



TAMPEREEN TEKNILLINEN YLIOPISTO

MARIKA LÄHDEAHO
PALVELULIIKETOIMINNAN KEHITTÄMINEN
YRITYSVERKOSTOSSA

Diplomityö

Tarkastaja: prof. Miia Martinsuo
Tarkastaja ja aihe hyväksytty
Teknis-taloudellisen tiedekuntaneuvoston kokouksessa 8. syyskuuta 2010

TIIVISTELMÄ

TAMPEREEN TEKNILLINEN YLIOPISTO

Tuotantotalouden koulutusohjelma

LÄHDEAHO, MARIKA: Diplomityö, 97 sivua, 4 liitesivua

Helmikuu 2011

Pääaine: Teollisuustalous

Tarkastaja: professori Miia Martinsuo

Avainsanat: palveluliiketoiminnan kehittäminen, teollisuuden palvelut, yritysverkostot, yhteistyösuhteet

Diplomityössä keskitytään palveluliiketoiminnan kehittämiseen yritysverkostossa. Tutkimuksen kohteena on Forum for Intelligent Machines eli älykkäitä työkoneita valmistavien teollisuusyritysten kehitysyhteistyöfoorumi. Foorumissa on havaittu yritysten kiinnostus palveluliiketoiminnan kehitystä kohtaan ja se on toiminut lähtökohtana tämän selvityksen aloittamiselle. Työn päätutkimuskysymys voidaan määrittellä seuraavasti: Millaisia tarpeita ja tavoitteita yritysverkoston jäsenet asettavat palveluliiketoiminnan kehittämiseksi? Työn tavoitteena on löytää yhteiset palveluliiketoiminnan aihealueet, joita voidaan käsitellä yhteistyöverkostossa tulevaisuudessa ja antaa verkostolle strategisia suosituksia palveluliiketoiminnan kehitystä varten.

Työssä on käytetty laadullista tutkimusmenetelmää ja tutkimusaineisto on kerätty neljän tapaustutkimuksen avulla, eli kyseessä on monitapaustutkimus. Tutkimus toteutettiin puolistrukturoitujen teemahaastatteluiden ja yritysten yhteisen workshopin avulla. Työn teoriaosa perustuu aikaisempaan kirjallisuuteen ja jakaantuu kahteen osa-alueeseen: palveluliiketoiminnan kehittäminen teollisuusyrityksissä ja palveluliiketoiminnan kehittäminen yritysverkostossa. Yritysverkostoa tarkastellaan sekä strategisen, kilpailijoita sisältävän yritysverkoston että toimitusverkostoon liittyvien yhteistyösuhteiden näkökulmasta. Työn empiria-osassa käsitellään haastatteluiden ja workshopin avulla kerättyjä tuloksia. Tulokset keskittyvät yrityksissä havaittuihin palveluliiketoiminnan kehitystarpeisiin ja palveluliiketoiminnan kehittämiseen strategisessa verkostossa.

Työn merkittävin tulos on yhteisten palveluliiketoiminnan kehityskohteiden ja tavoitetilan löytäminen strategisen verkoston yrityksille. Yritysten palveluliiketoiminnan kehitystarpeet ja tavoitteet ovat pääasiassa asiakasorientoituneen toimintatavan kehittäminen, asiakkaiden segmentointitarve, palveluliiketoiminnan kannattavuuden lisääminen, tarve tuoda strategiset tavoitteet osaksi palveluliiketoimintaa, sisäisten prosessien kehitystarve, palveluliiketoiminnan laajentamisen tarve, palveluportfolion hallinnan tarve, palveluliiketoiminnan tuen tarve ja toimitusketjun kehittäminen. Lisäksi teknologisten kyvykkyyksien säilyttäminen ja monimuotoisten verkostosuhteiden hyödyntäminen ovat vaatimuksia palveluliiketoiminnan kehittämiseksi. Teollisuusyritysten vahvempi asiakas- ja palveluorientaatio tulee vaikuttamaan koko toimitusketjuun ja asettamaan lisävaatimuksia yritysten toimittajakentälle. Yritysten yhteinen tavoite on Suomen teollisuuden palveluliiketoiminnan edelläkävijyyden ja kilpailukyvyen edistäminen kansainvälisesti. Näin ollen palveluliiketoiminnan kehitystä esitetään osaksi yhteistyöfoorumin strategista tutkimusagendaa. Käytännön toimenpiteiksi voidaan suositella erityisesti neljää tutkimusprojektia, jotka keskittyvät palveluliiketoiminnan turvallisuuteen, tunnuslukuihin ja kustannusrakenteeseen, toimitusverkoston kehitykseen sekä tekniseen palveluosaamiseen vaikuttamiseen.

ABSTRACT

TAMPERE UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

Master's Degree Programme in Industrial Management

LÄHDEAHO, MARIKA: Master of Science Thesis, 97 pages, 4 Appendix pages

February 2011

Major: Industrial Management

Examiner: Professor Miia Martinsuo

Keywords: service business development, industrial services, corporate networks, collaborative relationships

This Master of Science Thesis focuses on service business development in a corporate network. The research concentrates on a Forum for Intelligent Machines, which is a national collaboration forum for industrial intelligent machine producers. Companies' interest in service business development has been identified in the forum and it served as a basis for this study. The main research question can be defined in the following way: What kind of needs and objectives do the members of the corporate network set for service business development? The objective of the study is to find service business themes that can be approached in the strategic network in the future and to define strategic recommendations of service business development for the network.

A qualitative research method was used in this study and the research data was collected with four case studies, which means that this research also represents a multiple case study. The research was conducted with semi-structured interviews and through a company workshop. The theory part of the study is based on previous literature and is divided in two main parts: service business development in industrial companies and service business development in a corporate network. The network theme is approached both from the perspective of a strategic network that includes competing actors and from the perspective of multiple collaborative relationships related to a supply network. The empirical part focuses on the results that were collected through interviews and the workshop. The results focus on the service business development needs that were discovered in the firms and on the service business development in a strategic network.

The key findings of the study are the collective service business development themes and the shared development goal that were discovered. The service development demands and objectives are mainly to develop a customer-oriented business model, the need for customer segmentation, the profitability demand for service business, the need to bring strategic guidelines for service business, the improvement of internal processes, the need to extend the service business as well as the need for service portfolio management, service business support and supply chain development. In addition, the sustainment of the technological capabilities and utilization of multiple network relationships were defined as requirements for the service business development. A stronger customer and service orientation of industrial firms will have an effect on the overall supply chain and therefore set additional requirements for the supplier base. The firms' shared objective is to improve the competitive advantage and capabilities of Finnish industrial firms' service business in international markets. Therefore service business development is suggested to become a part of the collaboration forum's strategic research agenda. As practical actions four research projects focusing on service business safety, key figures and cost structure, supply network development and the development of technical service operation know-how are especially recommended.

ALKUSANAT

Diplomityön tekemiseen on liittynyt monia vaihteita, joita en pystynyt etukäteen aavistamaan, kun aloitin työni kesällä 2010. Työ on antanut mahdollisuuden tutustua erilaisiin yrityksiin, ihmisiin ja ennen kaikkea mielenkiintoiseen tutkimusaiheeseen. Työn onnistumisesta saan kiittää monia ihmisiä niin työpaikalla kuin sen ulkopuolellakin. Ensinnäkin haluan osoittaa suuret kiitokseni työn tarkastajalle ja ohjaajalle professori Miia Martinsuolle. Häneltä olen projektin aikana saanut arvokasta palautetta, tukea ja avustusta työn suorittamiseen. Lisäksi haluan kiittää FIMA-yhteistyöfoorumia ja erityisesti Toni Sulamerta sekä Antti Siréniä, joiden aloitteesta tutkimusprojekti alun perin lähti liikkeelle ja jotka ovat mahdollistaneet projektin toteuttamisen. Haluan kiittää myös Iiro Salkaria, jolta olen saanut tärkeitä vinkkejä työni eteenpäin viemiseen projektin alkuvaiheessa. Suuret kiitokset haluan osoittaa kaikille niille yrityksille ja haastateltaville, jotka osallistuivat tutkimukseen ja mahdollistivat aineiston keräämisen!

Lisäksi haluan kiittää kaikkia työkavereitani Teollisuustalouden laitoksella. Erityiset kiitokset haluan osoittaa kollegoilleni ja ystäväilleni Özgür Dedehayirille, Mika Ojalalle, Santiago Velasquezille, Doris Janssonille ja Essi Hutulle, jotka ovat avustaneet ja kannustaneet minua tutkimusprojektin eri vaiheissa.

Lopuksi haluan kiittää kaikkia ystäviäni ja osoittaa sydämelliset kiitokset äidille, Timolle, Tommille, Satulle, Camillalle ja Anssille loppumattomasta tuesta ja kannustuksesta tämän työn ja koko opiskeluni aikana.

Marika Lähdeaho

Tampere 22.1.2011

SISÄLLYS

Tiivistelmä	I
Abstract	II
Alkusanat	III
1. Johdanto	1
1.1. Työn tausta	1
1.2. Tutkimuksen kohde: Forum for Intelligent Machines	2
1.3. Tutkimuksen rajaus	3
1.4. Tutkimuskysymykset	4
1.5. Työn tavoitteet	4
1.6. Työn eteneminen ja raportin rakenne.....	5
2. Tutkimusmenetelmät.....	6
2.1. Tutkimusote	6
2.2. Kirjallisuusselvitys.....	7
2.3. Empiria-aineiston keräys.....	8
2.4. Empiria-aineiston analysointi.....	10
3. Palveluliiketoiminta teollisuusyrityksissä.....	11
3.1. Mitä on teollisuuden palveluliiketoiminta?.....	11
3.1.1. Palveluliiketoiminnan tausta.....	11
3.1.2. Palveluprosessit	15
3.1.3. Palvelukonseptit.....	16
3.1.4. Palveluportfolion hallinta	18
3.2. Näkökulmia palveluliiketoiminnan kehittämiseen.....	20
3.2.1. Tuotetuesta asiakasorientoituneeseen palveluliiketoimintaan	20
3.2.2. Teknologisen osaamisen ja verkostosuhteiden merkitys	23
3.3. Uuden palvelun suunnittelu.....	25
3.3.1. Suunnitteluprosessi	25
3.3.2. Palveluiden testaus ja innovointi	26
3.4. Palveluliiketoiminnan haasteet ja kehitysmahdollisuudet	28
3.4.1. Kehityskohteiden painottuminen palveluportfolion hallintaan.....	28
3.4.2. Ansaintalogiikka ja toiminnan mittaaminen	29
3.4.3. Palveluiden standardoinnin merkitys.....	31
3.4.4. Yhteistyö tuote- ja palvelukehityksessä.....	32
3.4.5. Palvelukulttuuri yrityksen sisällä.....	33
3.4.6. Yhteistyö muiden toimijoiden kanssa.....	34
3.5. Teollisuuden palveluliiketoiminnan kehityksen avainalueet	35
4. Palveluliiketoiminnan kehittäminen yritysverkostossa.....	38
4.1. Yritysten väliset suhteet	38
4.1.1. Yhteistyöverkostojen merkitys	38
4.1.2. Innovointi yritysverkostossa.....	41

4.1.3.	Erialaisten verkostosuhteiden merkitys palveluliiketoiminnan kehittämisessä	43
4.1.4.	Strategiset verkot innovaatioiden mahdollistajana	45
4.1.5.	Kilpailijayhteistyö yritysverkostoissa.....	47
4.2.	Verkostoyhteistyön tukeminen palveluliiketoiminnan kehittämiseksi	49
4.3.	Palveluliiketoiminnan kehitys kilpailijoiden yhteistyöverkostossa: viitekehysten muodostaminen	50
5.	Tulokset: palveluliiketoiminnan kehitystarpeet	54
5.1.	Palveluliiketoiminnan kehityssuunta	54
5.1.1.	Yritykset palveluliiketoiminnan murrosvaiheessa.....	54
5.1.2.	Yritysten palveluliiketoiminnan nykytila	55
5.1.3.	Yritysten palveluliiketoiminnan tavoitetila	57
5.1.4.	Teollisuuden palveluliiketoiminnassa menestyminen	60
5.2.	Yritysten muutostarpeet	63
5.2.1.	Sisäinen muutostarve	63
5.2.2.	Haasteet yritysten sisäisissä prosesseissa	65
5.3.	Palveluiden toimitusverkosto	67
5.3.1.	Verkosto-osapuolien roolit kehitysprosessissa	67
5.3.2.	Palveluliiketoiminnan kehitys toimitusverkoston näkökulmasta	69
5.4.	Yritysten tarpeet ja tavoitteet palveluliiketoiminnan kehittämiseksi.....	71
6.	Tulokset: palveluliiketoiminnan kehittäminen strategisessa verkostossa	74
6.1.	Yhteistyön mahdollisuudet.....	74
6.1.1.	Yhteistyön kohdentaminen kilpailevien yritysten verkostossa.....	74
6.1.2.	Yhteiset palveluliiketoiminnan kehityskohteet.....	75
6.1.3.	Avainalueet palveluliiketoiminnan kehittämisessä.....	77
6.2.	Verkostoyhteistyön mahdollistaminen.....	79
6.2.1.	Verkoston jännitteet.....	79
6.2.2.	Verkoston tukeminen ja johtaminen yhteistyön mahdollistamiseksi	79
7.	Tulosten ja työn tarkastelu	81
7.1.	Tulosten tarkastelu viitekehysten kautta	81
7.1.1.	Tulosten arviointi yritysten tarpeiden ja tavoitteiden kautta	81
7.1.2.	Tulosten arviointi verkostonäkökulmasta.....	83
7.2.	Työn tieteellisen kontribuution arviointi.....	85
7.3.	Toimenpidesuosituksot strategiselle yritysverkostolle.....	86
7.4.	Tutkimuksen rajoitteet	89
7.5.	Jatkotutkimusaiheet.....	90
8.	LÄHTEET.....	92
9.	LIITTEET	98

1. JOHDANTO

Tässä luvussa perehdytään työn taustaan eli teollisuuden palveluliiketoiminnan lähtökohtiin sekä tutkimuksen kohteeseen eli teollisuusyritysten kehitysyhteistyöfoorumiin. Lisäksi esitetään tutkimuksen rajaus, tutkimuskysymykset, työn tavoitteet ja käsitellään lyhyesti työn etenemistä sekä raportin rakennetta.

1.1. Työn tausta

Yritysten suurin haaste on kilpailuedun ylläpitäminen ja jatkuva kehitys. Kilpailuedun saavuttamiseen on esitetty erilaisia ratkaisuja eri aikakausina sekä tutkijoiden että yritysten toimesta. Rusanen (2009) mukaan yritykset ovat nyt siirtyneet kestävämpien ratkaisuiden etsimiseen ja saavuttaneet innovaatiivetoisen vaiheen, jossa kilpailuetua haetaan tuoteinnovaatioiden lisäksi palveluliiketoiminnan kehityksestä, jotta pystyttäisiin tarjoamaan kokonaisratkaisuja sekä asiakkaan nykyisiin että potentiaaliin tulevaisuuden tarpeisiin. (Rusanen 2009, s. 2.)

Neelyn (2010) tutkimuksen mukaan Suomen teollisuusyrityksistä yli puolet tuottaa myös palveluita ja näin ollen suomalaisen teollisuuden palvelullistumisaste on toiseksi korkein koko maailmassa. Teollisuuden yritykset ovatkin havainneet, että palveluliiketoiminnan avulla voidaan muun muassa tasoittaa talouden syklien vaikutuksia, saada vakaampia tuottoja laitemyynnin rinnalle, siirtyä lähemmäksi asiakkaan liiketoimintaa, ylläpitää asiakassuhdetta ja pidentää tuotteiden elinkaarta. (Neely 2010.)

Liiketoiminnan kannattavuutta on lähdetty hakemaan palveluliiketoiminnan kehityksen kautta (Hyötyläinen & Nuutinen 2010, s. 30). Howellsin (2004) mukaan asiakkaan kokema arvo luodaankin nykyään pääosin juuri palveluliiketoiminnan avulla useilla teollisuussektoreilla. Yritykset ovat siis tunnistaneet tarpeen palveluliiketoiminnan kehittämiseksi asiakkaan kokeman arvon lisäämiseksi ja kilpailuetunsa kasvattamiseksi, mutta mielenkiintoista onkin selvittää miten palveluliiketoimintaan siirrytään, millaisia vaikutuksia tällä on teollisuusyritysten liiketoimintaprosesseihin ja miten siirtymä vaikuttaa yritysten toimintaan yritysverkostojen näkökulmasta.

Kirjallisuudessa on esitetty strategioita, joilla teollisuuden yritykset ovat siirtyneet kohti palveluliiketoimintaa (Neely 2010), korostettu asiakasorientoituneen palveluliiketoimintamallin omaksumisen tärkeyttä (Vargo & Lusch 2008; Cova & Salle 2008; Grönroos 2006) sekä havainnollistettu yritysten siirtymää kohti kokonaisvaltaista palveluliiketoimintaa askeleittain etenevän kehitysprosessin avulla (Oliva & Kallenberg 2003). Silti

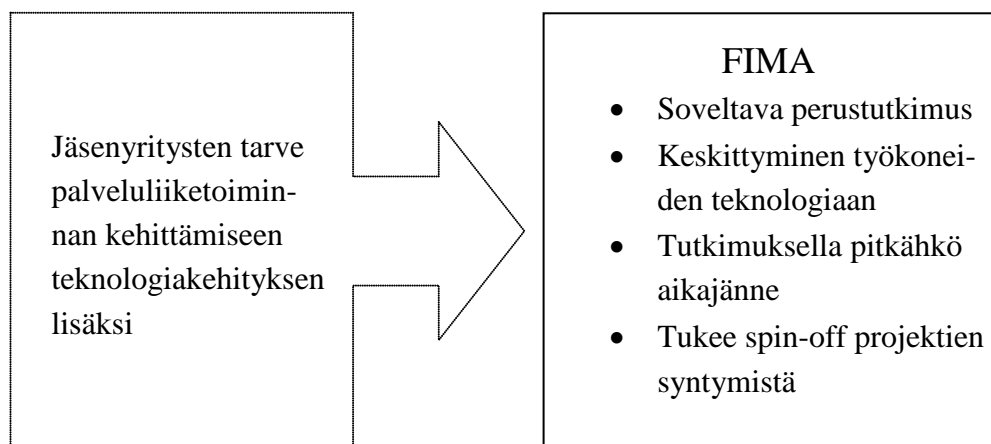
vähän on kiinnitetty huomiota teollisuusyritysten palveluliiketoiminnan erityispiirteisiin, sisäisiin muutostarpeisiin ja ilmiön käsittelyyn yritysverkostotasolla. Tässä työssä palveluliiketoiminnan kehitystä lähestytään siitä näkökulmasta, että yritysten olisi pysyttävä menestymään sekä palvelu- että tuotepohjaisessa liiketoiminnassa samanaikaisesti (Brax & Jonsson 2009) ja kiinnitettävä huomiota monipuolisiin verkostosuhteisiin.

1.2. Tutkimuksen kohde: Forum for Intelligent Machines

Forum for Intelligent Machines ry eli FIMA on älykkäitä työkoneita valmistavien, Suomessa toimivien teollisuusyritysten kehitysyhteistyöfoorumi. Foorumin toimintaan kuuluu muun muassa seuraavia tehtäviä (FIMA 2010):

- kehitys- ja tutkimusprojektien lanseeraus ja rahoitus
- tutkimuskumppaneiden nimeäminen projekteihin
- yritysten kansainvälisen yhteistyön kehittäminen
- globaalin tutkimustiedon tuottaminen
- alalla vallitsevien kehityssuuntien selvittäminen

Foorumi on keskittynyt työkoneisiin liittyvien teknologioiden soveltavaan perustutkimukseen. Foorumin hankkeiden painopistealueet ovat seuraavat: koneiden linkaari ja rakenne, koneen ohjaus, autonominen kone ja koneryhmän hallinta. (FIMA 2010.) Tutkimuksen kohde ja lähtökohdat on esitetty kuvassa 1.1.



Kuva 1.1. Tutkimuksen kohde ja tausta-asetelma (FIMA 2010).

Foorumilla on havaittu yritysten tarve ja kiinnostus palveluliiketoiminnan kehitystä kohtaan ja se on ollut lähtökohdana myös tämän työn selvityksen aloittamiseen. Toimialalla, samoin kuin FIMA:ssa, on vahvasti keskitytty teknologian kehittämiseen ja näin ollen palveluliiketoiminta on alan yrityksissä kohtuullisen uusi ilmiö.

Käsiteltävän toimialan eli koneteollisuuden ominaispiirteisiin kuuluu muun muassa keskittyminen työkonoiden valmistukseen, jotka toimivat hyvin erityyppisissä ympäristöissä teollisuusyritysten käytössä eri puolilla maailmaa (FIMA 2010). Koneteollisuudessa on perinteisesti keskitytty vahvasti tuotekehitykseen ja vuosien kuluessa konetuotannon rinnalle on syntynyt palveluliiketoimintaa. Palveluliiketoiminta on kehittynyt omaksi liiketoiminta-alueekseen, kun yritykset ovat havainneet tuotteiden elinkaaren aikaisen palvelutarpeen. Voidaan kuitenkin todeta, että konetuotannon lisäksi myös teollisuuden palveluliiketoimintaa kuvaa vahva teknologiakeskeisyys, sillä kyseessä on teollisuuden tarpeisiin suunnitellut korkean teknologian tuotteet, joiden ympärille palveluliiketoiminta on alun perin rakentunut. Vahva teknologialähtöisyys on havaittavissa myös FIMA:n toiminnasta ja tavoitteista (FIMA 2010).

1.3. Tutkimuksen rajaus

Tämän tutkimuksen rajaukset liittyvät pääasiassa valittuun toimialaan sekä sitä kautta myös näkökulmaan palveluliiketoiminnasta. Tämä tarkoittaa, että työssä rajaudutaan käsittelemään teollisuuden palveluliiketoimintaa siitä näkökulmasta, että yritykset ovat perinteisesti saavuttaneet kilpailuetua markkinoilla tuottamalla teknisesti kompleksisia koneita ja laitteita, mutta ovat viime vuosien aikana havainneet tarpeen myös palveluliiketoiminnan kehitykselle. On siis huomioitava, että tutkimuksessa käsiteltävät, perinteiset koneteollisuuden yritykset ovat ikään kuin murrosvaiheessa siirtymässä pidemmälle palveluliiketoiminnan osa-alueella. Näin ollen tutkimuksen teemana läpi työn on keskittyä puhtaasti teollisuusyritysten palveluliiketoimintaan ja sen kehittämiseen kokonaisvaltaisesti liiketoiminnan strategisesta näkökulmasta. Tutkimuksen tuloksia ei siis voida yleistää koskemaan eri alojen palveluliiketoiminnan kehitystä, sillä palveluliiketoiminta ja palvelut ovat monimuotoisia ilmiöitä, joiden luonne voi vaihdella huomattavasti kontekstista riippuen. Toimialarajauksen perusteena oli alan kirjallisuuden pohjalta havaittu tarve tuottaa lisätutkimusta juuri teollisuuden palveluliiketoiminnan osa-alueelta kuluttajamarkkinoiden sijaan sekä tutkimuksen kohteena olevan FIMA:n halu selvittää älykkäitä työkonoiden valmistavien yritysten tarve palveluliiketoiminnan kehitykselle.

Toisena rajauksena työssä on verkostonäkökulma. Yritysverkostonäkökulmaan keskittyminen tarkoittaa tässä työssä sitä, että tutkimuksen kohteena oleva organisaatio eli FIMA toimii verkostoperiaatteella eli yhteistyöfoorumilla alan yritykset tekevät soveltavaa perustutkimusta yhdessä. Näin ollen myös kilpailevat yritykset tekevät osin yhteistyötä keskenään. (FIMA 2010.) Toisaalta yritysverkostolla viitataan tässä tutkimuksessa myös yritysten omiin toimitusverkostoihin. On kuitenkin tärkeää huomata, että työn fokus ei ole ainoastaan verkostokeskeisessä tutkimuksessa, sillä sen tueksi on selvitettävä myös teollisuuden palveluliiketoiminnan erityispiirteitä, koska ne luovat pohjan verkostokeskeiselle palveluliiketoiminnan kehitykselle ja ylipäätään teollisuuden palveluliiketoiminnan ymmärtämiselle.

Kolmantena rajauksena työssä on keskittyminen teollisuuden yrityksiin, jotka ovat alun perin lähtöisin Pohjois-Euroopasta. Tutkimus on toteutettu Suomessa, joten luonnollisesti tutkimukseen vaikuttaa yritysten ominaispiirteet, kulttuuri ja maantieteellinen raja-
us. Myös FIMA:n tavoitteena on suomalaisen teollisuuden kilpailukyvyn edistäminen (FIMA 2010). Tosin on huomioitava, että yritykset toimivat kansainvälisillä markkinoilla, joten näkökulma ei rajoitu ainoastaan esimerkiksi Suomen markkinoiden käsittelyyn. Lisäksi tutkimus kohdistui FIMA:n yritysverkostoon, josta case-yrityksiksi valittiin neljä suurta, kansainvälistä yritystä, jotka ovat perinteisesti keskittyneet teknisesti kompleksisten koneiden ja laitteiden tuottamiseen.

1.4. Tutkimuskysymykset

Työn fokuksena on palveluliiketoiminnan kehittäminen yritysverkostossa. Tutkimus pureutuu koneteollisuuden tarpeeseen etsiä uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja näin ollen kehittyä palveluliiketoiminnassa. Työn päätutkimuskysymys on:

1. *Millaisia tarpeita ja tavoitteita yritysverkoston jäsenet asettavat palveluliiketoiminnan kehittämiseksi?*

Kysymykseen vastaamiseksi voidaan asettaa seuraavat alakysymykset:

2. *Mitä on teollisuuden palveluliiketoiminta tällä hetkellä ja millaisiin kehityshaasteisiin tulee pystyä vastaamaan tulevaisuuden tavoitteiden saavuttamiseksi?*
3. *Millä palveluliiketoiminnan aihealueilla voidaan tehdä yhteistyötä strategisessa verkostossa, jossa on mukana myös kilpailevia toimijoita?*

Näitä tutkimuskysymyksiä lähestytään ensin teoreettisesta näkökulmasta olemassa olevan kirjallisuuden perusteella ja sen jälkeen empiirisen tutkimusaineiston avulla.

1.5. Työn tavoitteet

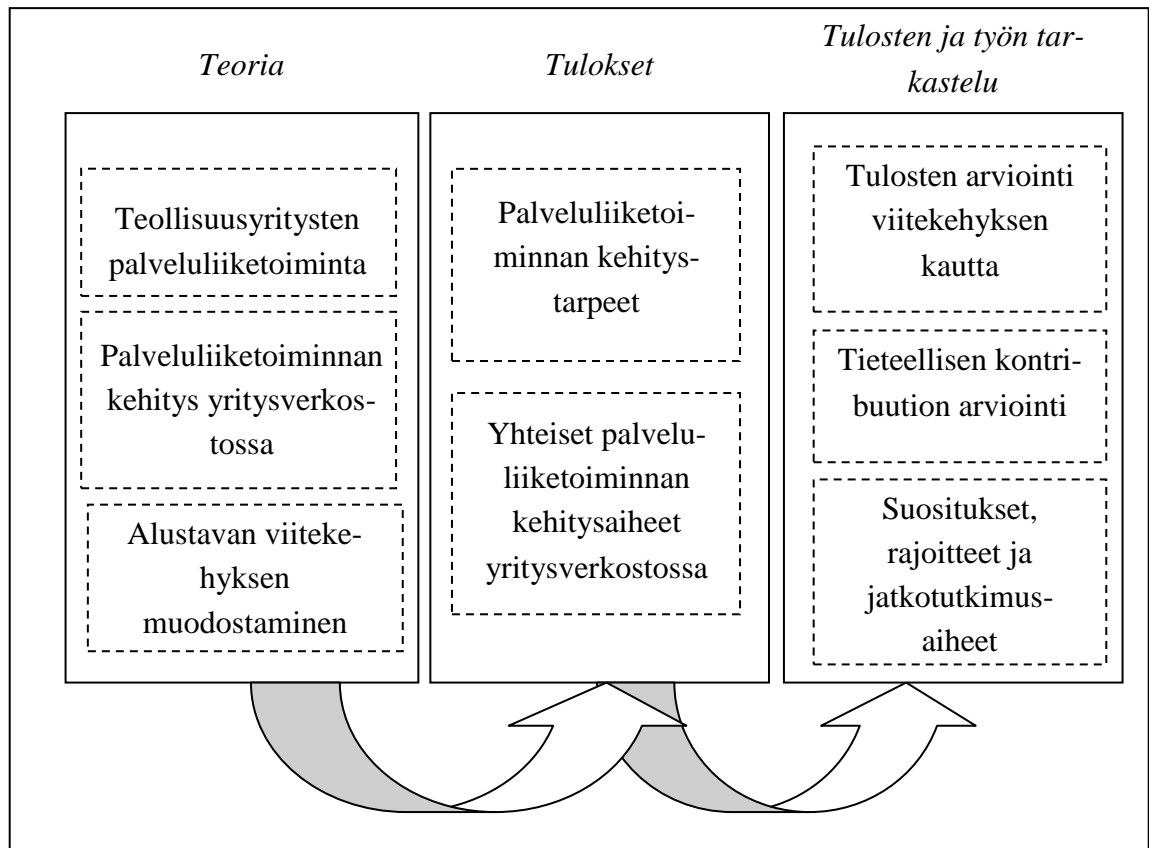
Työn tavoitteena on löytää yhteiset palveluliiketoiminnan aihealueet, joita voidaan käsitellä yritysverkostossa ja antaa verkostolle strategisia suosituksia tulevaisuuden palveluliiketoiminnan kehitystä varten. Näin ollen verkostossa pystytään fokusoimaan kehitystyö toisaalta yritysten kehitystarpeiden mukaan ja toisaalta siten, että kehityskohteet on valittu niin, että niitä voidaan käsitellä yhteistyössä verkostossa, jossa on mukana myös kilpailevia toimijoita.

Työ liittyy yhteen yritysverkostot ja teollisuuden palveluliiketoiminnan. Niitä on tutkittu laajalti erillisinä ilmiöinä, mutta tutkimus palveluliiketoiminnan kehittämisestä yritysverkostossa on ollut vähäistä. Erityisesti kilpailevien yritysten yhteistyö palveluliiketoiminnan kehittämiseksi on aihe, jota ei ole juurikaan käsitelty kirjallisuudessa. Näin

ollen työn tavoite teoreettisesta näkökulmasta on lisätä ymmärrystä palveluliiketoiminnan kehittämisestä yritysverkostoissa.

1.6. Työn eteneminen ja raportin rakenne

Työ alkaa tutkimusaiheen teoreettisella tarkastelulla, jonka jälkeen siirrytään työn tuloksiin. Tämän jälkeen vuorossa on tulosten ja työn tarkastelu. Tarkemmin työn rakenne on esitetty kuvassa 1.2.



Kuva 1.2. Raportin rakenne.

Luvuissa 3 ja 4 käsitellään palveluliiketoiminnan kehitystä teollisuuden yritysten ja yritysverkostojen näkökulmista. Näissä luvuissa lähestytään erityisesti tutkimuskysymystä 2 selvittämällä mihin tutkimus palveluliiketoiminnan aihepiirissä on tähän mennessä keskittynyt ja millaisia kehityskohteita kirjallisuuden perusteella voidaan havaita. Teorian pohjalta muodostetaan alustava viitekehys, jota peilataan työn tuloksiin luvussa lopulta luvussa 7. Luvut 5 ja 6 keskittyvät empiriaan eli tulosten esittelyyn. Näissä luvuissa etsitään vastausta kaikkiin asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Tulosten ja työn tieteellisen kontribuution arvioinnin lisäksi luvussa 7 käsitellään tutkimuksen rajoitteita ja pohditaan mahdollisia jatkotutkimusaiheita tämän tutkimuksen pohjalta.

2. TUTKIMUSMENETELMÄT

Tässä luvussa käsitellään työn tutkimusotetta ja kuvaillaan aineiston keruuta. Aineiston keruu jakaantuu teoriaosuutta varten kerättyyn kirjallisuusaineistoon ja työn tulososaa varten kerättyyn empiria-aineistoon. Luvun lopussa kuvataan myös empiria-aineiston analysointimenetelmät.

2.1. Tutkimusote

Työssä on käytetty laadullista tutkimusmenetelmää. Straussin & Corbinin (1990, s. 19) mukaan laadullisen tutkimuksen tekemiseen on olemassa useampia eri syitä, mutta yleensä tutkimusmenetelmäksi valitaan laadullinen tutkimus kvantitatiivisen tutkimuksen sijaan tutkimusongelman luonteen vuoksi. Tässä työssä tutkimusongelma liittyy yritysten tarpeisiin palveluliiketoiminnan kehitystä ajatellen, joten käytännössä kvantitatiivisen tutkimuksen toteutus tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi ei ole mahdollista, sillä olemassa olevan kirjallisuuden perusteella ei voida tunnistaa riittävän laajasti kehityssuuntia, jonka pohjalta tehtäisiin kvantitatiivinen tutkimus. Lisäksi tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi ei nähdä tarpeellisenä laajan informaatiomäärän keräämistä esimerkiksi kyselytutkimuksen avulla siten, että voidaan todentaa ennalta tunnistettujen ilmiöiden merkitys tutkimuksen kohderyhmän avulla, vaan ennemminkin tavoitteena on tutkia ilmiötä, josta tiedetään kohtuullisen vähän ja näin ollen lisätä ymmärrystä tästä ilmiöstä. Tutkimuksen avulla halutaan siis kerätä mahdollisimman rikasta tietoa jopa ilmiön yksityiskohdista, jota olisi vaikea saada kvantitatiivisen tutkimuksen avulla (Strauss & Corbin, s. 19).

Työ toteutettiin case-tutkimuksien avulla. Hartley (2004) korostaakin, että case-tutkimuksessa ilmiötä tutkitaan tarkoituksellisesti kontekstissaan ja näin ollen tutkimuksessa on liian monia muuttujia, jotta ilmiötä voitaisiin lähestyä kvantitatiivisen tutkimuksen kautta. Työn toteuttamisessa on lisäksi huomioitu seuraavat case-tutkimusstrategian tärkeät piirteet (Yin 2003):

1. case-tutkimus pohjautuu useampiin lähteisiin, joista todistusaineistoa on kerätty
2. case-tutkimus hyödyntää olemassa olevaa teoreettista tietoa, joka ohjaa informaation keräystä ja analyysia

Tässä työssä laadullinen tutkimustieto on kerätty neljän tapaustutkimuksen avulla eli kyseessä on monitapaustutkimus. Tapaustutkimus toteutettiin haastatteluilla, joita tehtiin 14 kappaletta. Haastatteluihin osallistui yhteensä 18 henkilöä. Haastattelut toteutet-

tiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina yritysten tiloissa. Useampien haastatteluiden avulla pyrittiin aineiston triangulaatioon eli käytettiin useampia tietolähteitä samasta case-yrityksestä, jotta päätelmistä saatiin tarkempia, perustellumpia ja rikkaampia laadultaan (Yin 2003). Gummesonin (2000) mukaan juuri haastattelut ja observointi ovat parhaita mahdollisia keinoja kvalitatiivisen tutkimusprosessin toteuttamiseen. Empiria-aineiston keräystä on kuvattu tarkemmin luvussa 2.3.

Tässä työssä on laadullisen tutkimuksen lisäksi kyse monitapaustutkimuksesta, kuten edellä mainittiin. Tutkittaviksi case-tapauksiksi valittiin neljä yritystä. Yinin (2003) mukaan yksittäisen case-tapauksen perusteella tehdyt johtopäätökset ovat haavoittuvampia kuin monitapaustutkimuksen päätelmät. Näin ollen, monitapaustutkimuksen päätelmät ovat paremmin yleistettävissä kuin yksittäisen case-tapauksen, varsinkin, jos case-tapausten toisistaan eroavista konteksteista huolimatta päädytään yhteneviin johtopäätöksiin (Yin 2003). Monitapaustutkimuksen avulla on luonnollisesti pyritty rikkaan ja monipuolisen informaation keräämiseen tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi.

On mahdollista, että neljän casen avulla ei pystytä keräämään tietoa riittävän laajalaisesti, mutta toisaalta on huomioitava, että tutkimuksen tavoitteena on selvittää asioita, jotka ovat usein pintaa syvemmällä eikä niinkään kuvailla ongelman seurauksia tai mitata niiden esiintymistiheyttä (Flyvbjerg 2006). Toisaalta taas tutkimukseen ei valittu ainoastaan yhtä case-tapausta, sillä haluttiin kerätä tietoa koko yritysverkoston tarpeita ajatellen, kuten päätutkimuskysymyksestä voidaan havaita. Lisäksi nähtiin, että yksikään case-tapauksista ei itsessään ollut niin harvinaislaatuinen, että analyysi olisi voitu perustaa ainoastaan sen varaan (Yin 2003). Lisäksi ei tietoisesti haluttu etsiä ääritapauksia, vaikkakin tavoitteena oli mahdollisimman rikkaan tiedon kerääminen.

2.2. Kirjallisuus selvitys

Työn teoriaosassa selvitetään millaisia tutkimustuloksia palveluliiketoiminnan kehityksestä on jo olemassa. Tässä työssä aihetta käsitellään kahdesta teoreettisesta lähtökohdasta, jotka pyritään yhdistämään toisiinsa. Nämä näkökulmat ovat teollisuuden palveluliiketoiminnan kehittäminen ja yritysverkostot. Valitun lähtökohdan vuoksi työssä hyödynnettävät artikkelit ovat pääosin etsitty seuraavista tieteellisistä julkaisuista:

- The Journal of Services Marketing
- Industrial Marketing Management
- International Journal of Service Industry Management
- The Service Industries Journal
- Journal of Quality in Maintenance
- Journal of Operations Management
- European Journal of Innovation Management
- Research Policy

Työn teoriaosalla on tärkeä merkitys empiria-aineiston keräyksessä, sillä teoreettiset havainnot ohjaavat haastattelututkimuksia ja vaikuttavat myös tiedon analysointiin ja työn päätelmiin.

2.3. Empiria-aineiston keräys

Työn empiria osaan valittiin halukkaat yritykset yhteistyöfoorumista. Yhteensä haastateltavia yrityksiä oli neljä. Kyseiset yritykset ovat keskittyneet perinteisesti nosto-, poraus-, louhinta- ja lastinkäsittelyratkaisuiden suunnitteluun ja toimittamiseen ja kyseisillä yrityksillä palveluliiketoiminnan osuus liikevaihdosta on alle 50 prosenttia. Case-yrityksiä on kuvattu tarkemmin taulukossa 1.

Taulukko 1: Case-yritykset.

	<i>Case A</i>	<i>Case B</i>	<i>Case C</i>	<i>Case D</i>
Liiketoiminta	Nostoratkaisuiden tuottaminen	Kaivos- ja maanrakennusteknologia	Lastinkäsittelyratkaisut	Kaivos- ja maanrakennusteknologia
Palveluliiketoiminta yrityksessä	- maailmanlaajuinen verkosto - huoltaa myös muiden valmistajien laitteita - palveluita mm. varaosat, tarkastukset, päivystyshuolto, konsultointi	- maailmanlaajuinen verkosto - huoltaa myös muiden valmistajien laitteita - palveluita mm. varaosat, analyysit, kunnossapito	- maailmanlaajuinen verkosto - palveluita mm. varaosat, kunnossapito, modernisointi, koulutus	- maailmanlaajuinen verkosto - palveluita mm. varaosat, koulutus, korjaus, rahoitus
Asiakaskunta	mm. teollisuus, terminaalit, telakat	mm. kaivos-, maanrakennus- ja paperiteollisuus	mm. telakat, laiva- ja sataoperaattorit	mm. louhinta- ja kaivosteollisuus
Haastateltavien määrä	4 (yksilöhaastatteluja)	4 (2 yksilöhaastattelua ja 1 parihaastattelua)	4 (yksilöhaastatteluja)	6 (3 parihaastattelua)
Haastateltavat	- varatoimitusjohtaja - työstökonehuollon johtaja - kehitysjohtaja - diplomityöntekijä	- teknologiajohtaja - teknisen tuen varapääjohtaja - tuotepäällikkö - kentähuoltopäällikkö	- huoltoliiketoiminnan kehitysvastaava - huoltosopimuskonseptien kehitysvastaava - elinkaaripalveluiden kehitysjohtaja - huoltopäällikkö	- globaalin jälkimarkkinatoiminnan varapääjohtaja - jälkimarkkinapäällikkö - koulutusjohtaja - tuotepäällikkö - palvelupäällikkö - projekti-insinööri
Esimerkkiprojektit yrityksissä	- etäyhteydet palveluliiketoiminnan kehittämisessä - satamalaitteiden huoltotoiminnan kehitys	- automaatiojärjestelmän kehittäminen palvelutuotteena - suoriteperusteisen palvelumallin kehitys	- palveluliiketoiminnan sovimuskonseptien kehitys - huoltoyksikön toiminta	- koulutustarjonnan kehitys - etähallintajärjestelmän kehitys

Haastatteluihin valittiin aluksi kustakin yrityksestä yksi tai kaksi avainhenkilöä ja haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina temahaastatteluin. Kyseinen informantti oli

yrittäjien varatoimitusjohtaja, teknologiajohtaja tai kehitysvastaava (taulukko 1) ja näin ollen haastattelussa keskityttiin selvittämään yrityksen palveluliiketoiminnan strategiaa, historiaa sekä tulevaisuuden tavoitetta. Haastatteluita tehtiin siis neljä ja niihin osallistui yhteensä viisi henkilöä. Lisäksi haastattelussa käsiteltiin palveluliiketoiminnan kehitystä yritysverkoston näkökulmasta sekä palveluliiketoiminnan mahdollisuuksia ja aihealueita, joita voitaisiin käsitellä yhteistyöfoorumiin kuuluvien yritysten kesken tulevaisuudessa. Haastattelut kestivät 64 minuutista 105 minuuttiin. Ensimmäiset haastattelut toteutettiin aikavälillä 16. syyskuuta - 29. syyskuuta 2010. Haastattelurunko on työn liitteenä (Liite 1. Strategisen tason haastattelu).

Ensimmäisen haastattelukierroksen jälkeen näissä yrityksissä toteutettiin toinen haastattelukierros, joka noudatti ensimmäisen haastattelukierroksen mukaisesti puolistrukturoitua teemahaastattelurunkoa. Ensimmäinen haastateltava johdatti tutkijan seuraavien haastateltavien luo eli haastateltavia ei päätetty etukäteen vaan ensimmäisen haastattelukierroksen perusteella havaitun lisäinformaatiotarpeen mukaan. Toisella kierroksella kussakin yrityksissä haastateltiin 3 - 4 henkilöä. Haastatteluja oli yhteensä 10 kappaletta ja haastateltavia 13 henkilöä. Kyseiset henkilöt valittiin sen perusteella, että heillä oli tietoa palveluliiketoiminnan käytännön toteutuksesta ja he olivat olleet mukana palveluliiketoiminnan kehitysprojekteissa. Tavoitteena oli siis selvittää palveluliiketoiminnan käytäntöjä sekä palveluliiketoiminnan projektien ominaispiirteitä, sidosryhmiä ja tulevaisuuden mahdollisuuksia. Avainhenkilöt valitaan organisaation eri tasoilta mahdollisimman laajan näkökulman saavuttamiseksi. Haastateltavien asemat yrityksissä sekä esimerkkiprojektien kuvaus on esitetty taulukossa 1. Toisen kierroksen haastattelut kestivät 47 minuutista 75 minuuttiin. Haastattelut toteutettiin aikavälillä 22. lokakuuta - 9. marraskuuta 2010. Haastattelurunko on työn liitteenä (Liite 2. Operatiivisen tason haastattelu).

Osa haastatteluista toteutettiin parihaastatteluina haastateltavien pyynnöstä. Tällöin haastateltavat toimivat yrityksessä samassa projektissa tai muuten yhteistyössä palveluliiketoimintaan liittyen ja täydensivät toisiaan haastattelussa. Lisäksi yrityksistä kerättiin sekundääristä aineistoa. Haastattelijain yhteydessä saatiin yrityksen esitteitä, joissa oli muun muassa tarkempaa tietoa yritysten liiketoiminta-alueista ja palveluliiketoiminnan tunnusluvuista.

