

Roope Kurki

**PALVELULIIKETOIMINNAN TODELLI-
NEN KASVATTAMINEN ORGAANISESTI**
Jälkimarkkinapalveluiden työmyynnin kehittäminen
ja kasvattaminen

Diplomityö
Johtamisen ja talouden tiedekunta
Tarkastaja: yliopistonlehtori Jouni Lyly-Yrjänäinen
Tarkastaja: professori Teemu Laine
Lokakuu 2025

TIIVISTELMÄ

Roope Kurki: Palveluliiketoiminnan todellinen kasvattaminen organisesti
Diplomityö
Tampereen yliopisto
Tuotantotalouden diplomi-insinöörin tutkinto-ohjelma
Lokakuu 2025

Viimeisten vuosien aikana epävarma maailmantilanne ja epävakaa taloustilanne ovat aiheuttaneet markkinahäiriöitä, jotka ovat johtaneet korkeampaan inflaation tasoon. Tämän myötä niin yrityksillä kuin yleisesti yhteiskunnassa on tarpeen tunnistaa ja ymmärtää inflaation vaikutus ja osuus talouskasvuun, kun aikaisemmin länsimaissa totuttuun matalan tason inflaation vaikutuksiin ja merkitykseen ei ole ollut tarvetta kiinnittää huomiota. Kiinnittämällä huomiota inflaatioon ja ottamalla sen huomioon liiketoiminnan kehittämisessä ja kasvattamisessa, pystyvät organisaatiot tunnistamaan ja saavuttamaan omassa toiminnassaan todellista kasvua. Tämän tutkimuksen tavoitteena oli ymmärtää, kuinka palveluliiketoiminnan kasvussa voitaisiin ottaa paremmin huomioon inflaatio niin liiketoiminnan organisisessa kasvattamisessa kuin sen mittaamisessa. Diplomityön tarkoituksena oli tuoda esiin inflaation huomioon ottavia keinoja ja mittareita, jotka edistävät palveluliiketoiminnan todellista kasvua organisesti ja mittaavat todellista kasvua.

Tutkimuksen kirjallisuuskatsauksessa käsitellään liiketoiminnan kasvattamista ja palveluliiketoimintaa. Liiketoiminnan kasvattamisessa kerrotaan yleisesti yrityksen kasvusta edeten yrityksen kasvun edellytyksiin ja haasteisiin, kasvun mittaamiseen ja mittareihin sekä liiketoiminnan kasvattamiseen organisesti. Palveluliiketoiminnasta kirjallisuuskatsauksessa luodaan ymmärrystä yleisesti palveluista ja niiden merkityksestä edeten teollisiin palveluihin ja teolliseen palveluliiketoimintaan, jälkimarkkinapalveluihin ja palveluliiketoiminnan vaikutuksiin kestävän kehityksen kannalta. Kirjallisuuskatsauksen viimeisessä osuudessa liiketoiminnan kasvattaminen ja palveluliiketoiminta yhdistyvät inflaation huomioon ottavaksi palveluliiketoiminnan kasvuksi. Näin tutkimuksen teoreettisesta viitekehiksestä saatiin luotua synteesi, joka vastasi työn tarkoitusta.

Tutkimus toteutettiin interventionistisena tutkimuksena, jota laajennettiin haastattelututkimuksella haastatteleamalla kymmentä tutkimuksen kohdeyrityksen työntekijää. Lähestymistapa tutkimuksessa oli laadullinen ja tutkimusaineiston analysoinnissa hyödynnettiin laadullisen aineiston analyysimenetelmiä. Tutkimusaineistoa kerättiin haastatteluiden lisäksi kohdeyrityksen sisäلتä tekemällä havaintoja ja käymällä keskusteluita sekä hyödyntämällä sisäistä raportointia ja dokumentteja. Tutkimusaineiston perusteella inflaatio aiheuttaa haasteita palveluliiketoiminnalle vaikuttamalla asiakkaisiin ja heidän omaan liiketoimintaansa, kasvattamalla kuluja, nostamalla hintoja ja vaikuttamalla kohdeyrityksen muiden liiketoiminta-alueiden kautta. Palveluliiketoiminnan mittaamisessa tutkimusaineiston perusteella käytetään rahamääräisiä ja toiminnallisia mittareita, joista toiminnalliset mittarit koettiin hyvinä mittaamaan käytännön tekemistä ja osoittamaan mahdolliset kehityskohteet sekä niissä ei tarvitse ottaa huomioon inflaatiota. Työn tutkimustapauksen myötä tavoitteena oli tarkastella ja tuoda esiin mahdollisuuksia palveluliiketoiminnan kehittämiseksi, joka edistäisi jälkimarkkinapalveluiden työmyyntiä. Tutkimusaineiston perusteella palveluliiketoiminnan kasvattamisen olisi perustuttava tekemiseen ja sen optimoimiseen.

Tutkimuksen tulosten perusteella selvisi, että inflaation vaikutusten ymmärtäminen ja huomioiminen palveluliiketoiminnassa on tärkeää, jotta inflaation vaikutus ja osuus palveluliiketoiminnan kasvusta pystytään tunnistamaan. Palveluliiketoiminnan ajureista tulosten myötä selvisi, että palveluliiketoiminnan todellisessa kasvattamisessa organisesti tulisi keskittyä enemmän markkinoinnillisiin ja strategiaan tekijöihin kuin taloudellisiin tekijöihin. Kun kysyntään vastataan markkinoinnillisilla tekijöillä ja kilpailuetua saavutetaan strategisilla tekijöillä, saadaan markkinaosuutta kasvatettua ja luotua kasvumahdollisuuksia, jotka mahdollistavat todellisen kasvun saavuttamisen. Todellisen kasvun mittaamiseksi palveluliiketoimintaa olisi syytä mitata useammalla niin rahamääräisellä mittarilla kuin toiminnallisella mittarilla eri osa-alueilla. Rahamääräisissä mittareissa on kuitenkin otettava inflaatio huomioon eliminoimalla sen osuus saavutetusta kasvusta.

Avainsanat: inflaatio, palveluliiketoiminta, organinen kasvu, todellinen kasvu

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

ABSTRACT

Roope Kurki: Achieving the Real Organic Growth of the Service Business
Master of Science Thesis
Tampere University
Master's Degree Programme in Industrial Engineering and Management
October 2025

In recent years, the uncertain global situation and unstable economic situation have caused market disruptions that have led to higher inflation levels. This means that both companies and society in general need to recognize and understand the impact and contribution of inflation to economic growth, as there has previously been no need to pay attention to the impacts and significance of low-level inflation, which has been common in Western countries. By paying attention to inflation and taking it into account when developing and growing business, organizations are able to identify and achieve real growth in their own operations. The objective of this study was to understand how inflation could be better taken into account in the growth of the service business, both in organic business growth and in its measurement. The purpose of the master's thesis was to bring up inflation adjusted means and indicators that promote real growth in the service business organically and measure real growth.

The research literature review discusses business growth and service business. In business growth generally describes the growth of a company, moving on to the prerequisites and challenges of company growth, growth measuring and indicators, and growing the business organically. The literature review on service business creates a general understanding of services and their significance, moving on to industrial services and industrial service business, aftermarket services, and the impacts of service business on sustainable development. In the final section of the literature review, business growth and service business are combined into service business growth that takes inflation into account. In this way, from the theoretical framework of the study a synthesis was created that responds to the purpose of the work.

The study was conducted as interventionist research, which was expanded with an interview study by interviewing ten employees of the target company. The approach to the research was qualitative, and qualitative data analysis methods were utilized in the analysis of the research data. In addition to interviews, research data was collected from within the target company by making observations and holding discussions, as well as utilizing internal reporting and documents. Based on the research data, inflation causes challenges for service business by affecting customers and their own businesses, increasing costs, raising prices, and affecting by the target company's other business areas. Based on the research data, monetary and functional indicators are used to measure the service business. Functional indicators were found to be good for measuring practical operations and indicating possible development targets, and there is no need to take inflation into account in them. Because of the study's case aim was to examine and bring up possibilities for developing the service business that would promote the sales of aftermarket services. Based on the research data, growing the service business should be based on doing and optimizing it.

Based on the results of the study, it became clear that understanding and taking into account the effects of inflation in the service business is important in order to identify the impact and share of inflation in the growth of the service business. The results on the service business drivers revealed that to achieve the real organic growth of the service business, more focus should be placed on factors of marketing and strategic than on financial factors. When demand is met with marketing factors and competitive advantage is achieved with strategic factors, market share is increased, and growth opportunities are created that enable real growth to be achieved. To measure real growth, the service business should be measured using several monetary and functional indicators in different sectors. However, in monetary indicators must take inflation into account by eliminating its share of the growth achieved.

Keywords: inflation, service business, organic growth, real growth

The originality of this thesis has been checked using the Turnitin OriginalityCheck service.

TEKOÄLYN KÄYTTÖ OPINNÄYTTEESSÄ

Opinnäytteessäni on käytetty tekoälysovelluksia:

- Ei
- Kyllä

Ilmoitukseni mukaan olen käyttänyt opinnäytteessäni tutkielmaprosessin aikana seuraavia tekoälysovelluksia:

Tekoälysovellusten nimet ja versiot: -

Käyttötarkoitus: -

Osiot, joissa tekoälyä on käytetty: -

Olen tietoinen siitä, että olen täysin vastuussa koko opinnäytteeni sisällöstä, mukaan lukien osat, joissa on hyödynnetty tekoälyä, ja hyväksyn vastuun mahdollisista eettisten ohjeiden rikkomuksista.

ALKUSANAT

Kaikki hyvä loppuu aikanaan, niin tämäkin diplomityöprojekti, joka on ollut itselleni mielenkiintoinen ja opettavainen. Valehtelisin kuitenkin, jos väittäisin, ettei diplomityön tekeminen välillä olisi ollut haastavaa minulle. Prosessinomaisesti diplomityö on edennyt koko ajan eteenpäin, mutta välillä eteenpäin vievät askeleet ovat olleet hieman raskaita ja systemaattisuus hukassa. Tämä on toisaalta opettanut minulle prosessin aikana itsestäni paljon ja siitä, minkälainen työskentely ja työskentelytavat sopivat itselleni parhaiten. Hitaudessa ja maltillisuudessa on toki ollut myös se hyvä puolensa, että opetellut asiat ja osaaminen ovat saaneet hautua ja kehittyä rauhassa pidemmän aikaa, jolloin varmasti diplomityön aiheeseen liittyvä tietämys ja ymmärrys ovat lisääntyneet. Nyt diplomityön valmistuessa on kuitenkin huojentavaa ja vapauttavaa todeta, että tämä on valmis.

Diplomityön tekeminen on ollut itsenäistä työskentelyä, mutta yksin asian kanssa ei ole tarvinnut olla. Olen päässyt vaihtelevaan ajatuksiin ja purkamaan tuntemuksiani niin läheisille, ystäville, kavereille kuin opiskelijakollegoille, joten kiitos siitä teille kaikille. Erityisesti opiskelijakollegoiden tarjoama vertaistuki oli tärkeää ja hyödyllistä, koska heillä oli tuoreessa muistissa tai vielä samalla tavalla tilanne päällä kuin itsellenikin. Diplomityön ohjauksesta ja tarkastuksesta kiitokset Jouni Lyly-Yrjänäiselle ja Teemu Laineelle. Kiitos Jouni myös ajatustenvaihdoista, palautteista, tuesta ja small talkista. Viimeisenä kiitos diplomityön mahdollistaneelle kohdeyritykselle ja kaikille haastatteluihin ja interventioon osallistuneille osallisille sekä Anulle diplomityön aikaisesta sparraamisesta ja tuesta.

Hakeutuessani tuotantotalouden DI-ohjelmaan kirjoitin vaaditun motivaatiokirjeen otsikolla "Matkalla diplomi-insinööriksi". Nyt tuo matka, joka alkoi seitsemän vuotta sitten aloittaessani opiskelemaan Tampereen ammattikorkeakoulussa ajoneuvotekniikan insinööriksi, on tulossa päätökseen. Matka on ollut kasvattava, opettavainen ja huikea, mutta ennen kaikkea matkustamisen arvoinen. Erinomaista oppia ja osaamista on matkan varrelta tarttunut mukaan, mutta tällaisena ihmisten ihmisenä itselleni tärkeintä ovat olleet erilaiset kohtaamiset ihmisten kanssa, jotka ovat johtaneet uusiin tuttavuuksiin, kaverisuhteisiin tai syvempiin ystävyysuhteisiin. Valmistuminen diplomi-insinööriksi tarkoittaa tietyn matkan päättymistä, mutta päätepysäkki ei edes siinä vielä horisontissa. On siis aika uudelle matkalle!

Laukaassa, 2.10.2025

Roope Kurki

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO	1
1.1 Tutkimuksen taustoitus	1
1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	2
1.3 Diplomityön rakenne	3
2. LIIKETOIMINNAN KASVATTAMINEN	6
2.1 Yrityksen kasvu	6
2.2 Yrityksen kasvun edellytykset ja haasteet.....	8
2.3 Kasvun mittaaminen ja mittarit.....	11
2.4 Liiketoiminnan kasvattaminen organisesti.....	14
3. PALVELULIIKETOIMINTA	17
3.1 Palvelut ja palvelullistaminen	17
3.2 Teolliset palvelut ja teollinen palveluliiketoiminta	19
3.3 Jälkimarkkinapalvelut.....	23
3.4 Palveluliiketoiminnan kestävyys.....	25
4. INFLAATIO PALVELULIIKETOIMINNAN KASVUSSA	27
4.1 Palveluliiketoiminnan kasvutekijät.....	27
4.2 Palveluliiketoiminnan mittarit.....	29
4.3 Inflaation vaikutus ja eliminointi	31
5. TUTKIMUSMETODOLOGIA	34
5.1 Tutkimusasetelma	34
5.2 Tutkimusprosessi.....	36
5.3 Aineiston keruu.....	39
5.4 Aineiston analysointi.....	41
6. TUTKIMUKSEN KONTEKSTI JA TAPAUS	45
6.1 Tutkimuksen kohdeyritys	45
6.2 Kohdeyrityksen palveluliiketoiminta	47
6.3 Tutkimustapaus	49
7. ANALYYSI JA TULOKSET.....	51
7.1 Inflaatio aiheuttaa haasteita palveluliiketoiminnalle	51
7.2 Palveluliiketoiminnan mittareina toiminnalliset mittarit.....	54
7.3 Palveluliiketoiminnan kasvattaminen perustuen tekemiseen.....	56
7.3.1 Palveluliiketoiminnan kasvulle asetetut tavoitteet	57
7.3.2 Palveluliiketoiminnan kasvuajurit.....	58
7.3.3 Inflaation huomioon ottaminen	63
8. TULOSTEN TARKASTELU.....	65
8.1 Inflaation tunnistaminen palveluliiketoiminnassa.....	65

8.2	Palveluliiketoiminnan ajurit ja mittarit todelliselle kasvulle	67
8.3	Kehitysehdotukset tutkimustapaukseen liittyen	72
9.	YHTEENVETO JA PÄÄTELMÄT	75
9.1	Tavoitteiden saavuttaminen	75
9.2	Teoreettinen kontribuutio	77
9.3	Tutkimuksen rajoitteet.....	78
9.4	Jatkotutkimuskohteet	80
	LÄHTEET	82
	LIITE A: HAASTATELURUNKO JA -KYSYMYKSET	89

KUVALUETTELO

Kuva 1.	<i>Yksinkertainen strategisen johtamisprosessin malli (Subba Rao 2009, s. 26).</i>	8
Kuva 2.	<i>Tuotemarkkinastrategioita liiketoiminnan kasvuvaihtoehtoina (mukailltu lähteestä Ansoff 1957).</i>	14
Kuva 3.	<i>Valmistajan ja palveluyrityksen liiketoiminnan palvelullistamisen kehitys (Vandermerwe & Rada 1988).</i>	18
Kuva 4.	<i>Teollisten yritysten erityyppisiä palveluita (Martinsuo et al. 2021, s. 325).</i>	20
Kuva 5.	<i>Palvelustrategioiden typologian malli (Raddats & Easingwood 2010).</i>	22
Kuva 6.	<i>Jälkimarkkinapalveluiden päätoiminnot ja niihin liittyvät tehtävät, tuotteet ja prosessit (mukailltu lähteestä Durugbo 2020).</i>	24
Kuva 7.	<i>Kestävän kehityksen hyödyt ja tulokset (Maxwell et al. 2006).</i>	26
Kuva 8.	<i>Yhdenmukaistettu kuluttajahintaindeksi euroalueelta (19 maata) (OECD 2023).</i>	32
Kuva 9.	<i>Inflaatio palveluliiketoiminnan kasvussa.</i>	33
Kuva 10.	<i>Tutkimusprosessi.</i>	37
Kuva 11.	<i>Tutkimusprosessin eteneminen käytännön ongelman (Emic) ja yleisen tason (Etic) välillä.</i>	39
Kuva 12.	<i>Laadullisen aineiston analysointi.</i>	42
Kuva 13.	<i>Kohdeyrityksen henkilöstömäärät kuuden vuoden ajalta.</i>	46
Kuva 14.	<i>Kohdeyrityksen liikevaihdon ja liikevoiton kehitys kuuden vuoden aikana.</i>	46
Kuva 15.	<i>Palvelupaketteihin vaihtoehtoisesti saatavilla olevat palvelut.</i>	48
Kuva 16.	<i>Jälkimarkkinapalveluiden kokonaismyynnin kasvun muodostuminen.</i>	49
Kuva 17.	<i>Jälkimarkkinapalveluiden työmyynnin kasvun muodostuminen myymällä lisää tunteja tai nostamalla tuntiveloitusta.</i>	50
Kuva 18.	<i>Inflaation vaikutukset palveluliiketoiminnalle.</i>	66
Kuva 19.	<i>Inflaation osuus liikevaihdon kasvusta.</i>	67
Kuva 20.	<i>Inflaation osuuden eliminointi liikevaihdon kasvusta.</i>	71
Kuva 21.	<i>Jälkimarkkinapalveluiden työmyynnin kehittämiseen ja kasvattamiseen johtava prosessi.</i>	73
Kuva 22.	<i>Korjaamoprosessin aikana syntyneen tarpeen osoittaminen asiakkaalle.</i>	74

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1.	<i>Yrityksen kasvun määräävät tekijät (Vaz 2021)</i>	9
Taulukko 2.	<i>Organisaation kasvua mittaavissa tutkimuksissa käytetyt mittarit (mukailtu lähteestä Weinzimmer et al. 1998)</i>	13
Taulukko 3.	<i>Palvelullistamiseen johtavat hyödyt ja syyt (mukailtu lähteestä Kinnunen & Turunen 2012)</i>	27
Taulukko 4.	<i>Potentiaalisia mittareita palvelullistamisen hallinnassa (mukailtu lähteestä Laine et al. 2012)</i>	30
Taulukko 5.	<i>Yhteenveto haastateltavista</i>	40
Taulukko 6.	<i>Yleisimmät inflaation vaikutukset palveluliiketoiminnalle</i>	52
Taulukko 7.	<i>Palveluliiketoiminnan mittarit ja tarkentavat tiedot mittareista</i>	55
Taulukko 8.	<i>Jälkimarkkinapalveluiden työmyynnin nykytilanteen onnistumiset ja haasteet</i>	59
Taulukko 9.	<i>Kohdeyrityksen palveluliiketoiminnan kasvuajurit</i>	68

LYHENTEET JA MERKINNÄT

BKT	Bruttokansantuote
EPS	Earnings Per Share
IHIP	Intangibility, Heterogeneity, Inseparability, Perishability
KPI	Key Performance Indicator
M&A	Mergers and Acquisitions
OEM	Original Equipment Manufacturer
PSS	Product Service System
ROI	Return on Investment
SPSD	Sustainable Product and Service Development

1. JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen taustoitus

Viimeisten vuosien aikana inflaatioon ja sen vaikutuksiin talouteen on kiinnitetty enemmän huomiota, kun länsimaissa on koettu korkeamman tason inflaatiota pitkään jatkuneen matalatasoisen inflaation sijasta. Tämä on johtanut kysymysten ja keskustelun heräämiseen, millainen vaikutus ja osuus inflaatiolla on niin kansantalouden kuin yritysten talouskasvuun. Yhtiöiden tulosjulkistuksista usein esiin nousevat liikevaihto ja liikevoitto, joista tehdään johtopäätöksiä liiketoiminnan kasvuun ja kannattavuuteen liittyen. Weinzimmer et al. (1998) mukaan organisaatioiden kasvun käsitteenä käytetään yleisesti myyntiä tai liikevaihtoa. Myynti on usein myös ainoa organisaatioiden käyttämä kasvun mitta (Weinzimmer et al. 1998). Lisäksi myynti toimii merkittävänä perusteena, kun määritellään nopeasti kasvavia yrityksiä (Littunen & Tohmo 2003; Lee 2014). Rahamääräisen myynnin tai liikevaihdon kasvu voi kuitenkin olla selitettävissä nousevalla kustannustasolla ja sen vaikutuksilla hintoihin ja lisääntyneeseen myyntiin. Todellisessa kasvussa (engl. real growth) on otettava huomioon inflaatio, jolloin rahamääräisen myynnin kasvusta saadaan suljettua pois inflaation vaikutus ja pystytään näkemään todellinen yksikkömyynti (Weinzimmer et al. 1998). Tällä tavoin päästään käsiksi organisaation todelliseen kasvuun, jolla on lisäävä vaikutus työn tuottavuuteen tehtyjen panostusten myötä.

Todellista kasvua tavoitellakseen yrityksellä on oltava kasvustrategia. Pääasiassa yritykset toteuttavat kasvustrategioita, jotka pohjautuvat orgaaniseen kasvuun, epäorgaaniseen kasvuun tai näiden molempien piirteitä omaavaan hybridimalliin (Agnihotri 2014). Mihin ratkaisuun kasvustrategian osalta päädytään, on riippuvaista siitä, mitkä tekijät koetaan yrityksessä kasvun mahdollistavina ja kasvuun positiivisesti vaikuttavina (Vaz 2021). Laajasti useilla toimialoilla on aloitettu palvelullistamaan liiketoimintaa 1980-luvulta lähtien (Vandermerwe & Rada 1988). Vandermerwen & Radan (1988) mukaan liiketoiminnan palvelullistaminen on tarkoittanut yrityksille oman liiketoimintansa ja tarjoomansa laajentamista asiakaslähtöisesti palveluilla, jotka tuovat lisäarvoa. Palvelua vaativien asiakkaiden lisääntynyt määrä, palveluiden mahdollistamat vakaammat myyntituotot ja tuottojen sisällä korkeammat marginaalit ovat johtaneet tarpeen kautta ymmärrykseen liiketoiminnan palvelullistamisen tuomista hyödyistä tuotteita valmistaville yrityksille (Quinn 1992; Oliva & Kallenberg 2003). Tavoiteltavana hyötynä voivat olla esimer-

kiksi parempi liiketulos, kilpailuetu ja asiakassuhteet, jotka pyritään saavuttamaan tyypillisimmillä palvelullistamiseen johtavilla liiketoiminnan ajureilla, joita ovat taloudelliset, strategiset ja markkinoinnin tekijät (Baines et al. 2009). Liiketoiminnan palvelullistaminen onkin tuonut yrityksille keinovalikoimaan yhden tavan lisää kasvattaa yritystä ja liiketoimintaansa. Kun tavoitellaan todellista kasvua, palveluliiketoiminnan tarjoamat mahdollisuudet on hyvä ottaa huomioon ja arvioitava perusteellisesti.

Palveluliiketoiminnan todelliseksi kasvattamiseksi orgaanisesti on tunnistettava palveluliiketoiminnan ajurit, jotka mahdollistavat kasvun, ja mittarit, joilla liiketoiminnan kasvua voidaan mitata ja seurata. Palvelullistamiseen johtavissa taloudellisissa, strategisissa ja markkinoinnillisissa tekijöissä kasvumahdollisuuksien luomisen ja markkinaosuuden kasvun kannalta huomiota tulisi kiinnittää enemmän strategiaan ja markkinoinnillisiin palvelullistamiseen johtaviin hyötyihin ja syihin (Baines et al. 2009; Kinnunen & Turunen 2012). Markkinoinnillisilla hyödyillä ja syillä tarkoituksena on vastata kysyntään, joka on lisääntynyt palveluita kohtaan asiakkaiden tarpeiden myötä, kun taas strategiset hyödyt ja syyt liittyvät kilpailuedun saamiseen (Oliva & Kallenberg 2003; Baines et al. 2009). Liiketoiminnan kasvusta ja menestymisestä yksityiskohtaisemman tiedon saamiseksi ja ymmärryksen lisäämiseksi, kasvua on mitattava useilla mittareilla eri osa-alueilla (Delmar et al. 2003; Tanusondjaja et al. 2022). Palveluliiketoiminnan mittaamiseen ja seuraamiseen käytetään raha-, aika- ja kappalemääräisiä mittareita sekä laadullisia mittareita (Laine et al. 2012; Lindholm et al. 2017). Laine et al. (2012) mukaan mittaaminen tulisi tehdä prosessille asetettuja tavoitteita vasten ja kontrollimekanismeja on arvioitava jatkuvasti niiden välittämän tiedon luotettavuuden kannalta.

Weinzimmer et al. (1998) mukaan todellisessa kasvussa inflaatio on otettava huomioon. Kirjallisuudessa inflaation vaikutuksista liiketoimintaan puhutaan yleisesti taloudellisen toimintaympäristön kautta ja osana muita tekijöitä, jotka vaikuttavat kasvumahdollisuuksiin (Bibu & Sala 2014; Villari et al. 2021; Onwe et al. 2025). Inflaation vaikutusta ja osuutta niin liiketoiminnan kasvussa kuin mittaamisessa on tutkittu kuitenkin vähän, kun länsimaissa on totuttu vuosikymmenien ajan matalan tason inflaatioon. Omakohtaisten havaintojen ja kokemusten perusteella sekä tutkimuksen ajankohtaisuuden ja vähäisen tutkimustiedon myötä ilmiön tutkimiselle ja esiin nousseelle tutkimusaiheelle on tarvetta.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tutkimusongelmana on inflaation vaikutuksen ottaminen huomioon riittävästi liiketoiminnan kasvussa ja kasvun mittaamisessa. Weinzimmer et al. (1998) mukaan tapahtunut kasvu ei välttämättä ole todellista kasvua, jos inflaatiota ei ole otettu huomioon. Tutkimuksessaan he ovat nostaneet kyseiset asiat esiin jo ennen 2000-lukua,

mutta havaintojen perusteella ja erityisesti nykyisestä epävarmasta maailmantilanteesta johtuva herkkä inflaatiotilanne huomioon ottaen asioiden merkitys ei ole vähentynyt nykyajan elinkeinoelämässä. Kasvun suunnittelussa ja tavoitteiden asettamisessa liikevaihto yksinään ei mittarina riitä kasvun mittaamiseen, vaan mittareita olisi oltava useampi ja niiden olisi mitattava yrityksen menestymistä eri osa-alueilla (Tanusondjaja et al. 2022). Tavoitteena tutkimuksessa on ymmärtää, kuinka palveluliiketoiminnan kasvussa inflaatio voitaisiin ottaa paremmin huomioon niin liiketoiminnan orgaanisessa kasvattamisessa kuin sen mittaamisessa.

Tutkimuksen tavoitteeseen pääsemiseksi ja tutkimusongelman ratkaisemiseksi tutkimukselle asetetaan tutkimuskysymyksiä, joihin tutkimuksen avulla pyritään vastaamaan. Tutkimuksen tavoite voidaan jakaa palveluliiketoiminnan kasvattamiseen orgaanisesti ja kasvun mittaamiseen, joten on ymmärrettävää ja selkeää esittää myös kaksi erillistä tutkimuskysymystä. Ensimmäinen tutkimuskysymys on:

1. Miten inflaatio voitaisiin ottaa huomioon eli todellinen kasvu tunnistettaisiin palveluliiketoiminnan orgaanisessa kasvattamisessa?

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen keskittyessä enemmän inflaation huomioon ottamiseen ja todellisen kasvun tunnistamiseen palveluliiketoiminnan orgaanisessa kasvattamisessa, käsittelee toinen tutkimuskysymys palveluliiketoiminnan todellisen kasvun ajureita ja mittareita. Toinen tutkimuskysymys onkin näin ollen:

2. Millaisia ajureita ja mittareita palveluliiketoiminnan todellisessa kasvattamisessa orgaanisesti tulisi käyttää?

Tutkimus on osa diplomityöprojektia, joka kuuluu osaksi Tampereen yliopiston tuotantotalouden DI-ohjelmaa ja tehdään toimeksiantona yritykselle. Tämä asettaa diplomityölle myös muita tavoitteita ja tarkoituksia. Yhtenä tavoitteena on tarkastella ja tuoda esiin mahdollisuuksia palveluliiketoiminnan kehittämiseksi, joka edistäisi jälkimarkkinapalveluiden työmyyntiä. Tärkeä tavoite myynninedistämiseen liittyen on, että lisämyynnin on tuotava merkittävää lisäarvoa asiakkaiden omaan liiketoimintaan ja täten asiakkaiden on helpompi sitoutua kohdeyrityksen palvelutarjoamaan. Diplomityön tarkoituksena on tuoda esiin inflaation huomioon ottavia keinoja ja mittareita, jotka edistävät palveluliiketoiminnan todellista kasvua orgaanisesti ja mittaavat todellista kasvua.

1.3 Diplomityön rakenne

Diplomityön luonne soveltavana tieteellisenä tutkimuksena näkyy työn rakenteessa. Diplomityössä yhdistyvät teoreettinen ja empiirinen tutkimus, joilla pyritään vahvistamaan niin empiirisen aineiston käyttöä teoreettisesti kuin teorian hyödyntämistä käytännössä.

Tutkimukseen johdattelevan johdannon lisäksi diplomityö rakentuu kirjallisuuskatsauksesta, tutkimusmetodologiasta, empiirisestä osuudesta ja työn eri osat yhdeksi kokonaisuudeksi sitovasta yhteenvedosta sekä tutkimuksesta tehdyistä päätelmistä.

Kirjallisuuskatsaus jakautuu liiketoiminnan kasvattamiseen, palveluliiketoimintaan ja inflaatioon palveluliiketoiminnan kasvussa, jotka luovat tutkimuksen teoreettisen viitekehysten. Liiketoiminnan kasvattamisessa lähdetään liikkeelle yrityksen kasvusta ja kasvun edellytyksistä ja haasteista. Suurempien asiakokonaisuuksien kautta edetään syvemmälle kasvun mittaamiseen ja mittareihin sekä liiketoiminnan orgaaniseen kasvattamiseen. Palveluliiketoimintaan liittyen kirjallisuuskatsaus luo ymmärrystä palveluista ja niiden merkityksestä. Tutkimuksen kontekstin myötä aiheessa poraudutaan syvemmin teollisiin palveluihin ja teolliseen palveluliiketoimintaan sekä jälkimarkkinapalveluihin. Palveluliiketoiminnasta käsitellään myös sen vaikuttavuutta kestävään kehitykseen. Kirjallisuuskatsauksen lopuksi liiketoiminnan kasvattaminen ja palveluliiketoiminta nivoutuvat yhteen palveluliiketoiminnan kasvussa, jossa otetaan huomioon inflaatio. Näin saadaan luotua synteesi, joka vastaa työn tarkoitusta.

Diplomityössä tehdään tutkimusmetodologisia valintoja, joiden avulla edetään tutkimuksen empiiriseen osuuteen ja saavutetaan tuloksia. Tutkimusmetodologiasta esitellään tutkimusfilosofia, tutkimuksen päättely ja lähestymistapa, tutkimusstrategia, tutkimuksen aikahorisontti, tutkimusprosessi ja menetelmät tutkimusaineiston hankinnalle ja analyysille. Tutkimuksen päättely on lähtenyt liikkeelle havainnoista, mikä on ohjannut kirjallisuuskatsausta varten tehtyä materiaalin tutkimista. Koska kyseessä on interventionistinen tutkimus, jota laajentaa tutkimuksessa tehtävä haastattelututkimus, on tutkimus lähestymistavaltaan laadullinen ja aineiston analysoimiseksi hyödynnetään laadullisen aineiston analyysimenetelmiä. Haastatteluiden avulla kerätyn aineiston lisäksi tutkimusmetodologiassa ja tutkimusprosessissa tuodaan esiin muita diplomityössä hyödynnettyjä aineiston hankinnan menetelmiä.

Empiirinen osuus diplomityössä rakentuu tutkimuksen tapauksesta, analyysista ja tuloksista sekä tulosten tarkastelusta. Tutkimuksen kohdeyrityksestä ja tutkimustapauksesta kerrotaan oleellinen tieto, jolloin tutkimuskonteksti on helpommin ymmärrettävissä. Tutkimusmetodologisilla valinnoilla saavutetut tulokset esitellään luotettavasti ja kattavasti. Tuloksia analysoidaan ja tarkastellaan niin laadullisesti kuin määrällisesti ja saatuja tuloksia verrataan aikaisempaan kirjallisuudesta saatavaan tietoon. Tulosten analysoinnin ja tarkastelun pohjalta tuotetaan esitettäviä ehdotuksia, joilla voidaan edistää palveluliiketoiminnan todellista kasvua orgaanisesti, kun aikaansaadaan volyyymiin perustuvaa lisämyyntiä työmyynnin osalta.

Diplomityön viimeinen luku sisältää tutkimuksen yhteenvedon ja päätelmät. Tutkimukselle asetetut tavoitteet käydään läpi ja arvioidaan, kuinka tavoitteet saavutettiin. Tavoitteiden saavuttamisessa merkittävässä osassa on, onnistuttiinko vastaamaan tutkimukselle asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksen merkitystä ja empiirisen aineiston käyttöä peilataan olemassa olevaan teoriaan luomalla tutkimuksen oma teoreettinen kontribuutionsa. Tutkimuksen rajoitteita nostetaan esiin ja samalla tuodaan ilmi toimintatapoja, joilla osaa rajoitteista on pyritty välttämään ja täten lisäämään tutkimuksen luotettavuutta. Lopuksi pohditaan ja esitetään tutkimuksen myötä esiin nousseita mahdollisia jatkotutkimuskohteita.

2. LIKETOIMINNAN KASVATTAMINEN

2.1 Yrityksen kasvu

Kasvu on tapana ajoittain yhdistää määrien lisääntymiseen esimerkiksi tuotannossa tai myynnissä (Penrose 2009, s. 1). Yrityksen kasvu voidaankin määritellä lisääntyneenä tulojen tuottamisena, arvonlisäyksenä ja liiketoiminnan volyymin laajentumisena (Gupta et al. 2013). Penrosen (2009, s. 1) mukaan kasvua usein verrataan talouskasvuun ja taloudelliseen kehitykseen, kun puhutaan kokonaisvaltaisesta talouden asteittaisesta muutoksesta. Tällaisessa hänen esiin tuomassaan merkityksessä kasvu nähdään luonnollisena ja normaalina asiana, jota esiintyy olosuhteiden ollessa suotuisat ja organismin kasvulle tavanomaisesti jatkuvien prosessien vaikuttaessa. Hänen mukaansa ensisijaisessa merkityksessään kasvu tarkoittaaakin yrityksen koon suurenemista tai laadun paranemista, joka on saavutettavissa kehitysprosessin tuloksena. Laadullisia ominaisuuksia ja täten yrityksen kasvua voidaan mitata esimerkiksi markkina-asemalla, tuotteiden laadulla ja asiakastyytyväisyydellä (Gupta et al. 2013). Perinteisissä taloudellisissa analyyseissä yrityksen kokoa ei tarkastella prosessien kautta, vaan tietyllä koolla ajatellaan olevan hyötynsä ja haittansa, jolloin kasvuun ei johda sisäiset kehitysprosessit, vaan kasvulla säädellään yrityksen kokoa tiettyihin olosuhteisiin sopivimmaksi (Penrose 2009, s. 1–2). Penrose uskookin, että teoriaa elävän organismin tavoin tapahtuvasta yrityksen kasvamisesta on vältelty, koska ihmisen motivaatiolla ja ratkaisuilla ei ole sijaa kasvuprosessissa.

Yrityksen kasvussa voidaan tunnistaa neljä teoreettista näkökulmaa: resurssipohjainen, motivaatiollinen, strateginen sopeutuminen ja konfigurointi (Davidsson & Wiklund 2000; Gupta et al. 2013). Teoreettisista näkökulmista resurssipohjainen keskittyy yrityksen käytettävissä oleviin resursseihin, kuten taloudellisiin resursseihin ja osaavaan henkilöstöön (Davidsson & Wiklund 2000). Gupta et al. (2013) mukaan resurssipohjaisessa näkökulmassa katsotaan, että markkinoilla on rajattomasti mahdollisuuksia. Heidän mukaansa välttämätöntä on kuitenkin hallita siirtymää ottamalla käyttöön tarvittavia resursseja ja konfiguroimalla ne uudelleen vaiheiden välisten siirtymien aikana mahdollistaakseen pitkäjänteisen kasvun ja kehityksen. Motivaatiollinen näkökulma tarkastelee enemmän yksilöä ja yksilön toimintaa yrityksen kasvussa (Gupta et al. 2013). Seuraamalla yksilön kokonaisvaltaista toimintaa osana yrityksen liiketoimintaa, voidaan havaita, mitkä yksilön hallinnassa olevat toiminnot joko laajenevat tai eivät motivaatiotason seurauksena (Davidsson & Wiklund 2000). Strategisessa sopeutumisessa keskitytään yrityksen voimavarojen jakamiseen, rakenteellisiin monimutkaisuuksiin ja ohjausmekanismeihin

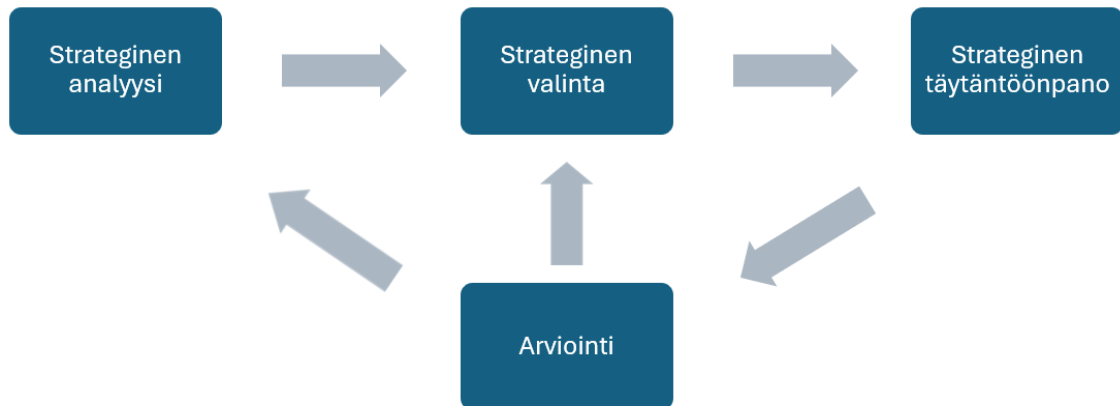
(Gupta et al. 2013). Davidsson & Wiklund (2000) mainitsevat sen liittyvän suurempien kokonaisuuksien analysoimiseen, jossa hyödyllistä on käyttää hallintorakennetta analyysiyksikkönä yksittäisten liiketoimintayksiköiden sijasta. Viimeinen eli konfigurointinäkökulma käsittelee kasvuprosessia keskittyen prosessin aikana havaittuihin johtamisongelmiin ja siihen, miten niitä hoidetaan ja ratkaistaan kasvun eri vaiheissa (Gupta et al. 2013). Näkökulmassa analyysin kohteena on yksikkö, joka keskittyy johdonmukaisesti hallinnoituun ja ohjattuun päätöksentekoon (Davidsson & Wiklund 2000).

