

Toim. Miia Lammi

Teolliset palvelut Pohjanmaalla



PALVELULIIKETOIMINNAN JA PALVELUKEHITTÄMISEN TILA
VALMISTAVASSA TEOLLISUUDESSA

muova

DESIGN RESEARCH 1/2018

MUOVA Design Research 1/2018
MUOVA tutkimusraportteja 1/2018

Julkaistu: Tammikuu 2018

ISSN: 2342-7337

ISBN: 978-952-5784-38-1

Copyright © Vaasa University of Applied Sciences and writers

Toimittanut: Miia Lammi, Muotoilukeskus MUOVA

Ulkoasu ja graafinen suunnittelu: Muotoilukeskus MUOVA

Kestävää kasvua ja työtä -ohjelma



Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



Digikasvu-projekti kartoittaa digitaalista palvelullistumista

Digibarometri-raportin (2015) mukaan Digitaalisuudella on Suomessa vahva osaaminen ja suotuisat olosuhteet, mutta digitaalisuutta hyödynnetään yrityksissä heikosti. Digitaalisten ratkaisujen kehittäminen edellyttää kokonaisvaltaista lähestymistapaa, jossa huomioidaan liiketoimintamuutoksien vaikutukset koko ekosysteemissä. Digitalisaatio suomalaisissa yrityksissä -raportti korostaa digitalisaation muutoksia yrityksen sisäisessä toiminnassa ja vuorovaikutuksessa ulkoisten toimijoiden kuten asiakkaiden ja alihankkijoiden ja päämiesten kanssa. Toisaalta digitalisaatio vahvistaa yritysten kansainvälistä kilpailukykyä, joten sillä on merkittävä vaikutus suomalaisten yritysten viennin kasvattamiseen.

Suomalaiset teolliset yritykset ovat etsineet uusia liiketoimintamahdollisuuksia palveluista, joissa digitaalisilla ratkaisulla on merkittävä rooli. Teolliset palvelut ovat luoneet uutta liiketoimintaa, uusia liiketoimintamalleja ja palveluinnovaatioita. Tyypillisesti teolliset yritykset ovat kehittäneet palveluita osana tuotetta ja luoneet näin lisäarvoa asiakkailleen. Teollisten yritysten palvelullistuminen eli muutos tuotelähtöisestä yrityksestä palvelulähtöiseen liiketoimintaan puolestaan edellyttää perustavanlaatuisia muutoksia yritysten ajattelutapaan, rooleihin ja käytäntöihin. Kohtamäki et al. (2013) toteavat tutkimuksessaan, että vain merkittävä panostaminen palveluliiketoimintaan kasvattaa myyntiä. Sen sijaan pienellä panostuksella voi olla jopa negatiivinen vaikutus yrityksen liiketoimintaan. Sen vuoksi on tärkeää kehittää teollisten yritysten digitalisaatiota ja palvelullistumista strategisena prosessina, joka luo arvoa sekä yritykselle että sen asiakkaille.

Tämä tutkimusraportti kuvaa Pohjanmaan alueen yritysten palveluliiketoiminnan nykytilaa, kehittämistavoitteita sekä tulevaisuuden näkymiä digitaalisessa palvelullistumisessa. Raportti koostaa tulokset yrityshaastatteluista, jotka toteutettiin osana Digikasvu-projektia. Digikasvu-projektissa tutkimustuloksia hyödynnetään työkalupakin ja koulutusohjelman kehittämisessä, joilla tuetaan teollisten pk-yritysten digitalisaatiota ja palvelullistumista. Digikasv-projektin toteuttavat Muotoilukeskus MUOVA (Vaasan ammattikorkeakoulu) sekä Vaasan yliopiston johtamisen ja tuotantotalouden yksiköt. Projekti käynnistyi 1.5.2017 ja se kestää 31.12.2019 saakka. Projektia rahoittavat Euroopan unionin ESR - Euroopan sosiaalirahasto, Pohjanmaan ELY-keskus, Vaasan yliopisto, Vaasan ammattikorkeakoulu ja VASEK.

31.1.2018 Vaasassa

Miia Lammi | Muotoilukeskus MUOVA

Sisällysluettelo

Digikasvu-projekti kartoittaa digitaalista palvelullistumista	2
Palvelullistuminen	4
Valmistavan yrityksen liiketoimintamallit	4
Palvelullistuminen muutoksena	6
Digitalisaatio	7
Digitalisaatio valmistavassa teollisuudessa	7
Älykkäät tuotteet ja niitä tukevat palvelut	8
Tutkimuksen toteutus	10
Palveluiden nyky- ja tavoitetila	11
Liiketoimintamallit Pohjanmaan teollisuusyrityksissä	14
Liikevaihdon lähteet	15
Kustannusrakenne	17
Keskeiset kumppanit	19
Aktiviteetit	21
Voimavarat	23
Arvolupaus	26
Kanavat	28
Asiakassuhteet	29
Asiakasryhmät	30
Yhteenveto Pohjanmaan pk-yritysten liiketoimintamalleista	31
Palvelukehitys Pohjanmaan teollisuusyrityksissä	33
Palvelukehityksen strateginen johtaminen	34
Palvelukehitysprosessin muodollisuus	37
Tiedonhallinta palvelukehittämisessä	38
Asiakkaan osallistaminen palvelukehitykseen	39
Yhteenveto palvelukehittämisen nykytilasta Pohjanmaalla	40

Palvelullistuminen

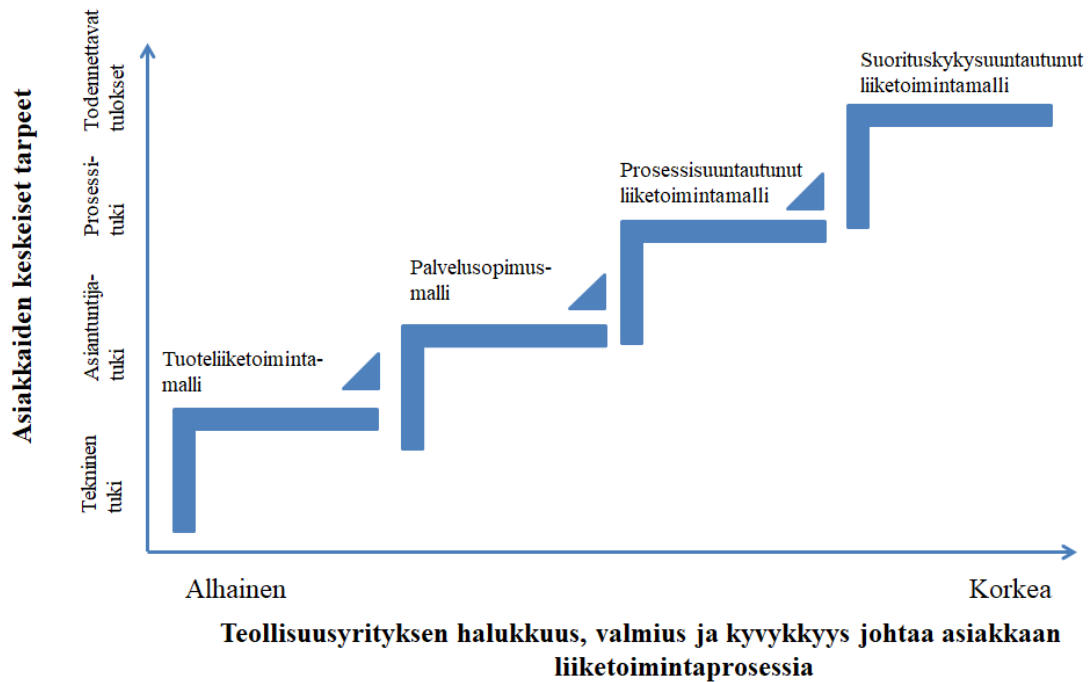
Valmistavien yritysten liiketoiminta on muutoksessa kohti palveluliiketoimintaa ja teollista internetiä (Industrial Internet) tai asioiden internetiä (Internet of Things). Syinä tähän muutokseen pidetään palveluista saatavia taloudellisia, markkinoinnillisia ja strategisia hyötyjä. Lisäksi monet valmistavat yritykset ovat pakotettuja kehittämään palveluita joko vastaamalla asiakastarpeeseen tai reagoimalla vallitsevaan kilpailutilanteeseen.

Palvelut onkin nähty houkuttelevana liiketoimintamahdollisuutena valmistaville yrityksille, koska katteet palveluissa ovat tyypillisesti moninkertaiset ja palveluiden kysyntä on tasaisempaa tuotteisiin verrattuna. Kansainvälisten tutkimusten mukaan silti vain harvat yritykset kykenevät luomaan menestyvää palvelubisnestä. Muutos kohti palveluliiketoimintaa vaatii valmistavilta yrityksiltä monenlaisia muutoksia mm. organisatoristen osaamisten, prosessien, toimintatapojen ja liiketoimintamallien osalta.

Valmistavan yrityksen siirtymistä palveluihin on tyypillisesti kuvattu jatkumolla, joka kuvaa palveluliiketoiminnan suhteellista merkitystä ja kypsyyttä yrityksen liiketoiminnalle. Toisessa ääripäässä on puhtaasti tuotevetoiset yritykset, joissa palvelut nähdään tuotetta tukevina "lisäkkeinä". Toisessa ääripäässä taas on puhtaasti palveluvetoiset yritykset, joissa vastaavasti tuotteet nähdään palveluita tukevina "lisäkkeinä". Todellisuudessa rajanvetoa on vaikeaa määritellä, useasti palvelullistumisen astetta on mitattu esimerkiksi palvelumyynnin suhteellisella osuudella kokonaismyyntiin tai palveluportfolion laajuudella.

Valmistavan yrityksen liiketoimintamallit

Valmistavilla yrityksillä on käytössään erilaisia liiketoimintamalleja, jotka on suunniteltu ratkaisemaan erilaisten asiakkaiden tarpeita ja tuottamaan erilaisia hyötyjä yritykselle. Esimerkiksi tuoteliiketoimintamalli soveltuu asiakkaille, joilla on halukkuus, valmius ja kyky operoida itse laitteeseen liittyvää prosessia. Tuote on tässä liiketoimintamallissa keskiössä ja palvelut (esim. huolto ja varaosat) on suunniteltu tukemaan laitemyyntiä. Tällöin asiakkaan keskeinen tarve liittyy teknisen tuen tarpeeseen. Valmistavalle yritykselle tämä malli on kaikista perinteisin ja kaikkien kannalta myös yksinkertaisin, koska vastuut ovat helposti ymmärrettäviä ja toimintamalli on kaikille selvä. Kuvio 1 esittää pääpiirteittäin erilaiset liiketoimintamallit palvelullistuneelle teollisuusyritykselle.



Kuvio 1. Palveluliiketoiminnan kehittyminen valmistavissa yrityksissä.

Palvelusopimusmallissa valmistava yritys pyrkii sitouttamaan ja kiinnittämään asiakkaan laitteen tai laitteet oman palvelusopimuksen piiriin. Tällöin riski laitteen toimivuudesta siirtyy valmistajalle, riippuen palvelusopimuksen tasosta. Kuitenkin asiakas itse on vastuussa itse laitteen operoinnista. Usein palvelusopimukset jaotellaan perustason sopimuksiin, kehittyneisiin sopimuksiin ja täyden palvelun sopimuksiin. Logiikkana on, että mitä laajemman palvelusopimuksen asiakas tekee, sitä suurempi hinta ja vastaavasti palvelutaso siinä taataan (esim. vasteaikamääritelmät voivat palvelutasosta riippuen vaihdella viikoista minuutteihin).

Prosessisuuntautuneessa liiketoimintamallissa valmistava yritys tarjoaa erilaisia tuotteen operointipalveluita, jolloin asiakas ei välttämättä enää itse omista tai edes käytä laitetta. Asiakas saattaa ulkoistaa laitteen operoinnin ja käytön koska siirtyy itse omassa liiketoiminnassaan muualle tai haluaa vapauttaa resursseja muuhun käyttöön. Voi olla, että asiakkaalla ei ole

kyvykkyyttä tai halukkuutta operoida laitetta koska asiakkaan osaamisalue tai strateginen fokus on muualla.

Suorituskykysuuntautuneessa liiketoimintamallissa valmistava yritys myy asiakkaalleen mitattavaa lopputulosta tai suorituskykyä kuten kustannus per tuotettu tonni. Esimerkiksi operaatio ja huoltopalvelut (operations & maintenance, O&M) tai avaimet-käteen tyyppiset kokonaisratkaisut ovat ilmentymiä tästä. Suorituskykysuuntautuneessa liiketoimintamallissa toimittajan ja asiakkaan menestyminen on toisiinsa sidottuja ja sitä leimaa vahva win/win -asetelma sekä keskinäinen riippuvuus ja vahva luottamus osapuolten välillä. Tämä liiketoimintamalli on mahdollisesti kaikista haastavin, koska molempien yritysten pitäisi nähdä toinen kumppanina pikemmin kuin asiakkaana tai toimittajana. Lisäksi sopimusten kestot ovat tyyppillisesti pitkiä, viidestä vuodesta aina kolmeenkymmeneen vuoteen asti.

Palvelullistuminen muutoksena

Kansainvälinen palvelullistumisen tutkimus on osoittanut, että ei ole olemassa yhtä mallia joka takaa menestymisen teollisissa palveluissa. Tutkimukset ovat osoittaneet, että siirtyminen tuotteista palveluihin ei välttämättä ole suoraviivaista. Tutkijat ovat melko yksimielisiä siitä, että siirtyminen tuotteista palveluihin onnistuneesti tapahtuu todennäköisemmin vähittäisesti pikemmin kuin radikaalisti.

Esimerkiksi IBM:n siirtymä tuoterytyksestä puhtaaksi palveluyritykseksi kesti kymmeniä vuosia ja KONE Oyj on huoltanut hissejä kohta sata vuotta. Tätä selittää myös teknologiayritysten asiakaskunta. Yritykset eivät siirry uusiin teknologioihin yhtä nopeasti kuin kuluttajat. Kuitenkin kuluttajapuolen teknologiat, kuten uudet digitaaliset ratkaisut, vaikuttavat myös b2b-markkinoilla toimivien yritysten tapaan toimia ja tehdä liiketoimintaa.