Haastatteluissa kerättyä informaatiota työstettiin eteenpäin ja priorisoitiin yhteisessä workshopissa, joka järjestettiin 30.11.2010. Workshopiin osallistui projektin toteuttajien lisäksi foorumin pääsihteeri ja yhteensä seitsemän henkilöä neljästä haastatteluihin osallistuneesta yrityksestä. Workshop kesti kolme tuntia ja sen aikana käsiteltiin muun muassa seuraavia aiheita: yritysten palveluliiketoiminnan tavoitetta, merkittävimmät haasteet palveluliiketoiminnassa, yhteisten kehitysaiheiden validointi ja jatkokehitys sekä yhteinen palveluliiketoiminnan tavoitetta. Workshopin tuloksena päätettiin palveluliiketoiminnan aihealueet, joihin yhteistyöfoorumilla keskitytään tulevaisuudessa.

2.4. Empiria-aineiston analysointi

Haastattelut nauhoitettiin ja tallenteiden sisältö litteroitiin kokonaisuudessaan. Litterointi tilattiin ulkopuoliselta yritykseltä, joka toteutti litteroinnin sanatarkasti noudattaen tarkalleen sanamuotoja, joita haastatteluissa käytettiin. Tarkka litterointityö helpotti aineiston käsittelyä ja tulosten analysointia. Lisäksi sanatarkka litterointi oli tarpeen työn luonteen vuoksi, sillä työssä halutaan havainnollistaa tuloksia esimerkkien eli haastatteluista otettujen suorien lainauksien avulla. Nauhoitus ja litterointi myös mahdollistivat sen, että tutkija pystyi haastattelujen aikana keskittymään täysipainoisesti haastattelun kulkuun, sillä vain avainasioita tallennettiin muistiinpanojen avulla. Lisäksi litterointi vähensi haastatteluaineiston käsittelyvaiheen subjektiivista tulkintaa, muistinvaraisten päätelmien tekemistä ja rikasti näin ollen tulosten sisältöä, kun haastattelujen sisältö oli hyödynnettävissä analyysivaiheessa pienimpiäkin yksityiskohtia myöten.

Litteroitu haastatteluaineisto käsiteltiin siten, että alustava analyysikehikko rakennettiin haastatteluissa havaittujen, toistuvien teemojen ympärille. Nämä teemat noudattivat osin haastattelurungon rakennetta ja osittain haastatteluissa esille nousseita uusia teemoja. Teemoittelun apuna käytettiin aineiston koodausmenetelmää, joka tarkoittaa, että haastatteluaineistosta korostettiin valittujen värikoodien avulla halutut teemat ja näin ollen sisällön tiivistäminen helpommin käsiteltävään muotoon teemojen mukaisesti helpottui. Lisäksi teemojen muuttaminen ja haastatteluaineistoon palaaminen varsinaisessa kirjoitusvaiheessa oli mahdollista.

Teemojen tunnistamisen jälkeen haluttu sisältö siis tiivistettiin yrityskohtaisesti luokiteltuun excel-tiedostoon. Tässä analyysivaiheessa teemat olivat vielä melko laajoja ja niiden pohjalta etsittiinkin vielä yksityiskohtaisempia teemoja, jotka toistuivat aineiston sisällä. Kun nämä teemat oli tunnistettu, siirryttiin varsinaiseen kirjoitusvaiheeseen. Tulosten käsittely toteutettiin teemojen mukaisesti.

Tulosten käsittely toteutettiin ajallisesti siten, että ensimmäisen haastattelukierroksen aineiston varhaisen vaiheen analyysi aloitettiin jo toisen haastattelukierroksen ollessa vielä käynnissä. Näin ollen oli mahdollista tarkentaa ensimmäisen haastattelukierroksen tuloksia ohjaamalla jäljellä olleita haastatteluja haluttuun suuntaan siten, että pystyttiin täyttämään mahdollisia tietoaukkoja olemassa olleesta aineistosta ja hankkimaan lisätietoa halutuilta osa-alueilta. Miles & Huberman (1994) korostavat data-analyysin varhaisen vaiheen analysoinnin tärkeyttä, sillä sen avulla vältetään päätelmiä, jotka perustuvat tutkijan muistinvaraisiin oletuksiin ja samalla se mahdollistaa uudentyyppisen ja usein paremman laatuisten datan keräyksen jäljellä olevia haastatteluja ajatellen.

3. PALVELULIIKETOIMINTA TEOLLISUUSYRITYKSISSÄ

Tässä luvussa käsitellään teollisuuden palveluliiketoiminnan taustaa olemassa olevaan kirjallisuuteen perustuen. Jotta voidaan ymmärtää työn ydinasiaa, eli palveluliiketoiminnan kehitystä yritysverkostossa, on ensin syytä perehtyä siihen, millaisia elementtejä kuuluu teollisuuden palveluliiketoimintaan ja millaisia kehityssuuntia voidaan tunnistaa palveluliiketoiminnan tutkimuksesta. Lisäksi on huomioitava, että uusien palveluiden suunnittelulla on merkittävä rooli palveluliiketoiminnan kehityksessä, sillä liiketoiminnan uudistaminen ja innovaatiokyvykyys ovat yrityksille tärkeitä ominaisuuksia kilpailuedun ylläpitämiseksi. Lisäksi kirjallisuuden merkittävimpiä palveluliiketoiminnan haasteita ja kehitysmahdollisuuksia on koottu yhteen luvussa 3.4, jotta saadaan luotua pohja case-yritysten kehitystarpeiden tarkastelulle.

3.1. Mitä on teollisuuden palveluliiketoiminta?

3.1.1. Palveluliiketoiminnan tausta

Palveluliiketoimintaa on perinteisesti lähestytty kuluttajamarkkinoiden näkökulmasta ja näin ollen myös palveluprosessien kehitys on perinteisesti keskittynyt kuluttajan tarpeiden ja ominaispiirteiden huomioimiseen (Karandikar & Vollmar 2006). Palveluliiketoiminta tarkoittaa kuitenkin eri asioita kontekstista riippuen. Esimerkiksi Johnston & Clark (2001) jakavat palveluliiketoiminnan teollisuuden palveluihin, kuluttajapalveluihin, sisäisiin palveluihin, julkishallinnon palveluihin sekä voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden tuottamiin palveluihin.

Teollisten tuotteiden markkinoilla palveluliiketoiminnan rooli on ollut vähäisempi kuin kuluttajamarkkinoilla ja usein teollisuuden palvelut on kehitetty vain teknisten tuotteiden täydentäjiksi huomioimatta niiden potentiaalia uuden liiketoiminnan kehittämisessä ja lisäarvon luomisessa asiakkaalle. Oliva & Kallenberg (2003, s. 161) esittävät kolme mahdollista syytä, minkä vuoksi teolliset yritykset ovat siirtyneet palveluliiketoimintaan hitaasti, vaikka palveluliiketoiminta on kirjallisuudessa tunnistettu tärkeäksi liiketoiminnan laajentamisen osa-alueeksi teollisella sektorilla. Ensinnäkin, yritykset eivät välttämättä usko palveluiden markkinapotentiaaliin. Toiseksi, yritykset saattavat ajatella palvelutarjonnan kuuluvan ydinliiketoimintansa ulkopuolelle. Kolmas mahdollinen selitys on, että yritykset eivät ole pystyneet toteuttamaan kannattavaa palvelustrategiaa, vaikka ovatkin ymmärtäneet palveluliiketoiminnan mahdollisuudet.

Vargon & Luschin (2008) mukaan tehokas palveluliiketoiminnan kehitys vaatii koko organisaation toimintamallin muuttamista asiakaskeskeiseksi siten, että palvelut samoin kuin asiakkaan kokema arvo luodaan yhdessä asiakkaan kanssa. Tämä palveluliiketoiminnan kehityssuunta tunnetaan nimellä service-dominant logic, jonka mukaan yritykset saavuttavat kilpailuetua siirtymällä perinteisestä tuoteosaamiseen pohjalle rakentuneesta toiminnasta kohti puhdasta asiakas- ja palveluorientoitunutta liiketoimintaa (Lusch et al. 2007).

Tässä työssä teollisuuden palveluliiketoiminnalla viitataan seuraavaan määritelmään:

Teollisuuden palveluliiketoiminta on sekä asiakkaan että palvelutoimittajan liiketoiminnallisia tavoitteita tukevien palveluprosessien kehittämistä ja arvoa lisäävien, teknologista osaamista hyödyntävien palveluiden toimittamista tuotteen koko elinkaari ja asiakaskohtaiset tarpeet huomioiden.

Määritelmä soveltuu työhön sen vuoksi, että työ keskittyy teollisuuden palveluiden kehittämiseen kuluttajalle tarjottavien palveluiden sijaan. Teollisessa kontekstissa palvelut ja asiakkaan arvojärjestelmä ovat hyvin erilaisia kuin kuluttajamarkkinoilla ja teollisuudessa palveluliiketoiminta on uudempi ilmiö, joka on yleensä vasta jälkikäteen kehittynyt tarjottavien teknisten tuotteiden rinnalle. Vargon & Luschin (2008) esittämän asiakasorientoituneen palveluajattelun lisäksi edellä mainittu määritelmä huomioi sen, että teollisuuden palveluliiketoiminnalle ominaista on teknologisen osaamis pohjan hyödyntäminen palvelutuotannossa ja kompleksisten tuotteiden elinkaaren aikaisen palvelutarpeen tunnistaminen. Braxin & Jonssonin (2009) mukaan teollisten yritysten ei pitäisi yrittää siirtyä puhtaasta laitetuotannosta puhtaaksi palvelutuottajaksi, sillä teknologiseen osaamiseen pohjautuvat kyvykkyydet ovat toimineet yritysten kilpailuedun lähteenä jo pitkään. Tämä ei kuitenkaan poissulje tarvetta ymmärtää asiakkaan prosesseja ja liiketoiminnan tavoitteita palveluliiketoimintaan siirryttäessä, sillä jos palvelut jäävät vain toissijaiseen rooliin tuotteisiin verrattuna eivätkä saa tarvittavaa tukea organisaatiossa, muutosprosessi tulee todennäköisesti epäonnistumaan ja johtaa kannattamattomaan palveluliiketoimintaan (Brax 2005, s. 152).

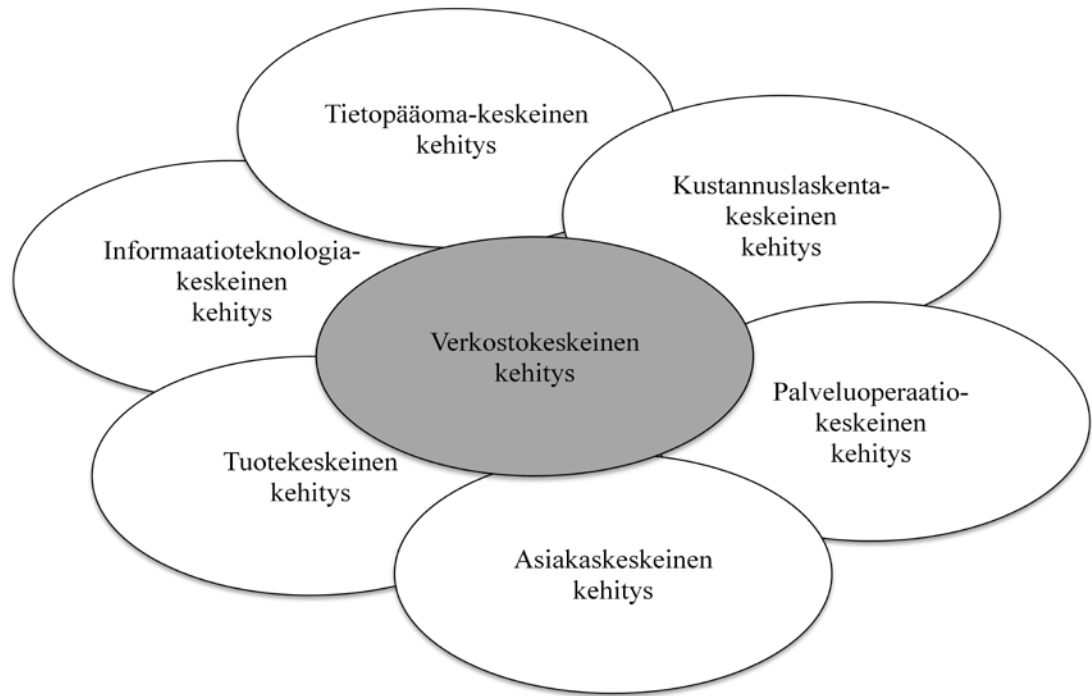
Karandikarin & Vollmarin (2006) mukaan hitaan kasvun markkinoilla palvelut nähdään lähes ainoana kasvun mahdollisuutena. Braxin (2005) mukaan teolliset yritykset hyötyvät palveluliiketoimintaan siirtymisestä muun muassa sen vuoksi, että palvelut mahdollistavat kannattavan kasvun lisäksi keinon tasapainottaa talouden syklien vaikutusta. Teollisten yritysten siirtyminen kohti palveluliiketoimintaa on kuitenkin hidaskas prosessi, joka koostuu inkrementaalista kehityksestä radikaalin muutoksen sijaan (Oliva & Kalenberg 2003; Brax 2005). Kirjallisuudessa on tunnistettu useampia tälle liiketoiminnan muutosvaiheelle ominaisia piirteitä. Johnston & Clark (2001, s. 11) määrittelevät teollisten palveluiden haasteeksi muun muassa seuraavia tekijöitä: useampien asiakkaiden

yhtäaikainen hallitseminen, palveluiden reaaliaikaisuus, palvelukonseptin ymmärtäminen, palveluoperaatioiden jatkuva kehittäminen ja palveluinnovaatioiden löytäminen. Panesar & Markeset (2008) lisäävät, että palveluiden tarjoajalta vaaditaan palveluiden kustomointia asiakkaan tarpeiden mukaan, mikä taas tarkoittaa, että palveluiden tuottajalta odotetaan innovaatioita sekä luovaa teknologian, tiedon ja verkostojen hyödyntämistä lisäarvon luomiseksi asiakkaalleen.

Asiakaskohtaiset erot on kuitenkin huomioitava sekä palvelutarjonnassa että palveluliiketoiminnan strategisessa lähestymistavassa, sillä jokainen palveluita toimittavan yrityksen asiakas ei välttämättä ole halukas solmimaan pitkäaikaista ja läheistä suhdetta palvelutuottajan kanssa service-dominant logic- ajattelun mukaisesti. Yhtälaillla asiakaskohtainen kannattavuus voi vaihdella ja näin ollen jokaisen asiakkaan kanssa ei välttämättä kannata edes pyrkiä yhteiseen arvotuotantoon, vaan edelleen osa asiakassuhteista voi tarvittaessa perustua jopa jatkuviin transaktio-ostoihin. Gebauer (2008) huomauttaa, että palveluliiketoiminnan kehityksessä on huomioitava myös yrityksen ulkoinen liiketoimintaympäristö ja rakennettava palveluliiketoiminnan strategia sen mukaisesti. Ei siis ole olemassa yhtä ainutta oikeaa palveluliiketoiminnan tavoitetilaa, vaan yritykset voivat menestyksekkäästi toteuttaa erilaisia palveluliiketoiminnan strategioita.

Oliva & Kallenberg (2003) ovat kuvanneet yritysten muutosprosessia jatkumolla, jonka mukaan yritykset siirtyvät vaihe vaiheelta tuotekeskeisistä palveluista kohti tavoitetilaa, jossa yritykset operoivat loppukäyttäjän toimintoja eli ovat siirtyneet asiakkaansa liiketoimintaan. Brax (2005, s. 146) huomauttaa, että kaikki asiakkaat eivät välttämättä ole valmiita tällaiseen muutokseen, jossa palvelutoimittajat tulevat osaksi heidän sisäisiä prosessejaan. Myös teollisen palvelutoimittajan osalta tämän siirtymän tulisi olla tarkoin harkittu, sillä se tarkoittaa merkittävää strategista muutosta ja tuo mukanaan uusia liiketoiminnallisia haasteita.

Sen lisäksi, että palveluliiketoiminnan tutkimuksessa voidaan käydä keskustelua siitä, pitäisikö teollisten yritysten siirtyä tuotepohjaisesta toiminnasta kohti puhdasta palvelutuotantoa, on palveluliiketoiminnan kehitystä lähestytty myös muista näkökulmista. Kuvassa 3.1 on esitetty kirjallisuudesta tunnistettuja palveluliiketoiminnan tutkimuksen kehityssuuntia.



Kuva 3.1 Teollisuuden palveluliiketoiminnan tutkimuksen kehityssuunnat (esim. Syson & Perks 2004; Vargo & Lusch 2008; Karandikar & Vollmar 2006; den Hertog 2000).

Kuten kuvasta 3.1 voidaan havaita, on teollisuuden palveluliiketoiminnan tutkimusta tehty monista eri näkökulmista. Esimerkiksi Vargo & Lusch (2008) ovat lähestyneet aihetta vahvasti markkinointiorientoituneesta näkökulmasta ja den Hertog (2000) taas tietopääomaintensiivisiin palveluihin sekä niiden innovaatio-ominaisuuksiin keskittyen. Tässä työssä keskitytään palveluliiketoiminnan kehittämiseen verkostonäkökulmasta. Aikaisemmassa tutkimuksessa verkostonäkökulma on liitetty lähinnä tuotekehitykseen palveluliiketoiminnan jäädessä vähäiselle huomiolle, vaikka on havaittu, että palveluliiketoiminnan kehitys yritysverkostossa voisi toimia imitoimattoman kilpailuedun lähteenä teollisille yrityksille (esim. Syson & Perks 2004). Omaksumalla verkostonäkökulma palveluliiketoiminnan kehittämiseen yritysten on mahdollista kohdata muutosvaiheen haasteet yhdessä (Syson & Perks 2004; Palo 2009; Rusanen & Jaakkola 2010) sekä kehittää uusia palveluita verkostokumppaneilta saadun tietotaidon, osaamisen ja kokemuksen avulla (Syson & Perks 2004). Tämän työn fokuksena ovat erityisesti verkostot, joissa on läsnä kilpailevia toimijoita.

Lisäksi työssä huomioidaan kautta linjan teollisten yritysten palveluliiketoiminnan erityispiirteet, sillä kyseessä on kompleksiset, monimutkaisen teknologian tuotteet. Näin ollen on kiinnitettävä huomio siihen, että palveluliiketoiminta on yleensä sidottu näihin tuotteisiin (Cooper & Jackson 1988) ja yrityksen kilpailuetu on saavutettu alunperinkin vahvan tuoteosaamisen avulla (Brax & Jonsson 2009). Toisaalta teollisen palveluliiketoiminnan kehityksessä tärkeässä roolissa on innovatiivisten palveluiden kehitys sekä uusien kyvykkyyksien rakentaminen, jotta palveluliiketoiminnan kehitys ei perustuisi ainoastaan olemassa olevien tuotekehitysprosessien varaan (Gremyr et al. 2010, s. 173).

Erityisesti palveluliiketoimintaan siirtyminen asettaa siis vaatimuksia yrityksen palveluprosesseille sekä liiketoiminnan tasolla tapahtuvan strategisen muutoksen hallinnalle, johon vastaamiseksi vaaditaan Braxin & Jonssonin (2009) mukaan kokonaisvaltaista, suhteisiin perustuvaa, pitkäntähtäimen lähestymistapaa. Tähän strategiseen muutokseen liittyy palvelukonseptien joukon eli palveluportfolion hallinta sekä siirtymä tuotekeskisestä toiminnasta kohti asiakkaan liiketoiminnan ymmärtämistä. Näitä aiheita käsitellään seuraavissa luvuissa.

3.1.2. Palveluprosessit

Palveluliiketoiminnan kehittämisessä tärkeässä roolissa ovat yrityksen palveluprosessit. Palveluprosessilla tarkoitetaan tässä työssä seuraavaa määritelmää:

Palveluprosessi on kaikkien niiden yritysverkostossa, yrityksen sisällä sekä asiakasrajapinnassa tapahtuvien toimintojen ketju, jota vaaditaan arvoa lisäävien palveluiden toimittamiseksi asiakkaille.

Grönroosin mukaan juuri palveluiden prosessiluonne erottaa ne fyysisistä tuotteista. Palvelut tuotetaan avoimien prosessien avulla, mikä tarkoittaa, että asiakkaat osallistuvat niiden tuottamiseen ja ovat siten suoraan prosessien vaikutuksen alaisena. Tuotteet sen sijaan voidaan valmistaa perinteisen *black box* –ajattelun mukaan suljettujen prosessien avulla, jolloin asiakas vain ostaa syntyneen lopputuotteen osallistumatta laajemmin itse prosessiin. Grönroos myös korostaa, että tuotteet eivät vastaavasti vaadi toimittajaltakaan osallistumista itse kulutusprosessiin. (Grönroos 2006, s. 318.) Vaikka Grönroosin (2006) esittämä jaottelu on melko radikaali, on totta, että palveluiden tuottaminen eroaa fyysisten kappaleiden tuotannosta juuri sen vuoksi, että asiakas on mukana palvelun tuotantoprosessissa (Jaakkola et al. 2009, s. 15). Kellogin & Nien (1995, s. 325) mukaan teollisuuden prosesseissa merkittävässä roolissa ovat perinteisesti olleet layout, sijainti, teknologiavalinnat ja kapasiteetti, mutta teollisuuden palveluiden tapauksessa huomio kiinnittyy siihen vaikutukseen, joka asiakkaalla on palveluprosessiin. Siitä huolimatta, että kriittinen osa palveluliiketoiminnan menestyksestä määritellään asiakasrajapinnassa tapahtuvien palveluprosessien perusteella, on teollisten yritysten palveluliiketoiminnassa tärkeää kiinnittää huomio myös Kellogin & Nien (1995) mainitsemien, yrityksen sisäisten prosessien kehitykseen sekä palvelu- ja teknologiaosaamisen yhdistämiseen. Braxin (2005) mukaan kriittistä palveluliiketoiminnassa on asiakkaalla olevien laitteiden sekä niiden operointiolosuhteiden tuntemus kannattavien palveluprosessien toteuttamiseksi. Näin ollen merkittävä tekijä asiakasrajapinnassa tapahtuvan palveluprosessin onnistumisesta on palvelutarjoajan tuoteosaaminen.

Osa palveluprosessista siis näkyy asiakkaalle ja tätä vuorovaikutusprosessia kutsutaan alan tutkimuksessa *front office*-toiminnoiksi. Yrityksen sisäiset prosessit taas muodostuvat *back office*-toiminnoista. Palveluprosessin kuvaaminen mahdollistaa prosessin analysoinnin ja resurssoinnin sekä työvaiheiden määrittelyn. Lisäksi prosessikuvauksen

avulla voidaan erottaa front office-toiminnot back office-toiminnoista ja analysoida asiakkaan osuutta sekä mahdollisten muiden kumppanien hyödyntämistä palveluprosessissa. (Jaakkola et al. 2009, ss. 15 - 18.) Silvestron et al. (1992) mukaan palveluprosessit voidaan jakaa back office-toimintoihin tai front office-toimintoihin orientoituneisiin prosesseihin. Tämä taas kertoo Silvestron et al. mukaan siitä, luodaanko asiakkaan kokema arvo yrityksessä pääosin asiakasrajapinnan vai yrityksen sisäisten prosessien avulla. Tutkimuksen mukaan back office-orientoituneisuus viittaa massapalveluprosesseihin ja front office-orientoituneisuus taas vastaavasti asiantuntijapalveluihin. Silvestron et al. tekemä palveluprosessien luokittelu pyrkii kuvaamaan erilaisten johtamistyylien, strategioiden, hallintakeinojen sekä toiminnan mittarien tarvetta riippuen siitä millainen prosessi on kyseessä. (Silvestro et al. 1992.)

Teollisen palveluliiketoiminnan tutkimusta kuvastaa vahvasti front office-orientoituneisuus (esim. Vargo & Lusch 2008; Cova & Salle 2008; Grönroos 2006), sillä tuotteiden teknisen luonteen vuoksi yritykseltä vaaditaan asiantuntijuutta palveluiden tarjoamisessa sekä työskentelyä asiakasrajapinnassa palveluiden tuottamiseksi. Front office-prosessien käsittelyn lisäksi olisi kuitenkin syytä huomioida, että yrityksen back office-toiminnot tukevat teollista palveluliiketoimintaa ja mahdollistavat ylipääntään palveluliiketoimintaan siirtymisen. Myös tuotannon ja tuotekehityksen voidaan ajatella kuuluvan back office-toimintoihin, jolloin teknologinen osaaminen palveluiden tuottamiseksi varmistetaan näiden yrityksen sisäisten prosessien avulla. Teollisuuden palveluliiketoiminnan kehittämisessä on siis pystyttävä yhdistämään Silvestron et al. (1992) kuvaamat palveluprosessit ja kohdistettava prosessien johtaminen sekä front- että back office-toimintoihin samanaikaisesti. Palveluliiketoimintaa kehitettäessä huomio on toki kiinnitettävä asiakasrajapinnassa tapahtuvien palveluprosessien sujuvuuteen, mutta toisaalta muistettava, että sisäisten prosessien on tuettava palveluliiketoimintaan siirtymistä ja koko yrityksen on näin ollen omaksuttava palveluorientoitunut tapa toimia. Yrityksen lisäksi samat vaatimukset kohdistuvat koko toimitusketjun palveluprosesseille, joita tarvitaan palveluiden toimittamiseksi loppuasiakkaalle.

3.1.3. Palvelukonseptit

Palvelutarjonta spesifoidaan palvelukonseptien määrittelyn avulla ja yleisesti on tunnistettu palvelukonseptoinnin olevan tuotteiden teknisten yksityiskohtien määrittelyä haasteellisempää. Tässä työssä palvelukonseptilla viitataan seuraavaan määritelmään:

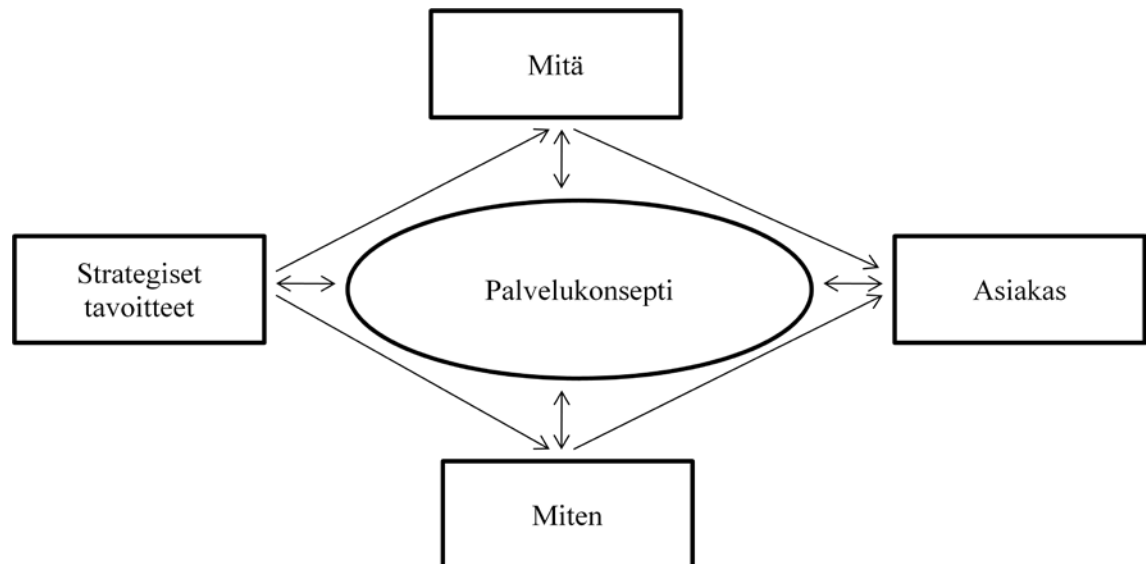
Palvelukonsepti on asiakkaan tarpeiden mukaan kehitetty palveluosia ja jopa yksittäisiä palveluja sisältävä kokonaisuus. Palvelukonsepti toteuttaa yrityksen strategiaa ja sisältää ansaintamallin sekä kuvauksen siitä miten palvelukonsepti toimitetaan palveluprosessien avulla asiakkaalle.

Määritelmä soveltuu tähän työhön, sillä se huomioi teollisen palveluliiketoiminnan luonteen asiakkaan ja toimittajan hyötyjä tavoittelevana toimintana. Toimittajan näkö-

kulmasta palvelukonseptin on sovelluttava yrityksen palveluportfolioon ja siten toteutettava yrityksen strategiaa. Lisäksi teollisuuden palveluliiketoimintaan liittyy toimitusketjun monimuotoisuus ja tuotteiden kompleksisuus, jolloin palveluiden suunnittelussa on kiinnitettävä huomiota myös palveluiden toimitusprosessien sujuvuuteen. Palvelukonseptista on esitetty myös hieman toisistaan eroavia määritelmiä. Palvelukonseptista puhuttaessa on siis syytä määritellä tarkkuustaso, sillä se yleensä vaihtelee käyttötärpeen mukaan (Tekes 2010). Esimerkiksi Johnston & Clark käsittelevät palvelukonseptia vahvasti asiakkaan näkökulmasta. Johnstonin & Clarkin mukaan palvelukonsepti on toimitajan ja asiakkaan jakama näkemys siitä, mitä yritys tuottaa ja mitä asiakas palvelun kautta saa. (Johnston & Clark 2001, s. 44.)

Roth & Menor (2003, s. 150) korostavat palvelukonseptin olevan niiden palveluelementtien kokonaisuus, jotka ovat tärkeitä asiakkaalle. Lisäksi Roth & Menor (2003, s. 149) jakavat palvelut ydinpalveluihin ja tukipalveluihin. Lovelock & Wright (1999, lähteestä Johnston & Clark 2001) määrittelevät palvelukonseptin osiensa summana hyödyntäen 8P-menetelmää, jossa palvelu jaetaan seuraaviin elementteihin: tuote (product), prosessi (process), paikka (place), näkyvä osa (physical evidence), ihmiset (people), tuottavuus ja laatu (productivity), hinta (price) ja viestintä (promotion). Goldstein et al. (2002, s. 122) kuitenkin kritisoiivat tätä lähestymistapaa, sillä asiakkaat harvoin ajattelevat palvelua osiensa summana. Sen sijaan, että yrityksessä keskitytään yksittäisten palvelun osien määrittelyyn, olisi tärkeämpää suunnitella kokonaista palvelukonseptia ja sen välittämistä asiakkaalle, jotta palvelupaketti saadaan vastaamaan asiakkaan tarpeita (Goldstein et al. 2002, s. 122).

Goldsteinin et al. (2002, s. 122) mukaan palvelukonseptin tulisi olla suurin vaikuttaja kaikissa palvelun suunnittelupäätöksissä jokaisella organisaation tasolla. Palvelukonseptin avulla yritys varmistaa, että organisaation tavoitteet vastaavat asiakkaan tarpeita. Lisäksi se määrittelee mitä ja miten asioita yrityksessä tehdään sekä yhdistää nämä toisiinsa kuvan 3.2 havainnollistamalla tavalla.



Kuva 3.2. Palvelukonsepti (muokattu lähteestä Goldstein et al. 2002, s. 124).

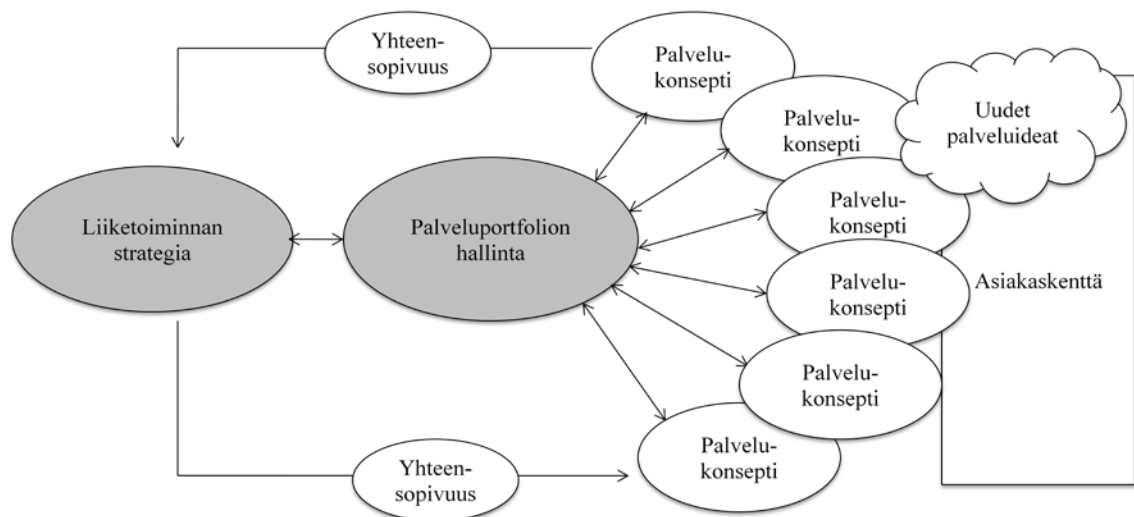
Kuvan 3.2 tarkoituksena on selventää palvelukonseptin roolia yrityksessä. Goldsteinin et al. (2002, s. 124) mukaan yksi syy huonoksi havaittuun palveluun on kuvassa esitettyjen osien irrallisuus toisistaan. Palvelukonseptin tärkeä tehtävä onkin tuoda strategia mukaan palveluiden suunnitteluun ja siten yhdistää palvelutarjonta yrityksen markkina-asemaan ja asiakassuhteisiin (Goldstein et al. 2002, s. 132). Roth & Menor (2003, s. 150) ovat Goldsteinin et al. (2002) kanssa samaa mieltä siitä, että palvelukonsepti on usein puuttuva osa palveluliiketoiminnan kehitystä.

Goldstein et al. (2002, s. 131) lisäävät, että moniulotteinen palvelukonsepti näyttää kuinka samasta ydinpalvelusta voidaan johtaa useampia kehittyneitä palveluita, joita taas markkinoidaan eri asiakassegmenteille. Palvelukonsepti tulisi siis ottaa palvelusuunnittelun työkaluksi ja varmistaa, että se on kokonaisvaltainen kuvaus siitä mitä asiakas tarvitsee ja miten yritys aikoo nämä asiakkaan tarpeet täyttää palvelutarjontansa avulla. Palveluiden konseptointi yhdistää yrityksen sisäiset prosessit asiakasrajapinnassa tapahtuvaan palvelutuotantoon ja sen avulla varmistaa, että asiakaskohtaisesti räätälöidyt palvelut tukevat yrityksen strategisia tavoitteita. Vaikka Goldstein et al. (2002) painottavat kokonaisvaltaisen näkökulman omaksumista palveluiden konseptointiin, eivät kirjoittajat kuitenkaan huomioi yrityksen kaikkien palvelukonseptien muodostamaa palveluportfoliota, vaan keskittyvät yksittäisten palvelukonseptien hallintaan koko palvelutarjonnan käsittelyn sijasta.

3.1.4. Palveluportfolion hallinta

Yksittäisten palveluiden suunnittelu ja hallinta on laajalti käsitelty aihe kirjallisuudessa (Kohlborn et al. 2009). Sen sijaan, että yritykset keskittyvät suunnittelemaan ja toimitamaan yksittäisiä palveluita vaihtelevien asiakastarpeiden mukaan, olisi yritysten kiinnitettävä huomio koko palveluportfolionsa hallintaan, jotta palveluliiketoiminta tukisi yrityksen strategisia tavoitteita. Goldstein et al. (2002) nostivat esiin palvelukonseptin,

strategian, toimitusketjun ja asiakastarpeiden välisen yhteensopivuuden merkityksen ja Gebauer (2008) on tutkimuksessaan tunnistanut palveluliiketoiminnan strategioita, joiden avulla yritys voi liikkua haluamaansa suuntaan Olivan & Kallenbergin (2003) esittämässä tuote-palvelu-jatkumossa, mutta useampien palvelukonseptien muodostaman palveluportfolion strateginen hallinta on jäänyt tutkimuksessa vähäiselle huomiolle (Kohlborn et al. 2009). Kuitenkin tutkimukset osoittavat, että yksi palveluliiketoiminnan menestystekijöistä on uusien palveluiden sovittaminen yrityksen strategiaan. Tutkimuksessaan Martin Jr & Horne havaitsivat, että uusien palveluiden ja yrityksen strategisen yhteensopivuuden välillä on jopa huomattavasti merkittävämpi vaikutus palveluliiketoiminnassa menestymiseen kuin asiakkaan sitouttamisella uusien palveluiden suunnitteluun. (Martin Jr & Horne 1993.) Kuvassa 3.3 on esitetty palveluportfolion hallinnan merkitys liiketoimintastrategiaa ja yksittäisiä palvelukonsepteja yhdistävänä tekijänä.



Kuva 3.3 Yksittäisistä palvelukonsepteista palveluportfolion hallintaan.

Kuvassa 3.3 nousevat esiin myös palveluportfolion hallinnan erityispiirteet, jotka liittyvät asiakasrajapinnassa tapahtuviin prosesseihin. Tuotemyynnistä poiketen palveluliiketoiminnalle on ominaista, että pieniä asiakkaan toiveiden mukaisia muutoksia voidaan toteuttaa asiakasrajapinnassa ilman merkittävää strategisen tason muutosta. Pitkällä tähtäimellä tällaiset kumuloituneet pienet parannukset saattavat kuitenkin johtaa merkittäviin muutoksiin uusien palveluiden ja toimintatapojen myötä. (Martin Jr & Horne 1993.) Näin ollen ne tulevat lopulta vaikuttamaan myös yrityksen palveluliiketoiminnan strategiaan. Olemassa olevien palvelukonseptien on siis toteutettava palveluliiketoiminnan strategiaa, mutta toisaalta liiketoiminnan suunnan on oltava selvillä myös uusien palvelukonseptien suunniteltaessa ja olemassa olevia konsepteja muutettaessa. Tätä yhteensopivuutta varmistetaan palveluportfolion hallinnan avulla. Lisäksi palveluportfolion hallinnassa on otettava huomioon yksittäisten palveluiden välinen yhteensopivuus (Kohlborn et al. 2009).

Cooperin et al. (2001) mukaan tuoteportfolion hallinnassa kolme tärkeintä asiaa ovat:

1. portfolion arvon maksimointi
2. portfolion tasapainoisuus ja
3. strateginen yhteensopivuus

Kohlbornin et al. mukana nämä tavoitteet voidaan asettaa myös palveluportfolion hallinnalle. Palveluportfolion systemaattisen hallinta on mahdollista vain, jos yrityksessä on jäsennetyt palvelukuvaukset, jotka voidaan edelleen kategorisoida sopiviin luokkiin palvelutyypin mukaan. (Kohlborn et al 2009.) Palvelukuvausten määrittely nähdään siis ensimmäisenä kehitysaskeleena, kun yrityksessä siirrytään yksittäisten palveluiden tuottamisesta kohti kokonaisvaltaista palveluportfolion hallintaa.

Sen lisäksi, että palveluliiketoiminnan kehityksessä on huomioitava palveluprosessien, palvelukonseptien ja palveluportfolion hallinnan merkitys, voidaan kirjallisuudesta havaita kaksi näkökulmaa, joiden kautta teollisuuden palveluliiketoimintaa voidaan lähestyä. Ensinnäkin laajalti kirjallisuudessa vallitsee asiakas- ja markkinaorientoitunut näkökulma, kuten jo luvussa 3.1.1. nostettiin esille. Toisaalta teollisuuden palveluliiketoiminnassa on otettava huomioon myös yritysten teknologisten kyvykkyyksien sekä verkostosuhteiden merkitys. Näitä näkökulmia käsitellään seuraavassa luvussa.

3.2. Näkökulmia palveluliiketoiminnan kehittämiseen

3.2.1. Tuotetuesta asiakasorientoituneeseen palveluliiketoimintaan

Teollisuuden palveluita on perinteisesti kehitetty tukemaan tuotetta ja pidentämään sen käyttöikää. Yritykset ovat siis keskittyneet markkinoimaan teknisiä tuotteitaan ja huomanneet asiakkaan tarpeen tuotteen elinkaaren aikaisille palveluille. Näin ollen palveluita on alettu tarjoamaan tuotetukena, pääosin kunnossapidon ja varaosamyynnin muodossa. Teollisuuden palvelut ovat siis syntyneet alun perin tuotteen vaatimusten mukaan.

Karandikar & Vollmar (2006) ovat jakaneet teollisuuden palvelut seuraaviin päätyyppisiin: kenttäpalvelut, jälkiasennukset, kehittyneet palvelut, täyspalvelu, varaosamyynti ja puhelinkeskus. Karandikarin & Vollmarin (2006) mukaan nämä palvelutyypit ovat luonteeltaan hyvin erilaisia ja yleensä niistä tarjotaankin asiakkaalle soveltuvaa yhdistelmää palvelutuottajan markkinaposition huomioon ottaen. Oliva & Kallenberg (2003) ovat luokitelleet tällaisia palvelutyyppejä sen mukaan ovatko palvelut tuote- vai loppukäyttäjääorientoituneita ja perustuvatko ne transaktiosuhteisiin vai syvempiin yhteistyösuhteisiin palvelutoimittajan ja asiakkaan välillä. Tämä luokittelu on esitetty kuvassa 3.4.

Yhteistyösuhdeperusteiset palvelut	Ennakoiva huolto Varaosahallinta Kunnonvalvonta Täysylläpitosopimukset	Ylläpidon hallinta Asiakkaan operaatioiden hallinta
Transaktioperusteiset palvelut	Dokumentointi Kuljetukset Asennus Tuoteorientoitunut koulutus Puhelinpalvelu Tuotepäivitykset	Prosessiorientoitunut suunnittelut Prosessiorientoitunut T&K Varaosahallinta Prosessiorientoitunut koulutus & konsultointi Liiketoimintaorientoitunut koulutus & konsultointi
	Tuote-orientoituneet palvelut	Loppukäyttäjääorientoituneet palvelut

Kuva 3.4 Palvelutyypin luokittelu (muokattu lähteestä Oliva & Kallenberg 2003).

Tukkerin (2005, s. 255) mukaan täysin tuoteorientoituneiden palveluiden suunnittelussa ei huomioida tuotteen elinkaaren aikaisia kustannuksia, vaan kehitys rajoittuu lähinnä inkrementaaleihin parannuksiin, joita tehdään huoltotyön helpottamiseksi. Oliva & Kallenberg määrittelevät tuote- ja transaktioperusteisten palveluiden sisältävän muun muassa yksittäisiä asennuksia, puhelinpalvelua ja dokumentointia. Yhteistyöperusteiset tuoteorientoituneet palvelut liittyvät myös kiinteästi myytyjen tuotteiden toiminnan ylläpitoon, mutta vaativat pitkäaikaisen suhteen asiakkaan ja palvelutoimittajan välille. (Oliva & Kallenberg 2003.)

Konsultointi tarkoittaa asiakkaalle tehtäviä yksityiskohtaisia analyyseja, korjausraportteja ja suosituksia, joiden avulla pystyttäisiin kehittämään asiakkaan tuotantoa. Tämä vaatii kuitenkin syvällistä tietoa asiakkaan liiketoiminnasta. (Karandikar & Vollmar 2006.) Mathieu muistuttaa, että tuotetukeen perustuva palvelutarjonta on melko yleinen näkökulma yrityksissä, mutta kilpailuedun takaamiseksi ei riitä, että yritykset tarjoavat vain jotain yleistä peruspalvelua (Mathieu 2001a, s. 39). Perinteisten palveluiden sijaan palveluinnovaatioita tulisi tehdä niiden palveluiden osalta, jotka on suunniteltu tukemaan asiakkaan toimintaa enemmän kuin pelkkää asiakkaan tuotetta (Mathieu 2001a, s. 51). Myös Hyötyläinen & Nuutinen muistuttavat, että aikaisemmin palveluliiketoiminnassa ovat painottuneet tuotanto- ja tuotepohjainen toiminta sekä asiakasrätälöinti. Asiakasrätälöinti ei ole kuitenkaan vastaus palveluliiketoiminnan kehittämistarpeeseen, vaan pitäisi siirtyä lähemmäksi toimittajan ja asiakkaan vuorovaikutteisten toimintamallien kehittämistä. (Hyötyläinen & Nuutinen 2010, s. 14.) Olivan & Kallenbergin (2003) viitekehyksessä (kuva 3.4) tämä tarkoittaa palveluinnovaatioita, jotka sijoittuvat lähelle

neliön oikeaa yläkulmaa eli perustuvat yhteistyösuhteisiin ja ovat loppukäyttjäorientoituneita. Olivan & Kallenbergin (2003) mukaan yritysten olisikin liikuttava ratkaisuo-rientoituneeseen suuntaan ja tarjottava palveluita, jotka tukevat ja kehittävät jatkuvasti asiakkaan tuotteita. Yritysten olisi siis siirryttävä pitkäjänteiseen yhteistyöhön asiakkaan kanssa ja pystyttävä tarjoamaan kokonaisvaltaisia, tuotteita ja palveluita yhdistäviä ratkaisuja, jotka voivat ylittää organisaatioiden ja jopa toimialojen välisiä rajoja (Hyötyläinen & Nuutinen 2010, ss. 35 - 36).

