



Heidi Korhonen, Tiina Valjakka & Tiina Apilo

Asiakasymmärrys teollisuuden palveluliiketoiminnassa

| Tavoitteena ostava asiakas

Asiakasymmärrys teollisuuden palveluliiketoiminnassa

Tavoitteena ostava asiakas

Heidi Korhonen, Tiina Valjakka & Tiina Apilo



ISBN 978-951-38-7784-2 (nid.)

ISSN 1235-0605 (nid.)

ISBN 978-951-38-7785-9 (URL: <http://www.vtt.fi/publications/index.jsp>)

ISSN 1455-0865 (URL: <http://www.vtt.fi/publications/index.jsp>)

Copyright © VTT 2011

JULKAISIJA – UTGIVARE – PUBLISHER

VTT, Vuorimiehentie 5, PL 1000, 02044 VTT

puh. vaihde 020 722 111, faksi 020 722 4374

VTT, Bergsmansvägen 5, PB 1000, 02044 VTT

tel. växel 020 722 111, fax 020 722 4374

VTT Technical Research Centre of Finland, Vuorimiehentie 5, P.O. Box 1000, FI-02044 VTT, Finland
phone internat. +358 20 722 111, fax +358 20 722 4374

Heidi Korhonen, Tiina Valjakka & Tiina Apilo. Asiakasymmärrys teollisuuden palveluliiketoiminnassa. Tavoitteena ostava asiakas [Customer Understanding in Industrial Service Business]. Espoo 2011. VTT Tiedotteita – Research Notes 2598. 109 s.

Avainsanat customer understanding, industrial service, business to business, service experience, service value, service business model, service business transition, service purchasing

Tiivistelmä

Asiakasymmärrys on dynaaminen kyvykkyys eli kyky uusiutua. Sitä voidaan kehittää. Se mahdollistaa asiakastiedon muuttamisen merkitykselliseksi näkemykseksi ja sen hyödyntämisen liiketoiminnassa. Asiakasymmärrys on olennaista yritysten menestymiselle.

Näkemyksesi asiakkaiden tarpeista ja asiakasarvosta on välttämätön edellytys asiakasymmärrykselle. Asiakasarvo tulisi ymmärtää laajemmin kuin vain taloudellisen arvon kautta. Me korostamme tässä julkaisussa arvon kokemuksellisuutta. Käsittelemme emotion, riskin, asiakkaan kiinnostuksen tason, asiakkaan tavoitteiden, suhdanteiden ja hinnoittelun vaikutusta palveluiden ostokäyttäytymiseen. Tuomme esiin keinoja helpottaa asiakkaan ostamista.

Tarkastelemme asiakastarvetta sen dynamiikan kautta. Asiakastarpeet muuttuvat ajan kuluessa, kun asiakkaat ovat vuorovaikutuksessa toisten toimijoiden ja ympäristön kanssa. Kun yritykset liittyvät asiakkaiden tarpeen muutokseen, syntyy merkittäviä innovaatiomahdollisuuksia.

Näytämme seitsemän esimerkkiä liiketoimintamallien palvelullistumisesta. Esimerkit paljastavat tärkeitä eroavaisuuksia palveluorientoituneiden ja tuoteorientoituneiden liiketoimintamallien välillä.

Kuvaamme neliportaisen kehitysmallin siitä, kuinka yritys voi kehittää asiakasymmärrystään ja uusia palveluita ja siten kehittää asiakassuhdettaan. Aiempiin malleihin verrattuna malliamme voi käyttää useamman tyyppisissä yrityksissä, ja mallimme kuvaa erityisesti asiakasymmärryksen haasteita.

Esitämme palvelujen hankintaa koskevan kyselyn tulokset. Niiden mukaan palveluiden hankinnalla on suuri merkitys yrityksille. Tutkimme kyselyssä 13 erilaista palvelutyyppiä. Kysely kattaa palveluiden strategisen tärkeyden asiakkailla, asiakkaiden tavoitteet palveluiden hankinnassa ja sen, kuinka hyvin ta-

voitteet on saavutettu. Kysely paljastaa myös, mistä palveluideat saavat asiakkaiden mukaan alkunsa.

Loppusanoissa kootaan ajatuksia yhteisen arvon kasvattamisesta laajempien arvoverkostojen uudelleenkonfiguroinnin kautta. Nämä ajatukset korostavat asiakasymmärryksen merkitystä yksittäisten toimittajien ja asiakkaiden lisäksi laajemmin yhteiskunnan hyvinvoinnille.

Heidi Korhonen, Tiina Valjakka & Tiina Apilo. Asiakasymmärrys teollisuuden palveluliiketoiminnassa. Tavoitteena ostava asiakas [Customer Understanding in Industrial Service Business]. 2011. VTT Tiedotteita – Research Notes 2598. 109 p.

Keywords customer understanding, industrial service, business to business, service experience, service value, service business model, service business transition, service purchasing

Abstract

Customer understanding is a dynamic capability that can be developed. It involves turning customer knowledge into meaningful insight and utilizing it within the organization's business. Customer understanding is essential for companies' success.

Insight of customer needs and value is imperative for customer understanding. Customer value should be understood as a broader concept than just financial value. We emphasize the significance of experience as value. We discuss the influence of emotion, risk, customers' level of interest, customer's goals, economic cycles and pricing on service buying behavior. We discuss ways to make buying easier for the customer.

We look at the dynamism of customer needs. Customers' needs change in time as customers interact with other actors and the environment. Important opportunities for innovation are created when companies tap into the phenomenon of customers' needs change.

We show seven case examples of business model renewals into service businesses. The cases reveal important differences in service-oriented and product-oriented business models.

We describe a four step development model, showing how a company can develop its customer understanding and new services in order to develop its customer relationship. Compared with earlier models, this model can be used in a wider range of companies, and this model has a special focus on describing the challenges of customer understanding.

We present results of a survey on service purchasing within organizations. They reveal that service purchasing is considered important in companies. We study 13 different service types within the survey. The survey covers the strategic importance of service to customers, customers' objectives for service pur-

chasing, and how well customers' objectives are met. The survey also reveals where customers see new service ideas to originate from.

We conclude with thoughts about increasing value creation through the reconfiguration of larger value co-creating networks. These ideas highlight the significance of customer understanding – not only for single suppliers and customers – but also for the well-being of our society.

Alkusanat

Yritysten kyky ymmärtää asiakkaitaan ja hyödyntää tämä ymmärrys liiketoimintansa kehittämisessä on olennaista niiden menestymiselle. Asiakasymmärrys auttaa yrityksiä kehittämään liiketoimintansa siten, että se sopii eri asiakkaiden tarpeisiin ja luo tyytyväisiä ja ostavia asiakkaita. Globalisaation ja voimakkaan kilpailun puristuksessa yritykset joutuvat miettimään arvonluontia yhä tarkemmin asiakkaan näkökulmasta. Tämä on johtanut teollisten yritysten mielenkiinnon kohdistumiseen yhä enenevässä määrin palveluiden tarjoamiseen. Samalla myös monet yritykset perinteisillä palvelualoilla ovat perehtyneet syvemmin asiakkaan rooliin palvelun arvonluonnissa. Kyseessä on merkittävä ajattelutavan muutos liike-elämässä.

Palveluinnostus on Suomessa suurta, eikä suotta. Olemme nähneet loistavia menestystarinoita monissa yrityksissä, jotka ovat kehittäneet uusia arvopohjaisia palveluita asiakkailleen. Osalle yrityksistä palveluliiketoiminta ei kuitenkaan ole auennut aivan yhtä helposti. Palvelut ovat myös kärsineet taantumasta, joskus enemmän ja joskus vähemmän kuin perinteiset tuotteet. Palveluliiketoimintaan siirtyminen ei olekaan aivan yksinkertainen ja helppo ratkaisu. On aika kysyä tarkemmin: mikä tekee tietynlaisesta palvelusta asiakkaalle tärkeän ja miksi yksi asiakas haluaa ostaa arvopohjaista palvelua ja toinen yksinkertaisempaa, esimerkiksi työtunteja.

Palveluliiketoimintaa ja palvelulogiikkaa voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta. Meidän näkökulmastamme siinä on kyse suuressa määrin asiakasymmärryksestä. Tämän julkaisun tarkoitus on lisätä tietämystä asiakasymmärryksen alueella. Tutkimuksemme empiirinen aineisto on kerätty teollisuuden palveluista, joten julkaisumme antaa käyttökelpoista tietoa erityisesti niihin liittyen. Uskomme kuitenkin, että tieto on sovellettavissa myös laajemmin yritysassiakkuuksiin ja toisaalta myös perinteisempään tuotepohjaiseen liiketoimintaan.