Esimerkiksi alustatalouden, asioiden internetin, tekoälyn ja lisätyn todellisuuden kehityksen on nähty vaikuttavan merkittävästi sekä tuotevalmistajien että palveluyritysten strategioihin, kokonaistuottavuuteen sekä liiketoimintamalleihin. On jopa arvioitu, että useat valmistavat yritykset tulevat tulevaisuudessa muistuttamaan enemmän ohjelmistoyrityksiä kuin tehtaita.

Huolimatta siitä, kuinka radikaali muutos on perinteiseen tuotteita valmistavaan yritykseen, digitaaliset ratkaisut avaavat uusia liiketoimintamahdollisuuksia teollisuusyrityksille erityisesti palveluiden saralla.

Digitalisaatio

Digitalisaatiolla tarkoitetaan usein löyhästi tietotekniikan käyttöönottoa yrityksen erilaisissa toiminnoissa ja tämän muutoksen tuomaa vaikutusta arkipäiväisessä toiminnassa. Näin määriteltynä asia ei ole kovinkaan uusi – automaattisesta tietojenkäsittelystä tai informaationkäsittelystä on puhuttu jo puoli vuosisataa. Erotuksena aikaisempaan, nyt puhuttu digitalisaatio keskittyy niihin jo-tapahtuviin rakenteellisiin ja taloudellisiin muutoksiin, joita teknologia aiheuttaa. Osittain nämä muutokset ovat suorastaan mullistavia kuten erilaisten digitaalisten palvelujen vyöryminen sellaisten yritysten hallintaan, joilla ei ole omia resursseja, vain informaationkäsittely ja asiakashallinta. Esimerkkeinä voidaan mainita Uber-taksitoiminta, Airbnb-huoneistovaraukset, Ebay-kauppapaikka tai Alibaba teollisten tuotteiden myyntikanavana. Tällaiset alustat mahdollistavat asiakkaille tehokkaan kilpailun ja tuottajille pääsyn laajaan globaaliin markkinaan. Toisaalta suuret keskitetyt ratkaisut auttavat pienempiä yrityksiä pääsemään lähemmäs asiakkaita, toisaalta suora asiakasyhteys mahdollistuu vain keskitetyn portaalin kautta.

Informaatioteknologia on laajalle levinnyt, edullista ja arkipäiväistä. Kuluttajilla on käytössä tietokone ja älypuhelimet – langattomat internet-yhteydet kattavat käytännössä koko maailman. Ihmiset ovat tottuneet käyttämään teknologiaa ja koulutustaso on riittävä. Kuluttajatuotteissa omaksutut uudet käyttäytymismallit ovat jo tuttuja. Spotifyssä emme enää omista musiikkia, vaan omistajuus on muuttunut jäsenyydeksi ja määräaikaiseksi käyttöoikeudeksi. Urheilussa askelmittari siirtää tiedot pilvipalveluun ja seuraamme kävelytavoitetta verkosta vailla huolta siitä, että tietomme on jonkun palvelutarjoajan serverillä. Taloushallintoa voidaan ostaa pilvipalvelussa siinä kuin toimisto-ohjelmiakin.

Digitalisaatio valmistavassa teollisuudessa

Digitalisaation muutosta vetää kuluttajamarkkina ja suuret informaatioteknologia-alan yritykset. Valmistavista yrityksistä suuret yritykset yrittävät kehittää ratkaisuja verkkopalveluihin, älykkäisiin ja Internet-yhteydellä varustettuihin tuotteisiin sekä automatisoituihin tuotannon ratkaisuihin. Tavoitteena on siirtyä arvoketjussa lähemmäs loppukäyttäjää, tarjota uusia sähköisiä palveluita, siirtyä fyysisistä tuotteista informaatiotuotteisiin tai tehostaa merkittävästi toimintaa automaation avulla. Pienet ja keskisuuret yritykset seuraavat näiden yritysten sovelluksia ja koettavat rakentaa omia ratkaisuja saman tyyppisillä tavoitteilla. Tarpeet voivat olla hyvin samankaltaisia ja ymmärrys

potentiaalista voi olla korkealla. Toteutuksen resurssit ovat monesti suuriin yrityksiin verrattuna minimaaliset mikä haastaa käytännön toteutuksen. Tämän kyselytutkimuksen yksi tavoite onkin ollut rakentaa ymmärrystä, miten pk-yritykset asemoivat oman toimintansa muuttuvassa ympäristössä.

Suurilla yrityksillä on enemmän resursseja tehdä pitkän aikavälin teknologiakartoituksia. Kuitenkin globaali kilpailu ja digitalisaation tuomat muutokset vaikuttavat kaikkiin yrityksen koosta huolimatta. Esimerkkinä valmistukseen liittyvästä haasteesta voidaan käyttää automaatiota ja robotiikkaa. Tuotannollisessa toiminnassa robottien käyttö ja 3D-tulostus ovat merkittäviä uusia teknologioita. Uudet robottityypit, *collaborative robots* – cobots, voivat työskennellä yhteistoiminnassa ihmisten kanssa. Tehdaslattialla toimivat mobiilit robotit ja varasto-automaatit pystyvät liikuttamaan tavaroita joustavasti paikasta toiseen. Järjestelmät tuovat tehokkuutta mutta edellyttävät investointeja rautaan ja uuteen osaamiseen. Asiakaskohtaisesti määritellyt tuotteet voidaan tuottaa yksittäiskappaleina kustannustehokkaasti käyttämällä joustavia valmistustekniikoita. Automaattiset koneet tuottavat raaka-aineista, komponenteista ja valmistuksesta informaatiota, jota voidaan käyttää huollossa ja osana palveluprosesseja. Tämän kaiken tavoitteena on tuottavuuden kasvu tuotannollisessa toiminnassa ja työvoiman tarpeen vähentäminen. Positiivisesti ajatellen tämä mahdollistaa kilpailun halpatyövoimavalmistusta vastaan, vaikka haasteet kehitykselle ovat merkittävät.

Älykkäät tuotteet ja niitä tukevat palvelut

Myös teollisten tuotteiden älykkyys on vaatimus lähes kaikille tuotteille. Laitteiden tulee olla oman tilansa ja toimintansa tuntevia ja niissä halutaan olevan teollinen internet. Laitteiden käyttöä halutaan seurata koko elinkaaren ajan. Käyttäjä haluaa nähdä laitteen tilan ja käyttöhistorian. Samoin valmistaja haluaa oppia, miten tuotetta käytetään. Informaation ja palvelun merkitys osana tuotehankintapäätöstä saattaa olla merkittävä kriteeri. Fyysinen tuote ja ei-fyysinen palvelu ovat nivoutuneet toisiinsa kiinteästi. Huoltosopimuksen edellytys on laitteen seuranta. Maksupostit voidaan liittää käyttöön ja huoltoon. Digitaalisten tuotteiden päälle rakennettu palvelullistaminen mahdollistaa kilpailun siirtämisen investointikustannuksista käyttöön. Samoin kustannuksissa fokus siirtyy investointikustannuksista käytön kustannuksiin ja kokonaiselinkaarikustannuksiin.

Älykkäiden tuotteiden muuttaminen liiketoiminnaksi on haaste, jota suurelta osin yritykset eivät ole lopullisesti ratkaisseet. Osittain tästä syystä digitalisaatiota ja palvelullistamista tutkitaan paljon. Uusia sovelluksia kehitetään samalla, kun ymmärrystä rakennetaan tapahtuvista ilmiön vaikutuksista. Pk-yritykset pystyvät kehittämään toimintaansa ehkä nopeammin kuin suuret

mutta merkittävät toiminnalliset muutokset vievät aikaa ja resursseja. Vaikka digitalisaatio on tekninen termi, ovat keskeisimmät yritystason päätökset liiketaloudellisia. Digitalisaatio on rakenteellisia muutoksia mahdollistava työkalu, joka on syytä ottaa myös pienten ja keskisuurten yritysten strategiatyökalupakkiin.

Tutkimuksen toteutus

Digikasvu-projekti perehtyy digitaaliseen palvelullistumiseen Pohjanmaalla. Projektin ensimmäisessä vaiheessa toteutettiin kysely, jossa kartoitettiin Pohjanmaan maakunnan alueella toimivien, valmistavan teollisuuden alaan kuuluvien pk-yritysten osaamistarpeita ja nykytilaa tuotteiden, palveluiden ja liiketoiminnan kehittämisen osalta.

Kartoituksessa keskityttiin seuraaviin toimialaluokkiin: TOL 22 kumi- ja muovituotteiden valmistus, TOL 25 metallituotteiden valmistus (pl. koneet ja laitteet), TOL 26 tietokoneiden sekä elektronisten ja optisten tuotteiden valmistus, TOL 27 sähkölaitteiden valmistus, TOL 28 muiden koneiden ja laitteiden valmistus sekä TOL 29 moottoriajoneuvojen, perävaunujen ja puoliperävaunujen valmistus. Kohderyhmään kuuluvien yritysten yhteystiedot poimittiin Orbis-yritystietokannasta, minkä jälkeen yrityksiin oltiin yhteydessä sähköpostitse ja/tai puhelimitse yritysten osallistumishalukkuuden selvittämiseksi sekä haastatteluajankohdan sopimiseksi.

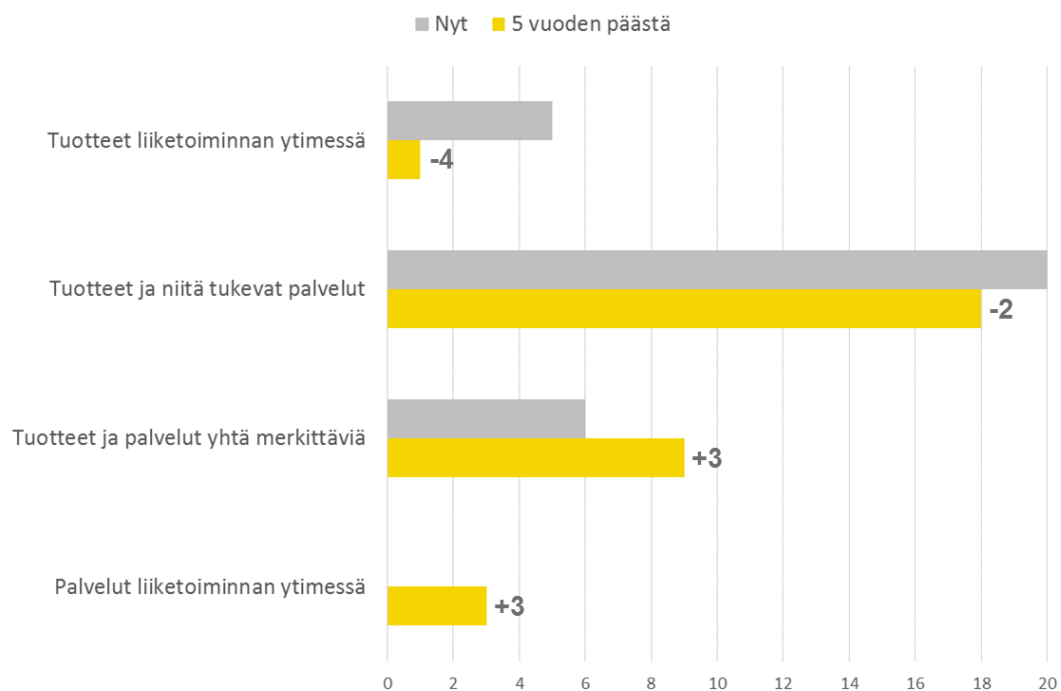
Muotoilukeskus Muova (VAMK) sekä Vaasan yliopiston johtamisen ja tuotantotalouden yksiköt vastasivat yhdessä haastatteluiden toteuttamisesta. Vaasan yliopisto keskittyi palveluliiketoimintaan ja Muotoilukeskus MUOVA palvelukehittämiseen. Haastatteluita varten valmisteltiin yhteinen haastattelurunko ohjaamaan yritysten kanssa käytävää keskustelua. Haastattelurunko testattiin yhden yrityksen kanssa ja runkoon tehtiin testauksen jälkeen muutamia täsmennyksiä kysymysten selkeyttämiseksi.

Kartoitusta varten haastateltiin henkilökohtaisesti 31 yrityksen johtohenkilöä. Yrityksistä 3 oli mikroyrityksiä, 12 pieniä ja 14 keskisuuria yrityksiä sekä 2 suuryritystä. Haastattelut toteutettiin 24.10.–13.12.2017 välisenä aikana. Haastattelut kestivät noin tunnin. Haastattelut olivat luottamuksellisia eikä haastatteluiden pohjalta kirjoitettavissa raporteissa kuvata yksittäisten yritysten tai vastaajien tietoja.

Kartoituksen tulokset on koottu tässä raportissa teemoittain kuvioiksi ja taulukoihin, joiden avulla saa helposti käsityksen Pohjalaisten yritysten nyky- ja tavoitetilasta. Kutakin kuviota on myös avattu lyhyessä tekstissä. Raportissa kuvataan ensimmäiseksi palveluliiketoiminnan nyky- ja tavoitetilaa sekä yritysten keskeisiä kehittämiskohteita. Sen jälkeen raportti kuvaa palveluliiketoiminnan eri osa-alueita noudatellen business model canvas –työkalun teemoja. Viimeinen osa-alue kuvaa palvelun kehittämistä teollisissa yrityksissä. Kartoituksen tulosten yhteenveto esitetään profiilina, joka muodostuu haastateltujen yritysten tyypillisimmistä vastauksista.

