oriented organizations. Wiley, 432 p.
- Menor, L.J., Tatikonda, M.V. & Sampson, S.E. (2002) New service development: areas for exploitation and exploration. *Journal of Operations Management* 20: 135–157.
- Metters, R., King-Metters, K., Pullman, M. & Walton, S. (2006) Successful service operations management. USA: Thomson South-Western.
- Michel, S., Brown, S. W. & Gallan, A. S. (2008) Service-logic innovations: how to innovate customers, not products. *California Management Review* 50 (3) 49–65.
- Nachum, L. (1999) Measurement of productivity of professional services. *International Journal of Operations and Production Management* 19 (9) 922–949.
- Narasimhan, R. & Jayaram, J. (1998) Reengineering service operations: a longitudinal case study. *Journal of Operations Management* 17: 7–22.
- Neely, A. (2008) Exploring the financial consequences of the servitization of manufacturing. *Operations Management Research* 1 (2) 103–118.
- Nenonen, S., Ahvenniemi, O. and Martinsuo, M. (2014) Image risks of servitization in collaborative service deliveries. *The Service Industries Journal* 34 (16) 1307–1329.
- Nenonen, S. & Martinsuo, M. (2015) Supplier relations in the early phases of service business transformation. Teoksessa Martinsuo, M., Perminova-Harikoski, O. & Turunen, T. (toim.) Strategic change towards future industrial service business, ss. 87–105. Tampereen teknillinen yliopisto, Tampere.
- Neu, W.A. & Brown, S.W. (2005) Forming successful business-to-business services in goods-dominant firms. *Journal of Service Research* 8 (1) 3–17.
- Neu, W.A. & Brown, S.W. (2008) Manufacturers forming successful complex business services. Designing an organization to fit the market. *International Journal of Service Industry Management* 19 (2) 232–251.
- Nordin, F. (2004) Managing the process of adopting service logic in collaboration with suppliers. *Journal of Change Management* 4 (4) 339–350.
- Oliva, R. & Kallenberg, R. (2003) Managing the transition from products to services. *International Journal of Service Industry Management* 14 (2) 160–172.
- Ostrom, A. L. Bitner, M. J., Brown, S. W., Burkhard, K. A., Goul, M., Smith-Daniels, V., Demirkan, H. & Rabinovich, E. (2010) Moving forward and making a difference: research priorities for the science of service. *Journal of Service Research* 13 (1) 4–36.
- Paavola, H. (2013) Kysytyjä kokonaisratkaisuja kierrätykseen. Teoksessa Paavola, H. & Uusikylä, M. (toim.) Rajatonta rohkeutta. Tarinoita palveluliiketoiminnan edelläkävijöistä, ss. 117–119. Tekes.
- Paloheimo, K.S., Miettinen, I. & Brax, S. (2004) Customer oriented industrial services. Helsinki University of Technology, BIT Research Centre, Espoo.
- Parasuraman, A. (2002) Service quality and productivity: a synergistic perspective. *Managing Service Quality* 12 (1) 6–9.



- Persona, A., Regattieri, A., Pham, H. & Battini, D. (2007) Remote control and maintenance outsourcing networks and its applications in supply chain management. *Journal of Operations Management* 25: 1275–1291.
- Porter, M. (1998a) *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. USA: The Free Press, 557 p.
- Porter, M. (1998b) *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. USA: The Free Press, 396 p.
- Quinn, J. B., Doorley, T. L., Paquette, P. C. (1990) Beyond products: Services-based strategy. *Harvard Business Review* 68 (2) 58–67.
- Raddats, C. & Easingwood, C. (2010) Services growth options for B2B product-centric businesses. *Industrial Marketing Management* 39: 1334–1345.
- Rekola, K. & Rekola, H. (2003) Palvelukeskeisten tuotteiden kehittäminen teollisuusyrityksessä. *Teknoliateollisuus ry*.
- Roth, A.V. & Menor, L.J. (2003) Insights into service operations management: a research agenda. *Production and Operations Management* 12 (2) 145–164.
- van Riel, A.C.R., Lemmink, J. & Ouwersloot, H. (2004) High-technology service innovation success: a decision-making perspective. *Journal of Product Innovation Management* 21: 348–359.
- Sabatier, V., Mangematin, V. & Rousselle, T. (2010) From recipe to dinner: Business model portfolios in the European biopharmaceutical industry. *Long Range Planning* 43: 431–447.
- Saccani, N., Johansson, P. & Perona, M. (2007) Configuring the after-sales service supply chain: a multiple case study. *International Journal of Production Economics* 110: 52–69.
- Sariola, R. & Martinsuo, M. (2014) Palveluvalikoiman hallinta teollisessa palveluliiketoiminnassa. Teoksessa: M. Martinsuo & M. Kohtamäki (toim.) *Teollisen palveluliiketoiminnan uudistaminen – kehittämisen keinot ja menetelmät*, pp. 66–91. Teknova.
- Scheuing, E. E. & Johnson, E. M. (1989) A proposed model for new service development. *Journal of services marketing* 3 (2) 25–34.
- Schmenner, R. W. (1986) How can service businesses survive and prosper? *Sloan management Review* 27 (3) 21–32.
- Shostack, G. L. (1984) Designing services that deliver. *Harvard Business Review* 62 (1) 133–139.
- Smith, W., Binns, A. & Tushman, M. (2010) Complex business models: managing strategic paradoxes simultaneously. *Long Range Planning* 43: 448–461.
- Song, X. M., Di Benedetto, C. A., & Song, L. Z. (2000) Pioneering advantage in new service development: a multi-country study of managerial perceptions. *Journal of Product Innovation Management* 17: 378–392.
- Suutari, M. (2013a) Matkalla ratkaisuliiketoiminnan toisen aallon harjalle. Teoksessa Paavola, H. & Uusikylä, M. (toim.) *Rajatonta rohkeutta. Tarinoita palveluliiketoiminnan edelläkävijöistä*, ss. 52–55. Tekes.
- Suutari, M. (2013b) Vuokraisännästä työympäristön ja toimitilojen asiantuntijaksi. Teoksessa Paavola, H. & Uusikylä, M. (toim.) *Rajatonta rohkeutta. Tarinoita palveluliiketoiminnan edelläkävijöistä*, ss. 59–62. Tekes.