Tutkimusryhmällämme on vahva osaaminen liiketoiminnan kehittämisessä, joka perustuu pitkään liiketoiminnan ja tuotantotalouden tutkimuksen traditioon

sekä yritysten kanssa yhdessä tehtävään konkreettiseen työhön. Toimintamme teollisuuden palveluliiketoiminnan parissa juontaa juurensa tuohon perinteeseen. Nimenomaan palveluliiketoimintaan keskittyvä tutkimushaara ryhmässämme on saanut alkunsa aivan 2000-luvun alussa. Siitä lähtien olemme toimineet jatkuvasti tällä alueella kehittäen merkittävää osaamista ja uusia näkökulmia liiketoiminnan kehittämiseen. Pitkäjänteinen työ tällä alueella yhdessä monien kumppaniemme kanssa jatkuu ja tuo hyötyjä sekä osallistujille että laajemmin elinkeinoelämälle ja yhteiskunnalle.

Tämä julkaisu perustuu C-Understanding-tutkimushankkeessa (Development of customer understanding in strategic industrial services) tekemäämme työhön. Kokoamme yhteen hankkeessa saamiamme tuloksia liittyen erityisesti yritysasiakkaiden ostokäyttäytymiseen, asiakasymmärrykseen sekä asiakkaan tarpeisiin ja palvelulogiikkaan perustuvan liiketoiminnan kehittämiseen.

C-Understanding-tutkimushanke toteutettiin kesäkuusta 2008 helmikuuhun 2010 osana Tekesin Serve-ohjelmaa. Kirjoittajien lisäksi VTT:n tutkimusryhmään hankkeessa kuuluivat Anna Aminoff ja Jari Kettunen. Yrityspartnereina hankkeeseen osallistui Cargotec Oy, Fastems Oy, KONE Oy, Kontram Oy, Lassila & Tikanoja Oy, Metso Paper Oy, Outotec Oy, Rauma Stevedoring Ltd. ja Trafomic Oy. Aikaansa hankkeelle ovat antaneet myös lukuisat näiden yritysten asiakasyritykset. Tutkimusyhteistyötä teimme Turun kauppakorkeakoulun Porin yksikön sekä Cranfieldin yliopiston kanssa. Rahoitusta työmme on saanut Tekesin Serve-ohjelmalta, VTT:ltä sekä osallistuvilta yrityksiltä. Haluamme kiittää kaikkia, jotka ovat tuoneet kortensa kekoon, jotta olemme voineet lisätä yhteistä tietämystä asiakasymmärryksestä ja palveluliiketoiminnasta.

Espoossa syyskuussa 2011

Kirjoittajat

Sisällysluettelo

Tiivistelmä.....	3
Abstract	5
Alkusanat	7
1. Johdanto	11
1.1 Asiakasymmärryksen kyvyn merkitys kasvaa edelleen.....	11
1.2 Palveluliiketoiminta houkuttelee	13
1.3 Customer Understanding tutkimushanke	14
1.3.1 Tutkimuksen tavoitteet	14
1.3.2 Tutkimuksen toteutus.....	15
2. Asiakasarvosta ostopäätökseen	17
2.1 Näkökulmia palvelun hyötyyn ja päätöksentekoon	18
2.1.1 Palvelu kokemuksena	19
2.1.2 Riski ja ajallinen etäisyys arvon hahmottamisessa.....	22
2.1.3 Kiinnostuksen kynnyksen ylittäminen.....	24
2.1.4 Muuttuva halu	26
2.2 Palvelun arvottaminen ja hinta.....	30
2.2.1 Arvo toteutuu palvelukokonaisuuden vastatessa asiakkaan tavoitteisiin	31
2.2.2 Mistä asiakas on valmis maksamaan?	33
2.2.3 Suhdanteet vaikuttavat	36
2.3 Ostopäätöksen saaminen	37
2.3.1 Ostamisen helpottaminen	37
2.3.2 Ostopäätösroolien huomioiminen	38
2.3.3 Vuorovaikutus.....	39
3. Liiketoimintamallin muutos palveluihin siirryttäessä.....	40
3.1 Liiketoimintamalli teollisuuden palveluissa.....	40
3.3 Esimerkkejä tuote- ja palvelukeskeisten liiketoimintamallien eroavaisuuksista.....	44
3.4 Asiakasymmärrys ja oman yrityksen ymmärtäminen liiketoimintamallin perustana	51
4. Tuotteen tai palvelun toimittajasta arvokumppaniksi.....	52
4.1 Ratkaisujen paketointi	56
4.2 Uusien palvelukonseptien pilotointi	58
4.3 Liiketoimintamallien kehittäminen yhdessä	60
4.4 Yhteisen arvonluonnin kehittäminen	63
4.5 Mallin soveltuvuus ja käyttö	64
5. Palveluiden ostaminen -kyselyn tulokset.....	66
5.1 Kyselyn toteutus	66
5.2 Palveluiden hankinnalla on suuri merkitys yrityksille	67
5.3 Mikä tekee palvelusta tärkeän asiakkaalle?.....	68
5.4 Mistä palveluideat saavat alkunsa?.....	88

5.5	Palveluiden hyödyt.....	90
	Loppusanat	104
	Lähdeluettelo	106

1. Johdanto

1.1 Asiakasymmärryksen kyvyn merkitys kasvaa edelleen

Liiketoiminnan tarkoitus on tuoda hyötyä kaupankäynnin osapuolille. Asiakkaan kokema hyöty on liiketoiminnan taloudellisen kestävyuden perusehto, sillä tyytymättömät asiakkaat lopettavat ostamisen. Yritykset ympäri maailman kehittävät uusia tuotteita, palveluita ja liiketoimintaa pyrkien tuottamaan asiakkaille arvoa yhä uusin tavoin. Asiakasarvon luominen ja asiakkaan ostohalujen herättäminen perustuu yrityksen kykyyn ymmärtää asiakkaitaan ja hyödyntää tuo ymmärrys liiketoiminnassaan. Viimeaikaisessa keskustelussa osa yrityksistä on todennut, että niille ei riitä tavanomainen asiakastyytyväisyys, vaan että ne pyrkivät luomaan asiakkailleen unohtumattomia elämyksiä. Tällainen tavoite vain korostaa asiakasymmärryksen merkitystä entisestään.

Ajan myötä yritysten liiketoimintakonseptit, joilla asiakkaita palvellaan, menettävät voimaansa. Tavat, joilla yritykset ovat aiemmin houkutelleet ostavia asiakkaita, eivät enää riitä, vaan asiakkaat kääntyvät kilpailijoiden puoleen. Silloin yritysten on yhä uudelleen palattava asiakkaaseen. Keitä asiakkaat ovat? Kuinka he toimivat ja ajattelevat? Mitä he tarvitsevat, haluavat ja ostavat? Kuinka heidät tehdään tyytyväisiksi tai kuinka heille luodaan elämyksiä? Se, että tieto on jossain jollakulla, ei vielä riitä. Siitä on tehtävä yrityksen yhteistä ymmärrystä ja se on jalostettava uudistuneeksi liiketoiminnaksi ja uusiksi asiakkaiksi. Tällainen osaaminen mahdollistaa yritysten uusiutumisen. Asiakasymmärrys on dynaaminen kyvykkyys.

Viime aikoina suomalaiset teollisuusyritykset ovat yhä enemmän uudistaneet liiketoimintamallejaan kohti palveluliiketoimintaa. Asiakasymmärrys korostuu tässä muutoksessa toisaalta siksi että liiketoimintamallin muutokseen liittyy uusi näkemys tavasta luoda arvoa. Toisaalta palvelulogiikassa korostuvat erityisesti asiakaskeskeisyys ja asiakassuhteet (Lusch et al., 2007). Grönroos (2009) tote-

1. Johdanto

aakin, että palvelunäkökulmasta katsoen yksittäinen ydinratkaisu, kuten tuote tai teknologia, ei riitä takaamaan menestystä markkinoilla, vaan pysyvän kilpailuedun perustaksi tulee kehittää kaikkia asiakassuhteen osatekijöitä. Liikkeellepanevana voimana on tällöin juuri asiakkaan näkökulma ja kokonaiskokemus. Markkinoinnin siirtyessä tavaralogiikasta palvelulogiikkaan korostetaan sitä, että arvo muodostuu asiakkaan ja toimittajan vuorovaikutuksessa (Lusch, Vargo & Wessels, 2008). Uudet palveluliiketoimintakonseptit ovat luonteeltaan arvoinnovaatioita. Toimittajan kyky tällaiseen arvoinnovaatioon edellyttää verkottumista asiakassuuntaan (Korhonen & Rajala, 2009).

Teollisia palveluita kehitetään toimittajayrityksen ja asiakasyrityksen välisessä vuorovaikutuksessa. Tämä vuorovaikutusympäristö nähdään kuvassa 1. Vuorovaikutuksessa asiakasosapuoli ostaa ja käyttää palveluita. Palvelun tarjoaja kehittää uusia palveluita ja tuottaa niitä ostaville asiakkaille, mutta asiakkailla on usein merkittävä rooli myös kehitysprosessissa ja myös palvelun tuottamisessa. Palvelun tarjoajan on panostettava asiakkaan ymmärtämisen prosessiin ja itse vuorovaikutukseen kehittyäkseen tehtävässään luoda tyytyväinen asiakas.