Palveluiden nyky- ja tavoitetila

Haastateltavat arvioivat tuotteiden ja palveluiden merkitystä nykyisessä liiketoiminnassa sekä tilanteessa tapahtuvaa muutosta seuraavan viiden vuoden kuluessa. Aineiston pohjalta palveluiden merkitys yritysten liiketoiminnassa näyttäisi olevan kasvamassa. Muutama yritys näki palveluiden siirtyvän peräti liiketoiminnan ytimeen lähitulevaisuudessa.



Kuvio 2. Tuote-palveluliiketoiminnan nyky- ja tavoitetila

Palveluliiketoiminnan keskeisimmät kehittämiskohteet

Haastattelussa selvitettiin yritysten keskeisiä kehittämiskohteita liittyen palvelullistumiseen ja digitalisaatioon. Yrityksiä pyydettiin kuvaamaan kolme keskeistä kehittämiskohdetta seuraavan viiden vuoden aikana. Tulosten perusteella yritysten merkittävimmät kehittämisaalueet ovat palveluliiketoiminnan kehittäminen, digitalisaatio ja tietojärjestelmät.

Palveluliiketoiminnan osalta yritykset pitivät keskeisimpinä kehittämiskohteina tuotetta tukevien palveluiden, palveluliiketoiminnan ja uusien palveluiden kehittämisen. Yritykset halusivat myös päästä palveluiden avulla lähemmäksi asiakkaan toimintaa. Digitalisten ratkaisujen osalta yritykset pitivät tärkeinä kehittämiskohteina dokumentaation digitalisoinnin, IoT-ratkaisut sekä resursoinnin. Tietojärjestelmien kehittäminen kohdistui asiakasportaaliin, toiminnanohjausjärjestelmiin sekä järjestelmien integrointiin. (Kts. alla oleva taulukko)

Palveluliiketoiminnan kehittäminen	Digitalisaatio	Tietojärjestelmät
21	16	14
29 %	22 %	19 %
Tuotetta tukevien palveluiden kehittäminen (konsultointi ja suunnittelu, testaus, logistiikka, huolto, etäkäyttö) (6)	Dokumentoinnin digitalisointi (4)	Asiakasportaalin kehittäminen (4)
Palveluliiketoiminnan yleinen kehittäminen (palveluelementit, palvelumallit, laskutus) (4)	IoT/Etäkäyttö (3)	Toiminnanohjausjärjestelmä, ERP (4)
Palvelu osaksi asiakkaan toimintaa (mukaan asiakkaan tuotekehitykseen, koulutus, varastointi) (3)	Resurssien kohdentaminen digitalisaatioon (3)	Järjestelmien integrointi (3)
Uusien palveluiden kehittäminen (esim. hitsaus, materiaalityöntä) (3)	Datan keräämisen, analytiikkaosaamisen ja visualisoinnin kehittäminen (2)	Tuotehistorian tallennus (1)
Uusien palveluideoiden tunnistaminen (1)	Platformin kehittäminen, esim. verkkokauppa (2)	Ohjelmistokehitys (esim. tarjouslaskentaohjelma) (1)
Palveluiden tuotteistaminen (1)	Prosessien kehittäminen digitalisaation avulla (2)	Myynti-konfiguraattori (1)
Elinkaaripalveluiden kehittäminen (1)		
Automaatiosuunnittelun ja huollon osaaminen (1)		

Haastateltavien yritysten mielestä kehittämistoimia pitää kohdentaa myös johtamiseen, tuotantoon ja tuotekehitykseen sekä markkinointiin. Johtamisessa yritykset nostivat esiin liiketoimintamallien ja ansaintalogiikan kehittämisen sekä muutoksen johtamisen. Tuotannon ja tuotekehityksen osalta yrityksille oli tärkeää tuotannon skaalaaminen, tuotannonohjauksen, sisäisten prosessien ja tuotekehityksen kehittäminen. Markkinoinnin kehittämiskohteet löytyvät pääasiassa markkinoinnista sekä asiakastarpeiden ja -ymmärryksen lisäämisestä. (Kts. alla oleva taulukko)

Johtaminen	Tuotanto ja tuotekehitys	Markkinointi
7	7	5
10 %	10 %	7 %
Liiketoimintamallin ja ansaintalogiikan kehittäminen (3)	Tuotannon skaalaaminen ja tuotannonohjauksen kehittäminen (2)	Markkinointi (2)
Muutoksen johtaminen (3)	Sisäisten prosessien kehittäminen tehokkaammiksi (2)	Asiakastarpeiden ja -ymmärryksen lisääminen (2)
Budjetointi (1)	Tuotekehityksen ja suunnittelun kehittäminen (2)	Uusiasiakashankinta (1)
	Tuotantotekniikoiden kehittäminen (1)	

Pari yritystä koki myös verkostoitumisen sekä lakisääteisten asioiden kehittämisen tärkeäksi seuraavan viiden vuoden aikana. (Kts. alla oleva taulukko)

Verkostoituminen	Muut
1	1
1 %	1 %
Verkostoituminen pienten toimijoiden kanssa (1)	Lakisääteisten asioiden kehittäminen (1)

Tuomas Huikkola, Timo Tamski, Marko Kohtamäki, Karita Luokkanen-Rabertino

Liiketoimintamallit Pohjanmaan teollisuusyrityksissä

Tässä tutkimuksen osa-alueessa pyrittiin kartoittamaan vallitsevia liiketoimintamalleja pohjalaisissa omia tuotteita valmistavissa pienissä ja keskisuurissa teollisuusyrityksissä. Liiketoimintamallit on jaoteltu ja nimetty kirjoittajien omien tulkintojen, jaotelmien sekä aikaisemman käytännön ja teoreettisen perehtymisen perusteella. Tarkemmat kuvaukset valmistavien yritysten liiketoimintamallityypeistä löytyy Huikkola ja Kohtamäki (2018) artikkelista. Aikaisemmin samankaltaisia jaotteluita ovat tehneet mm. Kalliokoski ym. (2003), Turunen (2013) ja Ulaga & Reinartz (2011). Aikaisemmat jaottelut ovat kuitenkin useimmiten keskittyneet tuote-palvelutarjoomaan (offerings) ja niihin liittyviin arvolupauksiin kuin kokonaisvaltaisempiin liiketoimintamalleihin. Liiketoimintamallit tässä selvityksessä on jaoteltu yhteensä neljään liiketoimintamalliin:

- Tuoteliiiketoimintamalli (taso 1)
- Palvelusopimusmalli (taso 2)
- Prosessisuuntautunut liiketoimintamalli (taso 3)
- Suorituskyky-suuntautunut liiketoimintamalli (taso 4)

Malli on sovellettu kypsyyssmalli. Yritys voi todellisuudessa soveltaa useampaa liiketoimintamallia samanaikaisesti. Kahdessa ensimmäisessä liiketoimintamallissa asiakas omistaa liiketoimintaprosessin. Kahdessa jälkimmäisessä liiketoimintamallissa teollisuusyritys omistaa liiketoimintaprosessin joko operoimalla laitteen käyttöä tai kokonaista liiketoimintaprosessia asiakkaan puolesta. Usein tasolta toiselle siirryttäessä yrityksen on hallittava edellinen taso, jotta pystyy menestyksekkäästi toimimaan seuraavalla tasolla.

Kussakin yrityksessä vallitsevaa liiketoimintamallia selvitettiin yhteensä yhdeksän ulottuvuuden kautta. Ulottuvuudet perustuvat Osterwalderin & Pigneur (2010) luokitteluun liiketoimintamalliin sisältyvistä osa-alueista: 1) liikevaihdon lähteet, 2) kustannusrakenne, 3) kumppanit, 4) aktiviteetit, 5) voimavarat, 6) arvolupaus, 7) kanavat, 8) asiakassuhteet ja 9) asiakasryhmät. Jokainen ulottuvuus on jaoteltu palvelullistumisen kypsyyden mukaisesti neljään tasoon, jotka vastaavat vallitsevaa liiketoimintamallia. Esimerkiksi vastausvaihtoehto 1 tarkoittaa, että yrityksessä vallitseva logiikka väittämän osalta vastaa tuoteliiiketoimintamallia ja

vastausvaihtoehto 2 palvelusopimusmallia, vastausvaihtoehto 3 prosessisuuntautunutta liiketoimintamallia ja vastausvaihtoehto 4 suorituskyky-suuntautunutta liiketoimintamallia.

Yritykset pyrittiin siis sijoittamaan vallitsevan liiketoimintamallin mukaiselle tasolle esitettyjen väittämien avulla. Selvittääksemme liiketoimintamallin osa-alueen kypsyyttä, osassa käytettiin useampaa kysymystä (max. 6 kysymystä), kun taas osassa käytettiin ainoastaan kahta kysymystä, jotta saatiin selville kunkin yrityksen vallitseva toimintatapa. Seuraavaksi kuvaamme yrityshaastatteluiden tulokset.

Liikevaihdon lähteet

Liikevaihdon/myynnin lähteet kuvaavat yrityksen liikevaihdon/myynnin jakautumisen tuotteiden, palveluiden, projektien tai ratkaisujen välillä. Lisäksi teemaan kuuluvat taloudellisten suhdanteiden vaikutus yrityksen myyntiin, vallitseva hinnoittelumalli sekä laskutusperuste.

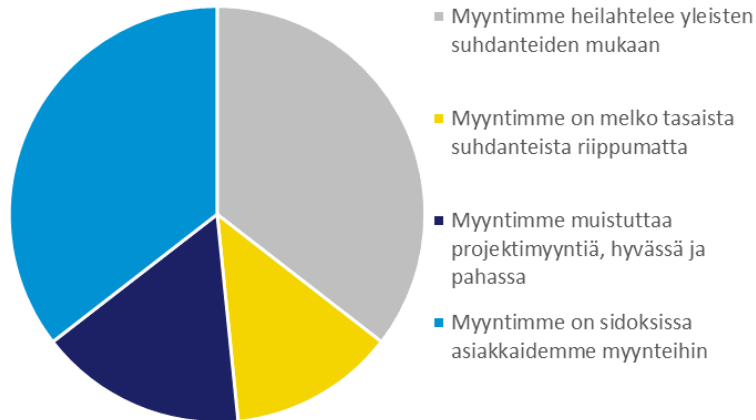
MYYNIN LÄHTEET

► Suurimmassa osassa haastateltuja yrityksiä merkittävin osa myynneistä tulee tuotteiden ja teknologioiden myynneistä.



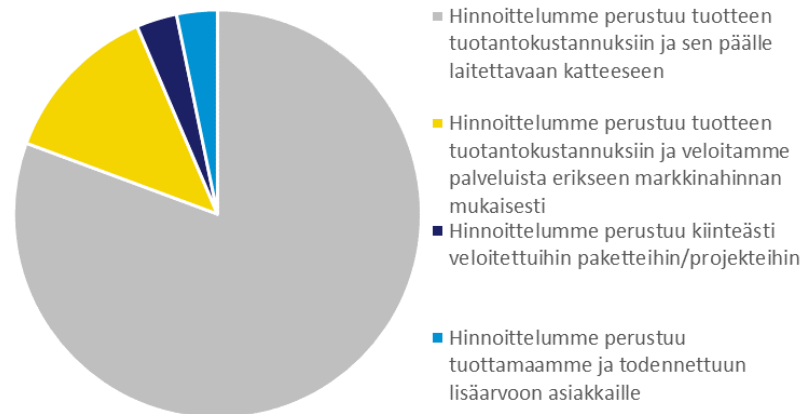
MYYNIN VAIHTELU

► Suurin osa tutkituista yrityksistä ilmoitti, että myynti heilahtelee yleisten suhdanteiden mukaan tai että myynti on sidoksissa heidän asiakkaiden myynteihin.



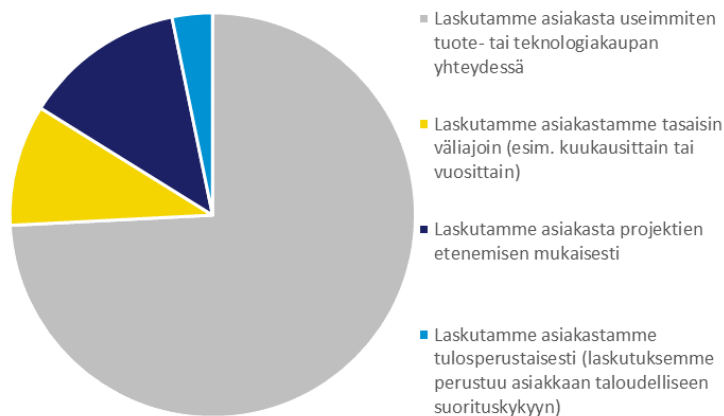
HINNOITTELU

► Tutkituista yrityksistä selvästi suurin osa käytti hinnoittelumallinaan tuotantokustannuksia ja sen päälle laitettavia katteita.



LASKUTUS

► Tutkitut yritykset laskuttivat asiakkaitaan pääsääntöisesti tuote- ja teknologiakauppojen yhteydessä.

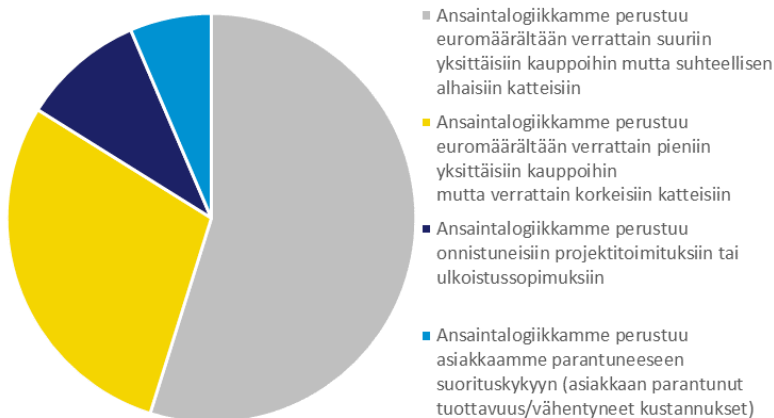


Kustannusrakenne

Kustannusrakenne-osiossa viitataan yrityksen vallitsevaan ansaintalogiikkaan, merkittävimpiin kustannusten lähteisiin ja kustannuslajeihin sekä tuloksen vipuvaikutukseen.

