TAMPEREEN YLIOPISTO
Johtamiskorkeakoulu

TEOLLISUUSYRITYKSEN MUUNTAUTUMINEN KANSAINVÄLISEEN PALVELULIIKETOIMINTAAN

Markkinointi
Pro gradu -tutkielma
Maaliskuu 2015
Ohjaaja: Pekka Tuominen

Topias Nurminen

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto Johtamiskorkeakoulu, markkinointi

Tekijä: NURMINEN, TOPIAS
Tutkielman nimi: TEOLLISUUSYRITYKSEN MUUNTAUTUMINEN KANSAINVÄLISEEN PALVELULIIKETOIMINTAAN
Pro gradu -tutkielma: 99 sivua, 3 liitesivua
Aika: Maaliskuu 2015
Avainsanat: Palveluliiketoiminta, kansainvälinen liiketoiminta, teollisuusyritys, teollisuuden palvelullistaminen.

Tulevaisuudessa tuotekeskeinen liiketoiminta tulee muuntautumaan kohti palvelukeskeistä liiketoimintaa teollisesti valmistettujen tuotteiden kilpailun kiristyessä entisestään. Teollinen tuotanto siirtyy kiihtyvällä vauhdilla halvemman työvoiman maihin ja erottautumistekijäksi kehittyneiden talouksien teollisuusyrityksille jää palveluliiketoiminta. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kuvata ja analysoida teollisuusyrityksen muuntautumista kansainväliseen palveluliiketoimintaan. Tutkimuksen tarkoitus täsmennettiin avoimessa ryhmähaastattelussa tapausyrityksen edustajien kanssa. Myöhemmin empirian keräämistä tarkennettiin yksilöhaastattelulla.

Tutkimuksen tarkoitukseen vastattiin muodostamalla aiemmasta tutkimustiedosta teoreettinen viitekehys. Siinä yhdistyvät teollisuusyrityksen askeleet muuntautua palveluliiketoimintaan ja kansainvälisen palveluliiketoiminnan rakentamisen osa-alueet. Empiirinen aineisto muodostui neljästä kansainvälisestä haastattelusta, jotka kattavat palveluliiketoiminnan kolmessa eri maanosassa. Tutkimus on laadullinen ja metodina käytettiin teemahaastattelua. Tämä empiirinen aineisto täsmensi teoreettista viitekehystä ja tutkimuksessa muodostettiin empiirisellä aineistolla täsmennetty viitekehys.

Tutkimuksen tuloksena muodostui kuusi askelta, joita seuraamalla teollisuusyritys muuntautuu palveluliiketoimintaan. Tutkimuksessa määriteltiin näiden askeleiden sisällöt ja tulokset olivat yhteneväiset teoreettisessa sekä empiirissä aineistossa, mutta askeleiden suorittamisen järjestyksessä havaittiin yksilöllisiä eroja haastateltavien tahojen välillä. Tutkimuksessa hahmotettiin kansainvälisen palveluliiketoiminnan rakentamisen osa-alueet, jotka kietoutuvat aiemmin esitettyihin askeleisiin. Erityisesti palveluiden räätälöinti asiakkaan mukaan, asennuskannan merkitys markkinoinnissa ja kermankuorintahinnoittelun mahdollisuus nousivat vahvasti esiin empiirisessä aineistossa. Tutkimuksen tärkein yksittäinen havainto on asiakasarvon merkitys palveluliiketoiminnan, yksittäisten palveluiden ja hinnoittelun suunnittelun kannalta.

Tämä tutkimus antaa teollisuusyrityksille rungon suunnitella omaa muuntautumistaan kansainväliseen palveluliiketoimintaan. Palveluliiketoiminta havaittiin monitahoiseksi ilmiöksi, jonka ymmärtämiseen teollisuusyritysten näkökannalta tämä tutkimus antaa näkökulman tarjoten myös jatkotutkimusmahdollisuuksia markkinoinnin tiedeyhteisölle. Tämän tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että teollisuusyritysten muuntautuminen kansainväliseen palveluliiketoimintaa on moniulotteinen prosessi, jossa ei ole yhtä oikeaa ratkaisua.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO 5

1.1 Palveluliiketoiminnan tarve 6
1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja keskeiset rajaukset 9

2 TEOLLISUUDESTA KANSAINVÄLISEEN PALVELULIIKETOIMINTAAN 11

2.1 Palveluiden luonne ja valmistava teollisuus 12
2.2 Teollisuuden muuntautuminen palveluliiketoimintaan 14
2.2.1 Palvelutarjoama ja palveluiden syvyys 16
2.2.2 Kaksi erilaista polkua siirtyä palveluliiketoimintaan 18
2.2.3 Askeleet kohti palveluliiketoimintaa 20
2.3 Kansainvälisen palveluliiketoiminnan rakentaminen 27
2.3.1 Markkinointi ja myynti kansainvälisesti 30
2.3.2 Kansainväliset palvelukokonaisuudet 34
2.3.3 Palveluiden hinnoittelu kansainvälisesti 37
2.3.4 Palveluiden toimittaminen 39
2.4 Teoreettisen viitekehyksen synteesi 42

3 KANSAINVÄLISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS 47

3.1 Kvalitatiivinen tutkimus 47
3.2 Teemahaastattelut ja avoimet haastattelut 48
3.3 Kansainvälisten haastattelujen toteuttaminen 51
3.4 Aineiston analysointi ja tulkinta 52
3.5 Luotettavuuden arviointi 53

4 KANSAINVÄLINEN PALVELULIIKETOIMINTA TEOLLISUUSYRITYKSESSÄ 56

4.1 FinnSonic Oy 56
4.2 Muuntautuminen kohti palveluliiketoimintaa 58
4.2.1 Askeleiden ottaminen 60
4.2.2 Seuraavat askeleet ja palveluliiketoiminnan tulevaisuus 66
4.3 Kansainvälisen palveluliiketoiminnan rakentaminen 68
4.3.1 Markkinointi ja myynti kansainvälisesti 69
4.3.2 Kansainväliset palvelukokonaisuudet 72
4.3.3 Palveluiden hinnoittelu kansainvälisesti 74
4.3.4 Palveluiden toimittaminen 76
4.4 Teoreettisen viitekehyksen uudelleen arviointi 80

5 TEOLLISUUSYRITYSTEN MUUNTAUTUMINEN KANSAINVÄLISEEN PALVELULIIKETOIMINTAAN 85

5.1 Johtopäätökset 85
5.2 Liikkeenjohdolliset päätelmät 87
5.3 Tutkimuksen rajoitteet ja kritiikki 89
5.4 Tutkimuksen kontribuutio 90
5.5 Jatkotutkimusmahdollisuudet 94

LÄHTEET 95

Kirjallisuuslähteet 95
Internetlähteet 99

LIITTEET 100

Liite 1. Teemahaastattelurunko 100
Liite 2. Taulukko haastatelluista tahoista 101
Liite 3. Tapausyrityksen avoimet haastattelut 102

KUVIOT

Kuvio 1. Palveluiden ryhmittely 13
Kuvio 2. Palvelutarjoama 16
Kuvio 3. Laajennettu palvelutarjoama 17
Kuvio 4. Muutospolut kohti palveluliiketoimintaa 18
Kuvio 5. Muuntautumisen askeleet tuotekeskeisyydestä palvelukeskeisyyteen 21
Kuvio 6. Kansainvälisen palveluliiketoiminnan osa-alueet 28
Kuvio 7. Palveluiden kansainvälisen markkinoinnin rakentuminen 33
Kuvio 8. Palvelukokonaisuudet kansainvälisillä markkinoilla 34
Kuvio 9. Palveluiden hinnoittelu kansainvälisesti 39
Kuvio 10. Palveluiden toimittaminen kansainvälisesti 41
Kuvio 11. Muuntautuminen kansainväliseen palveluliiketoimintaan 46
Kuvio 12. Askeleet palveluliiketoimintaan ja niiden toteuttaminen eri alueilla 65
Kuvio 13. Teoreettinen viitekehys täsmennettynä empiirisellä aineistolla 84
Kuvio 14. Kontribuutiojatkumo tieteellisessä tutkimuksessa 93

1 JOHDANTO

Valmistava teollisuus on sitä, missä yritys yhdistelee eri tuotantohyödykkeitä (koneet, laitteet, raaka-aineet, työvoima) ja valmistaa fyysisesti kosketeltavan tuotteen. Tämä tuote myydään markkinoilla kysynnän ja tarjonnan määrätessä hinnan. Näin on ollut yhteiskunnassamme 1700-luvulta alkaen, jolloin teollistuminen lähti leviämään Englannista muualle maailmaan. Teollinen tuotanto oli hyvin vakaata ja helposti ennustettavaa yli 200 vuotta, mutta yhteiskunnan kehittyminen on saanut aikaan vahvan globalisoitumisen aallon viimeisten vuosikymmenten aikana ja tämän seurauksena monet toimialat, elinkeinot ja liiketoimintamallit ovat kuolleet ja tulevaisuus on tuonut aivan uusia tilalle (Cavusgil & Knight 2009, 5–6). Teollinen tuotanto työllistää koko ajan vähemmän ihmisiä valmistuksen automatisoituessa ja siirtyessä halvemman työvoiman maihin (Neely 2008, 103). Työllisyyden osalta sekä teollisuuden työllisten lukumäärä että heidän osuutensa koko talouden työllisistä on laskenut trendinomaisesti 1980-luvun alusta lähtien (Pajarinen 2010, 10). On silti pidettävä luonnollisena ilmiötä, jossa toisia toimialoja kuolee ja uusia syntyy tilalle.

Uusi globalisoituminen on kasvanut toisen maailmansodan jälkeen (McNeill & McNeill 2005, 454–462). Tämä tarkoittaa sitä, että ihmiskunnan sosiaalinen ja taloudellinen kehitys on vain kiihdyttänyt muutosnopeuttaan jättäen kuitenkin jotkut maat tämän kehityksen ulkopuolelle. Voidaan sanoa, että maailmasta on tullut pienempi ja nopeampi jo kehittyneille talouksille ja vahvoille muutoskykyisille yrityksille (Mustonen 2005, 26). Suurimmat vaikutukset kaupankäyntiin, talouselämään ja valmistavaan teollisuuteen ovat aiheuttaneet: helpompi työn ja rahan liikkuvuus, helpompi ja halvempi tavaran liikkuvuus sekä tietoverkkojen ja viestintänopeuksien kasvaminen (Cavusgil & Knight 2004, 125).

Maailmassa on myös tullut paljon standardeja, mikä on lisännyt teollisten tuotteiden kaupan helppoutta, kun ostajan on helppo varmistua missä tahansa päin maailmaa valmistetun tuotteen laadusta. On myös huomattava, kuinka tämä standardien ilmaantuminen on lisännyt kilpailua, sillä jokainen yritys voi valmistaa lähes samanlaisen tuotteen missä päin maailmaa tahansa (Lovelock 1999, 281; Boyt & Harvey 1997, 291). Raja-aitojen ja sääntelyn vähentäminen on antanut paljon enemmän

liiketoiminnallisia mahdollisuuksia yrityksille, sekä tämä on saanut aikaan kansainvälisten yritysten räjähdysmäisen kasvun (Andersson & Wictor 2003, 254). Rajojen avautuminen on siis lisännyt kilpailua, mutta myös lisännyt teollisten yritysten mahdollisuuksia (Grönroos 1999, 291; Javalgi & White 2002, 563; Araujo & Spring 2006, 802).

1.1 Palveluliiketoiminnan tarve

Maailman pienentyminen on pakottanut teolliset yritykset keksimään uusia liiketoimintamalleja, koska kiristynyt kilpailu on levittäytynyt kaikkialle ja jokainen yrityksen valmistama fyysinen tuote on helppo kopioida ja tarjota siitä halvempi vaihtoehto markkinoille (Smith 1998, 83). Globaali kilpailu on saanut aikaan sen, etteivät enää riitä pelkästään fyysisen tuotteen ominaisuudet vaan teollisen yrityksen tarjoaman kokonaisuuden, johon kuuluu olennaisena osana palvelut, on oltava kilpailukykyinen. Vastatakseen kilpailuun yrityksen on kehitettävä omaa tarjoamaansa, ja palvelut ovat tärkeä osa tätä kehitystä (Windahl, Andersson, Berggren, & Nehler 2004, 218). Ennen yritykset toimittivat tuotteitaan vain lähialueille, josta siirryttiin toimittamaan tuotteita ympäri maailman. Tästä seuraava kehitysaskel on ollut erikoistuminen tuotteiden sijaan palveluihin ja laajempiin kokonaisratkaisuihin, jotka etenevät myös ensiksi lähialueilta kattamaan lopulta koko maailman (Grönroos 1999, 290). Melkein voisi sanoa, että koko organisaation on muututtava teollisesta valmistuksesta teolliseen palveluun (Ahuja & Khamba 2008, 709).

Jo vuonna 1972 Levitt provokatiivisesti sanoi, että kaikki liiketoiminta on palvelua asiakkaalle. Myös Grönroos & Helle (2010, 566) toteavat, että kaikkea liiketoimintaa voidaan kuvata palveluliiketoiminnaksi, sillä jokaisessa transaktiossa on kyse arvonluonnista. Palveluliiketoiminnassa kyse vain on arvonluonnista asiakkaan puolesta. Aiemmin valmistava teollisuus on valmistanut koneet, jolla asiakas voi itse luoda arvoa, mutta tulevaisuudessa valmistava teollisuus ottaa haltuunsa mahdollisimman paljon tuosta arvoketjusta tarjoamalla sitä palveluna entisille laiteasiakkailleen (Mathieu 2001a, 451). Arvo on kokonaishyöty, jonka asiakas kokee ajan mittaan saavansa jostain ratkaisusta eli tuotteesta, palvelusta tai niiden yhdistelmästä suhteessa siihen kokonaisuhraukseen, jonka hän ajan mittaan joutuu sen

hyväksi tekemään hinnan ja muiden kustannusten muodossa. Tulevaisuudessa asiakas on itse myös arvon luoja tuossa prosessissa (Grönroos & Helle 2010, 566). Vargo ja Lusch (2008, 245) käyttävät tästä nimitystä arvon yhteisluonti (*value co-creation*).

Kiinnostus palveluliiketoimintaa kohtaan on suurta sen tulevaisuuden kasvupotentiaalin takia (Oliva & Kallenberg 2003, 161; Gebauer, Fleisch & Friedli 2005, 14). Kansainväliset yritykset ovat tällä hetkellä tärkeitä pienille teollistuneille yhteiskunnille, joissa sisämarkkinat ovat pienet ja kypsät, ja tulevaisuudessa näiden yritysten merkitys tulee olemaan vielä tärkeämpi kannatellessaan muuttuvaa yhteiskuntarakennetta. Mitä kehittyneempi talous on, sitä suurempi on palveluiden osuus tuotannosta ja työllisyydestä (Pajarinen, Rouvinen & Ylä-Anttila 2012, 16). Tällaisia yhteiskuntia ovat esimerkiksi Uusi-Seelanti, Israel, Hollanti, Belgia, Tanska, Norja, Ruotsi ja Suomi (Gabrielsson, Gabrielsson & Laanti 2007, 1105; Andersson & Wictor 2003, 249). Ulkomaankauppa on aina ollut erittäin merkityksellistä Suomelle ja palveluiden viennin uskotaan olevan tulevaisuuden kasvutekijä tavaraviennin tilalle (Eloranta, Ranta, Salmi & Ylä-Anttila 2010, 68).

Valmistavassa teollisuudessa ominaista ovat hidas kasvu ja kypsät markkinat, joilla kilpailua on paljon ja itse fyysiset tuotteet eroavat varsin vähän toisistaan. Pysähtyneeksi luonnehditulla valmistavan teollisuuden alalla erityisesti palveluliiketoiminta on täynnä mahdollisuuksia teollisuuden yrityksille (Oliva & Kallenberg 2003, 162; Gao, Yao, Zhu, Sun & Lin 2009, 445). On olemassa teollisia yrityksiä, jotka ovat pelastaneet vaipuvan valmistuksensa siirtymällä palveluliiketoimintaan. Tämä on ollut yrityksille suuri riski siirtyä vakaasta valmistuksesta palveluliiketoimintaan, mutta näkymät puhtaassa laitevalmistuksessa eivät ole olleet valoisat.

Laitevalmistuksen katteet pienenevät ja kilpailu kovenee, koska kuka tahansa pystyy valmistamaan samanlaisia laitteita ja palveluihin siirtyminen on ainoa mahdollisuus jatkaa liiketoimintaa pitkällä aikavälillä ilman hintakilpailua (Neu & Brown 2005, 4; Gebauer ym. 2005, 14; Homburg, Fassnacht, & Guenther 2003, 23; Jacob & Ulaga 2008, 247). Kehittyneiden maiden teollisuuksilla ei ole ollut muuta keinoa vastata kilpailuun, kuin siirtyä itse matalakatteisempaan valmistukseen, tai luotava muita

kilpailuetuja käyttäen hyväkseen palveluita (Martinez, Bastl, Kingston & Evans 2010, 450; Swink, Lightfoot, Peppard, Johnson, Tiwari, Shehab & Baines 2009, 495). Hintakilpailu valmistuksessa päätyy lopulta siihen, että vain muutama iso toimija selviää voittajina ja muut hintakilpailuun lähteneet yritykset lopettavat valmistuksen kannattamattomana.

Teollisten tuotteiden elinkaari on pitkä ja pelkällä laitteiden valmistuksella on mahdollista ansaita vain kerran, kun laite myydään. Teollisissa tuotteissa elinkaari on kymmeniä vuosia ja elinkaaren aikaisista kustannuksista pelkkä ydintuotteen ostaminen voi toimialasta riippuen olla vain 10–30 prosenttia kokonaiskustannuksista. Palveluihin siirtyminen ja laajemman arvoketjun toimittaminen asiakkaalle antaa suuria mahdollisuuksia päästä käsiksi koneen loppuihin elinkaarikustannuksiin (Johansson & Olhager 2004, 309). Perinteisen valmistuksen toimintatavassa asiakas on maksanut tuotetta ostaessaan vain tuotteen tuotekehitys- ja valmistuskustannukset. Laitteen elinkaareen olennaisena osana kuuluvat käyttö- ja tuotetukikustannukset sekä tuotteen poistamisesta aiheutuvat kustannukset. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 20)

Palveluihin käytetyt summat ovat kaksinkertaistuneet Britanniassa viimeisen parin vuosikymmenen aikana. Vuonna 1988 palvelut olivat koko laitteen elinkaaren kustannuksista 12 prosenttia, kun taas ne olivat vuonna 2008 23 prosenttia kokonaiskustannuksista (Ahuja & Khamba 2008, 711). Palvelut ovat nykyään nopeimmin kasvava osa kansainvälistä kauppaa (Grönroos 1999, 290; Javalgi & White 2002, 563; Gao ym. 2009, 435; Turunen 2013, 9) ja teollistuneissa länsimaissa entistä suurempi osa ihmisistä työllistyy palvelusektorille (Neely 2009, 17). Vahvasta kasvusta huolimatta teollistuneissa länsimaissa palvelut ovat silti vain 5–10 prosenttia viennin arvosta (Winsted & Patterson 1998, 294; Helle 2010, 290). Vuonna 2008 Länsi-Eurooppalaisten teollisuusyritysten viennistä 6 prosenttia muodostui palveluista (Dachs, Biege, Borowiecki, Lay, Jäger, & Schartinger, 2014, 14). Edellä mainittua viennin prosenttiosuutta tulkitessa on muistettava maailmantalouden laskusuhdanne kyseisenä ajankohtana.

Vaikka kansainvälinen kauppa ei ole koskaan ollut näin suurta, ei palveluiden kansainvälistyminen ole kasvanut samassa suhteessa kokonaisviennin kasvun kanssa.

Muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta valmistavat yritykset eivät kuitenkaan ole siirtyneet palveluliiketoimintaan, tai eivät ainakaan niin paljon, kuin kirjallisuudessa oletettiin 1990-luvun alussa (Oliva & Kallenberg 2003, 161). Tärkeää teollisuusyrityksille on ymmärtää palveluiden potentiaali niin hyvän rahamääräisen tuoton lähteenä kuin myös perinteisempänä asiakassuhteen ylläpitävänä voimana (Kumar, Markeset & Kumar 2004, 402). Palvelut ovat ainoa tapa erottautua kilpailijoista erityisesti, kun puhutaan teollisen valmistuksen tuotteista, jotka ovat hyvin lähellä toisiaan ja helppo kopioida (Javalgi & White 2002, 564; Neely 2009, 12; Raddats 2011, 332; Turunen 2013, 64).

1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja keskeiset rajaukset

Tutkimuksen lähtökohtana ovat suomalaisen teollisuusyrityksen haasteet kansainvälisessä palveluliiketoiminnassa ja siihen siirtymisessä. Tutkimus nojaa tieteelliseen aineistoon, jonka perusteella on tarkasteltu teollisuuden palveluliiketoimintaa yleisesti ja palveluliiketoimintaa kansainvälisessä ympäristössä. Tutkielman myöhemmässä vaiheessa tarkasteluun lisätään empiirinen aineisto ja pohditaan tutkimuskysymyksiä tapausyrityksen näkökulmasta.

Teollisuusyrityksen palveluliiketoiminta ja jälkimarkkinapalvelut ovat verrattain uusia markkinointitieteen huomiokentässä (Javalgi & White 2002, 563). Vielä 1950-luvulla nämä palvelut koettiin itse fyysisen tuotteen pakollisina lisäosina, joilla vain täydennettiin fyysistä tuotetta ja lisättiin fyysisen tuotteen myyntiä. 1980-luvulla yritykset keskittyivät yhä parantamaan tuotetta ja sen laatua, kunnes 1990-luvulla edelläkävijä yritykset totesivat palveluiden olevan tulevaisuudessa merkittävin tekijä kilpailussa ja erottautumisessa (Smith 1998, 85; Mathieu 2001a, 456). Tätä oivallusta edesauttoi globaalin kilpailun kiristyminen johtuen internetin yleistymisestä ja tietoverkkojen tihentymisestä (Frohlich & Dixon 2001, 541).

Teollisesta valmistuksesta itsessään on paljon tutkimustietoa, mutta näiden yritysten tuottamista palveluista ei niin paljoa, kuin niiden ympärillä käyty keskustelu antaisi ymmärtää (Lovelock 1999, 278). Palveluliiketoimintaa on tutkittu enemmän 1980-luvulta lähtien, mutta silti vain vähän teollisuuden puolelta (Baines, Lightfoot,

Benedettini & Kay 2009, 547). Tutkimus palveluliiketoiminnasta on lisääntynyt, mutta silti nykyaikainen tutkimus pitää palvelut erillään valmistuksesta (Grönroos & Helle 2010, 565). Erityisen vähän kirjallisuutta on teollisuuden muuntautumisesta palveluliiketoimintaan (Jacob & Ulaga 2008, 249; Baines ym. 2009, 555). Tuo vähäinen kirjallisuus on yhtä mieltä siitä, kuinka tuottajien pitäisi liittää palveluitaan ydintuotteisiinsa ja muuntautua kohti palveluliiketoimintaa. Silti kysymykseen keinoista siirtyä palveluihin ei ole muodostettu yksiselitteistä vastausta (Oliva & Kallenberg 2003, 160).

Palveluiden kansainvälistämisestä on vähän tieteellistä tutkimusta, erityisesti, jos vertaa tutkimukseen palveluista yleisellä tasolla. Vaikka palveluiden kasvunopeus on suurta, palveluiden kansainvälistä roolia on tutkittu tieteessä varsin vähän (Winsted & Patterson 1998, 294; Neu & Brown 2008, 233). Kirjallisuudessa on lisäksi hyvin vähän tietoa siitä, minkälaisia palveluita teollisuuden toimijat voivat kaupallistaa, miten näitä palveluita toimitetaan asiakkaalle ja kuinka teollisuuden palveluiden laatu vaikuttaa asiakkaan saamaan lisäarvoon (Kumar ym. 2004, 401; Neely 2008, 103). Maailmassa on vain vähän malleja, kuinka palveluihin pitäisi siirtyä ja konkretia harvoin seuraa näitä malleja (Gebauer ym. 2005, 14).

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kuvata ja analysoida teollisuusyrityksen muuntautumista kansainväliseen palveluliiketoimintaan. Tässä tutkimuksessa on kaksi tutkimuskysymystä. Ne on täsmennetty yhdessä tutkimuksen tapausyrityksen kanssa selkeästi ja päällekkäisyyksiä välttäen.

1. Kuinka teollisuusyritys muuntautuu palveluliiketoimintaan?

2. Miten suomalainen teollisuusyritys tekee palveluliiketoiminnastaan kansainvälistä?

Tutkimusta tehdessä oletetaan lukijan tietävän globalisaation vaikutuksista ihmiskuntaan. Näitä vaikutuksia ovat esimerkiksi tietoverkkojen tihentyminen, tietoliikennenopeuksien kasvu, viestinnän nopeutuminen ja muuttuminen avoimemmaksi, pääomien, työvoiman ja tavaroiden vapaampi liikkuvuus sekä yleisen koulutustason ja tietämyksen nousu (Cavusgil & Knight 2004, 125).

2 TEOLLISUUDESTA KANSAINVÄLISEEN PALVELULIIKETOIMINTAAN

Business-to-business -palveluiden kaupankäynnissä on monia eroja kuluttajakaupan palveluihin. Hollensen (2011, 464) luettelee suurimmiksi eroiksi: lukumäärällisesti vähemmän potentiaalisia asiakkaita ja vähemmän potentiaalisia toimittajia, ammattimaiset ostajat, usein räätälöidyt tuotteet ja palvelut, rahamääräiset kauppasummat ovat isompia, sekä kaupankäyntiin liittyy yleensä monia osapuolia. Tämä kokonaisuudessaan tarkoittaa sitä, että teollisuudessa palveluiden ostamiseen käytetään huomattavasti enemmän harkintaa ja analysointia kuin kuluttajakaupan palveluissa.

Laitteiden elinkaaret ovat teollisuudessa pitkiä ja näin myös elinkaaren aikaisiin palveluihin kiinnitetään entistä enemmän huomiota (Salonen 2011, 683). Tuotteiden elinkaaret pitenevät koko ajan tekniikan kehittyessä, mikä pidentää tuotteen vaihtoväliä ja siten pakottaa valmistajat keksimään uusia palveluita, joita tarjota, kun tuote on yhä käytössä. Investoinnin kokonaissumman rakenne asiakkaalle koko laitteen elinkaaren aikana on muuttunut, sillä elinkaaren pidentyminen on muuttanut kustannusrakennetta kertainvestoinnista harvempaan tuotekeskeiseen kaupankäyntiin, mutta jatkuvaan palveluun. Elinkaaren pidentyminen on näin lisännyt palveluihin käytettävää reaalista rahasummaa (Javalgi & White 2002, 564). Palvelut ovat alkuun pieniä puroja, mutta silti vakaita tulonlähteitä. Tuotteiden käyttöikä pitenee suunnittelun ja valmistuksen kehittyessä, ja on erityisen tärkeä pystyä hyödyntämään koko tuotteen elinkaari aina tuotteen suunnittelusta kierrättämiseen asti (Gebauer ym. 2005, 14).

Koska kilpailu on siirtymässä vääjäämättä tuotannosta palveluihin, on ymmärrettävä tuottaa palvelua, mitä asiakkaat tarvitsevat, sillä muuten joku kilpailijoista keksii tuottaa kyseisen palvelun asiakkaalle (Javalgi & White 2002, 564; Gebauer ym. 2005, 16). Palveluissa on tarjolla parempi taloudellinen tuotto pitkällä aikavälillä, sillä palvelut ovat usein pitkäkestoisempia prosesseja kuin yksittäinen transaktio (Oliva ja Kallenberg 2003, 160). Palveluissa on korkeampi kate kuin teollisesti valmistetussa tuotteessa (Baines ym. 2009, 557) ja palveluiden tarjoama tuotto ei ole yhtä syklistä kuin laitevalmistuksen (Gebauer ym. 2005, 14). Palvelut kestävät paremmin

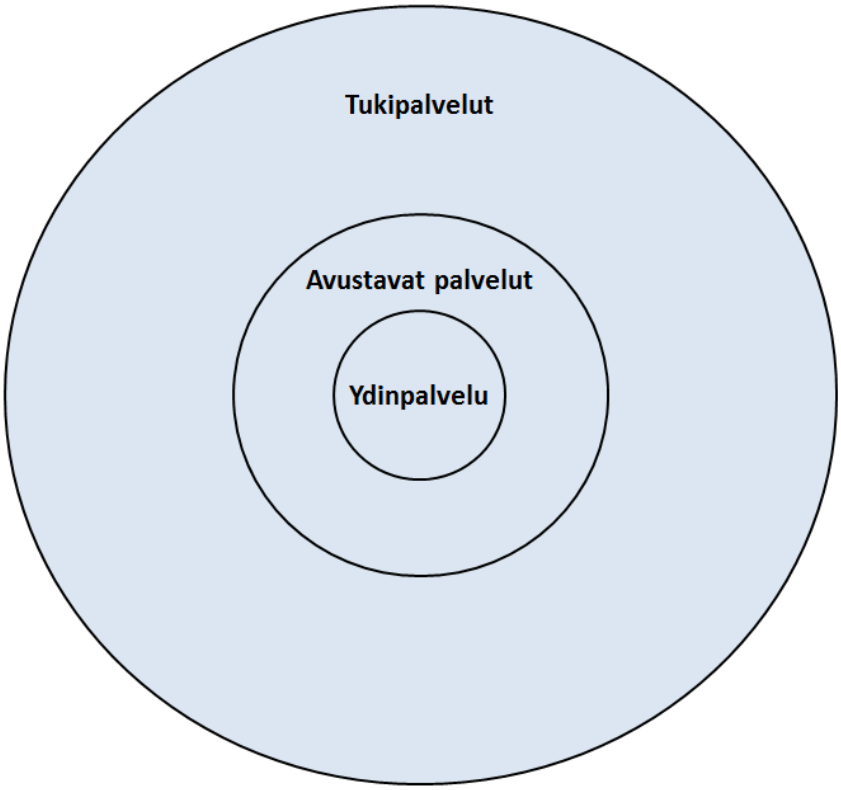
suhdannevaihteluita, sillä uusia investointeja usein siirretään kauemmaksi, jos talouden tilanne on epäselvä, mutta esimerkiksi pakollisia huoltoja ei voida siirtää kauemmaksi, koska nämä vaikuttavat suoraviivaisesti asiakkaan prosessiin. Lisäksi on huomattava, että palveluiden tarjoaminen teollisten tuotteiden laitekaupan välissä lujittaa asiakassuhdetta (Mathieu 2001a, 457). Aiemmin asiakasta tavattiin vain, kun tämä oli aikeissa ostaa uuden tuotteen eli asiakaskontaktien välissä saattoi olla pitkä aika.

Palvelut eivät välttämättä pelasta valmistavaa teollisuutta, mutta näiden yritysten on silti yritettävä siirtyä arvoketjussa hallitsemaan laajempaa kokonaisuutta asiakkaan arvonluontiprosessissa. Nämä palveluiden luomat ainutlaatuisuudet auttavat ja suojaavat yritystä ja tämän tuotteita kovenevassa kilpailussa (Baines ym. 2009, 547). Palveluliiketoiminnan markkinat ovat monitahoiset ja kompleksiset, mutta kääntöpuolena ne tarjoavat suurempia ja laajempia mahdollisuuksia teollisuusyrityksille (Neu & Brown 2008, 246). Teollisille yrityksille palvelut ovat elinehto, sillä globalisaation vahvistuessa hinnalla ja itse teollisella tuotteella ei enää tulevaisuudessa voi kilpailla (Javalgi & White 2002, 577).

2.1 Palveluiden luonne ja valmistava teollisuus

Palvelut eroavat fyysisestä tuotteesta muutamalla keskeisellä tavalla. Palvelu kulutetaan samalla kun se tuotetaan eli sen varastointi on mahdotonta. Laitetta on mahdoton huoltaa ennakkoon, vaan palvelu on toteutettava oikealle hetkellä ja tämä hetki on aina riippuvainen asiakkaasta. Asiakas osallistuu aina palvelun arvonluontoprosessiin, ja palvelua on mahdoton tuottaa ilman että asiakasta on olemassa (Boyt & Harvey 1997, 294). Tämä tarkoittaa asiakkaan mielipidettä suoritettavasta koneen huollosta, sekä myös sitä, että asiakkaan on oltava olemassa. Fyysisen tuotteen voi valmistaa varastoon ilman asiakkaan osallistumista ja tämän fyysisen tuotteen voi myydä varastosta, kun asiakas juuri kyseisen tuotteen haluaa, mutta palveluiden kanssa tämä ei onnistu. Lisäksi palvelu on pidempi prosessi kuin yksittäinen transaktio (Grönroos 2006, 326). Fyysisten tuotteiden kaupassa asiakassuhde ja viestintä asiakkaan kanssa voi olla vain pari minuuttia, mutta palveluissa palveluntuotanto on pidempi prosessi kuin se, että tuote ja maksuväline vaihtavat omistajaa (Hollensen 2011, 91; Turunen 2013, 13).

Palvelut voidaan ryhmitellä kolmeen osaan, jotka on esitelty kuviossa 1. Ydinpalvelu on markkinoilla olon syy, hyllyvalmistajalla tämä on varastointi tai moottorivalmistajalla laivojen liikuttaminen. Tämän jälkeen ydinpalvelua tukevat avustavat palvelut. Avustavat palvelut auttavat ja mahdollistavat ydinpalvelun käytön. Edellistä esimerkkiä voidaan jatkaa toteamalla hyllyjen kokoamisen olevan pakollinen avustava palvelu hyllyvalmistajalle ja moottorivalmistajalle asentamisen. Kolmantena ryhmittelyssä ovat tukipalvelut. Tukipalvelut eivät helpota ydinpalvelun kulutusta, vaan niitä käytetään arvon lisäämiseen tai palvelun erilaistamiseen. Moottorivalmistajan yksi tukipalvelu on moottorin huolto ja hyllyvalmistajan taas varaston tavaravirran suunnittelu. Pääsääntö on, että avustavat palvelut ovat välttämättömiä ja tukipalveluilla luodaan ainutlaatuinen kilpailuetu. (Grönroos 2007, 184)



Kuvio 1. Palveluiden ryhmittely. Mukaillen Grönroos (2007, 187).

Avustavien ja tukipalveluiden erot eivät ole aina selvät ja palvelut menevät usein ristiin. On myös huomattava suuria toimialakohtaisia eroja palveluiden ryhmittelyssä ydin-, avustaviin- ja tukipalveluihin. Tarkoitus on toimialasta riippumatta rakentaa kokonaisuus, jonka jokainen osa tukee toisiaan (Markeset & Kumar 2003, 386). Yksittäisiä palveluita ei enää katsota asiakkaan puolelta pelkkänä pakollisena kuluna,

vaan palveluiden laatua arvioidaan osana elinkaaren investointia (Neely 2008, 105). Tämä entistä tarkempi palveluiden ja kokonaisuuden arviointi vaikuttaa yritysten tarjoamiin tuotteisiin ja palveluihin (Löfsten 1999, 716; Neely 2009, 7).

On myös huomattava teollisen valmistuksen palveluissa, että esimerkiksi suunnittelu, valmistus, kirjanpito, logistiikka, asentaminen ja ohjekirja ovat ydintuotteen avustavia palveluita (Gao ym. 2009, 436). Nämä helpottavat ydintuotteen kuluttamista, mutta eivät juuri tuo lisäarvoa, jolla erottautua kilpailijoista. Avustavien palveluiden on saavutettava tyydyttävä taso, mutta tämän jälkeen, jos näitä avustavia palveluita parantaa lisää, ei se kasvata asiakkaan kokemaa arvoa.