Kuva 1. Teollisten palveluiden kehittämisen ympäristö.

Edellä kuvatussa vuorovaikutussuhteessa asiakkaat toimivat omassa liiketoimintaympäristössään, jossa niillä on omat ydinosaamisensa ja niihin perustuva strategia ja toimintamallit. Tästä ympäristöstä ja asiakkaan yksilöllisistä ominaisuuksista seuraavat tavat, joilla asiakas ostaa ja käyttää palveluita. Tästä on seurausta myös se, mikäli asiakas ei ole kiinnostunut tietyn tyyppisistä palveluista.

Jokaisella palveluita tarjoavalla yrityksellä on omat keinonsa hankkia asiakasymmärrystä ja hyödyntää tuo ymmärrys liiketoimintana. Kyky asiakasymmärrykseen ilmenee mm. yrityksen kulttuurissa, organisaatorakenteessa, prosesseissa ja käytännöissä. Se ilmenee siinä, kuinka ihmiset ovat vuorovaikutuksessa ja kuinka he tekevät yhteistyötä. Se ilmenee myös yrityksen käyttämissä työkaluissa, kuten raportointipohjissa ja tietojärjestelmissä. Asiakasymmärrys on kyky, jota on mahdollista kehittää.

1.2 Palveluliiketoiminta houkuttelee

Monien valmistavan teollisuuden yritysten liikevaihdosta yli puolet tulee palveluliiketoiminnasta. On helppo nähdä että palveluliiketoiminnalla on suuri merkitys näille yrityksille, vaikka jako palveluliiketoiminnan ja muun liiketoiminnan välillä on usein keinotekoinen ja häilyvä. Erityisen tärkeäksi palveluliiketoiminnan tekee se, että se on usein se paremmin kannattava, nopeammin kasvava ja tasaisemmin laskusuhdanteissakin pärjäävä liiketoiminnan osa. Monelle yritykselle edistyksellinen palvelutarjoama on kärki, jolla luodaan yrityksen maine kehityksen eturintaman toimijana. Palvelut myös mahdollistavat hyvän ja jatkuvan asiakassuhteen rakentamisen luonnollisella tavalla aloilla, joilla perinteistä tavarakauppaa tehdään harvakseltaan investointiluonteisesti. On luonnollista, että palveluista etsitään ratkaisua globalisaation ja kiristyvän kilpailun paineessa.

Asiakkaiden kannalta palveluiden ostamiseen siirtymistä edistää yritysten keskittyminen ydintoimintoihinsa. Esimerkiksi huolto ja kunnossapito nähdään usein sellaisina alueina, joiden osalta vastuuta voidaan jakaa uudelleen arvoketjussa. Palveluiden ostaminen mahdollistaa resurssien vapauttamisen kun asiakasyritys itse haluaa kasvaa. Siksi palveluliiketoiminta aiheuttaa usein ketjureaktion leviten arvoketjussa dominoefektin tavoin. Kun asiakas siirtyy palveluliiketoimintaan, sen täytyy vapauttaa omia resursseja, jolloin se edellyttää myös toimittajiensa siirtyvän palveluliiketoimintaan.

Ei siis ihme että palveluliiketoiminta on voimakkaasti kasvava trendi ja että teknologiayritys toisensa jälkeen päättää erottautua kilpailijoistaan kehittämällä palveluita. Olemme tulleet tilanteeseen, jossa pelkkä peruspalveluiden lisääminen tarjoamaan ei välttämättä riitä erottautumistekijäksi. Kun kilpailijatkin siirtyvät palveluihin, on yrityksen oikeasti oltava erityisen hyvä palveluissaan. Silloin korostuu asiakasymmärryksen taso.

1.3 Customer Understanding -tutkimushanke

Tämän julkaisun taustalla on VTT:n pitkäaikainen tutkimustyö teollisuuden palveluliiketoiminnan parissa. Julkaisun tarkoituksena on koota yhteen kirjoittajien C-Understanding-tutkimushankkeessa (Development of customer understanding in strategic industrial services) saamia tuloksia. Hanke perehtyi erityisesti asiakasymmärrykseen ja yritysasiakkaiden ostokäyttäytymiseen. Kipinä Customer Understanding -hankkeelle sai alkunsa aiemmassa tutkimustyössämme tekemistämme havainnoista siitä, että monet yritykset kokivat suuria vaikeuksia saada palveluitaan kaupaksi, vaikka ne näyttivät vilpittömästi ja hyvällä tahdolla yrittävän siirtyä palvelulogiikkaan ja luoda uusia asiakasta paremmin tyydyttäviä palveluita. Se sai meidät ihmettelemään toisaalta yritysasiakkaiden ostokäyttäytymistä ja toisaalta palveluntoimittajien asiakasymmärrystä.

1.3.1 Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksemme tavoitteena on syventää tietämystä asiakasymmärryksestä ostokäyttäytymiseen liittyen teollisuuden palveluita hankittaessa. Fokus on teollisten yritysasiakkaiden tarpeiden ja ostamisen ymmärtämisessä. Tätä tietoa tarvitaan niin palveluiden kehityksessä kuin myynnissä ja markkinoinnissa sekä näiden molempien tutkimuksessa.

Yritykset nähdään monesti rationaalisina päätöksentekijöinä, jotka häivyttävät emootiot päätöksistään. Vallalla on käsitys, jossa palvelun arvo nähdään hyvin yksinkertaisena kvantifioitujen hyötyjen ja haittojen erotuksena. Palvelun uskotaan menevän kaupaksi, jos hyödyt saadaan osoitettua ja ostaja muuttamaan konservatiivisia tapojaan. Tässä on paljon totta. Yritysasiakkaat haluavat parasta mahdollista tuottoa mahdollisimman pienin kustannuksin. Käytännössä eri asiakkaat kuitenkin arvottavat asioita eri tavoin, eikä kaikkea voida aina osoittaa laskelmin. Palveluihin liittyy suorien ostamiseen kannustavien hyötyjen lisäksi erilaisia haittoja, riskejä ja epävarmuuksia, joita ostaja punnitsee sekä emotionaalisesti että rationaalisesti. Yritysasiakkaille tarjottavissa palveluissa vaikutukset ovat usein systeemisiä. Nämä liittyvät asiakkaan liiketoimintatilanteeseen tai toimialan paikalliseen kulttuuriin ja ovat siksi vaikeasti hahmotettavissa.

Yrityksen halu tehdä voittoa voidaan nähdä palveluiden ostokäyttäytymisen keskeisenä kovana ytimenä. Tavoitteenamme Customer Understanding -hankkeessa on ollut hahmottaa palveluiden ostamiseen liittyviä vaikeammin hahmotettavia ja pehmeitäkin tekijöitä tuon ytimen ympäriltä. Olemme myös kuvan-

neet asiakasymmärryksen haasteita, joita yritykset kohtaavat tiellään yhä palvelullisemmiksi ja kohti arvokumppanuutta ja luoneet tästä siirtymästä mallin, jota yritykset voivat käyttää niin oman yrityksen sisällä kuin asiakkaidensa ja verkostokumppaneidensa kanssa palveluliiketoiminnan tavoitetilan jäsentämiseen. Lisäksi olemme tuoneet esiin esimerkkejä asiakasymmärrystä konkretisoivista olennaisista eroavaisuuksista tuote- ja palvelukeskeisten liiketoimintamallien välillä.

1.3.2 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus toteutettiin osana laajempaa VTT:n koordinoimaa yhteistyöhanketta, jossa tässä julkaisussa kuvatun VTT:n tutkimusosion lisäksi myös Turun kaupakorkeakoulun Porin yksiköllä oli oma erityisesti asiakastiedon hallintaan liittyvä tutkimusosionsa. Tutkimusosiot keskittyivät omiin tutkimuskysymyksiinsä, mutta tekivät taustalla yhteistyötä, joka mahdollisti molemmille tutkimuslaitoksille laajemman näkökulman huomioimisen työssään. Molempien osioiden tutkimustulokset myös esitettiin hankkeeseen osallistuneille yrityksille yhteisesti siten, että niistä muodostui laajempi yrityskohtainen näkemys. VTT teki tutkimushankkeessa yhteistyötä myös Cranfieldin yliopiston kanssa. C-Understanding-hanke toteutettiin kesäkuun 2008 ja helmikuun 2010 välisenä aikana osana Tekesin Serve-ohjelmaa.