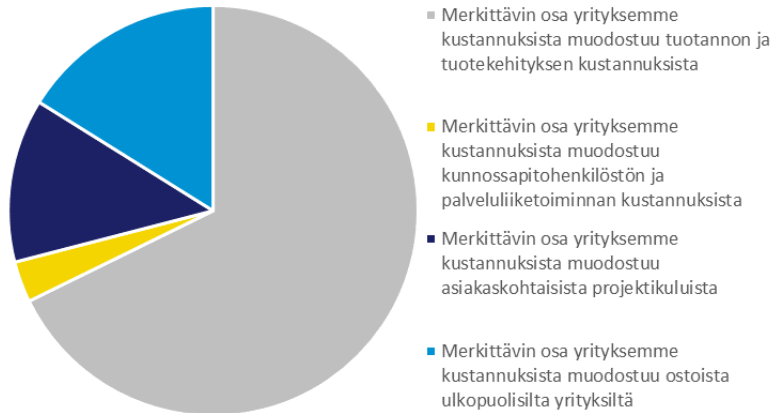
ANSAINTOLOGIIKKA

► Yritysten ansaintalogiikka perustui suhteellisesti isoihin kauppoihin mutta mataliin katteisiin. Osalla ansaintalogiikka perustui vastaavasti pieniin kauppoihin, mutta korkeisiin katteisiin.



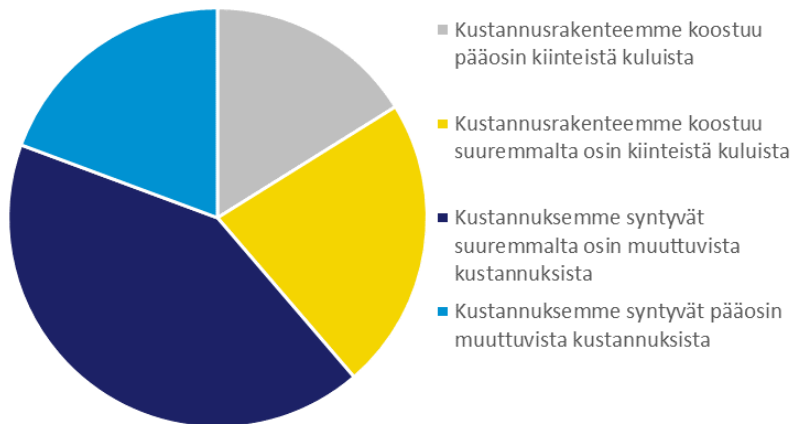
KUSTANNUSTYYPPI

▶ Merkittävin osa tutkittujen yritysten kustannuksista muodostui tuotannon tai tuotekehityksen kustannuksista.



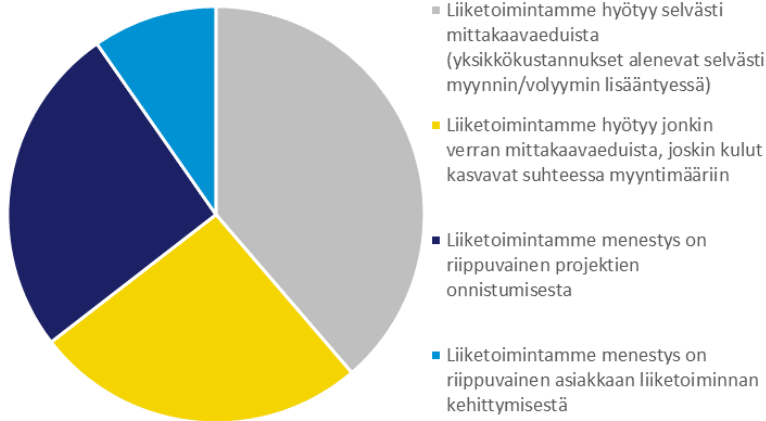
KUSTANNUSRAKENNE

▶ Kustannusrakenteessa oli vaihtelua. Suurin osa kustannuksista koostui muuttuvista kustannuksista.



VIPUVAIKUTUS

► Tyypillisesti suurin osa yrityksistä hyötyi selvästi mittakaavaeduista, jossa yksikkökustannukset alenevat selvästi volyymin lisääntyessä.



Keskeiset kumppanit

Keskeiset kumppanuudet osa-alue kertoo kumppanien roolista yritykselle, motivaatiosta kumppanuuksien muodostamiselle sekä keskeisten kumppanuuksien luokittelun.

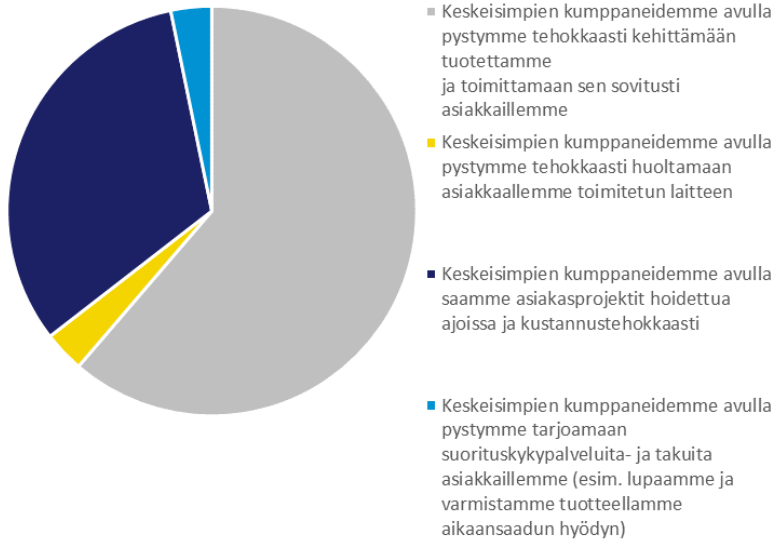
MOTIVAATIO KUMPPANUUKSILLE

► Tyypillisesti yrityksiä motivoi kumppanuuksien muodostamiselle arvolutapauksen toteuttaminen heidän omille asiakkailleen. Lisäksi niitä motivoi mittakaavaedut ja riskien minimointi.



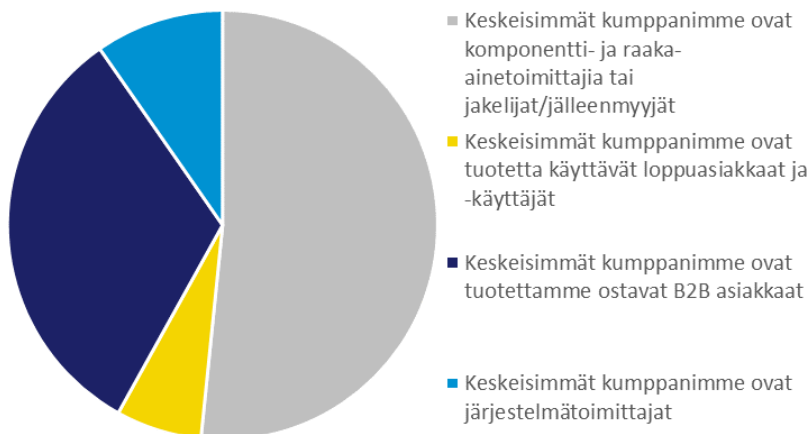
KUMPPANIEN ROOLI

▶ Suurimmalle osalle yrityksistä keskeisten kumppaneiden rooli oli auttaa yritystä tuotteen kehittämisessä ja toimittamisessa asiakkaalle.



KESKEISET KUMPPANIT

▶ Keskeisimmät kumppanit osallistuneille yrityksille olivat komponentti- ja raaka-ainetoimittajat tai jakelijat/jälleenmyyjät.

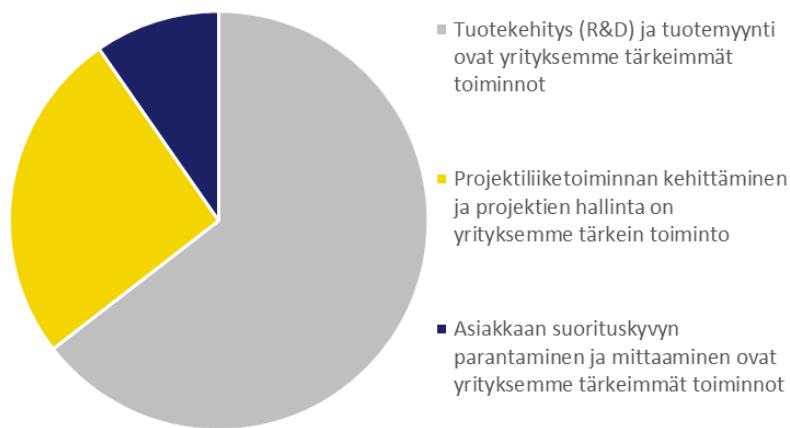


Aktiviteetit

Aktiviteetit eli toiminnot viittaavat yrityksen keskeisiin tekemisiin, jotka auttavat sitä lunastamaan arvolutauksensa, tavoittamaan asiakasryhmänsä sekä säilyttämään asiakassuhteensa. Esimerkiksi tuoteyrityksellä tuotanto- ja tuotekehitys- ja innovaatiotoiminnot ovat keskeisiä aktiviteettejä.

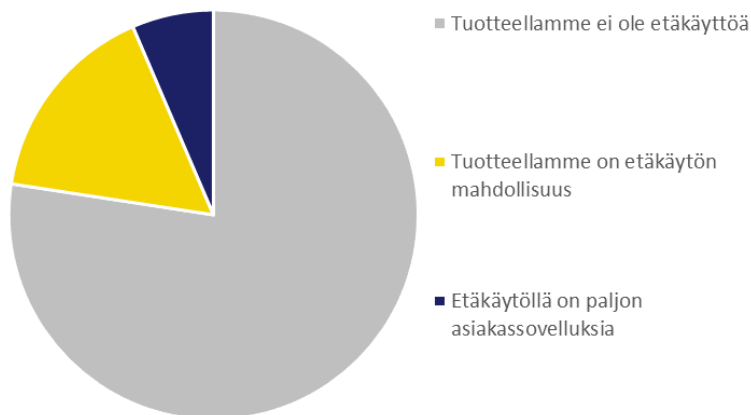
TÄRKEIMMÄT TOIMINNOT

► Suurimmalla osalla tutkituista yrityksistä tuotekehitys ja tuotemyynti olivat tärkeimmät toiminnot. Osalla projektiliiketoiminnan kehittäminen ja hallinta olivat keskeisimpiä toimintoja.



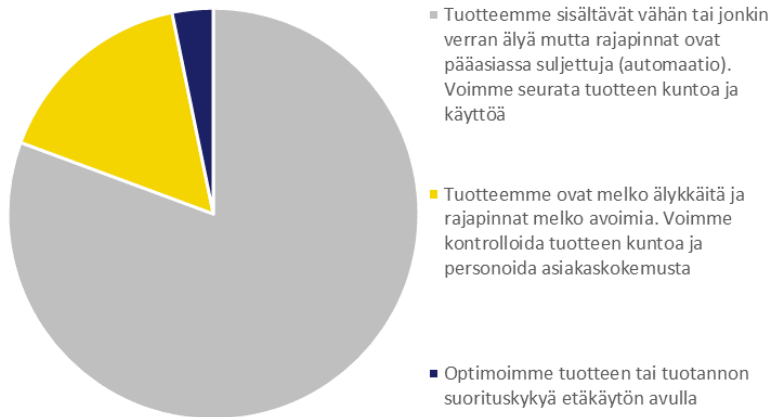
TUOTTEEN ETÄKÄYTTÖ

► Suurin osa vastaajista ilmoitti, että heidän tuotteella ei ole etäkäyttöä. Osalla vastaajista oli etäkäytön mahdollisuus.



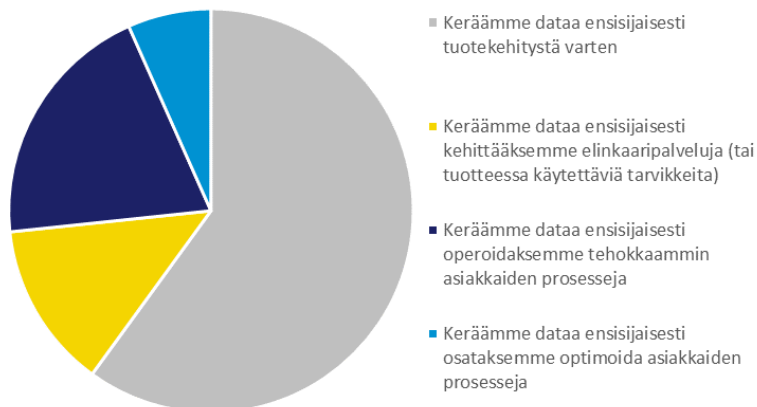
TUOTTEIDEN ÄLYKKYYS

▶ Selvästi suurin osa vastaajista ilmoitti, että heidän edustamansa yrityksen tuotteet sisältävät vain vähän tai jonkin verran älyä.



DATAN KERUU

▶ Suurin osa yrityksistä keräsi dataa ensisijaisesti tuotekehitystä varten, mutta jotkut yritykset keräsivät dataa operoidakseen asiakkaidensa prosesseja tehokkaammin tai kehittääkseen elinkaaripalveluja.