Palveluiden ryhmittelyyn voidaan vielä jakaa kaksi eri ulottuvuutta. Nämä ulottuvuudet ovat kovat ja pehmeät palvelut. Kovat palvelut eivät tarvitse jokahetkistä läsnäoloa, vaan palvelu on olemassa vain kyseisellä hetkellä. Näitä kovia palveluita ovat esimerkiksi huolto, suunnittelu ja koulutus. Pehmeät palvelut perustuvat jokahetkiseen läsnäoloon ja jatkuvaan toimintaan. Tällaisia palveluita ovat esimerkiksi kaasun toimittaminen tai rakennuksen vartiointi. (Grönroos 1999, 292)

2.2 Teollisuuden muuntautuminen palveluliiketoimintaan

Teollisuusyrityksen muuntautumisessa palveluliiketoimintaan on tausta-ajatuksena pidettävä valmistettavan tuotteen elinkaarta (Gebauer, Friedli, & Fleisch, 2006, 374). Laitteen elinkaaret ovat pitkiä ja jokaisessa elinkaaren vaiheessa on mahdollisuus ansaita palveluilla. Kaikista parhaan taloudellisen tuoton saa ottamalla haltuun mahdollisimman suuren osan tuosta elinkaaresta (Gao ym. 2009, 436; Oliva & Kallenberg 2003, 162). Nykyään valmistavassa teollisuudessa on entistä vähemmän ihmisiä töissä, mutta enemmän teknisiä koneita, joihin on sitoutunut suuria pääomia. Näiden koneiden ylläpidon takia palvelut ovat tärkeitä ja palveluihin voidaan panostaa taloudellisesti enemmän, koska suunnittelemattomat ja suunnitellut katkot nykyajan hiotuissa prosesseissa maksavat todella paljon asiakkaalle. Automaation lisääntyminen on tarkoittanut, että ylläpitäviin palveluihin tulee keskittyä entistä enemmän automaation seisonta-aikojen (*down-time*) ollessa kalliita (Löfsten 1999, 716). Energia, raaka-aineet ja työvoima maksavat entistä enemmän. Siksi palveluiden avulla pitäisi

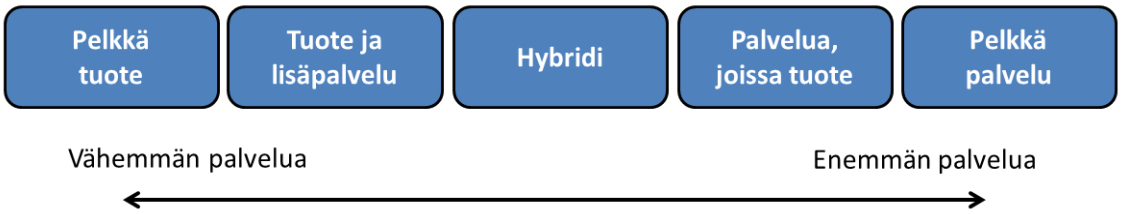
saada pienemmillä kustannuksilla vanhoista koneista enemmän tuloksia (Garg & Deshmukh 2006, 205). Myös luonnonvarat kuluvat vääjäämättä nostaen käyttökustannuksia. Siksi elinkaaren jatkamista tukevat myös ympäristö- ja yritysvastuukysymykset (Turunen 2013, 9).

Elinkaaren tukemisen lisäksi toinen kantava teema teollisuuden muuntautumisessa palveluliiketoimintaan on asiakkaan laajamittaisen arvonluontiprosessin ymmärtäminen (Grönroos 2006, 325). Eniten asiakasta sitouttaa kokonaisvaltainen palvelu, jossa mahdollisimman suuri osa asiakkaan arvonluontiprosessia otetaan omaan tuotantoon ja tarjotaan palveluna asiakkaalle (Ahuja & Khamba 2008, 747; Homburg ym. 2003, 41). Paras kilpailuetu palveluille on, jos ne pystyvät parantamaan asiakkaan liiketoimintaa kokonaisuudessaan, eivätkä vain yhtä osaa, johon ydintuote on tarkoitettu (Murthy, Atrens, & Eccleston 2002, 294). Palveluliiketoimintaan siirtyminen jatkuu ajattelusta, jossa palvelut olivat vain fyysisen tuotteen lisä (*add-on*) siihen, että fyysinen tuote itsessään on vain pieni osa siinä prosessissa, mitä asiakkaalle suoritetaan. Pääsääntö on, että perimmiltään asiakasta ei kiinnosta fyysinen tuote, vaan se voi olla laadultaan ja toiminnallisuuksiltaan mitä vain, kunhan asiakkaan prosessi toimii halutulla tavalla (Baines ym. 2009, 556). Palvelut eivät saa olla vain ydinpalvelun lisäosia, vaan siirtymällä pidemmälle palveluliiketoimintaan luodaan yritykselle kilpailuetua, jota on vaikea muiden toimijoiden saavuttaa (Gebauer 2008, 279; Gremyr, Lörberg, & Witell 2010, 161).

Luotettavuuden merkitys on erilainen eri toimialoilla. Siksi on tarjottava erilaisia palvelukokonaisuuksia ottaen huomioon asiakkaan liiketoiminta ja sen tarpeet (Kumar ym. 2004, 409). Tällaisia toimialoja ovat esimerkiksi ilmailuteollisuus ja terveydenhuolto, joissa palveluprosessit esimerkiksi lentokoneiden huollossa tai pelkästään puhtaan hapen toimittamisessa sairaalaan ovat tarkkoja ja pienetkin virheet näissä palveluprosesseissa saattavat olla hengenvaarallisia sadoille ihmisille (Oliva & Kallenberg 2003, 162). Tämän ei saa antaa olla esteenä palveluiden toimittamiselle, vaan luotettavuuden merkitys palveluissa tarkoittaa entistä enemmän mahdollisuuksia teollisuusyrityksille. Tällaisissa tapauksissa asiakas hyvin mielellään antaa osia omasta arvonluontiprosessistaan kumppanin hoidettavaksi, kun tämä kumppani on todistanut pystyvänsä toimittamaan riittävää palvelua.

2.2.1 Palvelutarjoama ja palveluiden syvyys

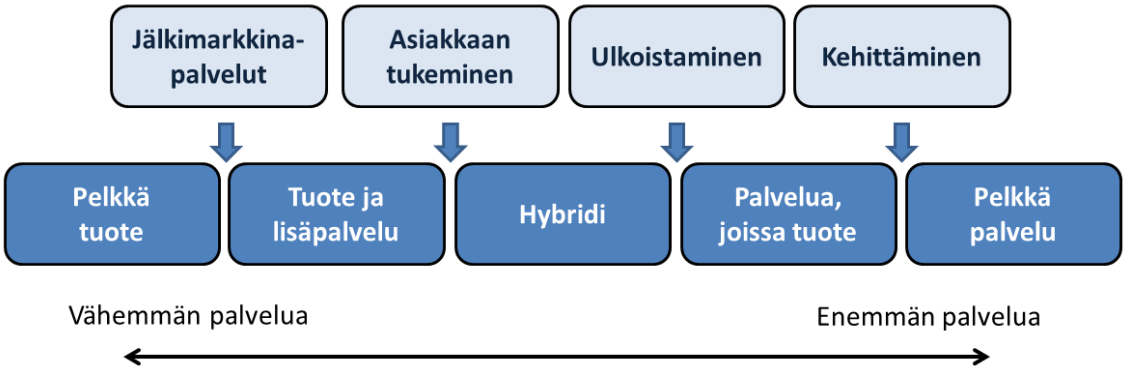
Perinteisemmän ajattelun mukaan yritykselle on erilaisia tapoja asemoitua palvelu- tai tuoteorientoituneeksi yritykseksi. Kuviossa 2 on esitelty lineaarisesti yrityksen mahdollisuudet asemoitua joko tuote- tai palvelukeskeiseksi organisaatioksi (Kotler & Keller 2009, *387–388)*. Yritys voi lisätä palveluita kokonaisratkaisuunsa. Tämä määrittää yrityksen sijainnin janalla. Mitä tuotekeskeisempää yrityksen toiminta on, sitä enemmän se sijoittuu vasemmalle, kun taas puhtaasti palvelukeskeinen organisaatio sijoittuu oikeaan reunaan. Vasemmassa reunassa oleva yritys tarjoaa pelkkää tuotetta ja siirtyessään oikealle yritys lisää tarjoamaansa joitakin lisäpalveluita. Tarjoaman ollessa hybridi ratkaisut ovat monipuolisia, joihin liittyy tuote, lisäpalvelut ja asiakkaan suorittama itsepalvelu (Raddats 2011, 334). Palveluiden osuus kasvaa oikealle siirryttäessä siten, että fyysinen ydintuote ja sen keskeisyys tarjoamassa vähenee ja keskitytään toimittamaan palvelua, jossa ydintuote on osana kokonaisratkaisua tai viimeisessä vaiheessa pelkkään palveluun, jossa loppuasiakas ei välttämättä edes tiedä tai ole kiinnostunut fyysisestä tuotteesta (Gebauer & Fleisch 2005, 76; Grönroos 2006, 326). Nykyään menestyäkseen kilpailussa on teollisuusyrityksen siirryttävä Kotler & Kellerin mallissa mahdollisimman oikealle kohti kokonaispalvelua (Brax 2005, 144).



Kuvio 2. Palvelutarjoama (service mix). Mukaillen Kotler & Keller (2009, 387–388).

Palveluiden syvyyttä voidaan kuvata neljällä eri tasolla. Nämä syvyydet on esitetty kuviossa 3, jossa on kuvattuna kuviossa 2 esitelty palvelutarjoaman jana. Siihen on lisätty neljä palveluliiketoiminnan tasoa, jotka syvenevät mitä enemmän janalla siirrytään oikealle. Jälkimarkkinapalvelut, kuten varaosien myynti valmistettuun tuotteeseen, ovat yksinkertaisimpia fyysiseen tuotteeseen lisättäviä palveluita. Asiakkaan tukeminen syventää palveluita ja tällä tarkoitetaan esimerkiksi asiakkaan neuvontaa puhelimitse tai koulutusta tuotteen käyttöön. Ulkoistaminen tarkoittaa

asiakkaan arvonluontiketjun yhden osan haltuunottoa, jossa asiakas antaa tietyn osan prosessista toteutettavaksi. Tällainen voi olla esimerkiksi huoltamoilla olevan autopesun tuottaminen huoltamoyrittäjän puolesta, kun aiemmin teollinen yritys on valmistanut pelkästään suuret pesulaitteet asiakkaan käytettäväksi. Kaikista syvin palveluliiketoiminnan vaihe on kehittäminen, jossa asiakkaan arvonluontiprosessia tarkastellaan kokonaisuutena, eikä enää toimiteta yhtä osaa tuohon prosessiin, vaan keskitytään koko arvonluontiprosessin kehittämiseen. Palvelun ollessa näin syvää on kyseessä yleensä strateginen kumppanuus, jossa yhdessä asiakkaan kanssa huolehditaan koko arvonmuodostuksesta aina asiakkaan omasta uusasiakashankinnasta prosessin kaikkien osien kautta loppuasiakkaan kokemaan arvoon ja tämän palvelemiseen. (Gebauer 2008, 278; Mathieu 2001a, 453; Swink yms 2009, 499)



Kuvio 3. Laajennettu palvelutarjoama. Mukaillen Gebauer (2008, 278), Swink yms. (2009, 499) ja Mathieu (2001a, 453).

Vaikka teollisuusyritys ei haluaisikaan muuntautua täysin palveluorganisaatioksi, niin silti joidenkin avustavien palveluiden ja tukipalveluiden tarjoaminen yksittäisten transaktioiden eli tuotteiden myynnin, välillä pitää asiakkaan sidoksissa yritykseen (Markeset & Kumar 2003, 376). Tämä sitoutuminen myös edesauttaa valintaa, että seuraavan investoinnin tehdessään asiakas todennäköisemmin valitsee kyseisen yrityksen tuotteen uudestaan (Smith 1998, 90). Pieni palveluiden lisääminen yrityksen tarjoamaan lisäksi tasapainottaa kassavirran lähteitä (Salonen 2011, 684). Näin yritys ei ole riippuvainen pelkästään fyysisten tuotteiden myynnistä, joka saattaa heilua paljon talouden suhdanteiden mukaan.

2.2.2 Kaksi erilaista polkua siirtyä palveluliiketoimintaan

Teollisuusyrityksen muuntautuminen palveluliiketoimintaan on mahdollista, kun siirrytään oman fyysisen tuotteen valmistamisesta kokonaisen prosessin haltuunottamiseen asiakkaan arvonluontiprosessissa ja tämän jälkeen laajennetaan omaa osuutta asiakkaan arvoketjusta ylös- ja alaspäin (Brax 2005, 145; Sawhney, Balasubramanian & Krishnan 2004, 37; Raddats 2011, 333). Tärkeintä on tukea asiakkaan prosessia ja mitä tärkeämpi osa tämä on asiakkaan koko arvonluontiprosessia, sen parempi (Grönroos & Helle 2010, 584). On tapauksia, joissa valmistukseen keskittynyt yritys on jopa luopunut valmistuksesta täysin ja keskittyy nykyään pelkästään palveluihin ilman, että heidän aiempi fyysinen tuote on ydinpalveluna tai edes mukana heidän toteuttamassa palvelussaan (Turunen 2013, 9).

Muutospolku B

	Tuotepalvelut	**Asiakkaan liiketoimintaprosesseihin orientoituneet palvelut**
Transaktionaaliset palvelut (kertaluontoiset palvelut)	*Transaktionaaliset tuotepalvelut* Dokumentointi Kuljetus asiakkaalle Asennus Tuotteeseen liittyvä koulutus Help desk Määräaikaistarkastukset Korjaus, varaosat Tuotepäivitykset Kunnostus Kierrätys, laitteen purkaminen	*Teollisuuden transakationaaliset asiantuntijapalvelut* Prosessin muuttaminen ja kehittäminen (testaaminen, optimointi, simulointi) Prosesseihin liittyvä T&K Varaosien hallinta Prosesseihin liittyvä koulutus ja konsultointi Liiketoimintaan liittyvä koulutus ja konsultointi
Muutospolku A **Asiakassuhdepohjaiset palvelut** (jatkuvaluontoiset palvelut)	*Jatkuvat laitteiden ylläpitopalvelut* Ennaltaehkäisevä ylläpito Laitteen tilan tarkkailu Varaosien hallinta Täyden huollon sopimukset	*Kokonaisvaltainen asiakkaan operaatioden hoitaminen* Asiakkaan koko ylläpidon kokonais-valtainen hallinta Asiakkaan operaatioiden kokonais-valtainen hallinta

Kuvio 4. Muutospolut kohti palveluliiketoimintaa. Mukaillen Oliva & Kallenberg (2003, 168) ja Ojasalo & Ojasalo (2008, 39).

Kun teollisuusyritys tuottaa ja tarjoaa kertaluontoisia palveluita on tästä kaksi mahdollista muutospolkua siirtyä kohti puhdasta palveluliiketoimintaa. Nämä muutospolut A ja B on esitelty kuviossa 4. Kertaluontoiset palvelut voidaan nähdä avustavina palveluina, jotka eivät juuri tuo kilpailuetua yritykselle, mutta joiden on oltava tietyllä tasolla, jotta ydinpalvelun kuluttaminen olisi asiakkaalle mahdollista. Näin ollen pelkästään kertaluontoisilla palveluilla on todella vaikea erottautua kilpailijoista, vaikka nämä palvelut usein luovat ylimääräistä kassavirtaa pelkän teollisen valmistuksen rinnalle (Turunen 2013, 11).

Muutospolku A muuttaa asiakkaan kanssa tapahtuvan kanssakäymisen luonnetta kertaluontoisesta asiakassuhdepohjaiseksi eli jatkuvaluontoiseksi (Oliva & Kallenberg 2003, 165). Tämä muutos näkyy muun muassa siinä, miten palvelu hinnoitellaan. Kertaluontoisessa kanssakäymisessä jokaisella palvelukerralla laskutetaan kyseisestä palvelusta, käytetyistä varaosista tai työajasta. Asiakassuhteisiin pohjautuvassa yhteistyössä tietylle aikajaksolle voidaan sopia kiinteä hinta, joka kattaa kaikki kyseisenä ajanjaksona asiakkaalle tehtävät palvelut. Tuotepalvelujen tapauksessa syy sille, miksi yritys haluaa siirtyä kertaluontoisesta toiminnasta jatkuvaluontoiseen, on usein siinä, että kun palveluorganisaatio on luotu, se edustaa teollisuuspalvelua tuottavalle yritykselle kiinteätä kustannusta ja näin ollen palveluorganisaation kapasiteetin käyttöaste muodostuu kannattavuuden kannalta kriittiseksi tekijäksi. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 38; Swink ym. 2009, 506)

Yksinkertaisista ja toisistaan erillisistä palveluista muodostetaan kokonaisuuksia ja näistä tehdään pitkäaikaisia palvelusopimuksia. Pitkäaikainen palvelusopimus vähentää vaihtelua ja on helpommin ennustettavissa sekä mahdollistaa tehokkaamman palveluorganisaation käytön. Tällainen muutos on usein perusteltava asiakkaalle taloudellisten laskelmien perusteella. Asiakkaan saaman arvon on oltava suurempi kuin yksittäisten erikseen tilattavien palveluiden arvo olisi. Yksinkertaisista varaosien myynnistä, tuotteen huollosta ja korjauksista tämä tarkoittaa siirtymistä ennaltaehkäisevään ylläpitoon tai esimerkiksi varaosien hallintaan asiakkaan puolesta. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 38; Swink ym. 2009, 506)

Muutospolku B muuttaa painopisteen fyysisen tuotteen tehokkuudesta ja kertaluontoisista palveluista asiakkaan prosessin tehokkuuteen ja vaikuttavuuteen (Oliva

& Kallenberg 2003, 165). Tällöin fyysisestä tuotteesta tulee vain osa arvotarjoamaa ilman, että se on enää kokonaispalvelun keskipiste. Teollisuusyrityksen painopiste muuttuu laitevalmistuksesta kokonaisvaltaiseen ratkaisun tuottamiseen, jotka toteutetaan erilaisilla asiantuntijapalveluilla (Ojasalo & Ojasalo 2008, 38). Tässä muutospolussa ydin on tarjota omaa tietämystä asiakkaan käyttöön ja myöhemmin ottaa asiakkaan arvonluontiprosessin muita osia yksitellen hallintaan.

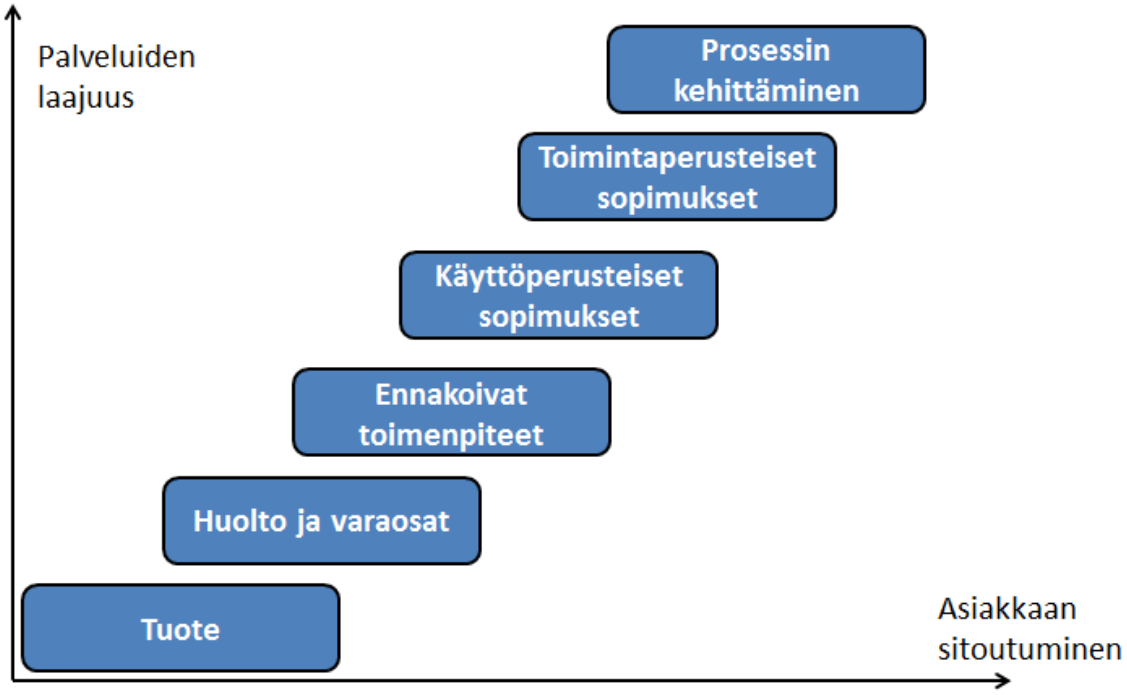
Jotta teollisuusyritys muuntautuu palveluyritykseksi, on sen käytävä läpi molemmat muutospolut, jonka jälkeen yrityksellä on hallussaan kokonaisvaltainen asiakkaan operaatioiden hoitaminen. Kysymykseen kumpaa muutospolkua pitäisi ensiksi lähteä toteuttamaan, ei ole oikeaa eikä väärää vastausta, vaikka suositellumpaa ja selkeämpää on toteuttaa ensiksi muutospolku A ja tämän jälkeen muutospolku B. Tärkeintä on, että lopulta on toteutettu molemmat muutospolut vuorotellen (Ojasalo & Ojasalo 2008, 40). On huomattava, että molempien muutospolkujen A ja B yhtäaikainen suorittaminen ei ole suositeltavaa, jos ylipäätänsä mahdollistakaan. Tapaukset, joissa yritykset ovat lähteneet toteuttamaan molempia muutospolkuja, ovat usein kaatuneet resurssien puutteeseen ja muutosjohtamisen myötä tulevan epäselvän kokonaisuuden hallinnan vaikeuteen (Dachs ym. 2014, 7).

Markkinatilanteella ei tutkimuksissa ole ollut suurta merkitystä palveluliiketoimintaan siirtymisessä (Neu & Brown 2005, 5). Palveluiden kysyntä on vakaampaa, eikä niin suhdanneherkkää kuin fyysisten tuotteiden ja tämä helpottaa palveluliiketoiminnan ennustettavuutta ja johtamista. Markkinatilanteen puolesta on aina oikea hetki siirtyä kohti palveluliiketoimintaa, eikä yrityksen tarvitse etsiä tai odottaa sopivaa tilaisuutta muutospolkujen toteuttamiseen (Turunen 2013, 61).

2.2.3 Askeleet kohti palveluliiketoimintaa

Lähdettäessä muodostamaan muutospoluista A ja B yhtä selkeää kokonaisuutta palveluiden laajuuden lisäämisessä, ja toisaalta myös asiakkaan sitoutumisen kasvattamisessa, muodostetaan kuusi askelta. Nämä kuusi askelta on esitelty kuviossa 5 ja ne ovat tuote, huolto ja varaosat, ennakoivat toimenpiteet, käyttöperusteiset sopimukset, toimintaperusteiset sopimukset ja prosessin kehittäminen. Yrityksen

päivittäisen toiminnan kannalta on hyvä kehittää palveluita ja ottaa ensimmäisiä askeleita erillään fyysisten tuotteiden valmistuksesta, mutta lopulta nämä kaksi osa-aluetta tulisi yhdistää viimeistään neljännessä askeleessa, jotta voidaan muuntautua lopullisesti palveluorganisaatioksi (Grönroos & Helle 2010, 565).



Kuvio 5. Muuntautumisen askeleet tuotekeskeisyydestä palvelukeskeisyyteen. Mukaillen Oliva & Kallenberg (2003, 165), Ojasalo & Ojasalo (2008, 30), Ahuja & Khamba (2008, 730) ja Brax (2005, 146).

Tuote tai ydinpalvelu on jo olemassa teollisuusyrityksissä ja tuotteella voi olla hyvin pitkä historia ja vakaa tekninen pohja. Tuotteen tapauksessa yritykset ovat aiemmin kilpailleet sen teknisellä laadulla ja suorituskyvyllä, sekä näitä ominaisuuksia on pyritty kehittämään lähtien suunnittelupöydältä ja päätyen tehokkaaseen valmistukseen. Tärkeintä on ollut tuotteen tekninen laatu ja kustannustehokkuus, niin omassa valmistuksessa kuin myös loppuasiakkaan käytössä. Pakolliset avustavat palvelut, kuten esimerkiksi kuljetus ja asennus sekä valmistavan teollisuuden tuotteissa useimmiten myös käyttöönotto, ovat kuuluneet tarjoamaan, eikä niistä välttämättä ole pystytty pyytämään asiakkaalta lisähintaa. (Grönroos 1999, 119; Spring & Araujo 2013, 77)

Huolto ja varaosat ovat teollisuusyrityksen palveluliiketoiminnassa eniten tutkittu osa-alue johtuen siitä, että ne ovat kaikista selkein ja yksinkertaisin palvelu lisättäväksi teollisuusyrityksen palveluvalikoimaan. Tässä askeleessa lisätään palveluja asiakkaan arvoketjuun ja tuetaan asiakkaan arvonluontiprosessia hyvin yksinkertaisella tavalla tarjoten huoltoa ja varaosia aina, kun asiakas näitä erikseen pyytää tai tilaa (Brax 2005, 145). Tämä tarkoittaa sitä, että asiakas omistaa tuotteen itse ja käyttää sitä itsenäisesti toiminnassaan, sekä tilaa varaosat ja tekee tuotteen tarvitsemat huollot itse tai tilaa huollon palveluntoimittajalta (Gao ym. 2009, 437). Huollot voi olla tilattu ajoissa etukäteen tai huollon tarve voi myös tulla yllättäen tuotteen rikkoutumisen takia (Kumar ym. 2004, 403). Molemmissa tapauksissa huollon tarjoajan on tunnettava tuote ja pystyttävä tarjoamaan siihen sopivaa teknistä asiantuntemusta ja ylläpitoa. Valmistavan teollisuuden tuotteiden huollossa useimmiten luotetaan alkuperäiseen valmistajaan, koska heillä on paras asiantuntemus teknisestä tuotteestaan, mutta tämä ei kuitenkaan päde kaikkiin teollisen valmistuksen toimialoihin (Baines ym. 2009, 560).

Huolto ja varaosamyynti voidaan olettaa teollisen valmistuksen tuotteissa pakollisiksi avustaviksi palveluiksi eli näillä palveluilla ei saavuteta merkittävää kilpailuetua ja ominaista näille palveluille ovat pienet tulovirrat (Kumar ym. 2004, 400; Baines ym. 2009, 555; Mathieu 2001a, 452). Myös kynnys vaihtaa varaosien toimittajaa tai huollon suorittajaa ei välttämättä ole kovin korkea, sillä varaosat ja yksinkertaiset huollot on helppo kopioida kilpailijan toimesta ja tarjota kustannustehokkaampaan hintaan (Gebauer 2008, 287). Esimerkkinä voidaan pitää vaikkapa autokorjaamoja, joiden joukossa on tarjolla alkuperäisen autovalmistajan valtuuttamia huoltamoita ja joiden vieressä on kilpailevan yrityksen huoltopalvelu. Sama esimerkki pätee myös auton varaosiin, joissa on tarjolla alkuperäisiä valmistajan varaosia ja kilpailevan valmistajan varaosia.

Tärkeää on olla huollon ja varaosien tarjoajana kustannuksiltaan edullinen, sekä myös asiakkaan helposti saavutettavissa. Monessa tapauksessa huolto saatetaan tilata siltä toimijalta, joka pystyy sen ensimmäisenä ja nopeimmin suorittamaan mahdollisimmin vähin vaikutuksin asiakkaan prosessiin. Huollon ja varaosien laadulla ei ole merkitystä sen jälkeen, kun ne ovat saavuttaneet riittävän tason, ja tämän tason jälkeen varaosien

laadun tai huollon laadun parantamisella ei ole vaikutusta niiden kysyntään (Grönroos 2007, 113). Usein tuotteet myös suunnitellaan sellaiseksi, että ne vaativat mahdollisimman vähän huoltoa, ja tämä myös vähentää huollon ja varaosien kysyntää sekä siten palveluista saatavaa tuottoa (Ahuja & Khamba 2008, 713; Panesar & Markeset 2008, 178).

Jos teollisuusyritys haluaa keskittyä palveluissa huoltoon tai varaosiin, on sen oltava näissä kustannustehokas. Yrityksen ei tule toimittaa varaosia ja huoltoa kaikkiin mahdollisiin tuotteisiin markkinoilla, vaan on valittava yksi alue ja tällä valitulla alueella on tarjottava todella syvällistä asiantuntemusta. Tästä voidaan pitää esimerkkinä huollon ja varaosien tarjoamista laivan moottoreihin, missä palvelun tarjoajan on oltava kyseisessä moottoreiden kategoriassa edullinen, kattava ja asiantunteva. Varaosia ja huoltoa ei tule missään tapauksessa sitoa tuotteen myyntiin tässä vaiheessa muuntautumista palveluliiketoimintaan, vaan nämä palvelut myydään erikseen, ilman vaikutusta alkuperäisen tuotteen hintaan ja taloudelliseen tuottoon. (Gebauer 2008, 287; Spring & Araujo 2013, 77) Pitkällä tähtäimellä yrityksen on tarjottava jotain enemmän kuin pelkästään varaosia ja huoltoa, jos yritys haluaa saavuttaa aitoa kilpailuetua (Oliva & Kallenberg 2003, 164).

Ennakoivat toimenpiteet on kolmas askel siirryttäessä kohti kokonaisvaltaista palveluliiketoimintaa. Tämä askel on selkeä jatkumo varaosien ja huollon tarjoamiselle, missä siirrytään kertaluontoisesta varaosien ja huollon tarjoamisesta jatkuvaluotoiseen palveluun eli yksinkertaistettuna suoritetaan jo myydyn tuotteen ylläpito asiakkaan puolesta ja varmistetaan näin, että asiakkaalla on aina käyttökuntoinen tuote (Brax 2005, 145). Ennakoivat toimenpiteet perustuvat aikatauluun ja suunniteltuun ylläpitoon. Niiden tarkoitus on estää tuotteen odottamattomat seisonta-ajat (*unexpected down-time*) eli toimittaa varaosia ja huoltoa aikataulutetusti (Kumar & Kumar 2004, 314). Tällaisia aikataulutettuja ja suunniteltuja ennaltaehkäisevän ylläpidon toimenpiteitä ovat esimerkiksi öljynvaihto, suodattimen vaihto ja kuluvien osien vaihto.

Palvelut ovat tässä askeleessa jo räätälöityjä, ja jokainen palvelun osa-alue suoritetaan asiakkaan kanssa tehdyn suunnitelman mukaan hinnan ollessa usein kiinteä ja kattaessaan kaikki toimenpiteet huolimatta niiden laajuudesta (Gebauer 2008, 279–289). Yleensä tällaiset ennakoivat toimenpiteet sovitaan jatkuvaksi palveluprosessiksi, jossa

asiakas ulkoistaa tuotteen käyttökunnossapidon palvelun toimittajalle, ja yleensä tällaiset huoltosopimukset tehdään jo ydinpalvelua myytäessä (Kumar ym. 2004, 403). Palveluiden tuottamiskapasiteetin mitoittaminen ja ennakointi on helpompaa huoltosopimusten ollessa jatkuvaluontoisia (Ojasalo & Ojasalo 2008, 38). Tämän kolmannen askeleen jälkeen kaikki tuotteen elinkaaren vaatimat toiminnot pystytään toteuttamaan palveluna asiakkaalle, sekä on mahdollista ottaa seuraava askel kohti palvelukeskeisyyttä (Gebauer ym. 2005, 18).

Kyseessä on huollon ja varaosien tapaan pieni tulovirta, mutta huoltosopimusten ollessa jatkuvaluontoisia ovat kyseiset tulovirrat helpommin ennustettavissa (Löfsten 1999, 729). Tulovirran reaaliset katteet saattavat vaihdella ajankohdan mukaan, sillä tuotteen tarvitsemat palvelut vaihtelevat, vaikka tulovirta pysyy vakiona. On monia eri tapoja sopia huoltosopimuksissa ennakoivista toimenpiteistä. Yhtäläistä kaikille on, että tuotteen tarvittavat osien vaihdot sekä huollot siirtyvät palveluntoimittajalle, ja tämä tekee tuotteen jatkuvan valvonnan tärkeäksi (Baines ym. 2009, 560; Ahuja & Khamba 2008, 713). Valvonta voidaan toteuttaa esimerkiksi säännöllisin tarkastuksin tai tietoverkkoja hyödyntämällä, kunhan ydintuotteen tilan muutokset huomataan ja niihin pystytään reagoimaan huoltosopimuksessa määritetyllä tavalla.

Käyttöperusteiset sopimukset tarkoittavat seuraavaa askelta, jossa ennakoivien toimenpiteiden lisänä muutos on ydintuotteen omistussuhteessa. Edellisessä askeleessa asiakkaalla oli aina hallussaan käyttökuntoinen tuote, mutta tässä askeleessa tuote ei ole enää asiakkaan, vaan palveluntarjoajan omaisuutta, joka on yleensä tuotteen alkuperäinen valmistaja (Gao ym. 2009, 437). Tulovirta on määritelty usein aikaperusteisesti ja asiakas maksaa yleensä kiinteää maksua. Yksinkertainen tapa on vuokraus tai liisaus (*leasing*), missä asiakas maksaa ennalta sovittua hintaa esimerkiksi vuoden käyttöoikeudesta tuotteeseen palveluntarjoajan taatessa tuotteen käyttökuntoisuus huoltoineen ja varaosineen (Gebauer 2008, 280).

Tästä on mahdollista muodostaa monia erilaisia käyttöperusteisia sopimuksia, mutta yhtenäistä näille kaikille sopimuksille on pääomien vapautuminen asiakkaalta ja palvelun toimittajan taloudellisen riskin kasvaminen (Löfsten 1999, 729; Gebauer & Fleisch 2005, 77). Jokaisessa käyttöperusteisessa sopimusmallissa asiakas saa

käyttöönsä toimintakuntoisen tuotteen, mutta vastuu tuotteen käytöstä ja tuloksista on yhä asiakkaalla itsellään. Tässä askeleessa tärkeäksi nousee asiakkaan puolella olevien tuotteen käyttäjien jatkuva koulutus ja neuvonta (Baines ym. 2009, 560). Koulutus ja neuvonta, asiakkaan oman tuottavuuden kasvun lisäksi, vähentävät palveluntarjoajan huoltokustannuksia pitkällä aikavälillä, kun tuotetta käytetään palveluntarjoajan haluamalla tavalla.

Toimintaperusteiset sopimukset on viides askel, joka eroaa edellisestä askeleesta merkittävästi. Tässä askeleessa alkuperäinen ydintuote on yhä palveluntarjoajan omaisuutta, mutta tämä palveluntarjoaja myös vastaa sen käytöstä. Näin arvonluontiprosessin osa on kokonaan palveluntarjoajan hallinnassa, eikä arvonluontoprosessin osa välttämättä enää tapahdu asiakkaan läheisyydessä. Askeleessa asiakas ei välttämättä edes tiedä tai ei ole kiinnostunut ydintuotteesta, vaan asiakkaalle tärkeintä on, että prosessin lopputuote on asiakkaan haluaman kaltainen (Gao ym. 2009, 437). Tällainen arvonluontiprosessin osan ulkoistaminen on asiakkaalle helppoa, koska asiakas voi yksinkertaisesti katsoa pelkästään hinta-tuotos -suhdetta (Spring & Araujo 2013, 77). Kun aiemmissa askeleissa asiakas on itse käyttänyt tuotetta arvonluontiprosessissaan, niin tässä askeleessa tuotteen kaikista toiminnoista eli myös käytöstä, vastaa palveluntarjoaja, ja asiakas vastaanottaa vain sitä lopputuotetta mitä haluaa. Asiakkaan taloudellinen riski on koko ajan matalampi, mutta silti sitoutuminen palveluntarjoajaan on vahvempaa ja luottamuksen merkitys on tässä askeleessa tärkeämpää kuin aiemmissa askeleissa (Gebauer 2008, 280; Reen 2014, 109).