Tutkimuksemme toteutuksessa pääpaino oli yritysedustajien haastatteluissa. Yrityksistä hankkeeseen osallistuivat Cargotec Oyj, Fastems Oy, KONE Oyj, Kontram Oy, Lassila & Tikanoja Oyj, Metso Paper Oy, Outotec Oyj, Rauma Stevedoring Ltd. ja Trafomic Oy. Haastattelimme sekä varsinaisesti tutkimukseen osallistuneiden yritysten että niiden asiakasyritysten edustajia. Osa asiakkaista oli nykyisiä ja osa potentiaalisia asiakkaita. Osallistujayritykset valitsivat haastateltavat asiakkaat yhdessä tutkijoiden kanssa siten, että saisimme monipuolisen näkemyksen tutkittavasta ilmiöstä. Käytimme yrityshaastattelujen lisäksi keskusteluja muiden asiantuntijoiden kanssa sekä työpajatyöskentelyä yritysten kanssa. Lisäksi tutustuimme aiempaan kirjallisuuteen ja toteutimme kyselytutkimuksen.

Tutkimuksen aikana järjestettiin useita tutkijoiden ja kaikkien osallistujayritysten välisiä yhteisiä työpajoja. Näissä käytiin läpi todellisten yritysesimerkkien avulla erilaisia malleja toteuttaa palvelukehitystä ja keskusteltiin ostokäyttäytymisestä ja asiakasymmärryksestä. Yhteisten työpajojen lisäksi projektin loppuvaiheessa järjestettiin yrityskohtaiset työpajat, joissa projektin tuloksia käytiin

1. Johdanto

läpi ja validoitiin kunkin yrityksen näkökulmasta yrityksen edustajien sekä tutkijoiden kesken. Näissä yrityskohtaisissa työpajoissa oli vielä mahdollisuus tarkentaa ja korjata projektissa syntyneitä näkemyksiä.

Teimme myös kyselytutkimuksen, jolla tutkittiin palveluiden ostamista. Se suunnattiin asiakasroolissa oleville henkilöille, palvelujen ostamiseen vaikuttaville tahoille. Kysymykset muodostettiin haastattelututkimuksessa saatujen tietojen perusteella. Kyselytutkimus suoritettiin syksyn 2009 aikana. Kyselykutsuja lähetettiin 464 kpl ja vastausprosentiksi saatiin 14 %.

2. Asiakasarvosta ostopäätökseen

Yleisen ajatusmallin mukaan yritysasiakkaat ostavat tuotteen tai palvelun, mikäli myyjä pystyy osoittamaan että sen taloudellinen arvo asiakkaalle on vielä kustannusten jälkeenkin positiivinen. Mikäli yritysasiakkaalla on useita vaihtoehtoja, valinta osuu siihen vaihtoehtoon, jonka arvo on suurin. Tätä voidaan pitää lähtökohtana, jonka pohjalta voimme lähteä miettimään tarkempia ostamisen malleja. Aivan näin yksinkertainen arvon ja ostamisen suhde ei kuitenkaan ole. Asiakkaat eivät käytännössä näyttäisi ostavan kaikkea, millä on taloudellista arvoa, eivät edes vaikka raha riittäisi eikä kilpailua olisi. Välillä asiakkaat taas valitsevat sellaisen vaihtoehdon, jonka ylivoimaisuus muihin vaihtoehtoihin nähden ei näy heti ilmeiseltä. Palvelutuottajan kannalta olennainen kysymys onkin: mikä asia syyttää asiakkaan mielenkiinnon niin vahvasti, että asiakas on lopulta halukas ostamaan sen ja maksamaan siitä. Mitkä ovat ne mekanismit, joiden takia asiakkaat ostavat tiettyjä arvokkaita asioita mutta eivät toisia arvokkaita asioita?

Tämä kysymys on erityisen tärkeä keskusteltaessa siirtymisestä tuotekeskisistä liiketoimintamalleista palvelukeskeisiin tai siirtymisestä ratkaisukumppaniksi, strategiseksi kumppaniksi ja edelleen arvokumppaniksi. Esimerkiksi Rolls Royce on kehittänyt ”Power by the Hour” -konseptin, jossa lentokonemoottoreiden ja niiden huollon sijaan myydäänkin moottoreiden toimintaa. Arvo muodostuu hyvin erilaisella tavalla, kuin jos asiakas vuokraisi moottorin ja ostaisi sen huollon tuntityönä tai jos asiakas ostaisi moottorin itselleen ja tekisi itse myös sen huollon. Yhtä toimintamallia ei voida pitää itsestään selvästi muita parempana kaikille asiakkaille. Sama asiakas voi myös muuttaa toimintamalliaan. Palveluliiketoiminnasta puhuttaessa on olennaista ymmärtää, miksi tietty asiakas haluaa ostaa tietyllä tavalla.

Tunnetusti asiakkaat haluavat parasta laatua, kaikkine mahdollisine lisäherkuineen, toimitettuna oikeaan aikaan ja oikeaan paikkaan, mahdollisimman hal-

2. Asiakasarvosta ostopäätökseen

valla tai mieluiten ilmaiseksi. Se, joka pystyy tuottamaan tällaista palvelua, on varmasti vahvoilla ja löytää paljon ostajia. Käytännössä asiakkaat joutuvat kuitenkin tekemään valintoja kaikkien haluamiensa hyvien asioiden välillä. Eri asiakkaiden erilainen tilanne saa ne valitsemaan eri tavalla. Asia, joka sytyttää yhden asiakkaan innostuksen, ei välttämättä ole laisinkaan relevantti toiselle.

2.1 Näkökulmia palvelun hyötyyn ja päätöksentekoon

Arvonmuodostusta pidetään yleisesti markkinoinnin kulmakivenä ja arvon käsitettä käytetään sekä kirjallisuudessa että yritysten käytännön kehitystyössä runsaasti. Asiakkaan päätöksenteon katsotaan perustuvan asiakkaan saamaan arvoon. Tästä huolimatta tutkimusta siitä, mitä arvo yritysasiakkaalle on, on tehty yllättävän vähän (Lindgreen ja Wynstra, 2005). Arvon käsitettä käytetäänkin hyvin vaihtelevasti.

Suuri osa arvoa yritysten välisessä kaupankäynnissä käsittelevästä kirjallisuudesta heijastelee näkemystä yrityksistä rationaalisina toimijoina, joiden tavoitteena on taloudellinen hyöty. Tällainen näkemys arvosta pohjaa taloustieteessä yleiseen tapaan ymmärtää yritysten päätöksenteko odotetun hyödyn (expected utility) maksimoimisena. Maksimointioletusta on kritisoitu jo vuosikymmeniä (katso esim. March ja Simon, 1958; Cyert ja March, 1963). Siksi toivoisimme näkevämme enemmän sellaista keskustelua asiakasarvosta yritysasiakkaille, joka perustuisi muuhun kuin maksimointioletukseen.

Vaikka yritykset yleisesti mielletään rationaalisina toimijoina, psykologinen taloustiede on osoittanut, että taloudellisia päätöksiä ei tehdä täydellisen rationaalisesti. Rationaalisuus edellyttäisi kykyä käsitellä tietoa tietokonetta muistuttavalla tavalla. Ihmisen kyky prosessoida informaatiota tietoisella tasolla on kuitenkin varsin rajallinen, ja suuri osa prosessoinnista tapahtuu siten, että ihminen ei ole siitä tietoinen. Vastaavasti ihmisen kognitio eli kyky ajatella ja tehdä päätöksiä voidaan nähdä kahdesta järjestelmästä muodostuvana. Näitä järjestelmiä vastaavat lähinnä arkikieliset ja epätarkat käsitteemme *päätely* ja *intuitio* (Kahneman, 2003)¹. Päätely on tietoista toimintaa, kuten kartan lukeminen tai laskeminen. Intuitiiviset ajatukset sen sijaan syntyvät spontaanisti ja vaivatto-

¹ Stanovich ja West (2000) ovat ehdottaneet, että niistä käytettäisiin neutraalimmin nimityksiä Systeemi 1 ja Systeemi 2.

masti. Intuitiivinen järjestelmä on nopeampi ja kevyempi, ja siksi suuri osa päätöksenteosta tapahtuu sen varassa (Kahneman, 2003).

Yritysten hankintaprosessit ovat aina jossain määrin formaaleja. Intuitiolla voi kuitenkin olla suuri merkitys sille, mitkä asiat ylipäättänsä päätyvät hankintaprosessiin. Lisäksi intuitiolla on merkityksensä formaalinkin hankintaprosessin sisällä, sillä ihmiset eivät muutu koneiksi saapuessaan aamulla töihin. Organisaatiot muodostuvat ihmisistä, ja vaikka organisaatioilla on käytössään laskentamenetelmiä ja ohjausjärjestelmiä, viime kädessä päätöksiä organisaatioissa tekevät ihmiset.