Neu & Brown (2005) korostavat, että tuoteorientoituneet yritykset pystyvät luomaan menestyneitä teollisia palveluita omaksumalla markkina- ja asiakaskeskeisen näkökulman liiketoimintaansa. Asiakaskeskeisyys tarkoittaa resurssien kohdentamista monimuotoisten, asiakaskohtaisten tarpeiden ymmärtämiseksi ja läheisen yhteistyön kehittämiseksi yksittäisten asiakkaiden kanssa (Neu & Brown 2005). Neu & Brown (2005) lisäävät, että yrityksen arvolupauksen tulee täyttää seuraavat kriteerit monien eri asiakkaiden tarpeiden täyttämiseksi:

1. palvelutarjooman yksinkertaistaminen
2. asiakkaan arvon lisääminen vaihtoehtoisia palveluelementtejä tarjoamalla
3. mahdollistaa asiakkaalle ydinosaamiseensa keskittymisen

Käytännössä Neu & Brown (2005) tarkoittavat, että palveluntarjonnan ideana on vastata asiakkaan tarpeisiin niin hyvin, että asiakas voi keskittyä täysin omaan ydinosaamiseen ja siirtää sisäiset resurssinsa muihin tarpeisiin. Karandikar & Vollmar (2006) kuitenkin muistuttavat, että palveluiden tuottaminen vaatii toimittajan lisäksi myös asiakkaalta huomattavasti suurempaa sitoutumista kuin tuotteiden myynti. Lisäksi Jaakkola et al. (2009, s. 3) huomauttavat, että ainoastaan asiakkaan tunnistamiin tarpeisiin reagoiminen ei riitä, vaan palveluiden kehityksen avulla on pystyttävä vastaamaan myös piileviin tarpeisiin. Näiden tarpeiden tunnistaminen vaatii siis asiakkaan ja palvelutoimittajan välisen suhteen kehittämistä kohti läheistä kumppanuutta. Olivan & Kallenbergin (2003) mukaan palveluliiketoimintaan siirtyminen voidaan toteuttaa askeleittain etenevän mallin mukaisesti. Prosessin vaiheet ovat seuraavat (Oliva & Kallenberg 2003):

1. Tuoteorientoituneiden palveluiden vahvistaminen ja palveluntarjonnan yhdistäminen
2. Varsinainen palvelumarkkinoille siirtyminen
 - 3a. Yhteistyösuhdeperusteisten palveluiden laajentaminen
 - 3b. Prosessorientoituneiden palveluiden laajentaminen
4. Loppukäyttäjän operaatioista vastaaminen

Olivan & Kallenbergin (2003, s. 170) mukaan viimeiseen vaiheeseen siirtyminen vaatii palvelutuottajalta kykyä kantaa loppukäyttäjän operaatioihin liittyvät riskit ja ottaa täysi vastuu loppukäyttäjän prosesseista. Tämä tarkoittaa siis aivan uudentyypisiä liiketoimintariskejä palvelutuottajalle.

Myös Vargon & Luschin mukaan yritysten tulisi omaksua vahva palvelukeskeinen ajattelu (service-dominant logic). Tämä ajattelu korostaa palveluiden merkitystä ja yritysten siirtymistä tuotantokeskeisestä toimintamallista prosessi- ja palveluvetoiseen malliin. Vargon & Luschin esittämässä palvelukeskeisessä mallissa olennaista on se, että arvo luodaan yhdessä asiakkaan kanssa ja asiakkaat nähdään resursseina sekä osana omaa yritysverkostoaan. (Vargo & Lusch 2008.) Yhteinen arvonluonti, toimittajaverkosto ja asiakasverkosto sekä näiden välinen yhteys ovat Covan & Sallen (2008, s. 276) mukaan tärkeimpiä huomioon otettavia elementtejä, kun halutaan tarjota asiakkaalle palveluita sisältäviä kokonaisratkaisuja.

3.2.2. Teknologisen osaamisen ja verkostosuhteiden merkitys

Arvon tuottaminen asiakkaalle Neun & Brownin (2006), Vargon & Luschin (2008) ja Covan & Sallen (2008) esittämän asiakasorientoituneen mallin mukaan ei ole käytännössä yksinkertainen tehtävä yritykselle, jonka kyvykkyudet perustuvat teknologiseen tuoteosaamiseen. Vaikka tutkimuksissa korostetaan loppukäyttäjäorientoitunutta näkökulmaa palveluliiketoiminnan kehittämisessä, on huomioitava, että teollisuuden palvelut ovat kuitenkin lähtöisin yrityksen tarjoamista tuotteista ja teknisistä ratkaisuista. Gremyr et al. (2010) ovatkin case-tutkimusten perusteella sitä mieltä, että palveluliiketoimintaan siirtyvien yritysten olisi kehitettävä liiketoimintamalli, joka yhdistää tuotteet palveluihin, ja opeteltava sitä kautta siirtymään vaihe vaiheelta kohti palveluiden myyntiä ilman organisaation sisäistä muutosvastarintaa. Myös Oliva & Kallenberg (2003) huomauttavat, että suurin etu, joka teollisuusyrityksillä palveluliiketoimintaan siirryttäessä on, perustuu yritysten pitkällä aikavälillä kertyneeseen osaamiseen ja asiantuntemukseen omien tuotteidensa ylläpidosta.

Artto et al. kritisoiivat lähestymistapaa, jossa asiakkaan arvo nähdään ainoana liiketoiminnan tavoitteena. Asiakkaan kokeman arvon korostaminen voi hankaloittaa kannattavan liiketoimintaan ylläpitämistä pidemmällä aikavälillä. Artto et al. huomauttavat, että teollisten yritysten kannattaakin hyödyntää tuoteosaamiseen perustuvia kyvykkyksiään palvelutarjonnan kehittämisessä, sillä yritys on sitä parempi kehittämään asiakkaansa liiketoimintaa palveluiden avulla mitä paremmin yritys tuntee asiakkaansa operationaaliset tarpeet eli laitekannan. (Artto et al. 2008, s. 505.) Erityisesti ratkaisuliiketoimintaan siirtyminen edellyttää, että yritys tuntee tarkasti asiakkaansa liiketoiminnan, sillä yritys hoitaa asiakkaalle myytyä tuotetta koko sen elinkaaren ajan (Brady et al. 2005, ss. 362 - 363). Toimittajalla on siis vastuu siitä, että ratkaisua kehitetään, johdetaan, tuetaan ja resurssoidaan koko tuotteen elinkaaren ajan. Näin ollen ratkaisun toimittajalla on mahdollisuus antaa palautetta palvelun aikana havaituista ongelmista tuotekehitykseen, jossa tulevien tuotteiden suunnittelua ja toimivuutta voidaan kehittää. (Brady et al. 2005, s. 364.)

Tällaisten kokonaisvaltaisten ratkaisujen tarjoaminen vaatii tuottajaltaan integroitua tuote- ja palvelusuunnitteluprosesseja (Aurich et al. 2004; Windahl & Lakemond 2006). Näin ollen tuote- ja palveluliiketoiminnan kehitys olisi pystyttävä yhdistämään toimivaksi kokonaisuudeksi kannattavan liiketoiminnan ja todellisen arvon lisäämiseksi loppuasiakkaalle. Aurich et al. ovat määritelleet integroidun suunnitteluprosessin kehittämiseksi seuraavat vaiheet: tuote- ja palvelusuunnitteluprosessien päällekkäisyyksien analysointi, tuote- ja palveluorganisaation yhteensovittaminen, tuotteisiin ja palveluihin liittyvän informaatiovaihdon yhteensovittaminen ja lopulta palvelusuunnitteluprosessin liittäminen tuotekehitysprosessiin. (Aurich et al. 2004.) On kuitenkin huomattava, että kehitysprosessien integrointi vaatii sekä yrityksen sisäisten osastojen että yritysverkoston eri osapuolien välistä yhteistyötä (Windahl & Lakemond 2006, ss. 806 - 807).

Myös Braxin & Jonssonin mukaan teollisten yritysten olisi pystyttävä hyödyntämään teknologisen taustansa avulla saavutettua kilpailuetua palvelu- ja ratkaisuliiketoimintaan siirryttäessä. Asiakasorientoituneisuutta teollisten yritysten palveluliiketoiminnassa täytyy kyllä lisätä, mutta ei teknologisten kyvykkyyksien menettämisen kustannuksella. Teollisten yritysten tulee etsiä keinot menestyä yhtäaikaaisesti sekä palvelu- että tuote-pohjaisessa liiketoiminnassa. (Brax & Jonsson 2008, ss. 555 - 556.) Windahlin & Lakemondin mukaan tuote- ja palvelukehityksen välisen suhteen hallitseminen voi kuitenkin olla haastavaa. Uudet tuotteet saattavat luoda uusia mahdollisuuksia ratkaisuliiketoiminnalle esimerkiksi tuotteen teknologian kehittyessä niin, että palveltavuus paranee. Toisaalta uusien ratkaisuiden tarjoaminen asettaa myös omat vaatimuksensa tuotteiden ja teknologian kehitykselle. (Windahl & Lakemond 2006, s. 808.) Tästä haasteesta huolimatta merkittävää on kuitenkin useampien lähteiden (esim. Brax & Jonsson 2008; Artto et al. 2008; Brady et al. 2005; Aurich et al. 2004; Windahl & Lakemond 2006) esille nostama palvelu- ja tuoteosaamisen välisen kiinteän yhteyden säilyttämisen tärkeys teollisten yritysten siirtyessä kohti palvelu- ja ratkaisuliiketoimintaa.

Panasar & Markeset (2008) lisäksi muistuttavat, että teollisen palveluliiketoiminnan kehittäminen vaatii yritykseltä keskittymistä monipuolisiin vuorovaikutussuhteisiin sekä asiantuntijoiden ja toimittajien sitouttamista palveluiden kehitys- ja käyttöönottoprosesseihin. Hyötyläinen & Nuutinen (2010, s. 127) lisäävät, että palveluliiketoiminnassa asiakkaan kokemaan arvoon vaikuttaa eri osapuolien yhteistoiminta ja näin ollen yritykset pystyvät luomaan kilpailuetua hyödyntämällä palveluliiketoiminnan kehityksessä vuorovaikutussuhteisiin perustuvaa verkostomaista toimintatapaa. Tärkeää on kuitenkin, että palveluliiketoiminnan kehittämisessä hyödynnettäisiin myös muita yritysverkoston yhteistyösuhteita kohdentamatta kehitystyötä ainoastaan asiakasrajapinnassa tapahtuvien palveluprosessien edistämiseen. Verkostosuhteiden merkitystä palveluliiketoiminnan kehittämisessä käsitellään tarkemmin luvussa 4. Tätä ennen on kuitenkin syytä käsitellä uuden palvelun suunnittelua ja lyhyesti suunnitteluprosessin vaiheita, sillä verkosto-osapuolilla on erilaisia rooleja prosessin eri vaiheissa.

3.3. Uuden palvelun suunnittelu

3.3.1. Suunnitteluprosessi

Teknologisen osaamisen hyödyntäminen ja inkrementaalinen kehityksen avulla tapahtuva palveluliiketoimintaan siirtyminen ei poissulje palveluinnovaatioiden merkitystä. Tutkimusten mukaan uuden palvelun suunnittelu (new service development, NSD) on tärkein kilpailuetuun vaikuttava tekijä palvelutuotannossa, mutta siitä huolimatta vielä jokin aikaa sitten uusien palveluiden ajateltiin vain syntyvän ennemminkin kuin olevan tarkoin määritellyn kehitysprosessin tulosta (Menor et al. 2002, s. 136). Uuden palvelun kehitys onkin monimutkainen prosessi suunnittelun ja hallinnan näkökulmasta (Edvardsson et al. 2000, s. 33). Palvelun kehittäminen eroaa palveluinnovaatiosta taktisemmän luonteensa vuoksi. Palveluinnovaatiot viittaavat teknologiseen kehitykseen ja uusien palveluiden strategiseen vaikutukseen. Uuden palvelun suunnittelun tarkoituksena on yhdistää nämä kaksi näkökulmaa. (Menor et al. 2002, s. 139.) Tässä työssä uuden palvelun suunnittelulla viitataan Johnen & Storeyn (1998, s. 185) määritelmään, jonka mukaan NSD tarkoittaa yksinkertaisesti sellaisten palveluiden kehittämistä, jotka ovat toimittajalleen uusia.

Edvardssonin et al. (2000) mukaan palveluinnovoinnille ei voida esittää selkeitä vaiheita, mutta yrityksistä on tunnistettu ainakin ideavaihe, projektin muodostamisen vaihe, suunnitteluvaihe ja implementointivaihe. Alam (2006) tarkentaa prosessin alkuvaiheita ideoiden valinnalla sekä konseptisuunnittelulla. Johnen & Storeyn (1998, s. 199) mukaan uuden palvelun suunnittelun kriittisiä menestystekijöitä ovat johdon sitoutuminen tarvittavien resurssien allokoimisen sekä käytännön avun kautta, selkeä tavoitteiden määrittely, innovointia tukeva yrityskulttuuri ja palkitsemisjärjestelmä, vähäinen byrokratia, kommunikointia tukevat järjestelmät sekä kokenut T&K-henkilökunta. Esimerkiksi yhteisiin tavoitteisiin sitoutuminen voi kuitenkin olla vaikeaa, sillä osapuolien välillä saattaa olla eroja niin kielen, taustan, koulutuksen kuin liiketoimintaankin liittyvän osaamisen suhteen (Perks & Riihela 2004, s. 58).

Uuden tuotteen kehittämiseen liittyvät tutkimustulokset ovat hyvä lähtökohta myös uusien palveluiden kehitysprosessille, mutta on selvää, että tuotekehityksen teorioita ei voida kokonaisuudessaan soveltaa palvelukehitykseen (Ottenbacher & Harrington 2010, s. 2). Uuden palvelun kehitysprosessista tarvittaisiinkin lisätietoa (Perks & Riihela 2004), jotta ymmärretään esimerkiksi kuinka hyvin tuotekehitysprosessin (new product development, NPD) vaiheet vastaavat uuden palvelun kehitystä (Menor et al. 2002). Gottfridsson (2007, s. 2) korostaa, että palveluiden kehitys on niin erilaista perinteiseen tuotekehitykseen verrattuna, että palvelukehitystä on tutkittava kokonaan omissa teoreettisissa kontekstissaan.

Menor et al. (2002) painottavat uuden palvelun kehityksen niin sanottujen *front end*- ja *back end*- prosessien yhtenäistämisen tärkeyttä. *Front end* viittaa uuden palvelukonsep-

tin kehityksen alkuvaiheisiin ja *back end* taas valitun palvelukonseptin implementointiin. Kyseiset toiminnot ovat kyllä erillisiä prosesseja, mutta niitä pitäisi pystyä koordinoimaan yhtäaikaaisesti tai muutoin kehitystyö voi johtaa epäolennaisiin palveluelementteihin uudessa palvelukonseptissa. Asiakkaan osallistuminen NSD-prosessiin on ensi arvoisen tärkeää (Johne & Storey 2006). Alamin mukaan asiakkaan sitouttaminen palveluiden *front end*-kehitysprosessiin vähentää innovointityön alkuvaiheiden eli ideoinnin, ideoiden valinnan sekä konseptisuunnittelun epävarmuutta. Lisäksi yrityksen asiakasrajapinnassa toimivia työntekijöitä pitäisi pystyä hyödyntämään uusien palveluideiden lähteenä. (Alam 2006.)

3.3.2. Palveluiden testaus ja innovointi

Alam toteaa tutkimuksensa perusteella, että yhtenä tärkeimmistä eduista, joita asiakkaan sitouttaminen uuden palvelun kehitykseen tuo, on kehityssyklin viemän ajan lyheneminen. Asiakkaiden sitouttaminen uuden palvelun kehityksen alkuvaiheisiin ei ole yksinkertainen tehtävä. Yhtenä haasteena on esimerkiksi se, että asiakkaiden on vaikea kuvata omia tarpeitaan palvelutarjontaansa kehittävälle yritykselle. Ratkaisuna tähän ongelmaan Alam nosti esiin tutkimuksessaan iteratiivisen ongelmanratkaisuprosessin, johon kuuluu seuraavat vaiheet: asiakkaan tarpeisiin liittyvän tiedon kerääminen uuden palvelun ominaisuuksien suunnittelua varten, palveluluonnoksen kehittäminen ja konseptin luominen sekä konseptin testaus alkuperäisellä kohderyhmällä. Tätä prosessia jatketaan niin kauan, että asiakkaan tarpeet vastaavat suunniteltua palvelukonseptia. (Alam 2006, ss. 474 - 475.) Johnen & Storeyn mukaan asiakkaita voidaan tarvittaessa kouluttaa, jotta tällaiseen kehitysprosessiin osallistuminen on mahdollista (Johne & Storey 1998, ss. 204 - 205).

Palvelukonseptin testaus on kuitenkin haastavaa, sillä tarkan konseptin suunnittelu ja palveluelementtien havainnollistaminen asiakkaalle voi olla vaikeaa, vaikka osattaisiinkin selittää millaisia hyötyjä konseptista on asiakkaalle (Johne & Storey 1998, s. 205; Edvardsson et al. 1995, s. 29). Ottenbacher & Harrington (2010, s. 4) vielä lisäävät, että palvelukonseptin testaus on vaikeaa sen vuoksi, että prosessiin osallistuu ihmisiä ja jokaisella testauskerralla eri henkilöt vaikuttavat palvelun laatuun. Perksin & Riihelan mukaan asiakkaiden vähäinen sitouttaminen palvelun kehitysprosessiin johtuu osaltaan juuri siitä, että yritykset pelkäävät sen vaikeuttavan kehitystyötä. Tutkimuksessaan Perks & Riihelä kuitenkin huomasivat, että kehitysprosessin aikainen kommunikointi asiakkaiden kanssa ainakin lisää asiakkaiden kiinnostusta uutta palvelua kohtaan, vaikka asiakkaiden varsinainen panos uuden palvelun kehittämiseen jäisikin vähäiseksi. (Perks & Riihela 2004, s. 56.)

Gremyrin (2010, s. 173) mukaan teollisilta yrityksiltä puuttuu usein systemaattiset ja pysyvät palveluiden kehitysprosessit, vaikka Johnen & Storeyn (1998, s. 213) mukaan juuri viralliset, ennakoivat ja hyvin strukturoidut palvelukehitysprosessit johtavat menestyviin palvelukonsepteihin. Edvardsson et al. (1995) nostavat kuitenkin esiin myös

mahdollisen virallisten kehitysprosessien varjopuolen: on olemassa riski, että formaalien ja yksityiskohtaisten prosessien avulla kehitetään vääriä palveluita ja että luovuus ja innovaatio eivät synny ainoastaan suunnittelun ja kontrolloinnin tuloksena. Perks & Riihela (2004, s. 55) sen sijaan havaitsivat, että huonosti määritellyt palvelun kehitysprosessit johtavat väärinymmärryksiin ja vaikuttavat siten haitallisesti palveluiden menestykseen. Toivosen & Tuomisen (2009) mukaan on olemassa kolme erilaista palveluinnovaatioprosessia: lineaarinen kehitysmalli, nopean soveltamisen malli ja käytäntöön nojaava malli. Uudet, menestyneet palveluinnovaatiot eivät siis perustu ainoastaan yhteen oikeanlaiseen kehitysprosessiin, vaan on mahdollista hyödyntää erilaisia strategioita uusien palveluiden kehitykseen, joita voidaan soveltaa tilanteen mukaan.

Kelly & Storey (2000, s. 52) löysivät tutkimuksessaan seuraavat uuden palvelun kehitystä mahdollisesti hidastavat tekijät: informaatioteknologiaan liittyvät rajoitteet, resurssit, osaaminen, kyvykkyys ja prosessit, kulttuuri, taloudelliset tekijät sekä muut tekijät, kuten yrityksen suhdeverkostot ja strategia. Resurssien puute on siis yleisin este uusien palveluiden kehittämisessä ja yrityksiin olisi sen vuoksi pystyttävä allokoimaan rajatut resurssinsa sellaisiin kehitysprojekteihin, jotka voidaan tehokkaasti toteuttaa olemassa olevien resurssien puitteissa (Kelly & Storey 2000, s. 60). Perks & Riihela (2004, s. 60) lisäksi huomauttavat, että NSD-prosessi vie aikaa ja on normaalisti hitaampi kuin uuden tuotteen suunnittelu, sillä tuotteen parametrit on helpompi määrittää kuin aineettoman palvelun.

Kelly & Storey (2000, ss. 53 - 54) havaitsivat myös, että yrityksiin sisältyä puuttuu usein viralliset uusien ideoiden etsintämenetelmät ja näin ollen työntekijöille jää tunne, että innovatiivista toimintaa arvostetaan vain tiettyinä aikoina. Lusch et al. korostavat työntekijöiden olevan tärkeimpiä innovaation, tiedon ja arvon lähteitä. Yrityksessä pitäisi siis vallita luottamus ja tiedon jaon sekä viestinnän olla vapaata, jaettua ja symmetristä kautta organisaation. Tällaisessa työympäristössä työntekijät pystyvät kehittämään uusia ja innovatiivisia palveluiden tuottamistapoja. Työntekijöitä pitäisi kuitenkin tukea tässä kehitysprosessissa koulutuksen ja valmennuksen keinoin. (Lusch et al. 2007, s. 15.) Sundbon (1997, s. 445) mukaan uuden palvelun kehittämiseen tarvittavia ideoita ei voida kehittää käskystä, mutta palveluinnovaatioprosessia voidaan siitä huolimatta johtaa ja suunnitella. Vaikka uuden palvelun kehitysprosessin lopputulosta ei voida etukäteen tarkoin määrittää, prosessin hallinta lisää onnistumisen mahdollisuutta (Sundbo 1997, s. 445).

Lisäksi informaatioteknologia on jäänyt vain uusien ratkaisuiden mahdollistajaksi, vaikka sen laajempi hyödyntäminen innovaatioprosesseissa olisi mahdollista (Kelly & Storey 2000, s. 58). Tekijät, jotka mahdollistavat vapaan informaatiovirran sekä avoimen kulttuurin lisäävät tutkitusti innovoinnin mahdollisuutta (Allard et al. 2004, s. 357; Lusch et al. 2007, s. 15).

Perksin & Riihelan (2004, s. 59) mukaan yritysten ongelmana on usein tiukka aikataulu uuden palvelun suunnittelussa, joka johtaa siihen, että siirrytään nopeasti implementointivaiheeseen ja unohdetaan tiedon jakamisen ja yhteisten tavoitteiden asettamisen merkitys kehitysprojektissa. Kuten Alam (2006), myös Edvardsson et al. (1995) ovat nostaneet esiin sekä asiakkailta kerätyn markkinatiedon tärkeyden että palvelukonseptin testaamisen merkityksen uuden palvelun menestyksen kannalta. Tutkimuksessaan Edvardsson et al. (1995, s. 30) havaitsivat, että kehitysprojektien *front end*-vaiheessa asiakkailta ei kerätä riittävästi tietoa ja *back end*-vaiheessa palveluita ei markkinatestata ennen lanseerausta. Nämä puutteet kehitysprosessissa taas johtavat teknisiin ja markkinoinnin ongelmiin, joita joudutaan ratkaisemaan yhtäaikaisesti palveluiden lanseerauksen kanssa (Edvardsson et al. 1995, s. 30).

Uuden palvelun suunnitteluprosessin lisäksi yritysten palveluliiketoimintaan ja sen kehittämiseen liittyy monia eri haasteita ja kehittymismahdollisuuksia. Palveluliiketoiminnan merkittävimpiä kehityskohteita on käsitelty perusteellisemmin seuraavassa luvussa olevassa olevan kirjallisuuden pohjalta.

3.4. Palveluliiketoiminnan haasteet ja kehittymismahdollisuudet

3.4.1. Kehityskohteiden painottuminen palveluportfolion hallintaan

Teolliset yritykset kohtaavat liiketoiminnan eri tasoilla haasteita siirtyessään kohti kokonaisvaltaisempaa palveluiden ja ratkaisujen tarjoamista. Näiden haasteiden käänköpuolena on mahdollisuus kehittyä palvelutarjoajana, jos yritys löytää keinon vastata haasteisiin ja tehdä niistä palveluliiketoimintansa menestystekijöitä. Kirjallisuudesta tunnistettuja teollisten yritysten palveluliiketoiminnan merkittävimpiä haasteita on koottu taulukkoon 2.

Taulukko 2: Teollisten yritysten palveluliiketoiminnan haasteet (mukaillen lähteistä: Edvardsson et al. 1995; Johne & Storey 1997; Kelly & Storey 2000; Tsang 2002; Brady et al. 2005; Alam 2006; Bask et al. 2010; Ottenbacher & Harrington 2010)

<i>Yksittäiset palvelut</i>	<i>Palveluportfolio</i>	
Kustannusrakenteen selvittäminen Palveluoperaatioiden tehokkuuden mittaus Resurssisuunnittelu	Modulointi & tuotteistaminen Konseptointi Resurssivaje uusien palveluiden suunnit- telussa Systemaattisten uusien palveluiden kehi- tysprosessien puuttuminen Palvelukulttuuri Uusien ja innovatiivisten liiketoiminta- mallien löytäminen <u>Palveluliiketoiminnan ansaintalogiikka</u>	Back office-prosessit
Palveluiden markkinatäestaus	Asiakkaan sitouttaminen uuden palvelun kehitysprosessiin Asiakkaiden potentiaalisten tarpeiden tunnistaminen Kyky vastata muuttuviin asiakastarpeisiin	Front office-prosessit
	Yhteistyö useampien sidosryhmien kans- sa	Verkosto

Vaikka taulukko 2 ei ole kokonaisvaltainen kooste kaikista olemassa olevista palveluliiketoiminnan haasteista, voidaan sen perusteella havaita, että kirjallisuudessa tunnistetut palveluliiketoiminnan haasteet painottuvat palveluportfolion hallintaan. Tämä tarkoittaa, että luvun 3.1.4 mukaisesti palveluliiketoiminnan kehitys tulisi kohdistaa useampien palveluiden samanaikaiseen, strategisen tason hallintaan sen sijaan, että aihetta käsitellään yksittäisten palveluiden näkökulmasta. Lisäksi taulukko 2 osoittaa yritysten kohdanneen merkittäviä haasteita yrityksen back office-prosesseihin liittyen sekä sen, että asiakassuhteiden lisäksi palveluliiketoiminnan kehittämiseksi tulisi huomioida myös muut yhteistyösuhteet ja verkostojen merkitys. Ainoastaan asiakasrajapintaan keskittyvä tutkimus ei siis vastaa palveluliiketoiminnan kehittämistarpeeseen, kuten jo luvuissa 3.1.2 ja 3.2.2 nostettiin esille. Seuraavissa luvuissa käsitellään yritysten sisäisiä kehityskohteita sekä lyhyesti haasteita, joita on havaittu yritysten yhteistyösuhteissa muiden sidosryhmien kanssa.

3.4.2. Ansaintalogiikka ja toiminnan mittaaminen

Olivan & Kallenbergin mukaan palveluiden hinnoittelu on tehtävä asiakkaan näkökulmasta laitteiston toimintakelpoisuusajan perusteella eikä palveluntuottajan kustannuksiensa mukaan. Monet teollisuuden palveluiden tuottajat ovat esimerkiksi havainneet etä-

valvontalaitteiden myymisen haasteellisena, sillä asiakkaat eivät välttämättä ole ymmärtäneet etävalvonnan tuomaa lisäarvoa eivätkä sen vuoksi ole halukkaita myöskään maksamaan siitä, vaikka todellisuudessa etävalvonta nopeuttaisi vikojen korjaamista ja pitäisi siten asiakkaan kapasiteetin käyttöasteen mahdollisimman korkeana. (Oliva & Kallenberg 2003, s. 168.) Kokonaisvaltaisten ratkaisujen tarjoaminen vaatiikin asiakkaan ja toimittajan välistä yhteistyötä ja luottamusta sekä jaetun näkemyksen siitä miten tuotetun ratkaisun arvoa mitataan, miten se hinnoitellaan, mitä kustannuksia siitä aiheutuu, miten riskit jaetaan osapuolien kesken ja millaista palkitsemissjärjestelmää käytetään. Tässä vaiheessa on otettava huomioon ratkaisun elinkaaren aikaiset kustannukset, jotta sopimuksen arvo pystytään mittaamaan. (Brady et al. 2005.) On selvää, että kustannusten arviointi on monimutkaista tuote- ja palveluelementtejä sisältävälle kokonaisratkaisulle. Lisäksi Ottenbacherin & Harringtonin (2010, ss. 4 - 5) mukaan kapasiteetin suunnittelu ja kysynnän ennustaminen ovat palveluiden ominaispiirteiden vuoksi haastavia tehtäviä. Ennustamisen tarkkuus taas olisi tärkeää palveluiden hinnoittelua ajatellen.

Tsang muistuttaa, että palveluliiketoiminnan haasteena on palveluiden monimuotoisen luonteen vuoksi myös suorituskyvyn mittaaminen. Lisäksi osa palveluliiketoiminnan tavoitteista saattaa olla ristiriidassa keskenään. Jos esimerkiksi tavoitellaan nopeampaa reagointia asiakkaan palvelupyyntöihin, saatetaan joutua palkkaamaan lisähenkilökuntaa ja perustamaan uusia palveluyksiköitä. Tämä taas nostaa yrityksen kustannuksia. Tsang toteaa, että palveluprosessien uudelleensuunnittelulla voidaan kyllä vaikuttaa kustannuksiin, mutta merkittäviä prosessi-innovaatioita ylläpidon kehittämiseksi ei pystytä tekemään jatkuvasti. (Tsang 2002, s. 30.) Lisäksi Bradyn et al. mukaan palvelu- ja tuoteyhdistelmän sisältävän kokonaisratkaisun tarjoava yritys voi joutua hyväksymään etukäteiskustannuksia tavoitellessaan osahyötyä tehokkuudesta, jota ratkaisu tarjoaa pitkällä aikavälillä asiakkaalle (Brady et al. 2005).

Palveluliiketoiminnan tehokkuuden mittaamiseen tarvittaisiin mittaristo, joka yhdistyy palveluliiketoiminnan strategiaan. Perinteiset, muilla liiketoiminnan osa-alueilla käytetyt mittarit eivät ole riittävän kokonaisvaltaisia eivätkä tuota informaatiota, jota voitaisiin hyödyntää myös tulevan toiminnan suunnittelun tukena. (Tsang 2002, s. 30.) Palvelun tuottavuuteen liittyy kiinteästi ainakin palvelun tuottamiseen kulunut aika, palvelun tehokkuus sekä poikkeamat ideaalipalveluprosessista. Palvelun tehokkuuden mittaaminen eroaa kuitenkin merkittävästi perinteisten teollisten prosessien tehokkuuden arvioinnista. (Jaakkola et al. 2009.)

Yhtenä ratkaisuna palveluiden tehokkuuden mittaamisongelmaan Tsang esittää tasapainotetun mittariston (balanced scorecard) implementointia myös palveluliiketoiminnan osa-alueelle. Tasapainotetun mittariston avulla palveluliiketoiminnan strategia pystyttäisiin muuttamaan konkreettiseksi pitkän tähtäimen tavoitteiksi ja näin ollen huomio kiinnittyisi tekijöihin, jotka ovat yrityksen liiketoiminnan menestystekijöitä. Myös palveluliiketoiminnan menestyksen kannalta olennaista on kokonaisvaltaisuus ja osaoptimoin-

nin välttäminen. (Tsang 2002, s. 31.) Jotta operationaaliset tavoitteet vastaisivat koko palveluliiketoiminnalle tavoitteita, on löydettävä keinot, joilla pitkän tähtäimen suunnitelmat muutetaan ymmärrettäviksi ja helpommin mitattaviksi osatekijöiksi, joiden saavuttaminen tukee yrityksen palveluliiketoiminnan strategiaa. Yksittäisten palveluiden hinnoittelua ja mittausta pitäisi siis pystyä hallitsemaan palveluportfoliotasolla, vaikka se on nähty aikaisemmin yksittäisten palveluiden haasteena.

3.4.3. Palveluiden standardoinnin merkitys

Meierin (2004) mukaan palveluprosesseja täytyy standardoida, rationalisoida ja automatisoida, sillä standardoidut palveluprosessit tukevat globaalien yhteistyöverkostojen luomista. Jaakkolan et al. (2009, s. 20) muistuttaa, että toimintatapojen vakioiminen ei välttämättä johda siihen, että asiakkaalle tarjotut palvelut eivät olisi yksilöllisiä. Vastuksena standardoinnin haasteisiin Meier (2004) esittää palveluprosessin elementtien erottelua ja prosessin osien jakamista primaari- ja sekundaariprosesseihin arvoketjuanalyysin avulla. Käytännössä palveluprosessin kuvaus yksittäisinä elementteinä ei kuitenkaan ole yksinkertaista eikä palvelun standardointi läheskään aina edes tarpeellista. Jaakkolan et al. (2009, s. 19) mukaan palvelun systematisoinnin tulee aina tukea asiakkaan kokemaa arvoa. Lisäksi Jaakkola et al. (2009, s. 19) huomauttavat, että täydelliseen palveluiden vakiointiin pyrittäessä asiakkaan yksilölliset tarpeet jäävät huomioimatta.

Toisaalta taas asiakkaille voidaan räätälöidä joustavasti ja kustannustehokkaasti melko yksilöllisiäkin palveluita palvelumoduulien avulla ilman, että jokaisen palvelun suunnittelutyö pitäisi aloittaa aina täysin alusta (Jaakkola et al. 2009, ss. 19 - 20). Palveluiden moduloimisen tutkiminen on kuitenkin ollut vähäistä ja tuotemodulaarisuus onkin sen vuoksi tunnetuin modulaarisuuden tyyppi (Bask et al. 2010). Bask et al. muistuttavat, että palveluiden modulaarisuutta käsiteltäessä voidaan puhua eri tasojen modulaarisuudesta. Näitä tasoja ovat palvelukonsepti, palvelutuotanto, palveluprosessit, palveluorganisaatio, toimitusketju, palveluteollisuus ja yritysverkosto. Lisäksi palveluiden modulointi on huomattavasti monimutkaisempaa kuin tuotteiden modulointi ja muistuttaa läheisesti prosessien moduloimista. Yritysverkostossa tapahtuvan palvelutuotannon tapauksessa modulointi nousee kuitenkin entistä tärkeämpään rooliin, sillä verkosto-osapuolet tuottavat palveluita yhdessä, eivätkä jokainen omien, yksittäisten prosessiensa avulla. (Bask et al. 2010, ss. 365 - 366.) Vaikka palveluiden modulointi palveluiden myynnin tueksi ei yksityiskohtaisesti olisikaan mahdollista, tulisi yritysten pyrkiä kuvaamaan palvelutarjontansa, jotta yksittäisten palveluiden hallinnasta pystyttäisiin siirtymään kokonaisvaltaiseen palveluportfolion hallintaan (ks. esim. Kohlborn et al. 2009), jota kuvattiin luvussa 3.1.4.

Jaakkolan et al. mukaan myös asiakaskohtaamisiin voidaan soveltaa vakioimista ja järjestelmällisten menetelmien käyttöä. Esimerkkinä tällaisen systematisoinnin työkaluista ovat eri tilanteisiin suunnitellut mallit siitä, miten asiakkaiden kanssa toimitaan, asiakastietokannat, automatisoidut asiointi- ja palautekanavat sekä teknologiapohjaiset itsepalvelumenetelmät. On kuitenkin muistettava, että edellä mainitut menetelmät ovat vain

apuvälineitä palvelun toteuttamiseen. (Jaakkola et al. 2010, ss. 24 - 25.) Lisäksi teollisen palveluliiketoiminnan ominaispiirteet eivät mahdollista samankaltaista asiakaskohtaamisen vakioimista, joka on tyypillistä kuluttajamarkkinoilla tapahtuville palveluprosesseille. On muistettava, että palveluiden tuotteistamisesta ja moduloinnista on olemassa vasta vähän tutkimustuloksia (Bask et al. 2010), joten palveluiden standardointiin ja modulointiin on syytä suhtautua kriittisesti. Lisäksi Syson & Perks muistuttavat, että palveluiden tapauksessa toimitusprosessin standardointi ja kontrollointi on erityisen vaikeaa suunnitella ja ennustaa. Näin ollen olisikin tärkeämpää pyrkiä monipuolisten verkostosuhteiden kehittämiseen ja hallintaan sekä keskittyä siihen, mitä hyötyjä nämä erilaiset yritysten väliset suhteet tuovat palveluliiketoiminnan kehittämiseen sen sijaan, että pyrittäisiin palveluprosessien standardointiin. (Syson & Perks 2004, s. 256.)

3.4.4. Yhteistyö tuote- ja palvelukehityksessä

Palveluliiketoiminnan kehittäminen on avain yritysten liiketoiminnan kannattavaan kasvuun markkinoilla, joissa tarve erilaisille, asiakkaan toimintaa tukeville palveluille on olemassa. Tuotekehitys asettaa kuitenkin omat vaatimuksensa teollisuuden palveluille. Karandikarin & Vollmarin (2006) mukaan jatkuvasti kehittyvät teknologiat ja materiaalit markkinoille vakiintuneissa tuotteissa vähentävät perinteisten palveluiden tarvetta. Myös Oliva & Kallenberg (2003, s. 164) huomauttavat, että tuotteiden kestävyys ja laadun parantaminen vähentävät tulevaisuuden palvelutuottoja. Muun muassa seuraavat tuotekehitykseen liittyvät tekijät voidaan nähdä uhkina palveluliiketoiminnan kehitykselle (Karandikar & Vollmar 2006):

- tuotteiden suunnittelun ja teknologian kehittyminen
- modulaarisen arkkitehtuurin kehittyminen
- tuotteen sisältäminen software-ratkaisuiden lisääntyminen
- tuotteiden hintojen lasku

Karandikar & Vollmar (2006) kuitenkin muistuttavat, että samaan aikaan, kun tuotekehitys vähentää perinteisen palvelun tarvetta, on systeemitasolla tapahtunut teknologian monimutkaistuminen luonut uutta ja erilaista palvelutarvetta. Markeset & Kumar (2003, s. 377) lisäävät, että on lähes mahdotonta suunnitella systeemiä, joka olisi täysin huoltovapaa.

Vaikka tuote olisi suunniteltu mahdollisimman laadukkaasti siten, että se ei tarvitse huoltoa elinkaarensa aikana, ennakoimattomia ja satunnaisia toimintahäiriöitä saattaa silti ilmentyä. Sen vuoksi tuote olisi aina suunniteltava kunnossapito ja tuotetuki huomioiden. (Markeset & Kumar 2003, s. 380.) Pelkkien varaosien ja yksittäisten peruspalveluiden myynti asiakkaalle ei siis enää ole relevanttia, kun puhutaan tuotteen toiminnan takaamisesta (Markeset & Kumar 2003, s. 389). Yrityksen tuotesuunnittelun ja palveluliiketoiminnan välillä tulisi siis olla jatkuva informaatiovirta, jonka avulla varmistee-

taan liiketoiminnan tavoitteiden yhtenäisyys ja voidaan suunnitella tuotteet yrityksen palveluportfolion tarpeiden mukaan.

Sen sijaan, että tuotekehitys koettaisiin uhkana teollisuuden palveluliiketoiminnalle, on huomattava tuotteiden ja palveluiden kehityksen välinen yhteys. Markesetin & Kumarin (2003) esittämällä tavalla yritysten olisi otettava palveluajattelu mukaan jo tuotekehityksen alkuvaiheisiin ja suunniteltava tuotteet palveluiden toteuttamisen näkökulmasta siten, että huolto ja ylläpito pystyttäisiin ennakoimaan ja hoitamaan kustannustehokkaasti asiakkaan prosesseja häiritsemättä. Toisaalta taas palvelutarjonnan avulla yritykset saavat arvokasta tietoa tuotesuunnitteluun. Esimerkiksi tuotteiden heikkoudet pystytään tunnistamaan helpommin ja sitä kautta suunnittelemaan tuotteet entistä paremmin palvelutuotannosta saadun palautteen avulla. (Aurich et al. 2004.) Tuotteet, jotka on suunniteltu tuotetuen, ylläpidon sekä asiakkaan näkökulmasta, ovat merkittävä kilpailuedun lähde tuottajalleen. Tärkeää on erityisesti asiakkaan tavoitteiden, strategian sekä käyttöympäristön tunteminen ja palveluliiketoiminnan strategian suunnittelu kokonaisvaltaisella tavalla sekä tuote että asiakas huomioon ottaen. (Markeset & Kumar 2003.)

3.4.5. Palvelukulttuuri yrityksen sisällä

Yritysten sisäinen palvelukulttuuri ja työntekijöiden näkemys palveluliiketoiminnan merkityksestä ovat asioita, jotka vaikuttavat uusien ideoiden käyttöönottoon ja palveluorientoituneen liiketoimintastrategian luomiseen. Hyötyläinen & Nuutinen (2010, s. 55) nostavat esiin organisaatiokulttuurin roolin palveluliiketoiminnan kehittämisessä. Ilman organisaation johdon ja käytännön toimintojen muuttumista hyvätkin palveluliiketoiminnan strategiat saattavat valua hukkaan ja yrityksen eteneminen palveluliiketoiminnan alalla jäädä kehityksen ensiasteille (Hyötyläinen & Nuutinen 2010, s. 55).

Mathieun mukaan palvelukulttuurilla on omat erityispiirteensä, jotka eroavat perinteisestä tuotantokulttuurista teollisuusyrityksissä. Teollisuusyrityksen on valmistauduttava huomattavaan muutosvastarintaan palveluliiketoimintaan siirryttäessä, sillä organisaatioilla ja ihmisillä on luontainen taipumus vastustaa erilaisia muutoksia. Kun palvelukulttuuri iskostetaan yhdellä kertaa koko organisaatioon, on muutosvastarinta vahvempi kuin taktisissa muutoksissa, joissa luodaan erillinen liiketoimintayksikkö palveluja tarjoamaan. Näin ollen myös yrityksen kokemat niin sanotut poliittiset muutuskustannukset ovat suuremmat koko organisaatiota koskevien kulttuuristen muutosten tapauksessa. (Mathieu 2001b, ss. 464 - 465.) Olivan & Kallenbergin mukaan organisaatio kohtaa ainakin kaksi merkittävää haastetta siirtyessään palveluliiketoimintaan. Ensinnäkin, henkilöstön voi olla vaikea motivoitua palveluiden tuottamisesta, jos yritys on aikaisemmin myynyt huomattavasti yksittäisiä palveluita kalliimpia teollisia koneita ja laitteita. Lisäksi palvelut saatetaan nähdä yrityksessä vain tuotteiden lisäosina, joita tarjotaan ilmaiseksi tuotteeseen liittyvien myyntineuvotteluiden yhteydessä. On siis tärkeää, että yrityksen sisällä osataan arvostaa, myydä ja toimittaa palveluita sekä laskuttaa niitä. (Oliva & Kallenberg 2003, s. 166.)

Palveluliiketoiminnassa kulttuuristen muutosten läpivieminen on välttämätöntä pitkän tähtäimen tavoitteiden saavuttamiseksi. Grönroos (2006) ja Johne & Storey (1998) näkevät yrityksen sisäisen markkinoinnin tärkeänä keinona asiakkaan arvon lisäämiseksi. Grönroosin mukaan palvelun laadun hallitsemiseksi asiakastietoisuus on levitettävä koko organisaatioon (Grönroos 2006, s. 323). Asiakslähtöisyys on siis vallittava muual- lakin kuin vain yrityksen markkinaosastolla (Grönroos 2006, s. 321). Oliva & Kallen- berg (2003, s. 166) sekä Gremyr et al. (2010) näkevät palveluliiketoiminnan menestys- tekijänä erillisen palveluyksikön perustamisen, vaikka Mathieun (2001b) mukaan erilli- nen liiketoimintayksikkö on taktinen muutos, joka ei välttämättä johda yhtä mittaviin etuihin kuin radikaalimmat, koko organisaatiota koskevat muutokset. Olivan & Kallen- bergin (2003, s. 167) tekemän tutkimuksen mukaan erillinen palveluliiketoiminnalle omistautunut tulosityksikkö, jossa on oma myyntihenkilökunta, palveluteknikot ja infor- maatiojärjestelmä, saa parhaiten muunkin organisaation ymmärtämään palveluiden merkityksen koko yrityksen tuloksenteokyvyn kannalta. Tsang (2002, s. 20) lisäksi huomauttaa, että palveluyksikön hajauttaminen hankaloittaa tehokasta kommunikaatiota ja yhteistyötä. Tsang toteaa tehokkaan informaatiovirran ja viestinnän olevan yrityksen menestystekijöitä palveluliiketoiminnan strategian toteuttamisessa (Tsang 2002, s. 37).