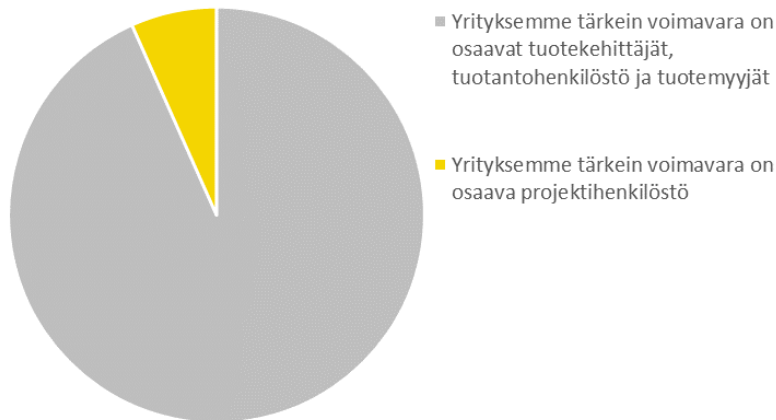


Voimavarat

Voimavarat kuvaavat yrityksen tärkeimpiä ja arvokkaimpia resursseja ja osaamisia, joita yritys omistaa ja hallinnoi tai haluaa edelleen kehittää.

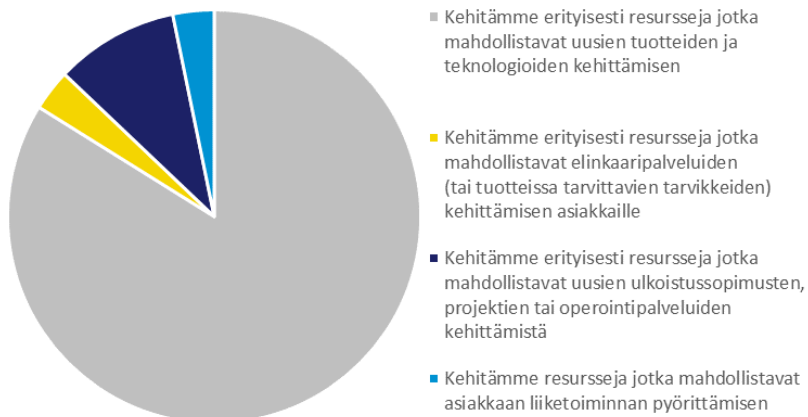
ARVOKKAIMMAT VOIMAVARAT

► Ehdottomasti suurin osa yrityksistä arvioi, että heidän tärkein voimavara on osaavat tuotekehittäjät, tuotantohenkilöstö ja tuotemyyjät.



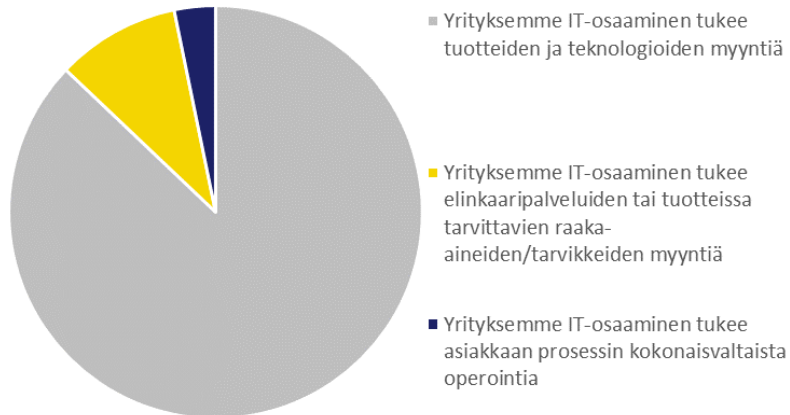
RESURSSIEN KEHITTÄMINEN

► Vastaavasti selvästi suurin osa yrityksistä ilmoitti kehittävänsä erityisesti resursseja, jotka mahdollistavat uusien tuotteiden ja teknologioiden kehittämisen.



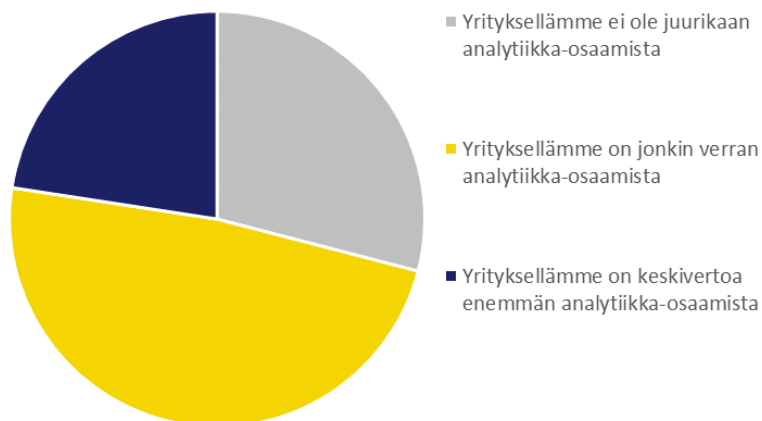
IT-OSAAMINEN

► Kysyttäessä IT-osaamisesta, suurin osa yrityksistä arvioi, että heidän IT-osaaminen tukee erityisesti tuotteiden ja teknologioiden myyntiä.



ANALYTIIKKAOSAAMINEN

► Suuri osa vastanneista arveli, että heillä on jonkin verran analytiikkaosaamista. Osa vastaajista arvioi, että heillä ei ole juurikaan analytiikkaosaamista tai niillä on keskitasoa enemmän analytiikkaosaamista.



OSAAMISALUEET

▶ Osaamisalueista selvästi suurin osa liittyi teknologioiden ja tuotteiden kehittämiseen pikemmin kuin palveluliiketoiminnan tai asiakasprojektien johtamiseen.



VAHVUUDET

▶ Suurin osa vastaajista arvioi, että yritys on erityisen hyvä kehittämään tuotteita soveltamalla vakiintuneita tai nousevia teknologioita. Jotkut yritykset olivat erityisen hyviä projektien, ulkoistussopimusten tai asiakkaiden johtamisessa.

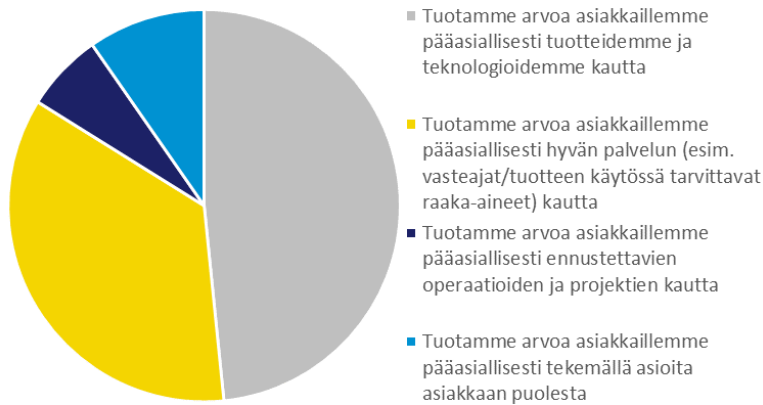


Arvolupaus

Arvolupaus (arvoehdotus) on yksi tärkeimmistä liiketoimintamallin osista. Se määrittelee, minkä asiakkaalle keskeisen ongelman yritys ratkaisee tuotteidensa ja palveluidensa avulla. Koska asiakkaalla on useita ongelmia, yrityksen pitää myös päättää, mitä ongelmia se ei ratkaise.

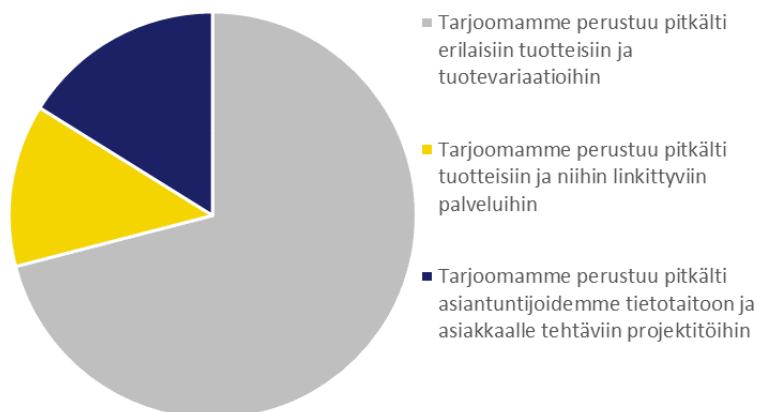
ARVON TUOTTAMINEN

▶ Suuri osa vastaajista kertoi, että heidän yrityksensä tuottaa arvoa asiakkailleen pääasiallisesti tuotteiden ja teknologioiden kautta.



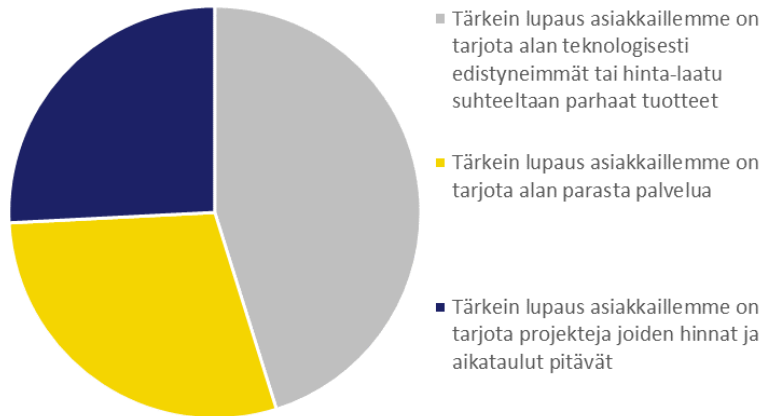
TARJOOMA

▶ Suurin osa osallistuneista yrityksistä tarjoaa tuotteita ja tuotevariaatiota pikemmin kuin tuotteisiin linkittyviä palveluita, asiantuntijoiden tietotaitoa tai asiakkaille tehtäviä projektitöitä.



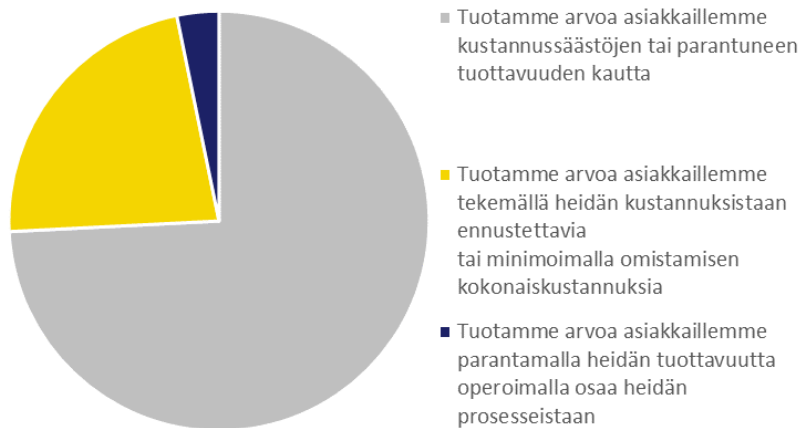
TUOTELUPAUS

▶ Tärkein tuotelupaus suurelle osalle vastaajista oli tarjota alan teknologisesti edistyneimmät tai hinta-laatusuhteeltaan parhaat tuotteet.



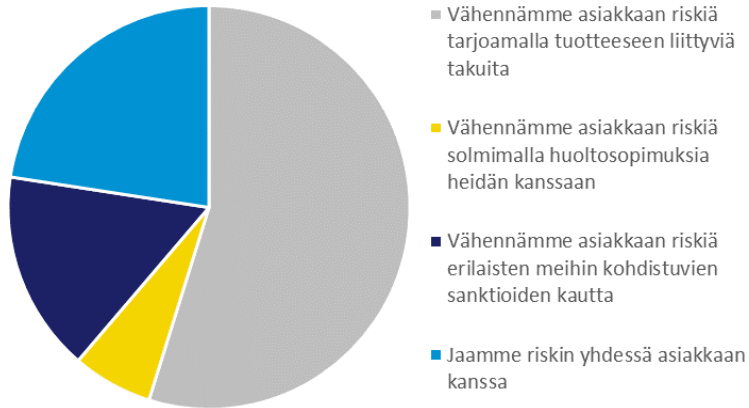
ARVONTUOTTO

▶ Selvästi suurin osa vastaajista arvioi, että yritys tuottaa arvoa asiakkailleen ensisijaisesti kustannussäästöjen tai parantuneen tuottavuuden kautta.



RISKIT

► Suurin osa vähensi asiakkaan kokemaa riskiä ensisijaisesti tarjoamalla tuotteeseen liittyviä takuita. Jonkun verran yritykset arvioivat, että he jakavat riskin yhdessä asiakkaan kanssa.

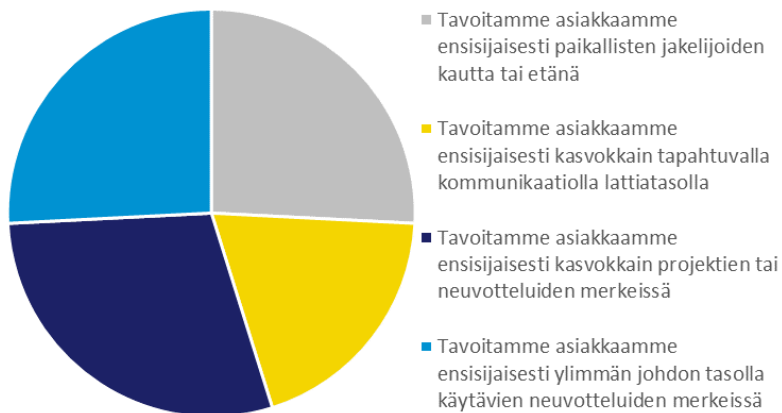


Kanavat

Kanavat kuvaavat yrityksen viestintää ja arvon tuottamista asiakkailleen. Kanavien valintaan vaikuttavat mm. asiakkaiden lukumäärä ja ostokäyttäytyminen. Alustatalouden aikakaudella erilaiset ”platformit” (alibaba.com tai verkkokaupat) ovat keino markkinoida ja myydä tuotteita. Erikoistuotteissa henkilökohtainen vuorovaikutus on edelleen tyypillinen tapa kohdata asiakas.