Yrityksen on tehtävä ajoittain strategisia muutoksia, jotta se parantaisi mahdollisuuksiensa kasvaa ja pystyisi selviytymään alati muuttuvassa liiketoimintaympäristössä (Geroski 1995). Kasvun myötä yritys voi luoda itselleen kilpailuetua ja saavuttaa suuremman markkinaosuuden viemällä samoilla markkinoilta toimivilta kilpailijoilta osuutta (Penrose 2009, s. 136–137). Tämä tarkoittaa tarvetta jatkuvalla kehitymiselle ja kasvupyrkimyksille, koska kilpailuilla markkinoilla kilpailijoilla on mielessä varmasti samat tavoitteet kilpailuedun luomisen ja suuremman markkinaosuuden saavuttamisen suhteen. Geroskin (1995) mukaan yrityksen kasvu korreloikin positiivisesti yrityksen selviytymiseen, jolloin todennäköisyydet pärjätä kilpailussa ja säilyä markkinoilla paranevat, kun yrityksen koko kasvaa.

Yrityksellä on oltava kasvua varten suunnitelma eli strategia, jonka avulla se voi vastata liiketoimintaympäristössään tapahtuviin muutoksiin ja kilpailuun sekä hallita kasvua. Subba Raon (2009, s. 21) mukaan strategia yleisesti määritellään yhtenäisenä, kattavana ja integroituna suunnitelmana, joka liittyy yrityksen strategiaan etuihin ja jolla pyritään vastaamaan toimintaympäristön haasteisiin. Strategian myötä yritys kehittyy nykyisestä asemastaan haluttuun tulevaisuuden asemaan, kun suunta on selkeä ja strategia määrittelee pitkän aikavälin tavoitteet (Subba Rao 2009, s. 22). Strategia vaatii myös toimia toteutuakseen. Strategiaa varten yrityksen on kohdennettava tarvittavat resurssit toimintatapojen toteuttamiseksi, analysoitava omat vahvuutensa ja heikkoutensa kilpailijoihin nähden ja tunnistettava kilpailijoiden toimet sekä muut mahdolliset ympäristöstä aiheutuvat tekijät, jotka vaativat kriittistä huomiota ja seurantaa (Subba Rao 2009, s. 22).

Strategian jalkauttamisessa keskeisessä roolissa on strateginen johtaminen, joka voidaan nähdä strategisen päätöksenteon, täytäntöönpanon ja valvonnan johtamisprosesseina (Subba Rao 2009, s. 25). Subba Raon (2009, s. 26) mukaan tämä ei kuitenkaan määritä täysin strategista johtamista, koska implementoinnin lisäksi prosessissa on keskeistä strategian päättämiseen ja toteuttamiseen suunnitteluun. Kuvassa 1 esitetään yksinkertaistettu strategisen johtamisprosessin malli, jossa strategian päättäminen ja toteuttamisen suunnittelu otetaan huomioon ymmärtämällä analyysin avulla yrityksen strategista asemaa ja valintojen merkitystä toimintatapojen muotoiluun. Koska strategisessa

johtamisessa kyse on jatkuvasta, iteratiivisesta ja poikkitoiminnallisesta prosessista, on prosessia arvioitava ja tarvittaessa tehtävä uusia linjauksia strategiseen analyysiin ja valintoihin liittyen (Subba Rao 2009, s. 26–27).



Kuva 1. Yksinkertainen strategisen johtamisprosessin malli (Subba Rao 2009, s. 26).

Liiketoiminnan kasvustrategialla tarkoitetaan suunnitelmaa tai toimenpidekokonaisuutta, jolla yritys pyrkii saavuttamaan pitkäkestoista laajentumista ja parempaa kannattavuutta (Liu & Polkinghorne 2023). Kasvustrategiaan olennaisesti vaikuttavana tekijänä toimii markkinasuuntautuneisuus, joka ei kuitenkaan yksin riitä tukemaan strategiaa, vaan asiaan linkittyvät myös yritykseen vaikuttavat ulkoiset tekijät ja yrityksen suorituskyky (Filatotchev et al. 2017). Yritykset perustavat kasvustrategiansa orgaaniseen kasvuun, epäorgaaniseen kasvuun tai näiden yhdistelmään (Agnihotri 2014). Orgaanisella kasvulla tarkoitetaan yrityksen sisäistä kasvua, kun taas epäorgaaninen kasvu tarkoittaa yrityksen kasvamista ulkoisten tekijöiden kautta (Dalton & Dalton 2006). Orgaanisessa kasvussa sisäisesti hyödynnetään organisaation osaamista ja kyvykkyyksiä, mikä näkyy usein asiakassuhteiden parantamisessa, uusien asiakkuuksien ja kumppanuuksien luomisessa ja innovaatiokyvyn lisääntymisessä (Kling et al. 2009). Epäorgaaninen kasvu tarkoittaa yrityksen ulkoisia laajenemismahdollisuuksia, kuten fuusioita ja yritysostoja (M&A) tai strategisia alliansseja, jotka mahdollistavat kasvun saavuttamisen nopeammin kuin orgaanisen kasvun avulla (Klein 1996; Ömür et al. 2012; Agnihotri 2014).

2.2 Yrityksen kasvun edellytykset ja haasteet

Yrityksen kasvun edellytykset lähtevät liikkeelle yrityksen sisäisestä halusta kasvattaa yritystä ja sen liiketoimintaa. Kasvulla voidaan taata yrityksen olemassaolo selviytymällä liiketoimintaympäristössä tapahtuvista muutoksista ja pärjäämällä kilpailussa (Geroski 1995). Yritys ei kuitenkaan itsenäisesti tee päätöksiä, vaan yrityksen puolesta päätöksiä tekevät ihmiset, joilla on jokin tarkoitusperä toimissaan. Motivaattorina kasvulle voi toimia

yrityksen olemassaolon keskeinen tarkoitus eli tuottaa voittoa omistajilleen (Penrose 2009, s. 23–24). Toisaalta yritystä kasvattamalla mahdollistetaan myös työpaikkojen luominen ja vielä laajempi merkitys yhteiskunnan vaurauden lisääntymisessä ja kehittämisessä (Dobbs & Hamilton 2007; Ahlstrom 2010). Ymmärtämällä yrityksen päätöksentekijöiden tarkoitusperiä, voidaan yrityksen toimintaa ennustaa ja analysoida esimerkiksi kasvun aikana (Penrose 2009, s. 23).

Yrityksen kasvun edellytyksinä on tunnistettu yrityksen kasvua määrääviä tekijöitä, jotka voivat vaikuttaa myös negatiivisesti kasvuun tai puuttuessaan tuottaa haasteita kasvun aikaansaamisessa (Dobbs & Hamilton 2007; Vaz 2021). Vaz (2021) ryhmittelee nämä tekijät Taulukon 1 mukaisesti kolmeen analyysilohkoon: yrittäjälle ominaisiin tekijöihin, yrityksen sisäisiin tekijöihin ja yrityksen ulkopuolisiin tekijöihin. Hän on tehnyt jaottelun ryhmien välillä sen mukaan, liittyykö tekijä yrityksen sisällä oleviin asioihin, kuten yrittäjään, ominaisuuksiin ja resursseihin, vai ulkopuolisiin seikkoihin, jotka johtuvat yritystä ympäröivästä ympäristöstä. Kaikilla empiirisessä kirjallisuudessa esitetyillä yrityksen kasvua määrävillä tekijöillä ei ole vankkaa tilastollisesti merkitsevää perustaa eikä näin ollen todellista vaikutusta yrityksen kasvuun (Vaz 2021). Vaz (2021) mainitseekin osan tekijöistä olevan välillisesti muuttuvia muuttujia, joihin oikeat kasvutekijät vaikuttavat ja jotka nousevat esiin, kun todellisia kasvuun vaikuttavia tekijöitä ei havaita.

Taulukko 1. *Yrityksen kasvun määräävät tekijät (Vaz 2021).*

Yrittäjä	Sisäinen	Ulkoinen
Motivaatio	Visio ja missio	Poliittinen
Koulutus	Tavoite	Taloudellinen
Kokemus	Strateginen suunnittelu	Sosiokulttuurinen
Ikä	Ikä	Teknologinen
Taipumus riskeille	Koko	
Optimismi ja itsevarmuus	Toimiala	
Sukupuoli ja etninen tausta	Sijainti	
Verkostot	Yhtiömuoto	
Perustajien lukumäärä	Henkilöstöresurssit	
	Taloudelliset resurssit	
	Organisaatorakenne	

Yrittäjälle ominaisista tekijöistä kirjallisuus tunnistaa yrityksen kasvun päätekijöiksi motivaation, koulutuksen, kokemuksen, taipumuksen riskeille, optimismin ja itsevarmuuden, verkostot sekä perustajien lukumäärän (Vaz 2021). Motivoituneisuus yrityksen perustamiselle ja liiketoiminnan pyörittämiselle on kasvun perusta (Dobbs & Hamilton 2007). Yrityksen kasvattamisessa ratkaisevaa on, löytyykö yrittäjältä sisäistä kasvumotivaatiota, joka määräytyy henkilökohtaisten arvojen ja intressien myötä (Zhou & de Wit 2009). Kasvun määräävistä tekijöistä koulutus ja kokemus yhdessä voivat luoda optimismia ja itsevarmuutta yrittäjälle, mikä vaikuttaa halukkuuteen ottaa riskejä liiketoiminnassa. Tekninen tausta, käytettävissä olevien teknologioiden tietämys ja yrityksen liiketoimintaympäristön ymmärrys, jossa myös omilla verkostoilla on merkityksensä, omaavat positiivisia vaikutuksia yrityksen kasvuun liittyen (Dobbs & Hamilton 2007; Zhou & de Wit 2009). Toisaalta korkeasti koulutetun yrittäjän päätöksenteko voi olla hidasta, vaikka päätös olisikin syntynyt rationaalisen ajattelun kautta, mikä johtaa yrityksen kasvuun (Zhou & de Wit 2009). Vaz (2021) pitää iän, sukupuolen ja etninen tausta vaikutusta kasvuun vähemmän selkeänä, koska näihin epäsuoriin tekijöihin vaikuttavat taustalla muut yrityksen kasvuun tehokkaasti vaikuttavat tekijät.

Visiolla ja missiolla sekä yrityksen asettamalla tavoitteella on kaikilla positiivinen vaikutuksensa yrityksen kasvuun (Vaz 2021). Kasvuorientoituneella visiolla ja missiolla voidaan viestittää kasvun tärkeydestä organisaatiolle ja samalla sitoutua yrityksen kasvatamiseen asettamalla kasvutavoitteita ja motivoitumalla saavuttamaan kasvua (Barringer et al. 2005). Strategisella suunnittelulla yrityksen suorituskykyä voidaan optimoida, mikä auttaa organisoimaan kasvua (Vaz 2021). Barringer et al. (2005) mukaan kirjallisuus viittaa siihen, että tunnollisesti ja perusteellisesti suunnittelevat yritykset lisäävät mahdollisuuksiaan saavuttaa kasvutavoitteensa, vaikka omassa tutkimuksessaan nopeasti ja hitaasti kasvavien yritysten välillä he eivät havainneet eroa strategisen suunnittelun painotuksessa.

Muista yrityksen kasvun määräävistä sisäisistä tekijöistä kirjallisuus tunnistaa koolla, sijainnilla, henkilöstöresursseilla, taloudellisilla resursseilla ja organisaatorakenteella olevan positiivista vaikutusta yrityksen kasvuun (Vaz 2021). Gibratin lain (engl. Gibrat's law) vuodelta 1931 mukaan yrityksen suhteellinen kasvunopeus on riippumaton sen absoluuttisesta koosta (Sutton 1997). Empiiriset löydöt kasvun hidastumisesta yrityksen koon suurentuessa ovat kuitenkin kumonnet kyseisen teorian (Evans 1987; Sutton 1997). Davidsson et al. (2002) mukaan pienemmillä yrityksillä on mahdollisuus korkeampaan kasvuvauhtiin, ja ne kasvavat nopeammin kuin suuret yritykset. Yrityksen sijainnin vaikutus linkittyy yrityksen toimialaan ja sen myötä kilpailijoihin, kun tietyllä maantieteelli-

sellä alueella olosuhteet liiketoiminnan harjoittamiselle voivat olla suotuisimmat kuin toisella (Davidsson et al. 2002; Vaz 2021). Sijainnin myötä yritys voi olla houkuttelevampi resurssien kannalta ja saada potentiaalisesti merkittävämpää tietoa ja osaamista yrityksen suuremman kasvun ja kilpailuedun kannalta (Lee 2018). Osaava henkilöstö ja suuret taloudelliset resurssit mahdollistavat yrityksen kasvun esimerkiksi sisäisillä innovaatioilla, jotka vaativat työntekijöiltä korkeampaa teknistä osaamista (Gilbert et al. 2006). Kasvun kannalta tärkeää on myös huomioida, millä tavalla yritys organisoi resurssinsa (Zhou & de Wit 2009). Vazin (2021) mukaan organisaatorakenteiden tulisi olla joustavia, jolloin yritys pystyy vastaamaan paremmin kasvun vaatimiin tarvittaviin muutoksiin.

Ulkoisista tekijöistä yrityksen kasvuun suoraan vaikuttavat taloudelliset tekijät ja näistä erityisen tärkeänä rahoituksen saatavuus, koska rajoittunut rahoituksen saatavuus on merkittävä este yrityksen kasvulle (Vaz 2021). Muillakin taloudellisen ympäristön tekijöillä, kuten työttömyydellä, korkotasolla ja inflaatiolla, on vaikutuksensa yrityksen toimintaan ja kasvun mahdollisuuksiin (Bibu & Sala 2014). Toimialan kasvu ja yrityksen alueellisen toimintaympäristön dynaamisuus ovat esimerkkejä yrityksen kasvuun myönteisesti vaikuttavista taloudellisista tekijöistä (Davidsson et al. 2010). Muista yrityksen kasvun määräävistä ulkoisista tekijöistä ei ole empiiristä näyttöä, vaikka todettavissa onkin, että innovaatiotoimintaa toteuttavat yritykset menestyvät alallaan lisäämällä esimerkiksi teknologisen kehityksen mahdollistamalla tavalla tuotantoaan tai tuottavuuttaan ja täten kasvavat (Vaz 2021).

2.3 Kasvun mittaaminen ja mittarit

Yrityksen kasvun mittaamiseksi on käytetty useita erilaisia yrityksen kasvun mittareita (Murphy et al. 1996; Weinzimmer et al. 1998; Davidsson & Wiklund 2000). Delmar et al. (2003) mukaan tämä erilaisten mittareiden ja menetelmien käyttö yrityksen kasvun analysoinnissa on vain tuonut esiin tarpeen tunnistaa ja ymmärtää kattavammin organisaation kasvun heterogeenistä luonnetta. Ratkaisuna tähän haasteeseen on määritelty nopeasti kasvavan yrityksen tarkoittavan kaikkia yrityksiä, joilla on havaintojakson alussa vähintään kymmenen työntekijää ja joiden keskimääräinen vuotuinen kasvu työntekijöiden lukumäärällä tai liikevaihdolla mitattuna on yli 20 prosenttia vuodessa kolmen vuoden aikana (OECD/Eurostat 2007, s. 61). Kyseisen määritelmän etu on sen vertailukelpoisuus, minkä vuoksi se on otettu laajasti käyttöön talous- ja liiketoimintakirjallisuudessa (OECD 2021, s. 17). Kirjallisuudessa määritelmä on kuitenkin saanut kritiikkiä osakseen jo ennen sen määrittelyä kuin sen jälkeenkin. Weinzimmer et al. (1998) mukaan organisaatioiden yleisesti käyttämä kasvun mittari myynti tai liikevaihto ei kerro to-

dellisesta kasvusta, kun inflaatiota ei ole otettu huomioon. Tämän lisäksi kasvun suunnittelussa ja tavoitteiden asettamisessa yksittäinen mittari ei riitä, vaan yrityksen menestymistä eri osa-alueilla olisi mitattava useammalla mittarilla (Tanusondjaja et al. 2022).

Kirjallisuudessa organisaatioiden kasvututkimuksissa on havaittu, että mittareiden monimuotoisuus heikentää kykyä vertailla ja kerätä tuloksia (Murphy et al. 1996; Weinzimmer et al. 1998). Kasvun mittaamiseen ei kuitenkaan ole yhtä parasta tapaa, koska yrityksen kasvu on moniulotteinen ilmiö ja kaikki yritykset eivät kasva samalla tavalla (Delmar et al. 2003). Empiirisissä tutkimuksissa muutosta yrityksen koossa on yleensä tutkittu ajallisesti vain kahdessa pisteessä (Weinzimmer et al. 1998). Delmar et al. (2003) mukaan tällainen lähestymistapa jättää huomiotta kehityksen tutkittujen ajankohtien välillä ja niiden ulkopuolella, jolloin kysymyksiin kasvun säännöllisyydestä tai epäsäännöllisyydestä on vaikeampi ottaa kantaa. Delmar et al. (2003) tarjoavat näyttöä siitä, että organisaatioiden kasvumallien ollessa heterogeenisiä, ovat organisaation kasvun tutkimiseksi useat mittarit ja metodit tärkeitä, jotta voidaan ymmärtää yritysten kasvuprosesseja. Yksityiskohtaisempi ja syvempi tieto, jota tarvitaan kasvuprosessien ymmärtämiseksi, on saavutettavissa useammilla mittareilla, jotka mittaavat yksittäisiä asioita. Liian suuren kokonaisuuden tarkastelu liikevaihdolla, markkinaosuudella tai työntekijöillä mitattuna ei ota huomioon yksityiskohtaisempia syitä kasvuille, joita voivat olla esimerkiksi yritysten investointien vaihtelut eri tuoteryhmissä (Tanusondjaja et al. 2022). Kasvun mittaamisessa on myös ymmärrettävä kasvuun liittyvät yrityksen demografiset ominaisuudet eli ikä, koko, toimiala ja yhtiömuoto (Delmar et al. 2003).

Organisaation kasvun indikaattorina käytetään yleisesti myyntiä tai työntekijöiden lukumäärää (Weinzimmer et al. 1998; Delmar et al. 2003; Daunfeldt et al. 2015). Delmar (1997) luettelee mahdollisiksi kasvun indikaattoreiksi myynnin ja työntekijöiden määrän lisäksi omaisuuden eli varat, markkinaosuuden, aineellisen tuoton ja voiton. Mittareiden kanssa erityisen tärkeää on tarkastella valintaa absoluuttisen ja suhteellisen kasvun välillä, koska yrityksen koolla ja koon kanssa korreloivilla muilla tekijöillä on vaikutuksensa yrityksen kasvuun ja siihen, millä tavalla se näyttäytyy (Delmar et al. 2003). Myynnin käyttöä kasvun mittana on perusteltu sen sopivuudella hyvin yrityksen erilaisiin käsitteisiin ja myyntiä käytetäänkin usein organisaation ainoana kasvun mittana (Weinzimmer et al. 1998; Davidsson & Wiklund 2000). Myynti ei kuitenkaan ole täydellinen mittari kasvuille kaikissa tilanteissa, kun se on altis valuuttakursseille ja inflaatiolle, joista erityisesti inflaatio olisi otettava huomioon, jotta päästäisiin ymmärrykseen yrityksen todellisesta kasvusta (Weinzimmer et al. 1998; Delmar et al. 2003). Myynti ei myöskään aina johda kasvuprosessia, kun esimerkiksi korkean teknologian startup-yrityksissä ja innovatiivisissa yrityksissä on mahdollista, että varat ja työntekijöiden määrä kasvavat ennen kuin

myyntiä tapahtuu (Delmar et al. 2003). Weinzimmer et al. (1998) ovat listanneet 35 tutkimuksesta erilaisia kasvun mittareita, jotka esitetään Taulukossa 2 lukumäärittäin ja aikaväleittäin. Joissakin tutkimuksissa useampaa mittaria on käytetty samanaikaisesti.

Taulukko 2. *Organisaation kasvua mittaavissa tutkimuksissa käytetyt mittarit (mukailtu lähteestä Weinzimmer et al. 1998).*

Kasvun mitta	Lukumäärä	Tutkimuksen aikaväli
Myynti/liikevaihto	28	1–11 vuotta
Työntekijöiden määrä	7	3–10 vuotta
Markkinaosuus	1	2 vuotta
EPS	2	5–11 vuotta
ROI	1	5 vuotta
Osingot	2	3–11 vuotta
Tulo	1	5 vuotta
Voitto	1	5 vuotta
Varat	2	10–11 vuotta
Asiakkaat	1	Ei raportoitu

Myyntiä tai liikevaihtoa käytetään lukumääräisesti merkittävästi eniten kasvun käsitteenä kuten voidaan havaita Taulukkoon 2 kerätyistä tiedoista. Huomionarvoista on, että 28 tutkimuksessa, jossa myyntiä tai liikevaihtoa käytetään kasvun mittana, vain kuudessa on otettu huomioon inflaatio (Weinzimmer et al. 1998). Tämä aiheuttaa epävarmuutta sen ympärille, onko organisaatioissa tapahtunut todellista kasvua. Tutkimusten aikaväleistä Taulukon 2 mukaisesti pystytään huomaamaan niiden laaja vaihtelu aina yhdestä vuodesta 11 vuoteen. Tähän on ottanut kantaa Delmar et al. (2003) tuomalla esiin heterogeenisyyden yritysten kasvumittauksissa ja vaikeuden ymmärtää kasvun säännöllisyyttä tai epäsäännöllisyyttä. Organisaation kasvututkimuksissa käytettyjen mittareiden monimuotoisuus aiheuttaakin tulosten kokoamisessa ja vertailemisessa haasteita (Murphy et al. 1996; Delmar 1997; Weinzimmer et al. 1998). OECD/Eurostat (2007, s. 61) määritelmällä on pystytty vastaamaan näihin haasteisiin, mutta täysin ongelmaton sekään ei ole. Tiukasti määritetty alaraja saattaa sulkea pois nopealle kasvulle ominaisia alle kymmenen työntekijän yrityksiä, mikä aiheuttaa otoskoon valintaan ongelmia ja voi

johtaa jopa harhaanjohtaviin kasvupoliittisiin seurauksiin (Daunfeldt et al. 2015). Kirjallisuudessa yksittäisille mittareille tunnutaan antavan perusteita, mutta samassa hetkessä niitä myös kritisoidaan ja perusteille löydetään vasta-argumentit. Useampi mittari mittamaan yrityksen menestymistä eri osa-alueilla on keino, jolla voidaan tunnistaa ja mitata yrityksen todellista kasvua (Tanusondjaja et al. 2022).

2.4 Liiketoiminnan kasvattaminen orgaanisesti

Orgaanisessa kasvussa organisaatio hyödyntää sisäistä osaamistaan ja kyvykkyyksiään, mikä vaikuttaa asiakassuhteiden parantumiseen, uusien asiakkuuksien ja kumppanuuksien luomiseen ja innovaatiokyvyn lisääntymiseen (Kling et al. 2009). Kasvattamalla liiketoimintaa orgaanisesti, yrityksen on helpompi toteuttaa yhtenäisyyttä sisäisissä rakenteissa, käytännöissä ja toimintatavoissa (Harzing 2002). Ansoffin (1957) mukaan yrityksellä on käytössä neljä perinteistä kasvuvaihtoehtoa: markkinoiden valtaaminen, markkinoiden kehittäminen, tuotekehitys ja diversifikaatio. Nämä vaihtoehdot ovat esiteltynä Kuvassa 2 Ansoffin matriisissa, jossa otetaan huomioon strategiavaihtoehdot tuotteiden ja markkinoiden näkökulmasta.



Kuva 2. Tuotemarkkinastrategioita liiketoiminnan kasvuvaihtoehtoina (mukailtu lähteestä Ansoff 1957).

Kasvuvaihtoehdoista markkinoiden valtaaminen (markkinapenetraatio) tarkoittaa pyrkimystä kasvuun nykyisillä tuotteilla jo olemassa olevilla markkinoilla. Tämä perustuu oletukseen, että nykyisillä markkinoilla on vielä olemassa kasvuvaraa. Markkinoiden valtaamisessa yrityksellä on tarkoituksena parantaa liiketoimintaansa joko lisäämällä myyntiä

nykyisille asiakkailleen tai löytämällä uusia asiakkaita nykyisille tuotteilleen (Ansoff 1957). Tuotetta ei lähdetä muuttamaan, vaan tulojen kasvattaminen voi tapahtua esimerkiksi mainostamalla tuotetta enemmän ja kohdennetummin sekä sijoittamalla tuotetta uudelleen niin nykyisten kuin uusien asiakkaiden tarpeisiin nähden (Hussain et al. 2013). Tavoitteena markkinoiden valtaamisessa on saavuttaa suurempi markkinaosuus lisäämällä nykyisten tuotteiden käyttöä (Ansoff 1957).

Markkinoiden kehittämisen strategiassa yritys yrittää mukauttaa nykyisiä tuotteitaan uusiin käyttötarkoituksiin (Ansoff 1957). Strategiassa tarkoituksena on suunnata uusille markkinoille jo olemassa olevilla tuotteilla. Ansoffin (1957) mukaan tämä voi vaatia nykyisen tuotteen ominaisuuksien muuttamista jonkin verran, mutta kyseessä ei kuitenkaan ole uusi tuote. Tuotetta vain markkinoidaan uusille kohdeasiakkaille (Hussain et al. 2013). Tilanteeseen ja strategian valintaan on voinut johtaa yrityksen saavuttama kypsyyssvaihe nykyisillä markkinoilla, halu laajentaa alueellisesti liiketoimintaa, uusien markkinoiden avautuminen tai uuden käyttötarkoituksen löytyminen nykyiselle tuotteelle (Hussain et al. 2013; Dugguh et al. 2018). Markkinoiden kehittämisen tulisi johtaa lisääntyneeseen myyntiin nykyisillä tuotteilla markkinoilla, jotka eivät aikaisemmin olleet selkeästi ymmärrettävissä (Dugguh et al. 2018).

Tuotekehityksessä kyse on uusien tuotteiden tai tarjoomien tuomisesta markkinoille, joilla yritys nykyisin toimii. Strategiassa yritys säilyttää nykyisen missionsa, mutta kehittää tuotteita, joilla on uusia ja erilaisia ominaisuuksia, jotka esimerkiksi parantavat uuden tuotteen suorituskykyä vanhaan tuotteeseen verrattuna (Ansoff 1957; Dugguh et al. 2018). Uuden tuotteen markkinoinnilla nykyisille asiakkaille pyritään saamaan aikaan kysynnän lisääntymistä, kun olemassa olevilla tuotteilla on havaittavissa laskua kysynnässä nykyisillä markkinasegmenteillä (Hussain et al. 2013). Ansoffin (1957) mukaan uusien tuotteiden kehittämisellä voidaan korvata nykyiset tuotteet ja kasvattaa täten markkinaosuutta kilpailijoihin nähden. Tuotekehitysstrategiassa yrityksen tavoitteena on kasvaa kehittämällä parempia ja laadukkaampia tuotteita (Hussain et al. 2013; Dugguh et al. 2018). Hussain et al. (2013) mukaan tuotekehityksessä on paljon potentiaalista hyötyä tarjolla, jos vain yritys pystyy tarjoamaan oikeanlaisen ratkaisun kohdeasiakkaidensa tarpeisiin nähden.

Diversifikaatiossa yhdistyvät tuotekehitys ja markkinoiden kehittäminen. Strategiassa yrityksen tarkoituksena on suunnata uusille markkinoille uusilla tuotteilla. Pelkästään uusiin tuotteisiin ei kuitenkaan strategia rajoitu, vaan uuden tuotteen luominen uudelle asiakaspohjalle laajentaa samalla myös jo olemassa olevien tuotteiden markkinapotentiaalia (Hussain et al. 2013). Hussain et al. (2013) mukaan diversifikaatiossa onkin kysymys brändin laajentumisesta, kokonaan uuden brändin luomisesta ja mahdollisista uusista

markkinoista, jotka syntyvät, kun tuotemuutosten takia nykyisille tuotteille muodostuu uusia käyttötarkoituksia. Ansoffin (1957) mukaan diversifikaatio on vaihtoehtoista viimeinen, joka valitaan, kun muut tuotemarkkinastrategiat eivät ole tuottaneet yrityksen kannalta toivottua tulosta. Diversifikaatio on strategiana riskialtis, koska se poikkeaa yrityksen aikaisemmasta linjasta tuoteportfolion ja markkinoiden suhteen sekä vaatii enemmän fyysisiä ja organisatorisia muutoksia (Ansoff 1957; Hussain et al. 2013). Dugguh et al. (2018) mainitseman diversifikaatiolle oleellisen markkinointitutkimuksen teettämällä hälvennettäisiin strategian epävarmuutta, kun saataisiin selville, onko uusilla markkinoilla asiakkaiden keskuudessa kysyntää uusille tuotteille. Tavoitteena diversifikaatiossa on muiden strategioiden tavoin kasvattaa yritystä.

3. PALVELULIIKETOIMINTA

3.1 Palvelut ja palvelullistaminen

Palveluiden määrittämisessä on usein törmätty erilaisiin määrittelyongelmiin niiden heterogeenisyyden takia, mutta yleisesti palvelut nähdään aineettomina suoritettavina toimenpiteinä (Vandermerwe & Rada 1988). Palveluille tyypillisen heterogeenisen kokonaisuuden ja aineettoman luonteen lisäksi ne ovat varastoimattomia ja tapahtumasidonnaisia tapahtumia, jotka tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti ja joissa palvelun tuottajan ja asiakkaan välillä tapahtuu vuorovaikutusta yhteisessä palveluprosessissa (Martinsuo et al. 2021, s. 323). Martinsuo et al. (2021, s. 322–323) jakavat palvelut teollisiin palveluihin ja kuluttajapalveluihin sen mukaan, onko palvelu kohdennettu yritysasiakkaalle vai yksilölle eli yksittäiselle kuluttajalle. Tämän tutkimuksen keskittyessä palveluliiketoimintaan, jossa palveluita tarjotaan yritykseltä toiselle, jätetään huomioimatta kuluttajapalvelut ja kiinnitetään huomio teollisiin palveluihin ja teolliseen palveluliiketoimintaan.

Nykyaikana palveluita käytetään runsaasti ja ne ulottuvat lähes kaikkialle yhteiskunnan eri osa-alueille niin yksityisellä kuin julkisella sektorilla (Martinsuo et al. 2021, s. 321). Vandermerwe & Rada (1988) mainitsevat omassa tutkimuksessaan, että liiketoiminnan palvelullistamista on tapahtunut 1980-luvulta lähtien lähes kaikilla toimialoilla maailmanlaajuisesti. Tähän kehitykseen on heidän mielestään ohjannut asiakkaat, joita kohtaan yrityksen on luotava ja ylläpidettävä suhteita laajemman tarjooman avulla, kun aikaisemmin on riittänyt asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen ja niiden täyttäminen ydinliiketoiminnalla. Liiketoiminnan palvelullistamisella tarkoitetaan yrityksen liiketoiminnan ja tarjooman laajentamista palveluilla, jotka tuovat lisäarvoa asiakkaille ja parantavat yrityksen kilpailukykyä mahdollisesti luoden kilpailuetua (Vandermerwe & Rada 1988).

Yritysten nykyinen tarjooma erilaisia paketteja ja räätälöityjä kokonaisvaltaisia ratkaisuja, jotka muodostuvat yhdistelemällä asiakaslähtöisesti tavaroita, palveluita, tukea, itsepalvelua ja tietämystä, ovat peruja siirtymästä kohti liiketoiminnan palvelullistamista (Vandermerwe & Rada 1988). Vandermerwen & Radan (1988) mukaan liiketoiminnan palvelullistamisen kehityksessä on havaittavissa kolme limittäistä vaihetta:

1. vaihe: tavaroita tai palveluita
2. vaihe: tavarat ja palvelut
3. vaihe: tavarat, palvelut, tuki, itsepalvelu ja tietämys.

Heidän mukaansa ensimmäisessä vaiheessa yritys valitsi joko tavarat tai palvelut ja tämä asia pystyttiin tuomaan ilmi suoraan ja ilman suurempia vaikeuksia. Toisessa vaiheessa he nostavat esiin teknologisen kehityksen ja muut yhteneväiset suuntaukset, joiden myötä alettiin luopumaan perinteisestä jaottelusta tavaroiden ja palveluiden välillä, kun yritykset alkoivat ymmärtämään tarpeen molemmille niin tavaroille kuin palveluille. Tutkimuksessaan Vandermerwe & Rada (1988) mainitsevat siirtymän tapahtuneen kolmanteen vaiheeseen, jossa yritykset tarjoavat paketteja, jotka koostuvat yrityksen tarjoaman valikoiman asiakaslähtöisistä yhdistelmistä ja joissa palvelut ovat hallitsevassa roolissa. Liiketoiminnan palvelullistamisen kehitystä tarkasteltaessa on selvää, että valmistajat ovat siirtyneet kehityksen polulle tuotteiden kautta, kun taas palveluyritykset ovat siirtyneet palveluiden kautta (Vandermerwe & Rada 1988). Tätä kehitystä havainnollistetaan Kuvassa 3 olevien esimerkkien avulla.

Valmistaja (esim. tietokoneet)

• Tuote	→	Tietokoneet
• Palvelu	→	Huolto
• Tietämys	→	Sovellukset
• Tuki	→	Koulutus
• Itsepalvelu	→	Itsediagnosointi

Palveluyritys (esim. tiedon toimittajat)

• Tieto	→	Data
• Palvelu	→	Välitys
• Tuki	→	Koulutus
• Tuote	→	Vastaanotinyksiköt
• Itsepalvelu	→	Haku ja datan käsittely
• Tietämys	→	Sovellukset

Kuva 3. Valmistajan ja palveluyrityksen liiketoiminnan palvelullistamisen kehitys (Vandermerwe & Rada 1988).

Kautta aikojen palveluilla on ollut oma merkityksensä talouteen, kun palvelualat ovat olleet maailmanlaajuisesti merkittävä liiketaloudellinen sektori ja teollistuneiden maiden bruttokansantuotteesta (BKT) suurin osa kertyy palvelualoilta (Martinsuo et al. 2021, s. 323). Wise & Baumgartner (1999) tuovat esiin yritysten tarpeen palveluiden avulla liikkua ”alavirtaan” lähemmäs asiakasta, jolloin pystytään pääsemään käsiksi koko tuotteen elinkaaren ajan esiintyvään arvokkaaseen taloudelliseen toimintaan. Palvelut pystyvät tarjoamaan vakaamman tulonlähteen kuin talouden suhdanteisiin enemmän sidoksissa olevat investoinnit ja laitehankinnat, minkä lisäksi palveluilla yleisesti on korkeammat katteet kuin tuotteilla (Quinn 1992; Anderson et al. 1997; Oliva & Kallenberg 2003). Palveluilla vastataan myös asiakkaiden vaatimukseen palveluiden tarpeesta ja lisäämisestä

(Oliva & Kallenberg 2003). Baines et al. (2009) mukaan liiketoiminnan palvelullistamisessa ajureina toimivat taloudelliset, strategiset ja markkinoinnin tekijät, joilla tavoitellaan parempia tuottoja, kilpailuetua ja asiakassuhteita.

3.2 Teolliset palvelut ja teollinen palveluliiketoiminta

Martinsuo et al. (2021, s. 323) mukaan viime aikoina teollisessa tuotannossa on lisääntynyt tarve täydentää tarjoomaa palveluilla. Näistä teollisessa toiminnassa esiintyvistä palveluista käytetään nimitystä teolliset palvelut. Kirjallisuudessa teollisille palveluille ei ole määritelty yhteistä määritelmää tai tietyn kaltaisia toimintoja, jotka kuuluisivat teollisten palveluiden alalle (Gitzel et al. 2016). Martinsuo et al. (2021, s. 321) määrittävät teollisten palveluiden olevan yritysasiakkaiden tarpeita täyttäviä ja niille lisäarvoa tuottavia toimintoja. He mainitsevat toimintojen olevan tarvittaessa toistettavissa, niiden avulla tavoiteltavan liiketoimintahyötyä ja niiden kytkeytyvän teknologiaan, prosessiin, järjestelmään tai tavaraan. Gitzel et al. (2016) määrittävät teolliset palvelut toiminnaksi, joka suoraan tukee asiakkaan arvonluontia vaikuttamalla positiivisesti asiakkaan teollisiin tuotantoprosesseihin.