Tällainen toimintaperusteinen sopimus voi koskea esimerkiksi varastointia, missä aiemmin varastojärjestelmiä teollisesti valmistanut yritys tarjoaa asiakkaalle fyysisten hyllyjen ja trukkien sijaan varastointia palveluna. Palveluntarjoaja vastaa kyseisessä esimerkissä tällöin kaikesta toiminnoista arvonluontiprosessissa aina trukkien huollosta sekä tavaran vastaanotosta säilytykseen ja edelleen lähettämiseen. Tällaisessa tapauksessa palveluntarjoajalle on taloudellisesti kannattavaa saada haltuunsa mahdollisimman monta toimintaperusteista sopimusta, jotta se voi omissa operaatioissaan optimoida monen samanlaisen palvelun tuottamisen (Brax 2005, 144). Esimerkkinä tästä toimii isot varastokeskukset, joissa palveluntarjoaja suorittaa monen asiakkaan arvonluontiprosessia samoissa toimitiloissa. Vaikka palvelu suoritettaisiin

asiakkaan toimipisteessä tai fyysisesti osana asiakkaan muuta arvonluontiprosessia, on toimintaperusteisen sopimuksen ydintarkoitus ottaa koko arvonluontiprosessin osa asiakkaalta palveluntarjoajan suoritettavaksi ja toimittaa asiakkaalle vain palvelun lopputuotetta (Kumar ym. 2004, 403).

Prosessin kehittäminen on viimeinen askel palvelukeskeisyyteen muuntautumisessa ja tässä viimeisessä askeleessa tarjotaan asiakkaalle toimintaperusteisten sopimusten lisäksi koko tämän arvonluontiprosessin kehittämispalveluita. Tarkoitus on kehittää asiakkaan koko arvonluontiprosessia, eikä vain aiemmassa askeleessa olleen arvonluontiprosessin osaa. Mitä syvemmälle kohti palvelukeskeisyyttä siirrytään ja mitä enemmän toiminta muistuttaa prosessin kehittämistä, on kyseessä selvemmin arvon yhteisluonti asiakkaan kanssa (Helle 2010, 7; Windahl ym. 2004, 227). Kyseessä on asiakassuhteen sijaan strateginen kumppanuus, jossa asiakkaan ja palveluntoimittajan menestyminen kiinnostavat molempia osapuolia (Gebauer 2008, 282). Tämä arvon yhteisluonti ja strateginen kumppanuus myös säilyttävät palveluntarjoajalla vakaamman kassavirran (Baines ym. 2009, 563; Vargo & Lusch 2008, 258).

Alimmissa askeleissa palveluntarjoaja ja asiakas eivät tehneet mitään yhdessä ja viestintää oli varsin vähän. Yksinkertaisimmillaan asiakas osti tuotteen ja ehkä joskus tilasi varaosia, mutta muuten viestintä asiakkaan kanssa oli melkein olematonta. Prosessin kehittämisen ollessa kyseessä yhteydenpito on hyvin vahvaa asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä. Tällöin asiakas on mukana prosessissa kokonaispalvelun suunnittelusta lähtien (Martinez ym. 2010, 451). Asiakkaan arvonluontiprosessia kehitetään kokonaisvaltaisesti entistä paremmaksi, eikä keskitytä pelkästään pieneen osaan arvonluontiprosessia, jossa teollisesti valmistettu tuote oli aiemmin vain asiakkaan omaan käyttöön tarkoitettu ratkaisu (Ahuja & Khamba 2008, 713; Neely 2009, 10). Perimmäinen ajatus on, että aiemmin valmistukseen keskittynyt teollisuusyritys on siirtynyt entistä pidemmälle asiakkaan arvonluontiprosessin hallinnassa ja yhdessä asiakkaan kanssa kehittää tämän kilpailukykyä entistä vahvemmaksi (Salonen 2011, 684). Keskeistä on palvelukeskeinen lähestymistapa (*service dominant logic*), jossa korostetaan arvon yhdessä luomista sekä palvelun roolia vaihdannan perustana (Vargo & Lusch 2008, 256).

2.3 Kansainvälisen palveluliiketoiminnan rakentaminen

Palveluliiketoiminnan muuntautuminen kotimaisesta kansainväliseksi on yleensä yrityksen johdosta kiinni. Monessa tapauksessa suomalaiset yritykset ovat lähteneet viemään palveluitaan ulkomaille aggressiivisesti johtuen sisämarkkinoiden rajoittuneesta koosta (Suomen Pankki 2012, 21). Kansainvälisessä palveluliiketoiminnassa on enemmän ja suurempia riskejä kuin pelkästään kotimaisessa vastaavassa, mutta on myös huomattava riskien kääntöpuolena suuremmat taloudelliset mahdollisuudet (Neely 2009, 23). Näitä taloudellisia mahdollisuuksia kansainvälisessä palveluliiketoiminnassa on tutkittu verraten vähän johtuen aiheen hyvin laajasta kentästä (Hollensen 2011, 90). Tämä laaja kenttä tarkoittaa palveluiden monia erilaisia olomuotoja sekä myös toimiala-, markkina-alue- ja yrityskohtaisia eroja. On erittäin vaikea luoda yleistettävyyksiä, jotka pätisivät monilla toimialoilla ja palvelisivat eri tilanteissa olevia teollisuusyrityksiä. Ei pystytä täysin varmasti sanomaan, onko eri valmistavan teollisuuden alojen palveluiden kansainvälistämisessä eroja, koska kyseessä on niin erilaisia palveluita ja niin erilaisia ydintuotteita (Grönroos 1999, 291).

Palveluiden kansainvälistäminen kulkee samanlaista polkua kuin muuntautuminen palveluliiketoimintaan, missä ensiksi aloitetaan yksinkertaisista avustavista palveluista ja siirrytään enenevissä määrin kohti tukipalveluita (Oliva & Kallenberg 2003, 161; Gebauer 2008, 282). Kuvion 5 kuusi askelta kohti palveluliiketoimintaa toimivat siis hyvänä ohjenuorana myös palveluiden kansainvälistämisessä. Tässä tutkimuksessa kansainvälisen palveluliiketoiminnan rakentaminen jaetaan neljään erilliseen osa-alueeseen: Näitä ovat markkinointi ja myynti kansainvälisesti, kansainväliset palvelukokonaisuudet, palveluiden hinnoittelu kansainvälisesti ja palveluiden toimittaminen. Nämä kuviossa 6 esitellyt osa-alueet tulisi Javalgi & Whiten (2002, 567) ja Lovelockin (1999, 282) mukaan ottaa huomioon strategisessa päätöksenteossa, sekä suoritettaessa palveluliiketoiminnan siirtymistä kotimarkkinoilta kansainväliseen kilpailuun. Tässä osassa tutkimusta kansainvälisen palveluliiketoiminnan rakentamisen osa-alueet esitellään jokainen omana kuvionaan, joka on liitetty kuvion 5 askeleisiin palveluliiketoimintaan siirryttäessä.

Kuvio 6. Kansainvälisen palveluliiketoiminnan osa-alueet.

Vaikka kansainvälisessä palveluliiketoiminnassa on suuremmat riskit kuin kotimaisessa, on alkuperäisellä ydintuotteen valmistajalla aina etulyöntiasema asiantuntemuksestaan johtuen (Oliva & Kallenberg 2003, 161). Nykypäivän globaalissa maailmassa ei myöskään ole merkitystä palveluntarjoajan kotimaalla, vaan palveluiden sisältö ja laatu toimii kilpailuetuna kotimaasta riippumatta (Grönroos 1999, 295; Dachs ym. 2014, 19). On muistettava, että kulttuurien ymmärrys ja kielitaito ovat kaiken kansainvälisen kaupan perustana.

Kirjallisuudessa harvemmin esiintyvä termi, joka vahvasti liitetään kansainvälisiin liiketoimintamalleihin ja -strategioihin, on 360-asteen brändi (*360-degree brand*). Tästä puhutaan myös nimikkeellä 360-ajattelu (*360-thinking*). Tämä tarkoittaa sellaista liiketoimintamallia, joka on suunniteltu toimimaan muuttumattomana kaikissa liiketoimintakulttuureissa, kaikissa markkinaympäristöissä ja kaikissa markkinatilanteissa (Armstron, Blair & Murphy 2003, 15). Tämä 360-ajattelu on vahvasti läsnä yrityksen suunnitellessa kansainvälistä markkinointia ja tehdessä kehityspäätöksiä, sillä kansainvälisen palveluyrityksen liiketoimintamallin on oltava

toimiva ja hyväksyttävä kaikilla maailman markkina-alueilla. Kansainvälisten yritysten palveluiden, ilmeen, viestinnän ja hinnoittelun on oltava samanlaista kaikilla markkina-alueilla, koska esimerkiksi viestintäverkkojen kehitys on saanut aikaan sen, että tieto eri toimintatavoista välittyy hyvin nopeasti asiakkaalle ja voi luoda yrityksestä epäjohdonmukaisen ja epäluotettavan kuvan (Armstrong ym. 2003, 39–48; Turunen 2013, 21).

Yhtenäisen ilmeen lisäksi kansainväliseen palveluliiketoiminnan strategiaan on lisättävä mahdollisuus paikallisuuteen (Lovelock,1999, 279). Paikallisuus tarkoittaa pieniä kulttuurisia muutoksia viestinnässä ja toimintatavoissa, joita ei kannata erikseen määrätä, vaan jotka muodostuvat asiakkaan mukaan. Palvelut on toimitettava useimmiten paikallisella kielellä, mikä tekee palveluverkoston johtamisesta monimutkaista (Hollensen 2011, 93). On hyvä suunnitella eri skenaarioita ja luoda standardoituja johtamismalleja, mutta kaikkea ei silti pystytä suunnittelemaan palveluissa valmiiksi, vaan on annettava maantieteellisyydestä johtuvia erivapauksia paikallisille toimijoille (Kumar ym. 2004, 400–405). Maantieteellisyyteen vaikuttaa esimerkiksi lämpötila, pöly, kosteus, kieli, kulttuuri ja paikallinen taloustilanne. Tällaisten erivapauksien antaminen paikallisille toimijoille tekee palveluorganisaatiosta joustavamman ja reagointikykyisemmän (Mathieu 2001b, 52). Kansainvälisen palveluliiketoiminnan kysynnän heiluntaan on pystyttävä myös reagoimaan nopeasti allokoimalla työvoimaa toisilta alueilta tai toimipisteiltä (Winsted & Patterson 1998, 296).

Itsevarmuus omista palveluista on merkittävä tekijä, joka erottaa onnistuneet palveluiden viejät ja sellaiset yritykset, jotka eivät ole edes yrittäneet kansainvälistää palveluita. Johto on palveluiden vientiyrityksissä yleensä vain yksinkertaisesti päättänyt viedä palveluita, ja täten on lähdetty toteuttamaan johdon tahtoa useimmin ilman tarkempia suunnitelmia (Winsted & Patterson 1998, 306). Vaikka alkuun olisi määritelty kansainvälisen palveluliiketoiminnan strategia ja välitavoitteet, tätä on silti vain harvoin toteutettu loppuun asti johtuen muuttuvista tilanteista kansainvälisessä ympäristössä (Gebauer ym. 2005, 22). Yrityksen on hyvä tehdä alustavat suunnitelmat kansainvälisen palveluliiketoiminnan rakentamisesta, mutta toiminta on silti pidettävä aina joustavana ja muuntautumiskykyisenä (Kumar & Kumar 2004, 311).

Palveluita tulee ensiksi testata pienellä markkina-alueella ennen kuin niitä laajennetaan koskettamaan kaikkia yrityksen markkina-alueita (Ojasalo & Ojasalo 2008, 226). Palveluita on helppo lähteä kansainvälistämään markkina-alue kerrallaan, sillä kansainväliset palvelut vaativat usein fyysistä läsnäoloa. Helpointa tämä on alkuun toteuttaa rajatuilla alueilla, kuten esimerkiksi Keski-Euroopassa tai Pohjois-Amerikassa. Ensimmäinen kansainvälinen markkina-alue on hyvä valita markkinoiden koon ja maantieteellisten välimatkojen perusteella (Lovelockin 1999, 282). Tähän valintaan pitää myös huomioida mahdolliset kilpailijat markkina-alueella, alueen lainsäädäntö ja palveluliiketoiminnan investointien määrä suhteessa mahdolliseen tuottoon (Javalgi & White 2002, 567; Winsted & Patterson 1998, 301).

2.3.1 Markkinointi ja myynti kansainvälisesti

Kansainvälisen palveluliiketoiminnan kaupallistaminen on helpointa aloittaa epäsuorista kanavista. Niistä on määrätietoisesti siirryttävä suoriin kanaviin heti, kun näyttää, että kysyntää riittää kotimaan ulkopuolella (Grönroos 1999, 291). Tällaisia epäsuoria kanavia voivat olla esimerkiksi varaosakauppa internetin välityksellä tai agentin käyttäminen palveluiden myynnissä, kun taas suorat kanavat ovat yksinkertaisimmillaan oman yksikön perustaminen kohdemarkkina-alueelle. Pääomien, kulttuurin tietämyksen ja kielitaidon puute ovat isoimmat haasteet kansainvälisessä palveluiden markkinoinnissa, sillä esimerkiksi fyysisiä tuotteita on helpompi markkinoida heikolla kielitaidolla luottaen tuotteen teknisiin ominaisuuksiin, jotka on helppo ymmärtää ilman yhteistä kieltä (Grönroos 1999, 290; Oliva & Kallenberg 2003, 160; Winsted & Patterson 1998, 301). Tärkeintä on palveluiden kansainvälisessä markkinoinnissa kyky unohtaa fyysinen ydintuote ja muuttaa koko ajattelu käsittelemään kokonaispalvelua (Mathieu 2001a, 470; Gebauer ym. 2005, 18; Gebauer & Fleisch 2005, 77).

Olemassa olevien tuotteiden asennuskanta (*installed base*) helpottaa palveluiden vientiä ulkomaille (Salonen 2011, 689), mutta tästä on tietenkin apua markkinoinnissa vain, jos fyysisiä tuotteita on jo myyty kansainvälisille asiakkaille. Tätä asennuskantaa on hyvä seurata palveluiden markkinoinnin kannalta, sillä asennuskannan perusteella on helppo tarjota asiakkaalle tämän tarvitsemia palveluita (Oliva & Kallenberg 2003, 163; Araujo & Spring 2006, 802). Asennuskannan seuraaminen kansainvälisen markkinoinnin

kannalta tarkoittaa sen seuraamista, mitkä tuotteet ovat yhä käytössä ja mitkä eivät tai mitkä tuotteet voisivat olla huollon tai varaosien tarpeessa. Asennuskannan hyödyntämisen lisäksi erityisen paljon markkinointia helpottaa, jos valmistetut tuotteet ovat olleet ainutlaatuisia ja asiakkaalle räätälöityjä (Swink ym. 2009, 496; Dachs 2012, 16). Tällöin valmistajalla on jo valmiiksi todella paljon tietoa asiakkaasta ja tämän arvonluontiprosessista. Tämä madaltaa kynnystä muuntautua palveluliiketoimintaan (Turunen 2013, 12; Gebauer 2005, 22).

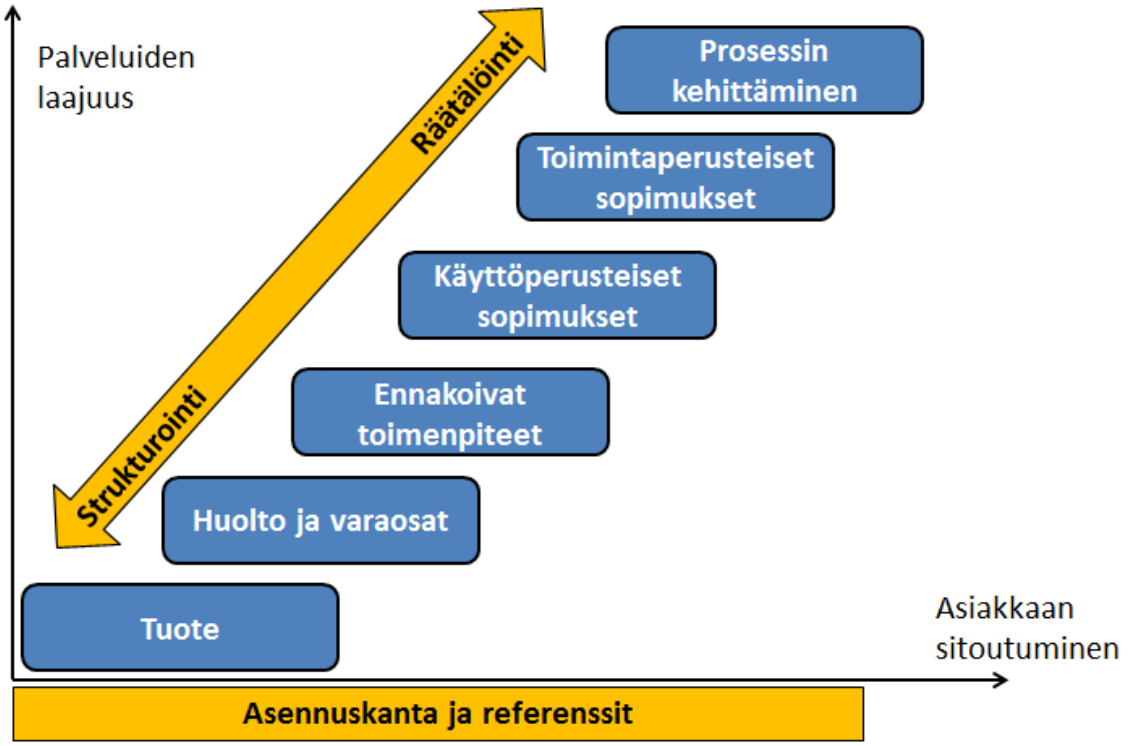
Tulevaisuuden viestinnässä asennuskannan hyödyntäminen tapahtuu jo silloin, kun asiakas on ostamassa ydintuotetta (Grönroos 1999, 291). Asennuskannan hyödyntämisessä markkinoinnissa on oltava mahdollisesti jopa hieman röyhkeä, ja olemassa olevia asiakkaita on lähestyttävä proaktiivisesti, kun yritys haluaa siirtyä kohti palveluliiketoimintaa (Baines ym. 2009, 563). Jotta voidaan luoda arvoa asiakkaalle, on ymmärrettävä tämän liiketoimintaa ja oman asennuskannan tuntemisen ansiosta, myös näiden asiakkaiden liiketoiminnan tunteminen on jo entuudestaan vahvaa (Grönroos & Helle 2010, 573; Ojasalo & Ojasalo 2008, 41). Yrityksen tulisi lisäksi hyödyntää asiakasrajapinnassa työskentelevien henkilöiden tietämystä asiakkaan arvonluontiprosessista ja mahdollisesti tarvittavista uusista palvelukokonaisuuksista (Ettlie & Rosenthal 2011, 293). Tämä asiakasrajapinnassa toimiva joukko on tärkeässä roolissa suunniteltaessa yksittäisiä tarjottavia palveluita ja niiden asiakkaalle luomaa arvoa (Eloranta ym. 2010, 192).

Koska syvemmän palveluliiketoiminnan ratkaisut vaativat paljon luottamusta asiakkaan puolelta on suositusten, referenssien, käyttäminen kansainvälisessä markkinoinnissa tärkeää (Gebauer ym. 2005, 22). Vahvoja asiakassuhteita ja suoritettuja palveluita on hyvä käyttää markkinoinnissa erityisesti silloin, kun palveluliiketoimintaa ollaan rakentamassa kansainvälisille markkinoille. On myös käytettävä olemassa olevia asiakassuhteita ja toteutettava jatkuvaa markkinointitutkimusta palveluista, sekä luotava uusia palvelukokonaisuuksia kerätyn palautteen perusteelta (Panesar & Markeset 2008, 185; Ettlie & Rosenthal 2011, 290). Referenssien hyödyntäminen tarkoittaa sitä, kun yksikin kansainvälisen palveluliiketoiminnan transaktio onnistuu, on tämä hyödynnettävä viestinnässä, koska arvioidessaan palvelua asiakas suodattaa kuulemansa informaation menneiden tapausten mukaan. Jokainen olemassa oleva

palveluliiketoiminnan asiakassuhde on erityisesti kansainvälisen palveluliiketoiminnan rakentamisen alussa tärkeä, eikä yhtään asiakkuutta ole varaa menettää, kun asiakaspohja ei vielä ole tarpeeksi laaja kannattelemaan tällaista kassavirran heikentymistä (Gebauer 2008, 288).

Kansainvälisen palveluliiketoiminnan markkinoinnissa on parasta lähteä liikkeelle selkeästi strukturoiduista palvelupaketeista (Schneider & Bowen 1995, 50; Sawhney ym. 2004, 42). Muutoin palvelun tuottamisessa on rikkinäisen puhelimen vaara eli palvelu ovat erilaista asiakkaalla kuin mitä pääkonttori kotimaasta olisi halunnut tarjota. Tärkeintä on pitää hyvät viestintäyhteydet koko ajan eri yksiköiden välillä, jotka osallistuvat palveluiden tuottamiseen (Mathieu 2001b, 52). Alkuun on yksinkertaisinta lanseerata muutama strukturoitu tukipalvelu ja näiden jälkeen siirtyä enemmän kohti palveluliiketoimintaa ja tarjota laajempia tukipalveluita (Gebauer ym. 2005, 14; Markeset & Kumar 2003, 381). Myös myynnin kustannukset muuttuvat, koska palveluiden myynti on yksikköhinnaltaan pienempää (Oliva & Kallenberg 2003, 166).

Palvelukokonaisuuksien strukturointi perustuu ajatukselle, että sen avulla palvelujen tuottavuus paranee ja yritys voi laskea hintoja (Johansson & Olhager 2004, 311). Palveluiden kannattavuusprosentti saattaa tässä yhteydessä myös hiukan laskea, mutta yrityksen absoluuttiset kokonaisvoitot kasvavat lisääntyneen myyntimäärän ansiosta. Sturukturoinnilla saavutettavat konkreettiset edut ovat halvempien hintojen kautta saavutettava kasvanut asiakastyytyväisyys, helpompi hintojen ohjaus ja paremmat mahdollisuudet lisätä tuottavuutta (Ojasalo & Ojasalo 2008, 170; Oliva & Kallenberg 2003, 167). Ei pidä myöskään unohtaa asiakkaan mahdollisuutta hahmottaa palvelukokonaisuuksia selkeämmin, kun nämä ovat strukturoituja paketteja. Palvelukokonaisuuksien strukturoinnin puolesta puhuu myös tiedon välittymisen nopeus (Grönroos 1999, 291; Javalgi & White 2002, 577). Internet on mahdollistanut asiakaan laajan tiedonsaannin ja siksi epäjohdonmukaiset palvelukokonaisuudet eri puolilla maailmaa ovat hetkessä asiakkaan tiedossa. Kuviossa 7 on esitelty kansainvälisen palveluliiketoiminnan rakentuminen, joka perustuu asennuskannan ja referenssien jatkuvaan hyödyntämiseen koko kansainvälistämisen ajan, sekä palveluiden muuttamiseen strukturoiduista kohti räätälöityjä kokonaisuuksia siirryttäessä pidemmälle kohti palveluliiketoimintaa.

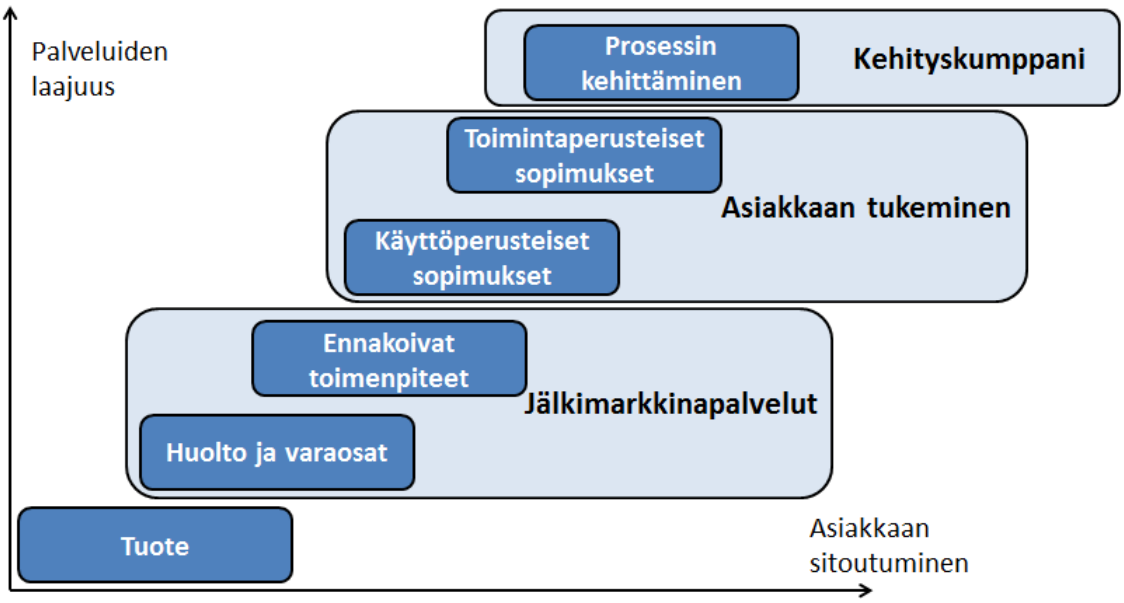


Kuvio 7. *Palveluiden kansainvälisen markkinoinnin rakentuminen.*

Kansainvälinen palveluliiketoiminta on helpointa markkinoida strukturoiduilla palvelukokonaisuuksilla, mutta teollisuusyrityksen on pystyttävä tuottamaan myös räätälöityjä palveluita (Gebauer, Bravo-Sanchez & Fleisch 2008, 15; Raddats 2011, 339). Räätälöinti perustuu ajatukselle, että jokainen palvelutilanne on yksilöllinen ja näin ollen palvelut on aina tuotettava enemmän ja vähemmän räätälöidysti jokaiselle asiakkaalle. Räätälöityjen palvelukokonaisuuksien tarjoamisella on jatkettava strukturoitujen palvelukokonaisuuksien jälkeen, kun haluaa muuntautua pidemmälle palveluliiketoimintaan kansainvälisillä markkinoilla (Johansson & Olhager 2004, 316). Palvelujen markkinointi on hieman vaikeampaa, koska on vaikea kohdistaa viestiä ja kertoa terävästi omista eduista. Hyviä puolia räätälöinnissä on yksilöllisten tarpeiden tyydyttämisen kautta saavutettava kasvanut asiakastyytyväisyys, mahdollisuus nostaa hintoja sekä tietenkin mahdollisuus palvella entistä laajempaa määrää asiakkaita, kun omat palvelukokonaisuudet eivät ole mitenkään rajoitettuja (Ojasalo & Ojasalo 2008, 171).

2.3.2 Kansainväliset palvelukokonaisuudet

Palvelukokonaisuuksia on helpointa kuvata kolmena erilaisena kokonaisuutena, jotka pitävät sisällään yksittäisiä palveluprosesseja (Lovelock 1999, 281; Gremyr ym. 2010, 164; Salonen 2011, 684). Nämä kolme kokonaisuutta ovat jälkimarkkinapalvelut (*after-sales service*), asiakkaan tukeminen (*customer support*) ja kehityskumppani (*development partner*). Kuten huomaamme kuviosta 8, nämä eri palvelukokonaisuudet sitoutuvat kuvion 5 askeleisiin kohti palveluliiketoimintaa siten, että ensimmäisillä askeleilla kyseessä on jälkimarkkinapalvelut ja viimeisessä askeleessa kehityskumppanuus.



Kuvio 8. *Palvelukokonaisuudet kansainvälisillä markkinoilla.*

Jälkimarkkinapalvelut ovat yksinkertaisimmillaan varaosat tilauksesta, huolto asiakkaan pyynnöstä, laitteiden tarkastukset tai auttava puhelin (Mathieu 2001a, 467). Jälkimarkkinapalveluissa asiakkaalle tärkeää on kilpailukykyinen hinta ja palveluiden saavutettavuus sillä hetkellä, kun tarve näille ilmenee, ja yleensä näiden kahden tekijän perusteella asiakas tekee päätöksensä (Löfsten 1999, 722). Jälkimarkkinapalveluiden on hyvä olla strukturoituja, koska tällä tavalla palveluiden hinta on matalampi ja palveluiden laatu on tasaista (Gebauer ym. 2005, 22). Palvelun toimittamiseen osallistuvan henkilöstön ja asiakaspalvelijoiden laadulla on suuri merkitys, koska

esimerkiksi varaosat ovat usein samanlaisia kilpailijan tarjoamien kanssa, eikä teknisellä laadulla voi siten erottautua (Homburg ym. 2003, 28; Jacob & Ulaga 2008, 252).

Tässä palvelukokonaisuudessa huolto-organisaatio on kiinteä kulu ja organisaation käyttöaste on suoraan verrannollinen taloudelliseen tuottoon (Baines ym. 2009, 557; Winsted & Patterson 1998, 301; Oliva & Kallenberg 2003, 168). Asiakas voi itse valita aina tarpeensa mukaan, mitä palveluita tilaa. Tämä ei juuri sido asiakasta vain yhteen toimittajaan, koska asiakas voi ostaa samat palvelut monesta muusta lähteestä. Jälkimarkkinapalvelut on hyvä pitää erillään itse ydintuotteen myynnistä tai ydintuotteen hinnoittelusta. Tässä palvelukokonaisuudessa palveluorganisaation voi rakentaa erilleen muusta valmistuksesta, sillä tällaiset palvelut pitää pystyä ostamaan erikseen fyysisestä tuotteesta (Brax 2005, 144). Tämä tarkoittaa, että asiakkaina voi olla myös muita tahoja kuin oman ydintuotteen käyttäjiä.

Kansainvälisesti jälkimarkkinapalveluita markkinoimaan, myymään ja toimittamaan ei vielä välttämättä tarvitse hankkia ulkopuolista tahoa (*after-sales service providers*), sillä yksinkertaiset toimenpiteet on mahdollista suorittaa myös kotimaasta käsin (Gebauer ym. 2008, 13–28). Jälkimarkkinapalveluissa läsnäolo ei ole niin välttämätöntä kuin myöhemmissä palvelukokonaisuuksissa, sillä jälkimarkkinapalveluissa toimittaja on mukana palveluprosessissa vain lyhyen hetken. Näitä lyhyitä hetkiä ovat muun muassa kun tuote toimitetaan, otetaan käyttöön tai huolletaan. Myös yksinkertainen varaosakauppa ei vaadi ollenkaan fyysistä läsnäoloa, koska tilatut osat on helppo toimittaa postitse kotimaasta tai huoltohenkilöstö voi matkustaa kotimaasta huollettavan laitteen luokse (Lovelock 1999, 280). On muistettava logistiset haasteet, jos jälkimarkkinapalveluita koordinoidaan pelkästään kotimaasta, sillä palveluiden saatavuus ja hinta voivat muuttua ratkaisevasti, jos palveluita pystytään tarjoamaan lähellä asiakasta (Eloranta ym 2010, 140).

Asiakkaan tukeminen on palvelukokonaisuutena sellainen, jossa tärkeimpinä erottautumistekijöinä ovat laitteen tekninen ymmärtäminen, asiakkaan prosessin tunteminen ja palveluiden räätälöinti (Mathieu 2001a, 467). Asiakkaan ostopäätökseen vaikuttavat tekijät puolestaan ovat tuotteen suorituskyky ja sen toiminnan luotettavuus.

Tällaisia palveluita ovat esimerkiksi laitteen käytön koulutus, prosessin optimointi, laitteen virittäminen sekä laitteen suorituskyvyn valvonta (Oliva & Kallenberg 2003, 168). Tämän palvelukokonaisuuden sopimukset ovat yleensä kiinteitä, joissa sovitaan kiinteää kustannusta vastaan tietyt toimenpiteet. Tällaisia toimenpiteitä ovat esimerkiksi laitteen korjaaminen sen rikkoutuessa tai laitteen tuotannon ylläpito ja valvominen. Tällaisilla pitkillä ja kiinteillä palvelusopimuksilla on tarkoitus saada aikaan positiivinen lukittautuminen (*positive lock-in*) vain yhteen palveluntarjoajaan (Turunen 2013, 10).

Kansainvälisesti asiakkaan tukemiseksi on luotava paikallinen palveluorganisaatio, joka on kiinteässä yhteydessä asiakkaaseen ja tämän prosessiin (Lovelock 1999, 280). Tämä on investointina suurempi kuin pelkkien jälkimarkkinapalveluiden tarjoaminen, mutta tulevaisuuden mahdolliset kassavirrat ovat vastaavasti suuremmat ja vakaammat. Kotimaasta on pystyttävä valvomaan ja koordinoimaan paikallisten palvelunsuorittajien toimintaa, sekä sisäisen viestinnän on jaettava tietoa onnistuneista palvelutoimenpiteistä ja hyvistä käytännöistä kaikkien paikallisten palveluyksiköiden välillä (Gebauer ym. 2008, 24). On lisäksi arvioitava kriittisesti, minkälaisia palveluita tässä palvelukokonaisuudessa kansainvälisille asiakkaalle tarjotaan, sillä viestinnän ja palveluiden toimittamisen haasteet on hyvä suhteuttaa mahdolliseen tuotto-odotukseen, omaan investointivalmiuteen ja riskinkantokykyyn (Turunen 2013, 15).

Kehityskumppani on palvelukokonaisuus, missä koko asiakkaan arvonluontiprosessi otetaan haltuun tarkoituksena parantaa tätä prosessia entisestään yhdessä asiakkaan kanssa. Tässä palvelukokonaisuudessa palvelut ovat usein riippumattomia ydintuotteesta ja voi olla myös mahdollista, että ydintuote on alun perin kilpailijan toimittama (Turunen 2013, 16). Kehityskumppanuus tarjoaa parhaan taloudellisen tuoton, kun se saadaan sidottua omaan laitevalmistukseen, mutta myös kilpailijoiden laitteisiin nojaaminen tarjoaa taloudellista tuottoa. Siksi on suositeltavaa tarjota tämän palvelukokonaisuuden palveluita myös muille kuin oman laitteen käyttäjille.

Kansainvälisesti kehityskumppanuus vaatii paikallisia palveluorganisaatioita, mutta yksi keskitetty palvelukehitysyksikkö riittää valvomaan ja kehittämään toimintaa. Tämä tarkoittaa, että palveluntarjoajan ei ole pakko olla erityisesti läsnä paikallisesti, vaan

tämä voi ulkoistaa yksinkertaiset päivittäiset palvelutoimenpiteet tarvittaessa kolmannelle osapuolelle. Näin palveluntarjoaja voi itse keskittyä valvomaan palvelutuotantoa sekä kehittää asiakkaan prosessia kotimaastaan käsin (Gebauer ym. 2005, 26). Kyseisessä palvelukokonaisuudessa on enemmän tietotyötä kuin paikallisesti suoritettavaa palvelua (Lovelockin 1999, 280). Tämän takia onnistuneella maantieteellisellä ja logistisella järjestelyllä pystytään toimittamaan palveluita ympäri maailman yhdestä toimipisteestä käsin (Kumar & Kumar 2004, 315).