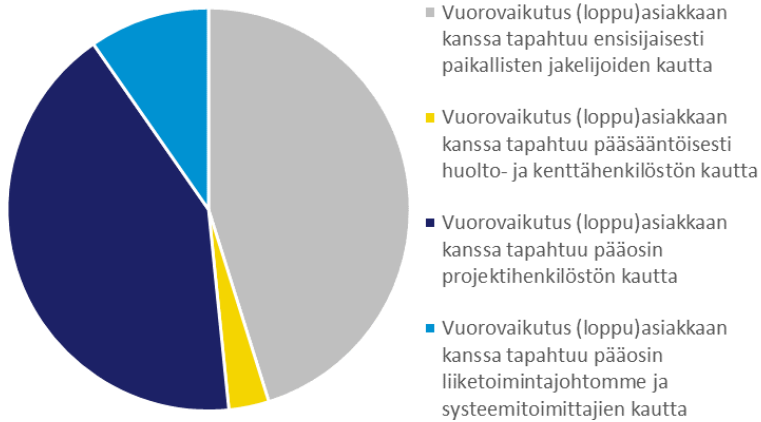
KANAVAT

► Vuorovaikutus tapahtuu (loppu)asiakkaan kanssa joko paikallisten jakelijoiden kautta tai etänä tai kasvokkain projektien ja neuvotteluiden merkeissä.



VUOROVAIKUTUS

► Tyypillisesti yritys tavoitti asiakkaansa kasvokkain projektien merkeissä tai paikallisten jakelijoiden kautta.

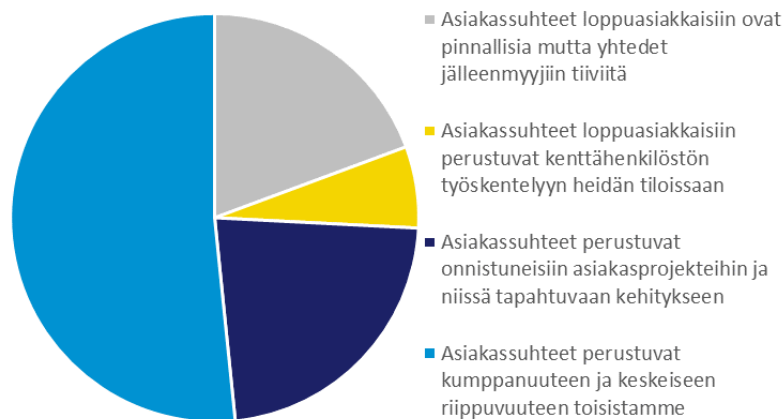


Asiakassuhteet

Asiakassuhteet osa-alue kuvaa sitä, kuinka yritys tavoittaa, hankkii ja säilyttää asiakkaansa. Tutkimuksessa selvitettiin, miten tiiviitä yrityksen suhteet ovat loppuasiakkaisiinsa sekä minkälaisilta yrityksen tärkeimmät asiakassuhteet näyttäytyvät.

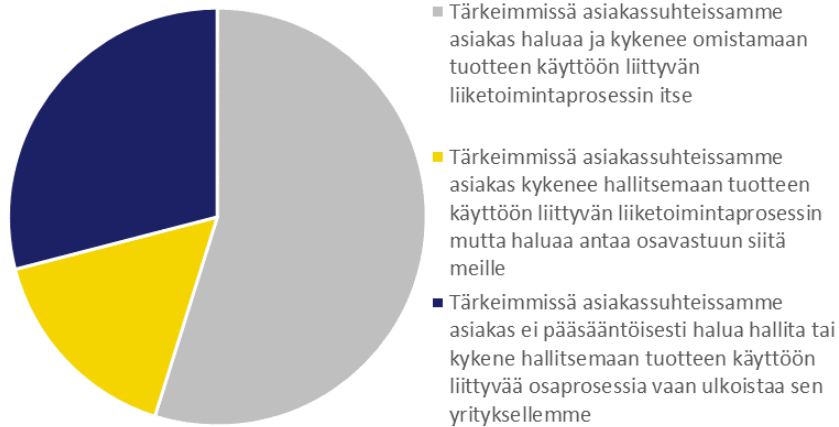
SUHTEET ASIAKKAISIIN

► Suurimmalle osalle asiakassuhteet perustuvat kumppanuuteen ja keskeiseen riippuvuuteen.



TÄRKEIMMÄT ASIAKASSUHTEET

► Tyypillisesti asiakkaat haluavat ja kykenevät omistamaan tuotteen käyttöön liittyvän liiketoimintaprosessin itse, mutta osa halua tai kykene hallitsemaan tuotteen käyttöä.

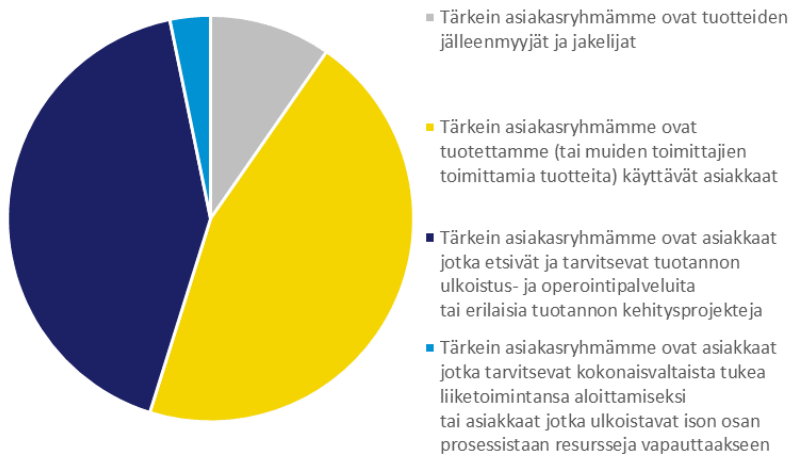


Asiakasryhmät

Asiakasryhmät voidaan määritellä esimerkiksi tavoiteltavien asiakasryhmien tarpeiden perusteella tai erilaisten demografisten tekijöiden kuten kohdemaan tai yrityksen koon perusteella.

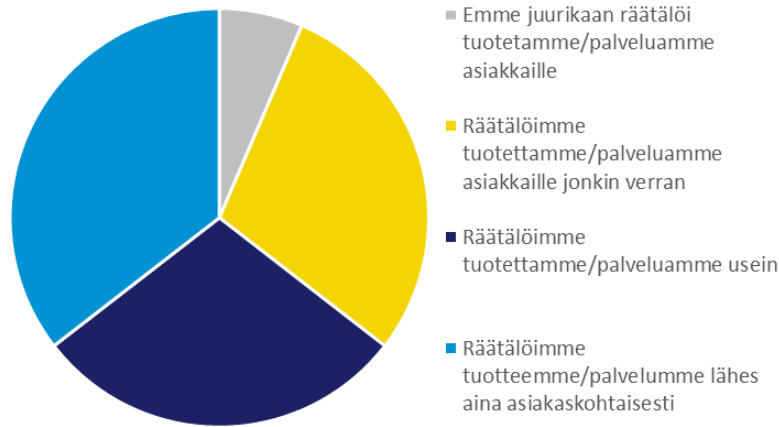
TÄRKEIMMÄT ASIAKASRYHMÄT

► Yrityksille tärkein asiakasryhmä on tuotetta käyttävät asiakkaat tai tuotannon ulkoistus- ja operointipalveluita tai kehitysprojekteja tarvitsevat asiakkaat.



RÄÄTÄLÖINTI

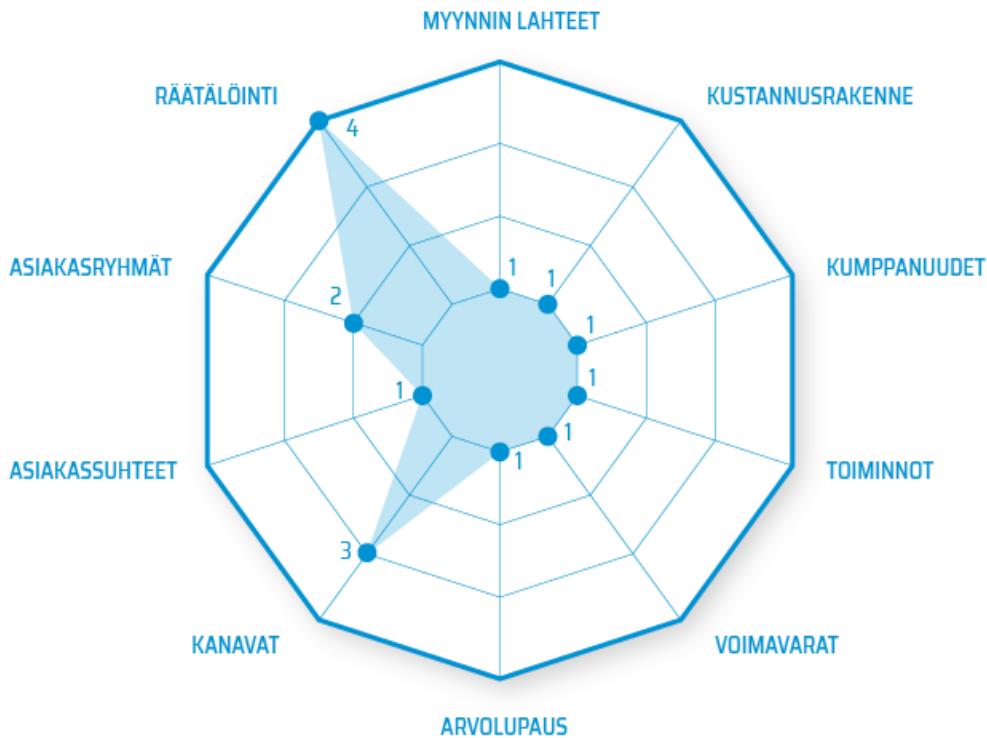
► Tyypillisesti yritys räätälöi tuotteen tai palvelun asiakaskohtaisesti.



Yhteenveto Pohjanmaan pk-yritysten liiketoimintamalleista

Tutkimus osoittaa, että pohjalaiset valmistavan teollisuuden pk-yritykset ovat johdonmukaisesti tuoteorientoituneita yrityksiä liiketoimintamalleiltaan. Yritykset ovat kehittäneet palveluliiketoimintaa, erityisesti projektiliiketoimintaa, mutta ansaintalogiikka perustuu pitkälti tuotteiden ja teknologioiden myynnin ympärille. Lisäksi yritykset pitävät tärkeänä suoraa keskusteluyhteyttä päämiehiinsä. Yhtenä merkittävänä piirteenä voidaan pitää korkeaa räätälöinnin astetta asiakkaille. Suoralla keskusteluyhteydellä, luottamuksen ja henkilökohtaisen vuorovaikutuksen rakentamisella ja asiakaskohtaisella räätälöinnillä yritykset myös kilpailevat halvemman kustannustason maista tulevia yrityksiä vastaan. Tämän toimintamallin hyvä puoli on tiivis yhteys asiakkaaseen ja heikkoutena liiallinen riippuvuus pienestä määrästä asiakkaita.

Merkittävää on tutkittujen yritysten yleinen kehitysmuutos, -halukkuus ja -kyky. Vaativien asiakkaiden kanssa työskentely ja elintilan saavuttaminen markkinoilla vaativat valmistavilta pk-yrityksiltä sopeutumista, innovointia ja trendien seuraamista. Tutkitut yritykset ovat kehittäneet palveluliiketoimintaansa, mutta tuskailevat palveluiden liiketoimintamallin, ansaintalogiikan ja palveluliiketoiminnassa vaadittujen osaamisten kehittämisen haasteiden parissa siinä missä isommatkin valmistavat yritykset. (Katso seuraavalla sivulla oleva kuvio.)



Kuvio. Pohjalaisten yritysten palveluliiketoiminnan profiili

Palveluliiketoiminnan kehittämistä ei tulisi nähdä itseisarvona, eikä sitä pidä tehdä sen takia että pieni osa valmistavista yrityksistä on saavuttanut kilpailuetua palveluiden avulla. Yritys voi kapealla tuotealueella tehdä hyvää, kannattavaa ja kestäväää liiketoimintaa tuotteiden ja teknologioiden kautta. Esimerkiksi Intel on hyvä esimerkki tällaisesta yrityksestä. Palveluiden etuna voidaan pitää parempaa ennustettavuutta valmistavalle yritykselle ja asiakkaalle pienentyntä riskiä laitteen käytön osalta.

Palveluliiketoiminnan logiikka eroaa kuitenkin tuoteliiketoiminnasta. Usein tuoteorientoituneet yritykset ovat soveltaneet palveluliiketoimintaa kehittäessään tuoteliiketoiminnassa hyväksi havaittuja malleja. Todennäköisesti palveluita kannattaisi kehittää kuitenkin eriytetyssä yksikössä, jopa pienemmissä yrityksissä, sillä se vähentää tuoteliiketoiminnan hallitsevuutta kehitystoiminnassa. Palveluliiketoiminnan kehittämiseksi on suositeltavaa kehittää tuoteliiketoiminnasta erillinen liiketoimintamalli, jonka puitteissa palvelustrategiaa lähdetään jalkauttamaan.

Palvelukehitys Pohjanmaan teollisuusyrityksissä

Tässä tutkimuksen osa-alueessa pyrittiin kartoittamaan palvelukehityksen tilaa Pohjanmaan omia tuotteita valmistavissa pienissä ja keskisuurissa teollisuusyrityksissä. Yritysten palvelukehittämisen nykytilaa kartoitettiin haastattelussa neljän teeman kautta. Teemat pohjautuvat aikaisempiin tutkimuksiin sekä palvelukehittämisen kypsyyksimalleihin. Kartoitettavat teemat olivat:

- Palvelukehityksen strateginen johtaminen
- Palvelukehityksen muodollisuus
- Palvelukehitykseen liittyvän tiedon hallinta, sekä
- Asiakkaan osallistaminen palvelukehitykseen

Kukin teema jakautuu useampaan dimensioon (lukuun ottamatta tiedon hallinta -teemaa), jotka määrittävät teemoja yksityiskohtaisemmin. Esimerkiksi yritysten kyvykkyyttä osallistaa asiakas palvelukehitykseen tarkennettiin kahdella dimensiolla; asiakkaan rooli yrityksen palvelukehityksessä sekä asiakastiedon hyödyntämisen tapa palvelukehityksessä. Dimensiot ovat pääosin Jin et al. (2014) mukaisia, mutta osin muutettu kuvaamaan paremmin palvelukehitystä käynnistävien yritysten toimintaa.