Teollisia palveluita on tarkasteltu aikaisemmassa kirjallisuudessa neljästä keskeisestä näkökulmasta: markkinat, tuote, prosessi ja ominaisuudet (Gitzel et al. 2016). Markkina-keskeinen näkökulma perustuu aikaisempien tutkimusten perusteella Gitzel et al. (2016) esiin nostamaan havaintoon, jossa teollisia palveluita tarjoavat teollisuudessa toimivat valmistajat ja palvelun vastaanottajina ovat teollisuudessa toimivat yritysasiakkaat. He mainitsevat, ettei näkökulma kuvaa konkreettisesti teollisen palvelun toimintoja, vaikka sen perusteella onkin helpompi tunnistaa yritykset, jotka toimivat teollisten palveluiden parissa. Gitzel et al. (2016) mukaan tuotekeskeisessä näkökulmassa korostetaan teollisten palveluiden ja teollisten tuotteiden läheisesti liittyvän toisiinsa, minkä takia yleisesti oletetaan, että palvelu tarjotaan suhteessa tuotteeseen tai yhdessä tuotteen kanssa. He näkevät tarkastelussa haitallisena mahdollisuuden laiminlyönneille tai vähättelylle järjestelmiä ja prosesseja kohtaan, mikä voi johtaa virhearvioihin, kun pohditaan yrityksen tarvitsemia palveluita. Jackson & Cooper (1988) ja Kowalkowski (2006) linkittävät prosessikeskeisessä näkökulmassa teolliset palvelut asiakkaan teollisiin tuotantoprosesseihin, kun taas Oliva & Kallenberg (2003) ja Kowalkowski et al. (2011) täsmentävät teollisten palveluiden kohdistuvan muihinkin asiakkaan prosesseihin kuin vain tuotantoprosesseihin. Gitzel et al. (2016) mukaan prosessikeskeisen näkökulman etuna on sen tarjoama hyvä kuvaus teollisen palvelun toiminnasta ja sen antamat mahdollisuudet ajatella teollisia palveluita muinakin kuin pelkästään huoltoina ja korjauksina. Ominaisuuskeskeisen

näkemyksen mukaan teollisia palveluita tarkastellaan aineettomuuden, heterogeenisyyden, erottamattomuuden ja pilaantuvuuden (IHIP) perusteella (Zeithaml et al. 1985; Gitzel et al. 2016). Gitzel et al. (2016) mukaan ominaisuuskeskeisyydessä on etuna, että se määrittää teollisten palveluiden kuuluvan palveluiden kokonaiskäsitteen alle.

Teolliseen toimintaan on muodostunut erilaisia palveluita, koska melkein mikä tahansa osa-alue teollisessa toiminnassa voidaan toteuttaa palveluna (Martinsuo et al. 2021, s. 324). He mainitsevat teollisiin palveluihin kuuluvan esimerkiksi asentamisen, kuljettamisen, varastoinnin, varaosapalvelut, huollon ja kunnossapidon, korjaamisen sekä kierrättämisen. Lisäksi he lisäävät esimerkeiksi tutkimuksen, kapasiteettisaatavuutta parantavat leasingin ja vuokraamisen, operointiin vaikuttavan suorituskyvyn tarjoamisen sekä konsultoinnin liittyen analyysiin ja diagnostiikkaan tai suunnitteluun, kehitykseen ja neuvontaan. Teollisen yrityksen tarjoamista palveluista kaikki eivät välttämättä ole osa yrityksen ydintarjoomaa ja palvelun arvo asiakkaalle voi tulla palvelusta itsestään tai olla sidoksissa tuotteeseen tulemalla sen kautta (Martinsuo et al. 2021, s. 324–325). Tätä erilaisten näkökulmien ottamista palveluihin havainnollistetaan Kuvassa 4 teollisten yritysten erityyppisillä palvelumahdollisuuksilla.

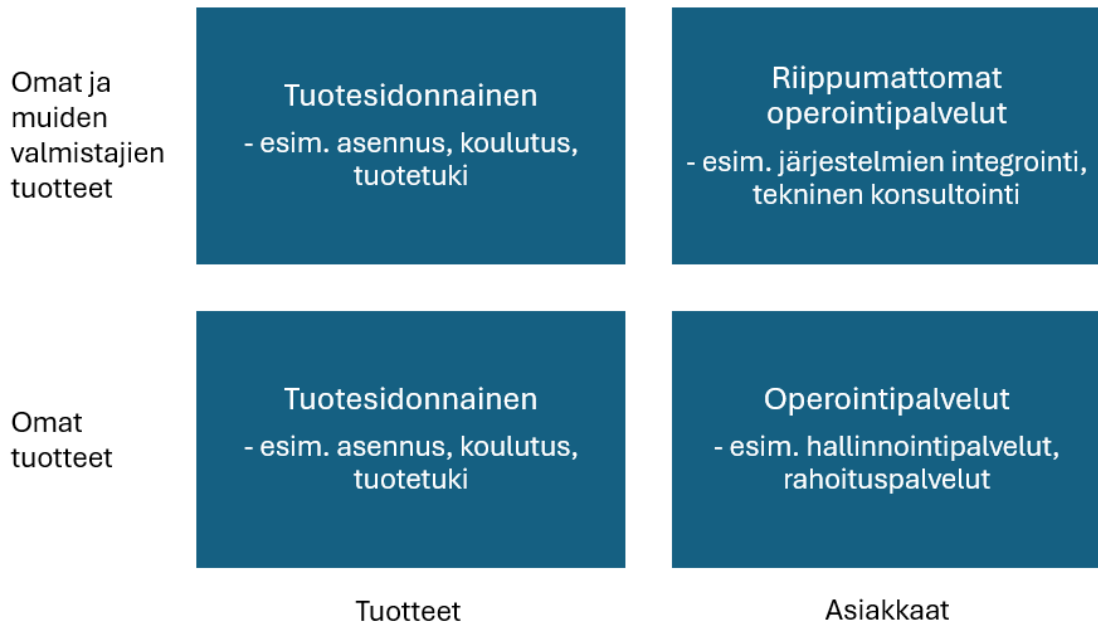


Kuva 4. Teollisten yritysten erityyppisiä palveluita (Martinsuo et al. 2021, s. 325).

Kirjallisuudessa kehitystä erityyppisiin teollisiin palveluihin on tutkittu useiden vuosikymmenien ajan tutkimalla palvelutarjoomaa ja luokittelemalla palveluita erilaisiin luokkiin. Ensimmäiset luokittelut palveluille on tehty sen mukaan, missä vaiheessa suhteessa tuotteen myyntiin palvelua tarjotaan (Samli et al. 1992). Frambach et al. (1997) omassa

tutkimuksessaan tuovat esiin palvelun tarjontaan liittyvän olennaisesti toimittajan ja asiakkaan välisen vuorovaikutuksen luonteen. Tällöin palvelut jakautuvat heidän mukaansa joko tuotemyyntiin sidoksissa oleviin yksittäisiin palveluihin tai palveluihin, joilla pyritään rakentamaan ja ylläpitämään asiakassuhteita. Mathieu (2001a) jatkaa tätä ajatusta esittämällä palveluiden olevan tuotetta tukevia palveluita tai asiakasta tukevia palveluita. Tuotetta tukevissa palveluissa standardoitu palvelu kohdistuu tuotteeseen, kun taas asiakasta tukevissa palveluissa palvelu on kustomoitu tukemaan asiakkaan toimintaa suhteessa toimittajan tuotteeseen (Mathieu 2001a). Mathieu (2001b) luokittelee palveluita tarjonnan luonteen mukaisesti kolmeen luokkaan: asiakaspalvelu, tuotepalvelu ja palvelu tuotteena (engl. service as a product). Hän täsmentää asiakaspalvelun keskittyvän myyjän ja asiakkaan väliseen vuorovaikutukseen, tuotepalveluiden olevan sidoksissa toimitettuun tuotteeseen ja palvelun tuotteena olevan itsenäinen täysin riippumaton palvelu yrityksen tavaroista tai niiden kuluttamisesta.

Davies et al. (2006) nostavat tutkimuksessaan esiin integroidut ratkaisut, joita kohti on edetty aina 1990-luvun alusta lähtien. He mainitsevat integroitujen ratkaisujen koostuvan valmistajien tarjoamista palveluista, joilla niin valmistajan omaa kuin muiden valmistajien asennettua laitekantaa muun muassa rahoitetaan, operoidaan ja ylläpidetään. Raddats & Easingwood (2010) ovat yhdistäneet Davies et al. (2006) ja Mathieu (2001a) esitykset luomaansa malliin, joka muodostaa palvelustrategioiden typologian. Raddatsin & Easingwoodin (2010) malli muodostuu nelikenttämatriisista, jossa jaottelu on tehty tuotteita ja asiakkaita tukevien palveluiden sekä omien ja muiden valmistajien tuotteiden välillä. Kuvassa 5 esitellään malli ja esimerkkejä luokitelluista palveluista.



Kuva 5. *Palvelustrategioiden typologian malli (Raddats & Easingwood 2010).*

Palvelutyyppeiden kehittämisessä 2010-luvulla keskittyminen on siirtynyt vielä enemmän itse palveluihin ja palvelutarjoonnan laajentamiseen monipuolisesti, mikä on näkynyt palveluiden luokittelun laajentuneena kirjona. Witell & Löfgren (2013) tuovat tutkimukseensa esiin siirtymän yrityksen liiketoimintamallissa ilmaisista vain kustannuksia tuottavista palveluista palveluihin, jotka tuotetaan itsenäisesti ja joilla on oma hintansa. He jakavatkin palvelut ilmeisiin palveluihin, jotka ovat osana tuotemyyntiä, ja erikseen maksettaviin palveluihin. Bainesin & Lightfootin (2013) mukaan palveluita erotellaan toisistaan sen perusteella, riittääkö asiakkaalle esimerkiksi tuotteen ja varaosien toimittaminen vai odottaako asiakas osan haastavimmista palvelutarpeista valmistajan täyttävän tai käyttääkö asiakas vain tuotetta, jolloin valmistajalle jää huolehdittavaksi kaikki muu. Tämän ajattelun myötä he jakavat palvelut perustason, keskittason ja kehittyneiksi palveluiksi. Cusumano et al. (2015) haastavat näkemystä palveluista vain täydentävissä tuotteita luokittamalla palveluiden olevan tasoittavia, mukautuvia ja korvaavia. Heidän mukaansa tuotteita täydentävät palvelut voidaan jakaa tasoittaviin palveluihin, jotka vaikuttavat tuotemyyntiin positiivisesti muuttamatta tuotteen toiminnallisuutta, tai mukautuviin palveluihin, jotka muuttavat tuotteen toiminnallisuutta tai auttavat asiakasta käyttämään tuotetta uudelleenlaisessa käyttötarkoituksessa tai olosuhteissa. Korvaavilla palveluilla tarkoitetaan palveluita, jotka mahdollistavat asiakkaan tarpeen täyttymisen ilman, että asiakkaan on hankittava itse tuotetta (Cusumano et al. 2015). Kuten kehityksestä vuosien saatossa pystytään havaitsemaan, ovat teolliset palvelut muovautuneet enenevässä määrin aikaisemmin esitetyn Kuvan 4 havainnollistamalla tavalla osaksi yrityksen ydintarjoonaa ja palveluiden itsessään tuottama arvo asiakkaalle on lisääntynyt. Näin

ollen voidaan puhua teollisesta palveluliiketoiminnasta, jossa suoraan palveluiden kautta tai välillisesti saadaan aikaan rahallisia tai muilla tavoin arvokkaita hyötyjä teollisia palveluita tuottavalle yritykselle ja sen asiakkaille (Martinsuo et al. 2021, s. 333).

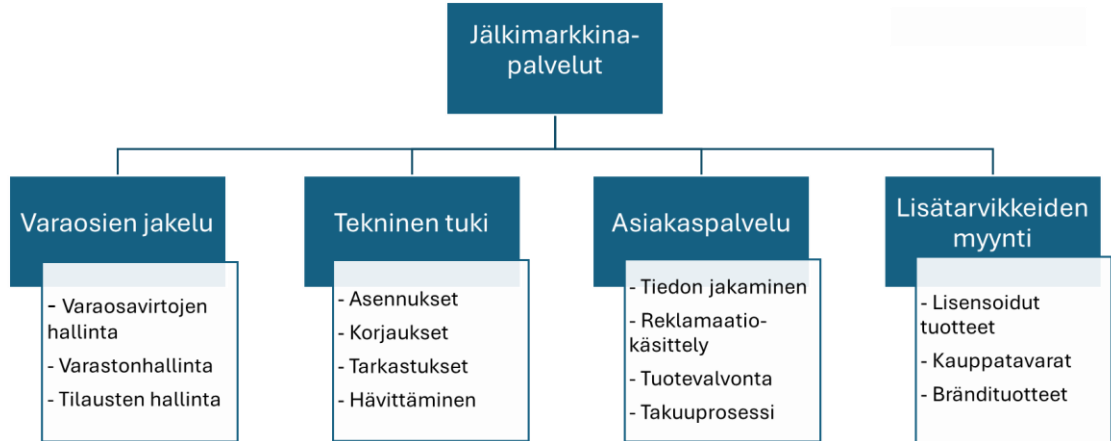
3.3 Jälkimarkkinapalvelut

Jälkimarkkinat ymmärretään myynnin jälkeisenä aikana, jolloin myyjä tai valmistaja takaa ostajan hankinnoille tuen, huollon tai korjaukset (Díaz & Márquez 2014, s. 3). OECD:n (2017, s. 5) asiakirjapaperissa jälkimarkkinat määritellään markkinoina, joilla tarjotaan aikaisemmin hankitun suhteellisen pitkäkestoisen laitteen tarvitsemia varaosia, kulutus-tavaroita ja palveluita. Jälkimarkkinapalveluilla tarkoitetaan palveluita, jotka tukevat yhdessä jälkimarkkinoilla myytävien täydentävien tuotteiden kanssa alkuperäisen laitevalmistajan (OEM) tuotetta tai tuotepohjaa (Gundlach 2007; Durugbo 2020). Jälkimarkkinapalveluita tuottaakseen yrityksellä on oltava tarvittava palveluresurssien resurssiverkosto, joka muodostuu materiaalista, ihmisistä ja infrastruktuurista (Auramo & Ala-risku 2005; Cohen et al. 2006). Cohen et al. (2006) mukaan tyypillisiä jälkimarkkinapalveluita ovat esimerkiksi varaosa-, huolto- ja korjauspalvelut sekä tekninen tuki ja koulutus.

Jälkimarkkinapalveluiden toimittamista varten yrityksellä on oltava toimiva toimitusketju, joka rakentuu resurssiverkostosta eli materiaalista, ihmisistä ja infrastruktuurista (Auramo & Ala-risku 2005; Cohen et al. 2006). Materiaalit koostuvat palveluiden tuottamisessa käytettävistä osista ja välineistä, kun taas ihmisillä tarkoitetaan johtajia, teknikoita, asiantuntijoita ja muuta palveluorganisaation henkilökuntaa (Cohen et al. 2006; Holmström et al. 2010). Cohen et al. (2006) mukaan infrastruktuuri muodostuu niin fyysisistä paikoista, kuten varastoista, korjaamoista ja liikenneyhteyksistä, kuin materiaali- ja tietovirtojen kannalta tärkeitä kuljettamisesta ja tietojärjestelmistä. Perinteiseen valmistuksen toimitusketjuun verrattuna jälkimarkkinapalveluiden toimitusketju on monimutkaisempi, minkä takia sitä on vaikeampi hallita ja se on suorituskyvyltään heikompi (Cohen et al. 2006; Holmström et al. 2010). Holmström et al. (2010) mukaan tämä johtuu pääasiassa laajemmista tieto- ja materiaalivirroista, erityisesti monimutkaisesta varaosien käytännön logistiikasta.

Durugbo (2020) kuvaa jälkimarkkinapalveluiden sijoittuvan alkuperäisen laitevalmistajan ja jälkimarkkinat omaavan tuotejärjestelmän välille. Jälkimarkkinapalveluiden lisäksi jälkimarkkinoihin linkittyvät niin tuotteen talteenotto-prosessit esimerkiksi kierrätys ja uudelleenkäyttö kuin muut jälkimarkkinoiden liiketoimet, kuten tuotteiden vaihdot ja palautukset, missä alkuperäisen laitevalmistajan sijasta voi toimia erillinen myyjä, toimittaja tai välittäjä (Durugbo 2020). Jälkimarkkinapalveluiden osalta jakautuminen tapahtuu nel-

jään päätoimintoon, jotka ovat varaosien jakelu, tekninen tuki, asiakaspalvelu ja lisätarvikkeiden myynti (Saccani et al. 2007; Schulze et al. 2012). Durugbo (2020) on kuvannut jälkimarkkinapalveluiden päätoiminnot ja niiden alle sijoittuvat tehtävät, tuotteet ja prosessit Kuvan 6 mukaisesti.



Kuva 6. Jälkimarkkinapalveluiden päätoiminnot ja niihin liittyvät tehtävät, tuotteet ja prosessit (mukailtu lähteestä Durugbo 2020).

Jälkimarkkinapalveluiden tarjoamisessa yrityksen motivaattorina voi toimia perinteinen ajatus kasvattaa tuotteiden myyntiä tarjoamalla parempia palveluita (Oliva & Kallenberg 2003). Tämä ei kuitenkaan ole ainoa hyöty, jonka yritys voi saavuttaa tuottamalla jälkimarkkinapalveluita. Jälkimarkkinapalveluiden tuottamisella voidaan nimittäin päästä alhaisempiin asiakashankintakustannuksiin, kun varaosien ja palvelusidonnaisten tuotteiden myynnin lisääntyminen aiheuttaa vähemmän kustannuksia kuin uusien asiakkaiden hankinta (Cohen et al. 2006). Lisäksi jälkimarkkinapalveluita tuottavat valmistajat ovat mukana uusien tuotteiden myynnissä, jolloin heillä on tietoa uusista laitteista ja niiden liittymisestä asennettuun laitekantaan, mikä omalta osaltaan pienentää kustannuksia uusiasiakashankinnassa (Oliva & Kallenberg 2003). Olivan & Kallenbergin (2003) mukaan valmistajan omaava tieto tuotteen vaatimuksista, tekniikasta ja tarvittavasta erityisosaamisesta vaikuttaa alentavasti tiedonhankintaan liittyviin kustannuksiin. He myös mainitsevat valmistajilla olevan jo hallussaan erikoistunut teknologia ja menetelmät varaosien valmistamista tai tuotteiden päivittämistä varten, jolloin pääoman tarve on vähäisempää. Cohen et al. (2006) mukaan jälkimarkkinapalvelut voivat mahdollistaa erottautumisen kilpailijoista ja sen myötä menestymisen, koska globaalit valmistusstandardit ovat johtaneet tuotteiden homogenisoitumiseen ajan myötä. He lisäävät jälkimarkkinapalveluiden tarjoamisella saatavan lisää ymmärrystä asiakkaiden teknologioista, prosesseista ja suunnitelmista, joista välttämättä kilpailijat eivät saa hankittua tietoa hel-

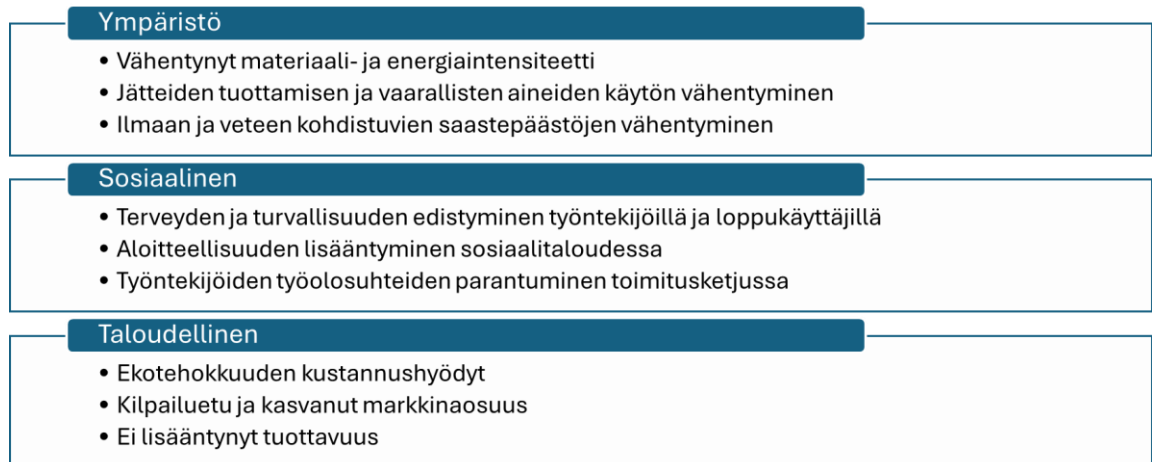
posti. Edellä mainittujen hyötyjen myötä yritys voi päästä tilanteeseen, jossa jälkimarkkinapalveluiden tuottamisella mahdollistetaan matalariskinen ja pitkäaikainen tulovirta (Cohen et al. 2006).

3.4 Palveluliiketoiminnan kestävyys

Palveluliiketoiminnan lähtökohtana on, että palveluita tarkastellaan ennemmin liiketoimintana kuin yksittäisinä irrallisina tarjoomina silloin, kun yritys laajentaa liiketoimintaansa palveluihin tai palvelukeskeinen yritys haluaa liiketoiminnastaan pitkäjänteisesti kannattavaa (Martinsuo et al. 2021, s. 333). Wirtz et al. (2015) mukaan palveluliiketoiminnalla on ollut suuri rooli tuottavuuden kasvussa, kun tarkastellaan eri liiketoimintasektoreiden vaikutusta maailman bruttokansantuotteeseen ja erityisesti yritysten välistä palveluliiketoimintaa. He lisäävät palvelualojen nykyisen merkityksen BKT:lle seuraavan vuosikymmenien ajan jatkunutta jatkuvaa kasvua, mikä näkyy myös työllisyyden kehityksessä. Wirtz et al. (2015) mainitsevat tulevaisuuden talouskasvua sekä kehittyneissä että kehittyvissä maissa ohjaavan kilpailukyky palveluissa eikä perinteisessä valmistavassa teollisuudessa. Heidän mukaansa yrityksille tarjottavat palvelut ei pitäisi enää nähdä valmistavaa teollisuutta tukevana oheistoimintana, vaan globaalien jälkiteollisten talouksien selkärankana.

Liiketoiminnassa kestävä kehitys tarkastellaan kolmen kriteerin kautta: ympäristö, sosiaalinen ja taloudellinen (Elkington 1998; Maxwell et al. 2006). Liu et al. (2014) mainitsevat, että tuote-palvelujärjestelmässä (PSS) on pystyttävä vastaamaan palvelukeskeytyksen vaatimukseen ja ympäristönsuojelun näkökulmaan. Heidän mukaansa palveluliiketoiminta onkin silloin kestävä, kun se täyttää kestävä kehityksen kriteerit. Elkingtonin (1998) mukaan tehokkaat pitkäaikaiset kumppanuudet ovat tärkeitä siirtymässä kohti kestävä liiketoimintaa. Liu et al. (2014) tuovat esiin rakentamassaan kestävässä palveluliiketoimintamallissa, että tuottaja ja tämän toimittajat oppivat yhdessä asiakkailta heidän toiminnallisista ja ympäristöllisistä tarpeistaan, jolloin ymmärryksen myötä pystytään luomaan arvoa asiakkaalle. Kilpailuetu, kustannussäästöt ja ympäristönsuojelun tavoitteet voidaan saavuttaa koko toimitusketjun kattavalla yhteistyöllä ja kehittämällä prosesseja niin tiedonkulkuun kuin käänteiseen logistiikkaan liittyen (Liu et al. 2014). Maxwell et al. (2006) mainitsevat kestävällä tuote- ja palvelukehityksellä (SPSD) olevan saavutettavissa tarjooman toimitusketjuissa vähemmän haitallisia ympäristövaikutuksia, vähemmän haitallisia sosiaalisia vaikutuksia ja taloudellista hyötyä. Heidän tutkimukseensa tarkastelun kohteena olevat tapaukset koostuivat tarjooman kehittämisestä tuot-

teen tai tuote-palvelujärjestelmän osalta. Kestävän kehityksen hyödyt ja tulokset on listattu ja jaoteltu kestävän kehityksen kriteerien mukaisesti ympäristöllisiin, sosiaalisiin ja taloudellisiin Kuvan 7 mukaisesti (Maxwell et al. 2006).



Kuva 7. Kestävän kehityksen hyödyt ja tulokset (Maxwell et al. 2006).

Tuote-palvelujärjestelmän kautta materiaali-intensiteettiä on saatu vähennettyä, kun raaka-aineiden käyttö on vähentynyt tai aineelliset resurssit ja hyödykkeet ovat muuttuneet aineettomiksi eli on tapahtunut dematerialisaatiota (Maxwell et al. 2006). Maxwell et al. (2006) mukaan ympäristönsuojelun tasoa parannetaan, kun tarjoomaa kehitetään palveluilla, jotka ottavat huomioon kaikki elinkaaren vaiheet, suljetun kierron lähestymistavan ja tarjoomaan liittyvien laajempien järjestelmien vuorovaikutuksen. Palveluilla voidaan siis mahdollistaa esimerkiksi laitteen pidempi käyttöikä, uusiokäyttö tai uudelleenkäyttö ja funktionaalisten toimintojen tarjoaminen asiakkaille asiakaslähtöisesti muilla tavoin kuin pelkästään aineellisen tuotteen avulla. Maxwell et al. (2006) tulevat tutkimuksessaan johtopäätökseen, että tuote-palvelujärjestelmän kestävyysvaikutukset voivat olla sekä positiivisia että negatiivisia ja riippuvat kontekstista. Kestävän kehityksen taloudellisissa tuloksissa he mainitsevatkin, ettei tuottavuus ole lisääntynyt, ja tuote-palvelujärjestelmän osalta tuottavuudessa havaittiin jopa laskua. Tähän syynä voivat olla esimerkiksi liiallinen palveluratkaisujen räätälöinti tai uuden osaamisen puute, johon myös Maxwell et al. (2006) viittaavat mainitessaan yritysten ajautuvan ansaan kehittäessään monimutkaisempia tarjoomia, jotka eivät välttämättä edes ole kestäviä. Yksi keskeinen menestystekijä tarjooman kehittämisessä kohti kestävämpää liiketoimintaa on havainnollistaa toimialaan liittyviä tietoja ja esimerkkejä toiminnallisella ja järjestelmällisellä ajattelulla varhaisessa vaiheessa ja käyttää kestävän kehityksen terminologian sijasta liiketoimintaan keskittyvää terminologiaa (Maxwell et al. 2006).

4. INFLAATIO PALVELULIIKETOIMINNAN KASVUSSA

4.1 Palveluliiketoiminnan kasvutekijät

Palveluliiketoiminnasta yritykset etsivät uutta liiketoiminnan ja kannattavuuden lähdeettä täydentääkseen tarjoamaansa tai korvatakseen jopa osaa tarjoomastaan (Martinsuo et al. 2020, s. 13). Palveluliiketoiminnan kasvattamisella yritys pyrkii siis kasvamaan, pärjäämään kilpailussa paremmin ja parantamaan kannattavuuttaan. Palveluliiketoiminnan kasvun taustalla toimivia ajureita ovat Baines et al. (2009) mainitsevat liiketoiminnan palvelullistamiseen johtavat taloudelliset, strategiset ja markkinoinnin tekijät. Kinnunen & Turunen (2012) tarkentavat näitä tekijöitä nostamalla esiin tutkimuksessaan kirjallisuudesta löytämiään palvelullistamiseen johtavia hyötyjä ja syitä. He jakavat hyödyt ja syyt markkinoinnillisiin, strategisiin ja taloudellisiin Taulukon 3 mukaisesti.

Taulukko 3. *Palvelullistamiseen johtavat hyödyt ja syyt (mukailtu lähteestä Kinnunen & Turunen 2012).*

Markkinointi	Strateginen	Taloudellinen
Tuotemyynnin edistäminen	Kasvumahdollisuuksien luominen	Talouden suhdanteiden tasaaminen
Asiakassuhteiden pidentäminen ja vahvistaminen	Kilpailijoista erottuminen	Korkeammat katteet ja vakaammat tulot
Kysyntään vastaaminen	Palveluihin perustuva kilpailustrategia	Pienentyneiden tuotekatteiden korvaaminen
Asiakkaan kustannusten optimointi	Jäljittelyn hankaloittaminen	Asennettuun laitekantaan liittyvät tulot
Asiakastiedon kerääminen	Asiakkaiden luottamuksen lisääminen	
Tarjooman räätälöiminen	Markkinoille pääsyn estäminen	
Asiakastyytyväisyyden parantaminen	Arvoon perustuva kilpailu	
Markkinaosuuden kasvu	Kestävä kilpailuetu	

Markkinoinnillisista palvelullistamiseen johtavista hyödyistä ja syistä Oliva & Kallenberg (2003) puhuvat enemmänkin kysyntään perustuvina, koska asiakkaat vaativat tarpeisiinsa palveluita ja niiden lisäämistä. Toimittajien tarjoamilla ratkaisuilla, jotka sisältävät sekä tuotteita että palveluita, tarjotaan asiakkaille kätevyyttä ja sopivuutta heidän tarpeisiinsa, mikä olennaisesti kuuluu palvelullistamiseen johtaviin markkinoinnillisiin hyötyihin ja syihin (Kinnunen & Turunen 2012). Palvelullistamisen myötä suuntaus asiakassuhteissa on ollut enemmän pitkäkestoisiin räätelöityihin asiakassuhteisiin kuin transaktioperusteiseen toimittajan ja asiakkaan väliseen vuorovaikutukseen (Mathieu 2001b). Pitkäkestoiset asiakassuhteet mahdollistavat valmistajille lähentymisen asiakkaidensa kanssa, jolloin heille on tarjolla yhä enemmän mahdollisuuksia vahvistaa asiakassuhteitaan, rakentaa asiakasuskollisuutta ja kerätä asiakastietoa (Vandermerwe & Rada 1988; Malleret 2006; Gebauer 2008). Baines et al. (2009) kiteyttävätkin, että lopulta tarjoamalla palveluita asiakkailleen yritykset saavat käsityksen asiakkaidensa tarpeista ja tekevät mahdolliseksi kehittää tarjoomaansa räätelöityjä ratkaisuja. Heidän mukaansa markkinoinnillisena hyötynä seurata palvelullistamista on myös palveluiden käyttäminen kaupankäyntikorttina tuotteiden myynnin lisäämisessä.

Baines et al. (2009) mukaan kirjallisuudessa viitataan usein palvelullistamiseen johtaviin strategisiin tekijöihin, jotka suurelta osin liittyvät kilpailuedun saamiseen. Koska teknologinen erottuminen ja alhaiset hinnat ovat yhä vaikeammin ylläpidettävissä olevia kestäviä strategioita kilpailijoista erottumiseen, nähdään palvelut keinona luoda kilpailuetua ja erottua markkinoilla kilpailijoista (Mathieu 2001b; Raddats et al. 2016). Palveluilla saatutetaan usein kestävämpiä kilpailuetuja, koska ne ovat riippuvaisempia työvoimasta ja näkyvät vähemmän ulospäin, jolloin niiden jäljittely on vaikeampaa kuin tuotteiden (Oliva & Kallenberg 2003; Gebauer & Friedli 2005). Palveluihin perustuvan kilpailustrategian lisäksi strategisena perusteena palvelullistamisen puolesta voi olla myös palveluiden muodostama este markkinoille pääsulle (Anderson & Narus 1995; Oliva & Kallenberg 2003). Tämä voi esimerkiksi perustua markkinoiden vaateeseen palveluista, jonka Anderson & Narus (1995) pukevut uskomukseksi, jonka mukaan toimittaja kattavimmalla palveluvalikoimalla saa usein kaupat tehtyä. Frambach et al. (1997) taas mainitsevat palveluiden tuottaman lisäarvon voivan olevan asiakkaille niin merkittävä, että homogeeniset fyysiset tuotteet koetaan palveluiden myötä räätelöityinä. Sawhney et al. (2004) mukaan kasvumahdollisuuksien luomisessa palveluiden avulla yritysten tulisi määritellä markkinansa asiakkaiden toiminnan ja tulosten suhteen. He käsittelevät asiakastoimintaketjua (engl. the customer-activity chain), johon lisäämällä palveluita, ottamalla vastuulleen asiakkaan aikaisemmin suorittamia toimintoja tai tarjoamalla vierekkäisiä toimintoketjuja yritykset voivat löytää mahdollisuuksia kasvattaa palveluliiketoimintaa.

Palvelullistamiseen johtavista taloudellisista hyödyistä ja syistä kirjallisuudessa mainitaan laajasti palveluiden tarjoavan vakaampaa tulonlähdettä ja palveluilla yleisesti olevan korkeammat katteet kuin tuotteilla (Quinn 1992; Anderson et al. 1997; Oliva & Kalenberg 2003; Malleret 2006; Gebauer 2008). Brax (2005) ja Malleret (2006) lisäävät taloudellisiin hyötyihin ja syihin palveluiden mahdollistaman liikevaihdon kasvattamisen ja talouden suhdanteiden tasapainottamisen erilaisin säännöllisin kassavirroin. Palvelut voivat myös lisätä tuotteiden myyntiä, koska palvelut usein täydentävät tuotteita ja antavat asiakkaille luottamusta tehdä hankintapäätöksiä (Cusumano et al. 2015). Gebauerin (2008) mukaan palveluista saatavat korkeammat katteet toimivat lisääntyneen ja kiristyneen kilpailun aiheuttamien pienentyneiden tuotekatteiden korvaajina. Lisäksi taloudellista hyötyä saavutetaan tarjoamalla asennettuun laitekantaan liittyviä palveluita ja teknistä tukea, jotka asiakkaan kannalta varmistavat asianmukaiset laitekannan toiminnot ja tuotannon toimivuuden (Gebauer et al. 2009).

4.2 Palveluliiketoiminnan mittarit

Laskentatoimen tuottamaa yrityksen toimintaan ja talouteen liittyvää tietoa tarkastellaan tyypillisesti joukkona mittareita (KPI), jotka mittaavat liiketoiminnan seuraamisen ja hallinnan kannalta tärkeiksi määritellyjä asioita ja joita voidaan käyttää ohjaamaan päätöksentekoa (Laine et al. 2012; Lindholm et al. 2017). Mittarit osoittavatkin organisaation suorituskyvyn ja käyttäytymisen osa-alueiden luvut muodostaen suorituskyvyn mittaamisen, joka on tärkeässä osassa organisaation johtamisen ohjausta (engl. management control) (Flamholtz 1983). Laine et al. (2012) mukaan mittaus tulisi tehdä prosessille asetettuja tavoitteita vasten. He lisäävät, että yleisesti ottaen on tarpeen arvioida jatkuvasti kontrollimekanismeja, jotta niiden välittämä tieto muutoksen laajuudesta ja sisällöstä olisi luotettavaa. Yhtenä tällaisena muutoksena he mainitsevat palvelullistamisen, jonka edetessä kontrollimekanismeja jalostetaan ja institutionalisoidaan. Johdon laskentatoimen (engl. management accounting) potentiaalisena roolina palvelullistamisen hallinnassa on mittareiden avulla oppia ja saada vastauksia tavoitteiden saavuttamisesta (Laine et al. 2012). Palvelullistamisen hallinnan mittarit on listattu ja jaoteltu kolmeen kategoriaan Taulukon 4 mukaisesti.

Taulukko 4. *Potentiaalisia mittareita palvelullistamisen hallinnassa (mukailtu lähteestä Laine et al. 2012).*

Palvelulogiikan näkökulmia	Palvelu asiakkuuksina ja tuotteina	Palvelu prosessin ominaisuuksina
Yritystason liikevaihto	Asiakas-/tuotetason liikevaihto	Toiminta-/prosessitason liikevaihto
Kustannukset	Kustannukset	Kustannukset
Voitot	Voitot	Voitot
Laadulliset mittarit	Laadulliset mittarit	Laadulliset mittarit

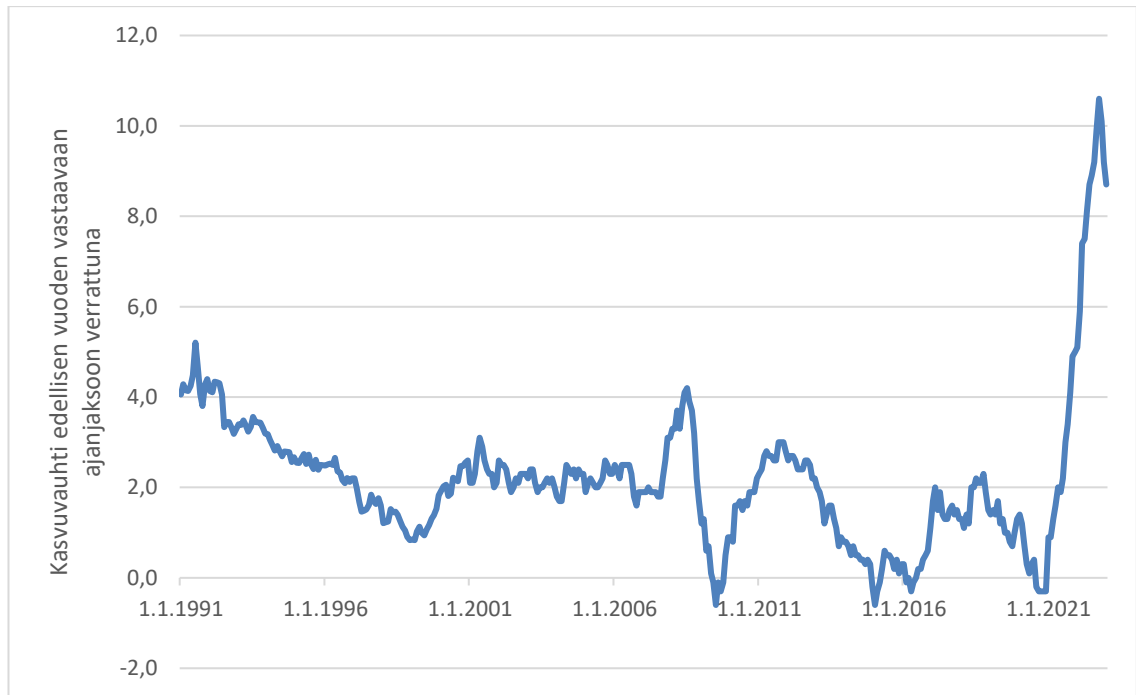
Palveluliiketoiminnan mittaroinnissa on luonnollisesti tarpeen käyttää toteuttamiskelpoista joukkoa kirjanpitoon liittyviä objekteja, jotka mittaavat palveluliiketoimintaan liittyviä todellisia liikevaihtoja, kustannuksia ja voittoja (Laine et al. 2012). Näitä mittareita voidaan yrityksen tarpeiden mukaan räätälöidä liiketoiminnan kokonaistasolta aina yksittäisiin asiakkuuksiin tai toimintoihin. Shulverin (2005) mukaan tehokas tapa mitata palvelutoiminnan suorituskykyä olisi määrittellä nykyinen taso mahdolliseen saavutettavaan suoritustasoon nähden ja siten määrittää käyttämätön potentiaali. Tällainen hänen esittämä lähestymistapa soveltuu sekä sisäisten prosessien tehokkuuden että ulkoisten asioiden, kuten yrityksen markkina-aseman mittaamiseen. Lindholm et al. (2017) nostavat mahdollisina esimerkkeinä mittaamisen kohteiksi huoltohenkilöstön laskutetut työtunnit suhteessa kokonaistunteihin tai tietyn alueen markkinaosuuden määrittämällä palvelujen laitteiden määrä alueen koko laitekannasta. Laadullisilla mittareilla palveluliiketoiminnassa voidaan tarkoittaa niin palvelun laadullista suorituskykyä mittaavia määrällisiä mittareita kuin palveluita ja palveluliiketoimintaa yleisesti mittaavia ei-numeerisia mittareita. Yhtenä esimerkkinä laadullisesta mittarista voidaan käyttää Gupta et al. (2013) mainitsemaa asiakastyytyväisyyttä, jolla mitataan palveluliiketoiminnan laadullisia ominaisuuksia asiakkaiden näkökulmasta niin numeerisesti kuin ei-numeerisesti.