Syson, F. & Perks, H. (2004) New service development: a network perspective. *Journal of Services Marketing* 18 (4) 255–266.

Tekes (2010) The future of service business innovation. *Tekes review* 272/2010, Helsinki.

Tuli, K. R., Kohli, A. K. & Bharadwaj, S. G. (2007) Rethinking customer solutions: From product bundles to relational processes. *Journal of Marketing* 71 (3) 1–17.

Turunen, I. (2013) Palvelustrategia jälleenmyyjäverkostoon. Teoksessa Paavola, H. & Uusikylä, M. (toim.) *Rajatonta rohkeutta. Tarinoita palveluliiketoiminnan edelläkävijöistä*, ss. 112–116. Tekes.

Turunen, T. & Toivonen, M. (2011) Organizing customer-oriented service business in manufacturing. *Operations Management Research* 4: 74 – 84.

Ulaga, W. & Chacour, S. (2001) Measuring customer-perceived value in business markets. A prerequisite for marketing strategy development and implementation. *Industrial Marketing Management* 30: 525–540.

Uusikylä, M. (2013) Toimintoja ohjaavaa tiesääpalvelua. Teoksessa Paavola, H. & Uusikylä, M. (toim.) *Rajatonta rohkeutta. Tarinoita palveluliiketoiminnan edelläkävijöistä*, ss. 38–41. Tekes.

Vaittinen, E. and Martinsuo, M. (2019) Industrial customers' organizational readiness for new advanced services. *Journal of Manufacturing Technology Management* 30 (7) 1073–1096.

Vaittinen, E., Martinsuo, M. and Ortt, R. (2018) Business customers' readiness to adopt a manufacturer's new services. *Journal of Service Theory and Practice* 28 (1) 52–78.

Vandermerwe, S. (2003) Getting "customer lock-on" through innovation in services. In: J. Tidd & F. M. Hull (Eds.) *Service innovation. Organizational responses to technological opportunities & market imperatives*, pp. 55–80. Series on technology management, vol. 9. Singapore: Imperial College Press.

Vermeulen, P. & Van der Aa, W. (2003) Organizing innovation in services. In: J. Tidd & F. M. Hull (Eds.) *Service innovation. Organizational responses to technological opportunities & market imperatives*, pp. 35–53. Series on technology management, vol. 9. Singapore: Imperial College Press.

de Vries, E.J. (2006) Innovation in services in networks of organizations and in the distribution of services. *Research Policy* 35: 1037–1051.

Windahl, C. & Lakemond, N. (2010) Integrated solutions from a service-centered perspective. Applicability and limitations in the capital goods industry. *Industrial Marketing Management* 39 (8) 1278–1290.

Wise, R. & Baumgartner, P. (1999) Go downstream: the new profit imperative in manufacturing. *Harvard Business Review* (Sep–Oct) 133–141.

Zeithaml, V., Parasuraman, A. & Berry, L.L. (1985) Problems and strategies in services marketing. *Journal of Marketing* 49: 33–46.

Åhlström, P. & Nordin, F. (2006) Problems of establishing service supply relationships: Evidence from a high-tech manufacturing company. *Journal of Purchasing & Supply Management* 12 (2) 75–89.