Kukin dimensio on jaettu neljään tasoon kuvaamaan sitä, millä tavoin yritys hallitsee kyseisen palvelukehityksen kyvykkyyden. Neljä tasoa muodostavat jatkumon, jossa ensimmäisellä tasolla yritys on tuotekeskeinen eikä palvelukehitystoimintaa juuri ole. Neljännellä tasolla yrityksen strategia on palvelukeskeinen. Yrityksiä pyrittiin siis sijoittamaan tasoille, jotka kuvastavat, miten tärkeässä roolissa palvelut nähdään yrityksen liiketoiminnassa, ja miten tämä heijastuu palveluiden kehittämiseen. Neljä palvelukehityksen tasoa ovat:

1. Strategiana valmistaa tuotteita. Yritys kehittää tuotteitaan, mutta mahdollisia palveluja ei katsota kehittämisen näkökulmasta. Tuotetta tuetaan satunnaisesti esim. tarjoamalla varaosia tai antamalla neuvontaa. Yritys ei näe palveluksiaan tärkeänä osana liiketoimintaansa.
2. Strategiana valmistaa tuotteita. Strategia tunnistaa palvelut ja ne nähdään merkittävänä tukena tuotteille. Kehitysponnistelut keskittyvät tuotteisiin, mutta myös palvelut nähdään potentiaalisina kehittämisen kohteina. Tuotetta tukevia palveluja kehitetään paremmaksi tarpeen mukaan. Palvelukehitys tapahtuu satunnaisissa projekteissa.

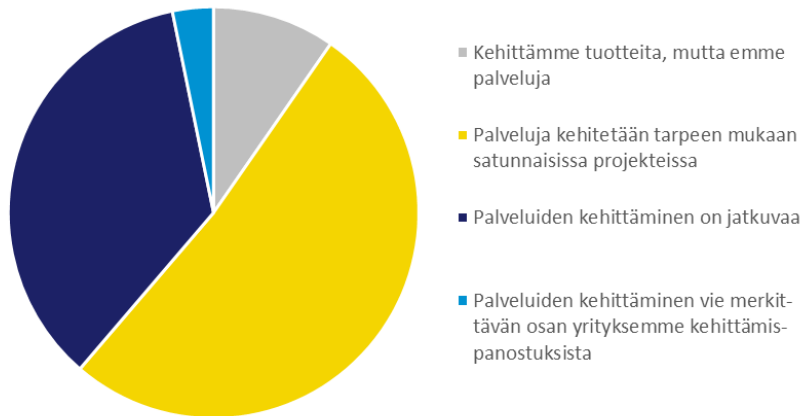
3. Palvelut nähdään merkittävänä osana liiketoimintaa. Palveluiden kehittäminen on jatkuvaa.
4. Palvelulähtöinen strategia.

Palvelukehityksen strateginen johtaminen

Palvelukehittämisen strateginen johtaminen on nimensä mukaisesti yrityksen kyvykkyyttä määrittää palveluiden kehittämisen strategia suhteessa yrityksen strategiaan. Se ilmenee siinä, miten yritys määrittelee palvelukehittämisen tavoitteet, tunnistaa kohdemarkkinat sekä kohdentaa resursseja kehitystyöhön. (Jin et al. 2014) Palvelukehityksen strategista johtamista kartoitettiin viidellä kysymyksellä, jotka liittyivät palveluiden kehittämisen tavanmukaisuuteen, yleisiin tavoitteisiin, motivaatioon, resursointiin sekä palveluiden kohdemarkkinan tuntemukseen.

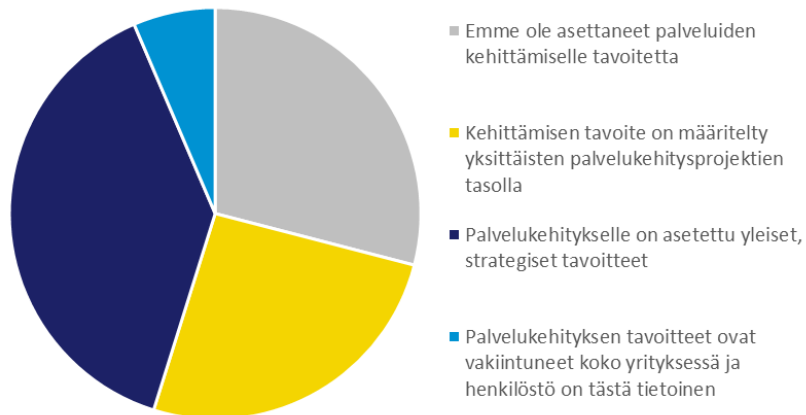
PALVELUIDEN KEHITTÄMISEN TAPA

► Suurin os yrityksistä kertoi kehittävänsä palveluita satunnaisissa projekteissa. Osalle palveluiden kehittäminen oli kuitenkin jatkuvaa.



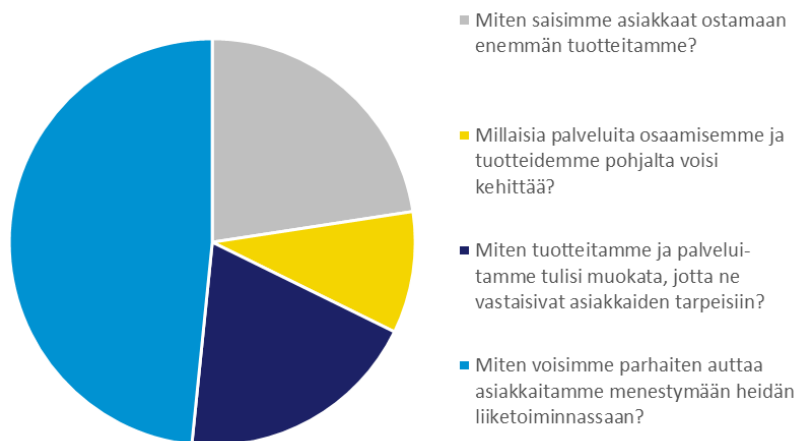
PALVELUKEHITTÄMISEN TAVOITTEELLISUUS

▶ Reilu kolmannes yrityksistä oli asettanut palvelukehitykselle yleiset, strategiset tavoitteet.



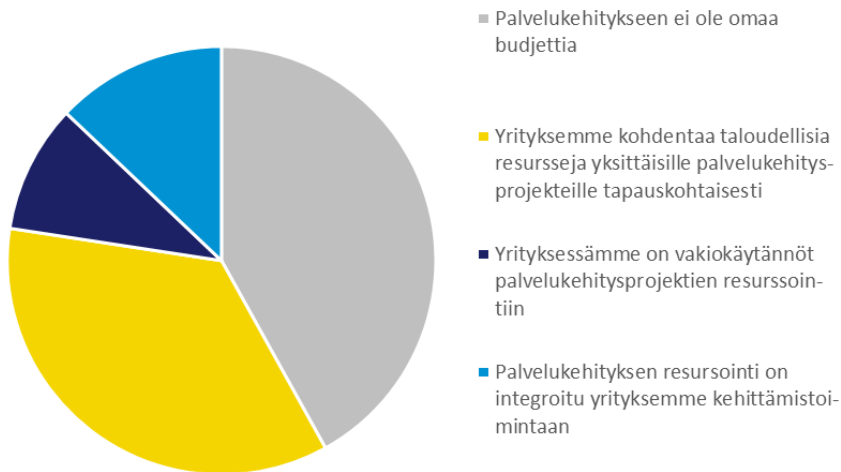
PALVELUKEHITYKSEN MOTIVAATIO

▶ Lähes puolta yrityksistä palvelukehittämiseen motivoi halu auttaa asiakasta menestymään heidän liiketoiminnassaan.



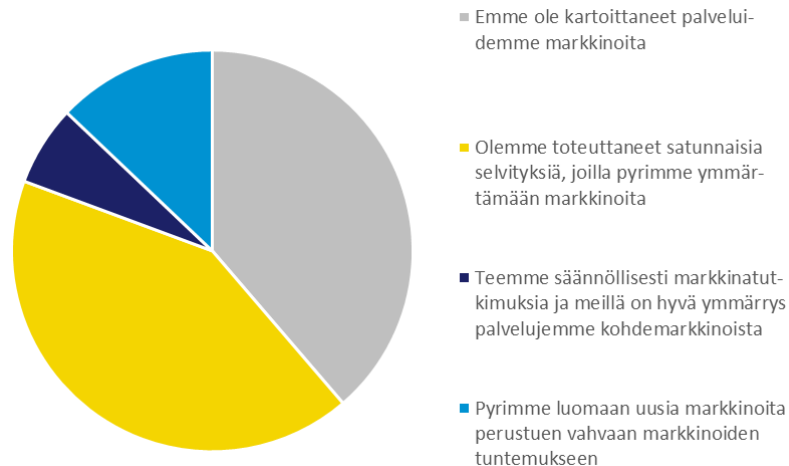
PALVELUKEHITYKSEN RESURSOINTI

► Tyypillisesti yrityksillä ei ole omaa budjettia palvelukehitykselle, vaan taloudellisia resursseja osoitetaan palvelukehitysprojekteille tapauskohtaisesti.



KOHDEMARKKINOIDEN TUNTEMUS

► Moni yritys ei ole kartoittanut palveluiden markkinoita tai markkinoiden tuntemus on satunnaisten selvitysten varassa.

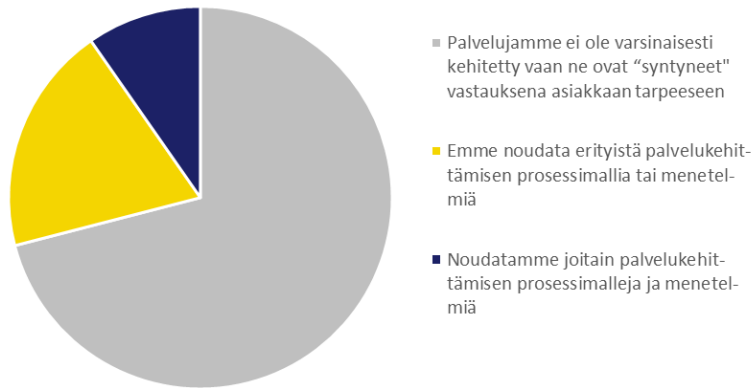


Palvelukehitysprosessin muodollisuus

Palvelukehityksen muodollisuus viittaa yrityksen kykyyn toteuttaa määritetyn mallin mukaista, systemaattista ja toistettavissa olevaa palvelukehitysprosessia. Muodollinen prosessi lisää palvelukehityksen ennustettavuutta sekä helpottaa aikataulutusta ja budjetointia. (Jin et al. 2014) Palvelukehitysprosessin muodollisuutta kartoitettiin palvelukehityksen järjestelmällisyydellä, vastuunjaolla sekä palvelumuotoilun käytöllä.

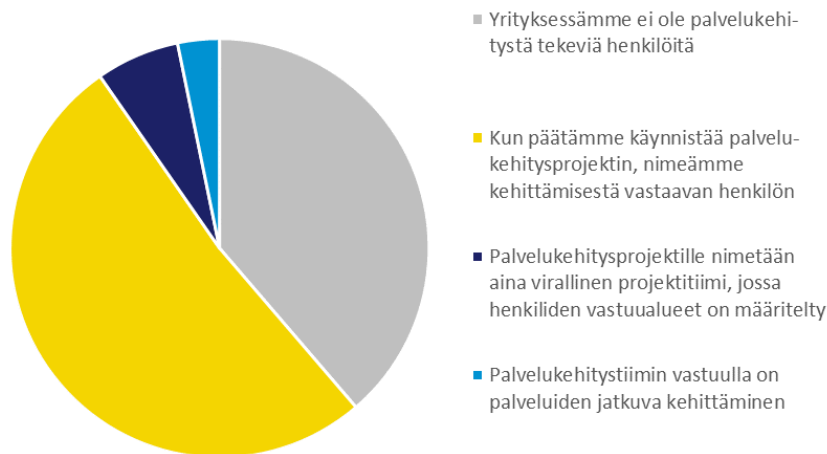
PALVELUKEHITYKSEN JÄRJESTELMÄLLISYYS

▶ Valtaosin yritysten palvelukehitys ei ollut järjestelmällistä.



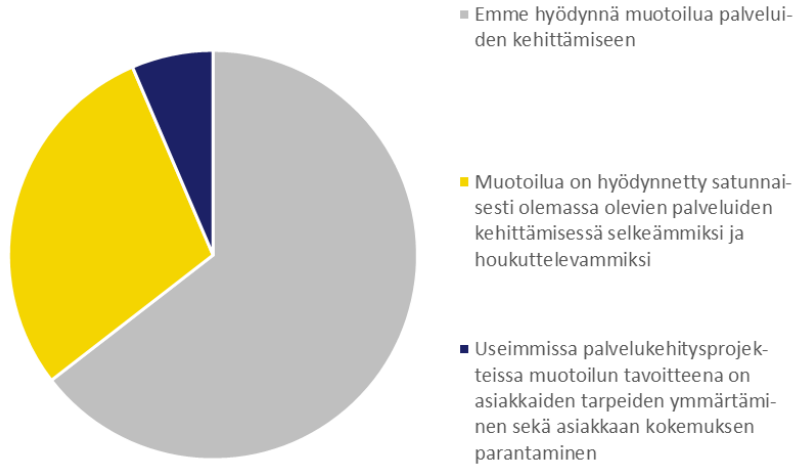
VASTUUNJAKO PALVELUKEHITTÄMISESSÄ

▶ Yritykset tyypillisesti nimeävät vastuuhenkilön projektikohtaisesti.