Palveluliiketoiminnan kehittämisen yhteydessä Neun & Brownin (2008) ehdotuksen mukaan tiedonkäsittelyä eli mittausjärjestelmiä kuuluisi tarkastella onnistuneen palvelustrategian toteuttamisen kannalta, erityisesti kohdentuessa erittäin monimutkaisille markkinoille. Kastalli et al. (2013) mukaan kuitenkin monet tuote- ja palvelutarjoajat ovat vaikeuksissa palveluliiketoiminnan onnistuneen ja tehokkaan toteuttamisen kanssa, koska he eivät ota palvelutoimintojen vaikutuksia huomioon suorituskyvyn hallintajärjestelmässään. Tällöin myös palvelullistamisessa tulosten mittaamisen lisäksi itse tuloksista ja mahdollisista palvelullistamisen aikana esiintyvistä yllätyksistä oppiminen eivät onnistu

(Laine et al. 2012). Kastalli et al. (2013) korostavat, että palvelullistavien yritysten tulisi nimenomaisesti tunnustaa ja seurata tuote- ja palvelutoimintojen välistä vuorovaikutusta. Lindholm et al. (2017) mukaan se voi tarkoittaa käytännössä taloudellisten ja ei-taloudellisten lukujen yhdistelmiä eri liiketoiminta-alueilla ja -yksiköissä. Onkin huomattavaa, että suorituskyvyn mittaaminen voi johtaa epäoptimaalisuuteen eri organisaatioyksiköiden välillä ja haitata kokonaistaloudellisia tuloksia, kun palveluiden tarjoamisessa edellytetään useiden yksiköiden osallistumista, jolloin yksikkökohtainen raportointi ja ristiriitaiset tavoitteet yksikkötasolla estävät yrityksiä saavuttamasta optimaalisia tuloksia kokonaisuutena (Lindholm et al. 2017).

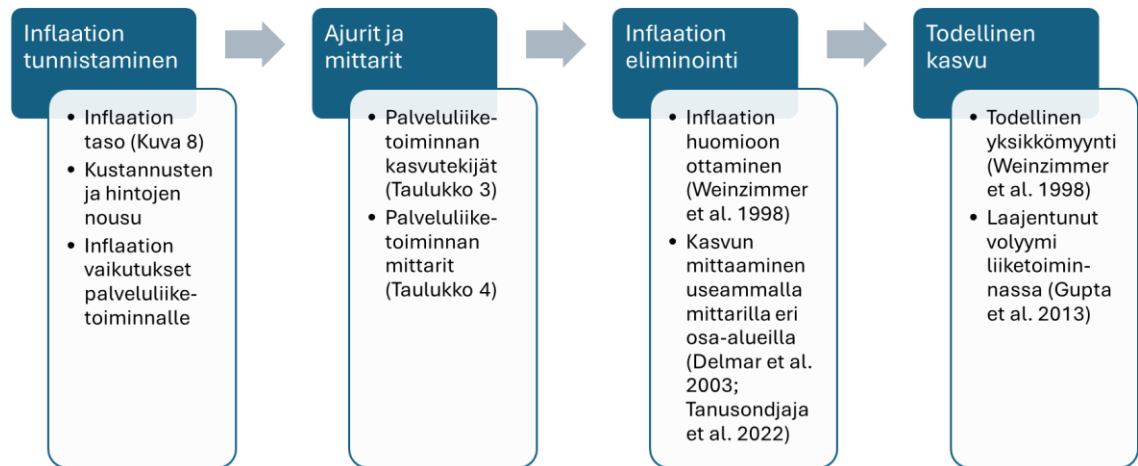
4.3 Inflaation vaikutus ja eliminointi

Inflaatiosta ja sen vaikutuksista talouteen on ryhdytty puhumaan enemmän 2020-luvun aikana, kun aikaisempiin vuosiin ja vuosikymmeneihin verrattuna inflaatio on ollut huomattavasti korkeammalla tasolla. Heinäkuusta 2021 lähtien euroalueella kokonaisinflaatio oli yli kahden prosentin vauhdissa saavuttaen huippunsa lokakuussa 2022, jolloin yhdenmukaistetulla kuluttajahintaindeksillä laskettu inflaatio oli 10,6 % (Suomen Pankki 2023). Tätä kehitystä on kuvattu Kuvassa 8 esittämällä yhdenmukaistettu kuluttajahintaindeksi euroalueelta yli 30 vuoden ajalta (OECD 2023). Suomen Pankin (2023) rahapolitiikka-katsauksen mukaan inflaation kiihtymisen syynä olivat koronapandemian aiheuttamat tarjontahäiriöt ja muutokset kokonaiskysynnässä, minkä lisäksi inflaatiota kiihdyttivät kallistuneet raaka-aineiden ja energiaraaka-aineiden hinnat, jotka johtuivat Venäjän hyökäyksestä alkaneesta Ukrainan sodasta. Katsauksessa mainitaan lisääntyneiden hinnannousupaineiden näkyneen euroalueella poikkeuksellisen voimakkaana tuottajahintojen nousuna vuosien 2022 ja 2023 aikana, jolloin energiainflaatio kiihdytti inflaatiota suoraan lähes viiden prosenttiyksikön verran ja kustannusten nousu välittyi hintoihin. Suomen talouden seuranta- ja analyysiraporttien mukaan inflaatio hidastui aikaisempiin vuosiin verrattuna vuoden 2023 lopussa ja vuoden 2024 aikana, mutta palveluiden hintojen nousu piti yllä pohjainflaatiota eli energian ja elintarvikkeiden hinnanvaihtelusta puhdistettua inflaatiota (Suomen Pankki 2024; Suomen Pankki 2025).



Kuva 8. Yhdenmukaistettu kuluttajahintaindeksi euroalueelta (19 maata) (OECD 2023).

Viime vuosina korkeammalla tasolla ollut inflaatio perustelee tarpeen ymmärtää inflaation vaikutuksia liiketoiminnan kasvuille. Taloustieteessä inflaatiota usein käsitellään ilmiönä, jolla on vaikutuksia niin mikrotalouteen kuin makrotalouteen. Kirjallisuudessa inflaation vaikutuksista liiketoimintaan puhutaan yleisesti taloudellisen toimintaympäristön kautta ja kasvun mahdollisuuksiin vaikuttavana tekijänä osana muita tekijöitä esimerkiksi korkeita korkoja (Bibu & Sala 2014; Villari et al. 2021; Onwe et al. 2025). Itse inflaation vaikutusta ja osuutta liiketoiminnan kasvuun on kuitenkin tutkittu melko vähäisesti, jos lainkaan, koska vuosikymmenien ajan länsimaissa on totuttu matalan tason inflaatioon. Näin ollen tarvetta ei ole ollut tutkia ja tunnistaa inflaation vaikutuksia liiketoiminnan kasvussa tai tämän tutkimuksen tapauksessa palveluliiketoiminnan kasvussa. Kangasharjun (2000) tutkimuksessa, jossa tutkittiin voimakkaiden ja lyhyen aikavälin talouden heilahteluiden vaikutuksia Suomen pieniin ja keskisuuriin yrityksiin, mainitaan liikevaihdon kasvun olevan vähäistä yritysten keskuudessa talouden suhdannevaihteluiden aikana, erityisesti vakavan taantuman aikana. Palvelusektorin kasvutodennäköisyyksiin talouden suhdannevaihtelut vaikuttavat hänen mukaansa vähemmän kuin esimerkiksi valmistavaan teollisuuteen tai rakennusteollisuuteen, mutta taantumasta toipuminen tapahtuu muualla teollisuudessa nopeammin kuin palveluissa. Kuvassa 9 on havainnollistettu prosessi, joka on tunnistettu vastaamaan tutkimukselle asetettuihin tutkimuskysymyksiin ja tavoitteisiin ja täten mahdollistamaan tutkimuksen teoreettinen kontribuutio.



Kuva 9. Inflaatio palveluliiketoiminnan kasvussa.

Inflaation tunnistamisessa ymmärretään inflaation vaikutukset palveluliiketoiminnalle ja sen kasvuun sekä selvitetään inflaation osuus palveluliiketoiminnan kasvusta. Inflaation tunnistamiseksi tärkeää on pystyä tunnistamaan inflaation taso, jolla on vaikutuksensa kustannusten ja hintojen nousuun. Inflaation tunnistamisessa käytetään hyödyksi palveluliiketoiminnan mittaamiseen ja seuraamiseen käytettäviä raha-, aika- ja kappalemääriä sekä laadullisia mittareita (Laine et al. 2012; Lindholm et al. 2017). Samalla palveluliiketoiminnan mittareista pystytään tunnistamaan mittarit, joihin inflaatio ei vaikuta, ja toisaalta mittarit, joissa inflaatio on otettava huomioon. Inflaation tunnistamisen jälkeen palveluliiketoiminnan kehittämisessä ja kasvattamisessa pystytään ottamaan huomioon oikeanlaiset ajurit ja mittarit, jolloin inflaatiota ei mahdollisesti tarvitse erikseen eliminoida. Kinnusen & Turusen (2012) esiin nostamissaan palvelullistamiseen johtavissa hyödyissä ja syissä on myös useita palveluliiketoiminnan markkinoinnillisia, strategisia ja taloudellisia kasvutekijöitä, joiden avulla voidaan taklata inflaatiota. Uusien palveluliiketoiminnan ajurien ja mittarien osalta on tarpeen arvioida inflaation vaikutuksia ja tarvittaessa eliminoidava inflaatio kuten mittareissa, joissa inflaatio on otettava huomioon. Inflaation eliminoinnin paremmin mahdollistaa myös kasvun mittaaminen useilla mittareilla eri osa-alueilla, jolloin kasvusta ja menestymisestä saadaan lisää ymmärrystä (Delmar et al. 2003; Tanusondjaja et al. 2022). Todellista kasvua saavutetaan, kun palveluliiketoiminta kasvaa inflaation huomioon ottavien ajureiden ja mittareiden mukaan ja liiketoiminnan volyymissa havaitaan laajentumista (Weinzimmer et al. 1998; Gupta et al. 2013).

5. TUTKIMUSMETODOLOGIA

5.1 Tutkimusasetelma

Tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää, kuinka palveluliiketoiminnan kasvussa inflaatio voitaisiin ottaa paremmin huomioon niin liiketoiminnan orgaanisessa kasvattamisessa kuin sen mittaamisessa. Tutkimuksen tavoitteen lisäksi diplomityölle on asetettu muita tavoitteita ja tarkoituksia, joiden avulla pyritään vastaamaan diplomityöprojektille asetettuihin vaatimuksiin. Tavoitteiden saavuttamiseksi ja tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi on tutkimusta varten tehtävä tutkimusmetodologisia valintoja. Liiketoiminta- ja johtamistutkimuksessa tutkimusmetodologisia valintoja varten on kehitetty ”tutkimussipuli”, jonka ytimessä on tiedon kerääminen ja analysointi (Saunders et al. 2019, s. 128–130). Saunders et al. (2019, s. 128–129) mukaan ”tutkimussipuli” kuvaa tiedonkeruu- ja analyysimenetelmien valinnan taustalla vaikuttavia asioita, jotka ymmärtämällä ja selittämällä tukevat tutkimusta ja tekevät siitä uskottavamman. Tutkimusmetodologisia valintoja pohdittaessa on hyvä ottaa huomioon tutkimusaihe, jolloin tutkimusaiheen kannalta sopivat tutkimusmetodologiset valinnat rakentavat loogisen ja ristiriidattoman tutkimusasetelman.

Tutkimusfilosofialla tarkoitetaan tutkimuksen taustalla olevien uskomusten ja olettamusten järjestelmää, johon tiedon kehittäminen pohjautuu (Saunders et al. 2019, s. 130). Viisi merkittävää liiketoiminnan ja johtamisen tutkimusfilosofiaa ovat positivismi, kriittinen realismi, interpretivismi, postmodernismi ja pragmatismi (Saunders et al. 2019, s. 144). Tämän ymmärrystä lisäävän tutkimuksen tutkimusfilosofiana toimii interpretivismi. Saunders et al. (2019, s. 148) mukaan interpretivismi korostaa ihmisten eroavaisuutta fyysisistä ilmiöistä, koska ihmiset luovat merkityksiä, joita interpretivismissa tutkitaan. He mainitsevat interpretivistisen tutkimuksen tarkoituksena olevan luoda uusia, rikkaampia käsitteitä ja tulkintoja sosiaalisista maailmoista ja konteksteista. Tutkimusfilosofiana interpretivismi vastaa siis hyvin tälle tutkimukselle asetettuja tavoitteita ymmärtää ja luoda uutta. Interpretivistisessä filosofiassa tutkijan asennoituminen niin tutkittavaan ilmiöön kuin tutkimusprosessiin on tärkeää, koska interpretivismi on eksplisiittisesti subjektiivista ja tutkijoiden tulkinnoilla tutkimusaineistosta ja -tiedosta ja siten arvoilla ja uskomuksilla on suuri merkitys (Saunders et al. 2019, s. 149). Tässä tutkimuksessa subjektiivisuus tulee esiin tutkijan ollessa osana sitä, mitä tutkitaan.

Tieteenfilosofiassa keskeisenä käsitteenä on päättely, jonka kolme erilaista päättelyn loogikkaa ovat deduktiivinen, induktiivinen ja abduktiivinen (Anttila 1998, luku 7.1). Tämän

tutkimuksen päättelyn logiikkana käytetään abduktiivista päättelyä. Saunders et al. (2019, s. 157) mukaan abduktiivisessa päättelyssä yhdistetään deduktiivinen ja induktiivinen päättelyn logiikka samassa tutkimuksessa. Tämä tarkoittaa tutkimuksessa hyödynnettävän niin deduktiivista päättelyä, jossa lähdetään liikkeelle teoriasta ja testataan teoriaa havaintojen avulla, kuin induktiivista päättelyä, jossa lähdetään liikkeelle havainnoista ja tavoitteena on luoda uutta teoriaa (Saunders et al. 2019, s. 153–155). Tässä tutkimuksessa tutkimuksen päättely lähtee liikkeelle havainnoista, joita peilataan aiempaan tutkimusaiheeseen liittyvään kirjallisuuteen eli olemassa olevaan teoriaan. Abduktiivisessa päättelyssä havaintojen ja sääntöjen perusteella tullaan lopputulemaan eli selitykseen, jota arvioidaan sen mukaan, selittääkö sääntö havainnon (Mantere & Ketokivi 2013). Abduktiivisen päättelyn tarkoitus tiivistetäänkin teoretisointiin eli uuden teorian luomiseen tai teorioiden muokkaamiseen (Mantere & Ketokivi 2013; Saunders et al. 2019, s. 153). Tässä tutkimuksessa tarvittavan olemassa olevan teorian sisällyttämisen ja tutkimuksen lopputuleman eli johtopäätöksien myötä luodaan oma kontribuutionsa olemassa olevaan teoriaan.

Tutkimuksen lähestymistavan valinnalla ja lähestymistapojen mahdollisesti edellyttämällä erilaisilla elementtilyhdistelmillä pyritään saavuttamaan tutkimusasetelmassa johdonmukaisuutta (Saunders et al. 2019, s. 174). Saunders et al. (2019, s. 175–176) tuovat esiin tutkimuksen lähestymistapoina kvantitatiivisen, laadullisen ja monimenetelmällisen lähestymistavan. He erottavat lähestymistavat toisistaan mainitsemalla kvantitatiivisessa tiedonkeruun ja analysoinnin perustuvan numeeriseen aineistoon, laadullisessa kerättävän ja analysoitavan ei-numeerista aineistoa ja monimenetelmällisessä yhdisteltävän niin kvantitatiivisia kuin laadullisia tiedon keräämisen ja analysoinnin menetelmiä. Lähestymistavoista tässä tutkimuksessa on käytössä laadullinen. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on tulkita ja ymmärtää kokonaisvaltaisesti tutkittavan ilmiön ominaisuuksia ja merkityksiä (Saunders et al. 2019, s. 179). Tämän tutkimuksen osalta laadullinen lähestymistapa vastaa hyvin tutkimukselle asetettuja tavoitteita ja interpretivististä tutkimusfilosofiaa. Lisäksi diplomityössä toteutettava haastattelututkimus liitetään usein tiedonkeruumenetelmänä laadulliseen tutkimukseen (Saunders et al. 2019, s. 175).

Strategian yleisen käsityksen mukaisesti Saunders et al. (2019, s. 189) määrittelevät tutkimusstrategian olevan suunnitelma siitä, miten tutkija aikoo vastata tutkimuskysymykseensä. He lisäävät tutkimusstrategian valintaa ohjaavan tutkimuskysymyksen lisäksi tutkimuksen tavoitteet, jolloin valittu tutkimusstrategia toimii johdonmukaisena linkkinä tutkimusfilosofian ja tutkimusaineiston tiedonkeruu- ja analyysimenetelmien välillä. Tämän tutkimuksen tutkimusstrategia on interventionistinen tutkimus. Interventionistisessa tutkimuksessa tarkoituksena on tutkimuksen myötä saada esiin mielenkiintoisia

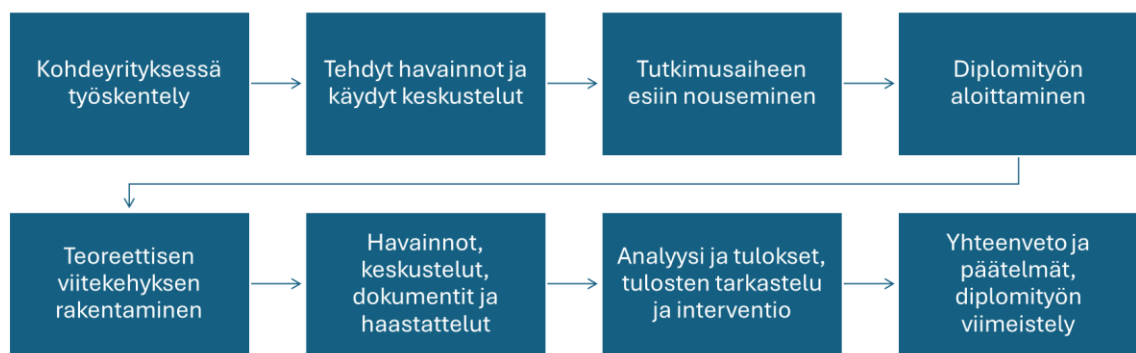
empiirisiä löydöksiä, joilla on teoreettista merkitystä, ja täten yhdistää ja asemoida niitä olemassa olevaan relevanttiin teoreettiseen viitekehykseen (Lyly-Yrjänäinen et al. 2018, s. 31–33). Tutkimuksessa tehtävää interventiota varten tutkimusstrategiaa laajennetaan haastattelututkimuksella, jonka avulla kerätään tutkimusaineistoa ja kartoitetaan kohdeyrityksen jälkimarkkinapalveluiden työmyynnin nykytilannetta. Nykytilanteen lisäksi haastatteluiden on tarkoitus tuoda ajatuksia niin jälkimarkkinapalveluiden työmyynnin kehittämiseen ja kasvattamiseen kuin yleisesti palveluliiketoiminnan todelliseen kasvattamiseen organisaation sisällä. Sandelowskin (2000) mukaan kartoittavan haastattelututkimuksen tuloksena pitäisi syntyä tutkittavasta ilmiöstä yhteenveto, joka perustuu haastatteluaineistoon. Interventionistisen tutkimuksen etu perinteiseen haastattelututkimukseen verrattuna on sen mahdollistama perusteellisempi pääsy tietoon, jolloin voidaan ymmärtää laajemmin ja syvällisemmin tutkittavan ilmiön dynamiikkaa ja vaikutuksia (Tkaczyk et al. 2023). Koska tässä tutkimuksessa tutkija on osana sitä, mitä tutkitaan, on kannattavaa hyödyntää tämä mahdollisuus interventionistisen tutkimuksen muodossa.

Tutkimuksen aikahorisontilla on merkitystä tutkimuksen tavoitteiden saavuttamisessa ja näin ollen aikahorisontti riippuukin tutkimuskysymyksestä (Saunders et al. 2019, s. 212). Saunders et al. (2019, s. 212) jakavat tutkimukset aikahorisontaalisesti joko poikittaistutkimuksiin tai pitkittäistutkimuksiin. Tässä tutkimuksessa aikahorisontti on poikittainen. Tutkimuksessa aineisto kerätään lyhyellä aikavälillä ja tutkimuskohdetta tutkitaan tietyssä ajanhetkessä. Saunders et al. (2019, s. 212) mukaan juuri tutkittavan ilmiön tutkiminen tietyllä hetkellä tekee tutkimuksesta aikahorisontaalisesti poikittaistutkimuksen. He mainitsevat pitkittäistutkimuksessa tutkittavan ilmiön tutkimisen tapahtuvan pidemmällä aikavälillä, joka mahdollistaa pitkittäistutkimuksen tärkeän vahvuuden eli kyvyn tutkia ilmiön muutosta ja kehitystä ajan mittaan. Vaikka tässä tutkimuksessa aineistossa saattaa esiintyä pidemmällä aikavälillä muodostunutta tietoa ja ymmärrystä, ei tutkimuksessa kuitenkaan tutkita tutkimuskohteen muutosta ja kehittymistä ajan kuluessa, jolloin tutkimus on ehdottomasti enemmän poikittaistutkimus kuin pitkittäistutkimus.

5.2 Tutkimusprosessi

Ennen varsinaisen tutkimusprosessin alkamista tutkimusaiheen esiin nousemiseen ja sen muodostumiseen ovat vaikuttaneet tutkimuksen kohdeyrityksessä työskentely useamman vuoden ajan ja tänä aikana tehdyt havainnot ja käyty keskustelut, jotka ovat johtaneet uteliaisuuteen ja mielenkiintoon aihetta kohtaan. Kun kohdeyrityksen kannalta tärkeä aihe löytyi tutkimuksen tutkimustapaukseksi ja diplomityön tekemisestä päästiin sopimukseen, antoi tämä mahdollisuuden tutkia laajemmin ilmiötä, etenkin kun tutkimustapauksen ja ilmiön välillä havaittiin yhteyttä. Tutkijan roolin ollessa aktiivisesti osana

kohdeyritystä ja tämän mahdollistama perusteellisempaan tietoon käsiksi pääseminen perustelivat tutkimusta varten tutkimusstrategian valinnaksi interventionistista tutkimusta. Jönssonin & Lukan (2006) mukaan juuri interventionistinen tutkimus pitäisi nähdä tapaus tutkimuksen muotona, jossa tutkija on syvästi ja aktiivisesti osana organisaatiota tutkimuksen aikana. Perusteellisempaan tietoon käsiksi pääseminen taas on interventionistisen tutkimuksen etu, jolla tutkittavan ilmiön dynamiikkaa ja vaikutuksia voidaan ymmärtää laajemmin ja syvällisemmin (Tkaczyk et al. 2023). Tutkimusaiheen muodostumisesta ja määrittelemisestä varsinaisesti alkanutta tutkimusprosessia ja sitä edeltäneitä vaihteita on kuvattu Kuvassa 10.

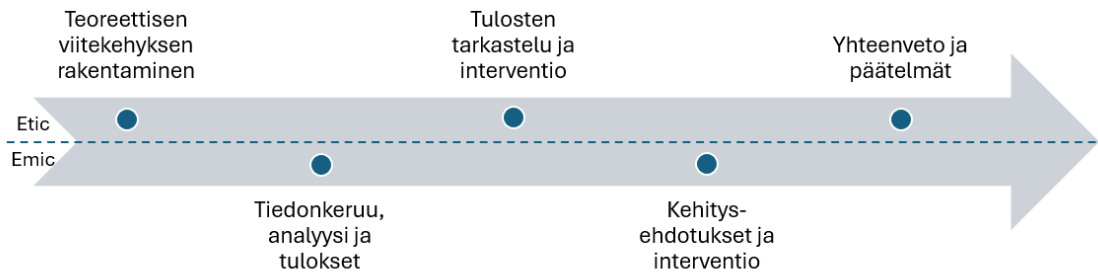


Kuva 10. Tutkimusprosessi.

Interventionistisen tutkimuksen prosessissa ennakkokäsityksen myötä eli sen mukaan, mikä asiassa näyttäisi kiinnostavan ja missä saattaisi olla tarvetta parantaa tietämystä ja ymmärrystä, siirrytään tutkimusyhteistyön aloittamiseen, jossa tapausyrityksen tilanteesta haalitaan ja analysoidaan tietoa (Lyly-Yrjänäinen et al. 2018, s. 14). Tämän tiedon avulla ennen interventiota ideoidaan ja suunnitellaan ratkaisuja, interventiossa tuodaan ideat ja ratkaisut julki testattavaksi ja intervention jälkeen reflektoidaan ideoiden ja ratkaisujen luonnetta, elementtejä, toteutusta ja vaikutuksia (Lyly-Yrjänäinen et al. 2018, s. 14). Tässä tutkimuksessa tutkimuksen eli diplomityön aloittamisen jälkeen tehtiin tutkimussuunnitelma, joka vielä selvensi niin tutkimustapausta kuin auttoi hahmottamaan teoreettisen viitekehyksen rakentamista. Synteesi inflaatiosta palveluliiketoiminnan kasvussa, syntyi tutkimalla kirjallisuutta liiketoiminnan kasvattamisesta ja palveluliiketoiminnasta. Kirjallisuuskatsauksen aikana huomattiin kuitenkin, ettei inflaation vaikutusta liiketoimintaan ja sen kasvuun ole juurikaan käsitelty kirjallisuudessa, joten tämän takia teoreettinen viitekehys rakentui valmiiksi vasta tutkimusaineiston analysoinnin ja tulosten jälkeen, kun asiaan oli diplomityön empiirisen osuuden myötä perehdytty enemmän.

Tutkimusprosessin aikana tietoa kerättiin kohdeyrityksen sisältä samoin kuin tutkimusaiheen esiin noustessakin eli tekemällä havaintoja ja käymällä keskusteluja. Havaintojen ja keskustelujen lisäksi hyödynnettiin kohdeyrityksen sisäistä raportointia ja dokumentteja sekä toteutettiin haastattelut, jotka olivat merkittävien tiedonkeruumenetelmä tutkimuksessa. Haastatteluiden aikana ja niiden myötä huomattiin, että aikaisemmalla tiedolla, johon oli päästy käsiksi, oli haastatteluihin ymmärrystä ja syvyyttä lisäävä vaikutus, kun tutkittavaa ilmiötä pystyttiin paremmin yhdistämään tutkimuksen kontekstiin ja kohdeyritykseen. Haastatteluaineiston perusteella haastattelututkimus validoikin tehdyt havainnot ja aikaisemmin käydyistä keskusteluista esiin nousseet asiat. Haastatteluaineiston keruusta ja analysoinnista on kerrottu tarkemmin seuraavissa alaluvuissa.

Tutkimusaineiston keräämisen jälkeen aineistosta analysoidut tutkimustulokset raportoitiin ja tuloksia tarkasteltiin peilaten niitä olemassa olevaan tutkimuskirjallisuuteen. Tuloksien tarkastelussa kiinnitettiin huomiota siihen, kuinka tutkimustulokset vastaavat tutkimukselle asetettuihin tutkimuskysymyksiin ja tutkimuksen tavoitteisiin. Tällä tavoin tutkimuksen kontekstista siirryttiin abstraktimmalle tasolle, jossa tutkimusaiheesta pyrittiin saamaan aikaiseksi kokonaisvaltaisempi näkemys ja ymmärrys. Tulosten tarkastelun myötä laadittiin kohdeyritykselle tutkimustapaukseen liittyen kehitysehdotuksia, joilla pystyttäisiin kehittämään ja kasvattamaan jälkimarkkinapalveluiden työmyyntiä. Kehitysehdotukset esiteltiin osana kohdeyrityksessä pidettyä tutkimuksen tutkimusstrategiaan kuuluvaa interventiota, jossa lisäksi esiteltiin tutkimuksen tulokset ja käsiteltiin tuloksista analyysoituja ja tehtyjä johtopäätöksiä. Kuvassa 11 havainnollistetaan tämän tutkimuksen kannalta interventionistisen tutkimusprosessin iteratiivista luonnetta, jossa siirrytään tutkimuksen aikana tutkimustapauksen sisälle kohdeyritykseen käytännön ongelmaan ('emic'-level) ja sieltä takaisin yleisemmälle tasolle ('etic'-level) (Lyly-Yrjänäinen et al. 2018, s. 21–23). Tässä tutkimuksessa tutkimusprosessin edetessä siirtymiä tasojen välillä oli havaittavissa useampia.



Kuva 11. Tutkimusprosessin eteneminen käytännön ongelman (Emic) ja yleisen tason (Etic) välillä.

Interventionistisen tutkimuksen prosessissa viimeisenä vaiheena tulee raportointi (Lyly-Yrjänäinen et al. 2018, s. 20). Tämän tutkimuksen osalta se tarkoitti tutkimuksen yhteenvedon ja päätelmien kirjoittamista, koska raportointia oli tehty kattavasti koko tutkimusprosessin ajan. Tutkimuksen yhteenvedossa ja päätelmissä pohdittiin niin tutkimuksen myötä löydettyjen empiiristen löydösten kuin kokonaisuudessaan tutkimuksen tieteellistä merkitystä ja rajoitteita sekä tutkimuksen aikana ja sen myötä esiin nousseita mahdollisia jatkotutkimuskohteita. Interventionistisen tutkimuksen tarkoituksena onkin tutkimuksen myötä löytää mielenkiintoisia teoreettista merkitystä sisältäviä empiirisiä löydöksiä, jotka mahdollistavat teoreettisen kontribuution, joka voidaan yhdistää ja asemoida olemassa olevaan relevanttiin teoreettiseen viitekehykseen (Lyly-Yrjänäinen et al. 2018, s. 31–33). Tutkimuksen yhteenvedon ja päätelmien jälkeen tutkimus saatettiin maaliin viimeistelemällä diplomityö.

5.3 Aineiston keruu

Tutkimuksen tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi ja tavoitteisiin pääsemiseksi aineistoa kerättiin tutkimuksen kohdeyrityksen sisältä. Tutkimusaineiston keräämiseksi tutkimuksessa toteutettiin haastatteluita, joiden avulla kerättiin aineistoa tutkimusaiheeseen liittyen ja kartoitettiin kohdeyrityksen jälkimarkkinapalveluiden työmyynnin nykytilannetta. Näiden lisäksi haastatteluiden tarkoituksena oli tuottaa aineistoa niin jälkimarkkinapalveluiden työmyynnin kehittämiseen ja kasvattamiseen liittyen kuin yleisesti palveluliiketoiminnan todelliseen kasvattamiseen organisaation sisällä. Tutkijan ollessa osana sitä, mitä tutkitaan, pystyttiin tutkimusaineiston keruussa haastatteluiden lisäksi hyödyntämään koh-

deyryksen sisällä tehtyjä havaintoja ja käytyjä keskusteluja sekä tarkastelemaan sisäistä raportointia ja dokumentteja. Kuten Tkaczyk et al. (2023) mainitsevat tutkimuksessaan, interventionistinen tutkimus mahdollistaa perinteiseen haastattelututkimukseen verrattuna perusteellisemmän pääsyn tietoon, jolloin tutkittavan ilmiön dynamiikkaa ja vaikutuksia voidaan ymmärtää laajemmin ja syvällisemmin. Vaikka aineistoa kerättiin muillakin tavoin, oli pääpaino aineiston keruussa haastatteluissa.

Tutkimusaineiston keräämiseksi kohdeyrityksestä haastateltiin kymmenen työntekijää. Haastateltavien valikoinnissa lähdettiin liikkeelle pohtimalla sopivaa haastateltavien määrää ja sopivia työntekijöitä, jotka työskentelevät tutkimuksen kohdeyrityksessä jälki-markkinoinnin tehtävissä. Haastateltavien valinnassa painotettiin työntekijän toimenkuvaa, työkokemusta kohdeyrityksessä, maantieteellistä sijaintia sekä aikaisempia kokemuksia ja havaintoja työntekijän sopivuudesta haastateltavaksi juuri kyseiseen tutkimusaiheeseen liittyen. Tällä tavoin pystyttiin takaamaan riittävä ymmärrys ja osaaminen aiheeseen liittyen, erilaiset näkökulmat toimenkuvien mukaan ja maantieteellinen hajonta, joka lisää kokonaisvaltaista ymmärrystä toimimisesta kotimaisilla markkinoilla Suomessa. Lopulliset kymmenen henkilöä valikoituivat haastateltaviksi kyseisten painotusten perusteella, minkä lisäksi osaa haastateltavista suosittelivat myös muut haastateltavina olleet. Kaikki kymmenen haastateltavaa suostuivat mielellään haastatteluihin antaen täten oman panoksensa tutkimukselle. Taulukossa 5 on esitetty yhteenveto haastateltavista.

Taulukko 5. *Yhteenveto haastateltavista.*

Haastateltava	Tehtävänimike	Työkokemus	Haastattelun kesto
1	Asiantuntija	10 vuotta	57 min
2	Asiantuntija	14 vuotta	1 h 2 min
3	Toimihenkilö	15 vuotta	1 h 16 min
4	Ylempi toimihenkilö	11 vuotta	1 h 8 min
5	Ylempi toimihenkilö	23 vuotta	1 h 14 min
6	Toimihenkilö	4 vuotta	1 h 15 min
7	Ylempi toimihenkilö	15 vuotta	1 h 6 min
8	Toimihenkilö	10 vuotta	58 min
9	Ylempi toimihenkilö	7 vuotta	1 h 50 min
10	Ylempi toimihenkilö	3 vuotta	1 h 38 min

Tutkimuksen haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina haastatteluina melko vapaasti keskustellen. Hirsjärvi & Hurme (2022, luku 4.2.3) mainitsevat puolistrukturoidulla haastattelulla tarkoitettavan strukturoidun haastattelun eli lomakehaastattelun ja strukturoimattoman haastattelun välimuotoa, josta ei ole tarkkaa yhtä määritelmää. Heidän mukaansa puolistrukturoiduille menetelmille on ominaista, että jokin haastattelun näkökulma on lyöty lukkoon, mutta ei kaikkia. Tässä tutkimuksessa haastatteluiden kysymykset olivat kaikille haastateltaville samat ja määritely ennalta tutkimuskysymyksistä ja diplomityön tavoitteista johdettuina. Haastattelukysymykset ja keskustelu haastatteluissa linkittyivät kolmeen teemaan:

- Inflaation huomioon ottaminen palveluliiketoiminnan kasvussa
- Jälkimarkkinapalveluiden työmyynnin nykytilanne
- Jälkimarkkinapalveluiden kehittäminen ja kasvattaminen perustuen orgaaniseen todelliseen kasvuun.

Jokainen kolmesta teemasta aloitettiin laajalla kysymyksellä, jolla toivottiin herätettävän ajatuksia ja saavan aikaiseksi laajempaa keskustelua kokonaiskuvan hahmottamiseksi. Laajemman kysymyksen jälkeen edettiin tarkentaviin kysymyksiin, joilla haettiin tarkempia ja konkreettisempia näkemyksiä teeman sisällä käsiteltyihin aiheisiin liittyen. Jokaisessa haastattelussa noudatettu haastattelurunko ja haastateltaville esitetyt kysymykset löytyvät liitteestä A. Puolistrukturoidun haastattelun vuorovaikutuksellisen luonteen takia haastatteluiden aikana esiintyi myös tarkentavia kysymyksiä ja haastattelurungosta pientä joustamista haastattelun edetessä, mutta nämä olivat täysin tilannekohtaisia eivätkä vaikuttaneet haastatteluiden kokonaisuuteen. Haastatteluista kahdeksan saatiin järjestymään paikan päällä kasvotusten pidettäviksi tutkijan ja haastateltavan välillä, kun taas kaksi haastattelua pidettiin etäyhteyksin Microsoft Teams -kokouksena. Kaikki haastateltavat antoivat luvan haastatteluiden nauhoittamiseen, joten haastatteluista kertyi aineistoa niin haastatteluiden aikana tehtyjen muistiinpanojen muodossa kuin äänitai videotallenteena.