Intuition merkitys korostuu komplekseissa päätöksentekotilanteissa ja aikapaineen alla eli silloin, kun tietoisien päättelykyvyn rajat ovat koetuksella. Olemme huomanneet että palvelun ostamiseen liittyvät kysymykset ovat usein hyvin komplekseja, jolloin niitä ei voida ratkaista millään helpolla päättelyllä. Intuitiiviseen päätöksentekoon vaikuttavat monet tekijät kuten emootiot ja raamitus, jotka voivat johtaa epärationaalsiin päätöksiin. Monesti yrityksissä tehtävien laskelmien roolina onkin poistaa karkeimmat virheet ja varmistaa ihmisten näkemys. Useat haastateltavamme katsoivat, että palvelukauppaan liittyvillä laskelmilla oli erityisesti tällainen varmistava rooli. Lisäksi he katsoivat, että yleensä asiakkaat kaipaavat varmistusta ja laskelmia erityisen paljon silloin, kun päätökseen liittyy voimakkaita tunteita. Jokaisella asiakasyrityksellä on kuitenkin oma yksilöllinen päätöksentekotyylinsä, ja joissain yrityksissä se on mekani-
semppi kuin toisissa. Päätöksentekotyylit muuttuvat ajan kuluessa, ja ne myös vaihtelevat tilannekohtaisesti.

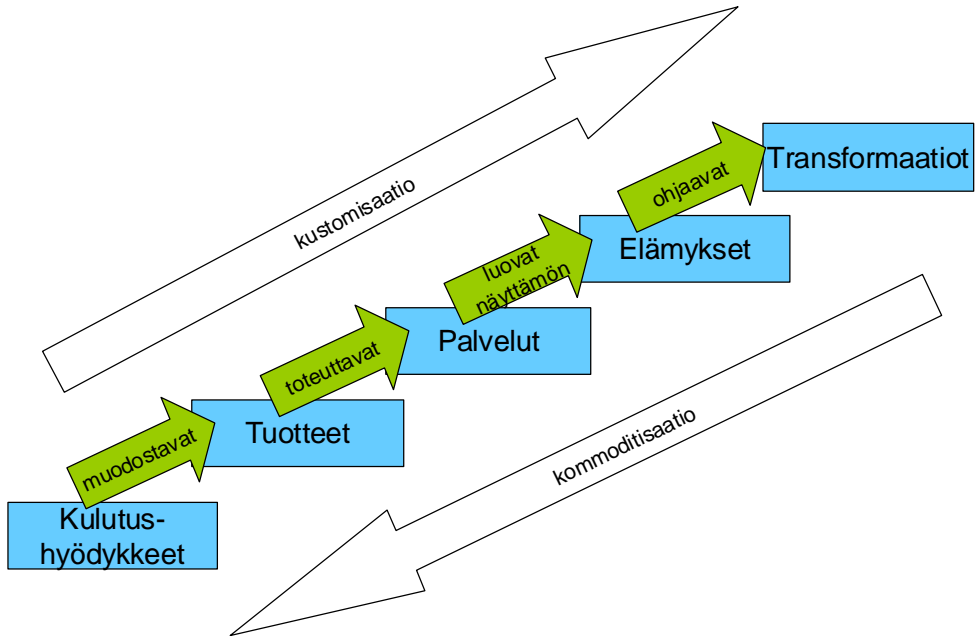
2.1.1 Palvelu kokemuksena

Emootioilla on erittäin suuri merkitys kaikessa päätöksenteossa (Shiv et al., 2005; Naqvi et al., 2006). Tunteet ovat olennaisia kyvyillemme ylipäättään tehdä minkäänlaisia päätöksiä, sillä ne ohjaavat huomiotamme ja motivoivat rationaalista ajatteluamme (Damasio, 1994). Ne siis vaikuttavat voimakkaasti siihen, millaisia palveluita ihmiset ja yritykset edes harkitsevat ostavansa. Lisäksi ne ovat olennaisen tärkeitä ihmisten hyvinvoinnissa. Arvo voidaan nähdä siten myös emotionaalisenä kokemuksena.

Kuluttajia koskevassa kirjallisuudessa kokemuksellisuuden ja emootioiden merkitys asiakasarvolla on tuotu enemmän esille kuin yritysasiakkaita koskevassa kirjallisuudessa. Esimerkiksi Gilmore ja Pine (1997) ehdottavat, että palveluiden jälkeen seuraavat arvonnähtävät voidaan nähdä siinä, kuinka palvelut luovat

2. Asiakasarvosta ostopäätökseen

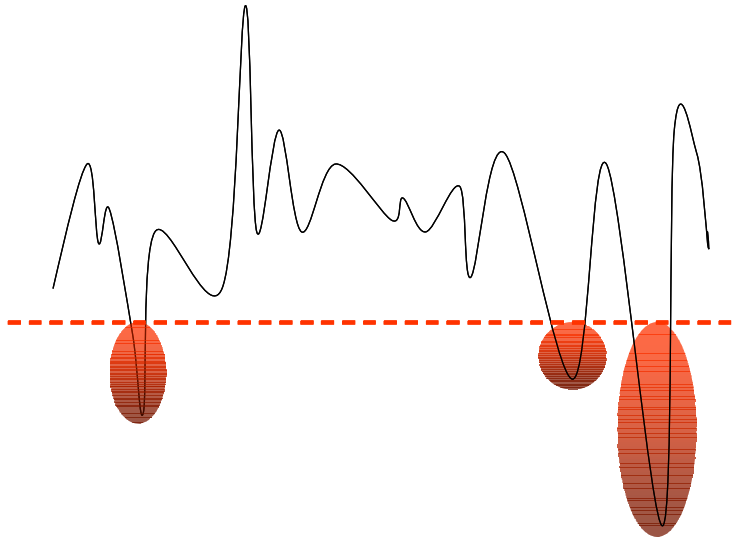
kentän tai näyttämön asiakkaan unohtumattomille elämyksille, ja edelleen siinä, kuinka nämä elämykset ohjaavat asiakkaan omaa transformaatiota tai kehittymistä. Ajatusta on selvennetty kuvassa 2. Elämysten ominaisuuksissa Pine ja Gilmore korostavat niiden unohtumattomuutta eli niiden jättämää muistijälkeä. Näyttäisi siltä, että emotionaalisesti sytyttävät tilanteet voimistaisivat muistijälkien syntymistä.



Kuva 2. Gilmoren ja Pinen (1997) näkemys arvon lähteistä.

Myös teollisuuden palvelu tuottaa palvelukokemuksen. Asiakasyrityksen kannalta merkittävä osa kokemusta on lopputuloksena saavutettava taloudellinen tulos. Taloudellinen tulos on merkityksellinen nimenomaan sitä kautta, millaisen inhimillisen kokemuksen se tuottaa. Tämä ei kuitenkaan ole kokemuksen ainoa tai syvin komponentti, vaan inhimillinen kokemus on monimutkaisempi asia. Aiemman tutkimuksemme perusteella teollisia palveluita on tarkasteltava prosesseina eikä vain lopputulemiensa kautta (Salkari et al., 2007). Asiakasyritys ja sen ihmiset kokevat palvelun ajassa, kuten kuvassa 3 on esitetty. Kuvaan on merkitty katkoviivalla asiakkaan odotustaso. Ajan kuluessa kokemus voi olla asiakkaan odotukseen nähden välillä positiivinen palvelun edetessä hyvin ja välillä negatiivinen esimerkiksi laaturvirheistä tai myöhästymistä johtuen. Kokonaiskokemuk-

sen kannalta ei voida kuitenkaan ajatella, että suurelta odotustason hetkelliset ylitykset kompensoisivat hetkelliset alitukset. Näkemyksemme haastatteluiden sekä aiemman tutkimuksemme perusteella on, että teollisten palvelujen tapauksessa odotustasoa huonommilla kokemuksilla voi olla asiakkaalle suurempi merkitys kuin ylityksillä, ja siksi ne on merkitty kuvaan punaisiksi kipupisteiksi. Jos esimerkiksi toimitukset epäonnistuvat maanantaina, siten että asiakasyritys myöhästyy oman asiakkaansa tilausten toimittamisessa, ei loppuviikon erityisen hyvä palvelutaso pyyhi maanantain huonoa kokemusta pois. Palvelukokemuksella ja jopa elämyksellä voi olla suuri merkitys myös teollisuuden palveluiden kannalta. Useat teollisuuden palvelut ovat kuitenkin tasolla, jolla moni asiakas odottaa enemmänkin negatiivisten kokemusten vähentämistä kuin yksittäisten upeiden ominaisuuksien lisäämistä.



Kuva 3. Palvelukokemus ajassa.

Teollisuuden palvelu tuottaa asiakasyrityksessä kokemuksia myös yksilötasolla, ja näihin kokemuksiin liittyy voimakkaita tunteita. Moni teollisuuden palvelu vaikuttaa voimakkaasti asiakasyrityksen henkilöstön menestymiseen omassa työssään ja herättää siten erityisesti voimakkaita ammatti-identiteettiin liittyviä tunteita.