# KESKEISET KÄSITTEET

## KÄSITE

## MÄÄRITELMÄ

### Alihankkija

Yritys, jolta palveluntarjoaja hankkii osatoimituksia ja joka toteuttaa palveluun liittyviä tehtäviä (ts. palvelua tai tuotantoa) palveluntarjoajan puolesta

### Asiakas

Palvelun maksaja, ostaja, hankkija

- Teollisissa palveluissa asiakas on yritys
- Usein on syytä havaita, että teollisen palvelun valitsija (päättäjä) ja käyttäjä voi olla eri taho kuin palvelun maksaja

### Blueprint, Service blueprint

Palvelun prosessikuvaus, joka esittää visuaalisesti asiakkaan, asiakaspalvelijan, taustatoimijoiden ja tukitoimijoiden arvoa tuottavat tehtävät sekä niiden konkreettiset ilmentymät ja teknologia- tai järjestelmäkytkennät

### Business case eli palvelun ansaintamalliehdotus tai liiketoimintamalliehdotus

Palvelun konseptikehityksen yhteydessä ehdotettu tapa, jolla palvelusta saadaan liiketoiminnallista hyötyä

- voi sisältää mm. kohdemarkkinan, palvelukonseptilla toimitetut asiakashyödyt, palvelukonseptin markkina-aseman, odotetut tuotot palvelun elinkaarella, suunnitellut investoinnit, investoinnin takaisinmaksusuunnitelman sekä liiketoimintaan sisältyvät riskit
- joissakin yrityksissä rajautuu pelkästään taloudelliseen kannattavuuslaskelmaan, joka perustelee investoinnit palvelun tuotekehitykseen

### Kolmas osapuoli

Laitetoimittaja tai muu ulkopuolinen taho, joka ei itse kuulu osaksi palveluntarjoajan (laitevalmistajan) suoraa toimitusketjua, mutta joka vaikuttaa asiakkaan ja palveluntarjoajan väliseen suhteeseen jollain muulla tavalla

### Palveluiden toimitusjärjestelmä

Puitteet (rakenteet, infrastruktuuri ja johtaminen) palveluiden toteuttamiseksi eri asiakkaille

**KÄSITE****MÄÄRITELMÄ****Palveluiden tuotekehitysprosessi  
(tai palveluinnovaation prosessi)**

Tarkoitukselliset toimenpiteet, joilla palveluinnovaatioita luodaan tai olemassa olevia palveluita uudistetaan

- Huom. Palveluiden tuotekehitysprosessia voidaan käyttää erilaisten palveluinnovaatioiden toteuttamisessa (uusien palvelujen kehittämisessä, palveluoperaatioiden ja -prosessien kehittämisessä ja palvelukehityksessä)

**Palveluinnovaatio**

Uudenlainen, käyttöön otettu tapa luoda asiakkaille arvoa. Palveluinnovaatio voi merkitä:

- uusien palvelujen kehittämistä: uutta palvelutarjoomaa, uudenlaista palvelun kohdentamista tai uuden markkinamahdollisuuden löytämistä uudelle tai olemassa olevalle tarjoomalle
- palveluoperaatioiden ja -prosessien kehittämistä: koko palveluketjun tai sen osien uudistamista
- palvelukehitystä: asiakasrajapinnassa tapahtuvaa asiakasyhteistyön uudistamista

**Palvelukokemus (asiakkaan)**

Palvelulla tavoiteltu tai asiakkaan saama elämys osana palveluprosessia, vuorovaikutuksessa palveluntarjoajan kanssa

**Palvelukonsepti**

Kuvaus asiakastarpeista ja keinoista, joilla ne aiotaan täyttää: mitä asiakastarpeet ovat, miten ne aiotaan täyttää, mitä asiakkaan puolesta tehdään, ja millaista organisoimista tämä edellyttää

**Palveluliiketoiminnan strategia**

Yrityksen tahtotila ja menestymisen keinot koko palveluvalikoimassa suhteessa kilpailutilanteeseen. Toisinaan on syytä määrittää palveluliiketoiminnan strategiat erikseen eri liiketoiminta- tai markkina-alueille

**Palvelun arvo**

Asiayhteydestä riippuen voi viitata palvelun asiakasarvoon tai palvelun liiketoiminta-arvoon tai niiden yhdistelmään, ts., sekä asiakkaan että toimittajan hyötyjen ja kustannusten suhteeseen kokonaisuutena.

## KÄSITE

## MÄÄRITELMÄ

### Palvelun arvolupaus

Palveluntarjoajan kuvaus tietyn palvelun asiakkaalle tarjotuista hyödyistä suhteessa sen aiheuttamiin kustannuksiin. Se kuuluu osaksi palvelun liiketoimintamallia.