5.4 Aineiston analysointi

Tutkimuksessa kerätty tutkimusaineisto oli tutkimuksen kohdeyhteyden sisältä laadullisesti kerättyä ei-numeerista aineistoa, joten aineiston analysointi perustui laadullisen aineiston analyysiin. Koska tutkimuksen päättelyssä oli lähdetty liikkeelle havainnoista, aineiston analysoinnissa lähdettiin liikkeelle aineistolähtöisesti. Tuomen & Sarajärven

(2018, luku 4.2) mukaan laadullisen analyysin muodoista aineistolähtöisessä analyysissä pyritään luomaan tutkimusaineistosta teoreettinen kokonaisuus, jossa analyysiyksiköt eivät ole etukäteen sovittuja tai harkittuja, vaan ne valitaan aineistosta tutkimuksen tarkoituksen ja tehtävänasettelun mukaisesti. He kuitenkin toteavat aineistolähtöisessä tutkimuksessa olevan perustavanlaatuista ongelmaa siinä, että ei ole olemassa täysin objektiivisiä havaintoja sinällään, vaan tutkijan käyttämät käsitteet ja asettamat tutkimusasetelma ja menetelmät vaikuttavat aina tuloksiin. Tätä ongelmaa voidaan pyrkiä ratkaisemaan heidän mukaansa teoriaohjaavalla analyysillä, jossa teoria voi toimia apuna eli analyysistä on tunnistettavissa aikaisemman tiedon vaikutuksia, mutta analyysi ei kumminkaan pohjaudu suoraan teoriaan. Tässä tutkimuksessa päättelyn logiikkana käytetystä abduktiivisesta päättelystä on Tuomen & Sarajärven (2018, luku 4.2) mukaan kyse myös silloin, kun puhutaan teoriaohjaavan analyysin päättelyn logiikasta. Tutkimuksessa tehtyä laadullisen aineiston analyysia ja sen vaiheita on kuvattu prosessimaisesti Kuvasessa 12.



Kuva 12. Laadullisen aineiston analysointi.

Laadullisen aineiston analysointi aloitettiin tutustumalla tutkimusaineistoon. Aineistoon tutustuttiin kuuntelemalla haastattelut läpi ja käymällä läpi samalla haastatteluiden aikana tehdyt muistiinpanot, joihin tarvittaessa tehtiin korjauksia ja tarkennuksia. Aineistoa otettiin entisestään enemmän haltuun litteroimalla haastattelut ja lukemalla litteroitua tekstiä sekä käymällä läpi muuta tutkimusaineistoa, joka koostui kohdeyrityksen sisältä tehdyistä havainnoista ja käydyistä keskusteluista. Koskinen et al. (2005) esittelemistä litteraation viidestä tasosta tutkimuksessa tehty litterointi vastasi yleiskuvallista litterointia ja valittuja lainauksia eli tasoa kaksi, jolla saadaan faktat, näkemykset ja tulkinnat esille. Valitut lainaukset litteroitiin sanatarkasti ja niitä käytettiin hyödyksi tutkimuksen tulosten

esittämisessä. Litteroinnin tarkkuuden määrittäessä tutkimukselle asetettujen tutkimuskysymysten ja valittujen analyysitapojen mukaisesti, vastasi tarkkuus hyvin haastatteluisissa tutkimuskohteena ollutta puheen ilmeistä sisältöä eli sitä, mistä asioista puhutaan.

Aineistoon tutustumisen jälkeen siirryttiin laadullisen analyysin vaiheista aineiston pelkistämiseen. Pieniä osia aineistosta jätettiin täysin huomioimatta, koska haastatteluiden keskustelevaluonteen takia keskustelu välillä harhautui epäoleellisiin asioihin ja ne eivät suoranaisesti liittyneet tutkimukseen tai tutkimusaiheeseen. Jäljelle jääneen aineiston karsimisessa toimittiin harkitummin ja pohdittiin tarkoin, mikä on tutkimuksen ja tutkimuskysymyksiin vastaamisen kannalta oleellista ja relevanttia tietoa. Tutkimusaineiston karsimisesta itsessään tapahtui lopulta melko vähän ennen kuin siirryttiin aineiston koodaamiseen ja luokitteluun. Aineiston koodauksessa ja luokittelussa aineistoa järjesteltiin aluksi haastatteluiden kolmen teeman mukaan, mutta aineistoa enemmän käsiteltäessä ja järjesteltäessä aineistosta alettiin tunnistamaan tutkimuskysymysten ohjaamana analyysiyksiköitä, joissa tietty sana tai tekstinpätkä edusti jotakin ilmiötä ja tästä tehtiin merkintä suoraan kirjalliseen aineistoon. Merkityt samaa tarkoittavat sanat tai yhtenäisiä merkityksiä sisältävät tekstinpätkät luokiteltiin tämän jälkeen suurempiin asiakokonaisuuksiin sisällönerittelyä ja sisällönanalyysiä varten.

Aineiston analysoimiseksi hyödynnettiin kahta laadullisen aineiston analyysimenetelmää, jotka olivat sisällönerittely eli kvantifointi ja laadullinen sisällönanalyysi. Tuomen & Sarajärven (2018, luku 4.4.1) mukaan sisällönerittelyllä tarkoitetaan aineiston analyysiä, jossa kuvataan kvantitatiivisesti esimerkiksi tekstin sisältöä, kun taas sisällönanalyysillä pyritään kuvaamaan aineiston sisältöä sanallisesti. Ensiksi tehdyssä sisällön kvantitatiivisessa erittelyssä laskettiin tiettyjen asioiden esiintymisen määriä tutkimusaineistossa. Tällä tavoin koettiin pääsevän selkeämmin ja helpommin kiinni laadulliseen aineistoon, kun tulkintaan varmuutta toivat numerot, jotka kertoivat tiettyjen asioiden esiintymisistä ja siten niiden painotuksista. Sisällönerittelyn jälkeen olikin helpompi tarttua analysoimaan sisältöä eli mistä asioista ja teemoista aineisto kertoo. Tästä kvantifioinnin käytöstä sisällönanalyysin apuna mainitsevatkin Tuomi & Sarajärvi (2018, luku 4.4.1), mutta tarkentavat kvantifioinnin kuuluvan sisällönerittelyn piiriin eikä osaksi sisällönanalyysiä. Saunders et al. (2015, s. 651) mukaan temaattisessa analyysissä eli sisällönanalyysissä koodataan laadullista aineistoa tutkimuskysymykseen liittyvien teemojen tai kaavojen tunnistamiseksi. Tutkimusaineiston sisältöä tässä tutkimuksessa analysoitiinkin pohtimalla, millä tavalla aineisto vastaa tutkimuskysymyksiin. Analyysin perusteella syntyi aineiston teemoittelua, kun aineistosta paikannettiin tutkimusongelman kannalta olennaiset aiheet eli teemat. Saunders et al. (2015, s. 652) mukaan interpretivistisessä filosofi-

assa voidaan käyttää temaattista analyysia tutkiakseen tutkittavan ilmiön erilaisia tulkin-
toja. Analyysissa ja tutkittavan ilmiön tulkitsemisessa pyrittiinkin siirtymään tutkimuksen
kontekstista abstraktimmalle tasolle mahdollistaen täten kokonaisvaltaisempi näkemys
ja ymmärrys tutkimusaiheesta.

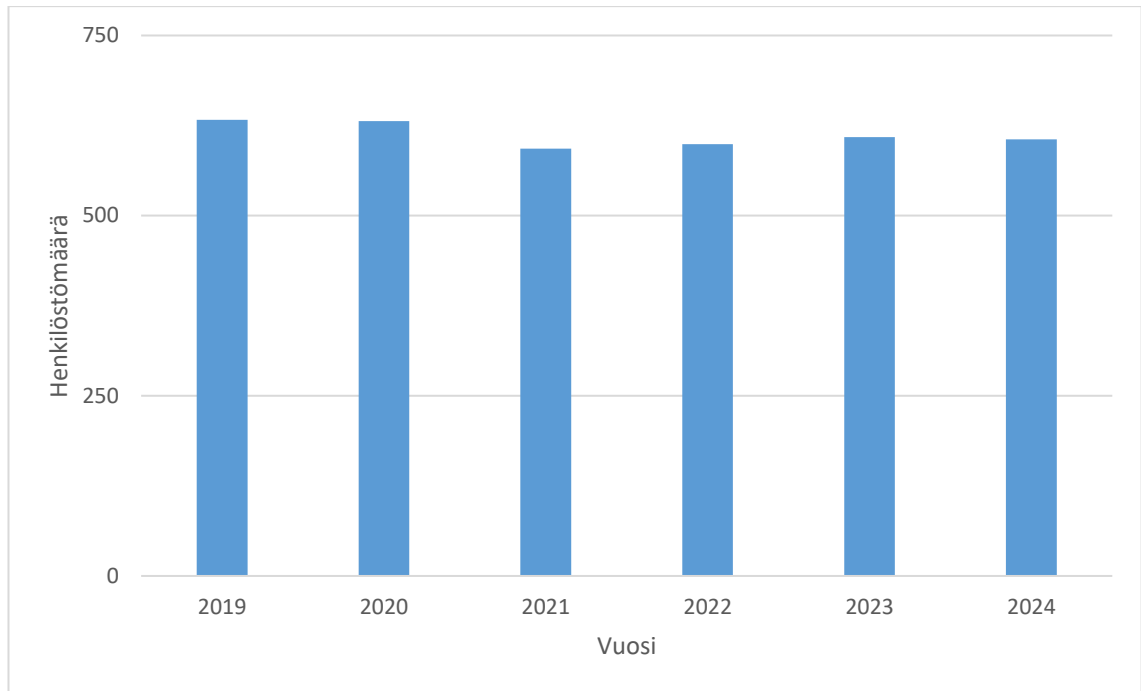
6. TUTKIMUKSEN KONTEKSTI JA TAPAUS

6.1 Tutkimuksen kohdeyritys

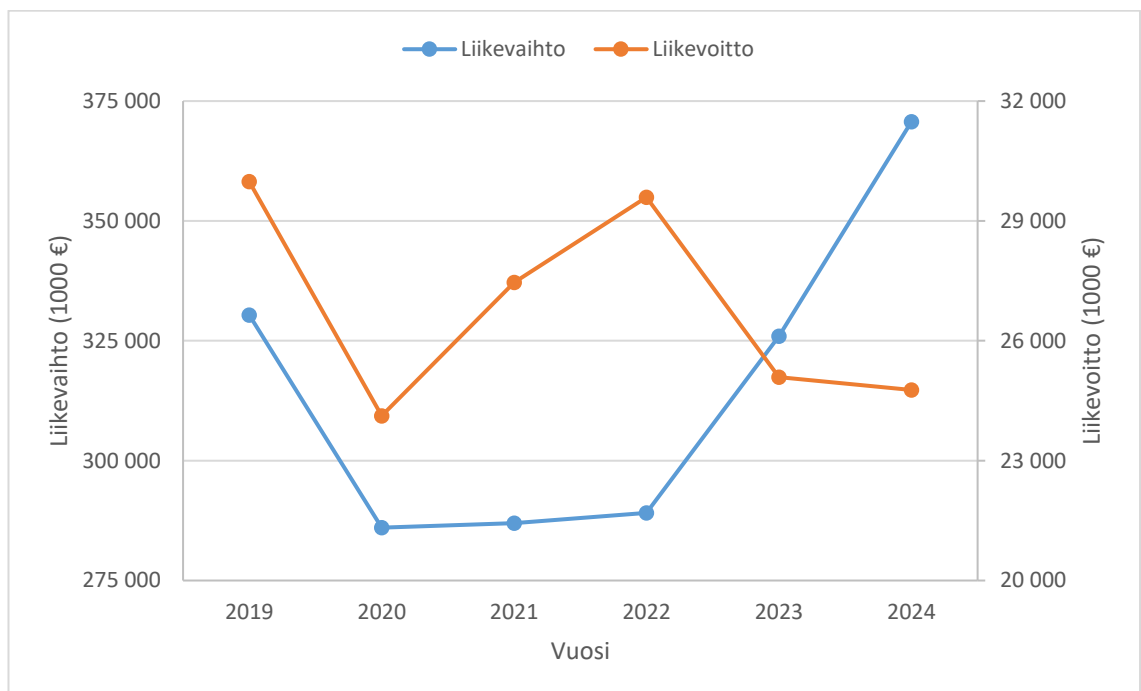
Tutkimuksella on oma kohdeyrityksensä, jolle diplomityöprojekti tehdään toimeksiantona. Kohdeyritys on osa kansainvälistä yhtiötä, joka on kuljetusratkaisujen ja kattavien tuotekohtaisten palveluiden johtava tarjoaja. Yhtiö valmistaa tuotteinaan kuorma- ja linja-autoja sekä meri- ja teollisuusmoottoreita. Lisäksi tarjotaan kuuluvat ajoneuvorahoitus-, vakuutus- ja vuokrauspalvelut, joiden avulla asiakkaat voivat keskittyä paremmin omaan ydinliiketoimintaansa. Yhtiö toimii globaalisti noin sadassa maassa työllistäen yli 58 000 työntekijää. Yhtiön tavoitteena on yhdessä kumppaneiden ja asiakkaiden kanssa edistää muutosta kohti kestävästä kuljetusjärjestelmästä. Tämä tapahtuu luomalla ja kehittämällä ratkaisuja, jotka pienentävät hiilijalanjälkeä ja varmistavat tulevaisuuden haasteisiin vastaamisen tuottavasti ja kestävästi. Yhtiö perustaa menestyksensä ydinarvoihin, jotka ovat asiakas ensin, kunnioitus, haaskauksen eliminointi, joukkuehenki ja vastuullisuus. Kohdeyritys on emoyhtiön kautta osa vielä laajempaa konsernia, joka on yksi maailman suurimmista hyötyajoneuvojen valmistajista. Konsernissa useat eri brändit työskentelevät yhdessä ideoiden ja resursseja hyödyntäen saavuttaakseen teollisen mittakaavan vaikutuksia, jotka mahdollistavat kuljetusratkaisujen nopeamman käyttöönoton.

Kohdeyritys on kansallinen organisaatio, joka toimii Suomessa kotimaisilla markkinoilla kuorma-autojen ja muiden raskaiden moottoriajoneuvojen tukkukauppiaina ja jolle diplomityön tekeminen toimeksiantona varsinaisesti kohdistuu. Tukku kaupan lisäksi kohdeyritys toimii raskaan kaluston huollon ja palveluiden toimialalla vastaten kansallisella tasolla investointihyödykkeiden jälkimarkkinoinnista ja jälkimarkkinapalveluista. Tämän myötä organisaatiolta löytyy intressejä palveluliiketoiminnan kehittämiseen ja orgaaniseen kasvattamiseen. Diplomityön tutkija on ollut sidoksissa kohdeorganisaatioon useamman vuoden ajan työskennellessään erinäisissä tehtävissä jälkimarkkinapalveluiden parissa.

Tutkimuskontekstin kannalta saadaan luotua parempi kokonaisvaltainen ymmärrys, kun kohdeyritystä ja sen nykytilaa kartoitetaan kertomalla tärkeimmistä avoimesti saatavilla olevista taloustiedoista. Viimeisen kuuden vuoden aikaisia kohdeyrityksen henkilöstömääriä on kuvattu Kuvassa 13. Liikevaihdon ja liikevoiton kehitystä viimeisen kuuden vuoden ajalta havainnollistetaan Kuvassa 14.



Kuva 13. Kohdeyrityksen henkilöstömäärät kuuden vuoden ajalta.



Kuva 14. Kohdeyrityksen liikevaihdon ja liikevoiton kehitys kuuden vuoden aikana.

Vuonna 2024 kohdeyrityksessä työskenteli yli 600 työntekijää. Viimeisen kuuden vuoden aikana henkilöstön kokonaismäärä on vähentynyt noin 30 työntekijällä. Vuosien 2020 ja 2021 aikana henkilöstömäärän kehitys oli kasvun suhteen negatiivista, kun kyseisten vuosien aikana väheni kaiken kaikkiaan 40 työntekijää kohdeyrityksestä. Vuosien 2022 ja 2023 osalta kohdeyrityksen henkilöstö on kasvanut positiivisesti, kun yrityksen henki-

löstömäärä on lisääntynyt lähes 20 työntekijällä. Vuoden 2024 aikana kehityssuunta henkilöstömäärän suhteen kääntyi laskuun, kun kohdeyrityksen henkilöstöstä vähentyi kolme työntekijää.

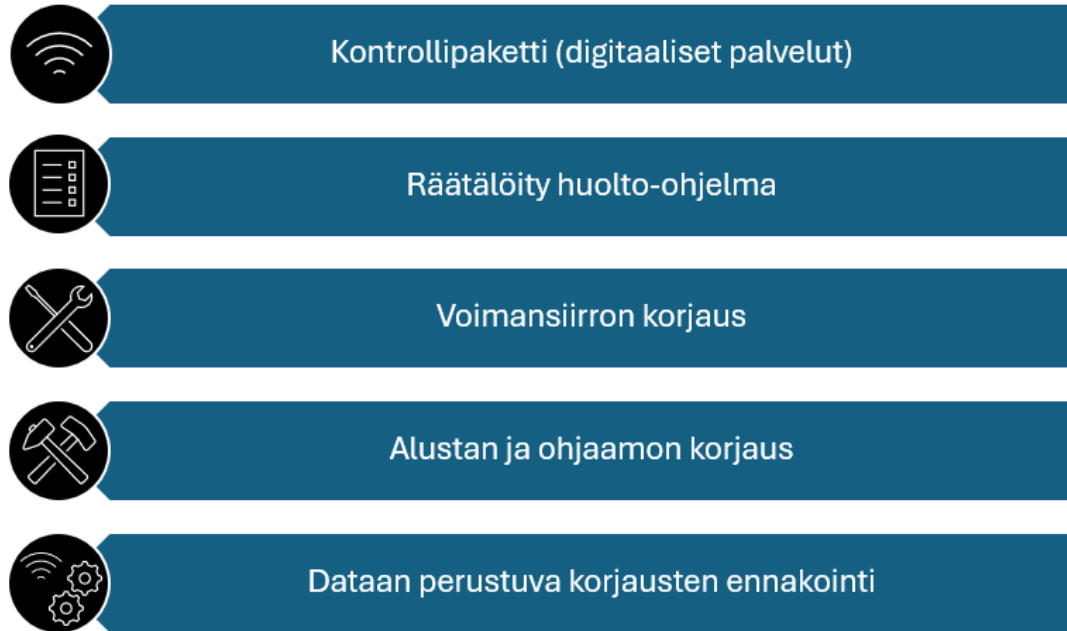
Henkilöstömäärän lisäksi kohdeyritys on liikevaihdossa mitattuna Suomessa toimiva suuryritys. Viimeisen kuuden vuoden aikana liikevaihto on sijoittunut 300 miljoonan euron molemmin puolin. Vuoden 2024 osalta yrityksen liikevaihto oli 370,7 miljoonaa euroa ja liikevoitto 24,8 miljoonaa euroa. Vaikka liikevaihto edellisen kahden vuoden aikana on kasvanut merkittävästi aikaisempiin vuosiin verrattuna, on liikevoitto laskenut viimeisen kahden vuoden aikana yli 16 prosenttia vuoden 2022 tasosta, jolloin se oli 29,6 miljoonaa euroa. Erityistä huomioitavaa liikevoiton nykyisessä heikossa kehityssuunnassa on, että vuosien 2021 ja 2022 aikana liikevoitot olivat suurempia, vaikka liikevaihdot kyseisinä vuosina jäivät selvästi alle 300 miljoonan euron.

6.2 Kohdeyrityksen palveluliiketoiminta

Tutkimuksen kohdeyrityksen tarjoamat palvelut voidaan jakaa neljään kategoriaan: ajoneuvopalvelut, varaosat ja lisävarusteet, digipalvelut sekä rahoitus ja vakuutus. Asiakkailleen kohdeyritys tarjoaa myynti- ja korjaamopalveluita 19 toimipisteessään ympäri Suomea. Tämän lisäksi kohdeyrityksellä on yhteistyökumppaneita, jotka laajentavat palveluverkostoa entisestään seitsemällä toimipisteellä niin kutsutuilla sopimuskorjaamoilla. Toimipisteissä pääsääntöisesti tarjottavat palvelut ovat raskaiden ajoneuvojen huolto- ja korjauspalvelut, varaosa- ja lisätarvikemyynti, ajoneuvojen myynti ja palveluiden sopimusmyynti. Digipalvelut sekä rahoitus- ja vakuutuspalvelut näkyvät vähemmän toimipisteillä niiden luonteen vuoksi, vaikka ne liittyvätkin oleellisesti ajoneuvojen myyntiin ja palveluiden sopimusmyyntiin.

Kohdeyrityksen palveluliiketoiminnassa ajattelu lähtee liikkeelle palveluiden tarpeellisuuden ymmärtämisestä asiakkaiden tarpeiden kautta. Yksilölliset asiakkaiden tarpeet ajavat suunnittelemaan asiakkaille tarjottavia palveluita, joilla varmistetaan asiakkaiden kaluston paras toimintavarmuus ja tuottavuus sekä minimoidaan käyttökatkokset. Kohdeyritys perustaakin ajoneuvopalvelunsa kolmeen teemaan, jotka ovat räätälöinti tarpeiden mukaan, optimoitu käytettävyys ja palveluiden saavutettavuus. Ratkaisuna asiakkaiden yksilöllisiin tarpeisiin kohdeyritys tarjoaa ajoneuvokohtaisesti räätälöityjä huolto- ja korjaussopimuksia, jotka sisältävät ajoneuvon huoltoon ja korjaukseen kuuluvia palveluita. Asiakkaan kannalta sopimukset helpottavat kaluston hallinnassa korjaamokäyntien ennakoitavuutta, mutta myös kustannusten ennakkointia, kun koko sopimuskauden ajalle on määriteltä kiinteä hinnoittelu. Uutena tärkeänä osana kohdeyrityksen palvelutarjoomaa ovat eri palveluista muodostuvat pakettivaihtoehdot, jotka voidaan räätälöidä asiakkaan

liiketoiminnan tarpeiden mukaan. Pakettivaihtoehdoissa yhdistyvät älykäs ja joustava huoltosuunnittelu sekä digitaalisten työkalujen ja palveluiden kokonaisuus. Pakettivaihtoehtoihin saatavilla olevat palvelut esitellään Kuvassa 15. Palvelupaketin laajuus ja sen sisältämät palvelut määrittävät asiakkaan liiketoiminnan tarpeiden mukaan.

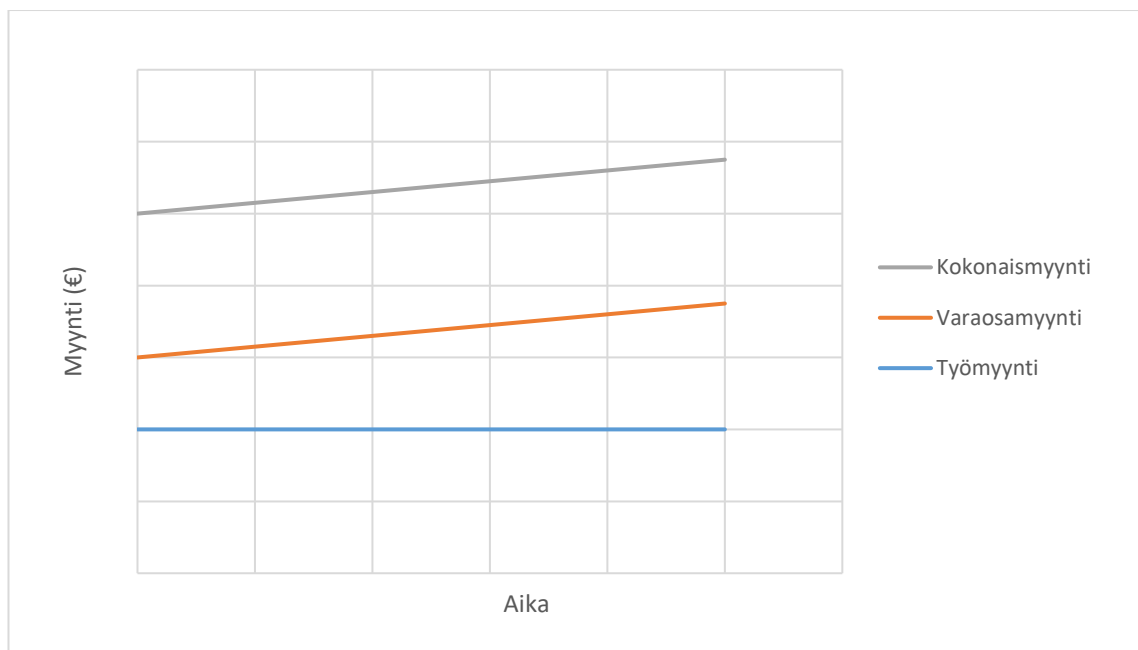


Kuva 15. *Palvelupaketteihin vaihtoehtoisesti saatavilla olevat palvelut.*

Palveluliiketoiminnan merkitys ja vaikutus koko kohdeyrityksen liiketoiminnalle on kasvanut vuosien mittaan. Palveluliiketoiminta vaikuttaa merkittävästi kohdeyrityksen tuloksen muodostumiseen, kun yleinen maailmantilanne ja taloustilanne aiheuttavat epävarmuutta investointihyödykkeiden hankintaan liittyen. Keskittymällä palveluliiketoimintaan yritys pystyy tuottamaan palveluiden kautta lisäarvoa asiakkailleen ja ylläpitämään asiakassuhteita epävarmuuksista huolimatta. Tällä on toki myös positiivinen vaikutus yrityksen taloudelliseen menestymiseen ja kilpailukykyyn. Keskittymisestä yhä enenevässä määrin palveluliiketoimintaan kertoo yrityksen kohdentuminen tukkukaupan lisäksi raskaan kaluston huollon ja palveluiden toimialalle. Nykyisin kohdeyritys tarjoaa palveluitaan laajasti ja enemmän myös muiden valmistajien tuotteille ja tuotetarjoomaa korvataan palveluilla, joita ovat esimerkiksi ajoneuvojen leasing ja vuokraus. Palveluliiketoiminnan kehittämisessä on aktiivinen ote ja uusia kokonaisvaltaisia ratkaisuja tuodaan markkinoille asiakkaiden tarpeisiin. Tämäkin diplomityö on osoitus palveluliiketoiminnan merkityksestä ja halusta kehittää ja kasvattaa sitä entisestään.

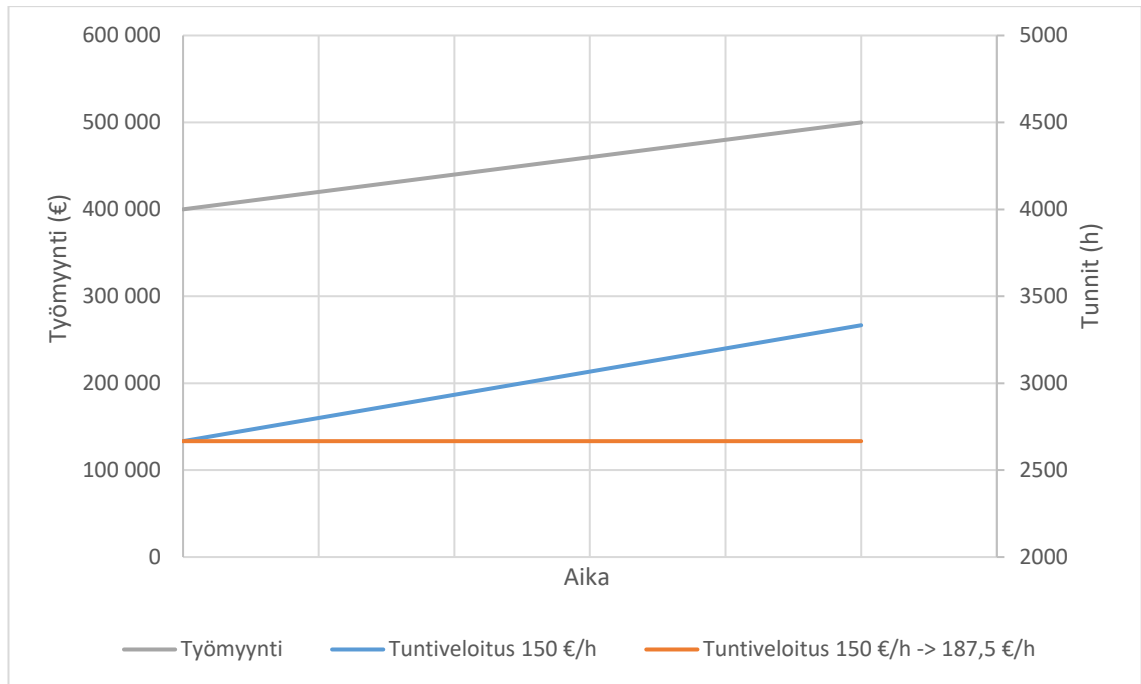
6.3 Tutkimustapaus

Tutkimuksen tapaus asettuu tutkimuksen kohdeyrityksen harjoittamaan palveluliiketoimintaan. Kohdeyrityksen kanssa määritellyn toimeksiannon kuvauksen mukaisesti diplomityössä selvitetään jälkimarkkinoinnin palvelumyynnin kehittämistä ja kasvattamista. Tutkimustapaus kohdistuu jälkimarkkinapalveluissa kokonaisymyynnin kasvattamiseen lisäämällä työmyyntiä. Tämän takia tapauksessa keskitytään enemmän ajoneuvo- ja digipalveluihin kuin muihin jälkimarkkinapalveluihin, kuten varaosiin ja lisävarusteisiin. Kuvassa 16 kuvataan esimerkinomaisesti jälkimarkkinapalveluiden kokonaisymyynnin kasvua ajan funktiona, kun varaosamynti kasvaa.



Kuva 16. Jälkimarkkinapalveluiden kokonaisymyynnin kasvun muodostuminen.

Jälkimarkkinapalveluiden työmyynnin kasvattamisen olisi perustuttava enemmän lisääntyneisiin myytyihin tunteihin kuin hintojen eli tässä tapauksessa tuntiveloituksen nostamiseen. Hintojen nostaminen ei johda todelliseen kasvuun yksikkömyynnin lisääntymisenä tai lisää työn tuottavuutta, vaikka työmyynnissä saataisiinkin kasvua aikaiseksi nostamalla tuntiveloitusta. Kuvassa 17 havainnollistetaan tätä tutkimuksen tapauksen asetelmaa.



Kuva 17. Jälkimarkkinapalveluiden työmyynnin kasvun muodostuminen myymällä lisää tunteja tai nostamalla tuntiveloitusta.

Tapausta varten tutkimuksen myötä tuotetaan uudenlaista näkökulmaa jälkimarkkinapalveluiden työmyynnin kehittämiseen ja kasvattamiseen liittyen sekä esitetään ehdotuksia volyyymiin perustuvan lisämyynnin aikaansaamiseksi. Tutkimuksen myötä työmyyntiä tulisi saada kasvatettua ja täten sen merkitystä vahvistaa jälkimarkkinapalveluiden kokonaismyynnin kasvussa.

7. ANALYYSI JA TULOKSET

7.1 Inflaatio aiheuttaa haasteita palveluliiketoiminnalle

Arvioitaessa inflaation vaikutuksia palveluliiketoimintaan, osalla haastateltavista oli vaikeuksia heti kysymyksen kuultuaan löytää kyseisiä vaikutuksia. Osa koki, ettei inflaatio näy heidän päivittäisessä työssään mitenkään, jolloin he eivät pysty näkemään sen vaikutuksia, kun taas osa nosti esiin, ettei inflaatiosta juurikaan puhuta. Esimerkiksi Haastateltava 10 aloitti inflaation vaikutuksista palveluliiketoimintaan mainitsemalla:

”Tää on asia, mistä ei oikeastaan ole puhuttu hirveesti.”

Tätä asiasta puhumattomuutta tukee myös kohdeyrityksen sisältä tekemät havainnot ja käydyt keskustelut, joissa inflaatio on vain kertaalleen noussut esiin puheenaiheena. Alkuvaikeuksista huolimatta hetkellisen pohdinnan jälkeen inflaation vaikutuksia palveluliiketoimintaan alkoi löytymään jokaiselta haastateltavalta.

Inflaation vaikutuksista palveluliiketoimintaan haastatteluissa esiin nousivat erilaiset inflaation aiheuttamat haasteet liiketoiminnalle. Inflaation koetaan tuottavan haasteita niin tutkimuksen kohdeyrityksen omiin eri liiketoiminta-alueisiin kuin asiakkaiden liiketoimintaan. Haasteet asiakkailta omassa liiketoiminnassaan ja heikko taloudellinen tilanne voivat johtaa korjaamopalveluiden kilpailutukseen tai jopa pahimmassa tapauksessa korjaamopalveluiden käytön vähentämiseen kokonaisuudessaan. Tämä taas osaltaan vaikuttaa kohdeyrityksen palveluliiketoimintaan negatiivisesti, kun asiakkaat eivät enää käytä yrityksen tarjoamia palveluita. Asiakaspoistuman lisäksi inflaation aiheuttamina haasteina kohdeyrityksen omalle palveluliiketoiminnalle ja siihen sidoksissa olevalle palveluiden sopimusmyynnille haastateltavat mainitsivat kulujen kasvamisen ja hintojen nostamisen, jotka ovat nostattaneet hintatason korkealle. Haastatteluaineistosta tunnistettuja yleisimpiä inflaation vaikutuksia palveluliiketoimintaan on esitelty Taulukossa 6 haastatteluissa esiintynein määrin.

Taulukko 6. Yleisimmät inflaation vaikutukset palveluliiketoiminnalle.

Inflaation vaikutus palveluliiketoiminnalle	Määrä
Vaikutukset asiakkaisiin ja heidän omaan liiketoimintaansa	10
Kulujen kasvaminen	7
Hintojen nousu, korkea hintataso	10
Muiden kohdeyrityksen liiketoiminta-alueiden kautta	5

Haastatteluissa esiin nousseet inflaation vaikutukset kohdeyrityksen asiakkaisiin liittyvät heidän omaan liiketoimintaansa ja hintojen nousuun. Kuljetuspalveluiden tuottajina osana toimitusketjua asiakkailla on tarvetta arvioida hinnoitteluaan uudelleen, kun koko toimitusketjussa inflaation myötä kustannukset kasvavat ja tämä johtaa hintojen korotuksiin toimitusketjun eri toimijoiden osalta. Hintojen korottaminen kuljetuspalveluita tuottavan asiakkaan toimesta voi vaikuttaa negatiivisesti heidän liiketoimintaansa, jos kuljetuspalveluiden tilaajat kilpailuttavat kuljetuksia ja hankkivat muilta kuljetuspalveluita tuottavilta toimijoilta alhaisemman hinnan kuljetuspalveluita. Jos taas asiakas pitääkin hinnat samana ja tällä tavoin pyrkii olemaan kilpailukykyisempi kuljetusmarkkinoilla, palveluiden katteet jäävät pieniksi ja liiketoiminnan kannattavuus heikkenee, koska kustannukset taustalla kasvavat inflaation vaikutuksesta. Tämä ei kuitenkaan ole kestävä ja kannattava ratkaisu asiakkaan liiketoiminnan kannalta kuten Haastateltava 10 nosti esiin vastatessaan inflaation vaikutuksiin:

”No okei sehän me nähdään tässä, että tota meillä on asiakkaita, ketkä ei ole aikanaan sopinut minkäänäköistä, niinku noihin kuljetussopimuksiin, niin niissä ei oo indeksikorotusta. Ne on todella ahtaalla. Ne on todella ahtaalla.”

Kasvaneet kustannukset ja heikentynyt liiketoiminnan kannattavuus ovatkin johtaneet asiakkaita säästämään huolloista ja korjauksista, koska kahdelle muulle kuljetusyrityksen suurelle kuluerälle eli palkoille ja polttoaineille ei pystytä itse juurikaan vaikuttamaan. Korjaamopalveluiden kilpailuttamisen ja vähentämisen lisäksi asiakaspoistumaa on aiheutunut siitä, että asiakkaat ovat joutuneet kokonaan lopettamaan liiketoimintansa.

Inflaation aiheuttamalla kulujen kasvamisella ja hintojen nousulla on haastatteluaineiston perusteella tunnistettavissa vaikutusta kohdeyrityksen palveluliiketoimintaan ja sen kannattavuuteen. Inflaation taloudellisia vaikutuksia palveluliiketoimintaan Haastateltava 2 kiteytti:

”Inflaatio vaikuttaa kaikkeen, että se niin kun sitten nousee välillisesti, jossakin kohtaa tietenkin nousee palkat ja muut kustannukset. Ja inflaatiohan syö myös sitten, kun kuitenkin hintojen nostot ja muut kahlaa pikkasen perässä, niin syöhän se sitten sitä mahdollista vaikutetta, mitä jää viivan alle.”

Inflaation vaikutuksesta palveluliiketoimintaan liittyvät kulut kasvavat ja kulujen kasvu näkyy palveluliiketoiminnan kannattavuuden heikentymisenä. Heikentyneen kannattavuuden myötä syntyy painetta kattaa kulut ja näin ollen pyrkiä parantamaan palveluliiketoiminnan tulosta.

Kaikissa haastatteluissa esiin nostettuna tapana vastata kulujen kasvamiseen oli hintojen nostaminen, jolla korjataan inflaation vaikutusta ja pyritään saavuttamaan parempaa tulosta. Liiallinen hintojen nostaminen voi kuitenkin johtaa liian korkeaan hintatasoon, joka ajaa asiakkaita etsimään vaihtoehtoisia tapoja huoltaa ja korjata kuljetuskalustoaan. Haastateltava 7 viittasikin korkean hintatason aiheuttamaan asiakaspoistumaan mainitsemalla:

”Joitain asiakkaita se on sitten vieny pois meiltä, kun rupee kulut olee autojen ylläpidossa niin korkeet, niin mennään sit tonne halvempiin kohteisiin.”

Korkea hintataso asiakaspoistuman lisäksi kiristää kilpailua ja lisää palveluiden myynnin haasteellisuutta, jolloin myynnissä on pystyttävä paremmin perustelemaan asiakkaalle palveluiden tarpeellisuus ja niiden tuottama arvo asiakkaalle. Palveluiden laatuun on kiinnitettävä huomiota ja sen on kohdattava korkean hintatason kanssa kuten Haastateltava 9 on huomannut päivittäisessä työssään:

”Hinta on tosi tarkkaa nykyään, että se hinta ja laatu kohtaa. On niin kun tärkeä, että meiltä saa just sen, ei sinne päin palvelun, vaan oikeesti sitä palvelua ja kuntoon sen auton.”