2.3.3 Palveluiden hinnoittelu kansainvälisesti

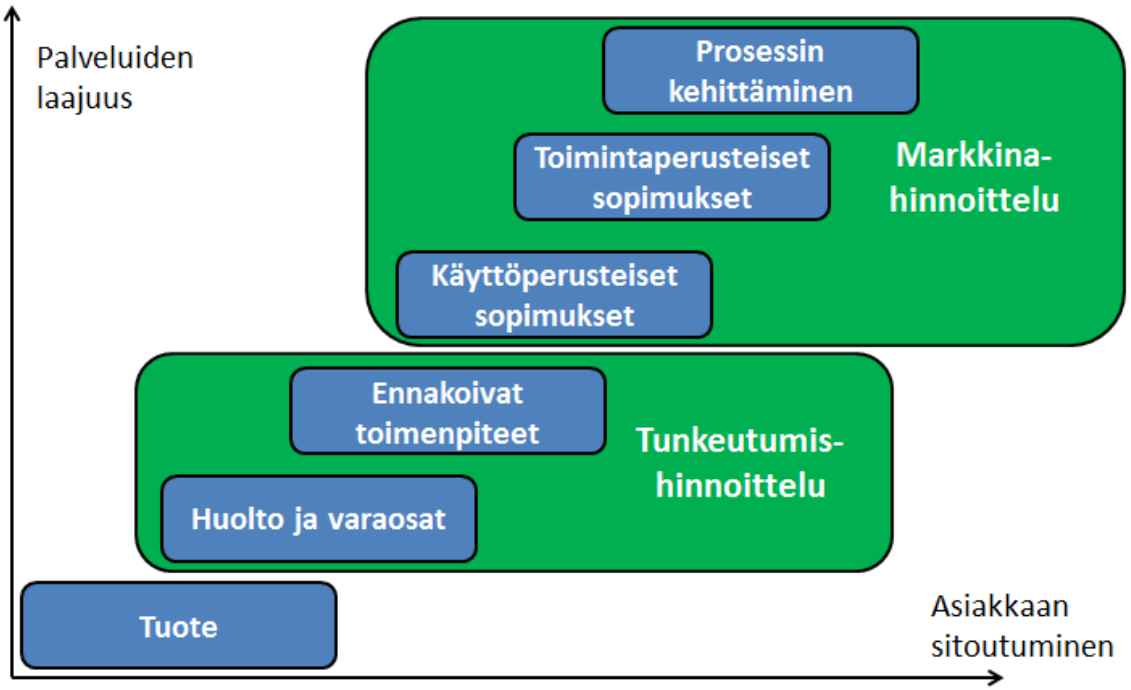
Hinnoittelun voi perinteisesti jaotella Hollensenin (2011, 523) ja Ojasalo & Ojasalo (2008, 99) mukaan kolmeen erilaiseen malliin: tunkeutumishinnoittelu (*penetration pricing*), markkinahinnoittelu (*market pricing*) ja kermankuorintahinnoittelu (*skimming pricing*). Tunkeutumishinnoittelussa uusille markkinoille astuttaessa hinta on alhainen markkinaosuuksien saamiseksi ja hintaa nostetaan myöhemmin. Markkinahinnoittelussa hinta on hyvin samanlainen kuin muilla alan toimijoilla, eikä se muutu ajan myötä juuri lainkaan, tällöin tarkoitus ei ole erottautua hinnalla. Kermankuorintahinnoittelussa hinta on aluksi korkea, koska markkinoilla ei ole suoranaisia kilpailijoita ja kilpailijoiden ilmaantuessa hintaa lasketaan.

Palveluiden hinnoittelumallina pidetään usein markkinahinnoittelua. Tällöin tärkeintä on ymmärtää, mitä asiakas tarvitsee ja mikä on näiden palveluiden arvo asiakkaalle (Martinez ym. 2010, 451; Neely 2009, 24; Helle 2010, 13). Kun palveluita tarjoavalle yritykselle on selvinnyt, mistä ja miten asiakkaan arvo muodostuu, on tähän helppo tarjota osuvasti hinnoiteltua palvelua (Neu & Brown 2005, 15–16). Palvelun hinnoitteluun vaikuttaa suuresti, kuinka tärkeä osa asiakkaan arvonluontiprosessia tarjottava kokonaispalvelu on. Tässä yhteydessä käytetään termiä seisonta-aika. Se kuvaa sitä aikaa, jolloin asiakkaan arvonluontiprosessi ei ole toiminnassa (Kumar ym. 2004, 404; Baines ym. 2009, 563). Palvelun toimittajan on tunnettava asiakkaansa arvonluontiprosessi ja mahdollisen seisonta-ajan merkitys. Ydintuote on useassa tapauksessa ollut asiakkaalle suuri investointi ja tiukka taloudellinen arviointi jatkuu myös palveluiden ostamisessa. Jos asiakkaan ydintuote on vaatinut suuria investointeja tai se on pullonkaula-asemassa asiakkaan arvonluontiprosessia, on seisonta-aika yleensä

taloudellisesti todella kallista (Murthy ym. 2002, 288). Esimerkkejä tällaisesta ovat lentoliikenne tai paperin valmistus, jotka sitovat suuria pääomia, ja käyttöaste vaikuttaa merkittävästi asiakkaan arvonluontiprosessiin.

Keskimääriäinen palveluiden kate on varaosissa alle 10 prosenttia ja syvemmissä palveluissa noin 30–40 prosenttia (Gebauer 2008, 278; Gao ym. 2009, 437). Pelkästään varaosien ja yksinkertaisen huollon tapauksessa käytetään tunkeutumishinnoittelua. Tällaisella hinnoittelumallilla jälkimarkkinapalvelut ovat usein heikosti kannattavaa liiketoimintaa ja vaativat suuria volyymeja kattaakseen kiinteät kustannukset (Ahuja & Khamba 2008, 709; Reen 2014, 117; Jacob & Ulaga 2008, 250). Näin myös hinnoittelun näkökulmasta olisi suositeltava siirtyä pidemmälle kohti palveluliiketoimintaa, sillä ensimmäisille askeleille jääminen ei takaa taloudellista tuottoa tulevaisuudessa. Palveluliiketoiminnassa yrityksen on ensiksi laskettava tarkkaan omat kulunsa, ennen kuin lähdetään tarjoamaan palvelua ulkomaille (Mathieu 2001a, 455; Panesar & Markeset 2008, 186). Kaikkia mahdollisia palveluita ei välttämättä ole taloudellisesti kannattavaa tarjota suurien investointien tai suuren taloudellisen riskin takia (Reen 2014, 157; Sawhney ym. 2004, 41).

Jos palvelut ovat asiakkaan arvonluontiprosessissa ainutlaatuisia, eikä palveluille ole substituuttia tarjolla, voidaan hinnoittelumallina pitää kermankuorintahinnoittelua (Martinez ym. 2010, 451). Tämän hinnoittelumallin käyttäminen on harvinaista ja palveluiden hinnoittelussa on suositeltavaa pitäytyä arvoperusteisessa markkinahinnoittelussa. Liian kallis hinnoittelu antaa mahdollisuuden kilpailijoiden ilmaantumiselle, ja myös asiakkaan omatoimisuutta on pidettävä kilpailuna. Palveluilla monesti kilpaillaan asiakkaan omaa organisaatiota vastaa, sillä asiakas voi palveluiden ostamisen sijaan suorittaa kyseiset toimenpiteet itsenäisesti (Ojasalo & Ojasalo 2008, 41). Asiakas analysoi tarkkaan vastaanottamansa palvelun arvoa ja sen, voisiko asiakas itse tuottaa kyseistä palvelua arvonluontiprosessiinsa (Ahuja & Khamba 2008, 710). Tästä syystä kuviossa 9 ei ole mainittu kermankuorintahinnoittelua, vaan pelkästään tunkeutumishinnoittelu ja markkinahinnoittelu, jotka on sidottu askeleisiin kohti palveluliiketoimintaa.



Kuvio 9. *Palveluiden hinnoittelu kansainvälisesti.*

Sillä, perustuuko hinnoittelu kiinteään kustannuksen tai vaikkapa käyttö- tai tuottoperusteiseen hinnoitteluun, ei ole merkitystä hinnan suuruutta arvioitaessa (Gebauer 2008, 278; Windahl ym. 2004, 225). Nämä ovat hinnoitteluteknisiä yksityiskohtia palvelusopimuksissa. Hinnoitteluun vaikuttaa olennaisesti myös palveluiden toteuttamiskohteen maantieteellinen sijainti, substituuttien saatavuus ja asiakkaan omat kyvykkyydet tuottaa itse palvelua (Kumar ym. 2004, 209; Schneider & Bowen 1995, 20; Reen 2014, 157). Hinnoittelun lähtökohtana suositellaan pidettävän arvoperusteista markkinahinnoittelua. Lisäksi on muistettava, ettei milloinkaan alihinnoittele omia palveluitaan (Löfsten 1999, 726; Oliva & Kallenberg 2003, 169). Tärkeintä on tarjota asiakkaalle palvelua tämän hyväksymään hintaan. Tämä luo toimittajalle pitkäkestoista ja ennakoitavaa kassavirtaa (Reen 2014, 117). Hinnoittelun taustalla tulisi olla asiakkaan oma arvio, mitä uhrauksia tämä on valmis tekemään saavuttaakseen haluamansa arvon (Grönroos & Helle 2010, 566).

2.3.4 Palveluiden toimittaminen

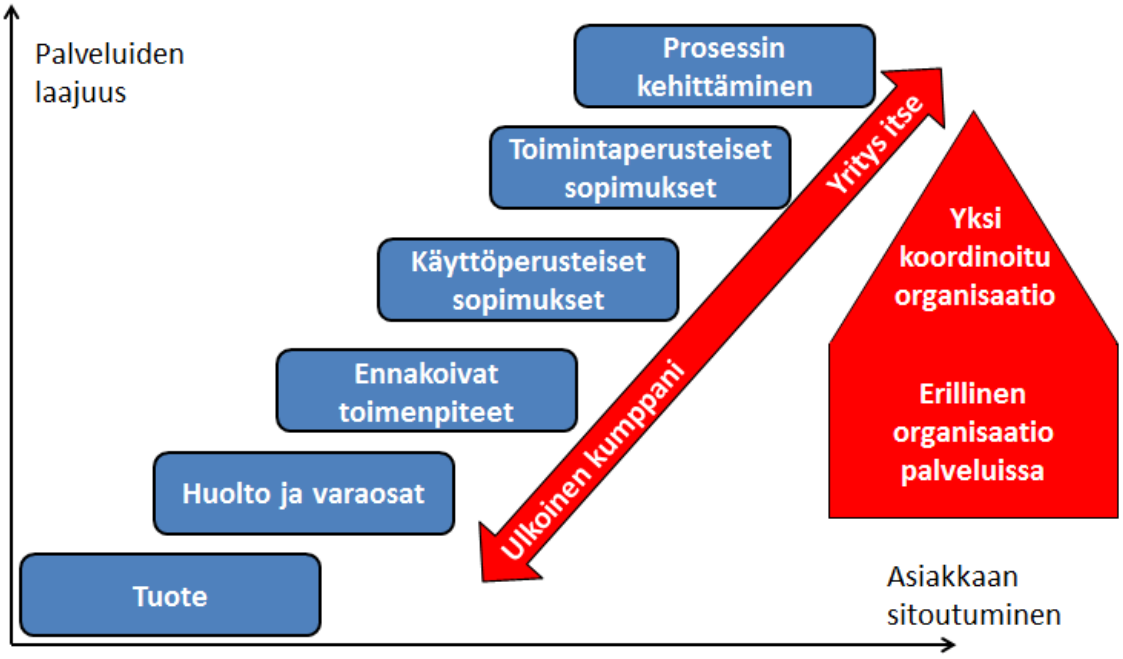
Kun yritys ottaa ensimmäisiä askeleita palveluiden kansainvälistämisessä, on aluksi luotava kaksi erillistä organisaatiota, joista toinen myy ja suorittaa palvelua ja toinen

keskittyy perinteisen ydintuotteen myyntiin ja valmistukseen (Oliva & Kallenberg 2003, 163). Tämä kahden erillisen organisaation toiminta on suositeltavaa vain ensimmäisten askeleiden aikana siirryttäessä palveluliiketoimintaan. Mahdollisimman nopeasti nuo kaksi erillistä organisaatiota tulisi yhdistää yhdeksi (Brax 2005, 143; Neely 2009, 24; Salonen 2011, 685). Palveluliiketoiminta ja valmistusliiketoiminta voivat parhaimmillaan tukea toisiaan, kun ne ovat integroitu samaksi kokonaisuudeksi, eikä siten, että asiakas joutuu asioimaan kahden eri organisaation kanssa (Gebauer ym. 2006, 384; Schneider & Bowen 1995, 195; Boyt & Harvey 1997, 293). Kun yritys ottaa lisää askeleita kohti palveluliiketoimintaa ja siirtyy tuotekeskeisyydestä palvelukeskeisyyteen, on muutoksen tapahduttava myös organisaation sisällä. Erityisesti sillin, kun palveluliiketoiminnasta halutaan tehdä kansainvälistä (Gao ym. 2009, 445).

Palvelut voidaan toimittaa asiakkaalle kansainvälisesti kahden eri kanavan kautta: toteuttamalla palvelu itse tai ulkopuolisen kumppanin toimesta (Gao ym. 2009, 444; Windahl ym. 2004, 220). Oli käytössä kumpi tahansa toimintamalleista palveluiden toimittamisessa ulkomaille, tärkeintä on järjestää yksi yhteinen yksikkö, josta koordinoidaan koko maailman toimintoja (Gebauer ym. 2005, 22). Tämä yksikkö voi sijaita kotimaassa, sillä sen tärkeimpiä tehtäviä on jakaa sisäistä tietoa eri palveluyksiköiden välillä ja johtaa palveluliiketoimintaa. Tämä yksikkö ei kuitenkaan poista tarvetta fyysisestä palvelukeskuksesta (*service hub*). Fyysinen palvelukeskus vastaa palveluiden konkreettisesta suorittamisesta ja sen tulisi sijaita lähellä asiakasta (Winsted & Patterson 1998, 296; Neu & Brown 2008, 246). Yksinkertaisinta on yhdistää nämä toimet samaan yksikköön, josta johdetaan sekä palveluliiketoimintaa että suoritetaan palvelua asiakkaalle.

On myös mahdollista perustaa useampia fyysisiä palvelukeskuksia, mutta tällöin on kiinnitettävä erityistä huomioita näiden yksiköiden sisäiseen viestintään ja johtamisjärjestelmiin (Brax 2005, 150). Fyysisten palvelukeskuksien maantieteellisellä sijainnilla on suuri merkitys, koska nämä palvelukeskukset merkitsevät kiinteää kustannusta. Palvelukeskukset tulisi sijoittaa niin, että niiden läheisyydessä on tarpeeksi asiakkuuksia kattamaan perustamisesta johtuvat kiinteät kustannukset (Oliva & Kallenberg 2003, 167). Tällaisen globaalin verkoston rakentaminen on helpointa tehdä kysyntälähtöisesti. Tämä tarkoittaa palvelukeskuksien perustamista vasta, kun

maantieteellisellä alueella on tarpeeksi vahva asiakaskanta palveluliiketoiminnalle. Kuviossa 10 on esitelty oman organisaation rakentaminen ja ulkoisen kumppanin käyttäminen suhteessa askeleisiin kohti palveluliiketoimintaa.



Kuvio 10. *Palveluiden toimittaminen kansainvälisesti*

Ulkopuolisen toimittajan käyttäminen on hyvin yleinen keino palveluiden kansainvälistämisen aloittamisessa. Tästä siirrytään itse toteutettuun palveluiden toimittamiseen myöhemmissä palveluliiketoiminnan askeleissa (Jacob & Ulaga 2008, 250). Tätä puoltaa pienemmän taloudellisen riskin lisäksi paikallisen kumppanin vankempi tieto kyseisestä markkina-alueesta ja mahdollisesti jo valmiit suhteet asiakkaisiin (Gao ym. 2009, 444; Kumar ym. 2004, 407). On toki mahdollista käyttää ulkopuolista kumppania jokaisessa askeleessa, tai toteuttaa itse palvelua jokaisessa askeleessa. Paras palveluorganisaatio ulkoistaa omasta toiminnastaan sellaiset osat, jotka eivät ole sen ydintoimintaa siten, että loppuasiakkaalle tämä kaikki näyttää alkuperäisen palveluntarjoajan toimittamalta (Mathieu 2001b, 56; Oliva & Kallenberg 2003, 169). Kun toimintoja ulkoistaa kumppanille, on sovittava tarkasti molempien osapuolten velvollisuuksista, vastuista, palvelun laadusta ja kumppanin palkkiosta (Winsted & Patterson 1998, 296; Swink ym. 2009, 507).

Jos kansainvälisen palveluorganisaation rakentaa ulkopuolisten kumppaneiden varaan, on tämän verkoston valvontaan ja sisäiseen koordinointiin varattava riittävästi resursseja (Martinez ym. 2010, 462; Panesar & Markeset 2008, 186). Ulkopuolisen tahon ollessa asiakkaan ja yrityksen välissä on vaarana, että muuntautuminen palveluliiketoimintaan ei tapahdu loppuun asti. Tämä johtuu usein siitä, että ulkopuolinen taho saa itse parhaan taloudellisen tuottonsa varaosien ja yksinkertaisten huoltotoimenpiteiden välittämisestä. Tällä ei näin ole suurta kiinnostusta muuttaa koko toimintaa täysin palvelulähtöiseksi, jossa on integroitu ydintuote tukipalveluiden kanssa samaksi kokonaisuudeksi (Mathieu 2001b, 43). Edellä mainittuun tilanteeseen voi vaikuttaa kumppanin kanssa tehtävän sopimuksen sisällöllä ja taloudellisilla kannustimilla (Eloranta ym. 2010, 193). Ulkopuolisen kumppanin tulisi siirtyä pelkistä jälkimarkkinapalveluista kohti asiakkaan tukemista ja lopulta asiakkaan arvonluontiprosessin kehittämistä. Grönroosin (1999, 293) ja Mathieun (2001a, 467) mukaan on suositeltavaa rakentaa kansainvälinen palveluliiketoiminta kumppaniverkoston varaan matalamman riskin takia, mutta taloudellisesti kannattavinta on toteuttaa palveluliiketoimintaa itse ja siksi tähän tulisi siirtyä myöhemmissä askeleissa.

2.4 Teoreettisen viitekehyksen synteesi

Palveluliiketoiminnan on todettu tulevaisuudessa tarjoavan paljon kasvupotentiaalia teollisuusyrityksille (Oliva & Kallenberg 2003, 161; Gebauer ym. 2005, 14; Gao ym. 2009, 445; Kumar ym. 2004, 402), sillä teollisen valmistuksen tuotteet kohtaavat entistä enemmän kilpailua. Tämä tulee näkymään niin marginaaleissa kuin markkinaosuuksissakin. Palvelut ovat keino erottautua kovenevassa kilpailussa, sillä teollisesti valmistetut tuotteet muistuttavat enenevissä määrin toisiaan ja ovat helposti kopioitavissa (Neu & Brown 2005, 4; Homburg ym. 2003, 23; Jacob & Ulaga 2008, 247; Javalgi & White 2002, 564; Neely 2009, 12; Raddats 2011, 332; Turunen 2013, 64). Teollisuusyrityksen muuntautuminen palveluliiketoimintaan tuo ainutlaatuista kilpailuetua ja tarjoaa uusia kassavirran lähteitä. Vaikka teollisuusyritys ei haluaisikaan muuntautua täysin palveluorganisaatioksi, niin silti avustavien palveluiden ja tukipalveluiden tarjoaminen tuo ylimääräistä kassavirtaa ja lisää asiakastyytyväisyyttä (Markeset & Kumar 2003, 376; Smith 1998, 90).

Muuntautuminen palveluliiketoimintaan on kuvattu kuuden askeleen prosessiksi (Oliva & Kallenberg 2003, 165; Ojasalo & Ojasalo 2008, 30, Ahuja & Khamba 2008, 730; Brax 2005, 146). Muuntautuminen palveluliiketoimintaan tapahtuu askel kerrallaan ja nämä askeleet ovat teoreettisen viitekehyksen, joka on esitetty kuviossa 11, keskiössä. Muuntautumisessa palveluliiketoimintaan tärkeintä on pyrkiä tilanteeseen, jossa yritys ottaa hallintaan mahdollisimman suuren osan asiakkaan arvonluontiprosessista (Salonen 2011, 684; Grönroos & Helle 2010, 584; Homburg ym. 2003, 41), ja tarjoaa tätä arvonluontiprosessin osaa asiakkaalle palveluna.

Kansainvälisen palveluliiketoiminnan rakentaminen on jaettu neljään osa-alueeseen. Nämä neljä osa-aluetta esitettiin kuviossa 6 neljällä eri värillä ja näitä neljää väriä käyttäen samaiset osa-alueet on selkeästi esitetty kuviossa 11. Nämä neljä osa-aluetta kietoutuvat askeleisiin muuntautua palveluliiketoimintaan, eli kansainvälisen palveluliiketoiminnan rakentaminen noudattelee näitä kuutta askelta. Muuntautuminen teollisesta valmistuksesta palveluliiketoimintaan etenee samalla tavalla niin kotimaassa kuin ulkomaillakin. Kuvio 11 visualisoi, kuinka siirryttäessä askeleelta seuraavalle muutoksia tulisi tapahtua myös kansainvälisen palveluliiketoiminnan osa-alueilla.

Markkinointi ja myynti kansainvälisesti perustuu referensseihin (Gebauer ym. 2005, 22; Panesar & Markeset 2008, 185; Ettlie & Rosenthal 2011, 290) ja olemassa olevan asiakaskannan hyödyntämiseen. (Salonen 2011, 689; Oliva & Kallenberg 2003, 163; Araujo & Spring 2006, 802). Aluksi kansainvälinen palveluliiketoiminta on helpointa aloittaa strukturoiduilla palvelukokonaisuuksilla (Schneider & Bowen 1995, 50; Sawhney ym. 2004, 42; Ojasalo & Ojasalo 2008, 170; Oliva & Kallenberg 2003, 167), joiden edut ovat halvempien hintojen kautta saavutettava kasvanut asiakastyytyväisyys ja paremmat mahdollisuudet lisätä tuottavuutta. Muuntauduttaessa pidemmälle palveluliiketoimintaan tulee palveluiden olla räätälöityjä (Gebauer ym. 2008, 15; Raddats 2011, 339; Johansson & Olhager 2004, 316), sillä myöhemmissä askeleissa kansainvälisen palveluliiketoiminnan rakentamisessa jokainen palvelutilanne on yksilöllinen, ja näin ollen palvelut on aina tuotettava räätälöidysti jokaiselle asiakkaalle.

Kansainväliset palvelukokonaisuudet voidaan jakaa kolmeen erilaiseen kokonaisuuteen (Lovelock 1999, 281; Gremyr ym. 2010, 164; Salonen 2011, 684) ja nämä

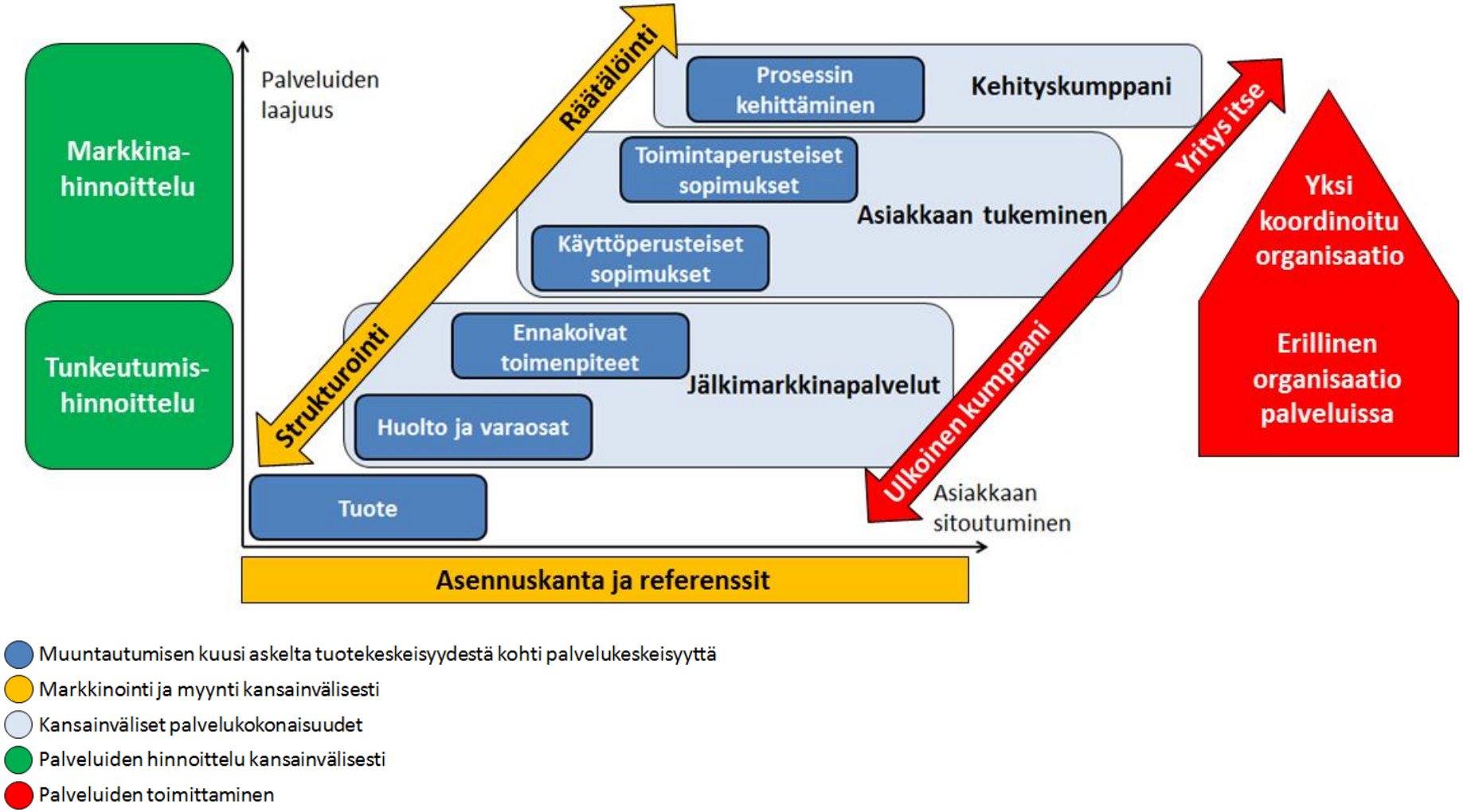
kokonaisuudet pitävät sisällään yksittäisiä palveluprosesseja, joita tulisi tarjota siirryttäessä pidemmälle kohti kansainvälistä palveluliiketoimintaa. Jälkimarkkinapalvelut ovat yksinkertaisimmillaan varaosien myynti ja laitteiden huolto, joissa asiakkaalle tärkeää on kilpailukykyinen hinta ja palveluiden saatavuus (Mathieu 2001a, 467; Löfsten 1999, 722). Asiakkaan tukeminen perustuu laitteen tekniseen ymmärtämiseen, asiakkaan prosessin tuntemiseen ja palveluiden räätälöintiin. Tällaisia palveluita ovat esimerkiksi laitteen käytön koulutus, prosessin optimointi, laitteen virittäminen sekä laitteen tuotannon ylläpito ja valvominen (Oliva & Kallenberg 2003). Kehityskumppani kokonaisuudessa asiakkaan arvonluontiprosessi otetaan haltuun tarkoituksena parantaa tätä prosessia entisestään yhdessä asiakkaan kanssa (Turunen 2013, 16).

Palveluiden hinnoittelu kansainvälisesti voi tapahtua tunkeutumishinnoittelun tai markkinahinnoittelun perusteella. Tunkeutumishinnoittelua suositeltiin käytettäväksi vain ensimmäisillä askeleilla kansainvälisen palveluliiketoiminnan rakentamisessa (Ahuja & Khamba 2008, 709; Reen 2014, 117; Jacob & Ulaga 2008, 250), joissa ei välttämättä pystytä erottautumaan muilla tekijöillä kuin hinnalla. Tärkeintä hinnoittelussa on ymmärtää mikä on palvelun arvo asiakkaalle, ja siksi markkinahinnoittelu on suositeltu strategia myöhemmissä askeleissa (Martinez ym. 2010, 451; Neely 2009, 24; Helle 2010, 13). Kermankuorintahinnoittelua ei suositeltu käytettäväksi palveluliiketoiminnassa (Ojasalo & Ojasalo 2008, 41), koska asiakas hyvin herkästi toteuttaa palvelun itsenäisesti hinnan ollessa liian korkea.

Palveluiden toimittaminen kansainvälisille markkinoille on helpointa aloittaa ulkoisen kumppanin kautta, mutta myöhemmissä askeleissa kansainvälisen palveluliiketoiminnan rakentamisessa palvelut on taloudellisesti kannattavinta suorittaa itse (Gao ym. 2009, 444; Windahl ym. 2004, 220; Jacob & Ulaga 2008, 250; Grönroos 1999, 293; Mathieu 2001a, 467). Alussa on hyvä olla erillinen organisaatio palveluliiketoiminnalle ja teolliselle valmistukselle (Oliva & Kallenberg 2003, 163), mutta mahdollisimman nopeasti nuo kaksi organisaatiota tulisi yhdistää yhdeksi kokonaisuudeksi (Gebauer ym. 2006, 384; Schneider & Bowen 1995, 195; Boyt & Harvey 1997, 293; Gao ym. 2009, 445). Palvelua toteuttavan yksikön tulisi sijaita lähellä asiakasta huolimatta siitä, toteutetaanko palvelu itse vai ulkoisen kumppanin välityksellä, mutta siten, että

palveluliiketoimintaa koordinoidaan yhdestä sijainnista (Winsted & Patterson 1998, 296; Neu & Brown 2008, 246).

Teoreettinen viitekehys antaa näkökulman tutkittavan aiheen tarkasteluun ja toimii empiirisen osuuden punaisena lankana, joka ohjaa ja täsmentää tutkimusta. Tutkielman empiirisessä osuudessa on tarkoitus täydentää teoreettisen aineiston perusteella muodostettua synteesiä. Toisin sanoen tutkimuksen empiirinen osuus tulee analysoimaan, millä tavoin palveluliiketoimintaa teollisuusyrityksessä toteutetaan ja kuinka palveluliiketoiminnan kansainvälistäminen on mahdollisesti tapahtunut. Teoreettinen viitekehys itsessään voi toimia teollisuusyrityksille suunnannäyttäjänä antaen karkean rungon palveluliiketoiminnan ja kansainvälistymisen strategiseen suunnitteluun.



Kuvio 11. Muuntautuminen kansainväliseen palveluliiketoimintaan.

3 KANSAINVÄLISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa avataan tämän tutkimuksen toteuttamista käymällä läpi tutkimuksen luonne ja kohde, valitut metodit sekä analysoinnin ja tulkinnan välineet. Metodologia kertoo, millaisia käsitteitä tutkija on tutkimuksessa käyttänyt hahmottaakseen todellisuutta ja joiden avulla saadaan tieteellisesti hyväksyttäviä tuloksia (Tuomi & Sarajärvi 2009, 13). Tutkimusmenetelmät voidaan karkeasti jakaa kahteen eri tyyppiin: kvalitatiiviseen ja kvantitatiiviseen tutkimukseen. Kvalitatiivista tutkimusta kuvataan monesti kvantitatiivisen tutkimuksen vastakohdaksi, sillä näiden kahden vertaaminen on helpompaa kuin tarkan määritelmän tekeminen (Eriksson & Kovalainen 2008, 4). Suurin ero näiden kahden tutkimusmenetelmän välillä ei ole tutkimuksen laadussa tai tuloksissa, vaan tutkimuksen tekemisen keinoissa.

Tutkimuksessa käytettävän metodin valinta tapahtuu tutkimuksen tarkoituksen ja tutkimusongelman pohjalta. Tässä tutkielmassa käsiteltävät kysymykset ovat ”kuinka” ja ”miten”. Tutkielmassa luodaan kokonaisvaltainen malli teollisuuden muuntautumisesta kansainväliseen palveluliiketoimintaan. Näin ollen kvalitatiivinen tutkimus on sopiva valinta tutkimusmenetelmäksi tällaisten ongelmien ratkomisessa.

3.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivinen tutkimus pyrkii mahdollisimman kattavaan kuvaan ja aineiston hankinta kootaan todellisissa tilanteissa (Hirsjärvi & Hurme 2011, 21). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kuvataan monitahoisia ja vaikeasti selitettäviä ilmiöitä yhtenäisinä kokonaisuuksina ilman, että ne jaetaan pienempiin osiin yksittäisten muuttujien perusteella. Kvalitatiivinen tutkimus pyrkii näin mahdollisimman kokonaisvaltaiseen ymmärtämiseen tutkimuskysymyksistä ja tutkimusongelmasta.

Kvalitatiivisen tutkimuksen määrittely on monesti vaikeaa, mutta kvalitatiivisella tutkimuksella on yksittäisiä piirteitä, jotka luonnehtivat sitä hyvin (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 31). Kvalitatiivinen tutkimus tapahtuu erittelemällä yksittäisiä

tapauksia. Lisäksi kvalitatiivinen tutkimus erittelee näistä yksittäisistä tapauksista niihin osallistuneiden ihmisten näkökulmia tai se erittelee näistä tapauksista niihin osallistuneiden ihmisten antamia merkityksiä. Kvalitatiivinen tutkimus perustuu subjektiivisiin ja abstrakteihin empiirisen aineiston keruutapoihin ja analysointiin. Perimmäinen ajatus on, että kvalitatiivinen tutkimus pyrkii tulkitsemaan ja ymmärtämään. Kvalitatiivinen tapaustutkimus on varteenotettava tutkimusmetodi, kun kyseisestä ilmiöstä on olemassa aiempaa tietoa vain hyvin vähän (Eriksson & Kovalainen 2008, 5).

Kvalitatiivinen tutkimus etenee usein induktiivisesti ja teorian luonti kulkee yhdessä aineiston analyysin kanssa (Koskinen ym. 2005, 32). Kvalitatiivinen tutkimus on tutkijan oman ymmärryksen laajentamiseen perustuva prosessi. Aloittaessaan tutkimuksen tekemistä tutkijalla on alustava käsitys tutkittavan ilmiön jäsentymisestä. Se on muodostunut aiemman tieteellisen materiaalin ja tutkijan omakohtaisten kokemusten perusteella. Tämä käsitys muokkaantuu tutkimuksen edistyessä tutkijan oman havainnoinnin seurauksena, mutta täydellistä ymmärrystä ilmiöstä ei saavuteta edes tutkimuksen ollessa valmis (Eriksson & Kovalainen 2008, 32).

Tapaustutkimuksia käytetään monesti markkinoinnin tieteenalalla, kun halutaan tarkastella monimutkaisia ongelmia, ja nämä ovat yleensä käytännönläheisiä ja normatiivisia (Eriksson & Kovalainen 2008, 116). Tapaustutkimuksessa käsitellään yhtä tai montaa tapausta, jolloin saadaan tarkka päätelmä jostakin ilmiöstä samalla tunnistaen monia tekijöitä ja monimutkaisia yhteyksiä. Tässä tutkimuksessa pyritään ymmärtämään ongelmaa laajemmassa kokonaisuudessa kuin yksittäisen yrityksen ongelmien ratkaisun sijasta. Tutkimuksen tulosten perusteella pyritään luomaan liikkeenjohdolle mahdollisimman selkeästi ymmärrettävissä oleva malli käsiteltävästä aiheesta.