3.4.6. Yhteistyö muiden toimijoiden kanssa

Yhteistyöverkoston tuki uusien palveluiden kehittämisessä on tärkeää palveluita tarjoa- van yrityksen kilpailukyvyn ylläpitämiseksi (Rusanen 2009). Siitä huolimatta juuri yh- teistyöhön voi liittyä haasteita, jotka saattavat hankaloittaa kehitystyötä. Johnsen & Ford nostavat esiin ongelmia, joita yritys voi kohdata kehittäessään uusia tuotteita ja palveluita yhteistyössä toisten yritysten kanssa. Ensinnäkin yhteistyösuhteista voi tulla hankalia ylläpitää. Vaikka yritys haluaisi lopettaa tietyn yhteistyösuhteen sen seurauk- sena, että yhteistyö on vaikeutunut, se voi osoittautua mahdottomaksi, jos yhteistyösuh- teen ylläpitoon on investoitu huomattavasti resursseja pitkällä aikavälillä. Lisäksi on mahdollista, että sellaista tietoa, joka halutaan pitää vain yrityksen sisällä, menetetään kolmansille osapuolille. Näin ollen tiedon jakamiseen liittyvä pelko voi rajoittaa yritys- ten välistä yhteistyötä ja sitä kautta uusien palveluinnovaatioiden syntymistä. (Johnsen & Ford 2000, s. 6.)

Myös Heikkinen & Still nostavat esiin teollisten yritysverkostojen mahdolliset varjo- puolet. Verkosto-osapuolilla on vain osittain samat intressit ja sen vuoksi yritysten mo- tiivit verkostoyhteistyöhön on selvitettävä tarkoin. Näin ollen voidaan välttää vää- rinymmärrykset ja opportunisti, joita helposti ilmenee monimutkaisissa verkostosuh- teissa. (Heikkinen & Still 2008, s. 93.) Jaakkola et al. (2009, s. 13) vielä lisäävät verkos- totoiminnan haasteisiin resurssien ja projektitoiminnan hallinnan, yhteistyön ja yhteisten toimintamallien tarpeen sekä verkostoitumisen vaikutukset yrityksen imagoon.

Vaikka yritysten välisten yhteistyösuhteiden hyödyntämiseen liitetään edellä mainittuja haasteita kirjallisuudessa, voidaan palveluliiketoiminnan kehityksessä hyötyä monipuolisista verkostosuhteista niin palveluiden toimituksen kuin kehitysprosessinkin suhteen. Sysonin & Perksin (2004) mukaan yritykset pystyvät kasvattamaan palveluliiketoiminnan tuomaa lisäarvoa omaksumalla verkostoajattelun toimintaansa, vaikka palvelun IHIP-piirteet eli aineettomuus (intangibility), vaihtelevuus (heterogeneity), erottelemattomuus (inseparability) ja hetkellisyys (perishability) saattavatkin hankaloittaa tätä yhteistyötä palveluliiketoiminnan kehityksessä. Erityisesti yritysten nähdään hyötyvän verkostomaisesta toimintatavasta uusia palveluita kehitettäessä (Syson & Perks 2004). Kandampully (2002) korostaa, että verkostoitumalla yritykset pystyvät laajentamaan resurssipohjaansa ja näin ollen hyödyntämään yrityksen ulkopuolista tietotaitoa palveluliiketoiminnan kehityksessä. Asiakassuhteiden lisäksi yritysten olisi opittava hyödyntämään myös muiden yhteistyösuhteiden mahdollisuuksia. Kirjallisuudessa huomiota on alettu kiinnittää myös kilpailevien yritysten välisen yhteistyön kehittämiseen (ks. esim. Loebecke et al. 1999; Gnyawali et al. 2006; Gnyawali & Park 2009; Zineldin 2004).

Kilpailevien yritysten yhteistyön haasteisiin liittyy vahvasti imitoinnin pelko, joka johtaa helposti omien resurssien ja osaamisen suojaamiseen (Syson & Perks 2004, s. 262). On kuitenkin tunnistettu, että monimuotoisiin asiakkaiden tarpeisiin vastaaminen vaatii usein resursseja, joita yrityksellä itsellään ei ole. Tällaiset resurssit täytyy siis hankkia oman organisaation ulkopuolelta ja monesti yritys onkin riippuvainen kilpailijalla olevista resursseista. Sysonin & Perksin mukaan tällaiset resurssit saattavat olla palveluiden menestystekijöitä. (Syson & Perks 2004, s. 236.)

Moninaisien verkostosuhteiden merkitystä sekä kilpailijayhteistyötä käsitellään tarkemmin luvussa 4.

3.5. Teollisuuden palveluliiketoiminnan kehityksen avainalueet

Tässä luvussa on esitetty useampia kehityskohteita, joihin teollisuuden yritysten pitäisi pystyä vastaamaan menestyäkseen palveluliiketoiminnassa. Toisaalta on myös nostettu esiin asioita, jotka yritysten on huomioitava siirtyessään pidemmälle palveluliiketoiminnan kehityksessä.

Tämän luvun johtopäätöksenä voidaan todeta, että teollisuuden yritysten palveluliiketoiminnan menestyksen edellytyksenä on seuraavien aihealueiden huomioiminen palveluliiketoiminnan kehityksessä:

- *tuote- ja palveluliiketoiminnan yhteinen kehittäminen*
- *monipuolisten verkostosuhteiden kehittäminen*
- *useampien palveluiden hallinta*

- *teknologisen osaamisen hyödyntäminen palveluliiketoiminnan kehityksessä*
- *yrityksen sisäisten prosessien kehitys*

Sen sijaan, että yrityksissä keskitytään tuote- tai palveluliiketoiminnan kehitykseen, olisi näiden liiketoiminnan osa-alueiden pystyttävä tukemaan toisiaan siten, että palveluliiketoiminnan avulla saadaan arvokasta tietoa tuotekehityksen tueksi ja toisaalta tuoteteknologian avulla pystyttäisiin kehittämään ja tukemaan palveluliiketoimintaa. Tuote- ja palveluliiketoiminnan olisi siis toimittava yhteistyössä toistensa kanssa sen sijaan, että ne nähtäisiin uhkana toisillensa (ks. esim. Karandikar & Vollmar 2006; Oliva & Kallenberg 2003).

Lisäksi palveluliiketoiminnassa olisi keskityttävä myös muihin yrityksen ulkopuolisiin suhteisiin kuin ainoastaan asiakas-toimittajasuhteisiin. Useampien, erilaisten verkostosuhteiden merkitystä palveluliiketoiminnan kehityksessä voidaan perustella muun muassa sillä, että yrityksen ulkopuolisia resursseja voidaan hyödyntää sekä uusien palveluinnovaatioiden että palveluiden toimitusprosessien kehityksen tukena (ks. esim. Syson & Perks 2004; Kandampully 2002).

Luvussa 3.4.1 todettiin kirjallisuudessa havaittujen palveluliiketoiminnan kehityskohdeiden painottuvat useampien palveluiden yhtäaikaiseen hallintaan. Tämä tarkoittaa sitä, että useimmiten palveluliiketoiminnan kehityksessä huomio kiinnittyy yksittäisiin palveluihin, uuden palvelun kehitysprosesseihin ja palvelukonseptien kehitykseen sen sijaan, että huomioitaisiin koko palveluportfolion kehitys yrityksen strategian näkökulmasta (Kohlborn et al. 2009). Kuitenkin tällainen kokonaisvaltainen lähestymistapa olisi tärkeää omaksua, jotta palveluliiketoiminnan kehittäminen tukisi yrityksen strategisia tavoitteita.

Teknologisen osaamisen hyödyntäminen palveluliiketoiminnassa nähdään tässä työssä yhtenä teollisen palveluliiketoiminnan menestystekijöistä. Palveluliiketoiminnan kirjallisuutta dominoi vahva asiakas- ja markkinointiorientoitunut näkökulma (ks. esim. Vargo & Lusch 2008; Cova & Salle 2008; Grönroos 2006; Oliva & Kallenberg 2003), mutta tämän asiakasorientoituneen kehityksen lisäksi olisi huomioitava, että teollisten yritysten menestys palveluliiketoiminnassa rakentuu usein teknologisen osaamisen varaan ja näin ollen yritysten pitäisi pystyä menestymään molemmilla liiketoiminnan osa-alueilla samanaikaisesti (ks. esim. Artto et al. 2008; Brax & Jonsson 2008).

Lisäksi tässä työssä esitettyjen palveluliiketoiminnan kehityskohteiden perusteella voidaan havaita, että teollisuuden yrityksillä on tarve sisäisten prosessien kehitykseen, joihin sisältyy muun muassa kustannusten hallinta, uusien liiketoimintamallien kehitys, toiminnan mittaus sekä yrityskulttuurin muuttaminen palveluliiketoimintaa tukevaksi (ks. esim. Brady et al. 2005; Tsang 2002; Palo 2009; Hyötyläinen & Nuutinen 2010). Näin ollen huomiota pitäisi kiinnittää palveluliiketoiminnan kehittämisessä ennen kaik-

keaja juuri yritysten sisäisiin muutostarpeisiin eli niin sanottujen back office-prosessien kehitykseen.

4. PALVELULIIKETOIMINNAN KEHITTÄMINEN YRITYSVERKOSTOSSA

Luvussa 3 käsiteltiin lyhyesti yritysten välisiä suhteita teollisuuden palveluliiketoiminnan kehityksessä. Tässä luvussa perehdytään syvällisemmin monimuotoisten verkostosuhteiden merkitykseen siitä näkökulmasta, että yritysten kilpailuetu palveluliiketoiminnassa perustuu lopulta yritysten kykyyn tehdä yhteistyötä asiakkaiden lisäksi muiden toimijoiden, jopa kilpailijoiden, kanssa.

4.1. Yritysten väliset suhteet

4.1.1. Yhteistyöverkostojen merkitys

Rusasen (2009) mukaan uuden palvelun kehittäminen yritysverkostossa on saanut vain vähän huomiota olemassa olevissa tutkimuksissa. Rusanen (2009) kuitenkin korostaa, että yhteistyösuhteisiin orientoituneella liiketoiminnalla on positiivinen vaikutus sekä yrityksen innovaatioprosesseihin että yleisesti yrityksen menestymiseen palveluliiketoiminnassa. Näin ollen lisätutkimukselle palveluliiketoiminnan kehittämisestä yritysverkostoissa on selkeästi tarvetta. Yhdenkään yrityksen resurssit eivät pelkästään riitä jatkuviin innovaatioihin, sillä innovaatioihin vaadittava kyvykkyys ja teknologinen osaaminen on laajalle levinnyttä ja suurillakaan yrityksillä ei aina ole innovaatioihin ja jatkuvaan kehitykseen tarvittavia resursseja (Shuman & Twombly 2010, s. 2; Goes & Park 1997, s. 678). Sen sijaan, että yritys pyrkisi yksin vastaamaan markkinoiden haasteisiin, yritykset pystyvät tekemään yhteistyötä yritysverkostossa hyödyntäen samalla eri osapuolien resursseja ja kyvykkyksiä asiakkaan tarpeisiin vastaavan ratkaisun aikaansaamiseksi (Shuman & Twombly 2010, s. 2).

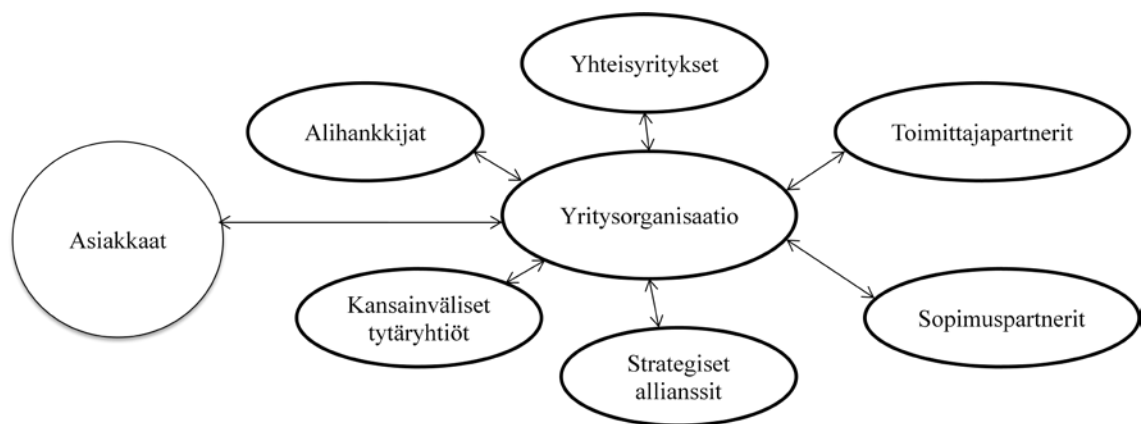
Myös monet muut lähteet korostavat yhteistyöverkostojen merkitystä uusien innovaatioiden ja jatkuvan kehityksen edellytyksenä (ks. esim. de Vries 2006; Panesar & Marqueset 2008; Ojasalo 2008; Hyötyläinen & Nuutinen 2010; Goes & Park 1997, Syson & Peks 2004; Kandampully 2002). Palveluliiketoiminnan kehittäminen yritysverkoston näkökulmasta on ollut tähän mennessä vähäistä (Rusanen 2009; Syson & Perks 2004) ja tutkimus on keskittynyt pääosin palvelutoimittajan ja loppuasiakkaan välisten suhteiden kehittämiseen (ks. esim. Grönroos 2006; Cova & Salle 2008; Vargo & Lusch 2008) huomioimatta yritysten monien muiden yhteistyösuhteiden merkitystä palveluliiketoiminnan kehittämisessä. On kuitenkin havaittu, että yritysten väliset yhteistyösuhteet sekä monipuoliset yhteistyöverkostot vaikuttavat positiivisesti yritysten suorituksiin

sekä innovaatioprosesseihin (Rusanen 2009). Ulkopuolisista suhteista on tullut myös palveluliiketoiminnassa edellytys asiakkaan monimuotoisiin tarpeisiin vastaamiseksi (Kandampully 2002).

Tässä työssä yhteistyöverkosto määritellään Shumanin & Twonblyn (2010, s. 3) mukaan seuraavasti:

Yhteistyöverkosto on sellaisten yritysten, yksiköiden ja muiden organisatoristen kokonaisuuksien joukko, jotka omaavat sellaiset kyvykkyydet ja resurssit, joita tarvitaan halutun lopputuloksen saavuttamiseksi.

Shuman & Twonbly huomauttavat, että nykyään yritysverkostot kilpailevat keskenään, eivätkä pelkästään tuotteet ja palvelut. Lisäksi on muistettava, että yritysverkostoa ja yritysten välisiä suhteita ei voi ostaa, vaan ne tulee rakentaa alusta asti yksilöiden aloitteesta. Täyttääkseen asiakkaiden erilaisia tarpeita, yritys saattaa kuulua erilaisiin yhteistyöverkostoihin. (Shuman & Twonbly 2010, s. 3.) Möller et al. (2005) muistuttavat, että verkosto kuvaa makrotason ilmiötä, kuten yritysklustereita, kun taas yritysverkko on muodostettu jotain tiettyä tarkoitusta varten ja siihen kuuluu rajoitettu määrä toimijoita. Tässä työssä termillä verkosto viitataan tällaisiin yritysverkkoihin. Yritysten verkostomahdollisuuksia on esitetty kuvassa 4.1 Shumanin & Twonblyn (2010, s.3) mukaan.



Kuva 4.1 Yhteistyöverkon mahdollisia jäseniä (muokattu lähteestä Shuman & Twonbly 2010, s. 3).

Kuvassa 4.1 yritysten välistä yhteistyötä on kuvattu kahdensuuntaisten nuolien avulla. Yhteistyöverkoston yritysten erikoisosaaminen yhdistetään arvon luomiseksi asiakkaalle ja jokaisen verkostoon kuuluvan yrityksen tavoitteet tulisi pystyä yhdistämään toisiinsa yhdeksi yhteiseksi tavoitteeksi (Shuman & Twonbly 2010, s. 2). Uusia tuotteita ja palveluliiketoimintaa kehittävä yritysverkostot pyrkivät välttämään hierarkisia rakenteita, sillä ne johtavat helposti tilanteeseen, jossa ulkoisten resurssien hyödyntäminen on vaikeaa ja kehitysprosessit hidastuvat (Rusanen 2009, s. 8; Ojasalo 2008, s. 72). Kuvaan 4.1 olisi mahdollista lisätä muitakin yrityksen yhteistyösuhteita kaikkien eri osapuolien

välille, sillä yhteistyöverkosto on luonteeltaan dynaaminen (Shuman & Twonbly 2010, s. 2).

Tässä työssä keskitytään erityisesti kuvan 4.1 osoittamassa yhteistyöverkostossa strategiin alliansseihin, joihin voidaan lukea myös kilpailevien yritysten kanssa tehty strateginen tutkimusyhteistyö. Perks & Easton korostavat artikkelissaan tällaisten pitkäaikaisen, yritysten välisten suhteiden merkitystä. Yhteistyösuhde voi johtaa tehokkuuteen (efficiency), joka tarkoittaa, että asioita opitaan tekemään entistä paremmin tai efektiivisyyteen (effectiveness), joka viittaa asioiden tekemiseen uudella, innovatiivisella tavalla. Pitkäaikaiset suhteet saattavat myös rikkoa organisaatioiden välisiä rajoja, mahdollistaa pääsyn uudentyypisiin resursseihin ja johtaa sitä kautta uusiin ideoihin ja kehitykseen. (Perks & Easton 2000, s. 331.)

Perks & Easton jakavat strategiset allianssit neljään päätyyppiin: resurssien vaihtoon perustuvat allianssit, uusien resurssien luomiseen perustuvat allianssit, kilpailijoiden strategiset allianssit ja yhteisyrietykset (joint-ventures). Resurssien vaihtoon perustuvan allianssin tapauksessa viitataan yleensä yritysten väliseen informaation jakamiseen. Perksin & Eastonin mukaan yritysten yhteistyöprosessi saattaa olla hyvinkin vaihteleva ja allianssit kokevat normaalisti toimintasyklejä, joissa resursseja vaihdetaan ja yhdistetään. Nämä syklit ovat yleensä lähtökohta seuraavan tason kehitystyölle. Saavuttaakseen seuraavan tason tavoitteensa, yritysten on arvioitava toimintaansa ja mukauduttava uusiin olosuhteisiin. Perksin & Eastonin mukaan muutosprosessi on monimutkainen ja iteratiivinen. (Perks & Easton 2000, s. 332.) Kun vahvasti teknologisiin kyvykkyyksiin perustuvan yritysverkoston tavoitteena on palveluliiketoiminnan kehittäminen, puhutaan juuri yhteistyötoiminnan siirtämisestä uudelle tasolle. Ojasalon (2008, s. 71) mukaan innovointiverkoston tärkeimpiä elementtejä ovat suunnittelu, kontrollointi ja luottamus.

Shuman & Twonbly korostavat, että ilman yhteistyökyvykkyyttä yritykset eivät pysty innovoimaan ja kasvattamaan liiketoimintaansa (Shuman & Twonbly 2010, ss. 11 - 12). Lisäksi Håkansson & Ford painottavat, että yritysverkostoissa tapahtuvat muutokset eivät koskaan ole yhden ainoan teknologian tulosta, vaan useampien erilaisten teknologioiden yhdistämisen saavutus. Näin ollen innovaatiot vaativat aina yritysten välisiä suhteita ja verkostoyhteistyötä. (Håkansson & Ford 2002, s. 136.) Shumanin & Twonblyn mukaan yrityksillä tulee ensin olla yhteistyökyvykkyys, sen jälkeen pitäisi pystyä muodostamaan yhteistyöverkostoja muiden yritysten kanssa, jotta voidaan tehdä innovaatioyhteistyötä ja saavuttaa päätavoite eli kannattava kasvu. Monet yritykset kyllä ymmärtävät yhteistyön merkityksen, mutta eivät tiedä, miten yhteistyöverkoston rakentaminen pitäisi käytännössä toteuttaa. Yrityksissä ollaan siis edelleen vaiheessa, jossa pyritään ymmärtämään työskentelyn, johtamisen ja organisaatorakenteiden muutosta. (Shuman & Twonbly 2010, ss. 11 - 12.)

4.1.2. Innovointi yritysverkostossa

Hyötyläisen & Nuutisen (2010, s. 38) mukaan inkrementaaleihin, pieniin parannuksiin perustuva kilpailu johtaa helposti pidemmällä aikavälillä tuote- ja palvelukombinaatioita tarjoavan yrityksen liiketoimintamahdollisuuksien vähenemiseen. Inkrementaali palvelukehitys viittaa palveluihin, jotka ovat jo tunnettuja markkinoilla toisin kuin innovatiiviset palvelut (Rusanen 2009, s. 5). Hyötyläinen & Nuutinen (2010, s. 38) korostavat, että joustavuudella sekä vakiintuneista ajatusmalleista poikkeavalla radikaalilla irtiotolla yritykset pystyvät takaaman jatkuvan kasvun keskittymällä asiakkaiden potentiaalisten tarpeiden täyttämiseen. Möller et al. kuitenkin muistuttavat, että ydinarvon tuottaminen hyvin määriteltyjen arvoverkkojen avulla on välttämättömyys inkrementaalien innovaatioiden saavuttamiseksi. Inkrementaalit innovaatiot taas toimivat tulevaisuuteen orientuneiden radikaalien innovaatioiden mahdollistajana. (Möller et al. 2005, ss. 1280 – 1281.) Lisäksi on huomioitava, että juuri palveluliiketoiminnalle on tyypillistä inkrementaalit parannukset palvelun luonteen vuoksi, sillä palveluun on huomattavasti helpompaa tehdä pieniä parannuksia asiakkaan toiveiden mukaan kuin tuotteisiin. Itsessään nämä pienet parantelut eivät ole merkittäviä innovaatioita, mutta niiden kumulatiivinen vaikutus voi johtaa kokonaan uusiin palveluihin tai toimintatapoihin. (Martin Jr & Horne 1993.)

Inkrementaaleja innovaatioita tavoittelevat yritykset pyrkivät yleensä sitouttamaan asiakkaansa innovaatiokumppaneiksi, sillä asiakkailla oleva kysyntätieto vähentää yrityksen epäonnistumisen riskiä. Toisaalta taas yhteistyö ja avoin kommunikaatio useampien, erilaisten partnereiden kanssa voi johtaa radikaaliin innovaatioon, jollaista ei ole aikaisemmin nähty. Innovaatiotyypin ja verkostotyypin välillä on siis havaittavissa selkeä yhteys, vaikka tutkimukset osoittavat, että innovoinnin kannalta optimaalista verkostoasetelmaa ei voidakaan määritellä (Pittaway et al. 2004, ss. 147 - 150.) Kun palveluliiketoimintaan keskittyneet yritykset ovat kehittäneet uusia palvelukonsepteja, on syntynyt samalla myös täysin uusia markkinoita. Vanhoista palveluista ja tuotteista on näin ollen tullut arvottomia asiakkailleen. Yritysten on siis pyrittävä jatkuvaan palveluinnovointiin pysyäkseen kilpailukykyisinä markkinoilla. (Kandampully 2002, ss. 24 – 25.)

Den Hertogin mukaan palveluinnovaatio voi olla monimuotoinen ja liittyä esimerkiksi seuraaviin palveluliiketoiminnan osa-alueisiin: uusi palvelukonsepti, uusi tapa palvella asiakasta, uudet liiketoimintakumppanit, uusi ansaintamalli, uusi palvelun toimitustapa, joka liittyy henkilökuntaan, organisaatioon tai kulttuuriin tai uusi toimitustapa, joka perustuu teknologiaan. Den Hertog muistuttaa, että yrityksistä puuttuu usein kyky katsoa palveluinnovaatioita ja innovaatiomahdollisuuksia strategisella tasolla, koko yrityksen näkökulmasta. Erityisesti organisaatioon liittyvät palveluinnovaatiomahdollisuudet jätetään yhä usein huomioimatta ja keskitytään ainoastaan teknologisiin innovaatioihin. (den Hertog 2010.) Tämän työn näkökulmana on, että uusia palveluinnovaatioita voidaan tehdä kaikilla den Hertogin (2010) mainitsevilla osa-alueilla, mutta yritysten tulisi

siirtää fokus uusiin liiketoimintakumppaneihin. Verkostosuhteet siis toimivat palveluliiketoiminnan kehityksen mahdollistajina.

Radikaalin liiketoiminnan kehityksen tasoilla yritys tekee strategisia muutoksia ja esimerkiksi liiketoimintaverkoston uudelleensuunnittelun avulla yritykset pystyvät tiiviin yhteistyön kautta saavuttamaan muun muassa seuraavia etuja: ydinosaamiseen keskittyminen, liiketoiminnan virtaviivaistaminen, joustavuus, mahdollisuus vastata asiakkaan monimuotoisiin tarpeisiin ja ennen kaikkea tilaisuus hyödyntää laajan yritysverkoston sisältämiä kyvykkyyksiä uusien tuotteiden ja palveluiden kehittämisessä. (Venkatraman 1994.)

Vaikka Venkatraman (1994) keskittyikin liiketoiminnan kehittämiseen informaatioteknologian näkökulmasta, voidaan kehityksen tasoja hyödyntää myös puhtaasti palveluliiketoiminnan kehittämisen kontekstissa. Yritys voi hakea kehitystä eri tasoilta, mutta strategisen tason innovatiivinen kehitys sisältää Venkatraman (1994) sekä Johnen & Storeyn (1998) mukaan eniten hyötyjen mahdollisuuksia. Valitettavan usein palveluliiketoiminnan kehitys jää vain evoluutiokehityksen tasolle ja esimerkiksi yritysverkoston mahdollisuudet uuden palvelun kehittämisessä jätetään huomioimatta mahdollisten riskien ja muutoksiin tarvittavien resurssien sekä tuen puutteen vuoksi.

Toisaalta palveluliiketoiminnassa uudet ideat palveluiden toimittamiseksi syntyvät usein asiakasrajapinnassa ja niihin voidaan monesti vastata ilman varsinaista innovaatiokehitysprosessia toisin kuin uusien tuoteideoiden tapauksessa. Vaikka nämä ideat olisivat vain pieniä muutoksia, on mahdollista, että pidemmällä aikavälillä ne johtavat kokonaan uusiin palveluihin tai palveluiden toimitustapoihin. (Martin Jr. & Horne 1993.) Myös de Vries (2006, s. 1050) muistuttaa, että innovaatioita ei voi luokitella ainoastaan inkrementaaleihin ja radikaaleihin innovaatioihin, kuten yleisesti tutkimuksissa on esitetty (ks. esim. Hyötyläinen & Nuutinen 2010; Möller et al. 2005; Venkatraman 1994; Ottenbacher & Harrington 2010). Tether (2005) vahvistaa de Vriesin näkemyksen siitä, että innovaatio voi olla muutakin kuin vain hyppäyksittäin tapahtuva muutos. Tetherin mukaan innovaatio voi koostua pienien muutoksien summasta, jotka yksittäin eivät olisi innovaatioita, mutta yhdessä ovat merkittävä innovatiivinen muutos yritykselle. (Tether 2005, s. 182.) Asteittain tapahtuvat innovaatiot ovat tyypillisiä erityisesti palveluliiketoiminnassa (Tether 2005; Hipp & Grupp 2005).

De Vries (2006, s. 1042) on tehnyt seuraavan jaon palveluinnovaatiotyypeille aikaisemman tutkimuksen ja tekemiensä case-tutkimusten perusteella:

- radikaalit innovaatiot
- inkrementaalit innovaatiot
- ad hoc-innovaatiot
- rakenteellinen/yhdistetty innovaatio

Kyseisen innovaatiotyypin luokittelun tarkoituksena on vahvistaa ajatus siitä, että innovaatioita ei voida jakaa ainoastaan radikaaleihin ja inkrementaaleihin innovaatioihin ja kaikki palveluinnovaatiot eivät suinkaan lähde yrityksen sisältä, vaan esimerkiksi asiakasrajapinnasta, kuten ad hoc-innovaatioille on tyypillistä (de Vries 2006).

Yritys voi pyrkiä toimintansa kehittämiseen myös edullisempien tuotantotapojen avulla, mutta silloin otettava huomioon, että kustannussäästöjen ja asiakkaalle tarjottavan käyttöarvon supistaminen voi johtaa yrityksen markkinaosuuden ja innovatiivisuuden pienentymiseen. Mahdollisuutena on myös aktiivinen, kokeilujen avulla tapahtuva kehitys, jonka avulla löydetään asiakkaan tarpeisiin soveltuva kokonaisuus lupaavien uuden toiminnan ideoiden eli itujen tunnistamisen ja kokeilun kautta. (Hyötyläinen & Nuutinen 2010, ss. 41 - 42.) On syytä muistaa, että tämä kehitys ideasta todellisen toiminnan kehittämiseen voi kestää useita vuosia eikä sykli ole läheskään aina suoraviivasta, vaan kehitykseen liittyy epävarmuutta ja edestakaista liikettä (Hyötyläinen & Nuutinen 2010, s. 43). Tällaiseen palveluinnovaatiokehitystarpeeseen on mahdollista vastata strategisten yritysverkostojen avulla, joissa yritykset yhdistävät resurssejaan palvelukokeiluja varten ja pyrkivät uusien innovaatioiden kehittämiseen hyödyntämällä monipuolisia verkostosuhteitaan.

Menor et al. huomauttavat uuden palvelun kehityksen sisältävän sekä ulkoista että sisäistä uutuusarvoa. Ulkoinen uutuusarvo viittaa asiakkaan kokemukseen palvelusta ja sisäinen uutuusarvo taas kuvaa sitä kehitystyötä, jota yrityksen sisäisissä prosesseissa on tehtävä uuden palvelukonseptin toiminnan varmistamiseksi. Menorin et al. mukaan palveluinnovaatiot voidaan siis jakaa radikaaleihin ja inkrementaaleihin, mutta kyseinen kategorisointi ei kuvaa yrityksen sisäisen toiminnan haasteita ja resurssitarpeita, joita kohdataan uuden palvelun kehityksessä. (Menor et al. 2002, s. 139.) Huolimatta siitä onko kyseessä radikaali vai inkrementaali palveluinnovaatio markkinoiden näkökulmasta, on yrityksen pystyttävä muuttamaan ja kehittämään sisäisiä prosessejaan siten, että palvelukonsepti voidaan toteuttaa käytännössä. Lisäksi yritysverkostossa olisi keskityttävä palveluiden elinkaaren hallintaan, joka tarkoittaa, että palveluiden elinkaaren eri vaiheiden aikaista informaatiota siirretään yritysten ja muiden palveluliiketoimintaan liittyvien organisaatioiden välillä. Tuote- ja palvelukehitykseen sekä yritysten toimintatapoihin liittyvän tiedon vaihtaminen tukee näin ollen innovaatioprosesseja sekä jatkuvia, elinkaaren aikaisia innovaatioita. (BestServ 2003, s. 39.)

4.1.3. Erilaisten verkostosuhteiden merkitys palveluliiketoiminnan kehittämisessä

Tutkimustulokset palveluliiketoiminnan kehityksestä yritysverkostossa ovat olleet tähän mennessä vähäisiä (Syson & Perks 2004; Rusanen 2009) ja verkostonäkökulma on useimmiten liitetty vain uusien tuotteiden kehitykseen eikä niinkään palveluliiketoimintaan. Gottfridsson (2007) kuitenkin huomauttaa, että palvelukehitys eroaa niin monelta

osin tuotteiden kehityksestä, että näitä kahta liiketoiminnan osa-aluetta pitäisi tutkia omassa teoreettisessa kontekstissaan.

Esimerkiksi de Vries (2006) korostaa monimuotoisten suhteiden merkitystä palveluinnovaatioprosesseissa sekä eri toimijoiden ja organisaatioiden välisiä interaktiivisia suhteita palveluliiketoiminnan kehityksessä. Palo (2009) toteaa, että yhdellä yrityksellä on harvoin kaikki resurssit palveluiden tuottamiseen ja kaupallistamiseen. Sysonin & Perksin (2004) mukaan verkostonäkökulman omaksuminen palveluliiketoimintaan on hyödyksi yritykselle, sillä se mahdollistaa resurssipohjan laajentamisen uudella osaamisella, informaatiolla, tietotaidolla ja kokemuksella. Kandampully (2002) toteaa, että yritysten ydinosaaminen perustuu sen omiin sekä verkostokumppaneiden osaamiseen ja näin ollen yrityksen ydinosaamista myös päivitetään monimuotoisten verkostosuhteiden avulla.

Syson & Perks nostavat esiin erilaisten verkostosuhteiden mukanaan tuomat hyödyt yrityksen palveluliiketoiminnan kehitykselle. Esimerkiksi asiakkaiden sitouttaminen palveluliiketoiminnan kehitykseen mahdollistaa laajemman palautteen saamisen palvelutarjonnasta ja sitä kautta helpottaa yrityksen palvelutarjonnan kehitystä, asiakastarpeiden ymmärtämistä sekä palveluiden toimituksen kehitystä. Asiakkaiden sitouttaminen uusien palveluiden kehittämiseen nähdään jopa yhtenä palveluliiketoiminnan menestystekijänä. Asiakassuhteiden lisäksi Syson & Perks havaitsivat, että yhteistyö toimittajien kanssa tuo uusia resursseja, kuten taitoja ja kokemusta, palveluliiketoiminnan kehitykseen. Syson & Perks kuitenkin huomattavat, että tämäntyyppisten toimittajien resurssien hyödyntäminen ei välttämättä ole yksinkertaista ja näin ollen yritys voi joutua kehittämään täysin uudentyyppisiä oppimisprosesseja voidakseen tarttua tällaisiin toimittajan resursseihin, jotka saattavat olla hyvinkin spesifejä luonteeltaan. Suhteiden kehittäminen ja tätä kautta toimittajan resurssien hyödyntäminen vaatii myös aikaa ja luottamuksen rakentumista yritysten välille. (Syson & Perks 2004.)

Myös Rusanen & Jaakkola (2010) korostavat asiakkaiden sitouttamisen merkitystä uusien palveluiden kehitysprosessiin. Rusanen & Jaakkolan (2010) mukaan asiakkaan osallistuminen uusien palveluiden kehitykseen mahdollistaa yritykselle todellisen palvelutestausympäristön saamisen lisäksi markkinatiedon hyödyntämisen kehitysprosessissa, palvelukehityksen rahoituksen sekä asiakkaan sitouttamisen uusiin palveluihin. Syson & Perks (2004) kuitenkin toteavat, että näistä hyödyistä huolimatta asiakkaiden sitouttaminen uusien palveluiden kehitykseen on ollut vähäistä johtuen muun muassa palveluille ominaisista IHIP-piirteistä.

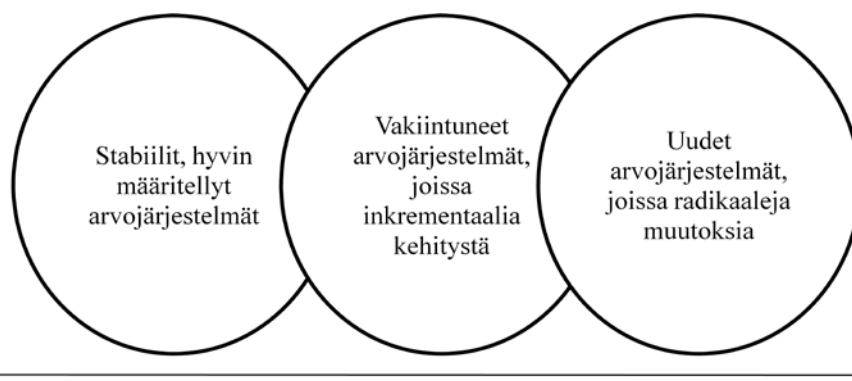
Rusanen (2009) muistuttaa, että ainoastaan asiakkaiden sitouttaminen uusien palveluiden kehitykseen ei riitä, vaan palvelukehitysverkostoon täytyy pystyä sitouttamaan myös muita toimijoita, joilla on olennaisia, arvokkaita resursseja palvelukehitysprosessia varten. Sysonin & Perksin (2004) tavoin Rusanen (2009) korostaa toimittajien mer-

kitystä palvelukehitysprosessissa ja toteaa, että tiedon vaihtoa pitäisi tapahtua asiakkaiden ja toimittajien lisäksi teollisuuden- ja tieteenalojen välillä. Lisäksi Ferreira & Proenca (2009) ovat havainneet, että erityyppisten palveluiden toimittaminen vaatii omanlaisiaan suhteita yritysten välillä.

Rusanen (2009) korostaa kilpailijoiden olevan jossain tilanteissa tärkeässä roolissa palveluliiketoiminnan kehityksessä. Sysonin & Perksin (2004) mukaan kilpailijoiden välinen yhteistyö mahdollistaa arvokkaan tiedon hyödyntämisen palveluliiketoiminnan kehityksessä. Lisäksi Syson & Perks (2004) korostavat yritysten olevan nykyään jopa riippuvaisia kilpalevien yritysten resursseista palveluportfoliota laajentaessaan. Kilpailijoilta saatava tieto osaamiseen, kokemukseen ja kontakteihin liittyen voi olla jopa avainasemassa palveluiden menestyksessä (Syson & Perks 2004). Sysonin & Perksin (2004) sekä Rusanen (2009) lisäksi Palo (2009), Gottfridsson (2007) ja Kandampully (2002) mainitsevat kilpailijasuhteilla olevan merkitystä palveluliiketoiminnan kehityksessä, mutta eivät käsittele tarkemmin näitä suhteita ja niistä saatavia hyötyjä palveluliiketoiminnan kehitykseen. Lisäksi kirjallisuudessa painotetaan verkostosuhteiden merkitystä ja hyötyjä uuden palvelun kehitysprosessin näkökulmasta (ks. esim. Syson & Perks 2004; Gottfridsson 2007; Rusanen 2009), mutta kokonaisvaltainen palveluliiketoiminnan kehitys yritysverkostossa ei ole saanut vielä huomiota tutkimuksissa. Lisätietoa pitäisikin saada siitä, miten yritykset pystyisivät yhdessä vaikuttamaan jopa koko toimialaan palveluliiketoiminnan kehityksen kautta.

4.1.4. Strategiset verkot innovaatioiden mahdollistajana

Möller et al. (2005) ovat kehittäneet strategisten verkkojen ominaispiirteiden pohjalta arvojärjestelmäjätkumön. Arvojärjestelmäjätkumolla on merkittävä rooli strategisten verkkojen ymmärtämisessä. Jokainen strateginen verkko pitäisi pystyä positioimaan arvojärjestelmäjätkumoon tunnistamalla olemassa olevan arvojärjestelmän ominaispiirteet. Arvojärjestelmäjätkumo on esitetty kuvassa 4.2. (Möller et al. 2005, s. 1276.)



Kuva 4.2 Arvojärjestelmäjätkumo (muokattu lähteestä Möller et al. 2005).

Kuvan 4.2 vasemmassa laidassa oleva strateginen verkko on selkeästi määritelty ja suhteellisen stabiili. Tällaisessa yritysverkossa eri osapuolet tuottavat tiettyjä tuotteita ja

verkon arvoa tuottavat toiminnot sekä kyvykkyydet ovat yleisesti tunnettuja. Kuvan 4.2 oikea laita taas kuvaa uusia arvojärjestelmiä, joiden suunnittelija tavoittelee verkon luomista esimerkiksi uusien teknologioiden tai liiketoimintakonseptien avulla. (Möller et al. 2005.)

Möller et al. korostavat, että tällaiset strategiset verkot ovat tulevaisuuteen orientoituneita, joissa luodaan uusia arvotoimintoja ja pyritään radikaaleihin muutoksiin olemassa olevien arvojärjestelmien suhteen. Lisäksi niille on tyypillistä muuttuvat ja monimutkaiset oppimisprosessit sekä organisaatioiden väliset suhteet, joiden kehittymistä on vaikea ennakoida. Keskellä olevissa verkoissa tehdään inkrementaalista kehitystä ja arvojärjestelmä on suhteellisen hyvin määritelty. (Möller et al. 2005, ss. 1276 - 1277.) Palo yhdistää Möllerin et al. (2005) strategisten verkkojen teoriaan liiketoimintamallit ja huomauttaa, että verkostoon kuuluvien yksittäisten yritysten liiketoimintamallien tulisi rakentua verkostosuhteiden pohjalle ja näin ollen tukea verkostossa tapahtuvaa kehitystä (Palo 2009). Yritysten väliset suhteet ja erityyppiset verkostot ovat siis merkittävässä roolissa teollisten yritysten innovointikyvykkyyttä ajatellen. Yritysten olisi otettava verkostonäkökulma keskeiseksi tekijäksi palveluliiketoiminnan sekä koko yrityksen liiketoimintamallin suunnittelussa Palon (2009) esittämän ajatusmallin mukaisesti.

Kuva 4.2 määrittelee arvojärjestelmien ideaalityyppejä ja todellisuudessa moni suuryritys kuuluu jopa arvojärjestelmäjätkumon jokaiseen osaan (Möller et al. 2005, s. 1277). Useampien teollisuusyritysten ydinliiketoiminta voidaan positioida kuvassa 4.2 stabiileihin ja inkrementaaliseen kehityksen strategisiin verkkoihin. Kilpailevia toimijoita sisältävissä yhteistyöverkostoissa tapahtuva palveluliiketoiminnan kehitys sen sijaan pyrkii yleensä radikaaliin kehitykseen ja pitkälle tulevaisuuteen painottuvaan, uusia asiakkaan kokemaa arvoa lisäävien toimintojen innovointiin, joten tällaisissa verkostoissa tapahtuvaa palveluliiketoiminnan kehitystä kuvaa parhaiten arvojärjestelmäjätkumon (kuva 4.2) oikea ääri-laite.

Möller et al. luokittelevat olemassa olevat strategiset verkot myös seuraaviin kategorioihin: vertikaaliset, horisontaaliset ja moniulotteiset verkot. Horisontaaliset arvoverkot tarkoittavat yhteistyöverkkoja, joissa esimerkiksi kilpailijat muodostavat yhteistyöfoorumia. (Möller et al. 2005, ss. 1277 - 1278.) Kilpailijoiden välinen yhteistyö ei ole siis tutkimuksellisesti uusi ilmiö, mutta siitä huolimatta kyseenalaistettu tapa etsiä kilpailuetua markkinoilla. Voidaankin kysyä minkä vuoksi kilpailevat yritykset tekevät kehitysyhteistyötä toistensa kanssa? Möllerin et al. mukaan horisontaaleja arvoverkkoja on alkanut muodostua eri aloille sen jälkeen, kun kilpailevat yritykset ovat huomanneet resurssien yhdistämisen mahdollisuuden paremman globaalien kilpailuposition saavuttamiseksi (Möller et al. 2005, ss. 1277 - 1278). Perks & Easton antavat kysymykseen kolme mahdollista selitystä. Ensinnäkin on mahdollista, että yritykset eivät välttämättä kilpaile samoilla markkinoilla tai samoista asiakassegmenteistä, vaikka valmistaisivatkin samoja tuotteita. Toinen selitys voi olla se, että strateginen allianssi mahdollistaa

yrietysten välisen liittoutumisen. Kolmanneksi, strategisen allianssin avulla yhteistyöyrietykset pystyvät kilpailemaan paremmin kolmannen osapuolen toimijaa vastaan. (Perks & Easton 2000, s. 334.) Lisäksi muun muassa Syson & Perks (2004), Rusasen (2009), Palo (2009), Gottfridsson (2007) ja Kandampully (2002) ovat todenneet kilpailijayhteistyöstä olevan mahdollisesti hyötyä uusien palveluiden kehitysprosessissa.

On myös huomioitava, että yritykset eivät jatkuvassa innovaatioverkostotoiminnassaan välttämättä pyri voittojen maksimointiin, vaan yrityksiä motivoivat muut tekijät, joita verkoston avulla voi saavuttaa (Ojasalo 2008, s. 73). Tällaisia tekijöitä ovat esimerkiksi suurempien riskien ottamisen mahdollisuus, innovatiivinen käyttäytyminen sekä onnistumisen tarve (Deakins 1996 lähteestä Ojasalo 2008). Sheltonin mukaan lisäresurssija esimerkiksi uusien liiketoimintamallien kehittämiseen on kustannustehokkaampaa ja nopeampaa hankkia partnerisuhteita muodostamalla kuin yksittäisen yrityksen resurssipohjaa kasvattamalla. (Shelton 2009, s. 43.) Kilpailevien yritysten verkostoyhteistyötä käsitellään yksityiskohtaisemmin seuraavassa luvussa.