Inflaation vaikutukset muihin kohdeyrityksen liiketoiminta-alueisiin aiheuttavat vaikutuksia myös palveluliiketoimintaan. Tuotemyynnissä inflaation vaikutuksesta nousseet hinnat ovat vaikeuttaneet uusien tuotteiden myyntiä, kun asiakkaat pohtivat yhä tarkemmin taloudellisia mahdollisuuksiaan tehdä investointeja ja hankintoja. Heikentyneen tuotemyynnin vaikutuksista palveluliiketoimintaan Haastateltava 2 nostikin esiin:

”Vaikuttaa tietenkin, että me eletään kuitenkin puhtaasti niistä kappalemääristä. Ja sit sitä kautta, että uusiin autoihin kun saadaan, me saadaan x määrää kappaleita myytyä, sitä kautta niinku saadaan sitten sopimukset myytyä niihin kylkeen ja saadaan sitoutettua niinku se alkutaival ainakin, että ne käyttää korjaamopalveluita. Jos auton kappalemäärällis myynti laskee kovin pahasti, se vaikuttaa aika

nopiaan sitten niin kun siihen korjaamoliiketoimintaan, että ovet ei käy siltä osin sitten niin niin sutjakkaasti.”

Muista kohdeyrityksen liiketoiminta-alueista sopimusliiketoiminnalla ja varaosaliiketoiminnalla on inflaation myötä vaikutuksia palveluliiketoimintaan, koska sopimukset ja varaosat liittyvät olennaisesti palveluiden myyntiin ja tuottamiseen. Sopimusliiketoiminnassa inflaatio otetaan huomioon arvioitaessa sopimuskaudella syntyviä kuluja, mikä johtaa hintojen korotuksiin, jotta sopimussaldot riittäisivät koko sopimuskauden ajalle. Hintojen korotukset sopimuksissa voivat johtaa kauppojen häviämiseen ja täten vähentää asiakkaiden sitoutumista ja halukkuutta käyttää kohdeyrityksen korjaamopalveluita. Sopimusliiketoiminnan tavoin varaosaliiketoiminnassa varaosien hintojen nostaminen voi aiheuttaa korjaamopalveluiden käytön vähentymistä asiakkaissa, kun palvelun tuottamiseen tarvittavaa varaosaa ei olla halukkaita maksamaan. Haastatteluaineiston perusteella ilmiö on jo tuttu, koska asiakkaiden keskuudessa tarvikkeosien käyttö on lisääntynyt viime aikoina.

7.2 Palveluliiketoiminnan mittareina toiminnalliset mittarit

Haastateltavat yleisesti ajattelivat, että palveluliiketoiminnan mittaamiseen tarkoitetut mittarit ovat hyvät, mutta mittareiden määrää ja tarpeellisuutta tulisi tarkastella tarkemmin. Esimerkiksi mittareiden liialliseen määrään viittasi Haastateltava 4 mainitsemalla:

”No mittareita meiltä löytyy ja niitä raporteja niinku enemmän kuin jaksaa ees kattoo. Ja tota, niissä on vähän semmoinen runsauden pula, et tulis osata keskittää se fokus niinku oikeisiin asioihin.”

Keskittymällä juuri enemmän yksittäisiin mittareihin, pystytään haastateltavien mukaan samalla keskittymään paremmin myös tekemiseen ja huomaamaan mahdolliset kehityskohteet työskentelytavoissa ja prosesseissa. Liiallisesta tiedon määrästä on vaikeammin havaittavissa ja tulkittavissa muutostarpeet tai liiallinen tieto voi olla pahimmassa tapauksessa myös harhaanjohtavaa. Tärkeimpänä tavoitteena mittaamiselle ja mittareille haastateltavat pitivätkin niiden mahdollistamaa relevanttia tietoa ja sen oikeanlaista hyödyntämistä käytännön tekemisessä.

Palveluliiketoimintaa seurataan haastatteluaineiston perusteella useilla erilaisilla mittareilla. Rahamääräisinä mittareina käytetään palveluliiketoiminnan liikevaihtoa ja tulosta sekä myytyjen korjaamotuntien keskimääräistä tuntihintaa. Palveluliiketoiminnan volyyminä, tuottavuutta ja tehokkuutta mitataan toiminnallisin mittarein, joita ovat saavutettavuus, käyttöaste, laskutustehokkuus, laskutusviive ja myytyjen korjaamotuntien määrä.

Haastateltavien mukaan inflaatiota ei oteta huomioon mittareissa. Toiminnallisissa mittareissa inflaatiota ei tarvitsekaan ottaa huomioon, koska ne perustuvat ajan tai kappalemäärien mittaamiseen. Rahamääräisissä mittareissa inflaatio kuuluisi kuitenkin ottaa huomioon, kun kyseisiä mittareita käytetään vielä usein rahamäärien vertailemiseen eri vuosien välillä ja ilman inflaation huomioon ottamista rahamäärät eri ajanhetkinä eivät ole vertailukelpoisia, kun ajan myötä yleistä hintatasoa on saattanut nostattaa inflaatio. Vaikka mittareissa inflaatiota ei otetakaan huomioon, haastatteluiden myötä selvisi, että budjetoinnissa inflaatio otetaan huomioon arvioidusti. Arvioinnissa tosin arvioidaan inflaatiota lähinnä kulujen muodossa. Budjetoinnissa ja sen myötä asetetuissa tavoitteissa huomioon otettu inflaatio ei kuitenkaan siirry palveluliiketoiminnan seurannassa käytettäviin rahamääräisiin mittareihin, jolloin inflaation vaikutusta palveluliiketoimintaan on vaikea arvioida mittareiden perusteella. Kohdeyrityksen palveluliiketoiminnan mittaamiseen käytetyt mittarit ja niiden selitteet on listattu Taulukkoon 7.

Taulukko 7. *Palveluliiketoiminnan mittarit ja tarkentavat tiedot mittareista.*

Mittari	Selite
Liikevaihto	Palveluliiketoiminnan liikevaihto
Tulos	Palveluliiketoiminnan tulos
Keskimääräinen tuntihinta	Myytyjen korjaamotuntien keskimääräinen hinta
Saavutettavuus	Mekaanikkojen käytettävyyys työntekoon
Käyttöaste	Mekaanikkojen käyttö tuottavaan työskentelyyn
Laskutustehokkuus	Työlle määritelty aika / työhön käytetty aika
Laskutusviive	Aika työn valmistumisesta laskuttamiseen
Myydyt korjaamotunnit	Myytyjen korjaamotuntien kappalemäärä

Haastatteluista nousi esiin tarve rahamääriä mitattaessa ottaa huomioon inflaatio, koska inflaation vaikutukset näkyvät kulurakenteessa ja tulopuolessa sekä näiden myötä liikevaihdossa. Inflaation huomioon ottamisesta Haastateltava 1 mainitsikin:

”Herätti kans ajatuksii nyt, ku luin sen, et tätä asiaa käsittelet. Niin se, et tota noin, niin varmasti ihan niinku, tää asia osuu kyl niinku ytimeen siin mieles. Et tota, en oo miettiny asiaa aikaisemmin, mut ehdottomasti pitäis ottaa ja tehdä ne mittarit sen mukaan. Et sillon, ku me seurataan noit meidän euromääräsii tunnuslukui niin niis ei oo otettu.”

Liikevaihdon seuraaminen ilman inflaation huomioon ottamista herättikin haastateltavissa kysymyksiä ja pohdintaa saavutetusta viimeaikaisesta kasvusta korkeamman inflaation aikana, kun kulujen kasvun ja hintojen nousun myötä liikevaihto on kasvanut, mutta onko todellisuudessa liiketoiminta kasvanut.

Aikaa ja kappalemääriä mittaavia toiminnallisia mittareita haastateltavat pitivät hyvinä mittareina, joissa inflaatiota ei tarvitse ottaa huomioon. Toiminnalliset mittarit vastaavat hyvin mittaamiselle asetettuihin tavoitteisiin ja ne tarjoavat oleellisen tiedon käytännön tekemisestä sekä osoittavat mahdolliset tarpeet toiminnan kehittämiseksi. Inflaation ei koeta vaikuttavan toiminnallisten mittareiden mittaamiseen tai itse mittareihin mitenkään kuten Haastateltava 10 asian näki:

”Mä en näe, että inflaatio on niinku sinänsä vaikuttanu näihin oikeestaan hirveesti mitenkään.”

Haastateltava 10 kuitenkin jatkoi:

”Olisi ehkä pitänyt vaikuttaa, kun mietitään näin, mitä aluksi puhuttiinkin, että kohdeyritys on saanut kasvua, mutta onko se juuri tai mitä mainitsit, että onko se juuri sen inflaation verran, että onko meillä tavallaan pysynyt kaikki samana tai jopa ehkä niinku myynti tippunut vähän.”

Toiminnallisissa mittareissa korjaamotuntien myyntimäärien putoaminen olisi pitänyt näkyä heikentyneenä käyttöasteena ja myytyjen korjaamotuntien kappalemäärän vähentymisenä, mutta hintojen nousun myötä inflaatio on ikään kuin paikannut tilannetta, jolloin rahamääräisissä mittareissa ei ole havaittavissa vastaavaa muutosta. Koska toiminnalliset mittarit mittaavat tekemistä ja tekemisen kautta yritys saa tuloja, kuuluisi palveluliiketoiminnan mittaamiseen käytettävien mittareiden välillä vallita selkeä kausaliteetti, johon asioiden välisen suhteen ulkopuoliset tekijät eivät pääsisi vaikuttamaan.

7.3 Palveluliiketoiminnan kasvattaminen perustuen tekemiseen

Haastatteluaineiston perusteella palveluliiketoiminnan kasvattamisessa on keskityttävä enemmän tekemiseen ja sen optimointiin. Kun nykyiset asiat tehdään fiksusti, paremmin ja tehokkaammin, pystytään jatkossa tekemään enemmän ja näin ollen saavuttamaan kasvua. Nykyiset työkalut, toimintamallit ja prosessit on sisällytettävä päivittäiseen tekemiseen yhä enenevässä määrin, jolloin niistä saadaan paras mahdollinen hyöty irti ja niiden merkitys työskentelyn edistämiseksi ymmärretään paremmin. Palveluliiketoiminnan kasvattamisesta perustuen tekemiseen puhutaan kohdeyrityksen tapauksessa jälkimarkkinapalveluiden kontekstissa. Haastatteluissa kartoitettiin niin jälkimarkkinapalve-

luiden työmyynnin nykytilannetta kuin kerättiin aineistoa jälkimarkkinapalveluiden kehittämiseksi ja kasvattamiseksi tavoitellen täten palveluliiketoiminnan todellista kasvattamista organisesti.

7.3.1 Palveluliiketoiminnan kasvulle asetetut tavoitteet

Palveluliiketoiminnan kasvulle asetettavat tavoitteet lähtevät liikkeelle budjetoinnista. Haastateltava 2 tiivistä asian näin:

”Tavoitteethan määritellään käytännössä joka syksy budjetoinnin yhteydessä eli yhtiötasolta tulee tietyt nurkka tolppaluvut, minkä pohjalta rakennetaan budjetti ja sitä budjettia lähdetään niinku sitten seuraavan vuoden ensimmäisestä arkipäivästä lähtien seuraamaan. Ja yleensä niinku yhtiötasolla viime vuosina, niin jos kasvua on haettu, niin yleensä sieltä on tullut nuo nurkka tolppaluvut ja sitten kasvu prosentteina, mitä alueella määritellään per aluetta, minkä verran alueella pitää kasvaa. Esimerkiksi vaikka jos aatellaan joku seittemän prosenttia, niin sit pitää ne budjetoinnin kautta ottaa huomioon, että pyritään sen verran kasvamaan.”

Haastatteluaineiston perusteella palveluliiketoiminnan kasvulle on asetettu prosenttiluku, joka muodostuu tietyn mitattavan suureen vertaamisesta edellisen vuoden vastaavaan. Asetetussa prosenttiluvussa ja mitattavassa suuressa esiintyi kuitenkin hajontaa haastateltavien kesken, kun prosenttiluvut vaihtelivat muutaman prosenttiyksikön välillä ja osa puhui liikevaihdosta, kun taas osa mainitsi mitattavaksi suureeksi lasketut korjaamotunnit. Palveluliiketoiminnan tavoitteissa on myös kiinnitetty huomiota kasvun mahdollistamaan asiakkaiden tyytyväisyyteen palveluita ja niiden käyttämistä kohtaan.

Vaihtelut tavoitteissa haastateltavien välillä saattoivat johtua toimipistekohtaisista eroavaisuuksista ja tavoitteiden heikosta muistamisesta, mutta yleisesti haastateltavat kokivat myös tavoitteiden vaihtuvan melko usein ja tavoitteiden viestimisessä olevan hieman epäselvyyttä. Tavoitteiden viestimisestä Haastateltava 3 mainitsikin:

”En mä tiää, et onks palveluliiketoiminnalle asetettu mitään, onks meille kerrottu varsinaisesta kasvusta. Meille annetaan tietyt tavoitteet, mitä meidän pitäis niinku, millä me saadaan mahdollisesti joku bonus tietystä noususta tai tietyn tavoitteen saavuttamisesta, mutta ei sitä sen tarkemmin oo esitelty.”

Sama epäselvyys ilmeni haastatteluaineiston perusteella palveluliiketoiminnan kasvun perusteluissa. Kysyttäessä miksi kyseiset tavoitteet on asetettu palveluliiketoiminnan kasvulle, vastaukset liittyivät pyrkimykseen saavuttaa aina kasvua ja olettamukseen, että

kasvua pitää aina olla. Yhtiön toiminnan tarkoituksen eli tuottaa voittoa osakkeenomistajille lisäksi muita perusteluita palveluliiketoiminnan kasvulle ei osattu sanoa. Perustelua ainaiselle kasvulle Haastateltava 10 kommentoi:

”Ei sille ookaan, se on semmoinen lause, mitä mulle on sanottu miljoonaan kertaan. Pitäis jossain kohtaa ymmärtää sen, että seinät tulee vastaan, jotain muuta. Aina pitää olla kasvua ajattelemtta yhtään sen enempää, että ei sitä niinku aina siihen ei niinku ei ole resursseja.”

7.3.2 Palveluliiketoiminnan kasvuajurit

Nykyistä tilannetta jälkimarkkinapalveluiden työmyynnissä pidettiin haastatteluaineiston perusteella hyvänä ja haastateltavien omakohtaiset kokemukset toimipisteiltään kertovat, että töitä on hyvin. Tätä näkemystä tukevat myös palveluliiketoiminnan seuraamiseen käytettävät mittarit, joista erityisesti työskentelyä mittaavat käyttöaste ja laskutus-tehokkuus ovat olleet hyvällä tasolla. Jälkimarkkinapalveluiden työmyynnin ja koko palveluliiketoiminnan nykytilannetta Haastateltava 5 avasi:

”Töitä ainakin riittää kaikille, mut joo, kyl mä sanoisin, että mehän ollaan alan parhaiten menestyvä organisaatio. Siitä ei pääse mihinkään. Ja kyl meillä niinku organisaatiotasolla on asiat kunnossa. Me tehdään hyvää tulosta ja työllistetään paljon ihmisiä ja meillä on erinomainen varmasti alan paras verkosto, alan parhaat osaajat ja jos aattelee kokonais organisaatorakennetta, niin kyl tää niinku se perusrakenne on kunnossa ja palveluliiketoiminta ja no oikeestaan myynti ja koko jälkimarkkinapuoli niin kyl me pärjätään hyvin.”

Hyvästä nykytilanteesta huolimatta jälkimarkkinapalveluiden työmyynnissä organisaatiossalla on kuitenkin olemassa potentiaalia vieläkin parempaan. Organisaatiossa eri toimipisteiden välillä on havaittavissa paljon vaihtelua ja hajontaa työmyynnissä, jolloin osassa toimipisteistä olisi kapasiteettia ja mahdollisuuksia tehdä vielä enemmän. Toiseksi jälkimarkkinapalveluiden työmyynnin nykytilanteesta on tunnistettu onnistumisten lisäksi myös erilaisia haasteita, joita kehittämällä työmyyntiä ja koko palveluliiketoimintaa voitaisiin saada kasvatettua entisestään. Taulukossa 8 on jaoteltuna haastateluissa esiin nousseet onnistumiset ja haasteet.

Taulukko 8. Jälkimarkkinapalveluiden työmyynnin nykytilanteen onnistumiset ja haasteet.

Onnistumiset	Haasteet
Asiakkaiden tarpeet ymmärretään ja palvelulla vastataan asiakkaiden odotuksiin	Työkalujen, toimintamallien ja prosessien käyttö ja hyödyntäminen paremmin
Tiimityöskentely korjaamoilla	Henkilöstön resurssipula
Palveluverkoston laajuus	Uusien tuotteiden heikko laatu
Digitalisaatio mahdollistanut helpomman ja paremman tiedonkulun	Teknologian kehittyminen
Asiakkaille osataan myydä ratkaisuja konkreettisiin ongelmiin	Ihmisten jaksaminen ja inhimilliset tekijät
Tuotteen tunteminen	Osaamispuute
Palvelumyynnin kautta asiakaskuntaa on saatu laajennettua	Asiakkaille ei osata osoittaa tarvetta, jos asiakas ei vielä itse tiedosta sitä

Palveluliiketoiminnan kehittämiseksi ja kasvattamiseksi haastateltavat pitivät tärkeinä tekijöinä jälkimarkkinapalveluiden työmyynnin nykytilanteesta esiin nostettuja onnistumisia ja haasteita. Haastateltavalta 2 kysyttäessä jälkimarkkinapalveluiden kehittämisestä ja kasvattamisesta tulevaisuudessa, hän näki asian:

”No kyllä mä niitten perusasioiden, en lähtisi keksimään mopoa uusiksi, että kyllä mä niin kun sen meidän asiakaspalveluprosessien ja standardien ympärillä, niin kun haluan siinä mielessä nähdä, että meillä on vielä joka korjaamolla työntekijöitä ja niinku niitä toimintamalleja, missä ei mennä niin kun sen mukaan, että noudatettais sitä meidän palveluprosessia ja standardeja. Ne on niin kun ne yhtiötasolla parhaaksi toimivaksi toimintamalliksi todettuja toteutettavia tehokkaimpia malleja.”

Työkaluja, toimintamalleja ja prosesseja voitaisiin siis käyttää ja hyödyntää yhä paremmin, vaikka digitaalisia järjestelmiä nykyisin osataankin hyväksikäyttää palveluiden myynnissä ja ne ovat mahdollistaneet helpomman ja paremman tiedonkulun niin kohdeyrityksen sisällä kuin asiakkaiden suuntaan. Prosessien ja standardien toteuttamisessa haasteena mainittiin yleensä tilanteissa esiintyvä muutosvastarintaisuus, mutta myös mahdollinen ohjaamisen ja tuen puute, jolloin teknologinen kehittyminen voi tuntua työntekijöistä liian nopealle ja aiheuttaa puutteita osaamisessa. Teknologian yleisesti ko-

ettiin kehittyvän nopeampaa vauhtia kuin mihin jälkimarkkinapalveluissa pystytään vastaamaan. Vaikka teknologian mahdollistaman datan avulla tuotteet tunnetaan paremmin ja niiden toimintaa sekä korjaamokäyntejä pystytään ennakoimaan, on uusissa tuotteissa uusien teknologioiden käyttöönotto aiheuttanut haasteita ja heikentänyt tuotteen laatua. Tämä on johtanut mainehaittoihin ja työllistänyt liiallisissa määrin jälkimarkkinapalveluita, kun keskeneräisten tuotteiden korjaaminen aiheuttaa turhaa työtä ja kaikkea työtä ei saada laskutettua.

Yhtenä merkittävimpänä haasteena jälkimarkkinapalveluiden työmyynnin nykytilanteessa pidettiin henkilöstön resurssipulaa. Ajan riittämättömyys ja kiire työskentelyssä johtavat usein oikomiseen toimintamallien ja prosessien suhteen. Osassa toimipisteistä liian vähäiset resurssit vaikuttavat myös kapasiteettiin ja mahdollisuuksiin ottaa työtä vastaan, jolloin jonot kasvavat liian pitkiksi ja aiheuttavat täten viiveitä asiakkaiden liiketoimintaan. Resurssipulasta ja kiireestä Haastateltava 6 mainitsikin:

”Viime aikoina on ollut vähän tää, et ei niinku vaa taho löytyy sitä aikaa. Et ei löydy niinku taho löytyä kalenterista tilaa, et saa välillä olla kyl melkoinen taikuri. Et resurssi resurssipuoli on niinku se.”

Kiire ja resurssipula on osoittanut myös osaamispuutteen, kun vähäisistä teknisesti osaavimmista osaajista on jouduttu kohdentamaan resursseja yksinkertaisempiin työtehtäviin, jolloin teknisesti haastavimpiin työtehtäviin jää vähemmän resursseja käytettäväksi. Kiireellä, riittämättömillä resursseilla ja jatkuvalla paineella nähdään myös olevan vaikutusta ihmisten jaksamiseen ja inhimillisiin tekijöihin. Riittämättömyyden tunne ja jatkuva paine resurssien puutteellisuuden lisäksi voi johtua jo saavutetusta asemasta ja työskentelyn tasosta, joita entisestään pyritään parantamaan olemalla tuottavampia ja tehokkaampia sekä pitämällä vaatimustaso korkealla. Pidemmällä aikajänteellä niin resurssipulalla kuin korkeilla vaatimuksilla voi olla merkittäviä haittavaikutuksia juuri ihmisten työssä jaksamiseen ja työhyvinvointiin.

Jälkimarkkinapalveluiden työmyynnin nykytilanteessa asiakkaiden tarpeiden ja odotusten täyttäminen, tiimityöskentely korjaamoilla ja palveluverkoston laajuus koettiin haastatteluiden perusteella tärkeinä onnistumisina. Haastateltava 5 nostikin tiimityöskentelyn tärkeyttä esiin palveluliiketoiminnan menestystekijänä mainitsemalla:

”Mitkään järjestelmät eikä mitkään yksittäiset taikatempot niin korvaa yhtä merkittävää tekijää, minkä itse näen kaikista tärkeimpänä koko palveluliiketoiminnan onnistumisen kannalta, niin on joukkuehenki ja yhdessä tekemisen meininki. Se on kuitenkin, se on meidän paras ja tärkein vahvuus ja kyl me nojataan paljon siihen, että kaikki on valmiita tekee sen yhteisen asiakkaan eteen yhdessä töitä.”

Palveluverkoston laajuudella pystytään vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin ja toimipisteiden sijainnit antavat mahdollisuuksia onnistua jälkimarkkinoinnissa, kun palvelut ovat nykyaikaiselle raskaalle kalustolle helposti saavutettavissa. Toimipisteiden sijoittelulla ja laajalla palveluverkostolla voidaan saada houkutelua myös uusia asiakkaita käyttämään kohdeyrityksen tarjoamia palveluita. Asiakkaiden palvelemisessa tarpeet ymmärretään ja tuotetulla laadukkaalla palvelulla pystytään vastaamaan asiakkaiden odotuksiin, jolloin asiakkaat ovat tyytyväisiä saamaansa palveluun ja palaavat uudestaan asioimaan. Asiakkaille siis osataan myydä ratkaisuja konkreettisiin ongelmiin, mutta kehitettävää on siinä, kuinka asiakkaalle osoitetaan tarve, jota hän ei vielä itse tiedosta. Haastatteluai-
neiston perusteella henkilöstön tekninen osaaminen riittää osoittamaan tarpeen asiakkaalle. Haasteena on enemmänkin myyntihenkisyyden puute, johon myynnin kouluttamisella pitäisi vastata. Kouluttamisen lisäksi myynnin nykyistä selkeämpi roolittaminen mahdollistaisi paremman menestyksen myynnissä, kun myynti olisi selkeästi vastuullistettu ja aikataulutettu tiettyihin työtehtäviin.

Palveluliiketoiminnan kasvattamisesta tulevaisuudessa Haastateltava 7 yksinkertaisti asian mainitsemalla:

*”Se et me saadaan tänne kasvu, niin meidän pitää saada sitä palveluu myytyy sinne asiakkaalle, et me pystytään työllistään meidän työntekijät tohon korjaimolle. Se pitäis saada niin paljon myytyy, et me saatais lisää rekrytoitu henkilö-
tö tohon lisää. Ja kun saadaan lisää henkilöstö, niin sehän totta kai tuo meille sitten kasvua sit siinä kohtaa, kun sit pystytään saamaan enemmän sitä laskutusta sinne.”*

Palveluiden myyntimäärien lisäämiseksi looginen tapa olisikin saada kasvatettua kohdeyrityksen tarjoamien tuotteiden määrää asiakkailla, jolloin tuotteiden volyymin kasvu lisäisi myös palveluiden myyntivolyyymia. Tuotevolyyymeissa haastateltavat kokivat kuitenkin jossain kohtaa rajojen tulevan vastaan, jolloin pitkäjänteinen ja kestävä kasvu olisi haettava muulla tavoin. Asiakkaiden houkuttelemiseksi erilaiset tarjouskampanjat ja ”sisäänheittotuotteet” voisivat toimia ratkaisuina kasvattaa palveluiden myyntivolyyymia ja kohdeyrityksen palvelutarjooman tunnettuutta. Tämä ei kuitenkaan välttämättä lisäisi asiakkaiden sitoutuneisuutta kohdeyrityksen palvelutarjoamaan. Haastatteluiden perusteella mahdollisimman hyvän kokonaispalvelun tarjoamisella ja toteuttamisella on olemassa suurin potentiaali niin nykyisten asiakkaiden palvelemisessä kuin uusasiakashankinnassa. Kun asiakkaan tarpeisiin pystytään vastaamaan kokonaisvaltaisesti palvelutarjoomalla, on asiakkaan helpompi ymmärtää kohdeyrityksen palveluiden merkitys ja hyöty omassa liiketoiminnassaan ja täten sitoutua kohdeyrityksen palvelutarjoamaan käyttämällä palveluita yhä enemmän.

Asiakkaille tarjottavan mahdollisimman hyvän kokonaispalvelun takaamiseksi haastatte- luissa nousi esiin tarve, jossa kohdeyrityksen on otettava roolia asiakkaan kaluston ko- konaisvaltaisessa kunnossapidossa. Nykyisen palvelutarjooman lisäksi kaluston koko- naisvaltainen kunnossapito voi tarkoittaa paikallisesti tarjottavia lisäpalveluita, jotka eivät ole korjaamon ydinliiketoimintaa. Tällaisia palveluita voisivat olla esimerkiksi rengastyöt ja päällirakenteiden korjaus- ja asennustyöt, joiden mahdollistamaa lisämyyntiä Haasta- teltava 8 kommentoi:

”Esimerkkinä nyt koukkulaitteen asennus on kuitenkin kaheks viikkoo töitä ukoille ja kymppitonni rahaa. Plus siinä on silloin paljon helpompi myydä kohdeyrityksen varaosia ja kaikkee sille asiakkaalle.”

Paikallisten lisäpalveluiden tarjoamisessa on kuitenkin huomioitava paikallinen kilpailuti- lanne. Jos palveluita tarjoaa paikallisesti useampi toimija tai kilpailua paikallisesti hallit- see muutama suuri ja tunnettu toimija, on syytä harkita tarkoin mahdollisen lisäpalvelun tarjoamista ja sen vaikutusta korjaamon liiketoiminnalle. Palveluiden määrän lisäämisen sijasta yhtenä vaihtoehtona haastatteluissa mainittiin palveluaikojen pidentäminen tai re- surssien kohdentaminen vastaamaan enemmän palvelukysyntää, joka yhä enenevässä määrin keskittyy virka-ajan ulkopuolelle. Tähän ei kuitenkaan pelkät yhtiötason ratkaisut riitä, kun vaaditaan paikallista sopimista ja joustavuutta, joihin vaikutetaan yhteiskunnal- lisella tasolla ja työehtosopimuksissa.

Kaikki haastateltavat näkivät digitalisaation ja teknologisen kehityksen mahdollisuutena palveluliiketoiminnan kehittämässä ja kasvattamisessa. Digitalisaatiolla ja teknologi- sella kehitymisellä on merkittävä rooli asiakkaille tarjottavassa mahdollisimman hyvässä kokonaispalvelussa ja sillä voidaan luoda kilpailuetua. Asiakkaille tarjottavilla digitaali- silla palveluilla voidaan tuottaa hyötyä asiakkaan omaan liiketoimintaan, kun yhteis- työssä asiakkaan kanssa ymmärretään asiakkaan liiketoiminnalliset tarpeet ja esimer- kiksi kohdeyrityksen tuotteista kerätyn datan avulla pystytään täyttämään näitä tarpeita. Digitalisaation ja teknologisen kehityksen myötä käyttöön otetut tai mahdollisesti tulevai- suudessa kehitettävät ja hyödynnettävät työkalut ja toimintamallit pitäisi ottaa yhä aktii- visemmin käyttöön tukemaan myyntiä ja palveluiden tarjontaa. Digitaalisella dokumen- toinnilla, reaaliaikaisella informaatiolla ja tulevaisuudessa mahdollisesti tekoälyllä pysty- tään helpottamaan ja tehostamaan omaa toimintaa, mutta myös esittämään myyntiargu- mentteja asiakkaan suuntaan. Tuotteista kerättävän datan avulla pystytään ennakoii- maan mahdollisia tulevia korjauksia, jolloin suunnittelemattomat korjaamokäynnit ja ta- loudelliset vahingot saadaan minimoitua sekä rikkoutumisten myötä aiheutuvat turvalli-

suutta vaarantavat tekijät vältettyä. Digitaalisuuden nähtiin myös mahdollistavan nykyisistä poikkeavia vaihtoehtoisia yhteydenottotapoja, jotka voisivat sujuvoittaa nykyisiä prosesseja ja mahdollistaa jouhevamman tiedonkulun.

7.3.3 Inflaation huomioon ottaminen

Kysymyksen inflaation huomioon ottamisesta jälkimarkkinapalveluiden työmyynnin kehittämisesä ja kasvattamisessa sekä sen seurannassa haastateltavat kokivat haastattelun vaikeimmaksi. Vastauksia kysymykseen alkoi kuitenkin löytymään hetkellisen pohdinnan jälkeen, kun haastattelussa aikaisemmin esiin nostettuja asioita refleктоitiin kyseiseen kysymykseen. Inflaatio kuuluisi ottaa huomioon Haastateltavan 4 näkemyksen mukaan:

”Kyl mä niinku näkisin, et tuota, et nostetaan hintoja inflaation verran, niin se nyt on varmaan ihan hyvä tapa toimiva tapa siinä mielessä, et koitetaan tavallaan siinä sitä meille tulevia tota kulujen kasvua paikataan sillä, mut se ite kasvu pitäis kyllä sit pystyy tekemään sielt työmyynnin tai niinku työtuntien myynnin kasvusta. Hinnankorotuksilla tavallaan nollataan se tilanne ja kasvu on sitten ihan oikeasti kasvua eikä hinnankorotusta.”

Samanlaisen näkemyksen inflaation huomioon ottamisesta jakoivat muutkin haastateltavat toteamalla, että hintojen nostosta on tullut uusi normi, joka hankaloittaa asiakkaiden hankintaa ja pahimmassa tapauksessa voi johtaa itsensä hinnoitteluun ulos kilpailusta. Inflaation huomioon ottaminen sitomalla hinnoittelu yleiseen indeksitasoon koettiin järkevänä tapana toimia, mutta liiallista hintojen nostamista tulisi välttää, koska se ei ole oikea tie kestäväälle liiketoiminnalle. Inflaatiota pitäisikin pyrkiä taklaamaan lisäämällä volyymia. Oikeilla toimivilla prosesseilla ja keskittymällä yksinkertaisiin perusasioihin ja laadukkaaseen tekemiseen saadaan tehostettua toimintaa, jolloin pystytään tekemään myös enemmän ja sitä kautta saamaan aikaan todellista kasvua.

Haastateluaineiston perusteella palveluliiketoiminnan seurannassa ja seurantaan käytetyissä mittareissa tärkeintä olisi tunnistaa ja ymmärtää ottaa inflaatio huomioon. Haastateltava 1 mainitsikin inflaation huomioon ottamisesta:

”Mun mielestä se pitäis saada tietyllä tapaa niinku eliminoituu pois siitä, et me nähdään niinku se, just niinku sä sanoit se todellinen kasvu. Niinku isossa kuvassa mä nään sen, et jos me halutaan tietää, miten me ollaan kehitetty ja kasvettu, niin se pitäis saada siit niinku pois eliminoitua.”

Inflaation vaikutus kuuluisikin saada eliminoitua pois rahamääräisistä mittareista, joista merkittävimpanä mainittiin liikevaihto. Palveluliiketoiminnan todellinen kasvu pystyttäisiin

tunnistamaan paremmin, kun raportoitaisiin korjattua lukua, jossa inflaation vaikutus ja mahdolliset hinnankorotukset on vähennetty kokonaisrahamaäärästä. Inflaation huomioon ottamisessa nostettiin esiin myös toiminnallisten mittarien seuraaminen ennen rahamääräisiä mittareita. Toiminnallisissa mittareissa inflaatiota ei tarvitse ottaa huomioon, minkä lisäksi toiminnalliset mittarit antavat hyvän käsityksen käytännön tekemisestä. Tekemiselle asetetut tavoitteet taas on asetettu siten, että kun toiminnallisten mittareiden numeeriset arvot näyttävät hyviltä, pitäisi myös rahamääräisten lukujen näyttää hyviltä.

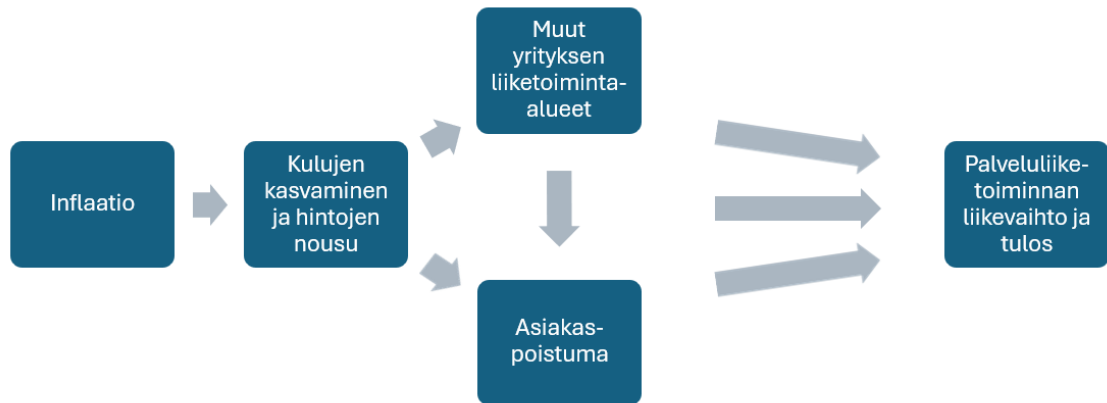
8. TULOSTEN TARKASTELU

8.1 Inflaation tunnistaminen palveluliiketoiminnassa

Inflaation tunnistamiseksi ja huomioimiseksi tutkimuksessa selvitettiin ja pyrittiin ymmärtämään inflaation vaikutuksia ja merkitystä niin palveluliiketoiminnassa kuin palveluliiketoiminnan mittaamisessa. Tutkimuksen tulosten perusteella inflaatiolla on vaikutuksia palveluliiketoiminnalle tuottamalla haasteita liiketoiminnalle ja sen kasvattamiselle. Tätä tulosta tukee Kangasharjun (2000) tutkimuksessaan tekemä havainto talouden heilahteluiden negatiivisista vaikutuksista yritysten liikevaihdon kasvulle, vaikkakin hänen mukaansa talouden suhdannevaihtelut vaikuttavat vähemmän palvelusektorin kasvutodennäköisyyksiin kuin esimerkiksi valmistavaan teollisuuteen tai rakennusteollisuuteen. Kohdeyrityksen jälkimarkkinapalveluiden kohdentuessa kuitenkin asiakkaille, jotka taas tarjoavat kuljetuspalveluitaan teollisuussektorilla toimiville useille eri toimijoille, on täysin ymmärrettävää, että teollisuuden eri toimialojen vaikeudet taloudellisen tilanteen takia vaikuttavat myös asiakkaiden kautta kohdeyrityksen palveluliiketoimintaan. Yleisesti ottaen teollisten palveluiden ja teollista palveluliiketoimintaa harjoittavien yritysten kohdentuessa vahvasti teollisuussektorille ja teollisuuden eri toimialoille, on teollisuuden toimialojen tilanteella vaikutuksensa teolliseen palveluliiketoimintaan. Toisaalta Kangasharjun (2000) mainitsema teollisuuden nopeampi toipuminen taantumasta on hyödyksi myös teollisille palveluille muuhun taantumasta hitaasti toipuvaan palvelusektoriin verrattuna.