Yritys asiakkaana ei ole yksi yhtenäinen toimija, jolla on yksi tahto, vaan se koostuu monista toimijoista, joiden yksilöllinen kokemus on hyvin erilainen ja

2. Asiakasarvosta ostopäätökseen

usein ristiriidassa yhteisen hyvän kanssa. Siksi eri osissa yritystä voi olla hyvin erilaisia näkemyksiä siitä, millaista arvoa yrityksen pitäisi tavoitella.

Haastatteluihin pyrimme selvittämään erityisesti palveluiden ostamiseen ja ostamatta jättämiseen vaikuttavia tekijöitä. Haastatellessamme palveluiden kehittäjän ja markkinoijan roolissa olevia ihmisiä emotionoiden merkitys palveluiden ostamisessa tuli voimakkaasti esiin. Haastatellessamme palvelun käyttäjän tai ostajan roolissa olevia ihmisiä ei luonnollisesti yksikään todennut haastattelijalle oma-aloitteisesti tekevänsä emotionaalisia tai intuitiivisia päätöksiä (tätä ei kysytty suoraan). Asiakashaastatteluihin oli kuitenkin suoria kuvauksia palveluihin ja niiden ostamiseen liittyvistä tunteista ja epäsuoria emotionaalisia ilmaisuja, joista pystyi arvioimaan palveluun liittyviä tunteita.

Eräs asiakasroolissa haastateltu henkilö kuvaili työtään helvettinä, minkä takia alalle on hyvin vaikea löytää työntekijöitä. Työ on vaikeaa, sillä hänellä on kymmeniä asiakasyrityksiä, joissa on tuhansia palveltavia ihmisiä. Nämä ihmiset yhdistävät niin hyvät kuin huonotkin asiat häneen ja soittavat hänelle hoitaakseen asioitaan. Haastateltavan mukaan alalla pitkään olleet henkilöt yleensä turvuvat ja lakkaavat välittämästä asiakkaistaan. Haastateltava osoitti kuitenkin huomattavaa ammattilypeyttä ja kertoi olevansa erittäin vahvasti sitoutunut työhönsä ja haluavansa palvella asiakkaitaan mahdollisimman hyvin. Hänen kannaltaan palveluiden ostamisessa ja toimittajien valinnassa on pitkälti kyse hengissä pysymisestä. Hän joko kaatuu tai pysyy pystyssä toimittajiensa ja näiden palveluiden takia. Hyvät palvelut ja toimittajaverkostot mahdollistivat hänelle äärimmäisen vaikean ammatin muuttamisen sellaiseksi, jossa voi olla hyvä, palvella omia asiakkaita mahdollisimman hyvin ja olla ylpeä siitä.

2.1.2 Riski ja ajallinen etäisyys arvon hahmottamisessa

Ihmisen normaaliin käyttäytymiseen kuuluu riskin välttäminen erityisesti silloin, kun asiat sujuvat muutenkin hyvin. Riskin ottaminen houkuttelee enemmän silloin kun tulevaisuus ja vaihtoehdot näyttävät huonoilta. Tätä voidaan selittää prospektiteorialla (Kahneman ja Tversky, 1979).

Isot muutokset, kuten palveluun siirtyminen, ovat asiakkaan kannalta yleensä riskialttiita. Palvelun ulkoistaminen on monesti vaikeaa tai vähintään kallista perua. Siksi asiakkaat ovat yleensä konservatiivisia, jollei hankala tilanne työnnä heitä etsimään uusia vaihtoehtoja. Johnston ja Lewin (1996) ovat osoittaneet, että riskillä on erittäin suuri merkitys yritysten ostokäyttäytymiselle. Kuvassa 4

on esitetty eräitä heidän tutkimustuloksiaan riskin vaikutuksesta ostokäyttäytymiseen.

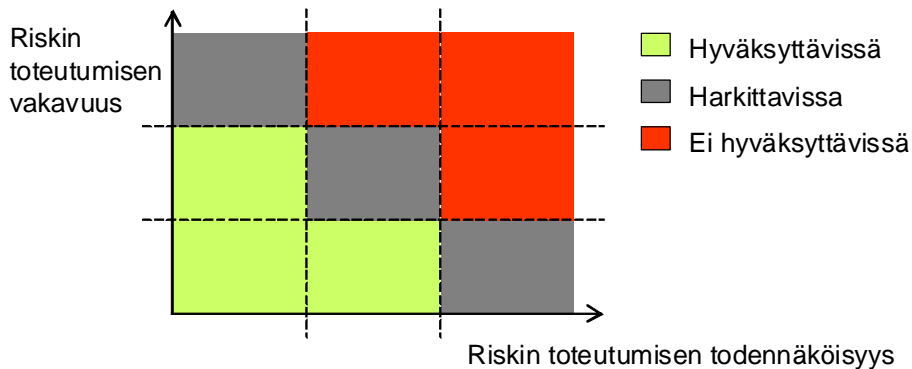


Kuva 4. Riskin vaikutuksia ostokäyttäytymiselle (Johnston ja Lewin, 1996).

Yritykset pyrkivät hallitsemaan riskejään. Riskin kokeminen ei vaikuta ainoastaan siihen, kuinka ostetaan, vaan myös siihen, mitä ostetaan ja keneltä ostetaan. Palveluiden kehittämisessä onkin olennaista ymmärtää, miten asiakas hahmottaa palveluun ja laajempaan toimintaansa liittyvät riskit ja mikä on näiden suhde toisiinsa. Palveluun liittyvän riskin kokemuksen pienentäminen poistaa ostamisen tiellä olevia esteitä. Toisaalta monen teollisuuden palvelun arvo perustuu suoraan siihen, että se auttaa asiakkaita hallitsemaan riskejä liiketoiminnassaan. Esimerkki tällaisesta palvelusta on aina ehjän ja toimintakuntoisen tuotteen tarjoaminen kiinteällä kuukausimaksulla, jolloin toimittaja kantaa riskin tuotteen yllättävästä vikaantumisesta. Monet teollisuuden palvelujen toimittajat kehittävät myös esimerkiksi prognostiikkaan perustuvia palveluita asiakkaan tuotantoon liittyvien riskien hallitsemiseen.

Riskin hahmottamisessa olennaista on riskin todennäköisyyden lisäksi myös riskin vakavuus. Joitain riskejä ei voida hyväksyä, vaikka niiden toteutumisen todennäköisyys olisi pieni. Toiset riskit ovat hyväksyttävissä, vaikka niiden toteutumisen todennäköisyys olisi kohtuullisen suuri. Tätä selventää kuva 5.

2. Asiakasarvosta ostopäätökseen



Kuva 5. Riskin hyväksyttävyyys.

Asiakkaat hahmottavat riskit eri tavoin liiketoimintatilanteestaan riippuen. Asiakkailla on erilainen kyky kantaa riskejä: se mikä on yhdelle asiakkaalle hyväksyttävä riski, on toiselle mahdoton kantaa. Palveluntuottajan kannattaa miettiä, miten palvelu vaikuttaa asiakkaan kokemaan riskiin. Monesti asiakkailla on useita vaihtoehtoisia tapoja hallita riskejään. Toimittajan asemaa vahvistaa, mikäli hän pystyy tarjoamaan kyseiselle asiakkaalle erityisen tehokkaan tavan riskien hallintaan.

Epävarmuus voi liittyä sekä palvelun kustannuksiin että sen hyötyihin. Käytännössä riski on erilainen hyödyille ja kustannuksille, ja lisäksi hyödyt ja kustannukset realisoituvat eri aikajänteellä. Tyypillisesti päätöksenteossa aikaisempien tapahtumien merkitys painottuu myöhemmin tapahtuviin verrattuna. Prospektiteoria kuvaa myös tätä ilmiötä. Kauas tulevaisuuteen sijoittuvien hyötyjen hahmottaminen edellyttää melko rationaalista harkintaa, kun taas välitön tyydytys houkuttelee emotionaalisella tasolla (Fugate, 2007). Palvelun kustannukset realisoituvat usein varmasti ja etupainotteisesti, hyödyt epävarmasti ja viiveellä. Tulopuolen vaikutusten arvioiminen ja todentaminen on usein huomattavan vaikeaa. Menot sen sijaan ovat konkreettisia ja helposti ymmärrettäviä. Tämä kaikki vaikuttaa palvelun haluttavuuteen. Palvelun myyjää auttaa, jos hän pystyy konkretisoimaan, varmistamaan ja aikaistamaan hyötyjä ja samalla viivästyttämään menoja.