3.2 Teemahaastattelut ja avoimet haastattelut

Teemahaastattelu on yleisin kvalitatiivinen menetelmä aineiston keräämiseen (Koskinen ym. 2005, 105), ja teemahaastattelu on myös parhaimpia tapoja saada aineistoa johtotehtävissä toimivilta henkilöiltä (Malhotra & Birks 2006, 180). Tapaustutkimusten

aineiston keräämisessä teemahaastattelu on monesti ensisijaisesti käytetty keino (Eriksson & Kovalainen 2008, 125). Haastattelua on käytetty erityisesti silloin, kun on haluttu korostaa haastateltavien roolia ja mahdollistaa heitä koskevien asioiden vapaamuotoinen esilletuonti. Teemahaastattelu on erinomainen keino tutkimuksen tekemiseen silloin, kun tutkijan on etukäteen vaikea tietää vastausten suuntaa tai sisältöjä.

Teemahaastattelu sijoittuu avoimen haastattelun ja strukturoidun haastattelun välille, joten siitä käytetään myös nimitystä puolistrukturoitu haastattelu (Hirsjärvi & Hurme 2011, 48). Rakenteeltaan puolistrukturoitu haastattelu on kiinteämpi kuin avoin haastattelu, jossa haastattelun teemat tai aihepiirit ovat laajempia, mutta taas vapaampi kuin strukturoitu haastattelu, jossa pyritään vertailemaan haastateltavien vastauksia keskenään (Eriksson & Kovalainen 2008, 81). Haastattelutilanne on kahdenvälinen eli vain haastateltava ja haastattelija ovat paikalla tilanteessa (Malhotra & Birks 2006, 179). Teemahaastatteluissa haastateltujen määrä on usein pieni, ja aineisto on kerätty pelkästään puheesta. Näistä syistä johtuen teemahaastattelun keinoin tehty tutkimus ei ole usein yleistettävissä erilaisille toimialoille ja erilaisiin ongelmakohtiin. Jotta tutkimuksen tuloksista saadaan mahdollisimman luotettavia, on haastateltavien valintaan kiinnitettävä erityistä huomiota ja haastateltavien määrän on oltava riittävän suuri (Koskinen ym. 2005, 263).

Teemahaastattelu voi pitää sisällään avoimia ja suljettuja kysymyksiä (Eriksson & Kovalainen 2008, 76), mutta yleensä teemahaastattelu etenee vapaamuotoisena keskusteluna. Teemahaastattelussa tutkija vie tilannetta eteenpäin tiettyjen keskeisten teemojen mukaan antaen silti tilaa vapaalle keskustelulle. Teemahaastattelussa on etukäteen valmisteltu tutkimuksen kannalta olennaisia teemoja ja puheenaiheita, mutta kysymykset eivät ole rakenteeltaan tai järjestykseltään välttämättä samat kaikkien haastateltavien kohdalla (Eriksson & Kovalainen 2008, 82). Kun eteneminen tapahtuu teemoittain, se antaa paremmin mahdollisuuden haastateltavan yksilöllisten vastausten tulla kuuluviin. Teemat, jotka haastattelussa nostetaan esiin, ovat suunniteltu valmiiksi tutkimuksen tarpeiden pohjalta (Malhotra & Birks 2006, 180). Etukäteen oletettavissa olevat vastausvaihtoehdot tai liian ahdas rajaus vastaukselle eivät kahlitse aineistoa, kun

taas ennalta päätetyt teemat pitävät huolen, että kerätty aineisto edistää tutkimusongelmaan vastaamista (Koskinen ym. 2005, 109).

Haastattelija kuljettaa teemahaastattelua varmistaen, että jokainen teema tulee käsitellyksi haastattelun aikana (Hirsjärvi & Hurme 2011, 103). Haastattelija voi siis reagoida saamiinsa vastauksiin muunnellen kysymyksiä, vaihdellen kysymysten järjestystä tai esittäen tarkentavia lisäkysymyksiä (Malhotra & Birks 2006, 342). Teemahaastattelu on aktiivista viestintää haastateltavan kanssa. Siksi se mahdollistaa sellaisten asioiden kysymisen, mihin ei osattu varautua etukäteen tai joita ei ollut suunniteltu valmiiksi. Aineistoa on siis mahdollista syventää ja laajentaa haastattelun aikana täydentävillä kysymyksillä (Koskinen ym. 2005, 108). Tässä tutkimuksessa käytetty teemahaastattelun runko ja haastateltaville esitetyt kysymykset ovat eritelty liitteessä 1.

Teemahaastattelun teemojen ja haastattelukysymysten suunnittelu ennakkoon on erittäin tärkeää, vaikka niitä on mahdollisuus täydentää haastattelutilanteessa. Kysymykset eivät saa olla johdattelevia tai ennalta arvattavissa, eivätkä mitenkään positiivisesti tai negatiivisesti latautuneita (Malhotra & Birks 2006, 340). Oikein suunnitelluilla kysymyksillä saadaan relevantti tieto haastateltavilta ja heidän vastauksiaan on helpompi analysoida. Lisäksi onnistunut kysymysten suunnittelu lisää tutkimuksen tulosten luotettavuutta. Kysymysten tulee olla tarpeeksi tarkkoja, jotta haastateltava antaa luotettavan vastauksen haluttuun teemaan, mutta taas liian tarkat kysymykset vievät teemahaastattelun liikkumavaran ja sitovat tulokset kapeaan segmenttiin. Teemahaastattelun huonoina puolina voidaan pitää mahdollisia häiriötä haastattelutilanteessa, virheitä haastattelun suunnittelussa tai vääriä tulkintoja tulosten pohjalta (Hirsjärvi & Hurme 2011, 184).

Teemahaastatteluiden lisäksi tutkimukseen kuuluu kaksi avointa haastattelua. Ne eivät ole osa tutkimuksen empiiristä aineistoa, vaan avoimien haastattelujen tarkoitus oli ohjata tutkimusta. Avoin haastattelu muodostuu hyvin vapaasta keskustelusta haastatteluun osallistuvien henkilöiden ja tutkijan välillä (Eriksson & Kovalainen 2008, 82). Ensimmäinen haastattelu oli ryhmähaastattelu tapausyrityksen edustajien kanssa. Tällöin keskusteltiin tapausyrityksen fyysisistä tuotteista, palveluliiketoiminnasta ja

kansainvälisistä markkinoista sekä täsmennettiin tutkimuksen tarkoitus tapausyrityksen näkökulmasta. Ryhmähaastattelulla tarkoitetaan yksilöhaastattelun sijasta toteutettua haastattelua, jossa paikalla on samalla kertaa useita haastateltavia (Koskinen ym. 2005, 123). Toinen avoin haastattelu oli yksilöhaastattelu, jossa suunniteltiin tapausyrityksen edustajan kanssa tutkimuksen empiirisen aineiston keräämistä ja kansainvälisten haastattelujen toteuttamista. Nämä avoimet haastattelut suoritettiin kasvotusten tapausyrityksen toimitiloissa. Avoimet haastattelut on esitelty tarkemmin liitteessä 3.

3.3 Kansainvälisten haastattelujen toteuttaminen

Tutkimuksen teemahaastattelujen kohdejoukko valittiin tarkoituksenmukaisesti tapausyrityksen kanssa, jotta tulokset olisivat mahdollisimman luotettavia kyseisessä aihepiirissä (Hirsjärvi & Hurme 2011, 58). Haastateltavien valinta pyrittiin tekemään mahdollisimman laajasti painottamatta mitenkään henkilön taustayrityksen palveluliiketoiminnan laajuutta. Voidaan siis sanoa, että haastateltavat valittiin satunnaisesti, mutta rajatusta sidosryhmätahojen joukosta. Tässä tutkimuksessa haastatellut henkilöt ovat kaikki tapausyrityksen kansainvälisiä kumppaneita. Ryhmä on jokseenkin homogeeninen, mutta maantieteellisesti laaja. Maantieteellisesti haastattelut kattavat palveluliiketoiminnan kolmessa eri maanosassa: Euroopassa, Aasiassa ja Afrikassa, ja jokainen haastateltava henkilö on johtavassa asemassa yrityksen yleisjohdossa. Tutkimukseen haastateltavat henkilöt ja heidän taustayhteisönsä ovat eritelty liitteessä 2.

Haastateltavia lähestyttiin ensiksi sähköpostitse tiedustelemalla heidän mahdollista halukkuuttaan osallistua tutkimukseen. Tämän jälkeen haastateltavan kanssa sovittiin tarkka aika haastattelun toteuttamiseen sekä annettiin hieman lisätietoa tutkimuksesta. Ennen kahdenkeskistä haastattelua, haastateltava tiesi tutkimuksen aiheen ja lähtökohdat, mutta ei ollut saanut tarkempaa ohjeistusta syvemmistä teemoista. Haastattelut pyrittiin toteuttamaan internetpuhelun (*Voice over Internet Protocol)* välityksellä ja käytetty palveluntarjoaja oli Skype. Skypen valinta haastattelun työvälineeksi oli kustannustehokasta ja luonnollista haastateltavien eri maantieteellisistä sijainneista ja pitkistä välimatkoista johtuen. Jotkut haastateltavat halusivat toteuttaa haastattelun perinteisen kansainvälisen puhelun välityksellä, sillä heillä ei ollut

käytössään mitään internetpuheluihin tarkoitettua ohjelmistoa. Tällöin haastattelija käytti välineenään matkapuhelinta ja soitti haastateltavan antamaan numeroon. Teemahaastattelun toteuttamistapoja on useita. Tässä tutkimuksessa haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina fyysisten välimatkojen ja aikaeron tehdessä ryhmähaastattelun lähes mahdottomaksi.

Haastattelun alussa haastateltavilta kerättiin muutamia yleisluontoisia tietoja liittyen heidän taustaansa ja palveluliiketoimintansa historiaan. Nämä kerätyt tiedot löytyvät liitteestä 2 ja niiden on tarkoitus vahvistaa tutkimuksen luotettavuutta. Kun arvioidaan haastateltavien vastauksia, on näitä mahdollista peilata myös heidän konkreettiseen historiaansa palveluliiketoiminnan parissa. Tämän jälkeen haastattelussa siirryttiin teemahaastattelun metodeihin, jossa tutkija kuljetti haastattelutilannetta teemasta toiseen kysyen ennalta suunniteltuja ja liitteessä 1 esiteltyjä kysymyksiä. Haastattelut kulkivat pääsääntöisesti saman järjestyksen mukaan, missä ensiksi haastateltavaa pyydettiin kertomaan siirtymisestään palveluliiketoimintaan ja mitä kokemuksia heille tästä muutoksesta jäi. Tämän jälkeen siirryttiin toiseen isompaan teemakokonaisuuteen eli palveluliiketoiminnan kansainvälistämiseen. Haastateltavia pyydettiin kuvailemaan palveluiden markkinointia kansainvälisillä markkinoilla, erilaisia palvelukokonaisuuksia sekä palveluiden hinnoitteluaan. Lopuksi haastateltavia pyydettiin kertomaan, kuinka he toimittavat palveluita asiakkaille. Haastateltaville tarjottiin mahdollisuutta tarkastaa litteroidun haastattelun sisältö sekä halutessaan täydentää vastauksiaan.

3.4 Aineiston analysointi ja tulkinta

Pohjimmiltaan kaikki tutkimus on tulkitsevaa ja kvalitatiivisessa tutkimuksessa pääinstrumentti tulkinnassa on tutkija itse. Analysointiin ja tulkintaan vaikuttavat vääjäämättä tutkijan aiempi tietämys aiheesta, ympäröivä kulttuuri ja tutkimukselle asetetut odotukset. Tutkimuksen tulkitseminen muuttuu koko tutkimusprosessin ajan tutkijan tietopohjan muuttuessa ja kasvaessa, sekä tutkijan analysoidessa ja lukiessa muita materiaaleja. Kaikissa tieteellisissä tutkimuksissa pyritään systemaattisuuteen ja tarkkuuteen, mutta kvalitatiivisessa tutkimuksessa analysointi ja tulkinta perustuvat tutkijan subjektiiviseen arvioon. (Eriksson & Kovalainen 2008, 87) Teemahaastattelun

raskain vaihe on haastattelun tulosten analysointi, sillä eniten tutkijan aikaa vaatii teemahaastatteluiden tuloksena saadun aineiston järjestely ja tulkinta (Koskinen ym. 2005, 317). Tutkimuksen haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin mahdollista myöhempää analysointia varten siten, että yleiskuvan lisäksi aineistosta oli mahdollista erottaa lainauksia.

Kvalitatiivisessa tutkimusprosessissa tulkinnalla ja ymmärryksellä on suuri merkitys. Ne ovat läsnä koko tutkimusprosessin ajan (Eriksson & Kovalainen 2008, 20). Aineiston analysointi ja tulkinta ovat alkaneet jo ensimmäisen haastattelun aikana ja tällä mahdollistettiin tutkimuksen kannalta tärkeiden täydentävien kysymysten esittämiseen haastateltavalle. Tämä jatkuva analysointi ja tulkinta ohjasivat osaltaan tutkimusprosessin lopullista analyysia ja kokonaisuuden muodostumista, missä yhdistetään teoreettinen viitekehys ja haastattelujen sisältö.

Tässä tutkimuksessa analysointi lähti tapauksen ainutlaatuisuudesta ja aineistoa tulkittiin sen mukaan (Koskinen ym. 2005, 234). Tutkimuksen analysointi alkoi yksittäisistä haastatteluista, minkä jälkeen aineistoa analysoitiin ristiin. Tämä tutkimus mukaili Eriksson & Kovalaisen suositusta (2008, 130), missä aineisto käytiin ensiksi läpi jokainen yksittäinen tapaus kerrallaan ja tämän jälkeen yksittäisiä haastatteluja verrattiin teoreettiseen viitekehykseen. Näin vertaamalla eri tapauksia toisiinsa ja teoreettiseen viitekehykseen pystyttiin hahmottelemaan yksi selkeä kokonaisuus, jossa muodostettiin teoreettista viitekehystä täsmentävä johtopäätös.

3.5 Luotettavuuden arviointi

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnista ei ole olemassa yksiselitteisiä ohjeita, vaan tutkijan on arvioitava tutkimuksen luotettavuutta kokonaisuutena (Tuomi & Sarajärvi 2009, 140). Tutkijan pitää lisäksi suorittaa säännöllistä laadun ja luotettavuuden arviointia koko tutkimusprosessin ajan (Koskinen ym. 2005, 257). Tästä johtuen aineiston tulkinnassa ja analysoinnissa on pyritty palaamaan aineistoon mahdollisimman usein. Tutkimuksen tuloksissa nojataan empiiriseen aineistoon ja teoriaan useita kertoja oikeiden päätelmien turvaamiseksi. Tutkielman luotettavuutta ja läpinäkyvyyttä myös lisättiin kertomalla lukijalle mahdollisimman laajasti aineiston

keruusta ja haastatteluista. Koko tutkielman raportointi pyrittiin rakentamaan mahdollisimman kattavaksi ja monipuolisen analyysin avulla lukija voi itse muodostaa omat johtopäätelmänsä tutkielmasta. Tutkimusta tehdessä pyrittiin mahdollisimman neutraaliin tulkintaan ilman tutkijan henkilökohtaisia vaikutuksia, sillä tutkimustulosten tulisi olla samanlaiset riippumatta siitä, kuka tutkimuksen tekee (Eriksson & Kovalainen 2008, 291).

Haastatteluista saatu aineisto voi aiheuttaa vääristymiä tutkimuksen tuloksiin, koska haastattelut voivat sisältää monia piilotettuja merkityksiä tai kahdenkeskisessä viestinnässä voi tulla väärinymmärryksiä (Malhotra & Birks 2006, 183). Näitä väärinymmärryksiä voi tapahtua kolmessa kohdassa: haastateltava voi kuvailla asiaa väärin, haastattelija voi ymmärtää kuvaillun asian väärin tai tutkimuksen lukija voi tulkita tehtyä tutkimusta väärin (Hirsjärvi & Hurme 2011, 184). Nämä epävarmuustekijät otettiin huomioon jo aineiston keräämisen suunnittelussa, mutta se ei täysin poista mahdollisia väärinymmärryksiä eri vaiheissa. Tämän tutkimuksen kaikki haastateltavat henkilöt ovat toimineet useiden vuosien ajan palveluliiketoiminnan parissa. Heidän yrityksillä itsellään ei ole teollista valmistusta, vaan yritykset saavat ydintuotteensa suomalaiselta päämieheltään. Tämän ei katsottu haittaavan tutkimuksen perimmäistä tavoitetta, sillä tarkoituksena oli tutkia ja analysoida nimenomaan palveluihin muuntautumista ja kansainvälistä palveluliiketoimintaa.

Toisaalta tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa on huomioitava, että haastateltavat ovat joutuneet muistelemaan jopa monien vuosien takaisia tapahtumia ja ratkaisuja. Tämän jälkeen tutkija on tulkinnut heidän muistelmiaan, joka on saattanut aiheuttaa aiemmin mainittuja vääristymiä. Lisäksi tutkija ei voi koskaan olla varma haastateltavien piilotetuista taustatekijöistä, epärehellisestä edun tavoittelusta, tarkoituksenmukaisesta harhaanjohtamisesta tai salailusta. Kaikki yllämainitut seikat haastatteluissa ja aineiston keräämisessä vaikuttavat tutkimuksen tulosten yleistettävyyteen ja tulosten luotettavuuteen (Hirsjärvi & Hurme 2011, 185).

Vaikka tutkimustulosten halutaan olevan yleistettävissä mahdollisimman moniin teollisuusyrityksiin, on myös tunnistettava puutteita ja haasteita yleistettävyyden tekemisessä. Kvalitatiivisen tutkimuksen tulokset ovat usein vaikeasti yleistettävissä

koskemaan kaikkia vastaavanlaisia tapauksia johtuen aineiston keruutavan lisäksi pienestä havaintomäärästä (Koskinen ym. 2005, 263). Aineiston lukumäärä tutkimuksessa on rajattu. Se on kerätty maantieteellisesti laajalta alueelta, mikä tuo tiettyjä haasteita yleistettäessä tutkimuksen tuloksia pienempiä markkina-alueita koskevaksi. Jotta nämä eroavaisuudet olisi mahdollista erottaa tutkimuksen aineistosta, tulisi haastatteluita olla huomattavasti enemmän ja lisäksi niitä tulisi analysoida erillisinä maantieteellisinä alueinaan. Yritysten tai ratkaisujen rajaaminen puhtaasti joko valmistus- tai palveluliiketoimintaan ei ole yksiselitteistä ja tämä tulee muistaa tutkimuksen tuloksia arvioitaessa.

Tutkimuksen teoreettinen aineisto ja empiiriset esimerkit käsittelevät yrityksiä, jotka ovat lähtöisin vauraista ja vakaista yhteiskunnista. Tutkielma ei siten ota kantaa tulosten yleistettävyyteen kehitystasoltaan ja yhteiskunnan rakenteeltaan vähemmän kehittyneiden valtioiden yrityksiin. Tutkielmasta on myös rajattu pois kuluttajatuotteita valmistavat teolliset yritykset. Tutkielmassa keskitytään pelkästään yrityksiin, jotka eivät toimi kuluttajamarkkinoilla. Lähdeaineisto ja tutkimuksen empiria ovat keskittyneet vain investointihyödykkeitä valmistavaan teollisuuteen, jotka toimivat business-to-business -kaupassa. Näin ollen tutkimuksen tuloksia ei suositella yleistettäväksi palveluliiketoimintaan ilman teollista ydintuotetta, eikä kuluttajille suunnattuun palveluliiketoimintaan.

4 KANSAINVÄLINEN PALVELULIIKETOIMINTA TEOLLISUUSYRITYKSESSÄ

Liiketoiminnan jako kahteen sektoriin, teollisuuteen ja palveluihin, on käymässä vanhanaikaiseksi monen yrityksen toteuttaessa ristiin molempien sektorien toimintoja. Suomalaisesta teollisuudesta suuri osa on korkean jalostusarvon valmistusta. Tämä teollisuus pyrkii kovalla vauhdilla muuntautumaan palveluliiketoimintaan hyödyntäen teknistä etumatkaansa. Monet teollisuusyritykset ovat muuntautuneet tai yrittäneet muuntautua palveluliiketoimintaan hyvin eri keinoin ja hyvin eri tuloksin. On siis olemassa satoja onnistumisia ja satoja epäonnistumisia. Lähes kaikki teollisuusyritykset ovat vähintään kartoittamassa ja suunnittelemassa palveluliiketoimintaan ryhtymistä, jos eivät ole jo aloittaneet muuntautumista. (Pajarinen ym. 2012, 27; Eloranta ym. 2010, 172; Suomen Pankki 2012, 3) Onnistuneesti palveluliiketoimintaan muuntautuneet teollisuusyritykset ovat lähes kaikki suuria yrityksiä, joilla on ollut käytettävissään suuria pääomia (Neely 2008; 114 Dachs ym. 2014, 14). Pääsääntöisesti voidaan todeta, että mitä suurempi osuus yrityksen liikevaihdosta tulee palveluliiketoiminnasta, sitä suurempi yritys on yleisesti kokonsa puolesta.

Tässä luvussa käsitellään suomalaisen teollisuusyrityksen muuntautumista kansainvälistämiseen palveluliiketoimintaan tapausyrityksen kautta. Tutkimuksessa asetettuihin tutkimuskysymyksiin vastataan empiirisen aineiston perusteella ja aineistoa analysoidaan teoreettisen viitekehyksen näkökulmasta. Haastatteluissa saatuja vastauksia peilataan teoreettiseen viitekehykseen ja pyritään etsimään yhtäläisyyksiä teoreettisen ja empiirisen aineiston välillä.

4.1 FinnSonic Oy

FinnSonic Oy on Pohjoismaiden suurin ja maailmanlaajuisesti toimiva teollisuuspesulaitteita valmistava yritys. FinnSonic Oy on perustettu vuonna 1979 ja se toimii hyvin kapealla teollisen pesun alueella. Yritys on toimittanut koneita ja laitteita jokaiselle mantereelle. FinnSonic Oy keskittyy teollisuuden ratkaisuihin, missä tarvitaan tarkkuutta ja korkeaa puhtaustasoa. Kyseisellä toimialalla tästä käytetään termiä

tarkkuuspuhdistus. FinnSonic Oy:n asiakaskunta on jakaantunut pääasiassa seuraaviin teollisuuden aloihin: ilmailuteollisuus, autoteollisuus, koneenrakennus, huolto-organisaatiot ja kehittynyt metalliteollisuus. (Lahti Business Region; FinnSonic 2014) Euroopan Unionin komission määritelmän mukaan FinnSonic Oy on kokonsa puolesta pieni yritys, sillä yrityksen liikevaihto ja taseen loppusumma ovat vähemmän kuin 10 miljoonaa euroa sekä yrityksen henkilöstön määrä on alle 50 henkilöä (Euroopan Unioni 2003; Kauppalehti 2014).

FinnSonic Oy:n pesulaitteistot perustuvat pääasiassa ultraäänitekniikkaan, mutta pesuprosessiin puhdistusvaatimusten mukaan voidaan tarjota myös liuotin- ja suihkupesulaitteistoja sekä edellä mainittujen laitteistojen yhdistelmiä. Pienimmät ultraäänipesulaitteet ovat tilavuudeltaan kaksi litraa, kun taas isoimmat monivaiheiset laitteistot koostuvat useista monien kuutioiden pesualtaista. Ultraäänipesutekniikassa käytetään hyväksi nesteessä etenevää aaltoliikettä, jonka avulla pesunesteeseen muodostetaan kavitaatiota. Kavitaation aiheuttama molekyylien liike puhdistaa pesussa olevan kappaleen mekaanisesti kaikilta sen pinnoilta, mihin pesuneste on kosketuksissa. Ultraäänipesulaitteiden kilpailijoiksi voidaan määritellä toisten ultraäänipesulaitteiden lisäksi muut teolliseen puhdistukseen suunnitellut laitteet. Tällaisia laitteita ovat esimerkiksi pelkästään liuotukseen ja pesunesteen suihkutukseen kovalla paineella perustuvat pesulaitteet. Näin ollen ultraäänipesu kilpailee sovelluksena teknisesti erilaisten pesutapojen kanssa, sillä asiakas vertaa eri pesumenetelmiä, sekä niiden tehokkuutta ja kustannuksia tehdessään ostopäätöstä. (Finnsonic 2014; FinnSonic Oy, Application Areas)

FinnSonic Oy:llä ei tällä hetkellä ole Suomen ulkopuolella itsellään suurissa määrin muuta palveluliiketoimintaa kuin varaosien ja pesuaineiden toimittaminen varastoltaan Lahdesta. Vaikka on olemassa tapauksia, joissa FinnSonic Oy:n henkilö matkustaa vaativien toimenpiteiden takia suorittamaan laitteiden huoltoja ulkomaille. Pääsääntöisesti kansainväliset toiminnot on rakennettu vahvan kumppaniverkoston kautta. Monet näistä kumppaneista toteuttavat palveluliiketoimintaa hyödyntäen FinnSonic Oy:n laitteita. FinnSonic Oy:llä on toimintaa seuraavissa maissa: Australia, Itävalta, Tšekki, Slovakia, Tanska, Viro, Latvia, Liettua, Ranska, Saksa, Unkari, Israel, Italia, Japani, Yhdistyneet arabiemiirikunnat, Hollanti, Norja, Puola, Portugali, Venäjä,

Etelä-Afrikka, Ruotsi, Singapore, Espanja, Sveitsi, Yhdistynyt kuningaskunta ja Ukraina (FinnSonic Oy, Distributors). Yhteensä liiketoimintaa on 27 eri maassa (FinnSonic 2014).

Tähän tutkimukseen haastateltiin neljää FinnSonic Oy:n kumppania, jotka on eritelty tarkemmin liitteessä 2. Haastateltavista tahoista jokainen on toiminut ultraäänipesulaitteiden ja FinnSonic Oy:n kanssa vähintään 20 vuotta. Lisäksi jokainen haastatelluista tahoista on toteuttanut palveluliiketoimintaa alueellaan 1990-luvulta lähtien. Viestintä FinnSonic Oy:n kanssa on näillä neljällä kumppanilla lähes päivittäistä ja FinnSonic Oy tarjoaa tuotetukea sekä tietämystään kumppaneiden avuksi, erityisesti silloin, kun nämä kohtaavat asiakkaan ongelmissa teknisiä haasteita. Etelä-Afrikan kumppani on haastatelluista tahoista ainoa, joka ei toteuta palveluliiketoimintaa oman kotimaansa ulkopuolelle, muiden kumppaneiden suorittaen palveluita useammassa maassa.

4.2 Muuntautuminen kohti palveluliiketoimintaa

Palveluliiketoimintaan muuntautuminen noudattelee kuutta askelta ja ne ovat tuote, huolto ja varaosat, ennakoivat toimenpiteet, käyttöperusteiset sopimukset, toimintaperusteiset sopimukset ja prosessin kehittäminen. (Oliva & Kallenberg 2003, 165; Ojasalo & Ojasalo 2008, 30; Ahuja & Khamba 2008, 730; Brax 2005, 146). Empiirisen aineiston perusteella selkeästi havaitaan kaikki nuo askeleet, vaikka muuntautumisen toteuttaminen loppuun asti on kaikissa tapauksissa joko kesken tai askeleita ei ole seurattu täysin teoreettisen mallin osoittamassa järjestyksessä. Yhteistä kaikille empiirisen aineiston tapauksille on palveluliiketoiminnan aloittaminen ilman aktiivista tahtotilaa. Tämä askel huoltoon ja palveluihin on selkeästi nähtävissä kaikissa empiirisen aineiston tapauksissa, joissa jokaisessa palveluliiketoiminta alkoi asiakkaiden kysyttyä ensiksi palveluita.

> *Oikeastaan kysyntä huoltoon, joka oli ensimmäinen tarjoamamme palvelu, tuli asiakkaalta. Ei me sitä erityisesti oltu suunniteltu. (Keränen, Ruotsi)*

Alkuun palvelut alkoivat ihan varaosien myynnistä ja siitä se homma sitten lähti. Eipä me alkuun edes suunniteltu palveluliiketoimintaa, kunhan vaan vastattiin asiakkaan kyselyyn. Kun tuli melkein mikä tahansa pyyntö asiakkaalta, niin tottakai tarjosimme palvelua maksavalle asiakkaalle. (Hallensleben, Saksa)

Palveluliiketoiminnan voidaan nähdä lähteneen liikkeelle asiakkaiden puolelta tulleesta kysynnästä, eikä palveluntarjoajien tekemistä myyntiponnisteluista. Usein uudet liiketoimintamahdollisuudet havaitaan ilman erityisempää suunnittelua ja monissa tapauksissa on yleensä kyse onnellisesta sattumasta (Winsted & Patterson 1998, 306), jota voisi yksinkertaistettuna kutsua tuuriksi. Jos palveluliiketoimintaa halutaan kehittää pidemmälle ja toimivammaksi, tulisi luoda suunnitelma, johon on jätetty mahdollisuuksia joustavuuteen ja muutoksiin (Kumar & Kumar 2004, 311). Samalla, kun halu lisätä palveluliiketoimintaa kasvoi, suunnittelu ja ennakointi muodostuivat osaksi päivittäistä tekemistä.

Alkuun palvelut ei ollut mitenkään strategisesti keskiössä, vaan ne oli vähän kuin pakollisia tarjota tuotteen lisäksi. Onhan se homma toki muuttunut monelta osin. Nyt meillä on tarkat suunnitelmat ja aikataulut palveluiden osalta. (Teo, Singapore)

Palvelut ovat meille oikeastaan todella pieni osa. Tämä johtuu aika paljon alueemme kulttuurista, missä työvoima on halpaa ja pääsääntöisesti huollot halutaan tehdä itse. Me yleensä astumme kuvaan vasta, kun asiakas on rikkonut jotain ja me oikeastaan vaan korjataan asiakkaan jäljet. (Verheul, Etelä-Afrikka)

Palveluliiketoiminta on pääsääntöisesti kasvanut koko aineistossa, joskin poikkeuksia esiintyy. Maantieteellisesti palveluliiketoiminnassa merkittävin ero on Länsi-Euroopan ja muun aineiston välillä. Ruotsissa ja Saksassa palveluliiketoiminta on paljon laajempaa, mikä näkyy selkeimmin erolla palveluliiketoiminnan tuomassa prosentuaalisessa liikevaihdossa. Singapore ja Etelä-Afrikka tekevät palveluliiketoimintaa selkeästi vähemmän kokonaisliikevaihdostaan. Yhteistä näille kahdelle tapaukselle on työvoiman kustannustaso toimialueellaan.

4.2.1 Askeleiden ottaminen

Huolto ja varaosat on askel muuntauduttaessa kohti palveluliiketoimintaa, jonka todetaan teoreettisessa aineistossa olevan helpoin lisäys pelkän ydintuotteen tarjoamiseen (Gao ym. 2009, 437). Tärkeintä on ydintuotteen teknisen laadun lisäksi myös huollon ja varaosien saatavuus. Tämän nähdään pitävän paikkaansa myös empiirisen aineiston perusteella, jossa jokainen oli aloittanut palveluliiketoiminnan tästä askeleesta. On pantava merkille, että joissain tapauksissa siirryttiin suoraan kolmanteen askeleeseen keskittymättä ensiksi pelkästään huoltoon ja varaosiin. Lisäksi teoreettisessa aineistossa huollon ja varaosien oletetaan olevan tiukasti kilpailtuja (Gebauer 2008, 287), mutta empiirisessä aineistossa esiin nousi varaosien tekninen ainutlaatuisuus ja huollon asiantuntemus. Näin ollen monessa tapauksessa asiakas on lähes pakotettu käyttämään alkuperäisiä varaosia tai tilaamaan huolto yrityksestä, joka tuntee ultraäänen toiminnan pesutarkoituksessa. Siten tämän askeleen ottaminen muuntauduttaessa palveluliiketoimintaan on ollut helppo ja selkeä valinta.

Ennakoivat toimenpiteet on kolmas askel kohti palveluliiketoimintaa (Brax 2005, 145). Tämä esiintyy aineistossa pitkäkestoisina palvelusopimuksina, joissa sovitaan säännöllisistä tarkastuksista, laitteen huolloista ja varaosien vaihdosta aikataulun mukaan. Yleensä tällaisen palvelusopimukset myydään samalla ydintuotteen kanssa (Kumar ym. 2004, 403), ja näin on myös tässä aineistossa.

> *Siis heti ensimmäisen myydyn ultraäänipesurin lisänä myytiin määräaikainen palvelusopimus. Se on ollut aina asiakkaalle helppo ymmärtää. (Keränen, Ruotsi)*

Näitä palvelusopimuksia on jokaisella haastateltavalla. Niiden hyödyt ovat palveluiden kapasiteetin mitoittaminen ja tulevien toimenpiteiden ennakointi (Ojasalo & Ojasalo 2008, 38), vaikka palveluliiketoiminnan yllätyksiltä ei pystytä suojautumaan edes palvelusopimuksilla (Kumar ym. 2004, 403).

> *Kyllä aina tulee odottamattomia juttuja ja sitä joutuu päivystämään 24/7 puhelimen ääressä. Säännöllisestä huollosta huolimatta jokin saattaa mennä rikki ja yleensä tällöin on kiire, kun asiakas soittaa. Ja pahimmassa tapauksessa tämä*

sattuu päällekkäin, kun on jo sovittu jonkun toisen asiakkaan kanssa jotain. Siinä sitten pelataan resurssien kanssa. (Teo, Singapore)

Kiinteät palvelusopimuksen, joissa määritellään säännölliset tarkistukset, huoltovälit, suoritettavat toimenpiteet, vaihdettavat osat jne. on helpottanut meidän tuskaa tasapainoilla kapasiteetin kanssa. Yleensä tämä kaikki kyllä menee sekaisin, kun joltain tulee yllättäviä pyyntöjä kiireellisellä aikataululla. (Hallensleben, Saksa)

Vaikka pidempikestoisia palvelusopimuksia on jokaisella haastateltavalla taholla, kuitenkin yhdessä kohteessa niitä on selkeästi muita haastateltavia tahoja vähemmän. Etelä-Afrikassa palveluliiketoiminnan kasvattaminen on jäänyt tähän ennakoivat toimenpiteet -askeleen palveluiden toteuttamiseen ollen askeleessa hyvin pientä.

Meillä on vain muutama jatkuvan tyyppinen sopimus. Lähestulkoon koko meidän palveluliiketoiminta on pelkästään huoltoa ja varaosien toimittamista asiakkaan pyynnöstä. (Verheul, Etelä-Afrikka)

Käyttöperusteiset toimenpiteet määritellään teoreettisessa aineistossa askeleeksi, jossa suurin muutos on ydintuotteen omistussuhteessa (Gao ym. 2009, 437). Yleisemmin asiakas liisaa tai vuokraa ydintuotteen itselleen ja palveluntarjoaja huolehtii, että ydintuote on aina käyttökunnossa (Gebauer 2008, 280). Empiirisen aineiston perusteella tällaisia käyttöperusteisia sopimuksia ovat vain pienten laitteiden vuokraus.

Pieniä ultraäänipesulaitteita kyllä vuokrataan, mutta ei meillä ole taloudellista valmiutta pitää miljoonien laitetta omassa taseessamme. Myös asiakkaat haluavat omistaa tehtaassaan seisovan pesulinjaston itse. (Hallensleben, Saksa)

Kun jokin tuote asiakkaalle tulee räätälöitynä Suomen tehtaalta, niin kyllä se myydään kerralla. (Teo, Singapore)

Empiirisessä aineistossa nämä käyttöperusteiset toimenpiteet eivät ole kestoltaan kovinkaan pitkiä, sillä yleensä vuokraukset toteutetaan vain muutaman kuukauden

tarpeeseen. Teoreettinen aineisto pyrkii osoittamaan käyttöperusteiset toimenpiteet pidempinä prosesseina, jossa toimitetaan isoja kokonaisuuksia pitkäksi ajaksi tarkoituksenaan vähentää asiakkaan taloudellista riskiä (Löfsten 1999, 729). Empiirisessä aineistossa näin ei yksiselitteisesti ole, vaan kyseessä on hyvin lyhytkestoista ja pienten laitteiden vuokrausta. Tällaiset ratkaisut ovat asiakkaalle taloudellisesti edullisempi kuin oman laitteen ostaminen, jos ultraäänipesun tarve on vähäistä. Tältä osin empiria tukee teoreettista mallia.