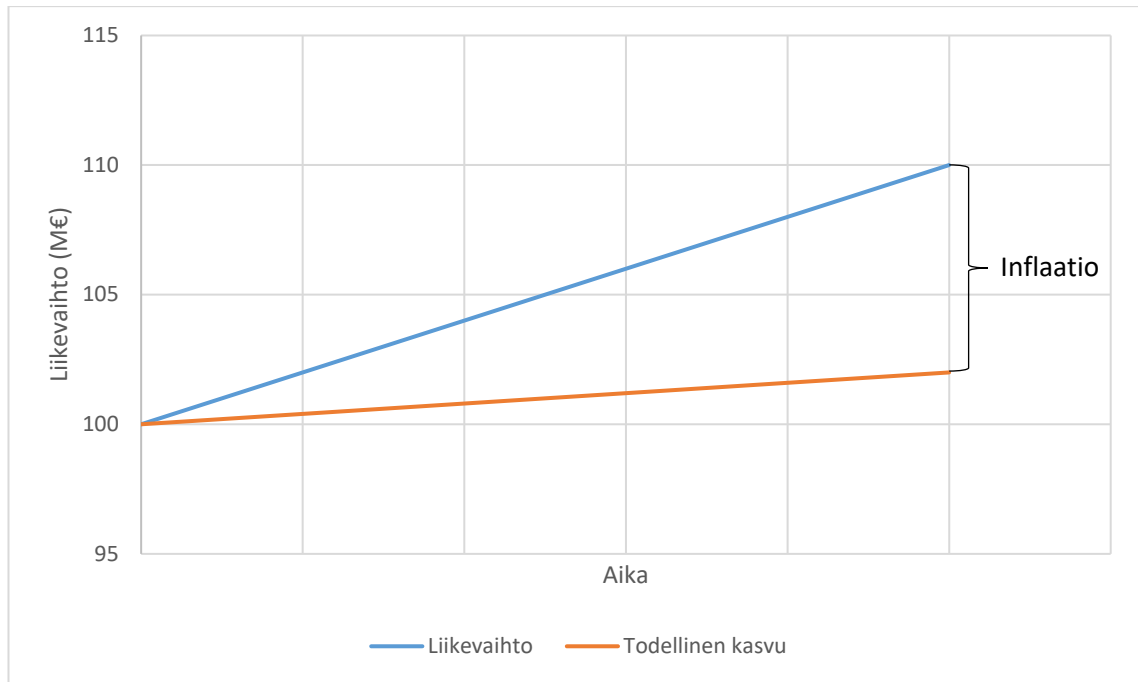
Inflaation korkea taso ja sen kiihtyminen 2020-luvulla ovat näkyneet kustannusten nousuna, joka hinnannousupaineiden myötä on lopulta välittynyt hintoihin (Suomen Pankki 2023). Palveluliiketoiminta ei tässä tapauksessa poikkea havaitusta kehityksestä, koska tulosten mukaan palveluliiketoiminnalle ja sen kasvattamiselle haasteita aiheuttavat kulujen kasvaminen ja hintojen nousu. Palveluliiketoiminnassa kulujen kasvaminen näkyy palveluliiketoiminnan kannattavuuden heikentymisenä, mikä synnyttää painetta kattaa kulut ja täten pyrkiä parantamaan palveluliiketoiminnan tulosta. Liiallinen hintojen nostaminen ja paremman tuloksen tavoittelu voivat kuitenkin johtaa korkeaan hintatasoon, joka voi saada asiakkaan harkitsemaan muita vaihtoehtoisia tapoja ylläpitää ja korjata kuljetuskalustoaan, kun inflaatiolla on omat vaikutuksensa myös asiakkaan liiketoimintaan esimerkiksi nousseiden kustannusten osalta. Kustannusten hillitsemiseksi ja liiketoiminnan kannattavuuden varmistamiseksi yksinkertaisinta asiakkaan kannalta on ensimmäisenä säästää huolto- ja korjauskustannuksista. Inflaation aiheuttama hintojen nousu vaikuttaa palveluliiketoimintaan myös muiden yrityksen liiketoiminta-alueiden

kautta. Hintojen nousu tuotteissa tuottaa haasteita tuotemyyntiin ja sitä kautta vähentää laitekannan volyyymia, jota kohtaan palveluita tarjotaan. Enemmän palveluliiketoimintaan sidoksissa olevat sopimusliiketoiminta ja varaosaliiketoiminta taas kärsivät hintojen noususta vaikeuttaen sopimusmyyntiä ja sopimusten kautta asiakkaan sitouttamista yrityksen tuottamiin palveluihin sekä varaosamyntiä ja varaosien käyttöä palveluiden tuottamiseen. Palveluliiketoimintaan vaikuttavia inflaation vaikutuksia, joiden keskiössä ovat kulujen kasvaminen ja hintojen nousu on kuvattu Kuvassa 18.



Kuva 18. Inflaation vaikutukset palveluliiketoiminnalle.

Tutkimuksen tulosten perusteella inflaatiolla on suoranaisia ja välillisiä vaikutuksia palveluliiketoiminnalle. Vaikutuksen luonteesta riippumatta lopulta vaikutukset pitäisi pystyä näkemään palveluliiketoimintaa seuraavissa mittareissa, joista merkittävimpinä yleensä esiin nousevat Weinzimmer et al. (1998) ja Laine et al. (2012) mainitsevat liikevaihto ja tulos. Palveluliiketoiminnassa kulujen kasvaminen heikentää palveluliiketoiminnan tuloa, ellei hintoja nosteta tai myyntivolyymia saada kasvatettua kasvattamatta kuitenkaan samassa suhteessa kuluja. Hintojen nousulla on palveluliiketoiminnan liikevaihtoa kasvattava vaikutus, vaikka myyntivolyymit pysyisivät samalla tasolla aikaisempaan verrattuna. Todellisen kasvun tunnistamiseksi inflaation aiheuttama hintojen nousu on otettava huomioon, jolloin rahamääräisen myynnin kasvusta saadaan suljettua pois inflaatio ja pystytään näkemään todellinen yksikkömyynti (Weinzimmer et al. 1998). Inflaation ollessa esimerkiksi kahdeksan prosenttia nostaa näin ollen saman verran hintoja ja liiketoiminnan liikevaihdon kasvaessa kymmenen prosenttia, on tällaisessa tilanteessa tunnistettava inflaation osuuden olevan kasvusta merkittävä, kun todellista kasvua on saatu aikaiseksi vain kahden prosentin verran. Esimerkin kaltaista tilannetta havainnollistetaan Kuvassa 19.



Kuva 19. Inflaation osuus liikevaihdon kasvusta.

Kuva 19 havainnollistaa hyvin tilanteen ongelmallisuutta, jos inflaatio pysyy korkealla tasolla tai kiihtyy entisestään ja todellinen kasvu laahaa perässä. Inflaation osuus liikevaihdon kasvusta on aina vain merkittävämpi, mikä voi johtaa väärään käsitykseen kasvuralla olemisesta ja väärin päätösten tekemiseen. Pahimmassa tapauksessa inflaation aiheuttama kasvu sokaisee luulemaan liiketoiminnan kasvavan, vaikka todellisuudessa inflaation välillisten vaikutusten takia palveluliiketoiminta on voinut jopa pienentyä, kun muiden yrityksen liiketoiminta-alueiden kautta ja asiakaspoistuman myötä myyntivolyymit ovat vähentyneet. Tällaisten tilanteiden varalta kasvun mittaaminen useammalla mittarilla eri osa-alueilla on hyödyllistä, jotta kasvusta ja menestymisestä saadaan parempi kokonaisvaltainen näkemys ja ymmärrys (Delmar et al. 2003; Lindholm et al. 2017; Tanusondjaja et al. 2022).

8.2 Palveluliiketoiminnan ajurit ja mittarit todelliselle kasvulle

Palveluiden pitäisi pystyä tarjoamaan yrityksille vakaamman tulonlähteen kuin enemmän talouden suhdanteisiin sidoksissa olevat investoinnit ja laitehankinnat (Quinn 1992; Anderson et al. 1997; Oliva & Kallenberg 2003). Tutkimuksen tulosten perusteella kuitenkin teollisuuden eri toimialojen taloudelliset haasteet heijastuvat myös teollisiin palveluihin ja teollista palveluliiketoimintaa harjoittaviin yrityksiin. Näin ollen tarkasteltaessa Kinnusen & Turusen (2012) esiin nostamistaan palvelullistamiseen johtavista taloudellisista hyödyistä ja syistä talouden suhdanteiden tasaamista ja vakaampia tuloja, on näiden tarkasteluun suhtauduttava varautuen teollisuussektorin kontekstissa, kun taloudellisella

tilanteella on vaikutuksensa teollisuuteen. Palvelullistamiseen johtavista taloudellisista hyödyistä ja syistä palveluiden korkeammat katteet ja niillä lisääntyneen ja kiristyneen kilpailun takia pienentyneiden tuotekatteiden korvaaminen sekä asennettuun laitekantaan liittyvät tulot ovat hyviä ajureita palveluliiketoiminnan kehittämiseksi ja kasvattamiseksi (Gebauer 2008; Kinnunen & Turunen 2012). Palveluliiketoiminnan ajureista taloudellisiin tekijöihin tulosten mukaan ei kuuluisi kuitenkaan kiinnittää liikaa huomiota, kun puhutaan kasvun saavuttamisesta, vaan ennemminkin keskittyä muihin tekijöihin ja tekemiseen, jotka mahdollistavat kasvun. Kun asioita tehdään järkevästi ja optimaalisesti, saavutetaan lopulta kasvua, joka näkyy myös taloudellisena hyötynä.

Palveluliiketoiminnan kasvutekijöissä määrällisesti enemmän edustettuina ovat palvelullistamiseen johtavat markkinoinnilliset ja strategiset hyödyt ja syyt (Kinnunen & Turunen 2012). Tuloksia tarkasteltaessa kohdeyrityksen palveluliiketoiminnan kasvuajureista esiin nousevat juuri keinot vastata kysyntään ja saavuttaa kilpailuetua. Kysyntään vastataan Olivan & Kallenbergin (2003) mukaan kysyntään perustuvilla markkinoinnillisilla tekijöillä, joilla vastataan asiakkaiden tarpeisiinsa vaatimiin palveluihin ja niiden lisäämiseen. Strategisilla tekijöillä taas pyritään saamaan kilpailuetua, mihin Baines et al. (2009) mukaan kirjallisuudessa usein viitataan puhuttaessa palvelullistamiseen johtavista strategisista hyödyistä ja syistä. Tuloksissa käsitellyt palveluliiketoiminnan kasvuajurit on jaoteltu Taulukon 9 mukaisesti markkinoinnillisiin ja strategiaisiin kasvutekijöihin. Vaikka jaottelu on tehty näiden kahden tekijän välillä, on huomioitava, että markkinoinnillisilla tekijöillä voi olla saavutettavissa myös kilpailuetua ja strategisilla tekijöillä pystytään vastaamaan kysyntään. Liiketoiminnan kehittämisen ja kasvattamisen kannalta onkin suotavaa löytää tällaisia kasvuajureita, joilla on moisia synergiaetuja ja sitä kautta suurempaa hyötyä ja tehokkuutta koko liiketoimintaan.

Taulukko 9. Kohdeyrityksen palveluliiketoiminnan kasvuajurit.

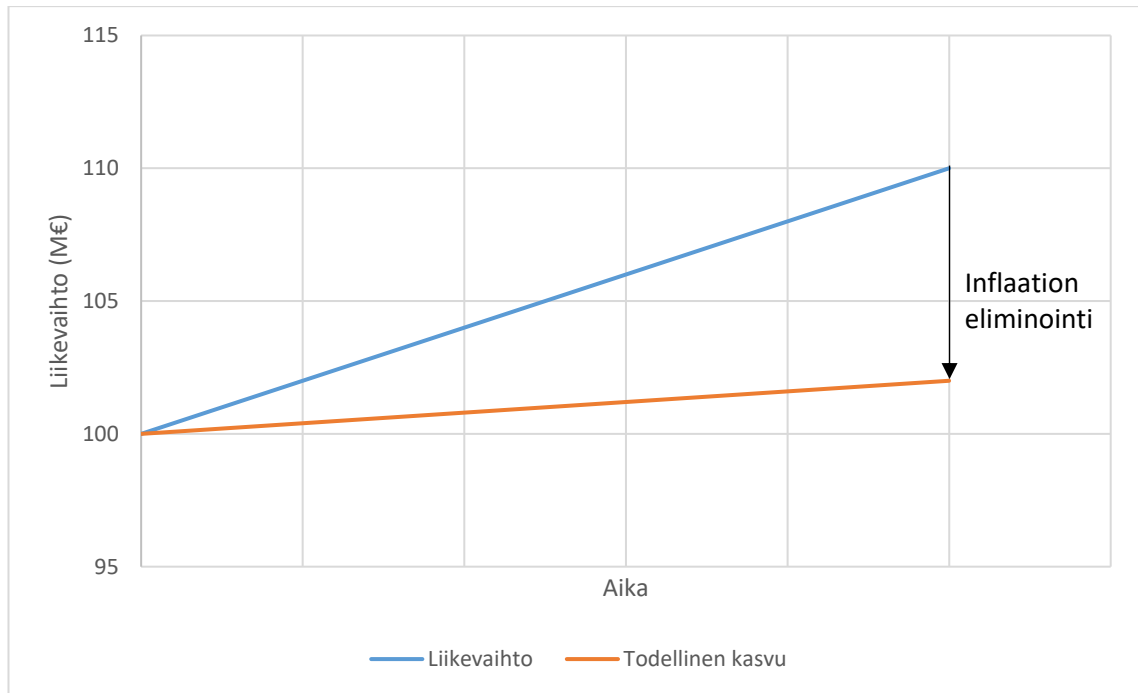
Markkinointi	Strateginen
Asiakaspalvelu	Työkalut, toimintamallit ja prosessit
Palvelun laatu	Resurssien riittävyys
Tekninen osaaminen	Tiimityöskentely
Kokonaisvaltainen kunnossapito	Palveluverkoston laajuus
Resurssien kohdentaminen	Myynnin koulutus
	Digitalisaatio
	Teknologinen kehitys

Peilattaessa kohdeyrityksen palveluliiketoiminnan kasvuajureita Kinnusen & Turusen (2012) esiin nostamiin palvelullistamisen hyötyihin ja syihin huomataan useita yhtäläisyyksiä näiden välillä. Vastaamalla asiakkaan odotuksiin erinomaisella asiakaspalvelulla ja tuotetulla laadukkaalla palvelulla, saadaan pidettyä asiakkaat tyytyväisinä tai jopa parannettua asiakastyytyväisyyttä, jolloin asiakkaan on helpompi sitoutua yrityksen tarjoamiin palveluihin ja tämän myötä asiakassuhteita saadaan pidennettyä ja vahvistettua. Teknisellä osaamisella edistetään niin tuotteiden kuin palveluiden myyntiä, minkä lisäksi tekninen asiantuntijuus ja hyvä ymmärrys asiakkaan liiketoiminnasta voivat johtaa ratkaisuihin, joilla saadaan asiakkaan kustannuksia optimoituja. Laitekannan kokonaisvaltaisella kunnossapidolla ja resurssien oikeanlaisella kohdentamisella pystytään räätälöimään palvelutarjoomaa vastaamaan paremmin asiakkaiden tarpeita. Palveluliiketoiminnan kasvuajureista markkinoinnilliset tekijät mahdollistavat myös asiakastiedon keräämisen, kun palveluiden kautta asiakkaisiin ollaan aktiivisesti yhteydessä. Markkinoinnillisten tekijöiden tärkeimmän tehtävän eli kysyntään vastaamisen lisäksi tekijöillä pyritään saamaan kilpailuetua erottamalla kilpailijoista, hankaloittamalla jäljittelyä ja lisäämällä asiakkaiden luottamusta.

Kohdeyrityksen palveluliiketoiminnan kasvuajureista strategiset tekijät ovat osa kilpailustrategiaa, joka perustuu palveluihin. Työkaluilla, toimintamalleilla ja prosesseilla sekä näiden jatkuvalla kehittämisellä pyritään tuottamaan laadukkaampaa ja tehokkaampaa palvelua, jolla erotutaan kilpailijoista ja joka lisää asiakkaiden luottamusta yrityksen tarjoamia palveluita kohtaan. Kokonaisvaltaisen tehokkaan ja laadukkaan palvelun takaamisessa tärkeää on myös resurssien riittävyys, tiimityöskentely, palveluverkoston laajuus ja myynnin koulutus, joilla varmistetaan asiakkaalle tuotetun palvelun arvo sekä mahdollinen lisäarvo, jolla arvoon perustuvassa kilpailussa pystytään saamaan aikaiseksi kilpailuetua. Digitalisaation ja teknologisen kehityksen myötä syntyvät uudet innovaatiot mahdollistavat kilpailijoista erottumisen ja jäljittelyn hankaloittamisen sekä voivat muokata markkinoita siihen suuntaan, että ilman digitaalisia palveluita ja teknologista osaamista uusien toimijoiden pääseminen markkinoille on vaikeampaa. Digitalisaatiolla ja teknologisella kehityksellä saadaan luotua myös kilpailuetua, joka perustuu arvoon ja tulevaisuutta silmällä pitäen kestäväyteen, kun teknologinen kehitys jatkaa kehittymistään ja digitalisaation merkitys niin yhteiskunnissa kuin yritysten liiketoiminnassa kasvaa entisestään. Strategisten tekijöiden tärkeimmän tehtävän eli kilpailuedun saamisen lisäksi tekijät linkittyvät palvelullistamiseen johtaviin markkinoinnillisiin hyötyihin ja syihin.

Myynnin koulutuksella edistetään myyntiä, digitalisaatio ja teknologinen kehitys mahdollistavat tarjooman räätälöimisen ja kaikilla strategisilla tekijöillä on merkitystä kysyntään vastaamisessa.

Liiketoiminnan kasvattamiseksi palveluliiketoiminnan kasvuajurien markkinoinnilliset tekijät tähtäävät markkinaosuuden kasvattamiseen ja strategiset tekijät luovat kasvumahdollisuuksia (Kinnunen & Turunen 2012). Palveluliiketoiminnan kasvun tunnistamiseksi ja kasvuajurien tuottaman vaikutuksen kasvuun ymmärtämiseksi palveluliiketoimintaa on mitattava ja seurattava palveluliiketoiminnan mittareilla. Mittareita voi olla raha-, aika- ja kappalemääräisiä sekä laadullisia mittareita (Laine et al. 2012; Lindholm et al. 2017). Oikeat mittarit määräytyvät Laine et al. (2012) mukaan prosessille asetetuista tavoitteista, minkä lisäksi mittareiden tulisi välittää tietoa muutoksen laajuudesta ja sisällöstä luotettavasti. Inflaation huomioon ottamisen kannalta tutkimustuloksissa esitellyt palveluliiketoimintaa mittaavat toiminnalliset mittarit ovat hyviä mittareita, koska ne mittaavat palveluliiketoiminnan volyymia, tuottavuutta ja tehokkuutta aika- ja kappalemääräisesti, jolloin mittareissa ei tarvitse ottaa huomioon inflaatiota. Tulosten mukaan toiminnalliset mittarit vastaavat hyvin myös mittaamiselle asetettuihin tavoitteisiin ja ne tarjoavat oleellista tietoa käytännön tekemisestä sekä osoittavat mahdollisia tarpeita toiminnan kehittämiseksi. Yleisesti organisaatioiden kasvun käsitteenä käytetään myyntiä tai liikevaihtoa (Weinzimmer et al. 1998). Tutkimuksen tulosten perusteella kohdeyrityksen palveluliiketoiminnan kasvulle on yhtiötasolla asetettu tavoite kasvattaa palveluliiketoiminnan liikevaihtoa tietyn prosenttiluvun verran. Jos palveluliiketoiminnan kasvua mitataan rahamääräisellä mittarilla, jossa verrataan rahamääriä eri ajanhetkinä ja ajan myötä yleistä hintatasoa on saattanut nostattaa inflaatio, on Weinzimmer et al. (1998) mukaan inflaatio otettava huomioon sulkemalla sen vaikutus pois rahamääräisestä kasvusta, jolloin pystytään näkemään todellinen kasvu. Tätä inflaation eliminointia on kuvattu Kuvassa 20.



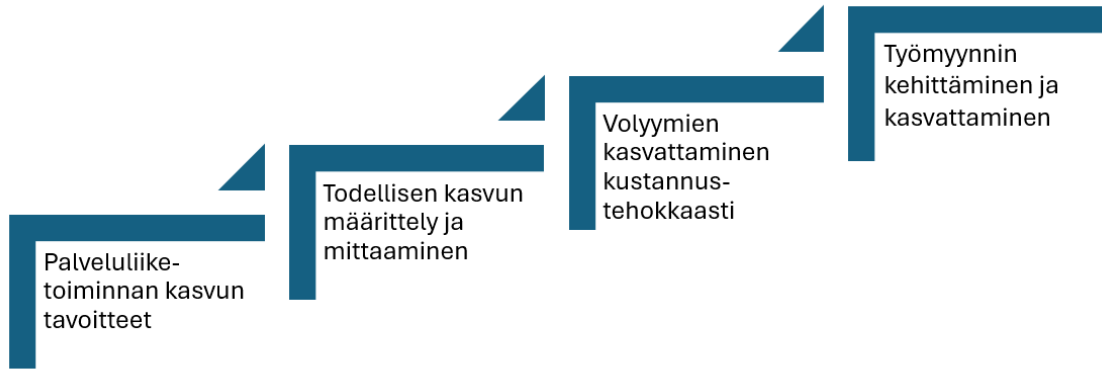
Kuva 20. Inflaation osuuden eliminointi liikevaihdon kasvusta.

Inflaation eliminoimiseksi tutkimuksen tulosten mukaan pitäisi raportoida korjattua lukua, jossa inflaation vaikutus ja mahdolliset hinnankorotukset on vähennetty kokonaisrahamaäärästä esimerkiksi kokonaisliikevaihdosta. Tällöin pystyttäisiin tunnistamaan paremmin palveluliiketoiminnan todellinen kasvu. Inflaation tunnistamisessa ja eliminoimisessa auttaisi myös inflaation huomioon ottaminen sitomalla hinnoittelu yleiseen indeksitasoon, jolloin inflaation osuus liikevaihdon kasvusta olisi helpommin tunnistettavissa ja tämän myötä helpommin eliminoitavissa. Delmar et al. (2003) ja Tanusondjaja et al. (2022) mukaan kasvun mittaaminen useilla mittareilla eri osa-alueilla lisää ymmärrystä kasvusta ja menestymisestä. Tuloksissa käsitellyillä palveluliiketoiminnan toiminnallisilla mittareilla saadaan hyvä käsitys käytännön tekemisestä, kun mittarit mittaavat palveluliiketoiminnan volyymia, tuottavuutta ja tehokkuutta. Tekemiselle asetettujen tavoitteiden myötä toiminnallisten mittarien näyttäessä hyviä numeerisia arvoja, pitäisi myös rahamääräisten lukujen näyttää hyviltä. Näin ollen mittaamalla ja seuraamalla palveluliiketoimintaa toiminnallisilla mittareilla, pitäisi näiden tarjoaman tiedon avulla pystyä tunnistamaan ja ymmärtämään inflaation vaikutus palveluliiketoiminnalle ja täten eliminoimaan sen osuus liikevaihdon kasvusta. Todellisen kasvun tavoittelun kannalta toiminnalliset mittarit tarjoavat myös tärkeää tietoa kertomalla todellisista yksikkömyynneistä aika- ja kappalemääräisesti. Kun mittareiden perusteella palveluliiketoiminnan myyntivolyymit kasvavat, laajentuu liiketoiminnan volyymi ja saavutetaan todellista kasvua.

8.3 Kehitysehdotukset tutkimustapaukseen liittyen

Tutkimuksen tapauksessa tarkastellaan kohdeyrityksen jälkimarkkinapalveluiden työmyynnin kehittämistä ja kasvattamista. Jälkimarkkinapalveluiden kokonaisyntiä tulisi saada kasvatettua lisäämällä työmyyntiä. Työmyynnin kasvattamisen olisi perustuttava ennemmin lisääntyneisiin myytyihin tunteihin eli volyymin kasvattamiseen kuin hintojen eli työmyynnin tapauksessa tuntiveloituksen nostamiseen. Hintojen nostaminen ei johda todellisen kasvun aikaan saamiseen ja lisää työn tuottavuutta, vaikka työmyynti rahamääräisesti kasvaisikin tuntiveloituksen nostamisen myötä. Tutkimustapauksen käsitellessä jälkimarkkinapalveluiden työmyyntiä, keskitytään kohdeyrityksen jälkimarkkinapalveluista enemmän ajoneuvo- ja digipalveluihin kuin muihin jälkimarkkinapalveluihin, kuten varaosiin ja lisävarusteisiin. Keskittymällä ajoneuvo- ja digipalveluiden kehittämiseen ja kasvattamiseen, mahdollistavat nämä samalla varaosien ja lisävarusteiden myyntivolyymien kasvun, kun ajoneuvo- ja digipalveluiden tuottamiseen usein tarvitaan niin varaosia kuin muita ajoneuvon komponentteja.

Palveluliiketoiminnan kasvattamista varten kasvulle on asetettu tavoitteita, joihin pyritään pääsemään ja sen myötä kasvamaan. Kasvun mittaamisessa ja seurannassa on kuitenkin otettava huomioon, millä tavalla kasvua mitataan ja miten ylipäätään määritellään kasvun saavuttaminen. Pelkkä rahamääräisten mittarien ja lukujen seuraaminen voi soikaista luulemaan, että kasvua on saavutettu, vaikka todellisuudessa inflaatio ja hintojen nousu ovat voineet vaikuttaa rahamääräisen kasvun saavuttamiseen. Inflaation taklaamiseksi on pyrittävä kasvattamaan volyymeja eli saamaan aikaiseksi todellista kasvua, jolloin paine nostaa hintoja kulujen kattamiseksi vähentyy. Myyntivolyymien kasvattamisen on tapahduttava kuitenkin siten, etteivät kulut kasva samassa suhteessa volyymien lisääntymisen kanssa. Todellisen kasvun saavuttamiseksi volyymien kasvattamisen on siis oltava kustannustehokasta. Palveluliiketoiminnan kasvun tavoitteista lähtevää prosessia, jonka tuloksena kehitetään ja kasvatetaan jälkimarkkinapalveluiden työmyyntiä, on kuvattu Kuvassa 21.



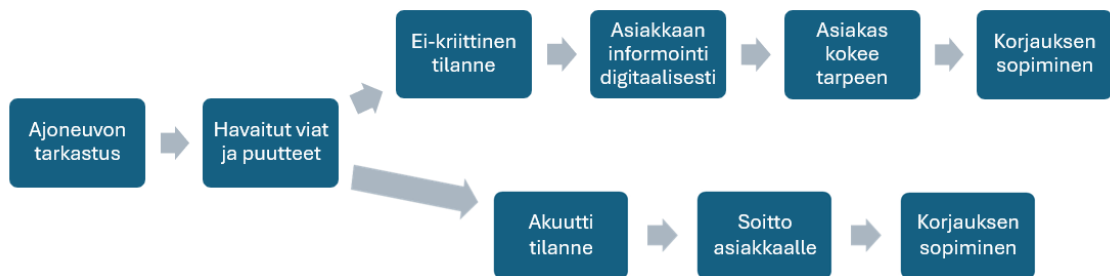
Kuva 21. Jälkimarkkinapalveluiden työmyynnin kehittämiseen ja kasvattamiseen johtava prosessi.

Palveluliiketoiminnassa onnistumiseksi ja menestymiseksi kohdeyrityksessä on laadittu asiakaspalveluprosessi, joka keskittyy korjaamoliiketoimintaan ja ajoneuvopalveluihin. Asiakaspalveluprosessin useissa eri vaiheissa voidaan kehittää ja kasvattaa jälkimarkkinapalveluiden työmyyntiä, mutta tässä diplomityössä keskitytään jälkimarkkinapalveluiden työmyynnin kehittämiseen ja kasvattamiseen korjaamoprosessissa, joka on osa asiakaspalveluprosessia. Korjaamoprosessissa tehtävän työmyynnin kehittämisen ja kasvattamisen lisäksi tarkastellaan sen vaikutuksia asiakaspalveluprosessissa asiakkaan tarpeen muodostumiseen ja korjaamopalveluiden myyntiin.

Osana kohdeyrityksen laatimaa korjaamoprosessia on korjaamotyön suorittaminen ja sen työvaiheet. Yhtenä työvaiheista on tehdä kohdeyrityksen asiakkailleen tarjoama ajoneuvon kuntotarkastus (engl. vehicle health check), joka tehdään huoltoihin ja korjauksiin liittymättömänä erillisenä toimenpiteenä jokaiselle huoltoon tai korjaukseen tulevalle ajoneuvolle ennen varsinaisten huolto- ja korjaustöiden aloittamista. Tarkastus voidaan myös suorittaa sovellettavasti muillekin kohdeyrityksen tarjoamille laitteille kuin ajoneuvoille. Juuri sovellettavuus ja joustavuus tarkastuksen tekemisessä on tärkeää, kun välillä aikataulu saattaa olla kiireinen tai korjaamoresursseissa saattaa olla puutteita, jolloin tarkastuksen tekeminen mahdollisuuksien ja parhaimpansa mukaan on parempi vaihtoehto kuin tarkastuksen jättäminen kokonaan tekemättä. Tarkastuksen myötä kuitenkin mahdollisesti havaitut viat ja puutteet kirjataan digitaaliseen kohdeyrityksen korjaamojärjestelmään ja pystytään informoimaan asiakkaalle, jolloin asiakas on tietoinen asiasta ja mahdollisille korjaustoimenpiteille voidaan tämän jälkeen sopia sopiva korjausajankohta.

Asiakkaan kontaktoinnissa digitalisaation mahdollistamaa helpompaa ja parempaa tiedonkulkua voitaisiin hyödyntää yhä paremmin, kun asiakasta informoitaisiin kohdeyrityksen tarjoamien kalustonhallintaan liittyvien digitaalisten järjestelmien kautta eikä perinteisesti soittamalla. Akuuteissa tilanteissa soittaminen on edelleen tehokas ja paras tapa

selvittää ja sopia asiat, mutta ei-kriittisissä tilanteissa ajoneuvosta tehtyjen havaintojen saaminen asiakkaan tietoisuuteen on ensisijaisesti tärkeintä, jolloin automaation myötä mahdolliset inhimilliset virheet saadaan vältettyä ja asiakkaan informointi tapahtuisi mahdollisesta kiireestä ja resurssipulasta huolimatta. Tällä tavoin asiakkaalle saataisiin osoitettua tarve automaattisesti osana korjaamoprosessia ja korjaamopalveluiden tiedostamatonta myyntiä tapahtuisi tarjoamatta ja myymättä kuitenkaan suoranaisesti asiakkaalle vielä mitään. Asiakkaalla olisi tällöin myös aikaa rauhassa suunnitella tarpeen osoittamaa korjaamokäyntiä ja suunnittelun valmistuttua olla yhteydessä korjaamoon sopien liiketoimintansa kannalta optimaalisimman ajankohdan korjaustoimenpiteille. Tätä korjaamoprosessin aikana syntyneitä tarvetta ja sen osoittamista asiakkaalle havainnollistetaan Kuvassa 22.



Kuva 22. Korjaamoprosessin aikana syntyneen tarpeen osoittaminen asiakkaalle.

Suorittamalla ajoneuvon kuntotarkastuksia ja osoittamalla niiden pohjalta mahdollisia tarpeita asiakkaille voidaan lisätä korjaamopalveluiden myyntivolyymia. Kun asiakkaiden kokemien tarpeiden myötä korjauksia saadaan sovittua ja korjausten määrät lisääntyvät, kasvaa kohdeyrityksen jälkimarkkinapalveluiden työmyynti. Kuvan 22 prosessia voidaan myös hyödyntää huoltojen yhteydessä tehtäviin tarkastuksiin, jotka huoltotyyppin mukaan voivat olla vielä paljon kattavampia. Korjaamoprosessin aikana syntyvää tarpeen osoittamista asiakkaalle voisi ensimmäiseksi pilotoida tietyillä alueilla yhteistyössä tiettyjen asiakkaiden kanssa, joilla on käytössä kohdeyrityksen tarjoamia kalustonhallintaan liittyviä digitaalisia järjestelmiä ja asiakkaalla on määriteltynä selkeästi kalustonhallintaan liittyvät prosessit sekä kalustosta vastaava henkilö tai henkilöt. Pilotoinnin jälkeen pilotoinnin aikana niin kohdeyrityksen sisältä kuin asiakkailta kerätyn tiedon perusteella parannetaan mahdollisia kehityskohteita ja todetaan, oliko pilotointi onnistunut vai ei. Jos pilotointi todetaan onnistuneeksi ja prosessissa havaitut haasteet eivät muodostu liian suuriksi normaaliin prosessien kehittämiseen nähden, voidaan prosessia lähteä viemään eteenpäin muille alueille ja skaalata muihin asiakassegmentteihin.

9. YHTEENVETO JA PÄÄTELMÄT

9.1 Tavoitteiden saavuttaminen

Tutkimukselle asetettu tavoite oli ymmärtää, kuinka palveluliiketoiminnan kasvussa inflaatio voitaisiin ottaa paremmin huomioon niin liiketoiminnan orgaanisessa kasvattamisessa kuin sen mittaamisessa. Tutkimuksen tutkimusongelmana oli inflaation ottaminen huomioon riittämättömästi liiketoiminnan kasvussa ja kasvun mittaamisessa. Tavoitteiden saavuttamisessa ja tutkimusongelman ratkaisemisessa olennaista oli, kuinka tutkimukselle asetettuihin tutkimuskysymyksiin pystyttiin vastaamaan. Tutkimusongelman määrittelyä ja tutkimuskysymysten asettelua ohjasi tutkimuksen päättely, joka oli lähtenyt liikkeelle havainnoista. Tutkimuksen edetessä ei koettu tarvetta arvioida uudelleen asetettuja tutkimuskysymyksiä ja tutkimusongelmaa, koska niin kirjallisuuskatsauksen kuin tutkimuksen empiirisen osuuden myötä tutkimuskysymyksiä ja tutkimusongelmaa pidettiin relevantteina tutkimisen arvoiseksi todetuille tutkittavalle ilmiölle ja tutkimusaiheelle. Tutkimuksen alussa asetetut kaksi tutkimuskysymystä olivat:

1. Miten inflaatio voitaisiin ottaa huomioon eli todellinen kasvu tunnistettaisiin palveluliiketoiminnan orgaanisessa kasvattamisessa?
2. Millaisia ajureita ja mittareita palveluliiketoiminnan todellisessa kasvattamisessa orgaanisesti tulisi käyttää?

Inflaation huomioon ottamiseksi on tunnistettava ja ymmärrettävä inflaation vaikutukset ja merkitys palveluliiketoiminnalle ja sen kasvattamiselle. Tutkimuksen tulosten perusteella inflaatio tuottaa haasteita palveluliiketoiminnalle ja sen kasvulle, kun toimialalla taloudellinen tilanne on hankala ja yrityksen sisällä kulujen kasvaminen johtaa hintojen nousuun. Inflaation aiheuttama hintojen nousu voi suoranaisten taloudellisten vaikutusten lisäksi vaikuttaa myös välillisesti palveluliiketoimintaan yrityksen muiden liiketoiminta-alueiden kautta tai asiakaspoistuman myötä. Inflaation vaikutusten ymmärtäminen ja huomioiminen palveluliiketoiminnassa on tärkeää, jotta inflaation vaikutus ja osuus palveluliiketoiminnan kasvusta pystytään tunnistamaan ja täten todellinen kasvu tunnistetaan palveluliiketoiminnan orgaanisessa kasvattamisessa. Todellinen kasvu saadaan selville, kun saavutetusta kasvusta vähennetään inflaation osuus.

Palveluliiketoiminnan todellisessa kasvattamisessa orgaanisesti tulisi keskittyä enemmän markkinoinnillisiin ja strategisiin tekijöihin kuin taloudellisiin tekijöihin. Markkinaosuuden kasvattamiseksi ja kasvumahdollisuuksien luomiseksi markkinoinnillisilla teki-

jöillä vastataan kysyntään ja strategisilla tekijöillä saadaan kilpailuetua. Kun markkinaosuutta saadaan kasvatettua ja palveluliiketoiminnassa saavutetaan todellista kasvua, saadaan aikaiseksi myös taloudellista hyötyä. Palveluliiketoiminnan mittaamisessa ja seuraamisessa on käytettävä useampaa mittaria, jotka antavat liiketoiminnasta ja sen kasvusta luotettavan ja kokonaisvaltaisen näkemyksen. Tutkimuksen tulosten ja intervention perusteella hyödyntämällä mittaamisessa niin toiminnallisia kuin rahamääräisiä mittareita ymmärretään paremmin liiketoiminnan kokonaistilannetta ja syy-seuraussuhteita. Inflaation vaikuttaessa rahamääräisiin mittareihin, saadaan palveluliiketoiminnasta toiminnallisilla mittareilla oikeanlainen käsitys käytännön tekemisestä sekä mittareiden avulla tunnistettua ja ymmärrettyä inflaation aiheuttamia vaikutuksia palveluliiketoiminnalle. Rahamääräisissä mittareissa todellisen kasvun mittaamiseksi inflaatio kuuluisi ottaa huomioon eliminoimalla inflaation osuus esimerkiksi palveluliiketoiminnan kokonaisliikevaihdosta.

Tutkimuksen myötä ymmärrettiin, millä tavalla palveluliiketoiminnan orgaanisessa kasvattamisessa ja sen mittaamisessa inflaatio voitaisiin ottaa paremmin huomioon, joten tutkimuksen tavoitteen saavuttamista voidaan pitää onnistuneena. Koska tutkimus oli osa diplomityöprojektia, joka tehtiin toimeksiantona yritykselle, oli diplomityölle asetettu myös muita tavoitteita ja tarkoituksia. Tavoitteina oli tarkastella ja tuoda esiin mahdollisuuksia palveluliiketoiminnan kehittämiseksi, joka edistäisi jälkimarkkinapalveluiden työmyyntiä, ja myynninedistämässä huomioida, että lisämyynti toisi merkittävää lisäarvoa asiakkaiden omaan liiketoimintaan ja näin ollen asiakkaiden olisi helpompaa sitoutua kohdeyrityksen palvelutarjoomaan.

Kohdeyrityksessä pidetyn intervention perusteella mahdollisuudet palveluliiketoiminnan kehittämiseksi pitäisi olla sidoksissa nykyisiin prosesseihin ja toimintamalleihin. Esitetyt kehitysehdotukset nähtiin mahdollisina ja potentiaalisina keinoina kohdeyritykselle kehittää ja kasvattaa jälkimarkkinapalveluiden työmyyntiä, vaikka niissä koettiin olevan haasteitakin käytännön toteuttamisessa ja asiakkaalle osoitetun tarpeen saattamisessa aina korjauksen sopimiseen. Informaation kulun helpottamista asiakkaalle pidettiin kuitenkin tärkeänä, koska tiedon välittäminen korjaustarpeesta mahdollistaa korjaustarpeen muodostumisen sen sijaan, että tieto jäisi jostain syystä välittämättä. Kattavammat digitaaliset palvelut ja digitaalisten järjestelmien parempi hyödyntäminen vastaavat myös asiakkaiden halun ja tarpeeseen kehittää omaa liiketoimintaansa entisestään. Interventiossa inflaation aiheuttamasta hinnannousupaineesta keskustelu jäi vähäisemmäksi, vaikka hintojen nostamisen sijasta volyymien kasvattaminen nähtiin parempana ja merkittävänä keinona kasvattaa liiketoimintaa ja taklata inflaatiota. Palveluissa kilpailun pitäisi myös

perustua asiakkaan kokemaan arvoon ja mahdollisesti tuotettuun lisäarvoon, joita hintojen nostaminen heikentää, jos tarjotun palvelun hintojen nostaminen ei perustu arvopeusteiseen hinnoitteluun. Kaikkien asetettujen tavoitteiden valossa diplomityö täytti tarkoituksensa tuomalla esiin inflaation huomioon ottavia keinoja ja mittareita, jotka edistävät palveluliiketoiminnan todellista kasvua orgaanisesti ja mittaavat todellista kasvua.