### Palvelun asiakasarvo (palvelun arvo asiakkaalle)

Asiakkaan ulkopuoliselta palveluntarjoajalta hankitusta palvelusta saamien hyötyjen ja sen aiheuttamien kustannusten (tms. uhrausten) suhde. [Toimittajan kokema asiakasarvo viittaa toimittajalla olevaan tietoon ja mielikuvaan palvelun asiakasarvosta eli asiakkaan palvelusta kokemien hyötyjen ja kustannusten suhteesta.]

### Palvelun liiketoiminta-arvo (palvelun arvo toimittajalle)

Palveluntarjoajan palvelusta saamien hyötyjen ja sen aiheuttamien kustannusten suhde.

### Palvelun liiketoimintamalli

Kuvaus palvelukonseptin edellyttämästä arvoketjusta ja sen kautta syntyvästä ansaintamahdollisuudesta palvelua tarjoavalle yritykselle

- Liiketoimintamalli sisältää siis palvelukonseptin ja sen osatekijöiden lisäksi yrityksen arvoketjuaseman, palvelun markkinat ja ansaintamallin ko. palvelussa

### Palvelun räätälöinti

Uuden tai vanhan palvelun kertaluontoinen kehittäminen ja kohdentaminen juuri tietylle asiakkaalle tai asiakasryhmälle

### Palvelun tuotteistaminen

Uuden palvelun kehittäminen niin, että se on toistettavissa ja levitettävissä erilaisiin asiakassegmentteihin ja markkinoihin

### Palveluoperaatioiden johtaminen

Asiakaskokemuksen aikaansaamisen edellyttämä palveluihin liittyvä organisointi, koordinointi ja kehittäminen

### Palveluoperaatiot

Kaikki ne palveluihin liittyvät tehtävät ja toiminnot, joiden kautta yritys vaikuttaa asiakaskokemukseen

**KÄSITE****MÄÄRITELMÄ****Palveluportfolio**

Palveluita tarjoavan yrityksen sisäinen palvelumoduulien ja -konseptien kokoelma, josta palveluita voidaan räätälöidä asiakkaiden tarpeisiin

**Palveluprosessi**

Tiettyjen asiakashyötyjen aikaansaamiseen tähtäävien arvoa luovien tehtävien muodostama ketju ja siihen sisältyvät tieto- ja materiaalivirrat

**Palvelustrategia**

Yrityksen tahtotila ja menestymisen keinot yksittäisen palvelun (tai tietyn rajatun palvelutuoteperheen) kohdalla suhteessa kilpailutilanteeseen. Usein palvelustrategioita määritetään erikseen eri markkinoille.

**Palvelutarjooma**

Eri palveluiden muodostama (usein tiettyyn markkinaan kohdennettu) kokonaisuus

**Palveluvalikoima**

Sellainen palveluiden kokoelma, jota yritys tarjoaa asiakkailleen ja joka on asiakkaille julkinen

**Teollinen palveluliiketoiminta**

Teollisten palveluiden ja palveluoperaatioiden kokonaisuus, joka tuottaa hyötyä yritykselle ja sen asiakkaille. Hyödyt voivat olla rahallisia tai muilla tavoin arvokkaita, ja ne voidaan saada aikaan suoraan palveluiden kautta tai välillisesti.

**Teollinen palvelutuote**

Yritysassiakkaille tietyn lisäarvon tuottamiseen luotu toimintojen kokonaisuus

**Teollisen palveluliiketoiminnan johtaminen**

Teollisten palveluiden ja palveluoperaatioiden kokonaisuuden organisointi, koordinointi ja kehittäminen yrityksen ja asiakkaan hyötyjen aikaansaamiseksi

**Teollisen palvelun hankinta**

Asiakasyrityksen toimintaa, jossa se ostaa ja käyttää resursseja ja tehtäviä toiselta yritykseltä. Se pitää sisällään kaikki sellaiset toimet, joilla asiakasyritys saa palvelun hyödyt toteutettua.

## KÄSITE

## MÄÄRITELMÄ

### Teolliset palvelut

Yritysassiakkaan tarpeita täyttäviä ja sille lisäarvoa tuottavia toimintoja, jotka kytkeytyvät teknologiaan, prosessiin tai tuotteeseen, joita voidaan tarvittaessa toistaa ja joilla tavoitellaan liiketoimintahyötyä

### Toimittaja (palveluntarjoaja)

Palvelun tuottaja, myyjä

### Ulkoistaminen

Asiakasyrityksen toimintaa, jossa se luovuttaa joitakin aiemmin itse toteuttamiaan tehtäviä toisen yrityksen tehtäväksi pysyväisluontoisesti ja sen seurauksena hankkii ko. tehtävät palveluna toiselta yritykseltä.

**TEOLLISEN**  
PALVELULIIKETOIMINNAN  
**PERUSTEET**