> *Vuokraustoimintaa meillä on pelkästään pieniessä laitteissa ja niidenkin vuokrausten kesto on lyhyttä. Esimerkiksi yksikin asiakas tarvitsee ultraäänipesua vaan kuukauden vuodessa. Jos joku tarvitsee laitetta jatkuvasti, niin kyllä se ostaa sen omaksi. (Keränen, Ruotsi)*

Aiemmin todettiin kaikkien haastateltavien tahojen siirtyneen muuntautumisen askeleissa ennakoiviin toimenpiteisiin ja pidempiin palvelusopimuksiin. Poikkeuksena muuhun aineistoon Etelä-Afrikassa ei tarjota palveluita, joiden voidaan nähdä kuuluvan käyttöperusteiset sopimukset -askeleeseen. Vuokraus ja liisaus ovat palveluita, joita oli kyllä yritetty Etelä-Afrikassa tarjota, mutta lopetettu taloudellisesti kannattamattomana.

> *Koitimme joskus kyllä vuokrausta ja liisausta, mutta tämän maan kulttuurissa koneet palasivat todella rikkinäisinä ja se oli meille kallista. Kun vuokrasi laitteen, niin asiakasta ei yhtään kiinnostanut pitää huolta koneesta. Koneen käyttäjät eivät ole tässä maassa kovinkaan koulutettuja. Usein he vain rikkoivat ultraäänipesurin. (Verheul, Etelä-Afrikka)*

Tässä askeleessa tärkeäksi nousee asiakkaan puolella olevien tuotteen käyttäjien jatkuva koulutus ja neuvonta (Baines ym. 2009, 560). Selkeästi koulutuksen ja osaamisen puute ovat muodostuneet ongelmaksi Etelä-Afrikan tilanteessa, joka on lopulta saanut aikaan kyseisistä palveluista luopumisen ja siirtymisen askeleen taaksepäin muuntautumisessa kohti palveluliiketoimintaa.

Toimintaperusteisia sopimuksia ei esiinny empiirisessä aineistossa yhtä selkeässä muodossa kuin aiemmat askeleet esiintyvät. Tällaisessa palvelukokonaisuudessa asiakas

ei välttämättä edes tiedä tai ei ole kiinnostunut ydintuotteesta, vaan asiakkaalle tärkeintä on, että prosessin lopputuote on asiakkaan haluaman kaltainen (Gao ym. 2009, 437). Tässä askeleessa alkuperäinen ydintuote on palveluntarjoajan omaisuutta, mutta tämä palveluntarjoaja myös vastaa sen käytöstä. Viidennen askeleen piirteitä kyllä havaitaan yksittäisissä toimenpiteissä, mutta ei teoreettisen aineiston kuvaamassa laajuudessa. Selkeä tällainen toimintaperusteinen sopimus empiirisessä aineistossa on kappaleiden peseminen asiakkaan puolesta. Teoreettinen aineisto olettaa tällaisten toimintaperusteisten sopimusten olevan jatkuvia, joissa asiakas on ulkoistanut osan arvonluontiprosessistaan palveluntarjoajan hoidettavaksi (Kumar ym. 2004, 403). Empiirisen aineiston perusteella kyseessä ei ole mitenkään jatkuva toimenpide, vaan aineistossa löytyy pelkästään tapauksia, missä asiakas tuo silloin tällöin yksittäisiä kappaleita puhdistettavaksi ultraäänipesulaitteella.

> *Kyllä me pestään asiakkaiden tänne lähettämiä kappaleita, mutta se on aika pientä ja harvinaista hommaa. (Hallensleben, Saksa)*

Pesupalvelun asiakkaat eivät välttämättä ole ydintuotteen ostajia. Palveluita voidaan nähdä tarjottavan siis muillekin kuin niille, jotka ovat ostaneet ydintuotteen, sekä pesupalvelut ostetaan erillään itse ydintuotteesta (Brax 2005, 144). Tällainen arvonluontiprosessin osan ulkoistaminen on asiakkaalle helppoa, koska asiakas voi yksinkertaisesti katsoa pelkästään hinta-tuotos -suhdetta (Spring & Araujo 2013, 77). Voidaan nähdä tämän pitävän paikkansa, sillä asiakkaan on helppo laskea yksikkökustannus ultraäänellä pestylle kappaleelle. Arvonluontiprosessin osa on kokonaan palveluntarjoajan hallinnassa, eikä tämä osa välttämättä enää tapahdu asiakkaan läheisyydessä (Brax 2005, 144). Aineistossa kaikki pesupalvelut suoritetaan palveluntarjoajan tiloissa, mutta toisaalta ei ollut yhtään tapausta, jossa tämä pesupalvelu on integroitu osaksi asiakkaan jatkuvaa prosessia.

> *Ei me pestä mitään asiakkaan tiloissa tai täällä meilläkään niin, että ultraäänipesu olisi asiakkaan prosessissa jotenkin tärkeä osa. Vähän tuntuu, että ei sellaiselle ulkoistukselle ole kysyntää. (Keränen, Ruotsi)*

Aineiston yhtäläisyydessä on olemassa myös huomionarvoinen poikkeus. Singapore on ainoa, joka ei tarjoa mitään palveluita toiminta perusteiset sopimukset -askeleesta, kun taas Etelä-Afrikka, joka ei toteuttanut enää yhtään toimenpiteitä edelliseltä askeleelta, suorittaa kyllä kappaleiden pesua. Tämä osoittaa, kuinka erilaista palveluliiketoiminta voi olla eri maantieteellisillä alueilla, sekä sen, että askeleita kohti palveluliiketoimintaa ei välttämättä tarvitse kulkea teoreettisen aineiston muodostamassa järjestyksessä.

> *Ei meillä ole yhtään tapausta, että asiakas haluaisi jotain pestävän, niin että me tehdään se pesu. (Teo, Singapore)*

> *On asiakkaita, jotka tarvitsevat ultraäänipesuria pari kertaa vuodessa, niin he tuovat kappaleet meille pesuun, kun sitä tarvitsevat. Jatkuva pesupalvelua osana asiakkaan prosessia meillä ei ole. En tiedä, olisiko sille edes kysyntää. (Verheul, Etelä-Afrikka)*

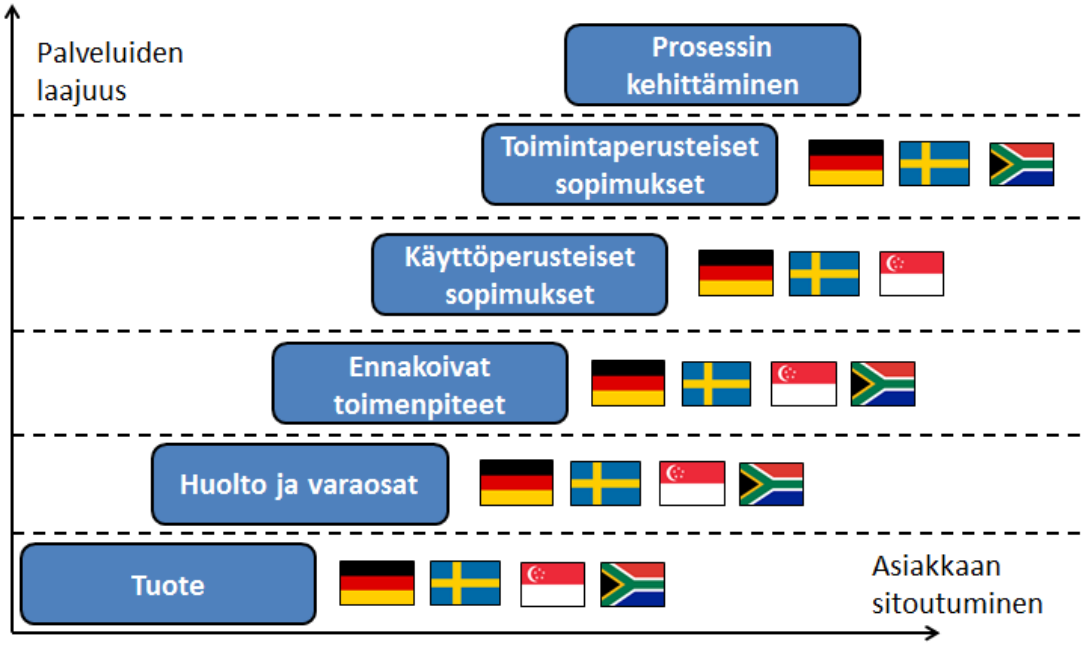
Prosessin kehittäminen on palveluliiketoimintaan muuntautumisen viimeinen askel, eikä tämän askeleen toteuttamista ole selkeästi havaittavissa empiirisessä aineistossa. Prosessin kehittäminen -askeleessa tarjotaan asiakkaalle toimintaperusteisten sopimusten lisäksi koko tämän arvonluontiprosessin kehittämispalveluita (Gebauer 2008, 282). Tällaista strategista kumppanuutta missä otetaan osaa asiakkaan isompaan arvonluontiprosessiin (Baines ym. 2009, 563), ei havaita aineistossa. Vaikka tällaista arvon yhteisluontia ei esiinny teoreettisen aineiston osoittamassa laajuudessa (Vargo & Lusch 2008, 258), pesuprosessia kehitetään yhdessä asiakkaan kanssa. Tämän voidaan nähdä lievästi viittaavaan prosessin kehittämiseen.

> *Ei me mikään konsulttifirma olla. Pesuprosessia kyllä voidaan kehittää ja virittää, mutta me tiedetään vaan puhtaudesta. (Hallensleben, Saksa)*

> *Onhan se niin, että me toimitetaan vaan pieni osuus jonkun tehtaan isoon linjastoon. Siinä me aiotaan olla erinomaisia, eikä oteta kantaa muuhun kuin ultraäänipesuun. (Teo, Singapore)*

Prosessin kehittäminen -askel tarkoittaa jokaisen haastateltavan kohdalla vain pesuprosessin kehittämistä, mikä voidaan ennemmin nähdä ydintuotteen kehittämisenä. Näin ollen voidaan todeta, ettei tutkimuksen missään tapauksessa ole siirrytty viimeiseen askeleeseen, jossa asiakkaan arvonluontiprosessia kehitetään kokonaisvaltaisesti. Viestintä asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä on tässä askeleessa erittäin vahvaa (Martinez ym. 2010, 451), mutta aineistossa viestintä keskittyy pelkästään pesuprosessin kehittämiseen, eikä asiakkaan isompaan kokonaisuuteen. Voidaan todeta, ettei aineistossa ole siirrytty tähän viimeiseen askeleeseen, vaikka joitakin siihen viittaavia toimenpiteitä suoritetaan osana palveluliiketoimintaa.

Askeleiden rajat eivät ole selkeät vaan palveluntarjoajat ovat muokanneet omaa tarjoamaansa yksilöllisen tilanteensa mukaan. Askeleelta seuraavalle siirrytään usein asiakkaan kysynnän perässä. Uusia palveluita kehitetään myös yhdessä asiakkaan kanssa. Lisäksi askeleita ei ole otettu teoreettisen aineiston määrittämässä järjestyksessä, vaan siirtymisessä askeleelta toiselle on selkeästi yritys- ja aluekohtaisia eroja. Suurimpina eroina aineiston siirtymisessä palveluliiketoimintaan huomataan, ettei Etelä-Afrikassa suoriteta käyttöperusteisia toimenpiteitä, kun taas Singaporessa ei ole yhtään toimintaperusteista sopimusta. Eri tahojen askeleet kohti palveluliiketoimintaa on merkitty kuvioon 12 jokaisen maan tunnuksella.



Kuvio 12. Askeleet palveluliiketoimintaan ja niiden toteuttaminen eri alueilla.

Kuviosta 12 nähdään muuntautumisen palveluliiketoimintaan olevan vielä kesken jokaisen haastateltavan tahon osalta, sillä kenenkään ei katsota toteuttavan prosessin kehittämistä teoreettisen aineiston tarkoittamassa laajuudessa. Teoreettisen aineiston esittämien askeleiden voidaan todeta pitävän pääpiirteisesti paikkansa. Haastateltavat tahot eivät itse näe muuntautumista palveluliiketoimintaan askeleina ja ylitettävinä kynnyksinä, vaan ennemmin suoraviivaisena kehityksenä, jossa lisätään entistä syvempiä palveluita omaan tarjoamaan. Palveluliiketoimintaa on laajennettu orgaanisesti kasvattamalla yksitellen tarjottavia palveluita siten, että suuria yksittäisiä investointeja ei ole tarvinnut tehdä.

4.2.2 Seuraavat askeleet ja palveluliiketoiminnan tulevaisuus

Teollisen tuotannon kehittyminen ja marginaalien lasku on pakottanut teolliset yritykset kehittämään uusia liiketoimintamalleja vanhojen tilalle (Cavusgil & Knight 2009, 5–6). Kilpailu on kiristynyt, ja jokainen yrityksen valmistama fyysinen tuote on helppo kopioida ja tarjota siitä halvempi vaihtoehto markkinoille (Smith 1998, 83). Koska kilpailu on siirtymässä tuotannosta palveluihin, on yritysten kehitettävä jatkuvasti uusia palveluita, sillä muuten joku kilpailija tarjoaa nämä uudet palvelut asiakkaalle (Javalgi & White 2002, 564; Gebauer ym. 2005, 16). Lähes koko aineistossa palveluliiketoiminnan lisääminen ja laajentaminen koetaan tulevaisuuden suurimpana kehityskohteena. Tavoitteena on kasvattaa palveluliiketoimintaa ja siten taata kannattava liiketoiminta myös tulevaisuudessa. Syitä siirtyä pidemmälle kohti palveluliiketoimintaa ovat korkeampi kate kuin teollisesti valmistetussa tuotteessa, vakaampi kassavirta ja kasvanut asiakastyytyväisyys (Baines ym. 2009, 557; Mathieu 2001a, 457).

> *Koneiden katteet on pienet ja niissä on tosi kova kilpailu. Tavallaan meillä ei ole muita vaihtoehtoja kasvattaa liiketoimintaa kuin tarjoamalla palveluita. Teollinen tuotanto Euroopassa tulee varmasti laskemaan lisää. (Hallensleben, Saksa).*

Pääsääntöisesti haastateltavat tahot ovat tyytyväisiä tämän hetken palveluliiketoimintaansa, vaikka pieniä kehitettäviä kohteita on jokaisella aina tehokkaammasta resurssien käytöstä uusien palveluiden keksimiseen. Tulevaisuudessa

tarkoitus on laajentaa palveluliiketoimintaa kehittämällä uusia palveluita aina kameravalvonnasta teollisen internetin (*industrial internet*) hyödyntämiseen. Tekninen kehitys on tarkoitus ulottaa palveluihin. Tarkoituksena vähentää fyysisiä vierailuja asiakkaan luona ja tarjota palvelukokonaisuuksia, joita on helppo monistaa teknologian avulla mahdollisimman monelle asiakkaalle.

> *Palveluiden toimittaminen pitää saada virtaviivaisemmaksi teknologian avulla ja hyviä käytäntöjä pitää kopioida onnistuneista tapauksista kaikkiin asiakkuuksiin. (Keränen, Ruotsi)*

Tärkeintä on palveluliiketoiminnan kasvattamisessa saada asiakas ymmärtämään laajempien palveluiden tuoma arvo ja näin ulkoistamaan entistä enemmän omasta arvonluontiprosessistaan palveluntarjoajan hoidettavaksi (Martinez ym. 2010, 451). Haastateltavat tahot näkevät tulevaisuuden trendinä entistä syvemmän erikoistumisen tarkkuuspuhdistukseen, ja tästä syystä myös asiakkaiden tulevaisuudessa toteuttamat ulkoistukset. Pääsääntöisesti asiakasyrityksissä halutaan keskittyä enemmän ydintoimintaan ja jos ultraäänipesu ei tätä ole, niin se voidaan tulevaisuudessa helposti ulkoistaa. Tämän kääntöpuolena myös asiakkaan prosessit, joissa ultraäänipesu on tärkeässä roolissa, tulevat pysymään entistä vankemmin asiakkaan omassa hallinnassa.

Organisaation kehittäminen on myös tulevaisuuden yksi tekijöistä siirryttäessä kohti palveluliiketoimintaa. Palveluiden laadun ei haluta laskevan työmäärän kasvaessa, joten tulevaisuuden haasteena pidetään palveluihin osallistuvien henkilöiden kouluttamista ja tämän jälkeen koulutettujen henkilöiden pitämistä organisaatiossa. Yritysten tulisi hyödyntää asiakasrajapinnassa työskentelevien henkilöiden tietämystä asiakkaan arvonluontiprosessista ja mahdollisesti tarvittavista uusista palvelukokonaisuuksista (Ettlie & Rosenthal 2011, 293). Lisäksi tämä palveluiden toteuttamiseen osallistuva henkilöstö on avainasemassa palveluiden laadun ylläpitämisessä (Grönroos 1999, 295; Dachs ym. 2014, 19).

> *Meillä on aika isot henkilöriskit taitavissa ja koulutetuissa ihmisissä. Erityisesti nuoret vaihtavat työnantajaa kuin paitaa. (Teo, Singapore)*

On todettava, että palveluliiketoiminnan kasvattaminen ei ole koko aineistossa tulevaisuuden kärkihankkeita, sillä Etelä-Afrikassa ei ole tavoitteena panostaa palveluliiketoiminnan kehittämiseen.

> *En näe, että palvelut tulevat tällä alueella juuri kasvamaan. (Verheul, Etelä-Afrikka)*

On tässä tapauksessa huomattava, että joidenkin avustavien palveluiden ja tukipalveluiden tarjoaminen pitää asiakkaan sidoksissa yritykseen (Markeset & Kumar 2003, 376). Tästä syystä myös kyseisellä markkina-alueella toimiva taho pitää joitakin yksinkertaisia palveluita tarjoamassaan, vaikka ei aktiivisesti näitä yritäkään kasvattaa. Pieni palveluiden lisääminen yrityksen tarjoamaan tasapainottaa kassavirran lähteitä (Salonen 2011, 684), ja näin vähentää riippuvuutta fyysisten tuotteiden myynnistä.

4.3 Kansainvälisen palveluliiketoiminnan rakentaminen

Kansainvälinen palveluliiketoiminta ja sen rakentaminen mukailee hyvin pitkälle aiemmin tutkimuksessa muodostettua teoreettista mallia. Palveluiden kansainvälistäminen kulkee polkua, missä ensiksi aloitetaan yksinkertaisista avustavista palveluista ja siirrytään enenevissä määrin kohti syvempiä tukipalveluita (Oliva & Kallenberg 2003, 161; Gebauer 2008, 282). Tutkimuksen aiemmin esittelemät kuusi askelta kohti palveluliiketoimintaa toimivat empiirisen aineiston perusteella hyvänä ohjenuorana myös palveluiden kansainvälistämisessä.

Nykypäivän globaalissa maailmassa ei ole merkitystä palveluntarjoajan kotimaalla (Grönroos 1999, 295; Dachs ym. 2014, 19), mutta silti kulttuurien ymmärrys ja kielitaito ovat kaiken kansainvälisen kaupan perustana. Palvelut on toimitettava useimmiten paikallisella kielellä (Hollensen 2011, 93), jonka lisäksi palveluliiketoiminnassa on annettava paikallisille toimijoille maantieteellisyydestä johtuvia erivapauksia (Kumar ym. 2004, 400–405). Näin on tehty empiirisessä aineistossa, sillä jokainen haastateltava taho saa hyvin vapaasti suorittaa palveluliiketoimintaa omalla maantieteellisellä alueellaan. Tutkimusaineistossa luotetaan hyvin paljon paikalliseen kumppaniin ja tämän asiantuntemukseen omasta

markkina-alueestaan. Tällaisten erivapauksien antaminen paikallisille toimijoille tekee palveluorganisaatiosta joustavamman ja reagointikykyisemmän (Mathieu 2001b, 52).

4.3.1 Markkinointi ja myynti kansainvälisesti

Kansainvälisen palveluliiketoiminnan markkinointi on yksinkertaisinta aloittaa hyödyntämällä olemassa olevien tuotteiden asennuskantaa (Salonen 2011, 689), sillä asennuskannan perusteella on helppo tarjota asiakkaalle tämän tarvitsemia palveluita (Oliva & Kallenberg 2003, 163; Araujo & Spring 2006, 802). Aineistossa on todella vahvasti nähtävissä asennuskannan merkitys palveluiden markkinoinnissa, sillä se on lähes ainoa käytössä oleva keino palveluiden markkinoinnissa kansainvälisillä markkinoilla. Kaikki haastateltavat tahot mainitsevat asennuskannan hyödyntämisen tärkeimmäksi tavaksi markkinoida palveluita.

> *Pääsääntöisesti markkinointi yritetään tehdä laitetta myytäessä sillä, jos asiakas ei siinä vaiheessa sitoudu palveluihin, niin ei se kyllä myöhemminkään enää niitä osta. Tai ehkä jonkun huollon joskus, mutta ei enempää. (Teo, Singapore)*

Viestinnässä asennuskannan hyödyntäminen tapahtuu pääsääntöisesti jo silloin, kun asiakas on ostamassa ydintuotetta (Grönroos 1999, 291), ja näin oli myös koko aineistossa. Hetki, jolloin asiakas on ostamassa ydintuotetta, on aineistossa todettu toimivimmaksi tilaisuudeksi markkinoida palveluita. Aineistossa myös todetaan, että asiakkaiden tavoittaminen tämän kaupanteon hetken jälkeen on huomattavasti vaikeampaa. Siksi suurimmat markkinointiponnistelut kohdistetaan siihen hetkeen, kun asiakas on ostamassa ydintuotetta.

Koska syvemmän palveluliiketoiminnan ratkaisut vaativat paljon luottamusta asiakkaan puolelta on suositusten, referenssien, käyttäminen kansainvälisessä markkinoinnissa tärkeää (Gebauer ym. 2005, 22). Tällaisten positiivisten asiakaskokemusten hyödyntäminen markkinoinnin keinona on vahvasti läsnä lähes koko empiirisessä aineistossa, sillä melkein jokainen haastateltava taho käyttää referenssejä markkinointiviestinnässään. Voidaan jopa todeta, että heidän markkinointinsa perustuu

vahvojen ja tunnettujen referenssien varaan. On huomattava, että Saksa on poikkeus aineistossa ollen ainoa, joka ei hyödynnä referenssejä markkinoinnissaan.

> *Ei meillä ole tehty mistään asiakkuuksista markkinointimateriaalia. Jotenkin referenssien käyttäminen tuntuu liikaa itsensä kehumiselta. Me luotetaan laatusertifikaatteihin luottamuksen herättämisessä. (Hallensleben, Saksa)*

Referenssien hyödyntäminen tarkoittaa aineistossa, Saksaa lukuun ottamatta, olemassa olevien asiakkuuksien havainnollistamista markkinoinnissa. Yksinkertaisimmillaan tämä näkyy olemassa olevien asiakkaiden logojen näyttämisellä markkinointimateriaaleissa ja aiemmin suoritettujen räätälöityjen ratkaisujen esiintuomisena asiakastilanteessa. Tarkoitus on käyttää referenssejä luottamuksen herättämiseen, koska arvioidessaan palvelua asiakas suodattaa kuulemansa informaation menneiden tapausten mukaan. Näin ollen lisäämällä markkinointiviestintään onnistuneita esimerkkejä tunnetuilta ja merkittäviltä asiakkailta, pystytään aineistossa lisäämään markkinointiviestinnän uskottavuutta.

Teoreettisen aineiston perusteella kansainvälisen palveluliiketoiminnan markkinoinnissa on parasta lähteä liikkeelle selkeästi strukturoiduista palvelupaketeista (Schneider & Bowen 1995, 50; Sawhney ym. 2004, 42). Tämän ei havaita toteutuvan empiirisessä aineistossa, jossa palvelut ovat lähes poikkeuksetta räätälöityjä asiakkaan mukaan. Palvelukokonaisuuksien strukturointi perustuu ajatukselle, että sen avulla palvelujen tuottavuus paranee ja yritys voi laskea hintoja (Johansson & Olhager 2004, 311). Aineistossa palveluntarjoajat yrittävät kyllä luoda tarjontaansa tällaisia strukturoituja kokonaisuuksia, mutta ensimmäiset tarjotut palvelut liiketoiminnan kansainvälistämisessä eivät missään tutkimuksen tapauksessa olleet strukturoituja kokonaisuuksia.

> *Eipä meillä oikein tapauksia ole, joille saman palvelukokonaisuuden voisi monistaa. Strukturoituja palveluita on ehkä tarjolla jollekin pienelle ryhmälle, jolla on käytössä yksinkertaiset koneet. Tai kyllä se tavallaan näyttää asiakkaalle strukturoidulta, kun palvelu on nimeltään vuosihuolto, mutta sisältö ei meidän näkökannalta ole mitenkään strukturoitu. (Verheul, Etelä-Afrikka)*

Palveluita on helpoin toimittaa ulkomaille asennuskantaa seuraamalla. Erityisesti silloin jos valmistetut tuotteet ovat olleet ainutlaatuisia ja asiakkaalle räätälöityjä (Swink ym. 2009, 496; Dachs 2012, 16). Aineistossa suuri osa toimitetuista tuotteista on räätälöity asiakkaan tarpeen mukaan. Siksi niihin liitännäisten palveluiden tulee myös olla räätälöityjä. Räätälöidyt palvelut ovat ydinasemassa, kun halutaan muuntautua pidemmälle palveluliiketoimintaan kansainvälisillä markkinoilla (Johansson & Olhager 2004, 316). Räätälöinti perustuu ajatukselle, että jokainen palvelutilanne on yksilöllinen. Siksi palvelut on aina tuotettava räätälöidysti jokaiselle asiakkaalle.

> *Kaikki meidän palvelut ovat räätälöityjä, sillä jokainen asiakas on erilainen. Isommat kokonaisuudet ovat aina ainutlaatuisia ja pienemmätkin palvelut räätälöidään asiakkaan mukaan, vaikka ne koostuvat selkeistä kokonaisuuksista. Jokainen yksittäinen asia, esimerkiksi osien vaihto tai suodattimien uusinta, on mahdollista valita asiakkaan tarpeen ja halun mukaan. Kun asiakas on rakentanut oman kokonaisuutensa, niin kyllä se aina on räätälöity, vaikka koostuukin strukturoiduista palasista. (Keränen, Ruotsi)*

Koko aineistossa kaikki palvelut ovat lähes aina räätälöityjä asiakkaan tarpeen ja toiveiden mukaan. Jokainen haastateltava korostaa erilaisten asiakkaiden vaihtelevia tarpeita. Siksi palvelut ovat keskenään hyvin erilaisia, eikä täten strukturointi ole edes mahdollista teoreettisen aineiston osoittamassa laajuudessa. Jotkin pienimmät palvelutoimenpiteet mainitaan aineistossa mahdollisiksi tarjota strukturoituina kokonaisuuksina, mutta silti niiden suhteellinen osuus koko palveluliiketoiminnasta on vähäistä. Tällaisia toimenpiteitä ovat esimerkiksi yksinkertaiset huollot pieniin vakiokokoisiin ultraäänipesulaitteisiin, joita ei ole räätälöity asiakkaalle. Hyviä puolia räätälöinnissä on yksilöllisyyden kautta saavutettava kasvanut asiakastyytyväisyys, sekä mahdollisuus palvella entistä laajempaa määrää asiakkaita, kun omat palvelukokonaisuudet eivät ole mitenkään rajoitettuja (Ojasalo & Ojasalo 2008, 171). Koska tarjotut palvelut ovat kaikissa tapauksissa enemmän tai vähemmän räätälöityjä, kokevat haastateltavat tahot toteuttavansa teknisesti ainutlaatuisia palveluita, joissa näkyy heidän korkea asiantuntemuksensa. Ainutlaatuisen asiantuntemuksen takia myös kilpailijoiden ilmaantumista tulevaisuudessa näihin räätälöityihin palveluihin pidetään epätodennäköisenä.

4.3.2 Kansainväliset palvelukokonaisuudet

Kansainvälisiä palvelukokonaisuuksia kuvataan kolmena erilaisena kokonaisuutena (Lovelock 1999, 281; Gremyr ym. 2010, 164; Salonen 2011, 684). Nämä palvelukokonaisuudet ovat selkeästi havaittavissa empiirisessä aineistossa kuvion 8 esittelemällä tavalla, jossa ne sitoutuvat askeleisiin muuntautua palveluliiketoimintaan. Koska kukaan haastatelluista tahoista ei ole siirtynyt palveluliiketoimintaan muuntautumisen viimeiseen askeleeseen, eivät he myöskään tarjonneet palveluita kehityskumppani -kokonaisuudesta. Näin ollen empiirisessä aineistossa tarjotaan palveluita pelkästään jälkimarkkinapalvelut ja asiakkaan tukeminen -kokonaisuuksista riippuen asiakassuhteen tyypistä ja tämän kanssa toteutettavan palveluliiketoiminnan syvyydestä.

Jälkimarkkinapalvelut ovat yksinkertaisimmillaan varaosien toimittamista asiakkaan tilauksesta ja huolto asiakkaan pyynnöstä (Mathieu 2001a, 467). Näitä jälkimarkkinapalveluita toteutetaan kaikkialla aineistossa ja niiden todetaan olevan taloudellisesti vakaata liiketoimintaa, josta tosin puuttuu tarkka ennakoitavuus. Jälkimarkkinapalveluissa asiakkaalle on teoreettisen aineiston perusteella tärkeää kilpailukykyinen hinta ja palveluiden saatavuus sillä hetkellä, kun tarve näille ilmenee (Löfsten 1999, 722). Aineistossa on havaittavissa palveluiden saatavuuden vahva merkitys, sillä yleensä asiakkaan tarvitessa yksittäistä varaosaa tai äkillistä huoltoa, on näiden toimittamisella yleensä kiire.

> *Kun asiakas soittaa ja pyytää jotain varaosaa, niin sillä on yleensä kiire. Pahimmillaan tehdas seisoo, koska ultraäänipesuri ei pysty toimimaan. (Hallensleben, Saksa)*

Teoreettisen aineiston mukaan varaosat ja yksinkertainen huolto ovat usein samanlaisia kilpailijan tarjoamien kanssa, eikä teknisellä laadulla voi siten erottautua. Näissä kilpailukeinoksi jää saatavuuden lisäksi hinta (Homburg ym. 2003, 28; Jacob & Ulaga 2008, 252). Kilpailukykyinen hinta ei kuitenkaan näy aineistossa, sillä kyseisissä laitteissa yksittäiset varaosat eivät useinkaan ole korvattavissa kilpailijan tarjoamilla

varaosilla. Lisäksi yksinkertaiset huollot vaativat ultraäänipesulaitteiden asiantuntemusta, jota kilpailijoilla ei välttämättä ole kyseisistä laitteista.

> *Pienetkin huollot vaativat yleensä asiantuntemusta ultraäänestä. Varaosia varmaan asiakas saisi muualtakin, mutta on meillä vaan niin hyvin tietoa mikä mistäkin on rikki, kun asiakas yrittää sitä puhelimessa kuvailla. (Keränen, Ruotsi)*

Jälkimarkkinapalvelut -kokonaisuudessa huolto-organisaatio on kiinteä kulu ja organisaation käyttöaste on suoraan verrannollinen taloudelliseen tuottoon (Baines ym. 2009, 557; Winsted & Patterson 1998, 301; Oliva & Kallenberg 2003, 168), ja tämän nähdään pitävän paikkansa myös teoreettisen aineiston perusteella. Huolto-organisaation työmäärän suunnittelu ja tasainen jakaminen koetaan haasteeksi, sillä yksinkertaisten huoltojen kysyntä on hyvin vaihtelevaa ja vaikeasti ennakoitavissa. Tästä syystä haastateltavat tahot pyrkivät sopimaan pidempikestoisia huoltosopimuksia ja myös siirtymään seuraavaan palvelukokonaisuuteen.

Asiakkaan tukeminen on palvelukokonaisuus, jossa tärkeimpinä erottautumistekijöinä ovat laitteen tekninen ymmärtäminen, asiakkaan prosessin tunteminen ja palveluiden räätälöinti (Mathieu 2001a, 467). Teknisen ymmärtämisen nähdään olevan avaintekijä jokaisen haastateltavan tahon palveluprosesseissa, sekä palveluiden räätälöinnin todettiin jo aiemmin olevan osa lähes kaikkea empiirisessä aineistossa ilmennyttä palveluliiketoimintaa. On huomattava kyseisen palvelukokonaisuuden sitoutuminen käyttöperusteiset sopimukset ja toimintaperusteiset sopimukset -askeleisiin muuntautumisessa palveluliiketoimintaan. Näin ollen aiemmin todetut erot haastateltujen tahojen välillä siirtymisessä palveluliiketoimintaan näkyvät myös asiakkaan tukeminen -palvelukokonaisuuden sisältämien palveluiden tarjoamisessa.

Palvelukokonaisuuden sisällään pitämiä palveluprosesseja ovat esimerkiksi laitteen käytön koulutus, prosessin optimointi, laitteen virittäminen sekä laitteen suorituskyvyn valvonta (Oliva & Kallenberg 2003, 168). Lähes koko aineistossa tarjotaan kyseisen palvelukokonaisuuden sisältämiä yksittäisiä palveluita. Näitä palveluita on pyritty laajentamaan ja syventämään kattaakseen entistä isomman osa asiakkaan arvonluontiprosessista. Tällaiset palveluprosessit yleensä myös sovitaan

pidempikestoisemmiksi kuin jälkimarkkinapalvelut -kokonaisuudessa. Tällaisilla pitkillä ja kiinteillä palvelusopimuksilla on tarkoitus saada aikaan positiivinen lukittautuminen vain yhteen palveluntarjoajaan (Turunen 2013, 10). Kaikissa kohteissa palvelusopimuksista pyritään luomaan mahdollisimman pitkäkestoisia ja ennustettavissa olevia. Etelä-Afrikka poikkeaa muusta aineistosta, sillä pidempikestoista huolto- tai palvelusopimusten määrä siellä on vähäinen.

> *Sellaiset palvelut on lisääntynyt tässä lähiaikoina, missä asiakas ulkoistaa koko ylläpidon ihan pientäkin juttua myöten. Toki harvinaista se on yhä, mutta sellainen asiakasryhmä on kuitenkin olemassa ja kasvaa koko ajan. (Teo, Singapore)*

> *Usein huollot tulevat ihan vaan asiakkaan pyynnöstä, kun ovat rikkoneet laitteen yrittämällä korjata sitä itse. Ei näitä palveluita ole oikein pystytty myymään pidempikestoisina sopimuksina, vaikka muutaman sellaisen olemmekin sopineet. (Vereheul, Etelä-Afrikka).*

Teoreettisessa ja empiirisessä aineistossa havaitaan selkeästi yksittäisiä palvelutoimenpiteitä, joita tarjotaan palveluliiketoiminnan kansainvälistämisen edetessä. Lisäksi eri palvelukokonaisuuksien tarjoamiseen liittyy selkeästi paikallisten palveluorganisaatioiden läsnäolo (Lovelock 1999, 280), mikä vahvistuu kansainvälisen palveluliiketoiminnan lisääntyessä. Yksinkertaisia jälkimarkkinapalveluita pystytään tarjoamaan suoraan FinnSonic Oy:n varastolta Lahdesta, kun taas asiakkaan tukeminen -palvelukokonaisuuden palvelut toimittaa paikallinen organisaatio.