2.1.3 Kiinnostuksen kynnyksen ylittäminen

Uuteen palveluun siirtyminen sisältää asiakkaalle siis tyypillisesti riskejä ja kustannuksia. Lisäksi sopimusten muuttaminen vaatii resursseja. Mikäli palveluun

siirtyminen on merkittävä muutos, se edellyttää, että joku paneutuu asiaan ja ottaa sen henkilökohtaiseksi asiakseen. Tällainen paneutuminen on nykyään yrityksissä erittäin rajallinen resurssi. Siksi palvelun pitää olla huomattavan houkutteleva, jotta se ylittää asiakkaan kiinnostuksen kynnyksen.

Moni palvelun tuottaja odottaa, että asiakas on kiinnostunut palvelusta, kun se voidaan osoittaa laskelmalla kannattavaksi. Asiakkaan kehitysresurssit ovat kuitenkin rajalliset eikä niitä suunnata jokaisen sentin perään, vaan sinne, missä on kaikkein merkittävimmät kehitysmahdollisuudet. Asiakas ei tyypillisesti halua panostaa omia voimavarojaan vähämerkityksisen osa-alueen kehittämiseen, vaan asiakas on yleensä kiinnostuneempi kokonaisuudesta. Siksi toimittajan tulee tuntea asiakkaan liiketoimintaa kokonaisuutena ja kehitettävä palvelunsa palvelemaan tätä systeemiä. Asiakkaan kiinnostuksen herättäminen vaatii usein laajempaa osaamista kuin toimittajalla itsellään on. Siksi toimittajat usein tarjoavat asiakkaan näkökulmasta liian suppeaan osa-alueeseen kohdistuvia palveluita, jotka eivät herätä asiakkaassa riittävää kiinnostusta. Tällaisessa tilanteessa toimittajan tulisi joko kasvattaa osaamistaan uusille alueille tai verkostoitua sellaisten kumppaneiden kanssa, joiden kanssa se pystyy yhdessä tarjoamaan asiakkaalle merkittävää arvoa.

Asiakasyritykselle erityisen tärkeitä palveluita voidaan kutsua strategisiksi palveluiksi. Tärkeytensä vuoksi strategiset palvelut ylittävät asiakkaan kiinnostuksen kynnyksen. Palvelu voi olla asiakkaalle strateginen esimerkiksi silloin, jos se liittyy läheisesti asiakkaan ydinprosesseihin tai ydinkyvykkyyksiin ja tukee niitä merkittävällä tavalla tai jos se on tärkeä asiakkaan omille asiakkaille. On kuitenkin huomattava, että mitä strategisempia palvelut asiakkaalle ovat, sitä vakavammin asiakas yleensä suhtautuu niihin liittyviin riskeihin. Mikäli asiakas on valmis ulkoistamaan tällaisen hyvin strategisen palvelun, toimittaja, jolla on asiakkaan erityinen luottamus, on vahvoilla, vaikka hinta ei olisi kaikkein matalin. Kaikkein strategisimpia toimintoja asiakkaat eivät yleensä ole valmiita ulkoistamaan ollenkaan, mikäli vain pystyvät sen välttämään.

Kehityspotentiaalın suuruuden tai muun konkreettisen tärkeyden lisäksi asiakkaan kiinnostuksen heräämiseen vaikuttavat emotionaaliset seikat. Emootiot ohjaavat huomion kohdistumista ja motivoivat toimintaa. Siksi asiakasta kiinnostavat sellaiset kehityskohteet, joilla on hänelle henkilökohtaista emotionaalista merkitystä. Hyvällä palvelukehittäjällä on tunneälyä ja hän pystyy ymmärtämään asiakkaansa elämää laajalti. Niinkin yksinkertaisella asialla, kuin asiakkaan ja toimittajan persoonallisuuksien yhteensopivuudella, on suuri merkitys. Erinomainen palvelu tulee helposti hylätyksi jo alkumetreillä myyjän epäsovivan

2. Asiakasarvosta ostopäätökseen

käytöksen takia, kun innostava henkilö voi saada asiakkaan kuuntelemaan keskinkertaisempaakin ideaa ja vastaamaan siihen parannusehdotuksin.

2.1.4 Muuttuva halu

Se, mitä asiakas haluaa ja pyrkii palvelusta saamaan, on usein eri asia kuin mitä asiakas saa. Toisaalta se, mitä asiakas jälkeinpäin mieltää saaneensa palvelusta, on myös usein eri asia kuin mitä asiakas todellisuudessa sai. Taloustieteissä voidaan erottaa hyvin monenlaisia hyödyn muotoja. Kahneman, Wakker ja Sarin (1997) erottavat toisistaan mm. päätöshyödyn (decision utility), koetun hyödyn (experienced utility) ja muistetun hyödyn (remembered utility). Päätöshyötyä kutsutaan myös haluttavuudeksi (wantability), ja sen perusteella ihmiset tekevät päätöksensä (Kahneman ja Thaler, 2006). Ihmiset muistavat hyödyn jälkeinpäin erilaisena, kuin he kokevat sen kuluvaan ajassa. Monet asiat, mm. tilanteen tunnelataus, vaikuttavat muistijäljen syntymiseen. Vastaavasti päätöstä ei tehdä sen perusteella, mitä tuleva kokemus ajassa tai lopputulemana on, vaan Kahneman (2010) luonnehtii kansantajuisesti ihmisten tekevän päätöksiä eräänlaisten eteenpäin suuntautuvien muistojen perusteella. Haluttavuuteen vaikuttavat muistot aiemmista kokemuksista. Halu, jonka perusteella päätös tehdään, on siis huomattavasti monimutkaisempi asia kuin hyötyjen ja kustannusten suora erotus.

Flint, Woodruff ja Gardial (1997) ovat huomioineet yritysasiakkaita koskevassa asiakasarvon tutkimuksissaan halun ja toteutuneen arvon eron. He käyttävät termiä asiakkaan haluama arvo (customer desired value). Flint ja Woodruff (2001) toteavat, että asiakkaan haluaman arvon ennakointi tuottaa kilpailuetua, mutta tuo ennakointi edellyttää asiakkaan haluamaan arvoon liittyvien muutosprosessien ymmärtämistä. Autoteollisuudessa tehty laaja tutkimus osoittaaakin, että yritysasiakkaiden halut muuttuvat ajassa (Flint et al., 2002). Saman tutkimuksen mukaan yritysasiakkaiden tavoittelemien arvon muutos tapahtuu tyypillisesti emotionaalisissa kontekstissa asiakkaan pyrkiessä hallitsemaan affektiivistä jännitettä².

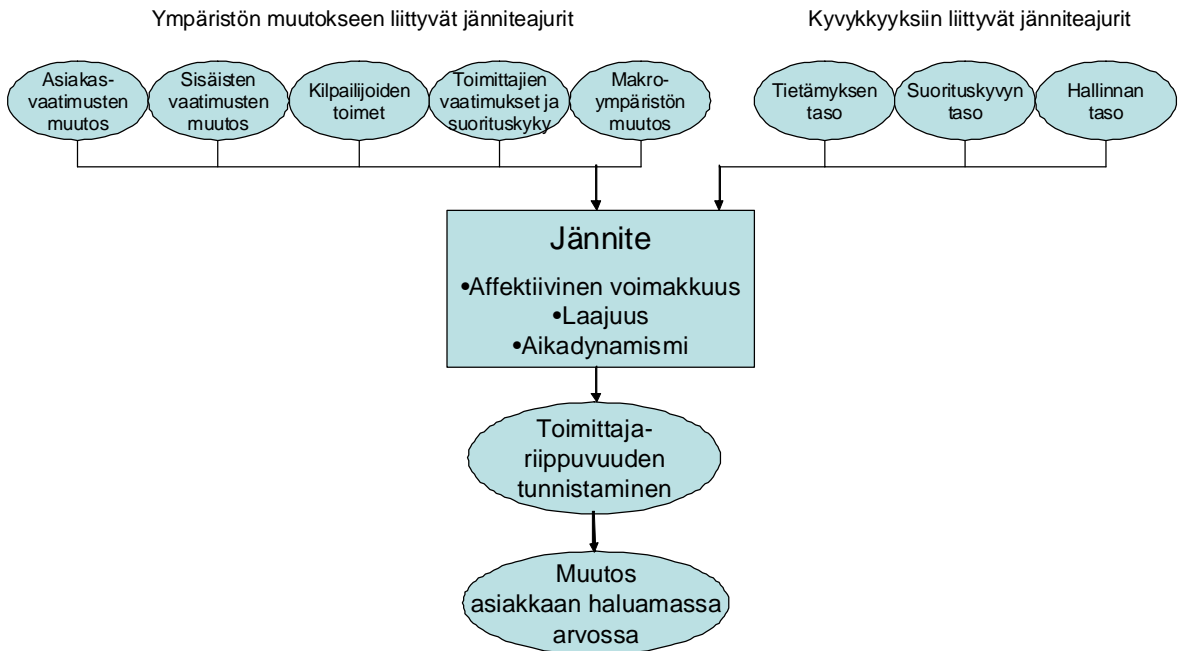
Asiakkaan haluaman arvon muutoksen alullepanevia voimia kuvaa erityisesti Flintin ja Woodruffin (2001) aineistopohjaisella menetelmällä luoma malli asi-