4.1.5. Kilpailijayhteistyö yritysverkostoissa

Tässä työssä näkökulmana on, että yritykset etsivät varsinaisen kilpailuedun palveluliiketoimintaansa vasta palvelukonseptien implementointivaiheessa ja tekemällä inkrementaaleja palveluinnovaatioita ja -parannuksia palvelutoimitusverkostossaan pitkällä aikavälillä. Nämä innovaatiot liittyvät usein yrityksen tapaan toimia sekä monimuotoisen toimitusketjun hallintaan ja niitä on sen vuoksi vaikea kopioida. Sen sijaan radikaalimpien palveluinnovaatioiden etsintään voidaan hyödyntää jopa kilpailevien yritysten strategista yritysverkostoa. Möller et al. (2005) kuvasivat tällaisten strategisten verkostojen olevan tulevaisuuteen orientoituneita ja pyrkivän kokonaan uusien arvotoimintojen luomiseen. Myös palveluliiketoiminnan tutkimuksessa pitäisi siis vahvemmin keskittyä tällaisiin verkostosuhteisiin, joiden avulla voidaan vaikuttaa jopa koko toimialaan sen sijaan, että keskityttäisiin ainoastaan verkostosuhteiden hyödyntämiseen yksittäisten, uusien palveluiden kehitysprosessissa.

Vaikka kilpailijoiden väliseen yhteistyöhön liittyy vahvasti imitoinnin ja kilpailuedun menettämisen pelko, on huomioitava, että juuri palveluliiketoiminnan onnistuminen perustuu ihmisiin, informaatiovirtoihin sekä muihin yritysکوhtaisiin tekijöihin, joiden on muodostettava toimiva kokonaisuus (Menor et al. 2002, ss. 144 - 145). Kilpailevien yritysten on vaikea kopioida näitä kaikkia palveluliiketoiminnan osa-alueita ja näin ollen voidaankin todeta, että kilpailevien yritysten on mahdollista tehdä yhteistyötä palveluliiketoiminnassa tiettyyn vaiheeseen asti, jos varsinainen sovellus ja implementointi jätetään yksittäisten yritysten tehtäväksi. Todellinen kilpailuetu markkinoilla saavutetaan kuitenkin vasta palveluiden menestyksekkään toimitusprosessin eli osaavan toimitusketjun ja koko verkoston hallinnan avulla.

Menor et al. (2002) korostavat, että palveluliiketoiminnan kehityksessä olisi pystyttävä hyödyntämään sekä olemassa olevan tiedon uudelleenjäsentämistä kehitystyötä varten (exploitation) että täysin uuden tiedon tutkimista (exploration). Oliver (2004) on tutkimuksessaan todennut, että yritysten on mahdollista jakaa kehitystyö siten, että uuden tiedon etsintä ja innovointi tapahtuu yritysverkostossa, jonka jälkeen verkostoyritykset voivat hyödyntää tietoa haluamallaan tavalla ja muuttaa innovaatiot kilpailuedukseen oman palvelutoimitusverkostonsa avulla.

Myös Gnyawali & Park (2009) tukevat Oliverin (2004) näkemystä kehitystyön jakamisesta kahteen vaiheeseen siten, että yritykset pystyvät toisaalta tekemään tutkimustyötä yhdessä ja toisaalta kilpailemaan toisiaan vastaan markkinoilla. Gnyawalin & Parkin (2009) tutkimus on tosin keskittynyt puhtaasti uusien teknologioiden kehittämiseen pienten ja keskisuurien yritysten näkökulmasta. Tutkimuksen tuloksena todetaan, että merkittävimmät hyödyt, joita kilpailijoiden välisen yhteistyön avulla voidaan saavuttaa, ovat resurssien jakaminen yhteisiin kehityskohteisiin tartuttaessa, riskien ja epävarmuuden vähentäminen, suuremmat vaikutusmahdollisuudet sekä kehitystyöhön menevän ajan lyhentäminen. Ylipäätään yrityksen voivat oppia kilpailijoiltaan ja hyötyä näin moninaisista resursseista tällaisessa verkostossa (Gnyawali et al. 2006). Zineldin (2004) toteaa, että uudentyypinen liiketoimintaympäristö vaatii täysin uudenlaisien verkostosuhteiden muodostamista ja että kilpailevien yritysten välinen yhteistyö on havaittu tehokkaaksi keinoksi vastata toimintaympäristön haasteisiin ja mahdollisuuksiin. Zineldin (2004) kuitenkin muistuttaa, että kilpailevien yritysten välinen yhteistyö on oltava suunnitelmallista ja sitä on pystyttävä johtamaan ja kontrolloimaan tai muuten yhteistyön tulokset saattavat olla juuri vastakkaiset kuin mitä on tavoiteltu.

Usein palveluliiketoiminnassa kilpailevien yritysten yhteistyö on vain transaktiotyyppistä, kun yritykset suojelevat kokemuksen kautta rakentunutta tietotaitoaan (Syson & Perks 2004, s. 262). Myös Gnyawali & Park (2009) totesivat tutkimuksessaan tällaiseen yhteistyöhön liittyvä mahdollisia uhkia aina opportunistista lakiasioihin asti. Lisäksi hiljaisen, yritysten sisäisen tiedon vaihtaminen on vaikeaa ja mahdollista yleensä vain ympäristössä, jossa yritysten välinen luottamus on syntynyt ajan kuluessa. (Syson & Perks 2004, s. 263.) Muun muassa Perks & Easton (2000) ja Gnyawali & Park (2009) ovat kuitenkin osoittaneet, että on olemassa monia erilaisia tilanteita, jolloin kilpailijoiden välinen yhteistyö on hyödyksi yrityksille ja Loebecke et al. (1999) ovat todenneet, että kilpailevien yritysten välillä vaihdettu tieto saattaa olla jopa avain kilpailuetuun markkinoilla. Lisäksi Gottfrisson (2007) ja Syson & Perks (2004) ovat korostaneet, että palveluliiketoimintaa tulisi tutkia omana ilmiönään eikä osana tuotekehitysteorioita. Palveluliiketoiminnan kehitys kilpailevien yritysten strategisessa verkostossa on kuitenkin jäänyt vähäiselle huomiolle ja näin ollen tarvittaisiin lisää tutkimustuloksia tästä ilmiöstä.

4.2. Verkostoyhteistyön tukeminen palveluliiketoiminnan kehittämiseksi

Innovatiivisten, uusien palveluiden suunnittelu vie aikaa ja vaatii yleensä enemmän resursseja kuin pienempiin parannuksiin perustuva kehitystyö (Ottenbacher & Harrington 2010). Verkoston resurssit taas vaativat investointeja ja ylläpitoa säilyttääkseen arvonsa (Syson & Perks 2004, s. 263). Tidd (1995 lähteestä Ojasalo 2008) mainitsikin julkisen rahoituksen merkityksen yhtenä verkoston toimintaedellytyksenä. Pittaway et al. nostavat esiin myös rahoittajaverkostot, joissa osapuolet investoivat yhdessä niin sanottua riskirahaa innovaatiotoiminnan tukemiseksi. Tällaisissa verkostoissa yhteisten investointien on huomattu olevan hyödyllisiä sekä investoivalle että liiketoimintaa aloittavalle yritykselle, sillä investoinnit mahdollistavat riskien jakamisen ja johtavat yleensä paremman laatuisiin sekä suurempiin investointeihin, mitä yksittäinen yritys pystyisi tekemään. (Pittaway et al. 2004, ss. 155 - 157.)

Pittawayn et al. mukaan tiedeyhteisöillä on tärkeä rooli yritysverkostoja ja niiden osapuolia yhdistävänä tekijänä (Pittaway et al. 2004, s. 154). Lisäksi Phillimoren (1999, s. 158) mukaan tutkimukset osoittavat, että suurten yritysten yritysverkostot ovat tehokkaampia innovaatiotoiminnassa kuin pienempien organisaatioiden verkostot, joissa ei välttämättä pystytä kaupallistamaan innovaatioita taloudellisen pääoman puutteen vuoksi eikä päästä käsiksi tarvittaviin resursseihin. Yhtenä verkoston tukimuotona voidaan siis nähdä verkostoon kuuluvien organisaatioiden välinen tuki, joka edellyttää, että verkostoon kuuluu erikokoisia yrityksiä eri toimialoilta sekä tieteellisiä tutkimustahoja, jotka osaltaan koordinoivat verkoston toimintaa.

Lisäksi asiakkaan sitouttaminen uusien tuotteiden kehitysprosessiin on yleisesti tunnistettu tärkeäksi osaksi tuotekehitystyötä. Kuitenkin asiakkaan ja yrityksen välinen yhteistyö uuden palvelun kehittämisessä on huomattu olevan alue, josta tarvittaisiin lisää tutkimustuloksia. (Menor et al. 2002, s. 145.) Rusasen (2009) mukaan ainoastaan asiakkaiden sitouttaminen ei riitä, vaan yritysverkostossa on oltava kattava joukko erilaisia toimijoita, jotta palvelukehitysprosesseja tukisi riittävä määrä resursseja.

Rusasen (2009, s. 7) mukaan palveluinnovaatioiden tutkimuksen tulisi keskittyä yksittäisten yritysten sijasta myös strategisten allianssien muutoskykyyn, sillä allianssit kehittyvät ajan myötä. Linnarssonin & Werrin mukaan uuden palvelun kehityksessä tarvittava allianssien joustavuus saavutetaan riittävän väljien partnerisopimusten avulla. Tämä ei kuitenkaan onnistu ellei yritysten välillä ole saavutettu riittävää luottamuksen tasoa. Luottamusta voidaan kehittää yhteisen oppimisen sekä henkilökohtaisten suhteiden luomisen kautta. Joustavuuteen voidaan pyrkiä myös rajoitettujen kehitysprojektiyryhmien avulla, joihin osallistuu vain muutamia edustajia kustakin yrityksestä. Linnarsson & Werr korostavat, että tällaiset projektitiimit on irrotettava rutiinotoimistaan yrityksensä ulkopuolelle vapaan ilmapiirin aikaansaamiseksi. Lisäksi Linnarsson & Werr

toteavat, että yritysten yhteistyötä on arvioitava partnerisuhteen aikana aina uuden kehitysprojektin alkaessa. Yritysten yhteistyö on syytä aloittaa mahdollisimman kevyin sitoumuksin ja vasta myöhemmin olisi harkittava siirtymistä tiukempaan sopimukseen, kun kehitysprojekteista syntyy kaupallisesti merkittäviä innovaatioita. (Linnarsson & Werr 2004, ss. 52 - 53.)

Verkoston tukeminen sisältää myös muita osa-alueita kuin taloudellisen tuen. Vaikka tutkimukset osoittavat, että hierarkia on haitaksi verkoston kehitysyhteistyölle (Ojasalo 2008; Rusanen 2009), niin yritykset haluavat, että yhdellä osapuolella olisi korkein vaikutusvalta verkoston toimintaan (Ojasalo 2008, s. 72). Yritykset siis selkeästi odottavat, että tämä auktoriteetti eli projektinjohtaja koordinoisi verkoston toimintaa ja tekisi tarvittaessa päätöksiä koko verkoston puolesta (Ojasalo 2008, s. 72). Jokaiselle osapuolelle tulisi olla selvää kenellä on korkein päätösvalta palveluiden kehittämisprosesseissa (Perks & Riihela 2004, s. 60). Verkoston tehokkuuden takaamiseksi toimijat tarvitsevat selkeät tavoitteet ja tehtävät. Tämän lisäksi kehitysprosesseja sekä koko verkostoa on pystyttävä johtamaan, jotta organisaatiot saavuttavat yhteisen tavoitetilansa. (Heikkinen & Still 2008, s. 93.)

Menorin et al. mukaan uuden palvelun kehittäminen vaatii kykyä kuvata palvelu siten, että se ei ole vain abstrakti käsite. Lisäksi kehitykseen osallistuvilla tulee olla yhteinen visio uudesta palvelusta sekä tavoite, johon palvelukehityksellä pyritään. (Menor et al. 2002, s. 145.) Menorin et al. (2002, s. 147) mukaan yritykset saavuttaisivat huomattavaa kilpailuetua, jos pystyvät kehittämään tavan uusien palveluiden nopeampaan implementointiin sekä palveluprosessin toistamiseen useammassa eri kohteessa samanaikaisesti. Tässä työssä nähdään, että uuden palvelun kehittäminen ei ole ainoa tavoitetila strategisissa verkostoissa, vaan johtaminen täytyy kohdentaa koko palveluliiketoiminnan kehitystä vastaavaksi. Myös yritysverkoston koordinointiin olisi siis omaksuttava se näkökulma, että yritysten olisi keskityttävä kokonaisvaltaisesti palveluliiketoiminnan kehitykseen eikä ainoastaan yksittäisten palveluiden kehitysprosessiin.

Ojasalon (2008) mukaan kirjallisuudessa on esitetty hyvin vähän keinoja verkostojen johtamiseen. Johnsen & Ford (2000) ovat määritelleet seuraavia tehtäviä, jotka ovat tärkeitä yhteisen innovaatiotoiminnan johtamiseksi: kumppanien tunnistaminen ja valinta, ajoittaminen, tehtävien jakaminen, informointi, synkronointi, koordinointi sekä yhteisten sääntöjen ja tavoitteiden määrittely. Tässä työssä nähdään, että tärkeintä yritysverkoston johtamisessa on yhteinen tavoiteasetanta ja strateginen suunnittelu.

4.3. Palveluliiketoiminnan kehitys kilpailijoiden yhteistyöverkostossa: viitekehyksen muodostaminen

Luvuissa 3 ja 4 on käsitelty teollisuuden palveluliiketoiminnan kehitystä yksittäisen yrityksen sekä yritysverkoston näkökulmasta. Näiden lukujen merkittävimmät johtopää-

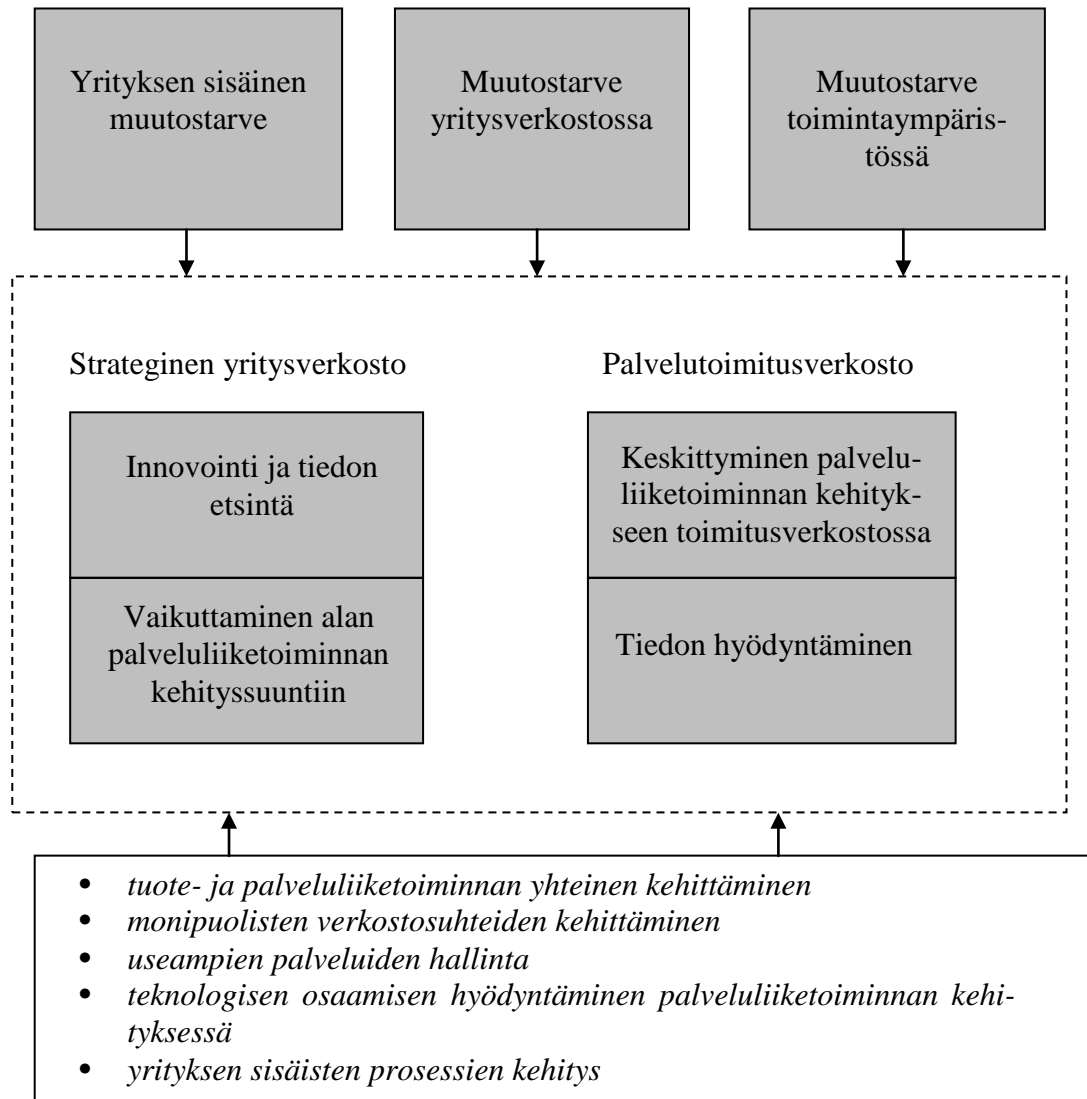
tökset voidaan tiivistää viitekehyksen muotoon, jossa tarkastellaan teollisuuden palveluliiketoiminnan kehitykseen vaikuttavia tekijöitä, kehitystyön kohdentamista yritysverkostotasolla sekä merkittävimpiä tekijöitä, jotka on huomioitava palveluliiketoiminnan kehityksessä.

Strategisen verkoston näkökulmasta katsottuna teollisuusyrityksiä ajaa palveluliiketoiminnan kehittämiseen *muutostarve*, jota on havaittavissa kolmella eri tasolla: toimintaympäristössä, yrityksen sisällä sekä yritysverkostossa. Tämä tarkoittaa, että yrityksellä itsellään voi olla tarve liikkua vahvemmin kohti palveluliiketoimintaa. Tämä on näkökulma, jota kirjallisuudessa on pääasiallisesti tarkasteltu ja joka on toiminut pohjana myös tämän työn teoretiselle tarkastelulle. Lisäksi nähdään mahdollisena, että muutostarve tulee yrityksen toimitusverkostosta, jossa toimittajat, asiakkaat tai muut sidosryhmät ovat liikkumassa arvoketjussa vaikuttaen näin ollen koko verkoston toimintaan. Lisäksi toimintaympäristössä saattaa tapahtua muita, esimerkiksi lakiin pohjautuvia muutoksia, jotka vaikuttavat yrityksen toimintaan ja palveluliiketoiminnan kehitystarpeeseen.

Muutostarpeet yrityksissä ja toimitusverkostoissa toimivat *muutosajureina* myös strategisille verkostoille. Yritykset, jotka ovat eri murrosvaiheissa siirtyen puhtaasta laitetuotannosta kohti teollisuuden palveluita, pystyvät yhdistämään resurssejaan strategisten verkostojen avulla. Näiden verkostojen erityispiirteenä on kilpailevien yritysten yhteistyö verkoston sisällä. Kirjallisuudessa, joka käsittelee palveluliiketoiminnan kehitystä yritysverkostossa, on vahvasti keskitytty yksittäisten, uusien palveluiden kehitykseen (ks. esim. Syson & Perks 2004; Gottfridsson 2007; Rusanen 2009) ja eri toimijoiden sitouttamiseen tämän prosessin vaiheisiin. Tässä työssä näkökulmana on, että strategisen verkoston avulla samalla teollisuuden alalla toimivat yritykset pystyvät vaikuttamaan palveluliiketoiminnan kehitykseen kokonaisvaltaisesti etsimällä oikeat palveluliiketoiminnan osa-alueet. Edellytyksenä kuitenkin on, että kehitysyhteistyö on selkeästi jaettu kahteen vaiheeseen: 1. *tiedonetsintä* ja *innovointi* strategisessa verkostossa ja 2. *tiedon hyödyntäminen* palvelutoimitusverkostossa (ks. esim. Oliver 2004; Gnyawali & Park 2009). Tiedon hyödyntämisen vaiheessa yritysten on huomioitava toimitusverkoston monipuolisten suhteiden hyödyntäminen sekä keskityttävä palvelutoimitusprosessin kehitykseen, jotta se tukee valittua palveluliiketoiminnan kehityssuuntaa.

Luvussa 3.5 todettiin, että teollisuuden palveluliiketoiminnan kehityksessä on erityisesti kiinnitettävä huomiota seuraaviin tekijöihin: *tuote- ja palveluliiketoiminnan yhteinen kehittäminen, monipuolisten verkostosuhteiden kehittäminen, useampien palveluiden hallinta, teknologisen osaamisen hyödyntäminen palveluliiketoiminnan kehityksessä ja yrityksen sisäisten prosessien kehitys*. Siitä huolimatta, että kehitystyö painottuu strategisessa verkostossa ja yrityksen omassa palvelutoimitusverkostossa eri vaiheisiin, nämä tekijät nähdään palveluliiketoiminnassa menestymisen edellytyksinä molempien verkostojen kannalta. Kuvassa 4.3 on havainnollistettu muutostarpeita, palveluliiketoiminnan

minnan kehitystyön kohdentamista yritysverkostoissa sekä teollisuuden palveluliiketoiminnan menestystekijöitä viitekehyksen muotoon.



Kuva 4.3 Palveluliiketoiminnan kehittäminen yritysverkostokontekstissa.

Tämä viitekehys on alustava näkemys siitä, miten palveluliiketoimintaa kehittävät teollisuuden yritykset pystyvät kohdistamaan kehitystyötään strategisessa verkostossa ja toisaalta omassa toimitusverkostossaan. Kuten luvuissa 3 ja 4 on todettu, tutkimus palveluliiketoiminnan kehityksestä yritysverkostoissa on ollut tähän mennessä vähäistä ja varsinkin kilpailevien yritysten välisestä yhteistyöstä, sen edellytyksistä ja mahdollisuuksista tällä alalla tiedetään olemassa olevien tutkimuksien perusteella vähän. Kilpailevien yritysten yhteistyötä käsittelevä tutkimus on pääosin painottunut puhtaasti teknologian kehitykseen (ks. esim. Oliver 2004; Zineldin 2004; Gnyawali & Park 2009) ja näin ollen tarvitaan lisätietoa palveluliiketoiminnan kehityksestä erityisesti strategisten, kilpailevia yrityksiä sisältävien verkostojen näkökulmasta, mutta toisaalta myös siitä,

mitä yritysten toimitusverkostotasolla tapahtuu, kun siirrytään pidemmälle palveluliiketoiminnan kehityksessä.

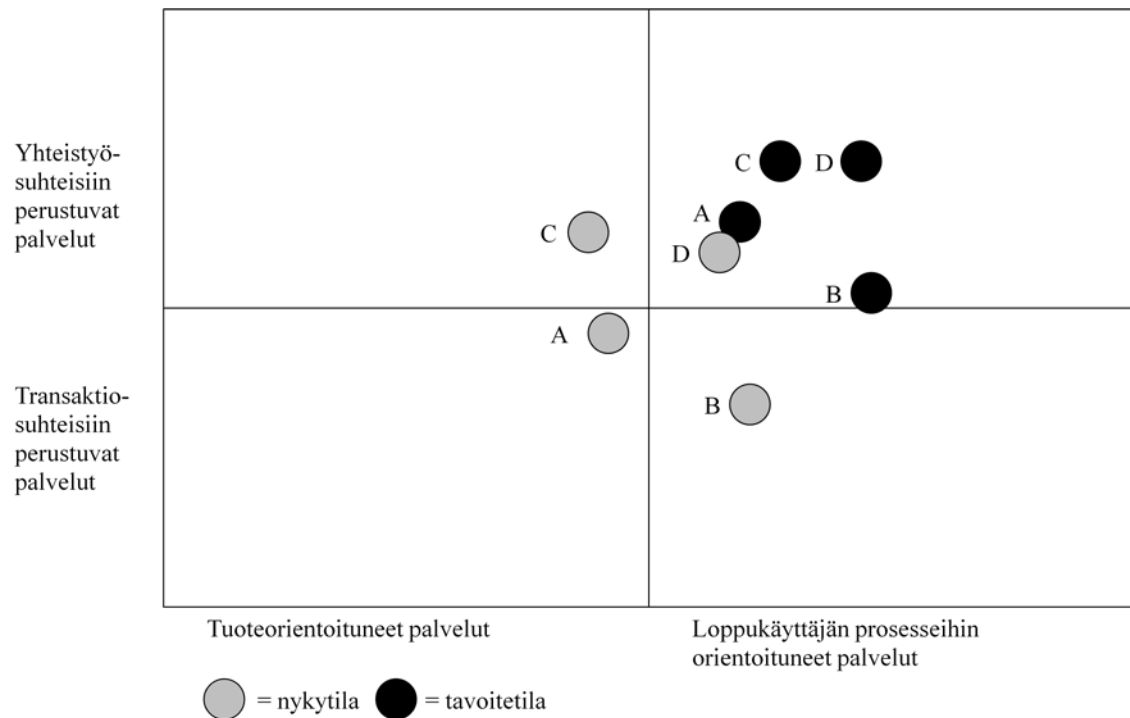
5. TULOKSET: PALVELULIIKETOIMINNAN KEHITYSTARPEET

Tässä luvussa käsitellään monitapaustutkimuksen perusteella case-yritysten palveluliiketoiminnan nykytilaa sekä tulevaisuuden tavoitetilaa. Lisäksi selvitetään teollisuusyritysten palveluliiketoiminnan menestystekijöitä, yritysten sisäisiä muutostarpeita sekä toimitusverkostoon liittyviä tekijöitä, sillä case-yrityksissä korostui muutostarpeet ja odotukset, jotka kohdistuivat toimitusverkoston kehittämiseen. Lopuksi luvussa 5.4 kootaan yhteen case-yritysten tarpeet ja tavoitteet palveluliiketoiminnan kehittämiseksi.

5.1. Palveluliiketoiminnan kehityssuunta

5.1.1. Yritykset palveluliiketoiminnan murrosvaiheessa

Oliva & Kallenberg (2003) ovat havainnollistaneet yritysten palveluliiketoiminnan kehittymismahdollisuuksia kuvan 5.1 mukaisesti ja todenneet yritysten siirtymän kohti kokonaisvaltaisempaa palveluliiketoimintaa olevan mahdollista askeleittain etenevän kehitysprosessin avulla (3.2.1). Haastattelussa ilmeni jokaisen neljän case-yrityksen tarve liikkua palveluliiketoiminnassa transaktiosuhteisiin perustuvista tuoteorientoituneista palveluista kohti loppukäyttäjän prosessorientoitunutta, yhteistyösuhteisiin perustuvaa palvelutuotantoa. Case-yritysten palveluliiketoiminnan nykytilaa ja tulevaisuuden tavoitetilaa on havainnollistettu Olivan & Kallenbergin (2003) viitekehyksen avulla kuvassa 5.1.



Kuva 5.1 Case-yritysten palveluliiketoiminnan nykytila ja tulevaisuuden tavoitetila (muokailen Oliva & Kallenberg 2003).

5.1.2. Yritysten palveluliiketoiminnan nykytila

Yritysten palveluliiketoiminnan nykytilaa kuvaa haastatteluiden perusteella organisen kasvun sekä yritysostojen myötä saavutettu kasvu, palveluorganisaation itsenäinen rooli yrityksessä, kulutusosien myynnin dominoiva osuus palveluliiketoiminnassa, perushuolto, korjaava ja ennakoiva huolto sekä ylläpito. Toisaalta esimerkiksi yritys A on pyrkinyt palveluliiketoiminnan avulla siirtymään lähelle asiakasta ja omaksumaan asiakaslähteisen lähestymisen palveluliiketoimintaan koko organisaatiossa. Myös yritys B:n haastateltava kuvailee yrityksen olevan itsenäisestä palveluliiketoimintalinjasta huolimatta yhtenäinen laitteita ja palveluita toimittava organisaatio asiakkaan suuntaan ja sen vuoksi yrityksen johtaminen, toiminnan mittaaminen, kehittäminen ja investointipäätökset tehdään yhteisesti molempien liiketoimintalinjojen kesken. Lisäksi yrityksen B palvelutarjontaan kuuluu asiakkaan prosesseihin liittyvää konsultointia sekä tuotteiden koko elinkaaren kattavia palvelusopimuksia.

Yritys C on siirtynyt lähemmäksi asiakkaansa liiketoiminnallisten tavoitteiden tukemista tarjoamalla koneiden leasing-palvelua sekä kokonaispalveluita, jotka on kuvattu tarkasti palvelun oston helpottamiseksi. Yrityksen D palveluliiketoimintaan kuuluu tuote- ja transaktiosuhdeperusteisten palveluiden lisäksi myös pitkän aikavälin asiakassopimuksien solminen sekä asiakkaan operaatioiden kehittäminen palveluliiketoiminnan avulla. Kyseisellä yrityksellä on lisäksi kokemusta Olivan & Kallenbergin (2003) kuvaamaan palveluliiketoiminnan viimeiseen kehitysvaiheeseen siirtymisestä, jolloin yritys on vastannut asiakkaan liiketoiminnan operaatioista.

Nykytilakuvausten perusteella nämä neljä case-yritystä on siis positioitu kuvaan 5.1, josta on havaittavissa, että yritykset ovat lähellä tuoteorientoituneita palveluja lähinnä palveluliiketoimintaa dominoivan kulutusosien myynnin ja asiakaskohtaisesti vaihtelevan asiakastarpeen perusteella, jonka vuoksi yrityksillä on laaja tarjonta erilaisia palveluita. Vaikka yritykset siis kuvailivat palvelutarjontaansa kuuluvan pitkäaikaisiin suhteisiin ja asiakkaan prosesseihin orientoituneita palveluita, osan asiakassuhteista kuvattiin edelleen olevan arm's length-tyyppisiä eli transaktiopohjaisia suhteita, jolloin asiakkaan ja toimittajan välille ei ole kehittynyt läheistä ja kestävä suhdetta.

Case-yritysten palveluliiketoiminnan nykytilaa on kuvattu yksityiskohtaisemmin taulukossa 3 seuraavista näkökulmista: asiakkaiden rooli palveluliiketoiminnan kehityksessä, palveluliiketoiminnan haasteet asiakasrajapinnassa, yrityksen tavat kehittää sisäisiä prosesseja tukemaan palveluliiketoimintaa ja sidosryhmien ja verkostojen merkitys palveluliiketoiminnassa. Taulukon 3 nykytila on jaettu mainittuihin osa-alueisiin puhtaasti data-lähtöisesti eli kyseiset näkökulmat nousivat esiin case-yrityksissä tehdyissä haastatteluisissa.

Taulukon 3 perusteella voidaan havaita, että asiakkailta on erityyppisiä rooleja sekä palvelukehityksessä että koko palveluliiketoiminnan kehityksessä. Lisäksi vaikuttaa siltä, että liiketoiminnan luonne on muuttunut, sillä asiakkaan ja palvelutuottajan prosessit ovat palveluliiketoiminnan kautta lähempänä toisiaan kuin aikaisemmin. Asiakasrajapinnassa on kuitenkin havaittavissa myös useampia erilaisia haasteita. Lisäksi voidaan todeta, että case-yrityksillä on erilaisia tapoja kehittää sisäisiä prosessejaan tukemaan paremmin palveluliiketoimintaa. Esimerkkejä tällaisista tavoista ovat koulutus, johdon tuki ja sisäisten prosessien yhtenäistäminen. Taulukosta 3 on tärkeää havaita, että yrityksissä nousi esiin toimitusverkon ja ylipäättään toimittajakentän merkitys palveluliiketoiminnan kehityksessä.

Taulukko 3: Yritysten palveluliiketoiminnan nykytila.

	<i>Yritys A</i>	<i>Yritys B</i>	<i>Yritys C</i>	<i>Yritys D</i>
Asiakkaan rooli palveluliiketoiminnan kehityksessä	- asiakkaat pilottien kautta mukaan palveluiden kehitykseen - palveluiden kehitys liikkeelle asiakkaan tarpeen tunnistamisesta - tarvitaan tietoa asiakkaan prosesseista ja liiketoimintaympäristöstä palveluiden tarjoamiseksi	- asiakas mukana kehityksessä alusta lähtien - välitön palaute asiakkaalta - innovaatioita ja kehitysideoita asiakailta	- palvelukonseptit kehitetään asiakkaan tarpeen mukaan - asiakas lähellä palvelutuottajan operaatioita - toiminta muuttunut entistä asiakaslähtöisemmäksi - asiakkaalta nopeasti palautetta palvelun laadusta	- palveluiden kehitys ja testaus asiakkaiden kanssa - palveluiden suunnittelua asiakastarpeiden mukaan - asiakkaiden kanssa tapahtuva vuorovaikutus tärkeää piilevien tarpeiden havaitsemiseksi

	<i>Yritys A</i>	<i>Yritys B</i>	<i>Yritys C</i>	<i>Yritys D</i>
Palveluliiketoiminnan haasteet asiakasrajapinnassa	<ul style="list-style-type: none"> - kehitystä haetaan etäyhteyksien kautta, mutta kaikki asiakkaat eivät halua etäyhteyttä - laitteiden käyttöympäristö tunnettava palveluiden kehittämiseksi - asiakkaat ja asiakkaiden tarpeet eroavat toisistaan - luottamuksen ja suhteen rakentaminen 	<ul style="list-style-type: none"> - asiakkailla eri tarpeet ja valmiudet - luottamuksen rakentaminen - globaaleja eroja palvelukulttuurissa ja koulutustasossa - palveluiden myynti ja toimitus asiakas- ja tilannekohtaista 	<ul style="list-style-type: none"> - asiakas ei aina suoraan yhteydessä palvelukonseptien kehittäjiin - tiedon kulku - asiakkaan aito sitoutuminen sopimukseen - asiakas voi joutua organisoimaan työnsä uudestaan ulkoistaessaan toimintoja palvelutarjoajalle 	<ul style="list-style-type: none"> - asiakkailla eri tarpeet ja valmiudet - asiakaspalautteen priorisointi - piilevien tarpeiden huomiointi
Tavat kehittää sisäisiä prosesseja tukemaan palveluliiketoimintaa	<ul style="list-style-type: none"> - opetellaan ottamaan vastuu asiakkaan laitteiden toiminnasta - erilaisten laitteiden tuntemus - palvelun ja tuotteen yhtäaikainen hallinta - modulointi - palveluista saadun tiedon hyödyntäminen tuotekehityksessä - johdon tuki - organisointi - laskentamallien kehitys 	<ul style="list-style-type: none"> - palveluiden hinnoittelumallien kehitys - avoimen ja innovatiivisen ilmapiirin luominen - johdon tuki - palvelusuunnittelu vapautettu suunnitteluhierarkiasta - globaali organisointi - joustavuus - vuoropuhelu asiakkaan kanssa 	<ul style="list-style-type: none"> - palveluiden huomiointi jo tuotteiden suunnitteluvaiheessa - palveluiden konseptointi - työryhmä vastuussa palvelubrändikonseptista - resurssien suunnittelu - henkilökunnan koulutus - joustava toiminta 	<ul style="list-style-type: none"> - koulutus - resurssien oikeanlainen hyödyntäminen - koko organisaation ajattelumallin muuttaminen kohti asiakaspalvelukeistä toimintatapaa - etähallintajärjestelmien kehittäminen - paikallisorganisaatioiden sitouttaminen palveluliiketoimintaan asiakasyhteistyön kautta
Sidosryhmien ja verkostojen merkitys palveluliiketoiminnassa	<ul style="list-style-type: none"> - laajempi verkostoituminen tarpeen kokonaisratkaisujen toimittamiseksi - toimittajilta erikoisosaamista oman ydinosaamisen tueksi - koko toimitusketjun sitouduttava palvelun toimittamiseen 	<ul style="list-style-type: none"> - vastuun siirtäminen alihankintaverkostoon - jousto omaan toimintaan alihankkijoilta - resurssien lisääminen verkostoitumisen avulla palveluliiketoiminnan kasvaessa 	<ul style="list-style-type: none"> - palveluliiketoiminnassa tärkeää koko toimitusverkoston muuttaminen proaktiivisemmaksi - vastuun ja riskin siirtäminen alihankintaverkostoon 	<ul style="list-style-type: none"> - kumppanuuksien muodostaminen palveluliiketoiminnan tueksi - alihankkijoilta kokemusta ja ratkaisuehdotuksia palveluiden kehittämiseen

5.1.3. Yritysten palveluliiketoiminnan tavoitetila

Yritysten palveluliiketoiminnan tavoitetila havaittiin strategisen tason haastatteluiden perusteella olevan yhteistyösuhteisiin ja loppukäyttäjän prosesseihin orientoitunut. Tätä kehitystä kuvattiin haastatteluissa muun muassa tarpeena siirtyä lähemmäksi asiakkaan

liiketoimintaa, pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin pyrkimisellä sekä halukkuutena huoltaa asiakkaan laitteita tuotemerkestä riippumatta. Lisäksi yritysten B ja C haastatteluissa ilmeni, että yritysten pitäisi pystyä tunnistamaan uusia asiakastarpeita ja jatkuvasti tarkkailemaan tarpeissa tapahtuvia muutoksia sekä asiakkaan valmiutta uusille palveluille. Nämä havainnot kuvaavat vahvasti **asiakasorientoitunutta** tapaa kehittää palveluliiketoimintaa loppuasiakkaan tarpeiden perusteella. Esimerkiksi yrityksen A edustaja kuvaili yrityksensä palveluliiketoiminnan tavoitteita seuraavasti:

”Meidän tahtotilana on tietysti, että halutaan rakentaa pitkäaikaisia asiakassuhteita. Jos olet tämmöisessä äärisuhteessa asiakkaan kanssa, että operoit (asiakkaan toimintoja), niin et voi tehdä vuoden tai kahden sopimusta, vaan on tehtävä kolmen, viiden tai ehkä seitsemän vuoden sopimus, koska joudut panostamaan siihen ja kehittämään omaa toimintaa”

Yrityksen D haastattelussa ilmeni, että yritys haluaa päästä lähemmäksi asiakkaan operaatioita ja yrityksen strategisena linjauksena on asiakassuhteiden rakentaminen siten, että saadaan kehitettyä asiakkaan liiketoimintaa. Asiakkaan liiketoiminnan tuottavuuden parantaminen nähdään olevan etusijalla palveluliiketoiminnan kehityksessä. Lisäksi haastatteluissa painotettiin palveluiden laadun merkitystä eli yrityksen pitäisi pystyä tuottamaan samanlaatuisia palveluita asiakkailleen markkina-alueesta riippumatta. Yrityksessä pidetään tärkeänä sitä, että sen palveluliiketoiminnan kyvykkyudet olisivat asiakkaan käytettävissä joka puolella maailmaa. Lisäksi workshopissa todettiin yhden palveluliiketoiminnan tavoitteen olevan yhteistyösuhteiden hoitaminen asiakkaiden kanssa, kun huomioidaan, että yrityksellä on paljon erilaisia asiakkaita. Workshopissa huomautettiin, että asiakkaiden yrityskulttuuri vaikuttaa palveluiden ostoprosessiin.

Toisaalta palveluliiketoiminnan kehitykselle on asetettu kaikissa haastatteluissa yrityksissä myös **liiketoiminnan kannattavuuteen** sekä palveluprosessien kehittämiseen liittyviä tavoitteita, kuten kustannusten optimointi, tehokkuus, hintakilpailukyky, ansaintalogiikan kehittäminen sekä yleisesti kannattavuuden lisääminen. Yrityksen sisäisten prosessien on siis tuettava palveluliiketoimintaan siirtymistä ja palveluliiketoiminnan on tuotemyynnin tavoin oltava kannattavaa liiketoimintaa yritykselle. Yrityksen D haastateltava kuvasikin palveluliiketoiminnan kannattavuuden merkitystä seuraavasti:

”Jos tuotetaan vain palvelua palvelun vuoksi, tarvitaan pitkä aika asiakassuhteen rakentamiseen, mutta liiketoiminnallemme se ei tee paljonkaan hyvää. On siis pystyttävä varmistamaan, että se mitä tehdään, on kannattavaa yritykselle sekä sillä liiketoiminnan osa-alueelle, jolla sitä tehdään että osana laajempaa kokonaisuutta”

Workshopissa tuli ilmi, että yksi palveluiden hinnoitteluun liittyvä tavoite on pystyä osoittamaan asiakkaalle lisäarvo, joka muodostuu sellaisista tuotteeseen lisätyistä elementeistä, jotka palvelevat huoltotoimintoja. Haastavaa hinnoittelussa on erityisesti se,

että asiakas ei välttämättä ole halukas maksamaan näistä tuotteen palveluominaisuuksista ja toisaalta yrityksillä on erilaisia asiakassegmenttejä, joiden ostohalukkuus on erilainen. Näin ollen workshopissa päädyttiin siihen lopputulokseen, että asiakkaita ja asiakkaiden tarpeita pitää oppia ymmärtämään entistä paremmin palveluliiketoiminnan kehittämiseksi.

Kannattavuustavoitteiden lisäksi haastatteluiden perusteella oli havaittavissa, että yrityksissä pyritään tulevaisuudessa tekemään myös muita **strategisia linjauksia** palveluliiketoiminnassa sen sijaan, että keskityttäisiin ainoastaan etsimään keinoja, joilla liikutaan tuotokeskeisestä liiketoimintamallista kohti palveluja. Haastatteluista nousi esille tarve palveluliiketoiminnan asiakaskunnan segmentointiin, imitoimattomien palveluiden tuottamiseen kilpailuedun takaamiseksi sekä päätösten tekemiseen siitä, kuinka pitkälle asiakasorientoituneessa palveluliiketoimintamallissa yritys on valmis menemään. Yrityksen B haastateltavan mukaan palveluiden kopioimattomuus voi liittyä esimerkiksi automaation, materiaaliteknologian tai globaalin verkoston älykkääseen hyödyntämiseen. Yrityksen A haastattelussa taas nousi esiin asiakaskohtaiset erot eli pyrkimys asiakkaiden segmentointiin. Haastateltava esimerkiksi kuvasi useampia syitä sille, minkä vuoksi palvelutoimittajan ja asiakkaan välinen yhteistyö ei välttämättä toimi. Tällöin syvemmän suhteen rakentaminen asiakkaan kanssa on vaikeaa. Yrityksessä A ollaan siis havaittu, että asiakkaita on monenlaisia ja se pitäisi huomioida myös palveluliiketoiminnan tavoitteissa. Lisäksi yritys D kuvasi strategisten valintojen tekemistä mainitsemalla, että yritys on muutaman kerran siirtynyt vastaamaan asiakkaan liiketoiminnan operaatioista ja päättänyt kokemusten perusteella olla siirtymättä enää tulevaisuudessa niin pitkälle asiakasorientoituneessa palveluliiketoiminnassa, sillä kyseiset toiminnot nähdään asiakkaan liiketoimintana eikä palvelutuottajan erityisosaamisena.

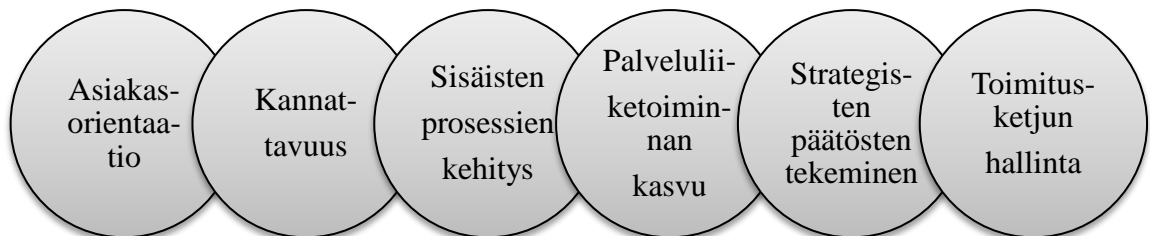
Sisäisten prosessien kehitykseen liittyy myös tuotteistaminen ja modulointi, jotka mainittiin haastatteluissa tulevaisuuden kehityskohteiksi. Esimerkiksi yrityksen D haastateltava totesi modulaarisen palvelutarjonnan tehostavan toimintaa siten, että palvelua ei tarvitse aina asiakaskohtaisesti kehittää alusta asti uudestaan. Modulaarisuuteen pitäisi kuitenkin aina pystyä liittämään asiakaskohtaisesti parhaiten tilanteeseen soveltuva palvelun toimitustapa. Yrityksen C tavoitteeksi kuvattiin selkeiden palvelutuotteiden määrittely, jotka toimisivat palveluiden myyntityön tukena tulevaisuudessa. Lisäksi yrityksen C edustaja totesi työskentelytapojen sekä työkalujen kehittämisen olevan tärkeää palveluliiketoiminnan tavoitteiden saavuttamisessa. Huoltohenkilökunnan kouluttaminen nähdään yrityksessä C tärkeänä, strategisena palveluliiketoiminnan osa-alueena. Näiden lisäksi haastatteluissa nousi esiin palveluliiketoiminnan ja tuotekehityksen välisen yhteyden merkitys yrityksen sisällä. Yrityksen D haastateltava korosti palveluliiketoiminnan huomioimisen merkitystä laitesuunnittelussa. Yrityksen tavoitteena on ottaa laitesuunnittelun lähtökohdaksi asiakassuhde sekä sen tavoitekesto ja pohtia sitä kautta, miten laite olisi suunniteltava, jotta se tukee asiakassuhteen ylläpitämistä halutulla tavalla. Yrityksessä D on siis havaittu, että palveluliiketoiminnan näkökulma pitäisi pys-

tyä ottamaan mukaan tuotekehitysprosessiin mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Lisäksi yritys B pyrkii tulevaisuudessa hyödyntämään etäteknologian tarjoamia mahdollisuuksia tuotekehityksessä sekä palveluliiketoiminnan tehostamisessa.