4.3.3 Palveluiden hinnoittelu kansainvälisesti

Hinnoittelun voi perinteisesti jaotella Hollensenin (2011, 523) ja Ojasalo & Ojasalo (2008, 99) mukaan kolmeen erilaiseen malliin. Teoreettinen aineisto pitää palveluiden hinnoittelumallina markkinahinnoittelua, jolloin tärkeintä on ymmärtää, mitä asiakas tarvitsee ja mikä on näiden palveluiden arvo asiakkaalle (Martinez ym. 2010, 451; Neely 2009, 24; Helle 2010, 13). Tämä markkinahinnoittelu näkyy koko empiirisessä aineistossa, missä palveluiden hinnoittelu perustuu lähes kaikissa tapauksissa asiakkaan

saamaan arvoon. Erityisesti toteutettaessa laajempia palveluita kuin pelkästään yksinkertaista varaosien myyntiä, hinnoittelu muodostuu arvoperusteiseen markkinahinnoittelun perusteella. Sillä, perustuuko hinnoittelu kiinteään kustannuksen tai vaikkapa käyttö- tai tuottoperusteiseen hinnoitteluun, ei ole merkitystä hinnan suuruutta arvioitaessa (Gebauer 2008, 278; Windahl ym. 2004, 225). Tämä näkyy myös teoreettisessa aineistossa, missä tarkempi laskutus- ja hinnoittelumuoto sovitaan asiakkaan kanssa yksilöllisesti, mutta hinnan suuruus on määritelty arvoperusteisesti.

> *Kyllä meidän palvelut on aikalailla markkinahintaan. Hinta ja sen perusteet on läpinäkyviä, jotta asiakas näkee palvelun arvon. (Hallensleben, Saksa)*

Teoreettisen aineiston mukaan varaosien ja yksinkertaisen huollon tapauksessa käytetään tunkeutumishinnoittelua (Ahuja & Khamba 2008, 709; Reen 2014, 117; Jacob & Ulaga 2008, 250), mutta tunkeutumishinnoittelu ei ole käytössä missään haastateltavien tahojen palveluliiketoiminnassa. Kyseisessä tapauksessa tarjottavat varaosat ovat teknisesti ainutlaatuisia ja huolto vaatii syvällistä asiantuntemusta, joten niiden ei tarvitse suojautua ulkoiselta kilpailulta matalalla hinnalla. Jos palvelut ovat asiakkaan arvonluontiprosessissa ainutlaatuisia, eikä palveluille ole substituuttia tarjolla, voidaan hinnoittelumallina pitää kermankuorintahinnoittelua (Martinez ym. 2010, 451). Kermankuorintahinnoittelua ei kuitenkaan teoreettisen aineiston perusteella suositella käytettäväksi palveluliiketoiminnassa (Ojasalo & Ojasalo 2008, 41), koska asiakas hyvin herkästi toteuttaa palvelun itsenäisesti hinnan ollessa liian korkea. Aineistossa on havaittavissa paljon merkkejä kermankuorintahinnoittelusta koskien varaosien ja yksinkertaisen huollon hinnoittelua, eikä yhtään tapausta missä varaosia ja yksinkertaista huoltoa olisi hinnoiteltu tunkeutumishinnoittelun tavoin.

> *Monet varaosat ovat ainutlaatuisia, eikä niille ole kilpailijoita. Kyllä tämä näkyy asiakkaalle varaosan hinnassa. Osassa pikkuosista kate on tosi hyvä. (Verheul, Etelä-Afrikka)*

> *Ei me olla edes huomattu, että asiakas ostaisi varaosat jostain muualta hinnan takia, kyllä ne alkuperäisen valmistajan osia haluaa, vaikka hinta hieman onkin korkea. Eihän niistäkään silti liikaa hintaa voi pyytää. (Keränen, Ruotsi)*

Voidaan todeta hinnoittelun perustuvan markkinahinnoitteluun, ja joidenkin harvinaisten varaosien tai yksittäisten harvinaisten palvelutoimenpiteiden kohdalla kermankuorintahinnoitteluun. Taloudellinen tuotto huollossa ja varaosissa on teoreettisen aineiston mukaan heikko, mutta tämä ei näy empiirisessä aineistossa. Empiirisen aineiston perusteella taloudellinen tuotto on korkea jo kansainvälistä palveluliiketoimintaa aloitettaessa, johtuen lähinnä ainutlaatuisista varaosista ja korkeaa asiantuntemusta vaativista huoltotoimenpiteistä. Tästä johtuen teoreettisen aineiston vastaisesti taloudellinen tuotto jopa laskee siirryttäessä pidemmälle kohti kansainvälistä palveluliiketoimintaa, sillä näitä palveluita toteutetaan markkinahinnoittelun perustuen.

> *Alkuun emme pyytäneet mitään hintaa parilta isolta asiakkaalta, vaan palveluita tarjottiin vähän kuin kaupanpäällisinä. Tämä päätyi siihen, että se oli meille kallista ja lopetimme ilmaisten palveluiden tarjoamisen. Kyllä me nykyään mietitään tarkkaan erityisesti isommissa palvelusopimuksissa, että onko tällaista järkevä tarjota. (Teo, Singapore)*

Palveluita tarjoavan yrityksen on laskettava tarkkaan omat kulunsa ennen kuin lähdetään tarjoamaan palveluita kansainvälisesti (Mathieu 2001a, 455; Panesar & Markeset 2008, 186). Joistakin palveluliiketoiminnan asiakkuuksista on jopa kieltäydytty empiirisessä aineistossa, sillä kaikkia mahdollisia palveluita ei välttämättä ole taloudellisesti kannattavaa tarjota (Reen 2014, 157; Sawhney ym. 2004, 41). Aineistossa on myös tapaus, jossa palveluita oli luvattu asiakkaalle kaupanpäällisinä ydintuotetta myytäessä, mutta lopulta keskeytetty ilmaisten palveluiden tarjoaminen johtuen taloudellisista syistä. On muistettava, ettei milloinkaan alihinnoittele omia palveluitaan (Löfsten 1999, 726; Oliva & Kallenberg 2003, 169). Tämä on nykyään kriittinen tekijä koko empiirisessä aineistossa asiakaskohtaista hinnoittelua suunniteltaessa.

4.3.4 Palveluiden toimittaminen

Palvelut voidaan toimittaa asiakkaalle kansainvälisesti kahden eri kanavan kautta: toteuttamalla palvelu itse tai ulkopuolisen kumppanin toimesta (Gao ym. 2009, 444;

Windahl ym. 2004, 220). Grönroosin (1999, 293) ja Mathieun (2001a, 467) mukaan on alkuun suositeltavaa rakentaa kansainvälinen palveluliiketoiminta kumppaniverkoston varaan matalamman riskin takia, vaikka taloudellisesti kannattavinta olisi toteuttaa kansainvälistä palveluliiketoimintaa itse. Tutkimuksen haastatelluista tahoista jokainen on FinnSonic Oy:n kansainvälinen kumppani, joten voidaan nähdä FinnSonic Oy:n rakentaneen kansainvälisen palveluliiketoiminnan ulkoisten kumppaneiden varaan. Tätä puoltaa paikallisen kumppanin vankempi tieto kyseisestä markkina-alueesta ja mahdollisesti jo valmiit suhteet asiakkaisiin (Gao ym. 2009, 444; Kumar ym. 2004, 407).

Välttämättä kuitenkaan yksinkertainen varaosakauppa ei vaadi ollenkaan fyysistä läsnäoloa, koska tilatut osat on helppo toimittaa postitse kotimaasta tai huoltohenkilöstö voi matkustaa kotimaasta huollettavan laitteen luokse (Lovelock 1999, 280). Tällaista toimintaa on selkeästi havaittavissa FinnSonic Oy:n osalta, joka toimittaa varaosia globaalisti sekä suoraan loppuasiakkaalle että paikallisen kumppanin välityksellä. Lisäksi FinnSonic Oy:n henkilökunta tarjoaa teknistä tukea ulkoisille kumppaneilleen ja matkustaa tarvittaessa, joskin harvoin, vaativien toimenpiteiden takia ulkopuolisten kumppaneiden tueksi.

Jos kansainvälisen palveluorganisaation rakentaa ulkopuolisten kumppaneiden varaan, on tämän verkoston sisäiseen koordinointiin varattava riittävästi resursseja (Martinez ym. 2010, 462; Panesar & Markeset 2008, 186). Tämä verkoston koordinointi näkyy aineistossa lähes päivittäisenä viestintä FinnSonic Oy:n ja ulkopuolisen kumppanin välillä, mutta siten, että ulkoinen kumppani vastaa palveluliiketoiminnasta täysin vapaasti. Teoreettisen aineiston perusteella tulisi ulkopuolisen toimittajan käyttämisestä siirtyä itse toteutettuun palveluiden toimittamiseen myöhemmissä palveluliiketoiminnan askeleissa (Jacob & Ulaga 2008, 250). Näin ei kuitenkaan ole aineistossa tapahtunut, vaan palveluiden toimittamista jatketaan yhä ulkopuolisten kumppaneiden kautta. Tämä, vaikka kansainvälinen palveluliiketoiminta, on siirtynyt tapausyrityksessä jo tilanteeseen, milloin teoreettisen aineiston mukaan palveluliiketoimintaa tulisi toteuttaa itse, eikä ulkoisen kumppanin kautta.

On huomattava, että FinnSonic Oy:n kumppanit laajentavat myös itse palveluliiketoimintaansa ulkoisia kumppaneita hyödyntämällä. Kansainvälisen palveluliiketoiminnan voidaan nähdä levittäytyneen FinnSonic Oy:n toimesta ulkopuolisia kumppaneita hyödyntäen useaan maahan ja tämän jälkeen vielä ulkopuolisten kumppaneiden toimesta seuraaviin maihin. Haastatelluista tahoista Etelä-Afrikka on ainoa, jolla ei ole palveluliiketoimintaa oman kotimaansa ulkopuolella.

Teoreettisen aineiston perusteella hyvä palveluorganisaatio ulkoistaa omasta toiminnastaan sellaiset osat, jotka eivät ole sen ydintoimintaa, kuitenkin siten, että loppuasiakkaalle tämä kaikki näyttää alkuperäisen palveluntarjoajan toimittamalta (Mathieu 2001b, 56; Oliva & Kallenberg 2003, 169). Aineistossa on havaittavissa, että haastatellut tahot käyttävät ulkopuolisia kumppaneita palveluiden toimittamiseen ja palvelutarjoaman laajentamiseen. Tämä ei kuitenkaan ole jatkuvaa, vaan ulkopuolisia kumppaneita käytetään pääsääntöisesti silloin, kun palveluiden suorittamiseen tarvittavan kapasiteetin kanssa oli vajausta. Voidaan näin ollen huomata, että ulkopuolisen kumppanin käyttö on yleistä palveluliiketoiminnassa ja palveluiden toteuttamisen ulkoistusketju voi olla pidempi kuin pelkästään teollisuusyrityksen ja yhden ulkopuolisen kumppanin väli.

> *Pääsääntöisesti meidän henkilökunta matkustaa aina asiakkaan luokse, mutta käytämme ulkopuolista apua, jos meillä on ongelmia kapasiteetin kanssa. (Teo, Singapore)*

> *Alkuun oli vaikeaa, kun kaikki koitettiin tehdä itse. Nyt on jotenkin helpompaa, kun on rakennettu isompi kokonaisuus, jossa on mukana FinnSonic Suomesta, kuin muitakin tahoja täältä Saksasta. Tarkoituksena on laajentaa palveluita entistä enemmän hyödyntäen kumppaniverkostoa. Eli siis me tarjottaisiin laajempia palvelukokonaisuuksia, tai siltä se ainakin näyttäisi loppuasiakkaan silmissä. (Hallensleben, Saksa)*

Fyysisesti palvelua suorittavien yksiköiden tulisi sijaita lähellä loppuasiakasta (Winsted & Patterson 1998, 296; Neu & Brown 2008, 246). On myös mahdollista perustaa useampia fyysisiä palvelukeskuksia eri markkina-alueille (Brax 2005, 150). Tämä on

selkeästi havaittavissa koko aineistossa, jossa jokainen haastateltu taho on maantieteellisesti lähellä laajaa asiakaskuntaa ja heillä on hallussaan selkeä markkina-alue. Jokainen haastateltu taho on täysin erillinen yksikkö ja oma organisaationsa, jotka eivät ole yhteydessä toisiinsa, vaan viestintä tapahtuu FinnSonic Oy:n kanssa.

Kun otetaan ensimmäisiä askeleita palveluiden kansainvälistämisessä, on teoreettisen aineiston perusteella aluksi luotava kaksi erillistä organisaatiota, joista toinen myy ja suorittaa palvelua ja toinen keskittyy ydintuotteeseen (Oliva & Kallenberg 2003, 163). Tämä kahden erillisen organisaation toiminta on suositeltavaa vain ensimmäisten askeleiden aikana palveluliiketoiminnan kansainvälistämisessä ja mahdollisimman nopeasti nuo kaksi erillistä organisaatiota tulisi yhdistää yhdeksi (Brax 2005, 143; Neely 2009, 24; Salonen 2011, 685). Empiirisessä aineistossa näkyy hyvin selkeästi, että palveluliiketoiminta on koko ajan tapahtunut jokaisen haastateltavan tahon kohdalla yhden yhteisen organisaation kautta. Erillistä organisaatiota pelkän palveluliiketoiminnan toteuttamiseen ei ole koskaan ollut kenelläkään haastatellulla taholla.

> *Ollaan samaa organisaatiota, jotta sisäinen viestintä toimii. Pelkästään palveluiden myyntiin ei myöskään ole erillisiä henkilöitä. (Teo, Singapore)*

> *Toistaiseksi meillä on vain tämä yksi paikka, josta matkustetaan asiakkaan luokse. On kyllä harkittu erillisen palveluyksikön perustamista Norjaan, mutta toistaisesti on halvempi tehdä näin. (Keränen, Ruotsi)*

> *Ei meillä ole erillistä organisaatiota palveluliiketoimintaan, vaan tämä organisaatio riittää tällä hetkellä. Suunnitelmissa on avata tulevaisuudessa kaksi eri toimipistettä, mutta kyllä homma pysyy silti saman organisaation hallussa. (Verheul, Etelä-Afrikka)*

Palveluiden konkreettinen toimittaminen loppuasiakkaalle tapahtuu aineistossa pääsääntöisesti siten, että haastatellun tahon henkilökunta itse suorittaa palvelutoimenpiteet ja myös tarvittaessa matkustaa ulkomaille toteuttamaan fyysistä läsnäoloa vaativaa palvelua. Haastatellut tahot hyödyntävät ulkoista kumppania lähinnä

tarvitessaan apua vaihtelevan palveluiden kysynnän kanssa. Teoreettisen aineiston määrittelemä itse toteutettu palveluiden toimittaminen täten tapahtuu ulkoisten kumppaneiden toimesta. Tämän nähdään olevan FinnSonic Oy:n kannalta ulkoisen kumppanin hyödyntämistä. Osa haastatelluista tahoista lisäksi suunnittelee toisen yksikön perustamista ulkomaille helpottamaan kansainvälisten palveluiden toimittamista, mutta silti tarkoitus on pitää organisaatio yhtenäisenä, missä ydintuote ja palveluliiketoiminta ovat yhtä.

4.4 Teoreettisen viitekehyksen uudelleen arviointi

Palveluliiketoiminta nähdään teoreettisessa ja empiirisessä aineistossa tärkeäksi ja tulevaisuuden kasvua tuovaksi liiketoiminta-alueeksi. Teollisuusyritysten muuntautuminen kohti palveluliiketoimintaa on luonnollinen jatkumo liiketoimintaympäristön muutoksessa. Tulevaisuuden palveluliiketoiminta tarjoaa paljon kasvupotentiaalia teollisuusyrityksille. Vaikka koko tutkimuksen empiirisessä aineistossa ei ole tavoitteena muuntautua täysin palveluorganisaatioksi, niin silti tarkoituksena on tarjota jatkossa vähintään avustavia ja joitakin tukipalveluita näiden palveluiden tuoman ylimääräisen kassavirran takia.

Teoreettinen viitekehys muodostuu askeleista muuntautua palveluliiketoimintaan, neljästä kansainvälisen palveluliiketoiminnan rakentamisen osa-alueesta ja näiden kietoutumisesta toisiinsa, joka havainnollistettiin kuviossa 11. Tutkimuksen olevat eroavaisuudet teoreettisen ja empiirisen aineiston välillä on esitelty kuviossa 13. Kuvio 13 perustuu kuvion 11 teoreettiseen viitekehykseen, jota on täydennetty ja korjattu empiirisen aineiston perusteella. Empiria korostaa joidenkin teoreettisesta aineistosta löydettyjen kohtien merkitystä ja vähentäen toisten tekijöiden painoarvoa. Teoreettinen viitekehys täsmennettynä empiirisellä aineistolla antaa erilaisen näkökulman tutkittavan aiheen tarkasteluun mahdollisuutena verrata teorian ja empirian tuloksia.

Palveluliiketoimintaan muuntautumisen kuusi askelta toteutuvat empiirisessä aineistossa hyvin pitkälti teoreettista aineistoa mukaillen. Silti empiirisessä aineistossa on havaittavissa, että askeleita ei kaikissa tapauksissa suoriteta teoreettisen aineiston määrittämässä järjestyksessä. Empiirisessä aineistossa näkyy, että haastatellut tahot ovat

siirtyneet kohti palveluliiketoimintaa ottaen askeleita haluamassaan järjestyksessä, vaikka pääpiirteittäin teoreettisen aineiston muodostamaa polkua noudatellaankin. Lisäksi empiirisessä aineistossa havaitaan, että tarkkaa askelmaa voi olla vaikea määritellä ja haastatellut tahot saattoivat suorittaa yksittäisiä palvelutoimenpiteitä eri asiakkaiden kanssa eri askeleilta. Voidaan todeta teoreettisen aineiston muodostamat askeleet paikkansa pitäviksi, vaikka kukaan haastateltavista tahoista ei ollut siirtynyt prosessin kehittäminen -askeleeseen. Aineistossa ei myöskään ole havaittavissa halua jatkaa muuntautumista palveluliiketoimintaan, sillä haastateltavista tahoista kukaan ei edes suunnitellut ottavansa tätä viimeistä askelta lähitulevaisuudessa. Tästä syystä kuviossa 13 askeleet kohti palveluliiketoimintaa muodostavat edelleen täsmennetyn viitekehyksen rungon, mutta viimeinen prosessin kehittäminen -askel on häivytetty.

Aiemmin tutkimuksessa todetaan palveluliiketoiminnan kansainvälistämisen etenevän samanlaista polkua pitkin kuin muuntautuminen palveluliiketoimintaan. Empiirinen aineisto vahvistaa tätä väittämää. Teoreettisessa ja empiirisessä aineistossa molemmissa on selkeästi havaittavissa, kuinka kansainvälisen palveluliiketoiminnan osa-alueet kietoutuvat askeleisiin muuntautua palveluliiketoimintaan ja muutoksia kansainvälisen palveluliiketoiminnan rakentumisessa tapahtuu siirryttäessä palveluliiketoiminnan askeleelta toiselle. Kansainvälisen palveluliiketoiminnan rakentaminen jaetaan teoreettisessa aineistossa neljään osa-alueeseen ja näiden voidaan nähdä empiirisen aineiston perusteella olevan avainasemassa palveluliiketoiminnan kansainvälistämisessä. Kuviossa 13 nämä kansainvälisen palveluliiketoiminnan osa-alueet on esitetty samaa neljää väriä käyttäen kuin ne esitettiin kuviossa 11.

Teoreettisen ja empiirisen aineiston perusteella markkinointi ja myynti kansainvälisesti perustuvat referensseihin ja olemassa olevan asiakaskannan hyödyntämiseen. Koko empiirinen aineisto käyttää olemassa olevaa asennuskannan hyödyntämistä pääkeinona kansainvälisen palveluliiketoiminnan markkinoinnissa. Tämä asennuskannan hyödyntäminen tapahtuu usein jo ydintuotetta myytäessä. Referenssien käyttäminen markkinoinnissa tarkoittaa aineistossa pääsääntöisesti olemassa olevien asiakkaiden logojen näyttämistä markkinointimateriaaleissa ja aiemmin suoritettujen onnistuneiden ratkaisujen esiintuomista. Toisaalta on huomattava Saksan kumppanin olevan ainoa haastateltu taho, joka ei käytä referenssejä markkinoinnissaan. Teoreettisen aineiston

mukaan kansainvälinen palveluliiketoiminta on helpointa aloittaa strukturoiduista palvelukokonaisuuksista, joista muuntauduttaessa pidemmälle kansainväliseen palveluliiketoimintaa siirrytään räätälöityihin palveluihin. Empiirisessä aineistossa palveluiden strukturointi on harvinaista ja niissä harvinaisissa tapauksissa tämä strukturointi muuttuu lopulta räätälöinniksi, kun asiakas kokoaa omat palvelunsa strukturoiduista palasista. Näin ollen kuviossa 13 strukturointi on jätetty kokonaan pois, koska empiirisessä aineistossa oli lähes täysin käytössä räätälöityjä palveluita riippumatta kansainvälisen palveluliiketoiminnan vaiheesta.

Kansainväliset palvelukokonaisuudet jaetaan teoreettisessa aineistossa kolmeen erilaiseen kokonaisuuteen. Koko empiirisessä aineistossa toteutetaan jälkimarkkinapalveluita, kuten esimerkiksi varaosien myyntiä tai yksinkertaista huoltoa, mutta teoreettisesti aineistosta poiketen tämän palvelukokonaisuuden yksittäiset palveluprosessit eivät olleet kovinkaan kilpailtuja johtuen ainutlaatuisesta ydintuotteesta. Asiakkaan tukeminen -palvelukokonaisuudessa haastatellut tahot ovat pyrkineet laajentamaan ja syventämään palveluita kattaakseen entistä isomman osa asiakkaan arvonluontiprosessista. Yleensä tällaisia palveluja on pyritty neuvottelemaan pidempikestoisiksi sopimuksiksi, aivan kuten teoreettinen aineisto osoittaa. Voidaan todeta teoreettisen ja empiirisen aineiston olevan yhtenäisiä liittyen eri palvelukokonaisuuksien tarjoamiseen kansainvälistymisen edetessä. Jälkimarkkinapalvelut ja asiakkaan tukeminen -palvelukokonaisuudet muodostuvat empiirisessä aineistossa teoreettisen aineiston mukaisesta, mutta poikkeus havaitaan kehityskumppani -palvelukokonaisuudessa. Koska kukaan tutkimuksen haastatelluista tahoista ei ollut siirtynyt prosessin kehittäminen -askeleeseen, ei myöskään kehityskumppani -palvelukokonaisuuden mukaisia palveluita suoritettu empiirisessä aineistossa. Näin ollen tämä kolmas palvelukokonaisuus on jätetty pois kuviosta 13.

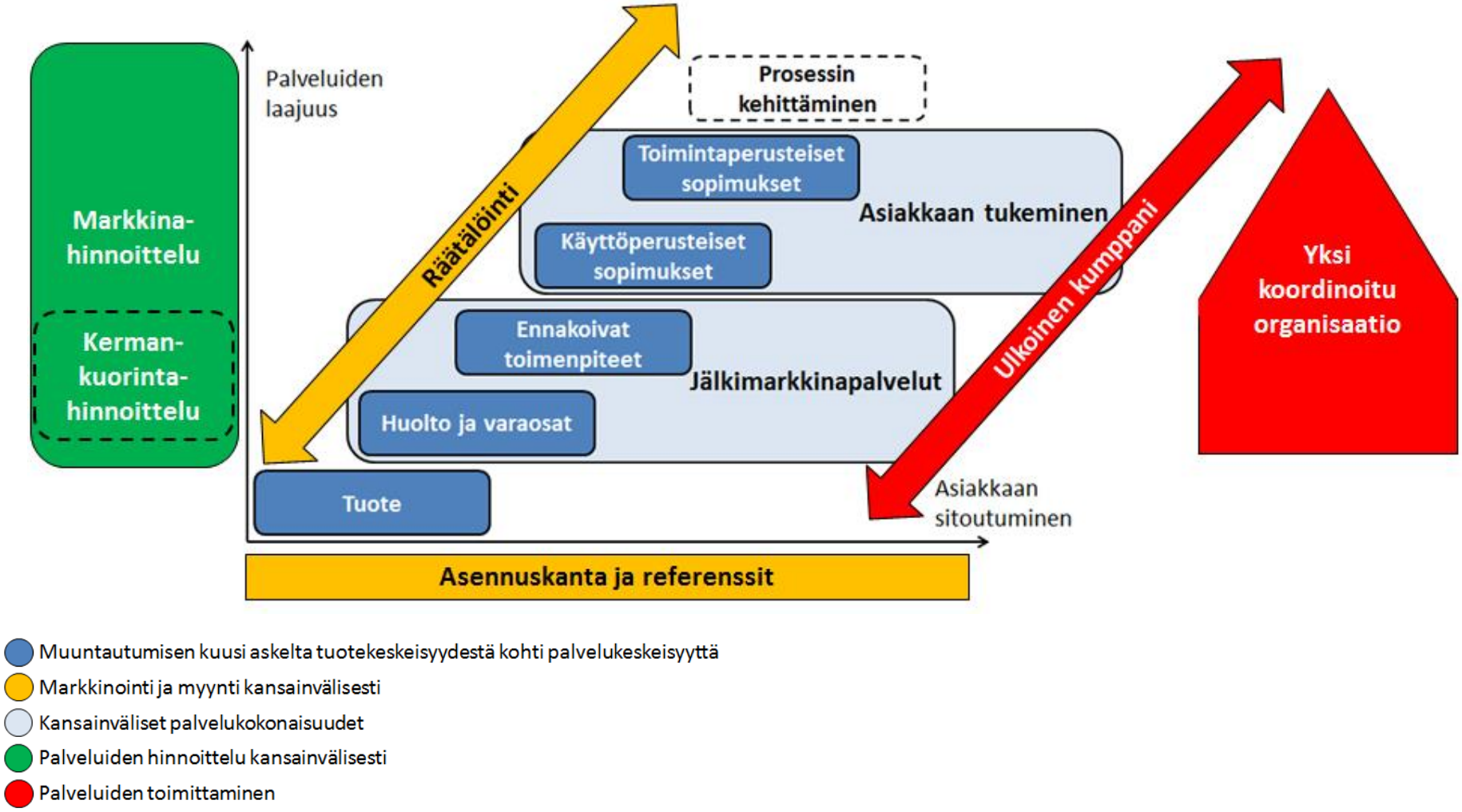
Teoreettisen aineiston perusteella palveluiden hinnoittelu kansainvälisesti tapahtuu tunkeutumishinnoittelun tai markkinahinnoittelun perusteella. Empiirisessä aineistossa ei ollut missään käytössä tunkeutumishinnoittelua, vaan arvoperusteinen markkinahinnoittelu ulottui aineiston kaikkiin tilanteisiin. Varaosien ja yksinkertaisen huollon yhteydessä on joissain tapauksissa lisäksi havaittavissa viitteitä

kermankuorintahinnoittelusta, vaikka teoreettisen aineiston perusteella kermankuorintahinnoittelua ei suositella käytettäväksi palveluiden hinnoittelussa.

Siirryttäessä pidemmälle kansainväliseen palveluliiketoimintaan ja tarjotessa entistä laajempia palvelukokonaisuuksia tulisi teoreettisen aineiston perusteella hinnoittelun perustua markkinahinnoitteluun. Tämän voidaan nähdä empiirisen aineiston perusteella pitävän paikkansa, joskin sillä erotuksella että markkinahinnoittelu on käytössä jo ensimmäisillä askeleilla kansainvälisen palveluliiketoiminnan rakentamisessa. Tämä on havainnollistettu kuvioon 13 poistamalla tunkeutumishinnoittelu ja laajentamalla markkinahinnoittelun käyttöä kaikkiin kansainvälisen palveluliiketoiminnan vaiheisiin. Kuvioon 13 on myös lisätty kermankuorintahinnoittelu, jonka voidaan nähdä toteutuvan ainutlaatuisten varaosien ja asiantuntemusta vaativien huoltotoimenpiteiden kohdalla.

Palveluiden toimittaminen kansainvälisille markkinoille on teoreettisen aineiston perusteella helpointa aloittaa ulkoisen kumppanin kautta, mutta myöhemmin kansainvälisen palveluliiketoiminnan rakentamisessa palvelut tulisi suorittaa itse. Empiirisessä aineistossa kansainvälinen palveluliiketoiminta on rakennettu ulkoisen kumppanin kautta, vaikka palveluliiketoiminta on vaiheessa, jossa teoreettinen aineisto suosittaisi palvelutoimenpiteiden suorittamista itse. Myös haastatellut tahot käyttivät ulkoisia kumppaneita helpottamaan palveluiden toimittamista.

Empiirisessä aineistossa ei havaittu erillistä organisaatiota palveluliiketoiminnan toteuttamisessa, vaikka teoreettisen aineiston perusteella erillinen organisaatio on suositeltava kansainvälisen palveluliiketoiminnan rakentamisen alkuvaiheissa. Empiirisessä aineistossa ei ole ollut koskaan käytössä erillistä organisaatiota, vaan palveluliiketoiminta on yhtä ydintuotteen kanssa heti kansainvälisen palveluliiketoiminnan rakentamisen alussa. Kuvioon 13 on poistettu yrityksen itse toteuttama palveluliiketoiminta ja korostettu ulkoisen kumppanin käyttöä, jonka lisäksi kuvioon 13 on merkitty yhden koordinoidun organisaation käyttö koko ajan, vaikka teoreettisen aineiston mukaan näin ei ole kansainvälisen palveluliiketoiminnan alussa.



Kuvio 13. Teoreettinen viitekehys täsmennettynä empiirisellä aineistolla.

5 TEOLLISUUSYRITYSTEN MUUNTAUTUMINEN KANSAINVÄLISEEN PALVELULIIKETOIMINTAAN

Tämän tutkimuksen taustalla on tarve tarkastella teollisuusyritysten tulevaisuutta kansainvälisessä palveluliiketoiminnassa. Palveluliiketoiminta on tulevaisuuden kasvutekijä teollisuusyrityksille. Siksi tutkimuksen tarkoituksena on kuvata ja analysoida teollisuusyrityksen muuntautumista kansainväliseen palveluliiketoimintaan. Tämä toteutettiin tarkastelemalla palveluliiketoimintaa teollisuusyrityksen näkökulmasta.

Palveluliiketoiminnasta on olemassa paljon monipuolista tutkimustietoa, mutta teollisuusyrityksen näkökulmasta tutkimustietoa on verrattain vähän. Tuon vähäisen tutkimustiedon vuoksi aihe on relevantti, ajankohtainen ja liikkeenjohdollisilta sovellusmahdollisuuksiltaan merkittävä. Teollisuusyrityksen muuntautuminen kansainväliseen palveluliiketoimintaan havainnollistettiin tutkimuksessa yksinkertaisin käsittein, jotka mahdollistavat tulosten laajempaa ymmärtämistä ja soveltamista.

5.1 Johtopäätökset

Tutkimuksessa käsiteltiin teollisuusyritysten muuntautumista palveluliiketoimintaan ja havaittiin kaksi erilaista muuntautumispolkua. Näistä kahdesta muutospolusta muodostettiin selkeä kokonaisuus palveluiden laajuuden lisäämiseen ja toisaalta myös asiakkaan sitoutumisen kasvattamiseen. Tämä kokonaisuus koostuu kuudesta askeleesta muuntauduttaessa tuotekeskeisyydestä palvelukeskeisyyteen. Tutkimuksessa määriteltiin näiden askeleiden järjestys ja askeleiden sisältö. Empiirinen aineisto vahvisti näiden askelten toiminnan myös käytännössä, joskin osoittaen askeleiden ottamisessa yksilöllisiä eroja haastatelluissa tahoissa. Askeleiden sisältöjen voidaan todeta olevan teoreettisen ja empiirisen aineiston perusteella yhteneväinen, mutta askeleiden järjestyksessä havaittiin empiirisessä aineistossa vaihtelua. Tämä osoittaa, että teollisuusyrityksen muuntautuminen kohti palveluliiketoimintaa ja muuntautumisen

askeleiden ottaminen on pohjimmiltaan yksilöllinen prosessi, vaikka tämän muutosprosessin karkea selkäranka tutkimuksessa muodostettiinkin.

Kansainvälisen palveluliiketoiminnan rakentaminen jaettiin tutkimuksessa neljään erilliseen osa-alueeseen. Tutkimuksen perusteella kansainvälisen palveluliiketoiminnan rakentaminen kulkee samanlaisia askeleita palveluliiketoimintaan muuntautumisen kanssa, jolloin teollisuusyrityksen kansainvälistäessään palveluliiketoimintaansa jokaisella askeleella tapahtuu muutoksia kaikilla kansainvälisen palveluliiketoiminnan rakentamisen osa-alueilla. Teoreettinen viitekehys täydennettiin empiriasta saaduin tuloksin ja näin muodostettiin täsmennetty viitekehys teollisuusyrityksen kansainvälisen palveluliiketoiminnan rakentamisesta. Täsmennetty viitekehys ja näiden neljän osa-alueen sisällöt osoittavat eri toimenpiteet, joiden avulla teollisuusyritys edesauttaa palveluliiketoiminnan kansainvälistämistä.

Johtopäätelmien perusteella voidaan sanoa teollisuusyrityksen muuntautumisen palveluliiketoimintaan noudattelevan tutkimuksessa osoitettuja askeleita ja kansainvälisen palveluliiketoiminnan rakentamisen perustuvan neljään erilliseen osa-alueeseen. Johtopäätöksinä pystytään lisäksi toteamaan teollisuusyritysten muuntautumisen palveluliiketoimintaan ja palveluliiketoiminnan kansainvälistämisen olevan niin sidoksissa toisiinsa, että voidaan suositella palveluiden kansainvälistämisen tapahtuvan samalla, kun yritys muuntautuu tuotekeskeisyydestä palvelukeskeisyyteen. Myös tutkimuksessa todetut Suomen rajoittuneet sisämarkkinat ja globaalin liiketoiminnan helpottuminen johtuen esimerkiksi viestintäyhteyksien nopeutumisesta ja rajamuodollisuuksien poistumisesta edesauttavat kansainvälisen palveluliiketoiminnan rakentamista. Tämän tutkimuksen tapauksessa muuntautuminen palveluliiketoimintaan on vielä kesken, mutta sen kehitysvaihe on helposti havaittavissa ja seuraava askel nähtävissä tutkimuksen muodostamalla polulla muuntautua palveluliiketoimintaan. Kansainvälistyminen on tutkimuksessa olleessa tapauksessa tapahtunut hyvin pitkälti teoreettisen viitekehyksen osoittamalla tavalla, joten voidaan todeta täsmennetyn viitekehyksen olevan myös empiirisen aineiston perusteella toimivaksi havaittu.

5.2 Liikkeenjohdolliset päätelmät

Tutkimuksen tulokset koskevat kehittyneitä länsimaalaisia yhteiskuntia, joissa on paljon teollisuusyrityksiä, ei vain Suomea. Tutkimuksen tulokset ovat tarkoitettu business-to-business -markkinoilla toimiville teollisuusyrityksille, jotka haluavat kehittää kansainvälistä palveluliiketoimintaansa. Tutkimuksessa muodostetut askeleet tuotekeskeisyydestä kohti palvelukeskeisyyttä tarjoavat teollisuusyrityksille rungon oman palveluliiketoiminnan suunnitteluun, käynnistämiseen ja kansainvälistämiseen. Vaikka tutkimuksessa havaittiin pieniä yksilöllisiä eroja näiden muuntautumisen askeleiden toteuttamisjärjestyksessä, olivat askeleiden sisällöt ja karkea järjestys yhteneväisiä kautta linjan. Näin teollisuusyrityksen tulisi suunnitella muuntautumista palveluliiketoimintaan tutkimuksen osoittamien askeleiden perusteella, vaikka teollisuusyritys säilyttäisi strategisissa suunnitelmissaan mahdollisuuden yksilöllisiin muutoksiin. Tutkimuksen avulla yritys voi peilata omaa liiketoimintaympäristöään ja ominaisuuksiaan tutkimuksessa olleeseen tapaukseen ja näin hyödyntää tutkimuksen tuloksia omassa toiminnassaan.