PALVELUMUOTOILUN KÄYTTÖ

▶ Valtaosa yrityksistä ei ole käyttänyt palvelumuotoilua palveluita kehittäessään.

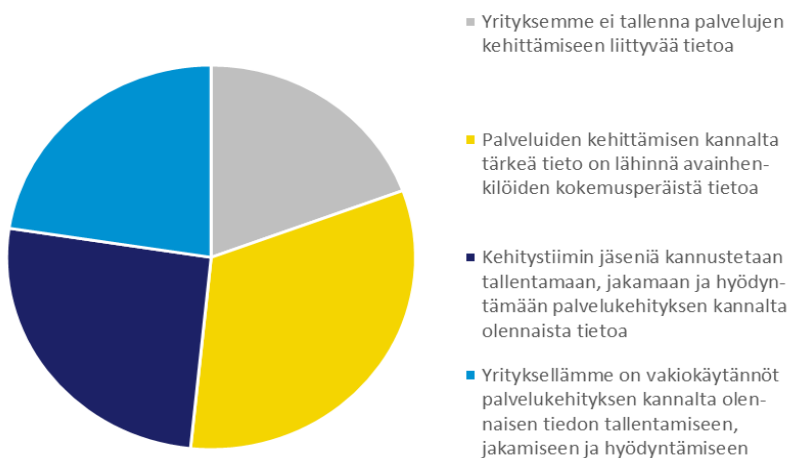


Tiedonhallinta palvelukehittämisessä

Tiedonhallinta palvelukehittämisessä liittyy palvelukehittämisen kannalta olennaisten taitojen ja tiedon johtamiseen. (Jin et al. 2014) Tässä haastattelussa yrityksiä pyydettiin arvioimaan palvelukehittämiseen liittyvän tiedon tallentamista, jakamista ja hyödyntämistä.

TIEDONHALLINTA

▶ Palveluiden kehittäminen perustuu avainhenkilöiden kokemukseräiseen tietoon

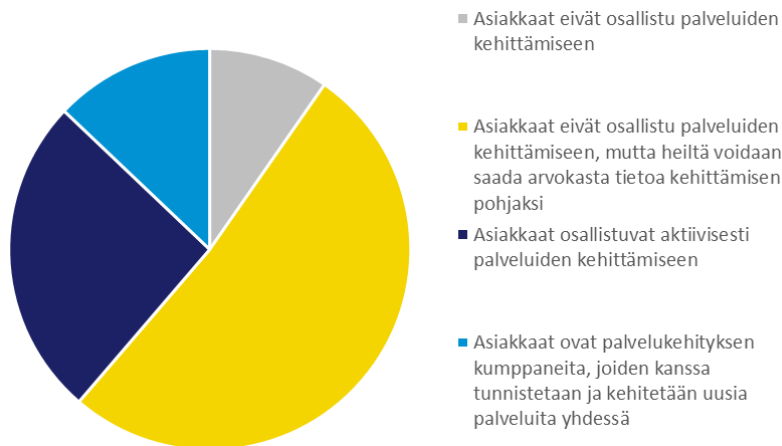


Asiakkaan osallistaminen palvelukehitykseen

Asiakkaan osallistaminen palvelukehitykseen tarkoittaa yrityksen ja asiakkaan välisen vuorovaikutuksen syvyyttä. (Jin et al 2014) Yritysten kyvykkyyttä osallistaa asiakas palvelukehitykseen selvitettiin kahdella kysymyksellä, jotka kartoittivat asiakkaan roolia yrityksen palvelukehityksessä sekä asiakastiedon hyödyntämisen tapaa palvelukehityksessä.

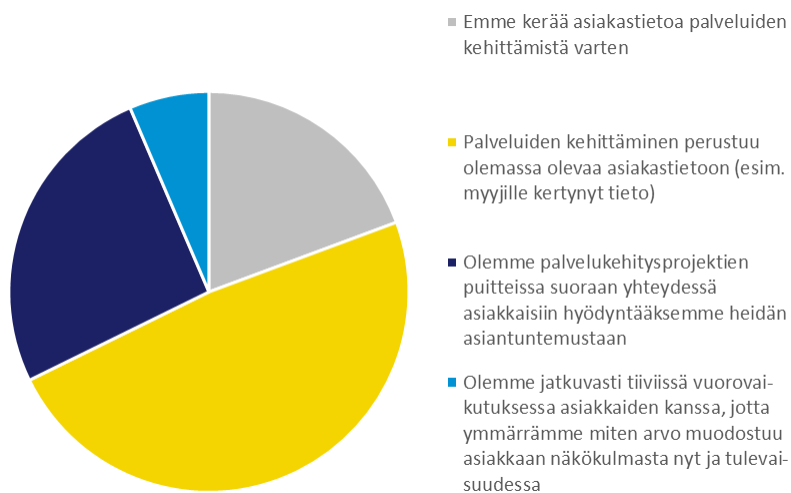
ASIAKKAAN ROOLI PALVELUKEHITYKSESSÄ

▶ Puolessa yrityksistä asiakkaat nähdään arvokkaana tietolähteenä.



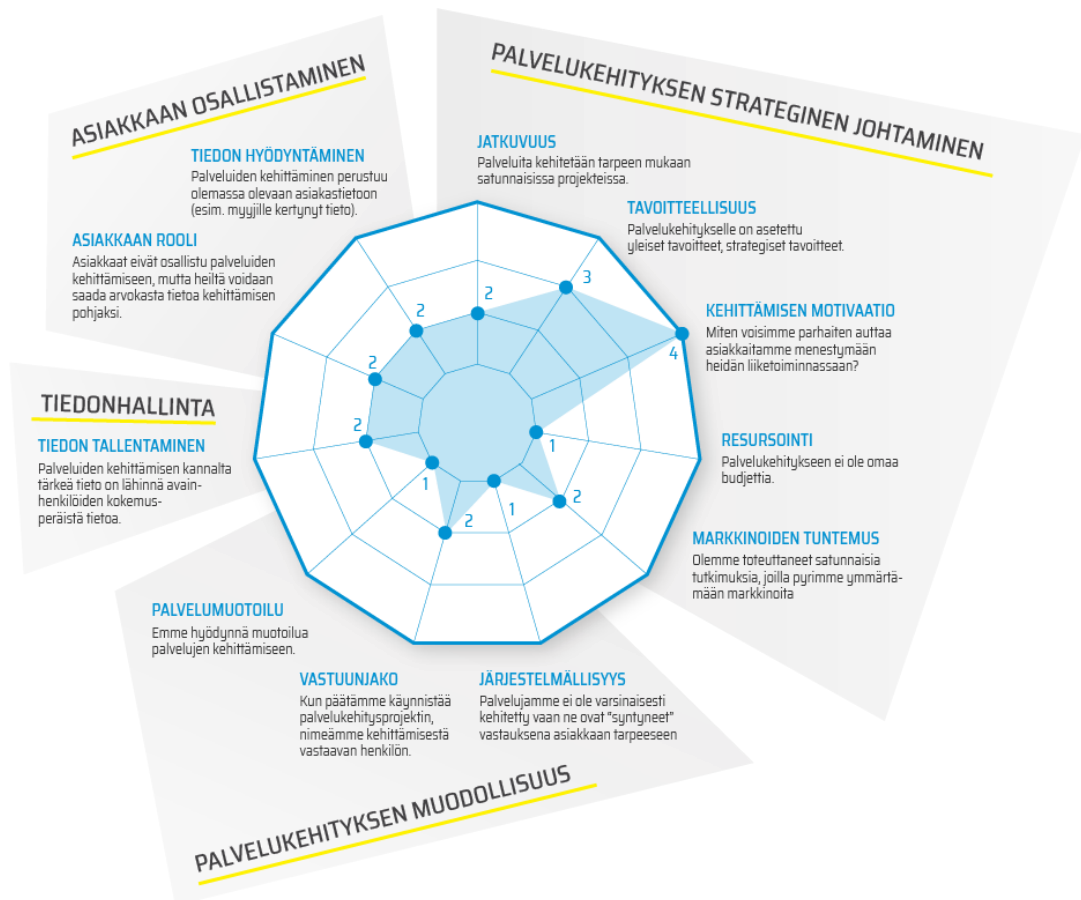
ASIAKASTIEDON HYÖDYNTÄMINEN PALVELUKEHITYKSESSÄ

▶ Palvelun kehittäminen perustuu olemassa olevaan tietoon.



Yhteenvedo palvelukehittämisen nykytilasta Pohjanmaalla

Seuraavassa kuviossa esitetään yhteenvedona pohjalaisten yritysten palvelukehittäjäprofiili sellaisena kuin se aineiston valossa näyttäytyy. Profiili on luotu aineistosta käyttäen kussakin kysymyksessä useimmiten valittua väittämää.



Tutkimus osoittaa, että yritysten motivaatio ja asenne ovat suotuisia palveluiden kehittämiseksi. Jopa puolet yrityksistä haluaa auttaa asiakkaitaan menestymään heidän liiketoiminnassaan. Myös strategiassa on asetettu tavoitteet palveluiden kehittämiseksi. Yrityksen ylimmässä johdossa on tällöin käyty keskusteluita palveluiden merkityksen kasvattamisesta. Joissain tapauksissa palveluiden kehittäminen on määritelty jopa tärkeimmäksi strategiseksi painopistealueeksi.

Palvelukehittämisen käytännössä on kuitenkin kehittämisen varaa. Palvelukehitykseen ei tyypillisesti ole omaa budjettia. Projekteille kuitenkin nimetään vastuhenkilö. Palveluita kehitetään tarpeen mukaan satunnaisissa projekteissa sen sijaan, että niitä kehitettäisiin omana kokonaisuutenaan tuotekehityksen rinnalla. Kuvaava onkin, että suurin osa yrityksistä ei ole varsinaisesti kehittänyt palveluita, vaan ne ovat ”syntyneet” vastauksena asiakkaan tarpeisiin.

Tutkimuksen mukaan yritykset kartoittavat palveluiden markkinoita satunnaisilla selvityksillä. Myynti, huolto ja asiakasprojektit nähtiin keskeisinä tapoina saada tietoa markkinoista. Asiakkaat eivät tyypillisesti osallistu palveluiden kehittämiseen, vaan heidät nähdään lähinnä tiedon lähteenä. Asiakkaita koskeva tieto on useimmiten avainhenkilöiden kokemuseräistä tietoa ja uutta tietoa asiakkaista ei kerätä palvelukehittämistä varten. Tämä tarkoittaa sitä, että yrityksillä ei tyypillisesti ole kohdennettua markkina- ja asiakasymmärrystä, joka koskee nimenomaan palveluiden kehittämistä. Palvelumuotoilu on edelleen varsin tuntematon lähestymistapa palveluiden kehittämisessä. Alla kuvatussa taulukossa on kuvattu useimmiten valittu väittämä sekä tämän väittämän osuus kaikista vastauksista.

Kuvaus	Tyypillisin valinta	Osuus kaikista vastauksista
Palveluiden kehittäminen: Palveluita kehitetään tarpeen mukaan satunnaisissa projekteissa	2	52 %
Tavoitteellisuus: Palvelukehitykselle on asetettu yleiset, strategiset tavoitteet	3	39 %
Motivaatio: Miten voisimme parhaiten auttaa asiakkaitamme menestymään heidän liiketoiminnassaan?	4	48 %
Resursointi: Palvelukehitykseen ei ole omaa budjettia	1	42 %
Markkinatuntemus: Olemme toteuttaneet satunnaisia selvityksiä, joilla pyrimme ymmärtämään markkinoita	2	42 %
Järjestelmällisyys: Palvelujamme ei ole varsinaisesti kehitetty vaan ne ovat ”syntyneet” vastauksena asiakkaan tarpeeseen	1	71 %
Vastuunjako: Kun päätämme käynnistää palvelukehitysprojektin, nimeämme kehittämisestä vastaavan henkilön	2	52 %
Palvelumuotoilu: Emme hyödynnä muotoilua palveluiden kehittämiseen	1	65 %
Tiedon tallentaminen: Palveluiden kehittämisen kannalta tärkeä tieto on lähinnä avainhenkilöiden kokemuseräistä tietoa	2	32 %
Asiakkaan rooli: Asiakkaat eivät osallistu palveluiden kehittämiseen, mutta heiltä voidaan saada arvokasta tietoa kehittämisen pohjaksi	2	52 %
Asiakastiedon rooli: Palveluiden kehittäminen perustuu olemassa olevaan asiakastietoon (esim. myyjille kertynyt tieto)	2	48 %

Lähdeluettelo

Alahuhta, M., Häikiö, M. & Seppänen, P. (2015). Johtajuus – Kirkas suunta ja ihmisten voima. Docendo.

DIGILE, Liikenne- ja viestintäministeriö, Tekes, Teknologiateollisuus ja Verkkoteollisuus (17.3.2015). Digibarometri 2015. Helsinki: Taloustieto Oy. <http://www.digibarometri.fi>

Huikkola, T. & Kohtamäki, M. (2018). Business models in servitization. Teoksessa "Facilitating Servitization Practices and Tools for Managing Service Transition". Toimittaneet M. Kohtamäki et al. Palgrave-MacMillan (tulossa).

Kalliokoski, P., Andersson, G., Salminen, V. & Hemilä, J. (2003). BestServ: Feasibility study final report. Kerava: Teknologiateollisuus.

Lakaniemi, I. (2014) Digitalisaatio keskisuurissa yrityksissä. Liikenne- ja viestintäministeriön julkaisuja 14/2014. Saatavana <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-243-399-2>

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. John Wiley & Sons.

Turunen, T. (2013). Organizing Service Operations in Manufacturing. Aalto University Publication Series, Väitöskirja 4/2013.

Ulaga, W. & Reinartz, W.J. (2011). Hybrid Offerings: How Manufacturing Companies Combine Goods and Services Successfully. Journal of Marketing 75(6): 5-23.