Palveluliiketoiminnan osuuden kasvattaminen nousi esille haastatteluissa, sillä yritykset A, C ja D asettivat tavoitteekseen puhtaasti palveluliiketoiminnan liikevaihdon kasvattamisen sekä palveluportfolion laajentamisen.

Tulevaisuuden tavoitteena nähdään myös koko **toimitusketjun kehittäminen** palveluiden tuottamisessa. Esimerkiksi yrityksen B haastattelussa korostettiin toimitusketjun sujuvuuden merkitystä palvelutuotantoa ja asiakastyytyvääsyyttä ajatellen: asiakkaalle annetut palvelulupaukset on pystyttävä toteuttamaan koko toimitusketjussa eli resursoinnin on oltava kunnossa jokaisessa toimitusketjun vaiheessa. Myös workshopissa nousi esille palveluliiketoiminnan toimitusketjun hallinnan merkitys. Workshopissa esitettyjen ajatusten mukaan palveluiden tarjoajan pitäisi pystyä hallitsemaan koko toimitusketju ja yleisesti palveluliiketoiminnan toimitusketjun kehittämisessä pitäisi pyrkiä standardointiin, kannattavuuteen sekä hinnoittelurakenteen avoimuuteen. Tällä tavoin voitaisiin asettaa yhteisiä tavoitteita koko ketjun toiminnalle ja puuttua helpommin toimintaan ongelmien ilmentyessä.

Haastatteluissa havaitut palveluliiketoiminnan tavoitteet jakautuivat siis seuraaviin osaluokkiin:



Kuva 5.2 Palveluliiketoiminnan päätavoitteet haastatteluiden perusteella.

Asiakasorientoituneen palveluliiketoiminnan kehityksen lisäksi haastatteluissa yrityksissä siis painottui kannattavuuden, sisäisten prosessien kehityksen, palveluliiketoiminnan osuuden kasvattamisen sekä strategisten linjausten tekemisen merkitys.

5.1.4. Teollisuuden palveluliiketoiminnassa menestyminen

Haastatteluissa ja yritysten yhteisessä workshopissa nousi esiin useampia palveluliiketoiminnan menestystekijöitä, joita yritykset ovat havainneet siirtyessään tuotepohjaisesta liiketoiminnasta kohti palveluliiketoimintaa. Osa havainnoista liittyi yritysten oma-

kohtaisiin kokemuksiin ja osa yleisiin havaintoihin toimialalta. Haastattelussa ja workshopissa havaitut menestystekijät voidaan jakaa seuraaviin pääteemoihin:

- *asiakassuhteiden hallinta*
- *useiden palveluiden hallinta*
- *teknisen osaamisen hallinta*
- *palveluliiketoiminnan kehityksen tukeminen koko organisaation tasolla*

Suurimmassa osassa haastatteluita korostui **asiakassuhteisiin liittyvien tekijöiden hallinta**. Asiakaskohtaisten erojen sekä asiakaskohtaisen kannattavuuden huomiointia pidettiin tärkeinä palveluliiketoiminnan kehityksen kannalta. Esimerkiksi yrityksen A haastateltava huomautti, että kaikki asiakkaat eivät halua syvää suhdetta palvelutoimittajan kanssa ja ulkopuolista yritystä prosessiensa sisään. Yrityksessä D oli havaittu, että ongelmia alkaa esiintyä siinä vaiheessa, kun siirrytään tekemään asiakkaan liiketoimintaa. Siirryttäessä näin syvälle asiakkaan prosesseihin asiakas ei enää näekään palvelutoimittajaa kumppaninaan, vaan kilpailijana ja tästä seuraa konflikteja yritysten välisessä suhteessa. Toisaalta tilanteessa, jossa ollaan olennainen osa asiakkaan prosessia, sopimusten on oltava kumppanuussopimuksia, sillä ollaan asiakkaan päivittäisessä toiminnassa läsnä. Yrityksen B edustaja muistutti, että palveluliiketoiminnassa on paljon erilaisia, asiakasriippuvaisia asioita, jotka täytyy ottaa huomioon. Myös workshopissa painotettiin, että yrityksillä on myös palveluliiketoiminnassa paljon erilaisia asiakkaita ja näin ollen pitäisi pohtia voidaanko kaikkien asiakkaiden kanssa edes pyrkiä siirtymään sellaiseen yhteistyösuhteeseen, jota yleisesti tavoitellaan. Yrityksen B haastattelussa korostettiin, että asiakkaan käyttäytymistä ja valmiutta uusille palveluille pitäisi tutkia koko ajan lisää.

Asiakassuhteisiin liittyy esimerkiksi asiakaskohtaamisten hallinta sekä kyky tunnistaa asiakkaan tarpeita ja ymmärtää onko kyse laajemmasta ilmiöstä vai yhtä asiakasta koskevasta tarpeesta. Yrityksen C haastattelussa nousi esille, että usein asiakas haluaa keskustella palveluprosessien yhteydessä huoltotyöntekijän kanssa, mutta monesti operationaalisella tasolla pelätään asiakaskohtaamisia, jolloin asiakkaan kokemus palvelusta ei täyty. Yrityksen D haastateltava taas kuvasi asiakastarpeiden tunnistamista seuraavasti:

”Asiakas saattaa kertoa tarpeitaan ja silti ei ymmärretä, että asiakas on juuri kertonut tarpeen [...] Kun asiakas kertoo asioista, on todella mietittävä onko se jotain mikä on vain ilmennyt yhden kerran vai onko kyseessä laajempi, yleinen trendi. Ja se on haastavaa”

Asiakkaan prosessien tuntemus on erityisen tärkeää, jos on kyseessä pitkäaikainen ja syvä suhde asiakkaan ja palvelutoimittajan välillä. Yrityksen A haastattelussa korostuikin, että on kehitettävä sitä, miten asiakasta palvellaan sen sijaan, että keskityttäisiin

tuotteen palvelemiseen. Yritys A näkee siis toimintatapojen kehittämisen yhtenä palveluliiketoiminnan innovaationa.

Asiakaskohtaisiin eroihin liittyy myös kyky huomioida erilaiset toimintaympäristöt ja toimia vaihtelevissa olosuhteissa. Esimerkiksi yrityksen C haastattelussa nousi esiin koneteollisuuden palveluliiketoiminnalle olevan tyypillistä, että työympäristö on hyvin erilainen kuin monilla muilla aloilla ja lisäksi maantieteellisesti eri alueilla on työympäristöeroja, jotka vaikuttavat toimintaan. Joskus käytännön työ poikkeaa palveluiden suunnittelusta niin paljon, että esimerkiksi palveluiden kustannusrakenne saattaa muuttua täysin. Lisäksi yrityksen D haastattelussa todettiin globalisaation ja toiminnan läpinäkyvyyden olevan merkittävä haaste: asiakkaat eri markkina-alueilla odottavat yritykseltä samanlaatuista, yhtenäistä palvelua eli toiminta pitäisi pystyä siirtämään alueelta toiselle samanlaisena. Yrityksen B haastateltava kuitenkin totesi palveluliiketoiminnan parhaiden käytäntöjen kopioimisen maasta toiseen olevan käytännössä lähes mahdotonta.

Haastattelujen perusteella yrityksissä nousi esiin **useampien palveluiden yhtäaikaisen hallinnan** merkitys. Yrityksessä B nähdään, että palveluliiketoiminnan kehitystä voidaan viedä eteenpäin palveluiden konseptoinnin avulla, jolloin samoja asioita ei aina tarvitse keksiä uudestaan. Myös yrityksen C haastatteluissa todettiin, että asiakassuhteista opittuja asioita pyritään levittämään palvelukonseptoinnin avulla organisaation muihin osiin. Varsinaista palveluportfolion hallintaa yrityksellä B ei ole, vaan palvelupaketti on voinut rakentua tuoteryhmän ympärille, mutta ei koko yritykselle. Yrityksen B haastateltava kuvasikin tilannetta toteamalla, ettei tiedä mitä palveluita yrityksellä on olemassa.

Myös yrityksessä D on havaittu tarve palveluportfolion hallinnalle ja yrityksessä on pyritty kehittämään palveluliiketoimintaa juuri palvelutarjonnan kehittämisen avulla. Tätä kautta yritys D on pyrkinyt tuomaan liiketoiminnan näkökulman palveluliiketoiminnan kehittämiseen, sillä riskienhallinta ja kannattavuus nähdään yrityksessä tärkeinä, strategisina asioina. Koko palvelutarjonnan kehittäminen nähdään yrityksessä tärkeänä myös sen vuoksi, että pystyttäisiin yhdistämään paikallinen palvelu ja toisaalta taas hyödyntämään lokaatiosta riippumattomia palveluiden avainelementtejä. Näin ollen voitaisiin hallita palveluliiketoiminnan alustaa, joka on samaan aikaan joustava, mutta sisältää myös kiinteitä avainelementtejä.

Haastatteluissa nousi esille myös **teknisen osaamisen hallinta ja teknologisten kyvykkyyksien merkitys** palveluliiketoiminnassa menestymisen kannalta. Yrityksen C haastateltava kuvasikin tilannetta kertomalla, että palveluiden myynissä on tärkeää saada asiakas ymmärtämään, että yritys C on hyvä tekemään huoltoja juuri sen vuoksi, että yrityksellä on tuoteteknologia hallussa. Yrityksessä C siis nähdään, että yksi palveluliiketoiminnan menestystekijä on se, että tuotanto ja tuotekehitys on edelleen yrityk-

sellä eli tunnetaan laitekanta. Tästä syystä yrityksen C haastateltava korosti myös huoltoasentajien kykyä hallita useita erilaisia konetyyppejä ja etsiä vika koneesta huolimatta siitä onko kyseessä mekaaninen, sähköinen vai ohjelmoinnin ongelma. Myös yrityksen D haastatteluissa korostettiin vahvasti teknologisten kyvykkyyksien säilyttämisen merkitystä. Yrityksen D mukaan yritysten on pystyttävä menestymään sekä laite- että palvelutuotannossa pärjätäkseen nykyisessä toimintaympäristössä. Yrityksen D haastateltava totesi, että palvelu- ja laiteoperaatioiden olisi siis pystyttävä toimimaan yhteistyössä toistensa kanssa enemmän kuin toisiaan vastaan. Haastateltavan mukaan yrityksen sisällä on ollut havaittavissa taistelua laite- ja palveluoperaatioiden välillä. Teknologian mahdollisuudet olisikin huomioitava palveluliiketoiminnan kehittämisessä ja pystyttävä hyödyntämään niitä oikealla tavalla.

Haastatteluissa nousi esille **palveluliiketoiminnan kehityksen tukemisen ja huomioiden tarve** koko organisaation tasolla. Esimerkiksi yrityksessä B on havaittu, että palveluliiketoiminnassa menestyminen vaatii organisoimista ja tuotepohjaisen yrityksen sisäisten prosessien muutosta. Yrityksen C haastateltava huomautti, että palveluliiketoiminnan tuottavuuden kasvu tapahtuu käytännön työssä tapahtuvan kehityksen tuloksena. Yrityksessä D nostettiin esille ajatusmallin muuttamisen merkitys, kun ollaan siirtymässä kohti palveluliiketoimintaa. Kun halutaan tehdä kannattavaa liiketoimintaa ja tarjota samaan aikaan asiakkaalle mahdollisimman alhaiset laitteenomistuskustannukset, täytyy uudenlaisen ajattelun ohjata koko suunnitteluprosessia heti alusta lähtien. Myös workshopissa todettiin, että laitteet on pystyttävä suunnittelemaan niin, että ne palvelevat mahdollisimman hyvin palveluliiketoiminnan tarpeita. Palvelusuunnitteluprosessien haasteena yrityksessä D nähdään palveluiden aineeton luonne ja se, että suunnittelussa täytyy huomioida palveluiden paikallisuus, mutta samaan aikaan myös samanlaatuisten palveluiden tuottamisen tärkeys eli tarjotun palvelun tulisi olla samanlaatuista eri asiakkaille.

5.2. Yritysten muutostarpeet

5.2.1. Sisäinen muutostarve

Kuvaan 5.3 on koottu haastatteluissa tunnistetut haasteet palveluliiketoiminnan kehittämiseksi. Kuvasta 5.3 voidaan havaita, että ulkoisten haasteiden lisäksi teollisuuden palveluliiketoiminnan kehityksessä painottuvat merkittävästi yritysten sisäiset, liiketoimintaan ja palveluoperaatioihin liittyvät haasteet.

Ulkoiset haasteet	<ul style="list-style-type: none"> • Hyvien käytäntöjen siirtäminen markkinalta/asiakkaalta toiselle • Asiakaskentän erilaiset tarpeet • Liiketoimintaympäristön ja asiakkaan toiminnan/ajattelun muuttaminen • Olemassa olevien palveluliiketoiminnan tutkimushankkeiden ongelmat • Vaihtelevan toimintaympäristön haasteet 		
Sisäiset haasteet	<ul style="list-style-type: none"> • Uusien palvelukonseptien ja -ideoiden kehitys ja levittäminen koko organisaatioon 	<ul style="list-style-type: none"> • Palveluportfolion hallinta • Kustannustehokas ja kannattava palveluiden toimittaminen • Liiketoimintamallien ja bisneslogiikan kehittäminen 	Liiketoiminta
		<ul style="list-style-type: none"> • Palveluiden konseptointi ja tuotteistaminen • Palveluiden kehittämisen systematisointi • Sisäisten prosessien kehittäminen palveluliiketoimintaa tukevaksi • Palvelukulttuuri yrityksen sisällä • Muut ihmisiin liittyvät haasteet 	Palveluoperaatiot

Yksittäisten palveluiden haasteet

Palveluportfolion haasteet

Kuva 5.3 Haasteet palveluliiketoiminnan kehittämisessä case-tutkimusten perusteella.

Tässä luvussa keskitytään haastatteluissa ja workshopissa esiin nousseiden yritysten sisäisten muutostarpeiden käsittelyyn palveluoperaatioiden näkökulmasta. Näitä sisäisiä, palveluoperaatioiden kehityshaasteita on esitetty kuvassa 5.3. Workshopissa todettiin yleisesti prosessien kehityksen olevan suuri haaste teollisuusyritysten palveluliiketoiminnassa.

Yrityksen B mukaan palveluiden konseptointi vie palveluliiketoiminnan kehitystä eteenpäin ja palveluista tulee tuotteita palvelukehitysprosessin kautta. Haastateltava kuitenkin huomautti, että palvelunkehittäminen ei yrityksessä ole korkealle systematisoitua, vaikka se voisi olla. Yrityksessä B systemaattisia kehitysprosesseja ei ole sovellettu palveluliiketoimintaan. Yrityksen B haastateltavan mukaan palveluliiketoiminnan haasteet eivät ole teknisiä, vaan enemmänkin henkisiä. Esimerkiksi eri valmistajien laitteiden huoltaminen ja osaaminen yleisesti nähdään yrityksessä palveluliiketoiminnan haasteina. Toisaalta yrityksen B haastateltava nosti esille sen, että yrityksen sisäiset prosessit eivät vielä tue riittävästi palveluliiketoimintaa, vaan ne on kehitetty tuotteiden ominaispiirteet silmällä pitäen. Nämä haasteet ovat osin myös teknisiä, tietojärjestelmiin liittyviä, mutta vaikuttavat koko yrityksen tasolla palveluliiketoiminnan kehittämiseen. Haastateltava kuvasi tilannetta seuraavan esimerkin avulla:

”[...] se bisneslogiikka, kun myydään palveluita, niin se on toisenlainen. Se, että miten se taipuu niinkin yksinkertaisesta asiasta kuin toiminnanohjausjärjestelmästä läpi. Jos se bisneslogiikka muuttuu, niin silloin sitä yritystä pitää aika paljon kehittää, että ne sen sisäiset prosessit taipuu siihen.”

Myös yrityksessä C nousi esiin asiakasrajapinnassa toteutettavan työn hallinnan haasteet. Esimerkiksi sopimuksia ei aina noudateta toivotulla tavalla ja tällöin ylimääräinen

työ jää yleensä laskuttamatta. Tämä taas vaikuttaa sopimuksien kannattavuuteen ja hankaloittaa resurssien allokointia.

Yrityksen D haastatteluissa kehityskohteeksi todettiin, että yrityksen sisäistä kommunikaatiota ja osaamisen jakamista olisi tehostettava palveluoperaatioiden kehittämiseksi. Yrityksessä D palveluliiketoiminnan kehityksen haasteeksi on erityisesti koettu tekniikkaa tuntevien henkilöstöresurssien saatavuus. Yrityksessä nähdään, että palveluliiketoiminnan osalta markkinat ovat kasvussa, mutta samaan aikaan teknistä osaamista ei ole riittävästi saatavilla. Erityisesti ongelmana nähdään se, että halutun työn luonne on muuttunut ja esimerkiksi huoltotyötä ei nähdä houkuttelevana. Myös yrityksessä B on havaittu yleisesti osaamisen olevan haaste ja yrityksessä C korostettiin palveluliiketoiminnan osaamisen perustuvan juuri huoltoasentajien kykyihin.

Workshopissa nostettiin esille mahdolliset yritysten kulttuuriset yhteentörmäykset palveluliiketoimintaan siirryttäessä. Workshopissa todettiin, että muutokselle täytyy antaa aikaa ja erityisesti myyntihenkilökuntaa täytyy kannustaa palveluiden myyntiin yritysten sisällä. Lisäksi havaittiin tiedon ja osaamisen hallinnan olevan merkittävä haaste palveluliiketoiminnassa erityisesti silloin, kun on kyse globaaleista toiminnoista. On pystyttävä hallitsemaan koko palvelun toimitukseen tarvittavaa verkostoa ja onnistuttava hyödyntämään omia, alihankkijan ja muiden verkostokumppaneiden resursseja oikealla tavalla. Yritysten olisi pystyttävä takaamaan palveluiden laatu, vaikka palveluliiketoiminnan osia esimerkiksi ulkoistettaisiin alihankkijoille. Lisäksi workshopissa todettiin, että erityisesti kokonaisuuden hallinta on haastavaa, sillä yrityksen liiketoiminta-alueiden olisi näytettävä yhtenäiseltä asiakkaan suuntaan, vaikka tuote- ja palveluliiketoiminnan puolella on omat prosessit ja haasteensa yrityksen sisällä.

5.2.2. Haasteet yritysten sisäisissä prosesseissa

Case-yritysten sisäisten prosessien haasteita on käsitelty tarkemmin taulukossa 4, jossa haasteet on jaettu seuraaviin kategorioihin: palvelu- ja tuotepohjaisen liiketoiminnan yhdistäminen yrityksessä, hinnoittelu ja ansaintalogiikka, resursointi ja yhteistyö asiakkaan kanssa. Tämä luokittelu yritysten sisäisten prosessien haasteille on tehty jälleen puhtaasti datalähtöisesti ja se perustuu haastatteluissa käsiteltyihin esimerkkiprojekteihin (ks. luku 2.3). Voidaan siis todeta, että taulukossa 4 esitetyt kehitysalueet ovat merkittäviä, sillä ne havaittiin kaikissa case-yrityksissä ja niihin sisältyy useampia, erityyppisiä kehityskohteita.

Taulukko 4: Yritysten sisäisten prosessien haasteet.

	<i>Yritys A</i>	<i>Yritys B</i>	<i>Yritys C</i>	<i>Yritys D</i>
Palvelu- ja tuotepohjaisen liiketoiminnan yhdistäminen	<ul style="list-style-type: none"> - laitteista tulossa osa myytävää palvelua → merkittäviä vaikutuksia koko liiketoimintaan - laitteilta saatavien tietovirtojen hyödyntäminen oman toiminnan kehityksessä 	<ul style="list-style-type: none"> - uudentyyppisen ajattelumallin omaksuminen laitevalmistukseen keskittyneessä yrityksessä - suurin vastarinta palveluille omassa organisaatiossa - avainhenkilöt jarruttavat palvelukonseptien eteenpäin viemistä - palveluiden kehitykseen ei investoida tuotekehityksen tavoin - tuotekehitysprosessit liian raskaita palvelukehitykselle 	<ul style="list-style-type: none"> - koko organisaation olisi omaksuttava palvelunäkötönsä toimintaansa - laitemyyntiin orientoituneen myyntihenkilökunnan muuttuminen palvelumyysijiksi - palautteen vieminen organisaation sisällä huollosta tuotekehitykseen on haastavaa kansainvälisellä tasolla - aloitetoiminta hiipunut 	<ul style="list-style-type: none"> - ajattelumallin muutos siten, että pystyttäisiin viemään palveluita eteenpäin organisaation sisällä - järjestelmien tulisi tukea myös palveluliiketoimintaa - tekninen puoli hallinnassa, mutta palveluiden tuoteistaminen ja myynti haastavaa - vastarintaa yrityksen sisällä - arkuus viedä uusia palveluita markkinoille
Hinnoittelu ja ansaintalogiikka	<ul style="list-style-type: none"> - toiminnan kannattavuus, kun siirrytään kohti kumppanuussuhteita eri markkina-alueilla - siirryttäessä rahoittamaan asiakkaan laitteita tarvitaan jatkuva kontrolli laitteeseen koko rahoitusjakson ajalle 	<ul style="list-style-type: none"> - palveluiden myyminen ei motivoi myyntihenkilökuntaa laitemyyntiä alhaisempien hintojen vuoksi - hinnoittelumallit eivät tue palveluiden myyntiä - palvelun hinnan perustelu asiakkaalle hyötyjen kautta - taloudellisesti kannattava palvelutuotanto 	<ul style="list-style-type: none"> - palveluihin soveltuviin laskentamallien kehitys - laajojen palvelusopimuksien taloudellinen seuranta - vaihtelevat olosuhteet tekevät hinnoittelusta haastavaa - raportoinnin viiveet 	<ul style="list-style-type: none"> - koko organisaation pystyttävä ymmärtämään uuden palvelutuotteen hyöty myös taloudellisesta näkökulmasta
Resursointi	<ul style="list-style-type: none"> - oikean osaamisen löytäminen oikealla hinnalla - oman yrityksen resurssit eivät välttämättä vastaa palveluliiketoiminnan kehitystarpeeseen - asiakkaiden tarpeet vaihtelevat, joten resursointi yleisesti vaikeaa - uusien kumppaneiden etsintä tukemaan omaa osaamista joustavasti 	<ul style="list-style-type: none"> - ammattitaidon ylläpito ja henkilöstövaihtuvuuden hallinta - palvelukehitysprojekteihin joudutaan lainaamaan henkilöresursseja laitekehityksestä - palveluita ei tarjota kaikille asiakkaille kasvavan resurssitarpeen vuoksi - halutaan hallita kasvua ja kannattavuutta - resursoinnin tulee olla lokaa- lia palveluliiketoiminnan tavoin - joustoa haetaan verkostoitumisen avulla 	<ul style="list-style-type: none"> - huoltojen aikataulutus ja resursointi - osaamisen taso ja työvoiman löytäminen kriittinen osa globaalia palveluverkoston toimintaa - osaamistasoissa yksiköiden välillä suuria eroja - suurena haasteena huoltohenkilökunnan määrä ja sen kasvattamisen rajallisuus 	<ul style="list-style-type: none"> - osaavien työntekijöiden löytäminen ja olemassa olevan osaamisen menettäminen - palvelut lokaaleja eli tarvitaan lokaalia osaamista - ei aina riittäviä resursseja palveluideoiden eteenpäin viemiseen

	<i>Yritys A</i>	<i>Yritys B</i>	<i>Yritys C</i>	<i>Yritys D</i>
Yhteistyö asiakkaan kanssa	- haasteena uudet asiakkaat, joilla myös kilpailijan laitteita → huoltosopimusten tarjousvaiheen riskit kasvavat - vaikeaa kehittää omaa toimintaa, jos se liittyy asiakkaan prosesseihin ja asiakas ei ole yhteistyöhalukas	- oppien siirtäminen vaikeaa asiakkaalta toiselle, kun asiakkaat ovat niin erilaisia	- asiakkailla tulisi olla suora palautekanava, jotta tietoa ei kierrätetä myyntirajapinnan kautta - pitäisi olla enemmän aikaa asiakkaalle - huoltohenkilökunnan hallittava sekä tekninen työ että asiakaskohtaaminen	- tiedon ja osaamisen välittäminen asiakkaalle asti - palveluiden pilotointi aina samojen asiakkaiden kanssa kaventaa näkökulmaa markkinasta - pitäisi lähteä liikkeelle asiakkaan tarpeesta eikä siitä mitä voidaan teknisesti toteuttaa

Taulukon 4 perusteella voidaan havaita, että palvelu- ja tuotepohjaisen liiketoiminnan yhdistämisessä on haasteita yritysten sisällä. Erityisesti muutosvalmius korostui, sillä haastatteluiden perusteella case-yrityksistä voidaan havaita monia sisäisiä, kehitystä hidastavia tekijöitä. Toisaalta hinnoittelu, ansaintalogiikka ja resursointi koettiin haasteellisiksi lähinnä palveluliiketoiminnan luonteen vuoksi. Esimerkiksi olosuhteet vaihtelevat ja näin ollen vaikuttavat kustannuksiin. Lisäksi palvelujen lokaali luonne vaatii myös henkilöstöresurssien lokaalia hallintaa. Yhteistyö asiakkaan kanssa tuo myös omat haasteensa, sillä yhteistyösuhteen rakentaminen ja asiakaskohtaamisen hallinta ei välttämättä ole yksinkertainen tehtävä. Lisäksi yrityksissä on havaittu asiakkaiden eroavan paljonkin toisistaan ja näin ollen on pystyttävä reagoimaan vaihtelevien olosuhteiden lisäksi myös vaihteleviin asiakstarpeisiin.

5.3. Palveluiden toimitusverkosto

5.3.1. Verkosto-osapuolien roolit kehitysprosessissa

Palveluliiketoiminnan kehitystä toimitusverkostossa voidaan tarkastella kahdesta näkökulmasta. Haastatteluissa nousi esille, että toimitusverkoston osapuolilla on erilaisia rooleja yritysten palveluiden toimitusta ja palveluliiketoiminnan kehitystä ajatellen. Tässä luvussa käsitellään näiden sidosryhmien rooleja palvelukehitysprosessissa case-yrityksissä tehtyjen havaintojen perusteella ja luvussa 5.3.2 taas lähestytään sitä, miten case-yritysten liikkuminen pidemmälle palveluliiketoiminnassa vaikuttaa palveluiden toimitusverkostoon.

Yrityksen A haastateltavan mukaan **asiakkailta** saadaan ideoita uusien palveluiden kehittämiseen. Erityisesti uusia ideoita tulee sellaisilta asiakkailta, joiden kanssa tehdään syvällistä yhteistyötä. Haastattelussa tuli ilmi, että yrityksen A palvelukehitysprosessissa asiakkaat ovat tärkeässä roolissa myös sen vuoksi, että palveluiden testausympäristö tulee asiakkailta. Yrityksen B haastateltava totesi, että palveluiden toimittamisessa tarvitaan myös asiakkaan osaamista ja samoin kuin yrityksessä A myös yrityksessä B korostettiin asiakkaiden roolia palveluiden testaamisessa molemminpuolisen riskin mi-

nimoimiseksi. Yritys B on asiakkaiden kautta saanut tietoa tarvittaessa myös kilpailijoiden laitteista huoltojen toteuttamiseksi. Kilpailijoiden kanssa toimiminen on mahdollisimman vähäistä yrityksessä B. Yrityksen A tavoin, myös yrityksessä C koetaan asiakkaiden olevan tärkein uusien palveluinnovaatioiden lähde. Yrityksessä C asiakkaan kanssa tehty palveluliiketoiminnan kehitystyö on lähinnä sopimuskohtaista, jolloin asiakaskohtaisesti määritellään yhteisiä kehitystavoitteita. Ylipäätään yrityksessä C on havaittu, että palveluliiketoiminnan kehitystarpeet lähtevät asiakasrajapinnasta.

Myös yrityksen D haastatteluissa todettiin merkittävän osan palveluliiketoiminnan innovaatioista tulevan asiakkailta. Haastateltava totesi, että viettämällä aikaa asiakkaan kanssa saadaan uusia ideoita. On kuitenkin tärkeää, että asiakkaita kuunnellaan tarkasti ja havaitaan asiakkaan kehitystarpeet. Asiakkailta lähtevien ideoiden leviämisen haasteena yrityksessä nähdään verkostojen paikallisuus. Asiakkaalta opittujen asioiden jakaminen ja hyödyntäminen pitäisi tapahtua yrityksen koko maailmanlaajuisen verkoston mittakaavassa.

Yrityksen A mukaan **toimittajat** kannattaa ottaa mukaan siinä palvelukehitysprosessin vaiheessa, jossa ei enää odoteta uusia innovaatiota, vaan ollaan pidemmällä prosessissa. Yrityksen B haastateltava totesi, että yrityksellä ei ole varsinaista yhteiskehittämistä toimittajien kanssa. Yrityksen C mukaan toimittajilta voidaan saada uusia ideoita lähinnä käytön ja huollon tekniseen puoleen liittyen. Lisäksi toimittajia käytetään yrityksessä C tiettyihin palveluliiketoiminnan töihin, jos toimittaja on erikoistunut joidenkin tiettyjen laitteiden komponenttien huoltoon ja korjaukseen.

Yrityksen A haastateltavan mukaan uusia palveluideoita voi tulla myös **oman organisaation sisältä** ja ideoiden etsintä on toteutettu kilpailuna palveluliiketoiminnan teemojen mukaan. Yrityksen D haastattelussa kuitenkin huomautettiin, että ainoastaan yrityksen sisältä tulevat ideat eivät yleensä toimi eli vastaa asiakkaan tarpeita riittävän hyvin. Yrityksessä A huomautettiin, että asiakkaalle annetun palvelulupauksen toteuttamiseksi resursoinnin on oltava kunnossa myös palvelun toimittavan yrityksen ulkopuolella eli **koko toimitusketjun** täytyy pystyä pitämään asiakkaalle annetut lupaukset.

Kysyttäessä muista mahdollisista yhteistyökumppaneista nousi esille, että yrityksessä A hyödynnetään erilaisia tutkimusprojekteja markkinatutkimusten tekemiseen ja yrityksessä B ei ole varsinaista systemaattista yhteistyötä **tutkimuslaitosten** kanssa, mutta esimerkiksi etäteknologiaa on kehitetty yhdessä **korkeakoulujen** ja liikkuvien koneiden toimittajien kanssa. Yritys C on osallistunut tutkimusyhteistyöhön ja hyödyntänyt konsulttiapua palveluliiketoiminnan kehittämässä. **Konsulttiyritysten** lisäksi yrityksessä C on havaittu, että muilta yrityksiltä voi tulla hyviä ideoita palveluliiketoiminnan kehittämiseen, mutta yritysten välinen ideoiden jakaminen on koettu haasteelliseksi. Myös yritys D kuuluu erilaisiin yhdistyksiin, jotta yrityksessä pysytään mukana siinä mitä alan yrityksissä tapahtuu eri maantieteellisillä alueilla. Yhdistyksissä ei käsitellä palve-

liiketoiminnan taktiikoita, vaan yritetään ymmärtää mihin suuntaan kukakin on liikumassa ja pysyä mukana tapahtumien kulussa. Myös yritys D hyödyntää konsulttiapua liiketoiminnan strategisen katsauksen tekemiseen muutaman vuoden välein. Yrityksessä nähdään, että ulkopuolinen näkökulman avaa uusia toimintamalleja, joita voidaan testata tai ainakin harkita hyödynnettäväksi.

5.3.2. Palveluliiketoiminnan kehitys toimitusverkoston näkökulmasta

Yrityksessä A todettiin, että ylipäätään yrityksen tavoite siirtyä vahvemmin palveluliiketoimintaan edellyttää laajempaa verkostoitumista. Palvelua ei siis tulevaisuudessa luoda yksittäisen yrityksen toimesta, vaan palveluiden toimitukseen tarvitaan koko verkostoa ja näin ollen toimitusketjun hallinta on tärkeää. Toisaalta asiakas voi haluta palvelukokonaisuuteen myös sellaisia palveluosia, jotka eivät kuulu palvelutoimittajan ydinosaamiseen. Näin ollen tarvitaan yhteistyötä muiden toimittajien kanssa asiakkaan palvelutarpeeseen vastaamiseksi. Laajempien kokonaisratkaisuiden toimittaminen vaatii siis verkoston ja tiedon hallintaa sekä yhteistä tavoiteasetantaa toimitusverkostossa. Yrityksen A haastateltavan mukaan toimittajilta tullaan vaatimaan entistä parempaa laitetuntemusta ja riskienhallintaa, kun yritys A liikkuu lähemmäksi asiakkaan liiketoimintaa. Toimittajat erikoistuvat siis teknologian toimittamiseen aikaisempaa enemmän. Haastateltavan mukaan yksi haaste toimitusketjussa on se, että suuri palveluita tuottava laitevalmistaja saattaa tulla merkittäväksi asiakkaaksi pienelle toimittajayritykselle, kun kehitetään uusia palveluita ja viedään uudet toimintatavat laajassa mittakaavassa käytäntöön.

Yrityksen B haastateltava totesi, että yritys on pyrkinyt siirtämään palvelutuotteen kehitysprojektissa vastuun yhdelle alihankkijalle siten, että tämä yksittäinen alihankkija ottaisi kokonaisvastuun ja koordinoisi itsenäisesti omia alihankkijoitaan työn toteuttamiseksi aikataulussa. Haastateltava näkee, että pienessä mittakaavassa tämä malli on toiminut hyvin, mutta totesi, että palvelutuotteen kansainvälistyessä ongelmia alkaa luultavasti esiintyä. Jos siis palvelutuotteen myynti lähtee laajenemaan kansainvälisesti, niin alihankkijakentässä on omat haasteensa. Yksi riski ja uhkakuva on alihankkijoiden liiketoiminnan taloudellinen tila. Yrityksessä B on siis todettu, että yhteen pieneen alihankkijayritykseen luottaminen kansainvälisessä palveluliiketoiminnassa on riski, sillä alihankkijalta ei tarvitse kuin lähteä yksi avainhenkilö pois tai tapahtua jokin onnettomuus, niin koko palveluntoimitusketju on vaikeuksissa. Yrityksessä on pyritty pienentämään riskiä sopimusten avulla, joiden perusteella alihankkijan työ on ostajan omaisuutta eli jos alihankkija ajautuu konkurssiin tai menettää avainhenkilönsä, niin yrityksellä B on mahdollisuus jatkaa työtä toisen alihankkijan kanssa. Haastateltava totesi, että ylipäätään palveluliiketoimintaan siirtyminen asettaa suuria vaatimuksia koko toimitusverkoston kehitykselle tulevaisuudessa. Ihmisten muutosvalmiuden lisäksi myös esimerkiksi tietojärjestelmien on tuettava siirtymää.

Lisäksi yrityksessä B nostettiin esille, että alihankkijoilta ostetussa työssä haasteena on erityisesti laadun ylläpitäminen, kun puhutaan palveluliiketoiminnasta. Toisaalta, kun tuodaan uusia palveluita markkinoille, niin tarvitaan uusia resursseja ja omien resurssien kasvattaminen ei välttämättä ole kaikista kustannustehokkain ratkaisu eli alihankkijan työvoimaa tullaan tarvitsemaan. Yrityksessä nähdään kuitenkin ongelmana se, että ei tarkalleen tiedetä onko alihankkijoilla kapasiteettia hoitaa kaikki tarvittava työ ja muut siihen liittyvät asiat. Alihankkijoiden käytössä haasteena on se, että asiakkaan ei pitäisi huomata eroa siinä käyttäkö palvelutuottaja apunaan alihankintaa vai ei. Palvelun laadun olisi siis pysyttävä samana ja palvelu pitäisi toimittaa samalla imagolla, jos se on tilattu yhdeltä yritykseltä. Palvelun myyjä on siis vastuussa alihankkijoidensa tekemästä työstä. Haastateltava kuitenkin muistutti, että alihankkijoiden kautta saadaan joustoa talouden sykleissä eli myös alihankinnan hyödyt on osattava ottaa huomioon. Alihankkijoiden käyttö kuitenkin vaatii panostamista muun muassa alihankkijoiden koulutukseen, sillä mitä laajemmassa mittakaavassa toimitaan, sitä suurempi haaste on palvelun laatutason ylläpitäminen.

Yrityksen C haastateltava totesi, että alihankkijakenttään kohdistuu kehitysodotuksia, sillä esimerkiksi asiakkaan tarpeisiin pitäisi pystyä reagoimaan ennakoivasti, jotta toimitusaikoja pystyttäisiin lyhentämään. Myös tiedonhallinta nähdään yrityksessä yhtenä alihankkijakentän haasteena, kun siirrytään toimittamaan laajempia palvelukokonaisuuksia. Alihankkijoiltakin odotetaan tällöin kattavampaa raportointia, vaikka on todettu, että se ei välttämättä ole alihankkijoiden intressi. Yrityksen C haastateltava korosti, että suunnittelu, ennakointi ja raportointi ovat asioita, jotka ulottuvat käytännön työtehtäviin asti ja näin ollen myös alihankkijan työntekijät on saatava motivoitua tiedonkeräykseen. Hyvänä puolena yrityksessä nähdään se, että suurella laitevalmistajalla on jo verkosto palveluliiketoimintaa varten olemassa, mutta haasteena on verkoston toimintakulttuurin muuttaminen proaktiivisemmaksi, jotta se tukisi paremmin palveluliiketoimintaa. Yrityksen C haastattelussa todettiin myös, että palveluliiketoiminnan kehityksessä merkittävä osa kehitystyöstä teetetään alihankinnassa ja vastuuta sekä liiketoimintariskiä on tietoisesti pyritty siirtämään alihankintaketjuun. Haastateltava totesi, että alihankintaketjulla on aivan erilaiset haasteet palveluliiketoimintaan siirryttäessä kuin suuremmilla yrityksillä, joilla palveluliiketoiminnasta on jo kokemusta.

Yrityksen D haastattelussa havaittiin, että esimerkiksi ohjelmisto- ja määrittelytyötä on teetetty alihankkijoilla palveluliiketoimintaa tukevan teknologian kehittämiseksi. Yrityksessä on todettu, että myöskään palveluliiketoiminnassa kaikkea ei kannata yrittää tehdä yksin, vaan kannattaa valita kumppaneiksi sellaiset alihankkijat, jotka ovat ennestään tuttuja ja joilla on kokemusta kulloinkin kyseessä olevasta kehitystyöstä. Haastattelussa todettiin, että yhdestä yrityksen D alihankkijasta on tullut sen pitkäaikainen kumppani juuri siitä syystä, että alihankkija ylläpitää yrityksen D kehittämää etävalvontajärjestelmää, jota hyödynnetään palveluliiketoiminnan kehityksessä.

Näiden havaintojen perusteella voidaan todeta, että laitetoimittajien liikkuminen syvemmälle palveluliiketoimintaan ilmenee seuraavasti toimitusverkostotasolla:

- *yrityksillä tarve laajemmalle verkostoitumiselle*
- *palvelukokonaisuutta saatetaan täydentää muiden yritysten palveluiden avulla*
- *toimitusketjussa tarvitaan yhteistä tavoiteasetantaa sekä tiedon- ja riskienhallintaa*
- *toimittajilta vaaditaan entistä parempaa laitetuntemusta*
- *alihankkijoiden koordinoitava omia alihankkijoitaan entistä laajemmin ja otettava kokonaisvastuu alihankintana toteutettavan työn hallinnasta*
- *alihankkijakentässä haasteita siirryttäessä kansainvälisille markkinoilla uusien palveluiden kanssa*
- *koko toimitusketjun tuettava palveluliiketoimintaan siirtymistä ihmisiä ja tietojärjestelmiä myöten*
- *alihankkijakentästä haetaan joustavuutta palveluliiketoimintaan*
- *liiketoiminnan riskiä pyritty siirtämään alihankintaverkostoon*
- *alihankkijoiden toteuttaman työn laadun hallinta haastavaa, mutta tärkeää, sillä asiakas osallistuu palvelutoimitusprosessiin*
- *tarve toimitusketjun proaktiivisemmalle toiminnalle*
- *verkoston toiminnassa kehitettävä erityisesti suunnittelua, ennakointia ja raportointia*
- *alihankintaverkostosta haetaan uusia kumppaneita palveluliiketoiminnan kehityksen tueksi täydentämään palvelutoimittajan osaamista*

Myös yritysten yhteisessä workshopissa todettiin, että kaikkien yritysten yhteinen tavoite on toimitusverkostojen globaali kehittäminen.

5.4. Yritysten tarpeet ja tavoitteet palveluliiketoiminnan kehittämiseksi

Tässä luvussa esitetyt haastatteluhavainnot voidaan koota yhteen ja todeta, että yrityksillä on seuraavia tarpeita ja tavoitteita palveluliiketoiminnan kehittämiseksi:

Taulukko 5: Haastatteluissa havaitut tarpeet ja tavoitteet palveluliiketoiminnan kehittämiseksi.

<i>Tarpeet & tavoitteet</i>	<i>Yritys A</i>	<i>Yritys B</i>	<i>Yritys C</i>	<i>Yritys D</i>
Asiakasorientoituneen toimintatavan kehittäminen	✓	✓	✓	✓
Asiakkaiden segmentointitarve	✓	✓		✓
Palveluliiketoiminnan kannattavuuden lisääminen	✓	✓	✓	✓
Tarve tuoda strategiset tavoitteet osaksi palveluliiketoimintaa		✓	✓	✓
Sisäisten prosessien kehitystarve	✓	✓	✓	✓
Palveluliiketoiminnan laajentamisen tarve	✓		✓	✓
Palveluportfolion hallinnan tarve		✓	✓	✓
Palveluliiketoiminnan tuen tarve yrityksessä		✓	✓	✓
Toimitusketjun kehittäminen	✓	✓	✓	✓

Lisäksi haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että muihin tärkeisiin tekijöihin, jotka ovat vaatimuksena yritysten tulevaisuuden palveluliiketoiminnan kehitykselle, kuuluvat seuraavat asiat:

- *teknologisten kyvykkyyksien säilyttäminen sekä*
- *monimuotoisten verkostosuhteiden hyödyntäminen yksittäisten palveluiden ja koko palveluliiketoiminnan kehityksessä*

Haastatteluiden perusteella voidaan siis todeta teknologisten kyvykkyyksien säilyttämisen olevan yksi edellytys yritysten palveluliiketoiminnan kehittämiseksi ja palveluliiketoiminnassa menestymiselle tulevaisuudessa. Yrityksissä nähdään, että laitekannan tunteminen tuo teollisuuden yrityksille kilpailuetua palveluliiketoiminnassa. Toisaalta tähän liittyy myös yritysten kyky hyödyntää teknologiaa palveluliiketoiminnan kehityksessä.

Lisäksi havaittiin, että asiakkailta on merkittävä rooli palveluiden kehittämisessä teollisuuden yrityksissä, mutta yhteistyö myös muiden verkostotoimijoiden kanssa on ollut hyödyksi palveluliiketoiminnan kehittämisessä. Näin ollen voidaan päätellä, että tulevaisuuden palveluliiketoiminnassa on huomioitava useampien erilaisten verkostosuhteiden merkitys palveluliiketoiminnan kehittämisessä erityisesti sen vuoksi, että siirtymien pidemmälle asiakasorientoituneeseen liiketoimintaan vaatii koko toimitusketjun hallintaa asiakkaille annettujen palvelulupausten pitämiseksi, kuten on havaittu kaikissa yrityksissä. Sama tarve nostettiin esiin myös yritysten yhteisessä workshopissa. Lisäksi

workshopissa todettiin, että yritysverkoston globaalien prosessien toiminnan täytyy tukea asiakkaalle annettuja palvelulupauksia. Taulukosta 5 on tärkeää havaita, että yritysten tarpeet ja tavoitteet palveluliiketoiminnan kehittämiseksi painottuvat hyvin samankaltaisiin teemoihin kaikissa neljässä case-yrityksessä. Lisäksi varsinkin toimitusketjun kehittämistä painotettiin myös workshopissa. Taulukkoon 6 on koottu yhteenveto case-yritysten toimitusverkoston kehittämiseen vaikuttavista tekijöistä.