9.2 Teoreettinen kontribuutio

Inflaatiota käsitellään usein taloustieteessä ilmiönä, jolla on vaikutuksia mikrotalouteen ja makrotalouteen. Liiketoimintaan vaikuttavana tekijänä inflaatiosta puhutaan kirjallisuudessa yleisesti taloudellisen toimintaympäristön kautta ja osatekijänä osana muita tekijöitä, jotka vaikuttavat kasvun mahdollisuuksiin, kuten esimerkiksi korkeat korot (Bibu & Sala 2014; Villari et al. 2021; Onwe et al. 2025). Tutkimuksen luoma oma kontribuutionsa olemassa olevaan teoriaan koettiin merkittävänä, koska inflaation vaikutuksesta ja osuudesta liiketoiminnan kasvuun oli kirjallisuuskatsausta varten tehdyn kirjallisuuden tutkimisen perusteella tutkimustietoa tarjolla vähänlaisesti. Tutkimuksen perusteella inflaatiolla on suoranaisia ja välillisiä vaikutuksia teolliseen palveluliiketoimintaan ja sen kasvuun sekä teollisten palveluiden kysyntään ja tarjontaan. Inflaation merkittävimmät vaikutukset kulujen kasvaminen ja hintojen nousu vaikuttavat suoraan palveluliiketoiminnan taloudelliseen menestykseen, minkä lisäksi hintojen nousulla ja kulujen kasvamisella on palveluliiketoimintaan myös välilliset vaikutuksensa yrityksen muiden liiketoiminta-alueiden kautta ja asiakkaiden omassa liiketoiminnassaan kokemien inflaation aiheuttamien haasteiden myötä. Näistä talouden heilahteluiden negatiivisista vaikutuksista liiketoiminnan kasvattamiseen liittyen on kirjallisuudessa mainittu Kangasharjun (2000) tekemässä tutkimuksessa, jossa hän totesi liikevaihdon kasvattamisen olevan haasteellisempaa talouden suhdannevaihteluiden aikana.

Inflaation taso näkyy ja on helposti tunnistettavissa kansallisesta kuluttajahintaindeksistä sekä eri maiden välisen vertailun mahdollistavasta yhdenmukaistetusta kuluttajahintaindeksistä (Suomen Pankki 2023; OECD 2023). Inflaation tunnistamiseksi liiketoiminnan kasvussa on inflaation tason lisäksi ymmärrettävä inflaation vaikutukset liiketoiminnalle, koska inflaation korkeasta tasosta huolimatta inflaation osuutta liiketoiminnan kasvusta ei välttämättä pystytä tunnistamaan ja huomioimaan kuten tämän tutkimuksen tutkimusaineiston perusteella voidaan todeta. Weinzimmer et al. (1998) mukaan inflaatio on otettava huomioon, jotta ymmärretään liiketoiminnassa saavutettu todellinen kasvu. Todellisen kasvun tunnistaminen ja ymmärtäminen onkin tärkeää, koska se kertoo todellisesta arvon kasvusta ja taloudellisesti kestävästä kasvusta, joka ei perustu hintojen nousun

vääristämiin lukemiin, vaan Weinzimmer et al. (1998) mukaan todellisen yksikkömyynnin kasvuun ja Gupta et al. (2013) mukaan laajentuneeseen volyymiin liiketoiminnassa.

Tutkimuksen perusteella palveluliiketoiminnan kasvattamisessa on keskityttävä käytännön tekemiseen ja sen optimoimiseen, jotka mahdollistavat taloudellisten hyötyjen saavuttamisen. Tutkimusaineistosta esiin nousseet kohdeyrityksen palveluliiketoiminnan kasvuajurit jaettiin markkinoinnillisiin ja strategisiin tekijöihin, joilla vastataan kysyntään ja pyritään saamaan aikaiseksi kilpailuetua. Tutkimuksen tulokset vahvistavatkin Kinnusen & Turusen (2012) kirjallisuudesta esiin nostamia palvelullistamisen markkinoinnillisia ja strategisia hyötyjä ja syitä, erityisesti kasvun kannalta tärkeitä markkinaosuuden kasvattamista ja kasvumahdollisuuksien luomista. Palveluliiketoiminnan mittaamiseksi ja seuraamiseksi on tutkimuksen tulosten ja intervention perusteella käytettävä riittävää määrää niin toiminnallisia kuin rahamääräisiä mittareita, jotta liiketoiminnan kokonaistilanteesta ja kasvusta saadaan kattava ja oikeanlainen ymmärrys. Tutkimus tukeekin Laine et al. (2012) aikaisemmin esittämää näkemystä käyttää kirjanpitoon liittyviä objekteja ja laadullisia mittareita palveluliiketoiminnan mittaamisessa sekä tarvetta tehdä mitaus prosessille asetettuja tavoitteita vasten. Lisäksi kasvun mittaaminen useammalla mittarilla eri osa-alueilla lisää ymmärrystä kasvusta ja menestymisestä, mistä Delmar et al. (2003) ja Tanusondjaja et al. (2022) ovat aikaisemmin maininneet kirjallisuudessa. Weinzimmer et al. (1998) esiin nostama tarve ottaa inflaatio huomioon, jotta pystytään tunnistamaan liiketoiminnan todellinen kasvu, on tutkimuksen mukaan edelleen relevantti huomio, kun liiketoiminnan kasvussa ei välttämättä osata ottaa huomioon inflaatiota eliminoimalla sen osuutta kasvusta ja tutkimustieto tutkimusaiheesta on vähäistä.

9.3 Tutkimuksen rajoitteet

Tutkimuksen tekemiseen ja lopputulokseen ovat vaikuttaneet olennaisesti tutkijan tiedot, taidot ja tehdyt valinnat tutkimuksen aikana. Koska tutkimuksessa tutkimusfilosofiana käytetty interpretivismi on eksplisiittisesti subjektiivista ja tutkijan tulkinnoilla tutkimusaineistosta ja -tiedosta ja siten arvoilla ja uskomuksilla on suuri merkitys, on interpretivistisessä filosofiassa tärkeää, kuinka tutkija asennoituu niin tutkittavaan ilmiöön kuin tutkimusprosessiin (Saunders et al. 2019, s. 149). Interpretivistisen tutkimusfilosofian lisäksi tutkimusta varten tutkimusstrategiaksi valittu interventionistinen tutkimus korostaa tässä tutkimuksessa tutkijan tietoja, tulkintoja ja subjektiivisuutta, koska tutkija on ollut osana sitä, mitä tutkitaan. Interventionistisen tutkimuksen etuna ja hyötynä onkin perusteellisempaan tietoon käsiksi pääseminen, jolla tutkittavan ilmiön dynamiikkaa ja vaikutuksia voidaan ymmärtää laajemmin ja syvällisemmin (Tkaczyk et al. 2023). Tutkijan roolilla on

siis ollut merkittävä rooli niin tietoon käsiksi pääsemisessä kuin tulkintojen myötä syntyneissä johtopäätöksissä. Vaikka samanlaisessa tutkimuksessa toisen tutkijan toimesta päästäisiin käsiksi samaiseen tietoon kuin tässä tutkimuksessa, voi tulkintojen ja tutkijan subjektiivisuuden myötä lopputulokset erota toisistaan, mikä luo tutkimukselle rajoitteita reliabiliteetin suhteen. Rajoitteita on kuitenkin pyritty tutkimuksessa hälventämään ja avaamaan kertomalla mahdollisimman avoimesti tutkimukseen vaikuttaneista tiedoista ja valinnoista, tutkijan asennoitumisesta ja tutkimusprosessista.

Omat rajoitteensa tutkimukselle tuovat rajoittuminen tutkimuksessa tutkimuksen kohdeyritykseen ja teolliseen palveluliiketoimintaan sekä tutkimusaineiston laajuus ja luotettavuus. Tutkimuksessa esitetyt tulokset on analysoitu tutkimusaineistosta, joka perustuu tutkimuksen kohdeyrityksen sisällä tehtyihin havaintoihin, käytyihin keskusteluihin ja saatavilla oleviin tietoihin sekä haastatteleamalla kohdeyrityksessä työskenteleviä työntekijöitä, jolloin tulokset ensisijaisesti liittyvät kohdeyrityksen harjoittamaan palveluliiketoimintaan. Tulosten tarkastelussa ja tutkimuksen päätelmissä rajoittumista kohdeyrityksen palveluliiketoimintaan pyrittiin välttämään siirtymällä tutkimuksen kontekstista yleisemmälle tasolle. Siirtymästä huolimatta tulosten ja päätelmien yleistettävyydessä on huomioitava tulosten muodostuminen tämän tutkimuksen kontekstissa, jolloin laajempaa yleistämistä ei voida tehdä ilman laajempaa tutkimustietoa. Kymmenen haastateltavan otanta tutkimusaineiston laajuuden osalta koettiin riittävänä, kun haastateltavien valinnat tietyt painotukset huomioon ottaen olivat perusteltuja ja tutkimuksen resurssit olivat rajalliset. Kerätty tutkimusaineisto tuki myös otannan laajuutta, kun tutkimusaineistosta pystyttiin havaitsemaan tiettyjen asioiden toistuminen jo kymmenen haastateltavan osalta eikä tulosten muodostumisen kannalta aineistossa ollut liiallista hajontaa. Tutkimusaineiston luotettavuuteen vaikuttavat aineiston kerääminen ja analysointi kuvattiin kattavasti ja läpinäkyvästi luotettavuuden takaamiseksi. Yksittäisillä vastauksilla ja mielipiteillä voi olla tutkimusaineiston luotettavuutta heikentävä vaikutus, mutta haastattelutilanteissa vallinnut luottamus haastateltavan ja tutkijan välillä osoitti sen, ettei aineiston luotettavuutta ole tarpeellista kyseenalaistaa, ja toisaalta tutkimuksen tutkimusfilosofiaan ja tutkimusstrategiaan kuuluukin tietynlainen subjektiivisuus.

Tutkimuksen aikana huomattiin tutkittavan ilmiön ja tutkimusaiheen luovan omia rajoitteita tutkimukselle. Ilmiönä inflaatio on laaja käsiteltäväksi ja haastava ymmärrettäväksi, mikä ilmeni niin tutkimusta varten kirjallisuutta tutkittaessa kuin haastattelussa haastateltavien kokemina vaikeuksina tarttua inflaatiota käsitteleviin kysymyksiin. Haastateltavat kokivat inflaation laajana käsitteenä, jolloin he eivät tieneet, mistä näkökulmasta lähestyä kysymystä. Tutkimuksen kohdentaminen ja täsmentäminen käsittelemään inflaation vaikutusta ja osuutta liiketoiminnan kasvussa ja sen mittaamisessa olikin tärkeää

määrittellä, jotta tutkittavan ilmiön ja tutkimusaiheen ymmärtäminen ja käsitteleminen olisi helpompaa. Määrittelyn myötä pystyttiin myös todentamaan kirjallisuudessa olevan vähänlaisesti tutkimustietoa tutkittavana olleesta ilmiöstä ja tutkimusaiheesta. Tutkimuskirjallisuuden vielä nykyisin painottuessa enemmän länsimaihin, joissa on ollut vuosikymmenien ajan inflaatio matalalla tasolla, ei inflaation vaikutukseen ja osuuteen liiketoiminnan kasvusta ole osattu kiinnittää huomiota. Tämä aiheutti kirjallisuuden osalta rajoitteita tutkimukselle, mutta toisaalta loi uteliaisuutta ja mielenkiintoa aiheen tutkimista kohtaan.

9.4 Jatkotutkimuskohteet

Tutkimuksen myötä havaittu vähäinen tutkimustieto tutkittavana olleesta ilmiöstä ja tutkimusaiheesta kehottaa tutkimaan ilmiötä laajemmin. Inflaation vaikutuksia ja osuutta liiketoiminnan kasvattamisesta voisi laajentaa koskemaan palveluliiketoimintaa muiltakin osin kuin teollisen palveluliiketoiminnan osalta. Tämän myötä saataisiin kattavampi ymmärrys ja näkemys inflaation aiheuttamista liiketoiminnallisista vaikutuksista palveluliiketoimintaan alasta riippumatta ja inflaation aiheuttamiin haasteisiin pystyttäisiin vastaamaan palveluliiketoiminnassa monipuolisesti erilaisin keinoin. Tutkimuksen kohdentaminen myös laajemmin koskettamaan liiketoiminnan kasvattamista kuin pelkästään palveluliiketoimintaa toisi näkyviin inflaation vaikutuksia ja auttaisi täten organisaatioita tunnistamaan inflaation paremmin. Inflaation tunnistamalla organisaatio voi keskittyä liiketoiminnassaan oikeanlaisiin ajureihin ja mittareihin liiketoiminnan kasvattamisessa ja eliminoida inflaation osuus kasvusta tunnistaakseen ja saavuttaakseen todellista kasvua.

Tutkittavan ilmiön ja tutkimusaiheen tutkimista tarkemmin ja laajemmin puoltavat epävarma maailmantilanne ja epävakaa taloustilanne. Viimeisten vuosien aikana nämä asiat ovat aiheuttaneet markkinahäiriöitä, mikä on johtanut korkeampaan inflaation tasoon, kun ennen tätä vuosikymmenien ajan etenkin länsimaissa oli totuttu matalan tason inflaatioon. Vaikka inflaatio onkin hidastunut viimeisen reilun vuoden aikana, on asiaan syytä kiinnittää huomiota herkäin inflaatiotilanteen vuoksi ja yhä taustalla vaikuttavan palveluiden hintojen nousun ylläpitämisen pohjainflaation takia. Nykyhetki ei myöskään povaa tulevaisuudelle parhaita näkymiä ja talousennusteita, kun sodat ja konfliktit maailmalla jatkuvat edelleen taloudenkin kannalta kriittisissä paikoissa ja tullipolitiikka on noussut merkittäväksi asiaksi yhden merkittävimmän maailmankaupan toimijan toimesta. Laajemmalle ymmärrykselle inflaation vaikutuksista liiketoimintaan ja sen kasvattamiseen kuin myös keinoihin taklata inflaatiota muilla tavoin kuin hintoja nostamalla ja kiihdyttämällä entisestään inflaatiota on siis tarvetta.

Yhtenä jatkotutkimuskohteena, joka ei varsinaisesti liity inflaatioon, mutta aiheuttaa saman lopputuloksen, tutkimuksen myötä nousi esiin organisaatioiden hintojen nostamisen

perusteiden tutkiminen. Viime vuosina melko railakaskin hintojen nousu eri tuotteissa ja palveluissa ei lukujen perusteella ole perusteltavissa pelkällä inflaatiolla, jolloin herääkin kysymys, käytetäänkö hintojen nostamista keinona vääristämään taloudellisia lukemia, jotta ne näyttäisivät paremmilta ja osoittaisivat kasvua tulleen saavutetuksi vai onko taustalla oikeasti kysynnän ja tarjonnan lakiin perustuvaa hinnoittelua. Epäilyksiä kysynnän kasvulle ja siten hintojen nousulle on, koska ainakin Suomessa kuluttajien luottamus talouteen on ollut heikkoa viime aikoina, jolloin kysynnän muodostuminen on haastavampaa ja talouskasvua ei ole saavutettu. Hintojen nostaminen perustuen arvoperusteiseen hinnoitteluun ei myöskään vaikuta perustellulta, kun tuotteet ja palvelut ovat pysyneet täysin samoina tuottamatta mitään lisäarvoakaan asiakkaille, mutta hintaan on tullut useiden kymmenien prosenttien lisä. Penrosen (2009, s. 1–2) esiin nostamaa teoriaa elävän organismin tavoin tapahtuvasta yrityksen kasvusta ja Gupta et al. (2013) määritelmää yrityksen kasvusta on syytä alleviivata nykyhetkessä, jossa kasvun määritelmä eli jonkin asian lisääntyminen ja laajeneminen tuntuu olevan hämärtynyt ja sen sijaan nykyisin kasvulla tunnutaan tarkoitettavan ennemminkin jonkin lukuarvon muuttumista. Kasvun olisikin perustuttava Gupta et al. (2013) mainitsemaan arvonlisäykseen tai todellisen yksikkömyynnin eli volyymin kasvattamiseen, josta Weinzimmer et al. (1998) mainitsevat puhuessaan todellisesta kasvusta.

LÄHTEET

Agnihotri, A. (2014). Corporate reputation based theory of choice between organic, hybrid and inorganic growth strategies. *Corporate Communications*, Vol.19(3), s. 247–259.

Ahlstrom, D. (2010). Innovation and Growth: How Business Contributes to Society. *Academy of Management Perspectives*, Vol.24(3), s. 11–24.

Anderson, E.W., Fornell, C. & Rust, R.T. (1997). Customer Satisfaction, Productivity, and Profitability: Differences Between Goods and Services. *Marketing Science*, Vol.16(2), s. 129–145.

Anderson, J.C. & Narus, J.A. (1995). Capturing the Value of Supplementary Services. *Harvard Business Review*, Vol.73(1), s. 75–83.

Ansoff, H.I. (1957). Strategies for Diversification. *Harvard Business Review*, Vol.35(5), s. 113–124.

Anttila, P. (1998). Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. *Metodix*. Saatavissa (24.10.2024): <https://metodix.fi/2014/05/17/anttila-pirkko-tutkimisen-taito-ja-tiedon-hankinta/#7.1%20Tieteellisen%20p%C3%A4%C3%A4ttelyn%20logiikat>

Auramo, J. & Ala-risku, T. (2005). Challenges for going downstream. *International Journal of Logistics Research and Applications*, Vol.8(4), s. 333–345.

Baines, T. & Lightfoot, H.W. (2013). Servitization of the manufacturing firm: Exploring the operations practices and technologies that deliver advanced services. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol.34(1), s. 2–35.

Baines, T. S., Lightfoot, H.W., Benedettini, O. & Kay, J. M. (2009). The servitization of manufacturing: A review of literature and reflection on future challenges. *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol.20(5), s. 547–567.

Barringer, B.R., Jones, F.F. & Neubaum, D.O. (2005). A quantitative content analysis of the characteristics of rapid-growth firms and their founders. *Journal of Business Venturing*, Vol.20(5), s. 663–687.

Bibu, N.A. & Sala, D.C. (2014). Aspects of Fast Growth in Romanian Companies. The Case of a Successful Company in Timis County. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, Vol.124, s. 263–271.

Brax, S. (2005). A manufacturer becoming service provider – challenges and a paradox. *Managing Service Quality: An International Journal*, Vol.15(2), s. 142–155.

Cohen, M.A., Agrawal, N. & Agrawal, V. (2006). Winning in the Aftermarket. *Harvard Business Review*, Vol.84(5), s. 129–138.

Cusumano, M.A., Kahl, S.J. & Suarez, F.F. (2015). Services, industry evolution, and the competitive strategies of product firms. *Strategic Management Journal*, Vol.36(4), s. 559–575.

Dalton, D.R. & Dalton, C.M. (2006). Corporate growth. *The Journal of Business Strategy*, Vol.27(2), s. 5–7.

Daunfeldt, S.O., Johansson, D. & Halvarsson, D. (2015). Using the eurostat-OECD definition of high-growth firms: a cautionary note. *Journal of Entrepreneurship and Public Policy*, Vol.4(1), s. 50–56.

- Davidsson, P., Achtenhagen, L. & Naldi, L. (2010). Small Firm Growth. Foundations and Trends in Entrepreneurship, Vol.6(2), s. 69–166.
- Davidsson, P., Kirchhoff, B., Hatemi-J, A. & Gustavsson, H. (2002). Empirical Analysis of Business Growth Factors Using Swedish Data. Journal of Small Business Management, Vol.40(4), s. 332–349.
- Davidsson, P. & Wiklund, J. (2000). Conceptual and Empirical Challenges in the Study of Firm Growth. The Blackwell Handbook of Entrepreneurship, 2008, s. 26–44. Blackwell Business, Oxford.
- Davies, A., Brady, T. & Hobday, M. (2006). Charting a Path Toward Integrated Solutions. MIT Sloan Management Review, Vol.47(3), s. 39–48.
- Delmar, F. (1997). Measuring Growth: Methodological Considerations and Empirical Results. Entrepreneurship and SME Research. 1st ed. Routledge, London.
- Delmar, F., Davidsson, P. & Gartner, W.B. (2003). Arriving at the high-growth firm. Journal of Business Venturing, Vol.18(2), s. 189–216.
- Díaz, V.G.-P. & Márquez, A.C. (2014). After-sales Service of Engineering Industrial Assets: A Reference Framework for Warranty Management. Springer International Publishing, Cham.
- Dobbs, M. & Hamilton, R.T. (2007). Small business growth: recent evidence and new directions. International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, Vol.13(5), s. 296–322.
- Dugguh, S.I., Aki, I. & Isaac, S.O. (2018). Impact of Growth Strategies on Business Profit. Journal of Business and Management, Vol.20(2), s. 23–29.
- Durugbo, C.M. (2020). After-sales services and aftermarket support: a systematic review, theory and future research directions. International Journal of Production Research, Vol.58(6), s. 1857–1892.
- Elkington, J. (1998). Partnerships from Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st-Century Business. Environmental Quality Management, Vol.8(1), s. 37–51.
- Evans, D.S. (1987). Tests of Alternative Theories of Firm Growth. The Journal of Political Economy, Vol.95(4), s. 657–674.
- Filatotchev, I., Su, Z. & Bruton, G.D. (2017). Market Orientation, Growth Strategy, and Firm Performance: The Moderating Effects of External Connections. Management and Organization Review, Vol.13(3), s. 575–601.
- Flamholtz, E.G. (1983). Accounting, budgeting and control systems in their organizational context: Theoretical and empirical perspectives. Accounting, Organizations and Society, Vol.8(2), s. 153–169.
- Frambach, R.T., Wels-Lips, I. & Gündlach, A. (1997). Proactive product service strategies: An application in the European health market. Industrial Marketing Management, Vol.26(4), s. 341–352.
- Gebauer, H. (2008). Identifying service strategies in product manufacturing companies by exploring environment–strategy configurations. Industrial Marketing Management, Vol.37(3), s. 278–291.
- Gebauer, H. & Friedli, T. (2005). Behavioral implications of the transition process from products to services. The Journal of Business & Industrial Marketing, Vol.20(2), s. 70–78.

- Gebauer, H., Pütz, F., Fischer, T. & Fleisch, E. (2009). Service Orientation of Organizational Structures. *Journal of Relationship Marketing*, Vol.8(2), s. 103–126.
- Geroski, P.A. (1995). What do we know about entry? *International Journal of Industrial Organization*, Vol.13(4), s. 421–440.
- Gilbert, B.A., McDougall, P.P. & Audretsch, D.B. (2006). New Venture Growth: A Review and Extension. *Journal of Management*, Vol.32(6), s. 926–950.
- Gitzel, R., Schmitz, B., Fromm, H., Isaksson, A. & Setzer, T. (2016). Industrial Services as a Research Discipline. *Enterprise Modelling and Information Systems Architectures*, Vol.11(4), s. 1–22.
- Gundlach, G.T. (2007). Aftermarkets, Systems, and Antitrust: A Primer. *The Antitrust Bulletin*, Vol.52(1), s. 17–29.
- Gupta, P.D., Guha, S. & Krishnaswami, S.S. (2013). Firm growth and its determinants. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, Vol.2(1), s. 1–14.
- Harzing, A.-W. (2002). Acquisitions versus greenfield investments: International strategy and management of entry modes. *Strategic Management Journal*, Vol.23(3), s. 211–227.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2022). Tutkimushaastattelut: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus, Helsinki.
- Holmström, J., Cheikhrouhou, N., Farine, G. & Främling, K. (2010). Product Centric Organization of After-Sales Supply Chain Planning and Control. *Behavioral Operations in Planning and Scheduling*. Springer, Berlin, Heidenberg.
- Hussain, S., Khattak, J., Rizwan, A. & Latif, M.A. (2013). ANSOFF Matrix, Environment, and Growth- An Interactive Triangle. *Management and Administrative Sciences Review*, Vol.2(2), s. 196–206.
- Jackson, R.W. & Cooper, P.D. (1988). Unique Aspects of Marketing Industrial Services. *Industrial Marketing Management*, Vol.17(2), s. 111–118.
- Jönsson, S. & Lukka, K. (2006). There and Back Again: Doing Interventionist Research in Management Accounting. *Handbooks of Management Accounting Research*, Vol.1, s. 373–397.
- Kangasharju, A. (2000). Growth of the Smallest: Determinants of Small Firm Growth During Strong Macroeconomic Fluctuations. *International Small Business Journal*, Vol.19(1), s. 28–43.
- Kastalli, I.V., Van Looy, B. & Neely, A. (2013). Steering Manufacturing Firms Towards Service Business Model Innovation. *California Management Review*, Vol.56(1), s. 100–123.
- Kinnunen, R.-E. & Turunen, T. (2012). Identifying Servitization Capabilities of Manufacturers: A Conceptual Model. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, Vol.17(3), s. 55–78.
- Klein, P.G. (1996). Economic calculation and the limits of organization. *The Review of Austrian Economics*, Vol.9(2), s. 3–28.
- Kling, G., Ghobadian, A. & O'Regan, N. (2009). Organic growth and shareholder value: A case study of the insurance industry. *International Journal of Research in Marketing*, Vol.26(4), s. 276–283.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005). Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Vastapaino, Tampere.

Kowalkowski, C. (2006). *Enhancing the Industrial Service Offering: New Requirements on Content and Processes*. Dissertation from the International Graduate School of Management and Industrial Engineering, No. 104, Department of Management and Economics, Linköping University, Linköping.

Kowalkowski, C., Kindström, D. & Brehmer, P.-O. (2011). Managing industrial service offerings in global business markets. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol.26(3), s. 181–192.

Laine, T., Paranko, J. & Suomala, P. (2012). Management accounting roles in supporting servitisation: Implications for decision making at multiple levels. *Managing Service Quality: An International Journal*, Vol.22(3), s. 212–232.

Lee, C.-Y. (2018). Geographical clustering and firm growth: Differential growth performance among clustered firms. *Research Policy*, Vol.47(6), s. 1173–1184.

Lee, N. (2014). What holds back high-growth firms? Evidence from UK SMEs. *Small Business Economics*, Vol.43(1), s.183–195.

Lindholm, A., Laine, T.J. & Suomala, P. (2017). The potential of management accounting and control in global operations: Profitability-driven service business development. *Journal of Service Theory and Practice*, Vol.27(2), s. 496–514.

Littunen, H. & Tohmo, T. (2003). The high growth in new metal-based manufacturing and business service firms in Finland. *Small Business Economics*, Vol.21(2), s. 187–200.

Liu, C.H., Chen, M.-C., Tu, Y.-H. & Wang, C.-C. (2014). Constructing a sustainable service business model: An S-D logic-based integrated product service system (IPSS). *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol.44(1), s. 80–97.

Liu, Y. & Polkinghorne, M. (2023). Unraveling Interconnections: Analyzing the Impact of a Founder's Characteristics on Business Growth Strategy. *Businesses*, Vol.3(3), s. 475–488.

Lyly-Yrjänäinen, J., Suomala, P., Laine, T. & Mitchell, F. (2018). *Interventionist Management Accounting Research – Theory Contribution with Societal Impact*. Routledge, New York.

Malleret, V. (2006). Value Creation through Service Offers. *European Management Journal*, Vol.24(1), s. 106–116.

Mantere, S. & Ketokivi, M. (2013). Reasoning in Organization Science. *Academy of Management Review*, Vol.38(1), s. 70–89.

Martinsuo, M., Mäkinen, S., Suomala, P. & Lyly-Yrjänäinen, J. (2021). *Teollisuustalous kehittyvässä liiketoiminnassa*. 1st–3rd ed. Edita Publishing Oy, Helsinki.

Martinsuo, M., Nenonen, S. & Vaittinen, E. (2020). *Teollisen palveluliiketoiminnan perusteet*. Tampereen yliopisto, Tampere.

Mathieu, V. (2001a). Product services: from a service supporting the product to a service supporting the client. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol.16(1), s. 39–61.

Mathieu, V. (2001b). Service strategies within the manufacturing sector: benefits, costs and partnership. *International Journal of Service Industry Management*, Vol.12(5), s. 451–475.

Maxwell, D., Sheate, W. & van der Vorst, R. (2006). Functional and systems aspects of the sustainable product and service development approach for industry. *Journal of Cleaner Production*, Vol.14(17), s. 1466–1479.

Murphy, G.B., Trailer, J.W. & Hill, R.C. (1996). Measuring Performance in Entrepreneurship Research. *Journal of Business Research*, Vol.36(1), s.15–23.

Neu, W.A. & Brown, S.W. (2008). Manufacturers forming successful complex business services: Designing an organization to fit the market. *International Journal of Service Industry Management*, Vol.19(2), s. 232–251.

OECD. (2017). Competition Issues in Aftermarkets. Directorate for Financial and Enterprise Affairs, Competition Committee. Saatavissa (11.9.2024): <https://doi.org/10.1787/82258734-en>

OECD. (2021). Understanding Firm Growth: Helping SMEs Scale Up. OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship, OECD Publishing, Paris. Saatavissa (9.7.2024): <https://doi.org/10.1787/fc60b04c-en>

OECD. (2023). Consumer Price Index: Harmonised Prices: All Items: Total for the Euro Area (19 Countries) [CPHPTT01EZM659N], retrieved from FRED, Federal Reserve Bank of St. Louis. Saatavissa (17.6.2025): <https://fred.stlouisfed.org/series/CPHPTT01EZM659N>

OECD/Eurostat. (2007). Eurostat-OECD Manual on Business Demography Statistics. European Commission. Saatavissa (9.7.2024): <https://www.oecd.org/sdd/39974460.pdf>

Oliva, R. & Kallenberg, R. (2003). Managing the transition from products to services. *International Journal of Service Industry Management*, Vol.14(2), s. 160–172.

Onwe, C.C., Obamen, J., Ayide, R.O. & Ndu, C.V. (2025). Entrepreneurial growth strategies and business survival: the moderating effect of the economic environment. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, Vol.15(1), s. 13.

Penrose, E. (2009). *The Theory of the Growth of the Firm*. 4th ed. Oxford University Press, Oxford.

Quinn, J.B. (1992). The Intelligent Enterprise a New Paradigm. *The Executive*, Vol.6(4), s. 48–63.

Raddats, C., Baines, T., Burton, J., Story, V.M. & Zolkiewski, J. (2016). Motivations for servitization: the impact of product complexity. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol.36(5), s. 572–591.

Raddats, C. & Easingwood, C. (2010). Services growth options for B2B product-centric businesses. *Industrial Marketing Management*, Vol.39(8), s. 1334-1345.

Saccani, N., Johansson, P. & Perona, M. (2007). Configuring the after-sales service supply chain: A multiple case study. *International Journal of Production Economics*, Vol.110(1), s. 52–69.

Samli, A.C., Jacobs, L.W. & Wills, J. (1992). What presale and postsale services do you need to be competitive. *Industrial Marketing Management*, Vol.21(1), s. 33–41.

Sandelowski, M. (2000). Focus on Research Methods: Whatever Happened to Qualitative Description? *Research in Nursing & Health*, Vol.23(4), s. 334–340.

Saunders, M.N.K., Lewis, P. & Thornhill, A. (2019). *Research Methods for Business Students*. 8th ed. Pearson Education, Harlow.

Sawhney, M., Balasubramanian, S. & Krishnan, V.V. Creating Growth with Services. *MIT Sloan Management Review*, Vol.45(2), s. 34–43.

Schulze, S., Engel, C. & Dombrowski, U. (2012). Influence of Electric Vehicles on After-Sales Service. *Service Science, Management, and Engineering*, s. 305–323. Academic Press, Oxford.

Shulver, M. (2005). Operational loss and new service design. *International Journal of Service Industry Management*, Vol.16(5), s. 455–479.

Subba Rao, P. (2009). *Strategic management*. Himalaya Publishing House, Mumbai.

Suomen Pankki. (2023). Talttuuko euroalueen inflaatio ilman taantumaa ja rahoitusolojen liiallista kiristymistä? *Euro & talous*. Saatavissa (17.6.2025): <https://www.eurojatalous.fi/fi/2023/4/talttuuko-euroalueen-inflaatio-ilman-taantumaa-ja-rahoitusolojen-liiallista-kiristymista/>

Suomen Pankki. (2024). Suomen talouden seuranta- ja analyysiraportti. Saatavissa (17.6.2025): <https://eurojatalous.studio.crasman.cloud/pub/Sisältötiedostot/PDF-tiedostot/2024/Talouksatsaukset/20240419-Huhtikuun-talouksatsaus-kuvioliite.pdf>

Suomen Pankki. (2025). Suomen talouden seuranta- ja analyysiraportti. Saatavissa (17.6.2025): <https://eurojatalous.studio.crasman.cloud/pub/Sisältötiedostot/PDF-tiedostot/2025/Talouksatsaukset/20240124-Tammikuun-talouksatsaus-kuvioliite.pdf>

Sutton, J. (1997). Gibrat's Legacy. *Journal of Economic Literature*, Vol.35(1), s. 40–59.

Tanusondjaja, A., Graham, C., Dunn, S., Nencycz-Thiel, M. & McColl, B. (2022). A rising tide lifts all boats: the role of share and category changes in managing organic sales growth. *Journal of Strategic Marketing*, Vol.30(6), s. 588–605.

Tkaczyk, M., Salina, A., Lyly-Yrjänäinen, J. & Laine, T. (2023). Towards a digital twin of a service: a case of communicating cost and control implications of a new after-sales service with an animation. *Qualitative Research in Accounting & Management*.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi, Helsinki.

Vandermerwe, S. & Rada, J. (1988). Servitization of business: Adding value by adding services. *European Management Journal*, Vol. 6(4), s. 314–324.

Vaz, R. (2021). Firm growth: A review of the empirical literature. *Revista Galega de Economía*, Vol.30(2), s. 1–20.

Villari, B.C., Subramanian, B., Kumar, P. & Hota, P.K. (2021). Do Firm Growth Models Work in Service Industries in Developing Economies? An Investigation of the Relationship Between Firms' Growth, Size and Age. *Journal of Interdisciplinary Economics*, Vol.33(2), s. 215–225.

Weinzimmer, L.G., Nystrom, P.C. & Freeman, S.J. (1998). Measuring Organizational Growth: Issues, Consequences and Guidelines. *Journal of Management*, Vol.24(2), s. 235–262.

Wirtz, J., Tuzovic, S. & Ehret, M. (2015). Global business services: Increasing specialization and integration of the world economy as drivers of economic growth. *Journal of Service Management*, Vol.26(4), s. 565–587.

Wise, R. & Baumgartner, P. (1999). Go Downstream – The New Profit Imperative in Manufacturing. *Harvard Business Review*, Vol.77(5), s. 133–141.

Witell, L. & Löfgren, M. (2013). From service for free to service for fee: business model innovation in manufacturing firms. *Journal of Service Management*, Vol.24(5), s. 520–533.

Zeithaml, V.A., Parasuraman, A. & Berry, L.L. (1985). Problems and Strategies in Services Marketing. *Journal of Marketing*, Vol.49(2), s. 33–46.

Zhou, H. & de Wit, G. (2009). Determinants and Dimensions of Firm Growth. SCALES EIM Research Report (H200903). EIM, Zoetermeer.

Ömür, G.A., Tunç, A.Ö. & Düren, A.Z. (2012). Patterns of Mergers and Acquisitions in Turkey in the Era of “New Normal”. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, Vol.58, s. 1611–1617.

LIITE A: HAASTATTELURUNKO JA - KYSYMYKSET

Diplomityön haastattelurunko

Aloitus:

- Haastattelijan esittely
- Tutkimuksen aiheen ja tavoitteiden esittely
- Tutkimuskysymysten esittely
- Haastateltavan esittely, nykyinen työnkuva ja työhistoria

Inflaatio palveluliiketoiminnan kasvussa:

- Miten koet inflaation vaikuttavan palveluliiketoimintaan?
- Onko sinulla esittää konkreettisia esimerkkejä inflaation vaikutuksista palveluliiketoimintaan?
- Millaisia mittareita käytetään palveluliiketoiminnan seurantaan ja miten näissä otetaan huomioon inflaatio?
- Mitä tavoitteita palveluliiketoiminnan kasvulle on asetettu? Miksi?

Jälkimarkkinapalveluiden työmyynnin nykytilanne:

- Miten näet jälkimarkkinapalveluiden työmyynnin tällä hetkellä?
- Minkälaisia onnistumisia ja haasteita jälkimarkkinapalveluiden työmyynnin nykytilanteessa olet havainnut?
- Mitä mittarit kertovat jälkimarkkinapalveluiden työmyynnin nykytilanteesta?

Jälkimarkkinapalveluiden kehittäminen ja kasvattaminen:

- Miten näet jälkimarkkinapalveluiden kehittämisen ja kasvattamisen tulevaisuudessa?
- Millä konkreettisesti toisin tehdyillä toimilla voisi kehittää ja kasvattaa jälkimarkkinapalveluiden työmyyntiä?
- Millaisena mahdollisuutena näet digitalisaation ja teknologisen kehityksen jälkimarkkinapalveluiden työmyynnin kehittämisessä ja kasvattamisessa?
- Miten jälkimarkkinapalveluiden työmyynnin kehittämisessä ja kasvattamisessa sekä sen seurannassa kuuluisi ottaa inflaatio huomioon?

Lopetus:

- Lisättävää tai kysyttävää?
- Palaute haastattelusta
- Diplomityön pohdinta ja johtopäätökset -vaiheessa tehtävästä interventtiosta mainitseminen
- Yhteydenottotapojen läpi käyminen, jos jotain jälkijättöisesti tulee mieleen