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella voidaan lisäksi sanoa, että teollisuusyrityksen ja/tai palveluntarjoajan ei tulisi jättää huomioimatta asiakkaan arvonluontiprosessia, sillä se havaittiin palveluliiketoiminnan tärkeimmäksi tekijäksi. Kaiken palveluliiketoiminnan tulisi perustua näkemykselle asiakkaan arvonluontiprosessista, jonka haltuunottaminen, kehittäminen ja parantaminen ovat palveluliiketoiminnan menestystekijöitä. Oli kyseessä vasta aloitettu palveluliiketoiminta tai jo laajalle kehittynyt palveluliiketoiminta, nämä molemmat perustuvat arvon luomiseen asiakkaan puolesta. Vaikka kyseessä olisi yksittäinen varaosa tai isomman prosessin ulkoistaminen asiakkaan puolesta, tärkeintä on tarjota apuaan asiakkaan käyttöön ja saada asiakas menestymään. Tämä asiakkaan arvonluontiprosessin ymmärtäminen ja hyödyntäminen palveluliiketoiminnassa mahdollistaa sopivien palveluiden luomisen ja tarjoamisen asiakkaalle sekä myös palveluliiketoiminnassa suositellun markkinahinnoittelun käyttämisen. Kun teollisuusyritys pystyy tarjoamaan asiakkaalle tämän arvonluontiprosessiin kuuluvia tärkeitä osia, lisää tämä asiakkaan sitoutumista palveluntarjoajaan sekä näin mahdollistaa palveluliiketoiminnan taloudellisen tuoton.

Teollisuusyritys, joka haluaa tehdä palveluliiketoiminnastaan kansainvälistä, voi hyödyntää tutkimuksen tuloksia neljältä kansainvälisen palveluliiketoiminnan rakentamisen osa-alueelta. Tutkimuksen kartoittamat osa-alueet ja niiden sisällöt antavat teollisuusyrityksille selkeän kuvan kansainvälisen palveluliiketoiminnan rakentamisesta. Teollisuusyritysten tulisi keskittyä referenssien ja asennuskannan hyödyntämiseen kaikessa palveluliiketoiminnan kasvattamisessa sekä markkinahinnoittelun lisäksi mahdollisuuteen käyttää kermankuorintahinnoittelua. Lisäksi kansainvälisen palveluliiketoiminnan tulee pyrkiä asiakaskohtaisesti räätälöityihin palveluihin, jotka toteutetaan yhden koordinoidun organisaation kautta. Kuvion 13 seuraaminen antaa teollisuusyrityksille näkökannan kansainvälisen palveluliiketoiminnan rakentamisesta ja parhaan mahdollisen taloudellisen tuoton saavuttamisesta kansainvälisessä palveluliiketoiminnassa. Näin se madaltaa yritykseen kohdistuvaa riskiä muuntauduttaessa kansainväliseen palveluliiketoimintaan.

Tämän tutkimuksen kohteena olevan tapausyrityksen kohdalla tulisi kansainvälinen palveluliiketoiminta suorittaa itse ulkoisen kumppanin sijaan. Kyseisellä yrityksellä on ainutlaatuinen tuote ja laaja asennuskanta, joita on hyödynnetty ulkoisten kumppaneiden toimesta, ja palveluliiketoimintaa on kasvatettu orgaanisesti. Teoreettisessa viitekehyksessä tuli erittäin vahvasti esiin, että ulkoisia kumppaneita tulisi hyödyntää vain aloitettaessa rakentamaan kansainvälistä palveluliiketoimintaa. Jos yritys haluaa kasvattaa palveluliiketoiminnan tulovirtoja, tulisi tämän suorittaa kansainvälistä palveluliiketoimintaa itse. Tapausyrityksen kohdalla palveluliiketoiminnan suorittamista itse puoltaa myös laaja kansainvälinen asennuskanta ja olemassa olevat referenssit, jotka helpottavat kansainvälisten palveluliiketoiminnan haltuunottoa ulkoisilta kumppaneilta ja joita tulisi hyödyntää päivittäisessä toiminnassa entistä vahvemmin.

Tutkimuksessa käsitellyn tapausyrityksen kohdalla myös palvelutarjoaman laajentaminen ja siirtyminen viimeiseen prosessin kehittäminen -askeleeseen tulisi olla huomion keskipisteessä, jatkettiin kansainvälisten palveluiden toimittamista itse tai ulkoisen kumppanin toimesta. Osassa asiakkuuksista toteutuu selvästi laajan palvelunliiketoiminnan piirteitä, mutta pienimmätkin palveluliiketoiminnan asiakkuudet tulisi kasvattaa mahdollisimman pitkälle muuntautumisen askeleissa. Siirtyminen

mahdollisimman pitkälle kohti palveluliiketoimintaa tuo teollisuusyritykselle parhaan mahdollisen taloudellisen tuoton sekä vakauttaa kassavirran lähteitä.

Tapausyritys voisi myös innovoida uusia palveluprosesseja ja laajentaa palvelutarjoamaansa kaikilla markkina-alueilla. Esimerkiksi empiirisessä aineistossa ei havaittu palveluliiketoiminnan käsittävän koko ydintuotteen elinkaarta suunnittelusta kierrätykseen, vaikka kaikista parhaan taloudellisen tuoton teollisuusyritys saa ottaen haltuunsa ja tarjoten palveluna koko tuon ydintuotteen elinkaaren vaiheet. Mahdollisia palveluliiketoiminnan laajentumismahdollisuuksia löytyy lisäksi teollisen internetin kautta tehdystä laadun ja tuottavuuden hallinnasta etänä, sekä myös mahdollisista tietoteknisistä ohjelmistoista, jotka muuttavat toiminnan painopistettä lisää laitevalmistuksesta asiakkaan prosessin hallitsijaksi. Paras kilpailuetu palveluille on, jos ne pystyvät kattamaan koko ydintuotteen elinkaaren ja sen lisäksi parantamaan asiakkaan liiketoimintaa kokonaisuudessaan, eivätkä vain sitä osaa, johon ydintuote on tarkoitettu.

5.3 Tutkimuksen rajoitteet ja kritiikki

Opinnäytetutkimuksen mahdollisuudet uuden ilmiön kokonaisvaltaiseen tunnistamiseen tai kuvailuun ovat rajalliset. Haastatteluiden määrä ei tässä kvalitatiivisessa tutkimuksessa muodostu kovin suureksi ongelmaksi luotettavuuden kannalta, mutta on silti tunnistettava pienen haastattelujoukon haasteet. Empirian kokoamisen aikana saavutettiin saturaatiopiste, jossa aineisto alkoi toistaa itseään ja vastaukset olivat hyvin samantyylisiä (Hirsjärvi & Hurme 2011, 60). Saturaatiopiste on subjektiivisesti määrittyvä, joten tutkimuksen luotettavuuden kasvattamiseksi entisestään tulisi tutkimusta syventää ja pyrkiä haastattelemaan useampia kansainvälisiä tahoja. Tämän tutkimuksen perusteella ei siis pystytä sanomaan, onko eri valmistavan teollisuuden alojen palveluiden kansainvälistämisessä eroja.

Teoreettinen aineisto on tässä tutkielmassa varsin laaja ja kattava, mutta on todettava tutkimuksen mahdollisuus olla vielä luotettavampi ja kattavampi syvällisemmän teoreettisen aineiston kanssa. Toisaalta on huomioitava, että tutkimuksen tarkoituksena oli luoda teollisuusyrityksen muuntautumisesta kansainväliseen palveluliiketoimintaan

kokonaisvaltainen ymmärrys. Siksi syvempi fokusoituminen mihinkään yksittäiseen tekijään ei tutkimuksen tarkoituksen takia ollut mahdollista. Teoreettisen viitekehyksen toimivuus konkretisoitui empiirisen aineiston vastauksien tukiessa ja täydentäessä viitekehystä.

Tutkimuksen kohteena oli teollisuusyritys, joka valmistaa investointihyödykkeitä yrityskäyttöön. Siksi tulosten yleistäminen kuluttajatuotteita valmistavan teollisuusyrityksen toimintaan on suhtauduttava merkittävin varauksin. Tutkimuksen tulosten yleistettävyyttä myös rajoittaa tapausyrityksen koko ja siitä johtuvat taloudelliset resurssit. Tutkimus on luotu käsittämään kaiken kokoisia teollisuusyrityksiä, mutta ei voida silti kieltää empiirisen aineiston rajoittuneisuutta, sillä se on kerätty pelkästään pienen yrityksen toiminnasta ja toimenpiteistä. On huomioitava, että teoreettisessa aineistossa mainitut teollisuusyritykset ovat lähes kaikki suuria yrityksiä, joilla on ollut käytössään suuria pääomia palveluliiketoiminnan käynnistämiseen ja kansainvälistämiseen. Näin ollen teoreettinen aineisto ja empiirinen aineisto koostuivat täysin erikokoisten yritysten toimenpiteistä, joten tutkimuksen tuloksiin on tältä osin suhtauduttava lievin varauksin.

Tutkimusmenetelmän luotettavuutta arvioitiin enemmän jo luvussa 3.5, mutta luotettavuuden huomiokenttään on otettava lisäksi yksi tapausyrityksen erityispiirre. Merkittävä empiirisen aineiston erityispiirre on selvästi ainutlaatuinen teollinen tuote. Siksi jotkin erot teoreettisen ja empiirisen aineiston välillä perustuvat juuri tähän ainutlaatuiseen ja harvinaiseen ydintuotteeseen. Kaikista selvimmin tällainen eroavaisuus näkyi palveluiden hinnoittelussa kansainvälisesti, missä empiirisen aineiston eroavaisuus teoreettiseen aineistoon on lähes täysin selitettävissä teknisesti ainutlaatuisella ydintuotteella. Ei voida täysin sulkea pois ainutlaatuisen ydintuotteen aiheuttamat poikkeavuudet teorian ja empirian välillä läpi koko tutkimuksen, vaikka selkeästi niitä ei muualla kuin hinnoittelussa ollut havaittavissa.

5.4 Tutkimuksen kontribuutio

Tutkimuksen kontribuutiota voi arvioida Ladik & Stewartin (2008, 158) esittelemällä mallilla, joka koostuu neljästä teemasta: kohdeyleisö, kontribuution subjektiivisuus,

intohimo tutkimuksen kohdetta kohtaan ja yllätyksellisyys. Kohdeyleisö tarkoittaa kaikkia niitä tahoja ja sidosryhmiä, joita varten tutkimus on tehty ja joille tutkimuksesta uskotaan olevan hyötyä. Tämän tutkimuksen kohdalla relevanteimmat sidosryhmät, joille tutkimuksesta on hyötyä, ovat teollisuusyritykset sekä markkinoinnin tiedeyhteisö. Tämän tutkimuksen tarkoitus täsmennettiin yhdessä tapausyrityksen kanssa. Tutkimuksen aihepiirin käytännönläheisyys ja tutkimuksen empiirinen aineisto sitovat tutkimuksen teollisuusyritysten päivittäiseen toimintaan. Tutkielma hyödyttää markkinoinnin tiedeyhteisöä tarjoamalla ymmärrystä lisäävän teoreettisen viitekehyksen, jossa on yhdistelty aiempia teoreettisia tutkimuksia. Aihetta ei ole tutkittu teollisuusyritysten näkökulmasta yhtä paljon kuin palveluyrityksiä ja palveluliiketoimintaa yleisellä tasolla, joten tämä tutkimus tarjoaa kohdennetun teoreettisen näkökannan teollisuusyritysten palveluliiketoiminnan tutkimukseen.

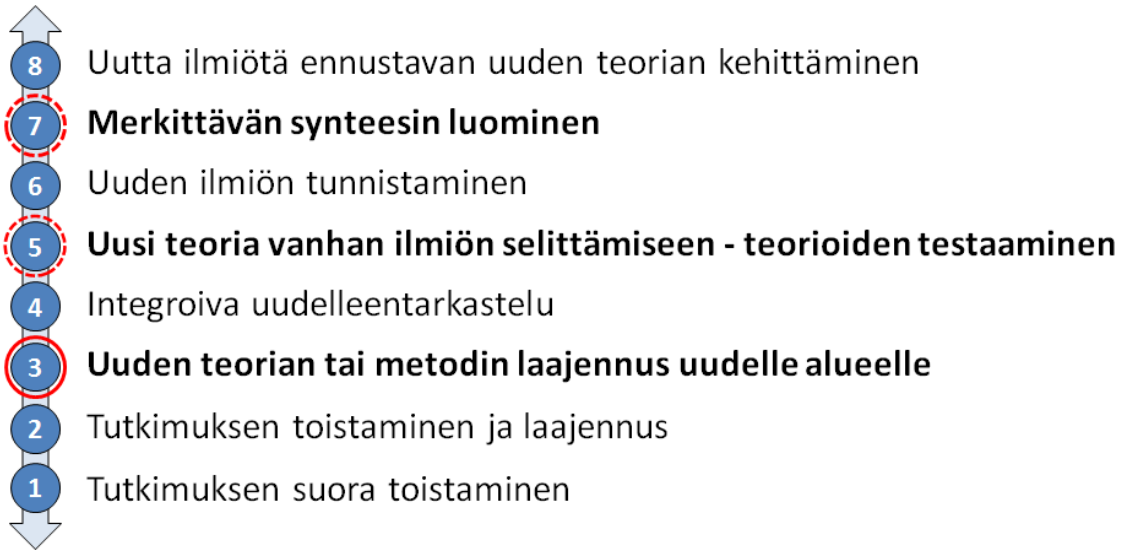
Kontribuution arviointi on aina subjektiivista ja siksi hyvin haastavaa. Tämän tutkimuksen kohdalla pystytään silti toteamaan, että tutkittava ilmiö on merkittävä. Teollisuusyritysten muuntautuminen kohti palveluliiketoimintaa on globaali megatrendi, joka on vasta aluillaan. Moni teollisuusyritys pohtii palveluliiketoiminnan mahdollisuuksia, vaikka ne eivät päätyisikään aloittamaan muuntautumista valmistusliiketoiminnasta kohti palveluliiketoimintaa. Markkinointitieteessä palveluliiketoimintaa on tutkittu paljon 1980-luvulta lähtien, mutta silti vain vähän teollisuusyritysten näkökannalta. Tutkimuksessa muodostettu teoreettinen viitekehys kokoaa yhteen aiempia tutkimuksia, jotka eivät ole kohdentuneet juuri teollisuusyritysten muuntautumiseen palveluliiketoimintaan.

Tutkimuksen aiheeksi valikoitui teollisuusyritysten muuntautuminen kansainväliseen palveluliiketoimintaan johtuen aiheen merkityksestä teollisuusyrityksille, mutta myös tutkijan mielenkiinnosta aihetta kohtaan. Varminta kontribuution löytyminen on aiheesta, joka tutkijaa itseään kiehtoo aidosti. Tutkijan intohimo tutkimuksen kohteeseen lisää näin tutkimuksen kontribuutiota kuitenkaan takaamatta sitä millään tapaa. Ilman tutkijan intohimoa valittua aihepiiriä kohtaan ei kyseisessä tutkimuksessa olisi välttämättä analysoitu käsiteltävää ilmiötä samalla pieteetillä ja syvyydellä.

Neljäs tutkimuksen kontribuutioon vaikuttava tekijä on yllätyksellisyys. Se viittaa odottamattomiin tuloksiin, jotka jättävät tutkimuksen lukijalle vaikuttuneen olon tutkimuksesta. Yllätyksellisyyteen vaikuttavat odottamattomien tulosten lisäksi myös tutkimuksen uutuusarvo ja kiinnostavuus. Tutkimusta tehdessään tutkijan on kohdistettava huomionsa yllättävien tulosten havaitsemiseen ja pidettävä mielensä avoimena. Mikäli tutkimuksesta odotetaan jonkinlaisia tiettyjä tuloksia, on olemassa riski, että näistä odotuksista poikkeavat tulokset jäävät huomioimatta.

Tässä tutkimuksessa yllätyksellisyys näkyi teoreettisen viitekehyksen reflektoinnilla empiirisen aineiston antamiin tuloksiin. Esimerkiksi kansainvälisen palveluliiketoiminnan hinnoittelumalli tai palveluiden toimittamistapa ovat tekijöitä, joiden ei odotettu olevan ristiriidassa teoreettisen aineiston kanssa. Tämän tutkimuksen yllätyksellisyyden elementit ovat lisäksi havaittavissa askeleissa muuntautua valmistusliiketoiminnasta palveluliiketoimintaan ja näiden askeleiden yksilöllisellä järjestyksellä empiirisessä aineistossa. Ydinrungon osalta osattiin odottaa saatuja tuloksia, mutta haastateltujen tahojen valinnat siirtyä askeleelta toiselle tai jopa lopettaa tiettyjen palveluiden tarjoaminen olivat yllätyksellisiä.

Tutkimuksen kontribuutio voidaan havaita tarkastelemalla kontribuutiojatkumon (kuvio 14) eri kohtia ja asettaa kuvioon tämän tutkimuksen luoma kontribuutio. Tämän tutkimuksen kohdalla kontribuutiojatkumon kohdista selkeimmin täyttyivät kohdan 3 vaatimukset. Tutkimuksessa luotiin teoreettinen synteesi aiemman tutkimustiedon perusteella sekä kohdennettiin eri palveluliiketoimintaa esittelevä tutkimus käsittelemään teollisuusyrityksiä ja näiden muuntautumista palveluliiketoimintaan. Näin voidaan sanoa, että tutkimuksessa laajennettiin uutta teoriaa uudelle alueelle (kohta 3).



Kuvio 14. Kontribuutiojatkumo tieteellisessä tutkimuksessa. Mukaillen Ladik & Stewart (2008, 163).

Tämän lisäksi voidaan pohtia, onnistuiko tutkimus selittämään vanhaa ilmiötä uudella teorialla (kohta 5) ja onko tutkimuksessa luotu teoreettinen synteesi, jota lisäksi täsmennettiin empiirisellä aineistolla, merkittävä (kohta 7) teollisuusyritysten ja markkinoinnin tiedeyhteisön kannalta. Jälleen kerran on huomioitava subjektiivisuus kontribuutiota arvioitaessa ja mahdolliset heikkoudet aineiston laajuudessa ja syvyydessä. Palveluliiketoimintaa käsittelevä tutkimus on lisääntynyt 1980-luvulta lähtien. Silti teollisuusyritysten muuntautumista palveluliiketoimintaan on käsitelty verrattain vähän. Tässä tutkimuksessa luotiin uutta teoriaa yhdistelemällä vanhaa tutkimustietoa, jota sitten täsmennettiin empiirisen aineiston tapauksella. Vaikka vanhaa ilmiötä selitetään tässä tutkimuksessa jossain määrin uudella teorialla, ei kohta 5 täysin toteudu kontribuutiojatkumon laajuudessa, koska vanhoista teorioista muodostettua teoriaa ei voida pitää täysin uutena. Myös kohdan 7 voidaan nähdä toteutuvan, joskaan ei täysin kontribuutiojatkumon laajuudessa. Tutkimuksessa luotiin synteesi teollisuusyritysten muuntautumisesta palveluliiketoimintaan ja palveluliiketoiminnan kansainväistämisestä, mutta tämän synteesin merkittävyys ei välttämättä ole kontribuutiojatkumon mukainen.

5.5 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Tässä tutkimuksessa pyrittiin muodostamaan holistinen käsitys teollisuusyrityksen muuntautumisesta kansainväliseen palveluliiketoimintaan. Tästä syystä tutkimuksessa ei pystytty keskittymään yksittäisiin muuntautumisen askeleisiin tai kansainvälisen palveluliiketoiminnan rakentamisen osa-alueisiin kovinkaan syvällisesti. Tämä tarkoittaa sitä, että jatkotutkimusmahdollisuuksia on runsaasti, kun keskitytään jokaiseen erilliseen askeleeseen tai osa-alueeseen. Jokainen muuntautumisen askel tai kansainvälisen palveluliiketoiminnan rakentamisen osa-alue on jo itsessään niin laaja, että jokaisesta aiheesta yksittäin voisi tehdä täysin uuden tutkimuksen. Tätä tutkimusta on myös mahdollista laajentaa ja syventää lisäämällä tarkasteluun yrityksiä, jotka ovat epäonnistuneet muuntautumisessa palveluliiketoimintaan tai kansainvälisen palveluliiketoiminnan rakentamisessa. Empiirisen aineiston osalta olisi hyvin mielenkiintoinen päästä vertaamaan tällaisia epäonnistuneita kansainvälistymistapauksia keskenään ja sitä onko näissä tapauksia yhtenäisyyksiä teoreettiseen viitekehykseen.

Tässä tutkimuksessa otettiin teollisuusyrityksen näkökulma palveluliiketoimintaan, joten mahdollisia jatkotutkimuksen aihealueita on palveluliiketoiminnan tutkiminen asiakkaan näkökulmasta. Tutkimuksen teoreettisessa aineistossa analysoitiin teollisuusyrityksen kannalta, miksi näiden tulisi siirtyä kohti palveluliiketoimintaan. Toisaalta, miksi asiakkaan pitäisi ulkoistaa osia arvonluontiprosessistaan, ei ollut yhtä paljon tutkimusta kuin palveluiden tarjoajan näkökannalta. Jatkotutkimusmahdollisuuksia löytyy myös lisäämällä tarkasteluun palveluiden ostamisen ja palveluiden toimittajan analysoinnin. Lisäksi on tunnistettava, että vaikka tämän tutkimuksen perusteella tapausyrityksen tulisi pyrkiä ottamaan kansainvälinen palveluliiketoiminta omaan hallintaansa, ei tämän käytännölliseen toteuttamiseen ole tämän tutkimuksen puitteissa tarjota ratkaisua. Olisi erittäin mielenkiintoista saada laajempaa tutkimustietoa, kuinka teollisuusyritys voi vähentää ulkoisten kumppaneiden merkitystä ja konkreettisesti siirtyä itse toteuttamaan kansainvälistä palveluliiketoimintaa ilman, että riskit kasvavat liian suuriksi suhteessa mahdolliseen taloudelliseen tuottoon.

LÄHTEET

Kirjallisuuslähteet

Ahuja, I. & Khamba, J. 2008. Total productive maintenance: Literature review and directions. International Journal of Quality & Reliability Management, 25 (7), 709–756.

Andersson, S. & Wictor, I. 2003. Innovative internationalisation in new firms: Born globals – the swedish case. Journal of International Entrepreneurship, 1 (3), 249–276.

Araujo, L. & Spring, M. 2006. Services, products, and the institutional structure of production. Industrial Marketing Management, 35 (7), 797–805.

Armstrong, R., Blair, M. & Murphy, M. 2003. The 360 degree brand in Asia. Singapore: John Wiley & Sons (Asia) Pte Ltd.

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

Boyt, T. & Harvey, M. 1997. Classification of industrial services: A model with strategic implications. Industrial Marketing Management, 26 (4), 291–300.

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

Cavusgil, S. & Knight, G. 2009. Born global firms: A new international enterprise. New York: Business Expert Press.

Cavusgil, S. & Knight, G. 2004 Innovation, organizational capabilities and the born-global firm. Journal of International Business Studies, 35 (1), 124–141.

Dachs, B., Biege, S., Borowiecki, M., Lay, G., Jäger, A. & Schartinger, D. 2014. Servitisation of European manufacturing: Evidence from a large scale database. The Service Industries Journal, 34 (1), 5–23.

Eloranta, E., Ranta, J., Salmi, P. & Ylä-Anttila, P. 2010 Teollinen Suomi. Tuotannon uudistuminen kriisin jälkeen. Julkaisusarja 287. Helsinki: Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra.

Eriksson, P. & Kovalainen, A. 2008. Qualitive methods in business research. London: Sage Publications.

Ettlie, J. & Rosenthal, S. 2011. Service versus manufacturing innovation. Journal of Product Innovation Management, 28 (2), 285–299.

Euroopan Unioni 2003. Pienten ja keskisuurten yritysten määritelmä. Euroopan komission suositus 2003/361/EY.

FinnSonic Oy 2014. Advanced solutions for parts cleaning - Company presentation.

Frohlich, M. & Dixon, R. 2001. A taxonomy of manufacturing strategies revisited. Journal of Operations Management, 19 (5), 541–558.

Gabrielsson, M., Gabrielsson, P. & Laanti, R. 2007. The globalization strategies of business-to-business born global firms in the wireless technology industry. Industrial Marketing Management, 36 (8), 1104–1117.

Gao, J., Yao, Y., Zhu, V., Sun, L., & Lin, L. 2009. Service-oriented manufacturing: A new product pattern and manufacturing paradigm. Journal of Intelligent Manufacturing, 22 (3), 435–446.

Garg, A. & Deshmukh, S. 2006. Maintenance management: Literature review and directions. Journal of Quality in Maintenance Engineering, 12 (3), 205–238.

Gebauer, H. 2008. Identifying service strategies in product manufacturing companies by exploring environment-strategy configurations. Industrial Marketing Management, 37 (3), 278–291.

Gebauer, H., Bravo-Sanchez, C. & Fleisch, E. 2008. Service strategies in product manufacturing companies. Business Strategy Series, 9 (1), 12–20.

Gebauer, H. & Fleisch, E 2005. Behavioral implications of the transition process from products to services. Journal of Business & Industrial Marketing, 20 (2), 70–78.

Gebauer, H., Fleisch, E. & Friedli, T. 2005. Overcoming the service paradox in manufacturing companies. European Management Journal, 23 (1), 14–26.

Gebauer, H., Friedli, T. & Fleisch, E. 2006. Success factors for achieving high service revenues in manufacturing companies. Benchmarking: An International Journal, 13 (3), 374–386.

Gremyr, I., Lörberg, N. & Witell, L. 2010. Service innovations in manufacturing firms. Managing Service Quality: An International Journal, 20 (2), 161–175.

Grönroos, C. 1999. Internationalization strategies for services. Journal of Services Marketing, 13 (4), 290–297.

Grönroos, C. 2006. Adopting a service logic for marketing. Marketing Theory, 6 (3), 317–333.

Grönroos, C. 2007. Service management and marketing. Customer management in service competition. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.

Grönroos, C. & Helle, P. 2010. Adopting a service logic in manufacturing. Journal of Service Management, 21 (5), 564–590.

Helle, P. 2010. Re-conceptualizing value-creation from industrial business logic to service businemarkkiss logic. Hanken School of Economics: Department of Marketing.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Hollensen, S. 2011. Global marketing: A decision-oriented approach. Essex: Financial Times Press.

Homburg, C., Fassnacht, M. & Guenther, C. 2003. The role of soft factors in implementing a service-oriented strategy in industrial marketing companies. Journal of Business-to-Business Marketing, 10 (2), 23–51.

Jacob, F. & Ulaga, W. 2008. The transition from product to service in business markets: An agenda for academic inquiry. Industrial Marketing Management, 37 (3), 247–253.

Javalgi, R. & White, D. 2002. Strategic challenges for the marketing of services internationally. International Marketing Review, 19 (6), 563–581.

Johansson, P. & Olhager, J. 2004. Industrial service profiling: Matching service offerings and processes. International Journal of Production Economics, 89 (3), 309–320.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.

Kotler, P. & Keller, K. 2009. Marketing management. London: Pearson Prentice Hall.

Kumar, R., Markeset, T. & Kumar, U. 2004. Maintenance of machinery: Negotiating service contracts in business-to-business marketing. International Journal of Service Industry Management, 15 (4), 400–413.

Kumar, R. & Kumar, U. 2004. A conceptual framework for the development of a service delivery strategy for industrial systems and products. Journal of Business & Industrial Marketing, 19 (5), 310–319.

Ladik, D & Stewart, D. 2008. The contribution continuum. Journal of the Academy of Marketing Science, 36 (2), 157–165.

Levitt, T. 1972. Production-line approach to service. Harvard Business Review, 50 (4), 41–52.

Lovelock, C. 1999. Developing marketing strategies for transnational service operations. Journal of Services Marketing, 13 (4/5), 278–295.

Löfsten, H. 1999. Management of industrial maintenance - economic evaluation of maintenance policies. International Journal of Operations & Production Management, 19 (7), 716–737.

Malhotra, N. & Birks, D. 2006. Marketing research. An applied approach. London: Pearson Prentice Hall.

Markeset, T. & Kumar, U. 2003. Design and development of product support and maintenance concepts for industrial systems. Journal of Quality in Maintenance Engineering, 9 (4), 376–392.

Martinez, V., Bastl, M., Kingston, J. & Evans, S. 2010. Challenges in transforming manufacturing organisations into product-service providers. Journal of Manufacturing Technology Management, 21 (4), 449–469.

Mathieu, V. 2001a. Service strategies within the manufacturing sector: Benefits, costs and partnership. International Journal of service industry Management, 12 (5), 451–475.

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

McNeill, J. & McNeill, W. 2005. Verkottunut ihmiskunta. Yleiskatsaus maailmanhistoriaan. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.

Murthy, D., Atrens, A. & Eccleston, J. 2002. Strategic maintenance management. Journal of Quality in Maintenance Engineering, 8 (4), 287–305.

Mustonen, J. 2010. Sales channel strategies of technology-intensive born globals - a quantitative study of Finnish and Swedish ICT companies. Aalto University: Department of Marketing and Management.

Neely, A. 2009. The servitization of manufacturing: An analysis of global trends. Cambridge: University of Cambridge.

Neely, A. 2008. Exploring the financial consequences of the servitization of manufacturing. Operations Management Research, 2 (1), 103–118.

Neu, W. & Brown, S. 2008. Manufacturers forming successful complex business services. International Journal of Service Industry Management, 19 (2), 232–251.

Neu, W. & Brown, S. 2005. Forming successful business-to-business services in goods-dominant firms. Journal of Service Research, 8 (1), 3–17.

Ojasalo J. & Ojasalo K. 2008. Kehitä teollisuuspalveluja. Jyväskylä: Talentum Media Oy.

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

Pajarinen, M. 2010. Suomen teollisen teknologian, tuotannon ja työllisyyden suhteellinen erikoistuminen. Julkaisusarja 1210. Helsinki: Elinkeinoelämän tutkimuslaitos.

Pajarinen, M., Rouvinen, P. & Ylä-Anttila, P. 2012. Uutta arvoa palveluista. Helsinki: Taloustieto Oy.

Panesar, S. & Markeset, T. 2008. Development of a framework for industrial service innovation management and coordination. Journal of Quality in Maintenance Engineering, 14 (2), 177–193.

Raddats, C. 2011. Aligning industrial services with strategies and sources of market differentiation. Journal of Business & Industrial Marketing, 26 (5), 332–343.

Reen, N. 2014. The pricing of industrial services. Turku: Åbo Akademi University Press Oy.

Salonen, A. 2011. Service transition strategies of industrial manufacturers. Industrial Marketing Management, 40 (5), 683–690.

Sawhney, M., Balasubramanian, S. & Krishnan, V. 2004. Creating growth with services. MIT Sloan Management Review, 45 (2), 33–44.

Schneider, B. & Bowen, D. 1995 Winning the service game. Boston: Harvard Business School Press.

Smith, K. 1998. Service aspects of industrial products lead to future product purchase intentions. Industrial Marketing Management, 27 (1), 83–93.

Spring, M. & Araujo, L. 2013. Beyond the service factory: Service innovation in manufacturing supply networks. Industrial Marketing Management, 42 (1), 59–70.

Suomen Pankki 2012. Palveluiden viennin viimeaikainen kehitys. Helsinki: Rahapolitiikka- ja tutkimusosasto.

Swink, M., Lightfoot, H., Peppard, J., Johnson, M., Tiwari, A., Shehab, E. & Baines, T. 2009. Towards an operations strategy for product-centric servitization. International Journal of Operations & Production Management, 29 (5), 494–519.

Turunen, T 2013. Organizing service operations in manufacturing. Aalto University publication series. Helsinki: Unigrafia Oy.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Vargo, S. & Lusch, R, 2008. From goods to service(s): Divergences and convergences of logics. Industrial Marketing Management, 37 (3), 254–259.

Windahl, C., Andersson, P., Berggren, C. & Nehler C. 2004. Manufacturing firms and integrated solutions: Characteristics and implications. European Journal of Innovation Management, 7 (3), 218–228.

Winsted, K. & Patterson, P. 1998. Internationalization of services: The service exporting decision. Journal of Services Marketing, 12 (4), 294–311.

Internetlähteet

FinnSonic Oy, Application Areas. Viitattu 17.12.2014. <http://www.finnsonic.com/en/applications>

FinnSonic Oy, Distributors. Viitattu 17.12.2014. <http://www.finnsonic.com/en/contact/distributors>

Kauppalehti: FinnSonic Oy. Viitattu 17.2.2014. <http://www.kauppalehti.fi/yritykset/yritys/finnsonic+oy/10810760>

Lahti Business Region: FinnSonic. Viitattu 17.12.2014 <https://www.youtube.com/watch?v=IC0U4eWgTv0>

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelurunko

Luettelo kysymyksistä, jotka haastateltavalle esitettiin haastattelutilanteessa.

- Miten yrityksessänne on siirrytty kohti palveluliiketoimintaa?
- Miten palveluliiketoimintaan siirtyminen on vaikuttanut liiketoimintaanne?
- Mikä on ollut erityisen haastavaa siirryttäessä palveluliiketoimintaan?
- Mikä on ollut erityisen tärkeää kun siirrytään kohti palveluliiketoimintaa?
- Miten markkinoitte palveluitanne kansainvälisillä markkinoilla?
- Mitä mahdollisia palvelukokonaisuuksia tarjoatte?
- Kuinka hinnoittelette palvelunne? Mitä erilaisia malleja teillä on käytössä?
- Kuinka toimitatte palvelun asiakkaalle nyt?
- Mitkä ovat lähitulevaisuuden muutokset palveluliiketoiminnassanne?

Liite 2. Taulukko haastatelluista tahoista

Haastateltava	Asema	Yritys	Markkina-alue	Haastattelun päivämäärä	Haastattelun kesto	Haastattelun toteutustapa	FinnSonic Oy:n kanssa yhteistyön aloittamisvuosi	Palveluliiketoi-minnan aloittamisvuosi	Palveluliiketoi-minnan osuus liikevaihdosta
Axel Hallensleben	Toimitusjohtaja	WIWOX GmbH Surface Systems	Saksa	19.1.2015	43 min	Matkapuhelin	1990	1990	30 %
Mikael Keränen	Toimitusjohtaja	KMC Ytbehandling AB	Ruotsi	20.1.2015	32 min	Matkapuhelin	1992	1992	50 %
Roy Teo	Toimitusjohtaja	Finnsonic (South East Asia) Pte Ltd	Singapore	22.1.2015	38 min	Skype -puhelu	1992	1993	10 %
Matthew Verheul	Tekninen johtaja	Reinol Janek Chemicals Pty Ltd	Etelä-Afrikka	22.1.2015	33 min	Skype -puhelu	1995	1996	5 %

Liite 3. Tapausyrityksen avoimet haastattelut

Haastattelu 1 Avoin ryhmähaastattelu	
Haastattelun päivämäärä	2.10.2014
Sijainti	FinnSonic Oy Lahti
Kesto	67 min
Haastattelun toteutustapa	Kasvotusten
Haastateltavat	
Toimitusjohtaja	Tea Lehto
Myyntipäällikkö	Juhana Rikkinen

Haastattelu 2 Avoin yksilöhaastattelu	
Haastattelun päivämäärä	19.12.2014
Sijainti	FinnSonic Oy Lahti
Kesto	35 min
Haastattelun toteutustapa	Kasvotusten
Haastateltava	
Myyntipäällikkö	Juhana Rikkinen