Taulukko 6: Yritysten toimitusverkoston kehittämiseen vaikuttavat tekijät.

	<i>Yritys A</i>	<i>Yritys B</i>	<i>Yritys C</i>	<i>Yritys D</i>
Tärkeimmät toimijat palvelukehitysprosseissa	- asiakkaat - toimittajat - tutkimuslaitokset	- asiakkaat - korkeakoulut	- asiakkaat - toimittajat - tutkimuslaitokset - konsulttiyritykset	- asiakkaat - konsulttiyritykset - toimittajat
Tekijät, jotka lisäävät palveluiden toimitusverkoston kehitystarvetta	- siirtyminen laajempien kokonaisratkaisuiden toimitamiseen - tarvitaan myös muiden yritysten osaamista	- resurssijouoston etsiminen verkostoitumisen avulla - tarve jakaa riskiä - tarve asiakastytyväisyyden lisäämiseen	- tarve jakaa riskiä - tarve ennakoiivaan toimintaan	- tarvitaan kumppanuuksia palveluliiketoiminnan tueksi - tarve vastuun ja työn jakamiseen - tarve ennakoiivaan toimintaan
Tekijät, jotka vaikuttavat toimittajayhteistyön lisäämiseen palveluliiketoimintaa kehitettäessä	- oman osaamisen täydentäminen alihankkijoiden kyvykkyyksillä - tarve alihankkijoiden erikoistumiseen tuotteisiin ja teknologiaan	- tarve työn laadun standardointiin - halutaan taata asiakastytyväisyys - tarve yhteiselle imagolle asiakkaan suuntaan	- tarve toimitusaikojen lyhentämiseksi - yhteinen tiedonhallinta toiminnan kehittämiseksi	- oman osaamisen täydentäminen alihankkijan kyvykkyyksillä - palveluliiketoimintaa tukevaa teknologiaa alihankkijoilta
Mahdolliset riskitekijät yritysten toimittajakentässä siirryttäessä pidemmälle palveluliiketoiminnassa	- kansainvälistymisen haaste - palvelutuottajasta tulossa suuri asiakas pienille toimittajaryityksille	- kansainvälistymisen haaste - toimittajien liiketoiminnan taloudellinen tila - toimittajien kyvykkyydet riippuvat avainhenkilöiden osaamisesta	- toimittajilla ei välttämättä intressiä kehittää toimintaansa haluttuun suuntaan - pienien toimittajaryitysten kokemus palveluliiketoiminnasta	- palveluliiketoiminnan ja palveluoperaatioiden kansainvälistymisen vaatimat kehitysodotukset kohdistettu vain omaan organisaatioon huomioiden alihankkijoiden valmiuksia

Taulukosta 6 voidaan havaita, että kaikissa case-yrityksissä ei ole erityisesti pyritty siirtämään useita eri toimijoita palveluliiketoiminnan kehitykseen. Siitä huolimatta palvelullistuminen kohdistaa muotospaineita yritysten toimitusverkostoon ja jokaisessa yrityksessä erityisesti toimittajayhteistyön lisäämiseen vaikuttaa monia eri tekijöitä. Toimittajakentässä on myös havaittavissa useampia riskitekijöitä, kun case-yritykset siirtyvät pidemmälle palveluliiketoiminnassa kansainvälisillä markkinoilla.

6. TULOKSET: PALVELULIIKETOIMINNAN KEHITTÄMINEN STRATEGISESSA VERKOSTOSSA

Tässä luvussa käsitellään aluksi strategisen yritysverkoston mahdollisuuksia palveluliiketoiminnan kehittämiseksi ja luvussa 6.1.3 esitetään konkreettiset palveluliiketoiminnan avainalueet, joihin tutkimuksen perusteella pitäisi keskittyä yhteistyöfoorumilla. Lopuksi luvussa 6.2 nostetaan esiin mahdollisia verkoston jännitteitä ja toisaalta tapoja tukea ja johtaa verkostoa yhteistyön mahdollistamiseksi.

6.1. Yhteistyön mahdollisuudet

6.1.1. Yhteistyön kohdentaminen kilpailevien yritysten verkostossa

Yrityksen A haastateltava totesi, että verkostoyhteistyötä voitaisiin kohdentaa hyvien toimintatapojen jakamiseen, sillä palvelut kehittyvät nopeasti. Yrityksen B haastattelussa taas painotettiin sitä, että kilpailevat yritykset voivat tehdä yhteistyötä, jos tekeminen suunnataan riittävän kauaksi tulevaisuuteen. Haastateltava totesi, että lyhyen tähtäimen kehitystyössä on huomioitava sopimukset ja monia muita asioita, joten yhteistyön fokuksen tulisi olla yleisen tutkimuksen tasolla eikä kehityksen tasolla. Myös yrityksessä C mainittiin, että verkostossa ei kannata keskittyä jakamaan valmiita konsepteja, vaan keskustelu tulisi pitää muulla tasolla. Lisäksi yhteistyön pitäisi aina keskittyä johonkin tiettyyn palveluliiketoiminnan teemaan, sillä palveluliiketoimintaan kuuluu niin paljon erilaisia asioita, että kaikkia ei pystytä käsittelemään kerralla.

Yrityksen D mukaan yhteisessä palveluliiketoiminnan kehityksessä pitäisi pyrkiä vaikuttamaan koko tekniikan alaan ja perinteiseen tapaan ajatella. Haastattelussa nousi esiin, että työskentelyn tulisi muuttua siten, että se palvelee uudenlaisen liiketoiminnan tarpeita. Yleisesti siis ajattelua pitäisi pystyä muuttamaan kohti tuotteen elinkaariajattelua. Ajattelumallin muuttaminen voi kuitenkin olla haastavaa, sillä puhtaaseen tuotemyyntiin perustuvassa liiketoiminnassa tuote on ollut kaiken ydin ja sen avulla on kilpailtu markkinoilla. Haastattelussa nostettiin esiin, että yritykset voisivat keskittyä palveluliiketoiminnan mahdollistavan teknologian kehitykseen ja näin ollen jokainen yritys voisi itsenäisesti yhdistää kehitetyn teknologian haluamiinsa liiketoimintamalleihin ansaintamahdollisuuden hyödyntämiseksi. Myös yrityksen C haastateltava totesi, että liiketoiminnallista hyötyä yritykset saavuttavat vasta sitten, kun pystyvät hyödyntämään yhdessä kehitettyjä ratkaisuja.

Yrityksessä D perusteltiin mahdollistavan teknologian yhteistä kehittämistä sillä, että palveluliiketoiminnassa teknologia vain mahdollistaa liiketoiminnan ja todellinen ydin on kuitenkin palveluliiketoiminnan logiikan suunnittelussa. Teknologia ei siis palveluliiketoiminnassa tee eroa yritysten välille.

6.1.2. Yhteiset palveluliiketoiminnan kehityskohteet

Haastatteluiden perusteella yritysverkoston yhteiset aiheet palveluliiketoiminnan kehittämiseksi voidaan jakaa seuraaviin teemoihin:

- *palveluliiketoiminnan mahdollistavan teknologian kehitys*
- *toimintaympäristöön liittyvät aiheet*
- *palveluiden toimitustapoihin ja palveluprosessien kehitykseen liittyvät aiheet*
- *koulutus*

Yrityksen B haastateltavan mukaan strategisessa yritysverkostossa on todella potentiaalia palveluliiketoiminnan kehittämiseen ja yksi mahdollinen yhteistyöalue on koneisiin lisätyn automaation antaman lisätiedon hyödyntäminen palveluliiketoiminnan kehityksessä. Haastateltava huomautti, että automaatioon sisältyy sekä laitteisto- että ohjelmistopuoli ja erityisesti käyttöliittymien suunnittelussa olisi huomioitava käytettävyyttä, sillä koneiden käyttäjät eivät välttämättä ole perinteisiä tietokoneen käyttäjiä. Lisäksi haastateltava mainitsee yhteiseksi aiheeksi koneisiin liittyvän tiedonkeräykseen sekä ympäristöön ja turvallisuuteen painottuvien automaatioalustojen kehityksen, sillä verkoston yritykset eivät saa kilpailuetua kehittämällä kyseisiä automaatiotratkaisuja yksin.

Yrityksen C haastateltava nosti esiin mahdollisuuden kehittää teknisiä ratkaisuja erilaisiin palveluliiketoiminnan turvallisuuteen liittyviin tilanteisiin, kuten tuentaan, nostoihin, kiinnittämiseen ja henkilökohtaisiin suojaimiin. Lisäksi yrityksen D haastattelussa nousi esille, että standardointi on osa-alue, jossa voitaisiin tehdä yhteistyötä. Mitä nopeammin saadaan yhteiset standardit esimerkiksi etäteknologiaan, turvallisuuteen ja laitteiden ohjeisiin, sitä nopeammin yritykset pääsevät hyödyntämään kyseisiä standardeja ja mahdollistavaa teknologiaa haluamallaan tavalla. Haastattelussa korostui, että tällä tavalla saadaan nopeammin tuloksia asiakkaalle ja kaikkien yritysten ei tarvitse keskittyä kehittämään omia standardejaan. Tällä tavoin yritykset pystyvät siis keskittymään yhdessä kehitetyn teknologian ja standardien hyödyntämiseen ja asiakkaiden kokema lisäarvo kasvaa, kun asiakkaan ei tarvitse käyttää useampia eri järjestelmiä. Yrityksessä D painotettiin, että arvontuotantoa ja palveluliiketoiminnan mahdollistavaa teknologia ei pitäisi sotkea keskenään, sillä ansaintalogiikkaan liittyvät asiat voidaan jättää yksittäisten pohdittavaksi sen jälkeen, kun teknologia on kehitetty.

Yrityksen A haastattelussa mahdolliseksi yhteistyöaiheeksi todettiin liiketoimintaympäristön ja muiden alojen tarkkailu. Haastateltava painotti, että kilpailevien yritysten kans-

sa ei kannata tehdä lainkaan yhteistyötä, mutta siitä huolimatta yritysten on hyvä tietää mitä alalla tapahtuu ja olla sen vuoksi verkostoissa läsnä. Tosin haastateltava mainitsi myös, että palveluliiketoiminnassa on myös paljon sellaista, jota kilpailijat eivät pysty kopiaamaan.

Palveluiden toimitustapoihin ja palveluprosesseihin liittyy haastatteluissa esille nousseet ympäristö-, turvallisuus- ja tila-asiat sekä koneiden älykäs liikkuminen. Esimerkiksi yrityksen B haastateltava totesi, että palveluliiketoiminnan turvallisuus- ja ympäristöasiat, kuten melu-, pöly- ja päästöongelmiin tarttuminen, ovat yhteisiä kehityksen kohteita. Myös yrityksen C haastateltava oli samoilla linjoilla ja korosti työsuojelun olevan tärkeä palveluliiketoiminnan osa-alue. Haastateltava mainitsi, että yritysverkostossa voitaisiin käynnistää suurempikin ohjelma palveluliiketoiminnan turvallisuusasioihin liittyen. Tähän teemaan liittyy myös tila-asiat, jotka käsittävät muun muassa työympäristön siisteyden ja sen vaikutuksen turvallisuuteen. Haastateltava myös huomautti, että ympäristöasioihin liittyviä teknisiä ratkaisuja tai toimintatapoja ei ole kohdistettu palveluliiketoimintaan eli yksi mahdollinen yhteinen kehityskohde on palveluliiketoiminnan ympäristövaikutukset ja niiden minimointi.

Yrityksen B haastateltava nosti esiin koneiden älykkääseen liikkumiseen liittyvät kehityskohteet. Eli verkostossa yritykset voisivat yhdessä selvittää sitä, miten koneita liikutetaan siten, että huoltohenkilökunnan ja muiden ihmisten läsnäolo saadaan minimoitua ja koneet ovat oikeassa paikassa toisiinsa nähden ja huoltoja ajatellen.

Yrityksen B haastateltava totesi myös koneiden käyttäjäkoulutusten olevan yksi potentiaalinen kehitysaihe. Myös yrityksissä C ja D nostettiin esiin koulutusasiat yhteisenä aiheena. Yrityksen D haastattelussa huomautettiin, että verkostossa voitaisiin keskittyä siihen, miten palveluliiketoimintaan liittyviä asioita opetetaan laitteiden omistajille ja käyttäjille. Tämä olisi aihealue, josta kaikkien palvelutuottajien olisi mahdollista hyötyä ja toiminta näyttäisi yhtenäiseltä asiakkaan suuntaan. Lisäksi yrityksen D haastattelussa painotettiin, että strateginen verkosto voisi vaikuttaa ylipäätään alan koulutusohjelmiin ja siihen miten koulutetaan. Yrityksen D haastateltava kuvasi koulutustarvetta seuraavasti:

”Yksi asia, joka on havaittavissa ja joka on yhteinen kaikille teollisuusaloille, on tuleva pula teknisesti taitavista työntekijöistä. [...] Joten perinteisessä palveluliiketoiminnassa, kun puhutaan ylläpidosta ja kenttäpalveluista, haasteena on näiden henkilöiden löytäminen, sillä koneista on tulossa jatkuvasti monimutkaisempia ja toiminnasta globaalimpaa. Eli koko ajan on enemmän ja enemmän markkinoita, jotka täytyy pystyä kattamaan entistä laajemmin. Ja on siis vaje sekä suunnitteluhenkilöistä että teknisistä taidoista.”

6.1.3. Avainalueet palveluliiketoiminnan kehittämisessä

Workshopissa täydennettiin haastattelujen tuloksia ja tunnistettiin yritysten tarpeiden mukaan tärkeimmät palveluliiketoiminnan kehityksen aihealueet, joita voidaan käsitellä strategisessa verkostossa yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa. Nämä palveluliiketoiminnan kehityksen avainalueet ovat:

Palveluliiketoiminnan turvallisuuskysymykset ja turvallisten, teknisten ratkaisujen kehittäminen palveluliiketoiminnan tueksi. Turvallisuus mainittiin workshopissa olevan ehdottomasti yksi palveluliiketoiminnan alue, joka on yhteinen kaikille verkoston yrityksille. Aiheen merkitystä perusteltiin myös sillä, että se asettaa merkittäviä ehtoja palveluliiketoiminnan kehittämiseksi. Lisäksi yrityksissä nähdään, että palveluliiketoiminnan turvallisuusasioissa on selkeä kehitystarve. Turvallisuus liittyy erityisesti koneiden suunnitteluun turvallisuuden näkökulmasta sekä huollon turvalliseen toteutukseen.

Palveluliiketoiminnan tunnuslukujen ja kustannusrakenteen selkeyttäminen sekä viestintä asiakkaalle. Workshopissa todettiin, että palveluliiketoiminnassa ajattelu pitäisi saada käännettyä hinnasta kohti elinkaarikustannusajattelua. Erityisesti olisi pystyttävä huomioimaan koneen arvon säilyttämisen ja maksimoinnin sekä menetetyt koneajan merkitys. Näin ollen palveluiden kustannusrakenne pitäisi saada avattua ja mittaamista tulisi pystyä konkretisoimaan yksinkertaisten tunnuslukumallien ja mittaristojen avulla. Workshopissa nostettiin esiin, että alalle pitäisi pystyä kehittämään yhteinen rautalan-kamalli palveluliiketoiminnan kustannuslaskentaa ja toiminnan mittaamista varten. Myös käsitteistö pitäisi saada selkeämmäksi. Lisäksi olisi pystyttävä selvittämään ja havainnollistamaan kokonaiselinkaaritehokas laitteen käytettävyyttä konkreettisella tasolla, yksinkertaisesti esitettynä.

Tekniseen palveluosaamiseen vaikuttaminen. Myös workshopissa havaittiin koulutustarpeen olevan yhteinen aihe kaikille verkoston yrityksille. Workshopissa korostettiin, että palveluliiketoiminnassa kaikki on kiinni ihmisistä ja erityisesti huoltomiesten osaamisesta. Näin ollen on koko alan etu, jos vaikutetaan koulutukseen ja koulutustarjontaan. Lisäksi pitäisi vaikuttaa siihen, miten palveluliiketoiminnan turvallisuusasiat saadaan vietyä osaksi koulusta. Workshopissa todettiin, että opiskelijoiden ajatukset palveluliiketoimintaan liittyvän työn luonteesta olisi saatava muuttumaan. Työn imagoon pitäisi siis pystyä vaikuttamaan ja saada opiskelijat ymmärtämään, että työ vaatii teknistä osaamista kompleksisista tuotteista.

Koneiden käyttäjäkoulutukset. Workshopissa havaittiin myös käyttäjäkoulutusten olevan yhteinen aihealue verkoston yrityksille. Workshopissa nostettiin esille, että oppimisympäristöjen perustamiseen voitaisiin tehdä yhteisiä investointeja sen sijaan, että yritykset investoisivat niihin yksin. Yhteisiä käyttäjäkoulutuksen oppimisympäristöjä perusteltiin myös sillä, että yritysten koulutustarve saattaa olla vain hetkittäinen ja in-

vestointi oman oppimisympäristön perustamiseen ei välttämättä olisi kannattava yksittäiselle yritykselle. Lisäksi mainittiin, että yhteisen oppimisympäristön perustamisessa voitaisiin hyödyntää verkostoyritysten ulkopuolelta hankittuja pedagogisia taitoja.

Kokemusten jakaminen verkoston sisällä. Workshopissa todettiin, että yritysten välillä pitäisi tapahtua enemmän tiedon jakamista esimerkiksi yhteisen tietopankin avulla. Näin ollen yksittäisten yritysten tiedon hankintaan käyttämä aika vähenisi ja yritykset voisivat oppia toistensa kokemuksista. Tarvetta perusteltiin muun muassa sillä, että eri maisissa on oma lainsäädäntönsä ja tapansa toimia. Kokemuksia jakamalla jokaisen yrityksen ei tarvitsisi itsenäisesti opetella miten kullakin markkina-alueella toimitaan, vaan yhteisen ohjeiston avulla pystyttäisiin helposti selvittämään mitä esimerkiksi huoltomiehien koulutukselta vaaditaan eri alueilla. Kokemusten vaihtamiseen liittyy myös mentorointi eli workshopissa todettiin, että yritykset voisivat oppia toisiltaan työkierron avulla. Tämä tarkoittaa, että joku työntekijöistä siirtyisi väliaikaisesti työskentelemään toiseen yritykseen. Lisäksi workshopissa mainittiin, että jos yritykset ovat samassa palveluliiketoiminnan kehitysvaiheessa, niin olisi mahdollista tehdä ajatustenvaihtoa myös hinnoitteluun ja hyviin yhteistyökumppaneihin liittyen. Ajatuksena oli, että kaikki verkoston yritykset hyötyisivät, jos jaettaisiin tietoa hyväksi havaituista, luotettavista toimittajista. Lisäksi verkoston sisällä olisi mahdollista kehittää erilaisia verkostoja ja etsiä sitä kautta potentiaalisia kumppaneita, jotta ei jäätäisi yhden kortin varaan palveluliiketoiminnan kehityksessä. Myös kumppanuuksien muodostaminen verkoston sisällä nähtiin mielenkiintoisena tilanteessa, jossa yritykset toimivat samalla asiakassegmentillä, mutta eivät kilpaile keskenään. Kokemusten jakamiseen liittyy myös kansainvälinen benchmarking, jonka avulla voitaisiin verrata verkoston suomalaisia teollisuusyrityksiä kansainvälisesti menestyneisiin teollisuuden yrityksiin, jotka saattavat olla jopa toiselta toimialalta.

Erilaisten asiakkaiden kulttuuriset erityispiirteet toimialalla. Workshopissa nostettiin esiin, että asiakkailla on aivan erilaisia toimintakulttuureja. Näin ollen verkostossa voitaisiin käsitellä myös erilaisia ratkaisuja, jotka sopivat erityyppisiin asiakaskulttuureihin. Haasteena on, että asiakkaisiin kuuluu toisaalta suuria yrityksiä, toisaalta pieniä sukulaisyrityksiä ja toisaalta kaivoksia ja satamia. Näin ollen asiakkaissa on merkittäviä eroja.

Näistä osa-alueista palveluliiketoiminnan turvallisuuskysymykset ja turvallisten, teknisten ratkaisujen kehittäminen palveluliiketoiminnan tueksi, palveluliiketoiminnan tunnuslukujen ja kustannusrakenteen selkeyttäminen sekä viestintä asiakkaalle, kokemusten jakaminen verkoston sisällä, erilaisten asiakkaiden kulttuuriset erityispiirteet toimialalla ja tekniseen palveluosaamiseen vaikuttaminen priorisoitiin tärkeimmiksi kehitysaikoina.

Workshopin päätteeksi todettiin, että kaikilla yrityksillä on yksi yhteinen tavoite palveluliiketoiminnan kehitykselle:

”Suomen teollisuuden palveluliiketoiminnan edelläkävijyyden ja kilpailukyvyyn edistäminen kansainvälisesti”

Workshopissa todettiin myös, että varsinainen sovellusvaihe jää yksittäisten yritysten vastuulle, mutta yleinen keskustelu ja tutkimus tapahtuu verkostossa. Verkoston pitäisi siis keskittyä yleisesti toimialan palveluliiketoiminnan kehittämiseen, sillä suurena uhkakuvana nähdään kehityksen tahti kansainvälisesti eli tässä kehityksessä pitäisi siis pysyä mukana. Toisaalta uhkana ovat myös ulkopuoliset, palvelutuottamiseen erikoistuneet yritykset, jotka saattavat alkaa valtaamaan alaa. Tällä hetkellä nähdään, että kyseiset toimijat ovat vain paikallisia, mutta uhka on silti olemassa. Workshopissa tosin todettiin, että laitevalmistajilla on teknologisen osaamisen perusteella etulyöntiasema palveluliiketoiminnan kehityksessä puhtaisiin palvelutuottajiin verrattuna.

6.2. Verkostoyhteistyön mahdollistaminen

6.2.1. Verkoston jännitteet

Haastatteluissa käsiteltiin myös mahdollisia jännitteitä ja haasteita, joita voidaan kohdata strategisessa verkostossa, jossa on läsnä myös kilpailevia yrityksiä. Esimerkiksi yrityksessä A on havaittu, että yhteistyö ja tiedonjakaminen ei aina tällaisessa ympäristössä ole ollut aitoa ja tasapuolista ja yrityksessä B todettiin, että mitä lähemmäksi myyntirajapintaa keskustelussa siirrytään, sitä vähemmän voidaan olla tekemisissä kilpailijoiden kanssa. Oman osaamisen suojaaminen nähdään siis yrityksessä tärkeänä asiana. Toisaalta myös kilpailulainsäädäntö rajoittaa yhteistyötä.

Yrityksen C haastateltava huomautti, että strategisen verkoston keskustelu saattaa helposti siirtyä liian yleiselle tasolle, vaikka juuri palveluliiketoiminnassa pitäisi pystyä käsittelemään käytännön asioita. Yrityksessä kokemusten vaihtaminen toisten yritysten kanssa nähdään tärkeänä, mutta haastavana toteuttaa. Erityisesti ei haluta keskustella aiheista, jotka liittyvät yrityksen kilpailuun. Myös yrityksen D haastattelussa painotettiin, että verkoston yrityksillä tulee olla aito tarve toimia yhdessä, muutoin yritykset suojelevat omaa liiketoimintaansa ja yhteistyö ei toimi, vaikka verkostossa pyrittäisiinkin olemaan avoimia.

6.2.2. Verkoston tukeminen ja johtaminen yhteistyön mahdollistamiseksi

Kun haastatteluissa käsiteltiin asioita, joiden avulla yritysten välinen, palveluliiketoimintaan keskittynyt yhteistyö saataisiin toimimaan parhaimmalla mahdollisella tavalla strategisessa verkostossa, nousi esiin verkoston organisointiin ja johtamiseen liittyviä kehitysideoita.

Verkoston organisointiin liittyen esimerkiksi yrityksen A haastattelussa esitettiin, että palveluliiketoiminnan kehittämiseen voitaisiin hyödyntää yritysveroista verkostotoimintaa eli valittaisiin 2 - 3 yritystä johtavaan rooliin. Lisäksi olisi mahdollista muodostaa pienempiä ryhmiä verkoston sisällä ja näin ollen näissä pienemmissä ryhmissä voitaisiin jakaa tietoa ilman pelkoa siitä, että kilpailuetuun liittyvistä asioista valuisi tietoa kilpailijalle yritykselle. Haastateltava ehdotti, että osa tiedosta jäisi pienryhmän sisälle ja osa jaettaisiin koko yritysverkoston käyttöön. Yritysten ryhmittelyn tulisi perustua yritysten palveluliiketoiminnan kehitysvaiheeseen. Myös yrityksen B haastattelussa nostettiin esiin, että sovelluspuoli voisi ohjata kehitystä verkostossa.

Verkoston johtamiseen esitettiin useampia mahdollisia toimintatapoja. Esimerkiksi yrityksessä B nostettiin esiin verkostostrategian jatkuvan terävöittämisen merkitys sekä pyrkimys sellaisten hankkeiden toteuttamiseen, joihin osallistuu mahdollisimman paljon jäsenyritysten henkilöitä. Haastateltava totesi myös, että hankkeiden on palveltava mahdollisimman montaa verkoston jäsenyritystä. Lisäksi yrityksen D haastatteluissa korostettiin, että yritysverkostossa pitäisi koordinoida rahoitusta palveluliiketoiminnan mahdollistavan teknologian kehitykseen ja että yhteistyö on kohdistettava teemoihin, jotka ovat jäsenyrityksille ajankohtaisia, tärkeitä ja yhteisiä. Yrityksen A haastateltava totesi luottamuksen rakentamisen olevan tärkeää verkostotoiminnan mahdollistamiseksi.

Yksittäisiltä yrityksiltä yhteistyö vaatii yrityksen A mukaan aitoa halua panostaa yhteistyöhön sekä yrityksen B mukaan aktiivista pyrkimystä panostaa siihen, mitä verkostossa tehdään tai tulevaisuudessa tavoitellaan. Lisäksi yrityksen C haastattelussa nousi esille, että jäsenyritysten sisältä on löydettävä oikeat henkilöt osallistumaan yhteistyöverkoston toimintaan.

7. TULOSTEN JA TYÖN TARKASTELU

Työn tuloksia tarkastellaan tässä luvussa teoriaosassa (luku 4.3) muodostetun viitekehysten kautta. Tämän jälkeen arvioidaan työn tieteellistä kontribuutiota ja esitetään toimenpidesuositukset strategiselle verkostolle. Lopuksi käsitellään työn mahdollisia rajoitteita sekä esitetään jatkotutkimusaiheita teoreettisiin ja empiirisiin lähtökohtiin perustuen.

7.1. Tulosten tarkastelu viitekehysten kautta

7.1.1. Tulosten arviointi yritysten tarpeiden ja tavoitteiden kautta

Luvussa 1.4 työn päätutkimuskysymys määriteltiin seuraavasti:

Millaisia tarpeita ja tavoitteita yritysverkoston jäsenet asettavat palveluliiketoiminnan kehittämiseksi?

Tutkimuskysymyksen tarkastelu voidaan tehdä alustavan viitekehysten kautta, joka kuvattiin luvussa 4.3. Viitekehyksessä määriteltiin aikaisempaan teoriakatsaukseen perustuen, että teollisuuden palveluliiketoiminnan kehityksessä olisi kiinnitettävä olemassa olevien kehityssuuntien lisäksi erityistä huomiota seuraaviin aihealueisiin:

- *tuote- ja palveluliiketoiminnan yhteinen kehittäminen*
- *monipuolisten verkostosuhteiden kehittäminen*
- *useampien palveluiden hallinta*
- *teknologisen osaamisen hyödyntäminen palveluliiketoiminnan kehityksessä*
- *yrityksen sisäisten prosessien kehitys*

Nämä ovat siis palveluliiketoiminnan aihealueita, jotka on kirjallisuudessa tunnistettu, mutta jotka ovat saaneet vasta vähän huomiota alan tutkimuksessa. Kyseisten osa-alueiden kehitystarve on kuitenkin havaittavissa tutkimusten perusteella (ks. esim. Oliva & Kallenberg 2003; Syson & Perks 2004; Brady et al. 2005; Kohlnborn et al. 2009; Artto et al. 2008; Brax & Jonsson 2009). Case-tutkimusten perusteella havaittiin, että yritysten palveluliiketoiminnan kehitystarpeet ja tavoitteet kulminoituivat pääasiallisesti seuraaviin osa-alueisiin (5.4):

- *asiakasorientoituneen toimintatavan kehittäminen*
- *asiakkaiden segmentointitarve*

- *palveluliiketoiminnan kannattavuuden lisääminen*
- *tarve tuoda strategiset tavoitteet osaksi palveluliiketoimintaa*
- *sisäisten prosessien kehitystarve*
- *palveluliiketoiminnan laajentamisen tarve*
- *palveluportfolion hallinnan tarve*
- *palveluliiketoiminnan tuen tarve yrityksessä*
- *toimitusketjun kehittäminen*

Lisäksi havaittiin, että yritysten vaatimuksena palveluliiketoiminnan kehittämiseksi oli teknologisten kyvykkyyksien säilyttäminen ja monimuotoisten verkostosuhteiden hyödyntäminen palveluiden ja palveluliiketoiminnan kehityksessä.

Empiriahavainnoista monimuotoisten verkostosuhteiden kehittäminen, teknologisen osaamisen ylläpito, palveluportfolion hallinnan tarve ja sisäisten prosessien kehitys tukevat teorian pohjalta tehtyjä johtopäätöksiä. Olemassa olevan teorian perusteella todettiin, että teollisuusyritysten olisi keskityttävä laajemmin verkostosuhteidensa kehittämiseen asiakas-toimittajasuhteiden lisäksi, omaksuttava strategisempi näkökulma palvelutarjonnan hallintaan yhtenä kokonaisuutena eikä niinkään yksittäisinä palveluina ja kehitettävä sisäisiä prosessejaan, kulttuuria ja liiketoimintamalleja myöten, tukemaan paremmin palveluliiketoimintaa (Syson & Perks 2004; Kandampully 2002; Tsang 2002; Kohlnborn et al. 2009; Brady et al. 2005; Palo 2009; Hyötyläinen & Nuutinen 2010).

Myös case-tutkimusten perusteella todettiin, että useammilla palveluntoimitusverkostoon kuuluvilla osapuolilla eli asiakkailta, toimittajilla, korkeakouluilla sekä konsulttiyrityksillä on ollut vaikutusta niin yksittäisten palveluiden kuin koko palveluliiketoiminnan kehittämiseen (5.3.1). Monipuolisten verkostosuhteiden lisäksi tarvitaan tukea organisaation sisällä palveluliiketoiminnan kehittämiseen (5.1.4 ja 5.2.2). Lisäksi havaittiin, että yrityksillä on tarve palveluportfolion hallinnalle, sillä liiketoiminnan kannattavuus ja riskienhallinta nähdään tärkeänä osana palvelutuottamista (5.1.4). Tämä viittaa siihen, että palveluliiketoiminnassa olisi siirryttävä strategiseen liiketoiminnan tarkasteluun sen sijaan, että toimitetaan yksittäisiä palveluita yksittäisille asiakkaille reagoimalla viiveellä asiakaskohtaisiin tarpeisiin. Lisäksi teknologisen osaamisen ylläpito nähtiin tärkeänä osana palveluliiketoiminnassa menestymistä, sillä nopeasti kehittyvien tuotteiden ylläpito vaatii tuotetuntemusta ja sen lisäksi teknologiaa voidaan hyödyntää itsessään palveluliiketoiminnan kehityksessä (5.1.4). Tätä näkökulmaa käsiteltiin teoriaosan luvussa 3.1.1 ja 3.2.2, joissa todettiin, että yritysten olisi onnistuttava yhdistämään teknologinen osaaminen palveluliiketoimintaan kilpailuedun saavuttamiseksi (ks. esim. Arto et al. 2008; Brax & Jonsson 2009; Gremyr et al. 2010). Jos teknologinen osaaminen menetetään, on mahdollista, että yritys ei pysy teknologisesti kompleksisten laitteiden kehityksessä mukana ja toisaalta menettää osan liiketoiminnastaan, sillä merkittävä osa teollisuuden palveluliiketoiminnasta tulee edelleen vara- ja kulutusosien

myynnistä (5.1.2). Näin ollen tuote- ja palveluliiketoiminnan kehitystä olisi tehtävä yhteistyössä onnistuneen lopputuloksen aikaansaamiseksi, kuten luvussa 3.5 todettiin.

Kirjallisuudessa on laajalti dominoinut asiakas- ja markkinointiorientoitunut näkökulma teollisuuden palveluliiketoiminnan kehitykseen (ks. esim. Vargo & Lusch 2008; Lusch et al. 2007; Cova & Salle 2008; Grönroos 2006; Oliva & Kallenberg 2003). Myös case-tutkimusten perusteella yrityksillä on selkeä tarve kehittää asiakasorientoitunutta toimintatapaa ja yritykset pyrkivät liikkumaan kohti asiakkaan prosesseja tavoitteenaan solmia pitkäaikaisia asiakassuhteita (5.1.2 ja 5.1.3). Toisaalta tutkimuksessa havaittiin, että yrityksillä on myös tarve segmentoida asiakkaitaan, lisätä palveluliiketoiminnan kannattavuutta ja tuoda strategiset tavoitteet osaksi palveluliiketoimintaa. Tämä tarkoittaa, että yritykset ovat havainneet asiakkailla olevan erilaisia tarpeita, valmiuksia ja halukkuutta vastaanottaa palveluita ja solmia pidempi aikaisia palvelusuhteita toimittajayrityksen kanssa. On havaittu, että palveluntuottamisen ei pitäisi olla itseisarvo, vaan kannattavaa liiketoimintaa, johon kohdistetaan myös tehokkuutta lisääviä toimenpiteitä. (5.1.3.) Tämä nostaa esiin mielenkiintoisen kysymyksen siitä, onko kaikkien asiakkaiden kanssa edes kannattavaa solmia pitkäaikaisia, syviä asiakassuhteita palveluliiketoiminnassa, jos yritysten tavoitteet eivät tue toisiaan? Tätä näkökulmaa ei juuri ole käsitelty alan kirjallisuudessa markkinointiorientoituneen näkökulman vallatessa alaa.

Kirjallisuudessa on esitetty vaiheittain eteneviä malleja siitä, miten yritysten on mahdollista liikkua kohti asiakkaan prosesseja ja lopulta siirtyä vastaamaan täysin loppukäyttäjän operaatioista (ks. esim. Oliva & Kallenberg 2003). Case-tutkimusten perusteella tehtiin kuitenkin mielenkiintoinen havainto, joka antaa viitteitä siitä, että kaikki yritykset eivät ole valmiita tai halukkaita ottamaan vastuuta asiakkaan operaatioista, sillä asiakkaan liiketoiminta nähdään asiakkaan, eikä palveluita tarjoavan teollisuusyrityksen, ydinosaamisena (5.1.3). Tämä on merkittävä tutkimustulos, joka viittaa siihen, että yrityksillä on tarve lähestyä palveluliiketoiminnan kehitystä strategisista lähtökohdista eikä ainoastaan liikkua palveluliiketoiminnassa niin pitkälle asiakasorientoituneessa palvelumallissa kuin mahdollista. Asia, jonka asiakasorientoituneet palvelumallit (ks. esim. Oliva & Kallenberg 2003; Neu & Brown 2005) myös jättävät huomioimatta, on teollisuusyritysten tarve laajentaa palveluliiketoimintaansa, joka tapahtuu palveluportfoliota laajentamalla ja uusien asiakkaiden kautta (5.1.3). Palveluliiketoiminnan laajentaminen ei siis aina viittaa yrityksen liikkumiseen tuote-palvelujatkumossa, vaan on ehkä merkki siitä, että palveluportfolio laajenee eri suuntiin ja vaati näin ollen parempaa hallintaa ja ennakoivaa otetta, kuten käsiteltiin teorialuvussa 3.1.4 (ks. esim. Kohlborn et al. 2009).

7.1.2. Tulosten arviointi verkostonäkökulmasta

Case-tutkimuksissa nousi esiin yksi täysin uusi aihealue, johon olemassa olevassa kirjallisuudessa ei olla juurikaan kiinnitetty huomiota. Vahvemmin kohti palveluliiketoimintaa siirryttäessä yritysten kehitystarve kohdistuu myös toimitusketjun hallintaan monin eri tavoin ja toimitusketjussa tapahtuu erilaisia muutoksia (5.1.3 ja 5.3.2, 5.4). Kirjalli-

suudessa on laajalti käsitelty uuden palvelun kehitysprosesseja sekä niiden menestystekijöitä ja todettu, että asiakkaan sitouttaminen kehitysprosessiin on tärkeää (ks. esim. Alam 2006; Johnes & Storey 1998; Perks & Riihela 2004). Lisäksi on havaittu, että yritysverkostossa olisi kiinnitettävä huomiota myös muihin toimijoihin kuin asiakkaisiin eli hyödynnettävä sekä useampia verkostosuhteita palveluliiketoiminnan kehittämisessä että erilaisia verkostoja kuten teoriaosassa käsiteltiin (ks. esim. Syson & Perks 2004; de Vries 2006; Palo 2009; Rusanen 2009; Möller et al. 2005; Perks & Easton 2000; Gnyawali & Park 2009) ja empiriatulosten pohjalta havaittiin (5.3.1). Olemassa olevassa kirjallisuudessa ei ole kuitenkaan kiinnitetty huomiota yritysten toimitusverkostoissa tapahtuviin muutoksiin. Case-tutkimusten perusteella nousi vahvasti esiin toimitusketjun kehitystarve (5.3.2, 5.4), sillä alihankkijoiden toimintaan kohdistuu merkittäviä odotuksia tulevaisuuden palveluliiketoimintaa ajatellen.

Työn teoreettisen tarkastelun pohjalta muodostetussa viitekehyksessä verkostonäkökulma jaettiin strategiseen verkostoon ja yritysten toimitusverkostoon, jossa strategisen verkoston kehitystyön tuloksia voidaan hyödyntää halutulla tavalla kilpailuedun saavuttamiseksi (4.3). Viitekehysten toimitusverkostoon keskittyvää osaa voidaankin case-tutkimuksen perusteella täydentää siten, että huomio kiinnitetään uusien palveluinnovaatioiden implementointiin lisäksi vahvasti toimitusverkoston kehittämiseen. Sen lisäksi, että toimitusketjua kehitetään proaktiivisemmaksi, syntyy alihankkijoille täysin uudenlaisia rooleja palveluliiketoiminnan kautta. Näin ollen toimitusverkostolle asetetaan erilaisia vaatimuksia niin palvelu- ja tuotetarjonnan kehittämisen kuin kansainvälistymisenkin suhteen (5.3.2, 5.4). On myös mahdollista, että toimitusverkostoon syntyy aivan uudentyypistä liiketoimintaa ja toimittajakentän yrityksille mahdollisuus siirtyä lähemmäksi loppuasiakasta. Tämä luonnollisesti vaatii sitä, että huomio kiinnitetään kokonaisvaltaisesti verkoston kehitykseen palveluliiketoiminnassa menestymiseksi eikä ainoastaan sidosryhmien rooliin uusien palveluiden kehityksessä niin kuin aikaisemmassa kirjallisuudessa on korostettu (ks. esim. Syson & Perks 2004; Rusanen & Jaakkola 2010; Rusanen 2009).

Viitekehyksessä (4.3) strategisen verkoston tehtäviksi määriteltiin kirjallisuuteen nojautuen (ks. esim. Menor et al. 2002; Oliver 2004; Gnyawali & Park 2009) innovointi ja tiedon etsintä. Lisäksi todettiin, että strategisissa verkoston olisi keskityttävä laajemmin palveluliiketoiminnan kehityssuuntiin vaikuttamiseen eikä ainoastaan yksittäisiin palveluinnovaatioihin (4.3). Case-tutkimukset tukevat näitä näkökulmia, sillä yrityksissä mainittiin, että kehitystyö pitäisi suunnata siten, että pyritään vaikuttamaan koko teknii-kan alaan ja vallitseviin ajatusmalleihin (6.1.1). Lisäksi todettiin kilpailevien yritysten yhteistyön olevan mahdollista, sillä todellinen kilpailuetu markkinoilla perustuu vasta yritysten toimitusverkoston kykyyn hyödyntää strategisen yritysverkoston avulla hankittua tietoa palveluliiketoiminnan kehityksessä (6.1.1). Lisäksi teoriahavaintojen pohjalta tehtyjä johtopäätöksiä strategisen verkoston roolista (4.3) tukevat tutkimuksen avulla löydetty palveluliiketoiminnan osa-alueet, joita yritykset pystyvät yhteistyössä kehittä-

mään sekä yritysten yhteinen tavoite palveluliiketoiminnan kehittämiseksi, joka on Suomen teollisuuden palveluliiketoiminnan edelläkävijyyden ja kilpailukyvyn edistäminen kansainvälisesti. Luvussa 6.1.3 esitetyt palveluliiketoiminnan kehityksen avainosa-alueet ovat kaikki luonteeltaan sellaisia, että ne vaikuttavat alan kehitykseen kokonaisuudessaan perustuen siihen, että strategisen verkoston kautta resurssinsa yhdistäneet yritykset pystyvät vaikuttamaan yhdessä laajemmin palveluliiketoiminnan kehityssuuntaan ja alan toimijoihin kuin yksittäisinä yrityksinä. Tämä viittaa siihen, että teoriaosuudessa esitettyä näkökulmaa kilpailijayrityksiä sisältävän verkoston yhteistyömahdollisuuksista voidaan täydentää, sillä innovointi ja tiedon etsintä kohdistuvat palveluliiketoimintaan laaja-alaisemmin kuin vain uusien yksittäisten palveluideoiden etsintään ja kehitykseen (vrt. esim. Menor et al. 2002; Oliver 2004; Gnyawali & Park 2009).

Kun tarkastellaan viitekehityksessä mainittuja muutoksen ajureita (4.3), voidaan tutkimustulosten perusteella havaita, että yritysten muutostarve voi johtua yrityksen sisäisestä halusta liikkua kohti palveluliiketoimintaa, kuten on kirjallisuudenkin perusteella todettavissa. Suurin osa olemassa olevasta kirjallisuudesta perustuu siihen lähtökohtaan, että teollisuuden yritykset haluavat aktiivisesti tarjota palveluita saadakseen lisätuottoja ja vakaata kassavirtaa laitemyynnin rinnalle. Toisaalta tämän työn havainnot toimitusketjussa tapahtuvista muutoksista todistavat, että muutostarve saattaa tulla myös yrityksen toimitusverkostosta tai muusta toimintaympäristöstä. Yritykseen saattaa siis kohdistua ulkoinen muutospaine tuottaa uusia palveluita tai vaihtoehtoisesti tuotteita, jos toimitusketjun muut yritykset tekevät strategisen siirtymän asiakkaan suuntaan toimitusketjussa. Näin ollen osa yritysten toiminnasta saatetaan ulkoistaa toimittajille tai jopa täysin uusille toimijoille, joilla on mahdollisuus tarttua toimitusverkostoon avautuviin liiketoimintamahdollisuuksiin.

7.2. Työn tieteellisen kontribuution arviointi

Työn tieteellinen kontribuutio lähtee ennen kaikkea empiriahavaintojen pohjalta tehdystä päätelmästä. Case-tutkimuksen avulla lisättiin ymmärrystä seuraavista tieteellisistä kiinnostavista ilmiöistä: teollisuusyritysten palveluliiketoiminnan kehityksen kohdistaminen ja palveluliiketoiminnan kehitys erilaisten yritysverkostojen näkökulmasta.

Palveluliiketoiminnan kirjallisuus on jakautunut eri kehityssuuntaan, kuten luvussa 3.1.1 todettiin. Verkostokeskeinen palveluliiketoiminnan tutkimus on ollut suhteellisen vähäistä ja rajoittunut pääasiallisesti pohtimaan eri verkosto-osapuolien hyötyjä uusien palveluiden kehitystä ajatellen (ks. esim. Syson & Perks 2004; Rusanen & Jaakkola 2010; Rusanen 2009). Tämän työn teoriatarkastelun perusteella todettiin, että yksittäisten palveluiden tarkastelun sijaan palveluliiketoiminnan kehitystä olisi ohjattava sekä yksittäisissä yrityksissä että yritysverkostoissa strategisemmista lähtökohdista keskittyen kokonaisvaltaisesti liiketoiminnan johtamiseen. Teoreettisista lähtökohdista tehtyä johtopäätöstä tukivat case-tutkimuksen havainnot. Lisäksi tutkimuksen tuloksena todet-

tiin, että palveluliiketoiminnan kehittäminen ja vahvempi teollisuusyritysten asiakas- ja palveluorientaatio aiheuttaa toimitusketjuun muutoksia ja aikaansaa jopa uusia liiketoimintamahdollisuuksia sekä asettaa tiettyjä vaatimuksia palveluita tuottavien yritysten toimittajakentälle. Tämä ilmiö ja sen mahdolliset vaikutukset toimitusketjuun nousivat esiin kaikissa tutkituissa case-yrityksissä, mutta ilmiön tutkiminen tässä kontekstissa, eli palvelullistumassa olevissa teollisuuden toimitusverkostoissa, on saanut niukasti huomiota aikaisemmassa kirjallisuudessa. Näin ollen tämän tutkimuksen tulokset täydentävät kirjallisuutta nostamalla esiin muutoksia, joita toimitusketjussa voi palvelullistumisen myötä tapahtua ja vaatimuksia, joita palvelutoimittajayritykset alihankintaverkostolle asettavat. Lisäksi nousi esiin mielenkiintoinen ja case-yritystenkin näkökulmasta tarpeellinen jatkotutkimusaihe, jota käsitellään tarkemmin luvussa 7.5.

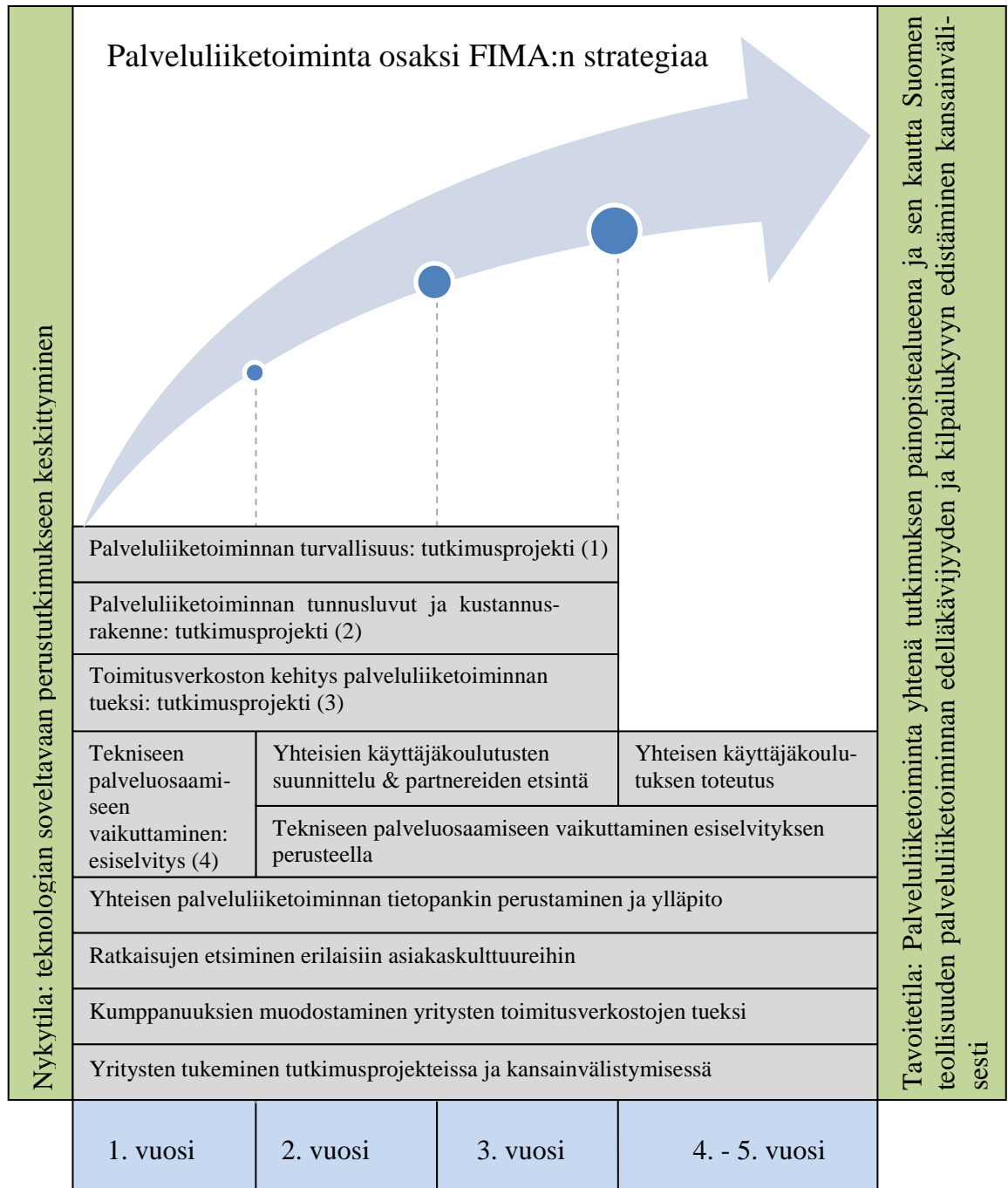
Myös kilpailevien yritysten välisestä yhteistyöstä palveluliiketoiminnan osa-alueella tiedetään varsin niukasti. Aikaisempi tutkimus kilpailevien yritysten yhteistyöstä on painottunut lähinnä teknologia- ja tuotekehitykseen (ks. esim. Gnyawali & Park 2009; Oliver 2004; Zineldin 2004). Tämän työn tutkimustulokset kontribuoivat olemassa olevaan tutkimukseen keskittymällä palveluliiketoiminnan kehittymismahdollisuuksiin tällaisen strategisen verkoston näkökulmasta ja osoittamalla, että mahdolliset yhteiset tutkimusaiheet eivät suinkaan rajoitu innovatiivisten, yksittäisten palveluiden ideointiin ja testaukseen, vaan keskittyvät lähinnä tällaisen verkoston mahdollisuuteen vaikuttaa palveluliiketoiminnan kehityssuuntiin koko toimialan näkökulmasta.

Kun pohditaan palveluliiketoiminnan kehitystyön kohdistamista yleisesti, voidaan todeta, että työn tulokset lisäsivät ymmärrystä teollisuuden yritysten liikkeestä kohti asiakasorientoitunutta palvelumallia. Olemassa olevia tutkimustuloksia täydennettiin havainnoilla, joiden mukaan yritykset eivät välttämättä strategisen lähtökohtien vuoksi halua liikkua kirjallisuudessa esitetyn kehitysmallin mukaiseen viimeiseen vaiheeseen, jossa vastataan loppukäyttäjän operaatioista (ks. Oliva & Kallenberg 2003), sillä tämä saattaa hankaloittaa yritysten välisiä suhteita ja sisältää aivan uudentyypisiä liiketoiminnan riskejä. Lisäksi jo teoratiedon pohjalta esille nostetut asiakkaiden segmentoinnin merkitys, palveluportfolion hallinnan tärkeys ja teknologisten kyvykkyyksien merkitys teollisuuden palveluliiketoiminnan kehityksessä vahvistuivat merkittäviksi kehityssuunniksi empiriahavaintojen perusteella.

7.3. Toimenpidesuositukset strategiselle yritysverkostolle

Toimenpidesuosituksena yritysverkostolle voidaan todeta, että verkoston olisi tulevaisuudessa keskityttävä vaikuttamaan palveluliiketoiminnan kehitykseen älykoneita valmistavien yritysten toimialalla (ks. luku 6.1), sillä tutkimuksessa havaittiin, että yritysten yhteisenä tavoitteena on Suomen teollisuuden palveluliiketoiminnan edelläkävijyyden ja kilpailukyvyn edistäminen kansainvälisesti. Havaittiin, että strategisen verkoston yrityksillä on merkittäviä tarpeita ja tavoitteita palveluliiketoiminnan kehitykselle tule-

vaisuudessa (ks. luku 5.4). Huomioiden, että FIMA:n tehtäviin kuuluu alalla vallitsevien kehityssuuntien selvittäminen, keskittyminen koneiden elinkaareen liittyviin tutkimushankkeisiin ja spin-off projektien tukeminen (ks. luku 1.2 ja FIMA 2010), nähdään, että verkostolla on mahdollisuus vaikuttaa merkittävästi palveluliiketoiminnan kehitykseen ja tukea yritysten palveluliiketoiminnalle asettamien tavoitteiden saavuttamista, jos palveluliiketoiminnan kehitys on osa verkoston strategista tutkimusagendaa. Kuvan 7.1 roadmapissa on esitetty suositukset FIMA:n strategialle palveluliiketoiminnan osalta.



Kuva 7.1 Roadmap kehitystyön kohdistamiseen ja ajoittamiseen yritysverkostossa.

Työn toiseksi alatutkimuskysymykseksi asetettiin luvussa 1.4 seuraava aihe:

Millä palveluliiketoiminnan aihealueilla voidaan tehdä yhteistyötä strategisessa verkostossa, jossa on mukana myös kilpailevia toimijoita?

Kuvan 7.1 roadmap vastaa tiivistetysti tähän kysymykseen luvussa 6.1 esitettyjen tulosten perusteella. Kuvassa 7.1 on esitetty tärkeimmät yksityiskohtaiset suositukset FIMA:n toiminnalle seuraavan viiden vuoden ajalle palveluliiketoiminnan kehityksen näkökulmasta. Ensinnäkin voidaan todeta, että palveluliiketoiminnan kehitys soveltuu osaksi FIMA:n strategiaa, sillä FIMA on keskittynyt älykoneiden elinkaaren aikaiseen liiketoimintaan (FIMA 2010), johon kuuluu olennaisena osana palveluliiketoiminta ja sen mahdollisuuksien hyödyntäminen. Kuten roadmapista voidaan havaita, on ensimmäinen ja jatkuva toimenpide palveluliiketoiminnan tuominen osaksi FIMA:n strategista tutkimusagendaa ja yhteisen tavoittilan viestiminen jäsenyrityksille. Roadmapissa kuvattujen toimenpiteiden lisäksi FIMA:ssa voidaan harkita kansainvälisen benchmarking-analyysin toteutusta sekä mentorointiprojekteja kokemusten jakamiseksi yritysten kesken. Roadmapiin on merkitty numeroin (1 - 4) varsinaiset tutkimusprojektit, joita käyttäjäkoulutusten lisäksi suositellaan toteutettavaksi yhteistyössä korkeakoulujen/tutkimuslaitosten kanssa.

Tulevia toimenpiteitä seuraavan viiden vuoden jälkeen ovat erityisesti tekniseen palveluosaamiseen vaikuttaminen ja resurssitarpeen uudelleenanalysointi, palveluliiketoiminnan kehitystarpeen uudelleenarviointi ja mahdollinen strategian uudelleensuuntaus.

Lisäksi tulosten perusteella on havaittavissa, että strategisen verkoston johtamisessa ja organisoinnissa on osa-alueita, joihin on kiinnitettävä huomiota tulevaisuudessa. Luvussa 4.2 todettiin kirjallisuuden perusteella, että erityisen tärkeää on verkoston muutoskyky, luottamuksen rakentaminen ja yhteisten tavoitteiden määrittely taloudellisen tuen lisäksi (ks. esim. Rusanen 2009, Linnarsson & Werr 2004, Johnsen & Ford 2000, Heikkinen & Still 2008). Tämän työn tulokset (6.2) tukevat näitä näkökulmia, sillä case-tutkimusten perusteella ilmeni, että luottamuksen rakentaminen, verkostostrategian tärvöittäminen sekä sellaisten hankkeiden toteuttaminen, joihin osallistuu mahdollisimman paljon jäsenyrityksiä, ovat huomioon otettavia asioita verkoston johtamisessa ja organisoinnissa. Näiden lisäksi nähtiin, että sovelluspuoli voisi olla vahvemmassa roolissa kehitystyötä ajatellen. Verkostossa on myös kiinnitettävä huomiota jännitteisiin, joita kilpailevien yritysten läsnäolosta samassa verkostossa voi aiheutua. Keskustelu ei saisi siirtyä liian lähelle myyntirajapintaa ja yritysten kilpailuetuun liittyviä asioita. Lisäksi on kiinnitettävä huomiota kilpailulainsäädännön asettamiin rajoituksiin. Yksittäisiltä yrityksiltä onnistunut yhteistyö edellyttää ennen kaikkea aktiivista otetta osallistua ja halua vaikuttaa verkoston toimintaan.

7.4. Tutkimuksen rajoitteet

Rajoite 1: tutkimusmenetelmä. Yhtenä tutkimuksen rajoitteena voidaan pitää tutkimusmenetelmää, joka valittiin kvalitatiiviseksi case-tutkimukseksi. Yin (2003) nostaa esiin näkökulman, jonka mukaan on väitetty, että case-tutkimus soveltuu ainoastaan tutkimusten aikaisiin vaiheisiin ja sitä ei voida hyödyntää aikaisempiin havaintoihin perustuvien oletusten testaamisessa tai kuvaamisessa. Tässä työssä on kuitenkin huomioitava, että tarkoituksena olikin vastata tutkimuskysymykseen, joka on muotoiltu siten, että vastaaminen vaatii laadullista lähestymistapaa, jonka avulla voidaan lisätä ymmärrystä tutkittavasta aiheesta ennemmin kuin testata kirjallisuudessa jo havaittujen ilmiöiden ja oletusten esiintyvyyttä tai tärkeyttä tutkimuksen kohderyhmässä.

Rajoite 2: tutkijan vaikutus tutkimuksen kohteeseen ja aineiston keräykseen. Laadullisen tutkimuksen ominaispiirre on tutkijan läsnäolo tutkimusprosessissa ja sen vaikutus tutkimuksen kohteeseen. On siis mahdollista, että tutkijan läsnäolo on vaikuttanut tutkimuksen kohteisiin eli haastateltaviin henkilöihin ja osin myös heidän mielipiteisiinsä. On selvää, että puolistrukturoidun haastattelun teemat ohjasivat haastatteluja eli on mahdollista, että jokin tärkeistä aihealueista jäi tutkimuksessa havaitsematta. Ja toisaalta empiria-aineiston keräys toteutettiin siten, että työn teoriakatsaus ohjasi haastattelurungon suunnittelua, joten on olemassa riski, että joitakin tärkeitä näkökulmia jäi huomioida jo suunnitteluvaiheessa. Nämä tekijät vaikuttavat myös tutkimustulosten luotettavuuteen. Toisaalta juuri case-tutkimuksen parhaisiin puoliin luetaan rikkaan tiedon keräysmahdollisuus, jota ei ole rajoitettu esimerkiksi tarkoin suunnitelluilla kysymyksillä ja vastausvaihtoehdoilla (Yin 2003). Tässäkin tutkimuksessa hyödynnettiin siis ennalta suunniteltua haastattelurunkoa, mutta todellisuudessa haastattelut olivat joustavia ja haastateltavien annettiin osaltaan ohjata haastattelun kulkua. Näin ollen esiin nousi paljon erilaisia näkökulmia ja asioita, joita tutkija ei varsinaisesti kysynyt haastateltavalta. Voidaan siis todeta, että haastattelujen avoimuus johti siihen, että asiaa tarkasteltiin riittävän laajasti, jolloin ennalta suunnitellut kysymykset eivät liiaksi rajoittaneet kerättyä empiria-aineistoa.

Rajoite 3: tutkijan subjektiiviset tulkinnat aineistosta ja tutkittavien yritysten vaikutus haastateltujen avoimuuteen. Tutkija luonnollisesti tulkitsee haastatteluaineistoa peilaten sitä aikaisempaan tutkimukseen ja toisaalta myös omiin subjektiivisiin näkemyksiinsä aiheesta. On siis mahdollista, että tutkija tekee laadullisen aineiston analyysivaiheessa tulkintoja, joille ei ole riittävästi empiriasta tukea tai analysoi kerättyä aineistoa muistinvaramaisesti. Näitä riskejä pyrittiin tässä työssä kuitenkin välttämään haastattelujen nauhoittamisen ja yksityiskohtaisen litteroinnin avulla. Lisäksi haastatteluaineiston analyysissä käytettiin systemaattista menetelmää (ks. luku 2.4), joka vähentää tulosten ja päätelmien harhaanjohtavia tulkintoja. Yinin (2003) mukaan merkittävin huoli case-tutkimuksia kohtaan liittyy juuri tulosten ja päätelmien täsmällisyyteen ja perusteellisuuteen, mutta Yin huomauttaakin, että tämä huoli johtuu yleensä siitä, että tutkija ei ole

käyttänyt systemaattisia menetelmiä aineiston keräyksessä ja analysoinnissa. Tutkittavien yritysten vaikutus haastateltujen henkilöiden avoimuuteen tarkoittaa, että case-yritykset kilpailevat osin keskenään ja näin ollen on mahdollista, että tutkittavat eivät olleet niin avoimia vastauksissaan kuin mahdollista. Toisaalta lupaus anonyymistä raportoinnista ja tulosten käsittelystä lisäsi haastateltavien avoimuutta vastauksissaan. Lisäksi haastatteluhavaintojen pätevyyttä varmistettiin menetelmätriangulaatiolla eli tässä tapauksessa yritysten yhteisen workshopin avulla.

Rajoite 4: tutkittu toimiala. Myös tutkittu toimiala voidaan nähdä yhtenä tutkimuksen rajoitteena. Työssä tarkasteltiin koneteollisuutta, joten on selvää, että tutkimustuloksia ei voida sellaisenaan soveltaa muille toimialoille. Lisäksi tutkimuksen kohteena on neljä yritystä, joita ei ole valittu sattumanvaraisesti. Otanta ei siis välttämättä kuvaa riittävästi toimialaansa ja näin ollen tuloksia ei voida sellaisenaan soveltaa toimialan sisällä muihin yrityksiin. Toisaalta Yin (2003) toteaaakin, että case-tutkimusten tulokset ovatkin yleistettävissä vain teoriaan, eivätkä populaatioihin tai perusjoukkoon. Näin ollen case-tutkimuksen kohde ei edusta otantaa koko populaatiosta, vaan tarkoituksena on laajentaa ja yleistää teorioita analyttisesti eikä etsiä tilastollisia yleistyksiä (Yin 2003).

7.5. Jatkotutkimusaiheet

Teoria- ja empiriahavaintojen perusteella löytyi tarve jatkotutkimuksien tekemiseen. Ensinnäkin sekä teoreettisista että käytännön lähtökohdista kiinnostus painottuu seuraaviin palveluliiketoiminnan tutkimusaiheisiin:

1. *Toimitusketjussa tapahtuvat muutokset palveluita toimittavien yritysten strategisen siirtymän seurauksena ja muutosten vaikutukset toimittajaverkoston.* Työssä havaittiin kaikkien case-yritysten tarve toimitusketjun kehittämiseen ja lisäksi todettiin, että palveluliiketoimintaa kohti siirtyvät teollisuusyritykset asettavat kehitysvaatimuksia toimittajaverkostolleen. Samanaikaisesti on selkeästi havaittavissa, että toimitusketjun hallintaan liittyy mahdollisia riskejä, joita ei ole välttämättä huomioitu niin yritysten strategiassa kuin olemassa olevassa tutkimuksessaan. Tästä ilmiöstä tarvitaan siis lisää tutkimustuloksia ja tarkastelua, joka huomioi palvelullistumassa olevien yritysten lisäksi myös verkoston toimitusyritysten näkökulman.
2. *Palveluportfolion hallinta.* Teoriakatsauksessa nostettiin alustavasti esille, että yritysten palveluliiketoiminnan tarpeet keskittyivät useampien palveluiden yhtäaikaiseen hallintaan strategisista lähtökohdista (3.1.4). Sama tarve havaittiin myös case-tutkimusten perusteella, mutta todettiin, että yrityksillä ei ole vielä vakiintuneita käytäntöjä tai työkaluja palveluportfolion hallitsemiseen. Aihe on siis tärkeä sekä sekä teorian että käytännön tarpeen vuoksi, sillä yrityksiä lisäk-

si myöskään kirjallisuudessa ei olla keskitytty palveluportfolion hallintakeinoihin teollisuusyritysten näkökulmasta.

Lisäksi empiirisistä lähtökohdista havaittiin tarve jatkotutkimukselle, joka keskittyy seuraaviin teemoihin:

3. *Koulutus ja resurssien saatavuus.* Tutkimuksen empiriahavainnoissa nousi selkeästi esille yritysten tarve teknisesti osaavalle huoltohenkilökunnalle ja samoin suunnitteluosaamiselle. Yhdeksi verkostoyhteistyön osa-alueeksi määriteltiin koulutukseen ja työn imagoon vaikuttaminen. Tärkeää olisi kuitenkin tutkia myös sitä, millaista osaamista käytännössä tarvitaan, kuinka laajasta resurssipu-
lasta on kyse, millaisella koulutuksella yritysten palveluliiketoiminnan osaamis-
tarpeeseen voidaan vastata ja millaisia toimenpiteitä on tehtävä työvoimavajeen
täyttämiseksi.
4. *Palveluliiketoiminnan turvallisuuskysymykset.* Aihe nousi esiin laajasti empiria-
tiedon keräämisen yhteydessä. Tutkimusaihe todettiin tärkeäksi osaksi palvelu-
liiketoiminnan kehittämistä ja on siten korkealla teollisuusyritysten intresseissä.
Samalla se liittyy koulutukseen eli tutkimuksessa todettiin, että turvallisuusasiat
olisi saatava osaksi alan koulutusta palveluliiketoiminnassa tehtävän kehitystyön
avulla.
5. *Palveluliiketoiminnan tunnuslukujen ja kustannusrakenteen selkeyttäminen las-
kentamallien avulla.* Case-tutkimusten perusteella havaittiin, että yrityksillä on
tarve palveluliiketoiminnan kustannusrakenteiden avaamiseen ja konkretisointiin
mittaristojen ja mallien rakentamisen avulla. Tämä on yksi tärkeä tutkimusaihe,
sillä se nousi esiin empiiristen tutkimustulosten lisäksi myös teoriatarkastelussa
(ks. luku 3.4.2).

8. LÄHTEET

Alam, I. 2006. Removing the fuzziness from the fuzzy front-end of service innovations through customer interactions. *Industrial Marketing Management*. Vol. 35. ss. 468 - 480.

Artto, K., Wikström, K., Hellström, M. & Kujala, J. 2008. Impact of services on project business. *International Journal of Project Management* 26. ss. 497 - 508.

Aurich, J. C., Fuchs, C. & de Vries, M. F. 2004. An approach to life cycle oriented technical service design. *CIRP Annals – Manufacturing Technology*. Vol. 53, No.1. 4 s.

Bask, A. H., Lipponen, M., Rajahonka, M. & Tinnilä, M. 2010. The concept of modularity: diffusion from manufacturing to service production. *Journal of Manufacturing Technology Management*. Vol. 21, No. 3. ss. 355 - 375.

BestServ 2003. Feasiability study final report. Technology Industries of Finland. ISBN: 9518178305. 65 s.

Brady, T., Davies, A. & Gann, D. M. 2005. Creating value by delivering integrated solutions. *International Journal of Project Management*. Vol. 23. ss. 360 - 365.

Brax, S. 2005. A manufacturer becoming service provider – challenges and a paradox. *Managing Service Quality*. Vol. 15, No. 2. ss. 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 & Production Management*. Vol. 29, No. 5. ss. 539 - 560.

Cooper, D. C. & Jackson, R. W. 1988. Applying a services marketing orientation to the industrial services sector. *The Journal of Services Marketing*. Vol. 2, No. 4. ss. 67 - 70.

Cooper, R., Edgett, S. & Kleinschmidt, E. 2001. Portfolio management for new product development: results of an industry practices study. *R&D Management* 31. Blackwell Publishers Ltd. ss. 361 - 380.

Cova, B. & Salle, R. 2008. Marketing solutions in accordance with the S-D logic: co-creating value with customer network actors. *Industrial Marketing Management*. Vol. 37. ss. 270 - 277.

Deakins, D. 1996. *Entrepreneurship and small firms*, McGraw-Hill, London.
Lähteestä: Ojasalo, J. 2008. Management of innovation networks: a case study of different approaches. *European Journal of Innovation Management*. Vol. 11, No. 1. ss. 51 - 86.

den Hertog, P. D. 2000. Knowledge-intensive business services as co-producers of innovation. *International Journal of Innovation Management*. Vol. 4. No. 4. ss. 491 - 528.

den Hertog, P. D. 2010. Managing service innovation: key dimensions and firm capabilities. Conference on the Innovation Integration in Service Operations. 18.11.2010.

de Vries, E. J. 2006. Innovation in services in networks of organizations and in the distribution of services. *Research Policy*. Vol. 36. ss. 1037 - 1051.

Edvardsson, B., Haglund, L. & Mattsson, J. 1995. Analysis, planning, improvisation and control in the development of new services. *International Journal of Service Industry Management*. Vol. 6, No. 2. ss. 24 - 35.

Ferreira, F. N. H. & Proenca, J. F. 2009. Creating value among businesses: service's perspective contributions. IMP Conference. 10 s.

FIMA 2010. Forum for Intelligent Machines [online]. Saatavilla: <http://www.hermia.fi/fima>. Viitattu 28.7.2010.

Flyvbjerg, B. 2006. Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative Inquiry*. Vol. 12, No. 2. ss. 219 - 245.

Gebauer, H. 2008. Identifying service strategies in product manufacturing companies by exploring environment-strategy configurations. *Industrial Marketing Management* 37. ss. 278 - 291.

Gnyawali, D. R., He, J. & Madhavan, R. 2006. Impact of co-opetition on firm competitive behavior: an empirical examination. *Journal of Management*. Vol. 32, No. 4. ss. 507 - 530.

Gnyawali, D. R. & Park, B.-J. 2009. Co-opetition and technological innovation in small and medium-sized enterprises: a multilevel conceptual model. *Journal of Small Business Management*. 47, No. 3. ss. 308 - 330.

Goes, J. B. & Park, H. S. 1997. Inter-organizational links and innovation: the case of hospital services. *Academy of Management Journal*. Vol. 40, No. 3. ss. 673 - 696.

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. ss. 121 - 134.

Gottfridsson, P. 2007. Actor roles in service development - an analysis conducted from a network perspective. IMP Group. 11 s.

Gremyr, I., Löfberg, N. & Witell, L. 2010. Service innovations in manufacturing firms. *Managing Service Quality*. Vol. 20, No. 2. ss. 161 - 175.

Grönroos, C. 2006. Adopting a service logic for marketing. *Marketing Theory*. Vol. 6, No. 3. ss. 317 - 333.

Gummesson, E. 2000. *Qualitative Methods in Management Research*. 2. painos. Sage Publications, ISBN: 0761920137. 249 s.

Hartley, J. 2004. Case study research. Lähdeestä: Cassell, C. & Symon, G. 2004. *Essential guide to qualitative methods in organizational research*. Sage Publications, ISBN: 0761948880. 385 s.

Heikkinen, M. T. & Still, J. 2008. Benefits and challenges of new mobile service development in R&D network. *Pers Ubiquit Comput*. Vol. 12. ss. 85 - 94.

Hipp, C. & Grupp, H. 2005. Innovation in the service sector: The demand for service-specific innovation measurement concepts and typologies. *Research Policy*. Vol. 34. ss. 517 - 535.

Howells, J. 2004. Innovation, consumption and services: encapsulation and the combinatorial role of services. *The Service Industries Journal*. Vol. 24, No. 1.

Hyötyläinen, R. & Nuutinen, M. 2010. Mahdollisuuksien kenttä. *Palveluliiketoiminta ja vuorovaikutteinen johtaminen*. Teknologiateollisuus. 264 s.

Håkansson, H. & Ford, D. 2002. How should companies interact in business networks? *Journal of Business Research*. Vol. 55. ss. 133 - 139.

Jaakkola, E., Orava, M. & Varjonen, V. 2009. *Palveluiden tuotteistamisesta kilpailuetua yrityksille*. Tekes. 43 s. ISBN: 9524573490. 44 s.

Johne, A. & Storey, C. 1998. New service development: a review of the literature and annotated bibliography. *European Journal of Marketing*. Vol. 32, No. ¾. ss. 184 - 251.

Johnsen, T. & Ford, D. 2000. Managing collaborative innovation in complex networks: findings from exploratory interviews. 22 s.

Johnston, R. & Clark, G. 2001. *Service operations management. Improving service delivery*. 2. painos. Prentice Hall. ISBN: 9780273683674. 480 s.

Kandampully, J. 2002. Innovation as the core competency of a service organisation: the role of technology, knowledge and networks. *European Journal of Innovation Management*. Vol. 5, No. 1. ss. 18 - 26.

Karandikar, H. & Vollmar, G. 2006. In-depth observations of industrial service operations. *ABB corporate research*. IEEE. ss. 739 - 744.

Kellog, D. L. & Nie, W. 1995. A framework for strategic service management. *Journal of Operations Management*. No. 13. ss. 323 - 337.

Kelly, D. & Storey, C. 2000. New service development: initiation strategies. *International Journal of Service Industry Management*. Vol. 11, No. 1. ss. 45 - 62.

Kohlborn, T., Fielt, E., Korthaus, A. & Rosemann, M. 2009. Towards a service portfolio management framework. 20th Australian Conference on Information Systems. Melbourne. 10 s.

Linnarsson, H. & Werr, A. 2004. Overcoming the innovation-alliance paradox: a case study of an explorative alliance. *European Journal of Innovation Management*. Vol. 7, No. 1. ss. 45 - 55.

Loebecke, C., Van Fenema, P. C. & Powell, P. 1999. Co-opetition and knowledge transfer. *The data base for Advances in Information Systems*. Vol. 30, No. 2. ss. 14 - 25.

Lovelock, C. & Wright, L. 1999. Lähteestä: Johnston, R. & Clark, G. 2001. *Service operations management. Improving service delivery*. 2. painos. Prentice Hall. ISBN: 9780273683674. 480 s.

Lusch, R. F., Vargo, S. L. & O'Brien, M. 2007. Competing through service: insights from service-dominant logic. *Journal of Retailing*. Vol. 83. ss. 5 - 18.

Markeset, T. & Kumar, U. 2003. Design and development of product support and maintenance concepts for industrial systems. *Journal of Quality in Maintenance Engineering*. Vol. 9, No. 4. ss. 376 - 392.

Martin Jr, C. R. & Horne, D. A. 1993. Services Innovation: Successful versus unsuccessful firms. *International Journal of Service Industry Management*. Vol. 4, No. 1. ss. 49 - 65.

Mathieu, V. 2001a. Product services: from a service supporting the product to a service supporting the client. *Journal of Business & Industrial Marketing*. Vol. 16, No. 1. ss. 39 - 58.

Mathieu, V. 2001b. Service strategies within the manufacturing sector: benefits, costs and partnership. *International Journal of Service Industry Management*. Vol. 12, No. 5. ss. 451 - 475.

Meier, H. 2004. Life cycle-based service design for innovative business models. *CIRP Annals. Manufacturing Technology*. Vol. 53, No. 1. ss. 393 - 396.

Menor, L. J., Tatikonda, M. V. & Sampson, S. E. 2002. New service development: areas for exploitation and exploration. *Journal of Operations Management*. Vol. 20. ss. 135 - 157.

Miles, M. B. & Huberman, A. M. 1994. *Qualitative Data Analysis. An Expanded Sourcebook*. 2. painos. Sage Publications, ISBN: 0803946538. 337 s.

Möller, K., Rajala, A. & Svahn, S. 2005. Strategic business nets – their type and management. *Journal of Business Research*. Vol. 58. ss. 1274 - 1284.

Neely, A. 2010. *The servitization of manufacturing: innovation in business models*. University of Cambridge.

Neu, W. A. & Brown, S. W. 2005. Forming successful business-to-business services in goods-dominant firms. *Journal of Service Research*. Vol. 8, No. 1. ss. 3 - 17.

Ojasalo, J. 2008. Management of innovation networks: a case study of different approaches. *European Journal of Innovation Management*. Vol. 11, No. 1. ss. 51 - 86.

Oliva, R. & Kallenberg, R. 2003. Managing the transition from products to services. *International Journal of Service Industry Management*. Vol. 14. No. 2. ss. 160 - 172.

Oliver, A. L. 2004. On the duality of competition and collaboration: network-based knowledge relations in the biotechnology industry. *Scandinavian Journal of Management*. Vol. 20. ss. 151 - 171.

Ottenbacher, M. C. & Harrington, R. J. 2010. Strategies for achieving success for innovative versus incremental new services. *Journal of Services Marketing*. Vol. 24, No. 1. ss. 3 - 15.

Palo, T. 2009. Examining business models for emerging technology-based services - a network perspective. *IMP Conference*. 13 s.

Panesar, S. S. & Markeset, T. 2008. Development of a framework for industrial service innovation management and coordination. *Journal of Quality in Maintenance Engineering*. Vol. 14, No. 2. ss. 177 - 193.

Perks, H. & Easton, G. 2000. Strategic alliances: partner as customer. *Industrial Marketing Management*. Vol. 29, ss. 327 - 338.

Perks, H. & Riihela, N. 2004. An exploration of inter-functional integration in the new service development process. *The Service Industries Journal*. Vol. 24, No. 6. ss. 37 - 63.

Phillimore, J. 1999. Beyond the linear view of innovation in science park evaluation: an analysis of Western Australian Technology Park. *Technovation*. Vol. 19. ss. 673 - 680.

Pittaway, L., Robertson, M., Munir, K., Denyer, D. & Neely, A. 2004. Networking and innovation: a systematic review of the evidence. *International Journal of Management Reviews*. Vol. 5. Issue 3&4. ss. 137 - 168.

Roth, A. V. & Menor, L. J. 2003. Insights into service operations management: a research agenda. *Production and Operations Management*. Vol. 12. No. 2. ss. 145 - 164.

Rusanen, H. 2009. Seeking for competitiveness – new service development in networks. *IMP Conference. Competitive paper*. 13 s.

Rusanen, H. & Jaakkola, E. 2010. Seeking resources for b-to-b service development within networks. *Competitive paper. IMP Conference*. 22 s.

Shelton, R. 2009. Integrating product and service innovation. *Technology Management. Industrial Research Institute*. ss. 38 - 44.

Shuman, J. & Twombly, J. 2010. Collaborative networks are the organization: an innovation in organization design and management. *Vikalpa*. Vol. 35, No. 1. 13 s.

Silvestro, R., Fitzgerald, L., Johnston, R & Voss, C. 1992. Towards a classification of service processes. *International Journal of Service Industry Management*. Vol. 3, No. 3. ss. 62 - 75.

Strauss, A. & Corbin, J. 1990. *Basics of Qualitative Research. Grounded Theory Procedures and Techniques*. Sage Publications, ISBN: 0803932502. 312 s.

Sundbo, J. 1997. Management of innovation in services. *The Service Industries Journal*. Vol. 17, No. 3. ss. 432 - 455.

Syson, F. & Perks, H. 2004. New service development: a network perspective. *Journal of Services Marketing*. Vol. 18, No. 4. ss. 255 - 266.

Tekes 2010. *Palveluliiketoiminnan sanasto. Vocabulary of service business* [online]. Teknologian ja innovaatioiden kehittämiskeskus. 10 s. Saatavilla: <http://www.tekes.fi/>. Viitattu 28.7.2010.

Tether, B. S. 2005. Do services innovate (differently)? Insights from European Innobarometer Survey. *Industry and Innovation*. Vol. 12, No. 2. ss. 153 - 184.

Tidd, J. 1995. Development of novel products through intraorganizational and interorganizational networks: the case of home automation, *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 12, ss. 307 - 22. Lähteestä: Ojasalo, J. 2008. Management of innovation networks: a case study of different approaches. *European Journal of Innovation Management*. Vol. 11, No. 1. ss. 51 - 86.

Toivonen, M. & Tuominen, T. 2009. Emergence of innovations in services. *Service Industries Journal*. Vol. 29, No. 7. ss. 887 - 902. Lähteestä: Holopainen, M. &

Helminen, P. Asiakaskeskeisyys ja tulevaisuusnäkökulma innovaatioprosessissa. Palveluinnovaatiot arjen käytännöiksi. Innovation Integrated in Service Operations-projektin päätösseminaari. 18.11.2010.

Tsang, A. H. C. 2002. Strategic dimensions of maintenance management. *Journal of Maintenance Engineering*. Vol. 8, No. 1. ss. 7 - 39.

Tukker, A. 2004. Eight types of product-service system: Eight ways to sustainability? Experiences from Suspronet. *Business Strategy and Environment*. Vol. 13. ss. 246 - 260.

Vargo, S. L. & Lusch, R. F. 2008. From goods to service(s): divergences and convergences of logics. *Industrial Marketing Management*. ss. 254 - 259.

Vekatraman, N. 1994. IT-enabled business transformation: from automation to business scope redefinition. *Sloan Management Review*. Vol. 35, No. 2. ss. 73 - 87.

Windahl, C. & Lakemond, N. 2006. Developing integrated solutions: the importance of relationships within the network. *Industrial Marketing Management*. Vol. 35. ss. 806 - 818.

Yin, R. K. 2003. Case study research. Design and Methods. 3. painos. Sage Publications, ISBN: 0761925538. 181 s.

Zineldin, M. 2004. Co-opetition: the organization of the future. *Marketing Intelligence & Planning*. Vol. 22, No. 7. ss. 780 - 789.

9. LIITTEET

Liite 1. Strategisen tason haastattelurunko.

1. Haastateltavan taustatiedot
 - 1.1 Asema, työnkuva ja tausta yrityksessä
 - 1.2 Rooli yrityksessä suhteessa palveluliiketoiminnan kehittämiseen

2. Yrityksen taustatiedot
 - 2.1 Yritys/yksikkö
 - 2.2 Kuinka suuri osa yrityksen liikevaihdosta tulee palveluliiketoiminnasta?

3. Palveluliiketoiminnan tila yrityksessä
 - 3.1 Mitä palveluliiketoimintaa on tällä hetkellä?
 - 3.1.1 Onko palveluliiketoiminnalle olemassa oma liiketoimintayksikkö? Onko siis palveluliiketoiminnan osalta hajautettu vai keskitetty organisatorinen rakenne?
 - 3.1.2 Mitkä ovat keskeisimmät asiakkaat palveluliiketoiminnassa? Mitkä ovat suurimmat asiakkaat?
 - 3.1.3 Millaisia palvelukonsepteja/palveluja yritys tarjoaa asiakkaille?
 - 3.1.4 Tarjotaanko kokonaisratkaisuja? Millaisia kokonaisratkaisuja?
 - 3.2 Miten palveluliiketoiminta on kehittynyt viime vuosikymmeninä?
 - 3.2.1 Tuotetuki? Asiakkaan tarpeet? Kilpailijoiden liikkeet? Miten tilanne on muuttunut ajan kuluessa?
 - 3.2.2 Aikajanan piirtäminen ja kriittisten tapahtumien hahmottaminen aikajanelle
 - 3.3 Millaisia haasteita/kehityskohteita yrityksellä on palveluliiketoiminnassa?
 - 3.4 Millainen strategia yrityksellä on palveluliiketoiminnan tulevaisuutta ajatellen?

4. Palveluliiketoiminnan kehittäminen
 - 4.1 Miten yrityksen palveluliiketoimintaa kehitetään tällä hetkellä?
 - 4.1.1 Kysymyksen purkaminen esimerkkien kautta
 - 4.2 Millaisia tavoitteita palveluiden kehittämiseksi on yrityksessä asetettu?

4.2.1 Millaisia rajoitteita on (teknologia, yhteistyö, resurssit), joka rajoittavat palveluliiketoiminnan kehitystä tällä hetkellä?

5. Palveluliiketoiminnan kehittäminen yritysverkostossa

5.1 Kenen ulkopuolisten tahojen kanssa yrityksellä on tällä hetkellä yhteistyötä palveluliiketoiminnassa?

5.1.1 Verkostokuvan piirtäminen: asiakkaat, toimittajat, kilpailijat, tutkimuslaitokset

5.2 Mitkä toimijat ovat keskeisimpiä palveluliiketoiminnan kehittämisen kannalta ja miksi?

5.2.1 Onko asiakkaat/toimittajat otettu mukaan palveluliiketoiminnan kehitykseen? Miksi/Miksi ei?

5.2.2 Miten asiakkaat/toimittajat on otettu mukaan palveluliiketoiminnan kehittämiseen?

5.2.3 Mitä hyötyä eri osapuolet tuovat palveluliiketoiminnan kehittämiseen?

5.2.4 Millaiseen palveluliiketoiminnan tutkimusyhteistyöhön on tähän mennessä osallistuttu? Suomessa ja kansainvälisesti? Millaista hyötyä siitä on ollut?

5.2.5 Mitä yhteistä FIMAn yrityksillä jo on palveluliiketoiminnan osalta?

5.3 Mitä haasteita yhteistyöhön liittyy?

5.4 Mitä konkreettista FIMAn yritykset voisivat yhdessä saada aikaan seuraavan viiden vuoden aikana palveluliiketoiminnan osalta?

5.4.1 Miten hyvin tunnette FIMA:n toiminnan?

5.4.2 Mitä vaatimuksia tavoitteet asettavat FIMAn toiminnalle ja yksittäisille yrityksille?

5.4.3 Millaista tukea palveluliiketoiminnan kehitys verkostossa vaatii, jotta verkostoyhteistyön tavoitteet voitaisiin saavuttaa? (taloudellinen, koordinoiva jne.)

5.4.4 Onko mahdollista, että kilpailevat älykonevalmistajat pystyisivät kehittämään yhteistä palvelutarjoomaa/platformeja?

5.4.5 Tai yhteisiä työkaluja palveluideiden jakamiseksi ja kehittämiseksi?

Liite 2. Operatiivisen tason haastattelurunko.

1. Haastateltavan taustatiedot
 - 1.1 Asema, työnkuva ja tausta yrityksessä
 - 1.2 Rooli yrityksessä suhteessa palveluliiketoiminnan kehittämiseen
 - 1.3 Yrityksen yksikkö/palvelu

2. Palveluliiketoiminnan projektit ja niiden organisointi
 - 2.1 Millaisissa palvelunkehitysprojekteissa olet ollut mukana?
 - 2.1.1 Voitko antaa esimerkin tällaisesta projektista?
 - 2.1.2 Mahdollisen taustamateriaalin keräys
 - 2.2 Mistä projekti lähti liikkeelle?
 - 2.3 Miten projekti oli organisoitu?
 - 2.4 Millaisia resursseja ja osaamista projekti vaati?
 - 2.5 Miten palvelunkehitysprojektia koordinoitiin?
 - 2.6 Millaiset tavoitteet projektille asetettiin ja miten ne saavutettiin?

3. Asiakkaat ja alihankkijat palvelukehitysprojektissa
 - 3.1 Voitko kuvailla projektiin osallistuneita asiakkaita ja alihankkijoita?
 - 3.1.1 Millainen rooli asiakkaalla oli projektissa?
 - 3.1.2 Millainen rooli alihankkijoilla oli projektissa?
 - 3.2 Miten asiakkaat ja alihankkijat olivat mukana projektin eri vaiheissa?
 - 3.2.1 Mitkä projektin vaiheet olivat asiakkaan ja alihankkijoiden osallistumisen kannalta tärkeimpiä?
 - 3.3 Millaisia intressejä alihankkijoilla ja toimittajilla oli projektiin?
 - 3.3 Mitä hyötyä asiakkaan ja toimittajien osallistumisesta oli projektin onnistumisen kannalta?
 - 3.3 Millaisia haasteita yhteistyöhön liittyi?

4. Emoyhtiön organisointi palvelukehitysprojektin toteuttamiseksi
 - 4.1 Miten merkittävä palvelunkehitysprojekti oli koko yritystä ajatellen?
 - 4.1.1 Tehtiinkö suuria parannuksia vai inkrementaalista kehitystä?
 - 4.2 Mitkä tahot yrityksen sisällä olivat tärkeimmässä roolissa projektia ajatellen?
 - 4.3 Miten projektin toteutusta tuettiin yrityksen sisällä?
 - 4.4 Millaista tukea olisi tarvittu?
 - 4.5 Mitä projektista voidaan oppia koko yrityksen tasolla?
 - 4.6 Miten oppeja ja hyviä käytäntöjä saataisiin siirrettyä projektilta toiselle?

5. Palvelukehitysprojektin laajempi sidosryhmäympäristö
 - 5.1 Millaisia muita sidosryhmiä palvelukehitysprojektiin osallistui?
 - 5.1.1 Millaisiin sidosryhmiin projektilla oli vaikutusta ja toisaalta kenellä oli vaikutusta projektiin?

5.2 Oliko kilpailijoilla vaikutusta projektin toteuttamiseen tai onnistumiseen?

6. Palveluliiketoiminnan tulevaisuus

6.1 Millaisia mahdollisuuksia näet palveluliiketoiminnan kehittämisessä?

6.2 Millaisia odotuksia nämä tavoitteet asettavat eri sidosryhmille (asiakkaille, toimittajille, yrityksen omalle henkilökunnalle)?

6.3 Millaisia ulkoisia ja sisäisiä haasteita näet palveluliiketoiminnan kehittämisessä tulevaisuudessa?