² Affekti tarkoittaa mielenliikutusta tai tunnekuohua, kun taas emotio tarkoittaa tunnetta tai tunnetilaa.

akkaan haluaman arvon muutoksesta yritysmarkkinoilla. Tämä malli on esitetty kuvassa 6. Asiakkaan haluaman arvon muutoksen keskeisenä lähteenä on asiakkaan kokema jännite, joka on seurausta ympäristön muutoksesta. Ympäristön muutos voi liittyä esimerkiksi omien asiakkaiden vaatimuksiin, oman organisaation sisäisiin vaatimuksiin, kilpailijoiden toimiin, toimittajien vaatimuksiin ja suoritustasoon tai makroympäristön muutoksiin, kuten esimerkiksi lainsäädäntöön tai talouden sykleihin. Toisaalta jännitettä aiheuttavat omalle tietämyksen tasolle, suorituskyvylle ja hallinnan kyvylle muuttuvassa dynaamisessa ympäristössä asetetut vaatimukset. Jännite on tunneperäistä ja sitä voidaan kuvata affektiivisella voimakkuudella, sillä, kuinka laajaa joukkoa se koskee (esim. yksilö, tiimi, organisaatio, yhteiskunta), sekä sen aikadynamismilla. Kun tunnetason jännite kasvaa riittävän voimakkaaksi, asiakas pyrkii helpottamaan sitä. Asiakkaan toimittajiltaan haluama arvo muuttuu, kun asiakas huomaa voivansa helpottaa jännitettä toimittajiensa kautta.

Kun toimittaja pystyy todella auttamaan asiakastaan merkittävässä asiassa, asiakas on myös valmis maksamaan siitä. Toisaalta case-tutkimuksemme perusteella tilanteissa, joissa asiakas kokee voimakkaita paineita voi, käydä myös heikommin. Toimittajan kannalta on ikävää, että joskus asiakas katsoo jännitteen ratkeavan helpoiten, kun toimittajasta luovutaan tai se korvataan toisella.

2. Asiakasarvosta ostopäätökseen



Kuva 6. Flintin ja Woodruffin (2001) malli asiakkaan haluaman arvon muutoksesta.

Yllä kuvattu Flintin ja Woodruffin malli selittää työntävää voimaa, joka saa asiakkaan luopumaan konservatiivisuudestaan, ottamaan muutokseen liittyviä riskejä ja käyttämään resurssejaan. Seikka, joka aiheuttaa asiakkaalle voimakkaan affektiivisen jännitteen, ylittää asiakkaan huomion kynnyksen.

Yritysten voidaan katsoa etsivän uusia toimintatapoja ratkaistakseen ongelmiin ja helpottaakseen niihin liittyvää negatiivista jännitettä, mutta toisaalta monet organisaatiot etsivät aktiivisesti uutta myös silloin, kun niiden yllä ei leiju välitöntä uhkaa. Tietty väljyys resursseissa ja turvallisuuden tunne voidaan nähdä innovoinnin edellytyksinä ja toisaalta samojen asioiden voidaan nähdä vähentävän kannustimia innovaatioihin. Meiltä onkin kysytty, liittyykö muutosta aikaansaava jännite positiivisiin tunteisiin ja mahdollisuuksiin vai negatiivisiin tunteisiin ja ongelmanratkaisuun. Flintin, Woodruffin ja Gardialin (2002) tutkimuksen osallistajat kuvailivat jännitettä esimerkiksi sanoilla ”paniikki”, ”kipu” ja ”kiireellisyys-tunne”. Tällaisten negatiivisten asioiden lisäksi omassa tutkimuksessamme on noussut esiin myös positiivinen innostus, joka näyttäisi liittyvän muutokseen ja motivaatioon. Positiivisen psykologian tutkimusten mukaan näyttäisi kuitenkin siltä, että positiiviset tunteet eivät normaalisti toimi samanlaisina työntävinä ajureina muutokselle kuin negatiiviset tunteet, vaan

niiden vaikutus on toisentyypinen. Vaikka positiiviset tunteet eivät työnnä välittömään ja tietyn suuntaiseen reaktioon, niillä on Fredricksonin (1998, 2001, 2003a, 2003b) mukaan erittäin suuri merkitys muutokselle erityisesti sitä kautta, että ne kannustavat toimimaan ja lisäävät onnistumista sekä yksilötasolla että organisaatioissa. Siinä missä negatiiviset tunteet näyttäisivät rajaavan huomiota suppeaan toimintavaihtoehtojen joukkoon, positiivisilla tunteilla näyttäisi olevan kyky laajentaa mieleen tulevien ajatus- ja toimintavaihtoehtojen valikoimaa ja saada aikaan muutoksia kognitiivisessa toiminnassa (ibid). Voidaankin ajatella, ettei yritysten henkilökunta koe muutostilanteissa pelkästään positiivisia tai negatiivisia tunteita, vaan monia erilaisia tunteita, jotka vaikuttavat muutokseen eri tavoin.

Esimerkki emootioiden vaikutuksesta palveluun siirtymiseen on eräässä haastattelussa esiin tullut tilanne, jossa asiakas oli aiemmin käyttänyt toimittajia, jotka olivat puhtaita maahantuojia eivätkä asiakkaan mielestä tuoneet itse tuotteeseen lisää arvoa. Asiakas oli selvästi ärsyyntynyt tällaisesta toiminnasta ja koki näiden toimittajien rahastavan tyhjästä eli rosvoavan. Ärsyyntyminen ja harmistuminen toimi työntävänä voimana. Kun asiakas keskusteli toisen, maahantuojien toimintaan yhtä harmistuneen yrityksen kanssa, tämä kiinnostui uudesta liiketoimintamahdollisuudesta ja ryhtyi itse maahantuojaksi tarjoten samalla ensimmäisen asiakkaan arvostamia palveluita. Tämä yritys näki tilanteessa merkittävän positiivisen mahdollisuuden ja pystyi laajentamaan palvelutoimintaa alkuperäisestä asiakkaasta myös muihin asiakkaisiin ja yhä uusiin palveluihin. Nykyään yrityksen toiminta on huomattavan laajaa.

Monesti palveluliiketoimintaan siirtymisessä on kyse myös ongelmallisten toimintojen ulkoistamisesta. Ongelma voi olla yksinkertaisesti vaikka sopivan osaamisen puute, mutta ongelma voi olla myös henkilösuhteissa. Jos vaikka johdon ja henkilöstön välit ovat tulehtuneet, johdosta voi tuntua helpommalta ulkoistaa toiminto kuin kohdata ongelma ja ratkaista se itse. Tämä on palveluntarjoajalle mahdollisuus, mutta molempien osapuolten tulee ymmärtää, että ongelmallisen toiminnon haltuunotto ja tilanteen korjaaminen on vielä haasteellisempää kuin hyvin toimivan toiminnon siirtäminen.

Heath ja Heath (2010) kirjoittavat muutoksen aikaansaamisesta erityisesti tilanteissa, joissa muutosta ei voida pakottaa. Halu siirtyä asiakassuhteessa palveluliiketoimintaan voidaan nähdä juuri tällaisena tilanteena, jossa toimittaja ei voi pakottaa asiakastaan. Kirjoittajien mukaan ihmiset tarkastelevat asioita toisalta rationaalisesti ja toisaalta emotionaalisesti. He selittävät tätä lainaamalla alun perin Haidtin (2006) käyttämää metaforaa ihmisestä, joka ratsastaa norsulla.

2. Asiakasarvosta ostopäätökseen

Ratsastaja kuvaa rationaalista suhtautumista muutokseen ja norsu emotionaalista suhtautumista muutokseen. Mikäli ratsastaja ja norsu ovat asioista eri mieltä, norsu voittaa aina. Palveluliiketoimintaan siirryttäessä palvelun hyödyn rationaalinen perustelu on tärkeää. Saadakseen muutoksen aikaan toimittajan kannattaa kuitenkin kiinnittää huomiota myös siihen, miten asiakas kokee palveluun siirtymisen tunnetasolla.

Jos ajatellaan asiakkaiden olevan yleiseltä luonteeltaan konservatiivisia ja että välillä heidän halunsa joiltain osin kuitenkin muuttuu, silloin ostokäyttäytyminen on seurausta kuljetusta polusta. Kuljetusta polusta seuraava ostokäyttäytyminen voi olla hyvin erilainen siihen verrattuna, että asiakas tekisi ostopäätöksensä puhtaalta pöydältä historiasta riippumatta.

2.2 Palvelun arvottaminen ja hinta

Asiakkaan ostopäätös on aina riippuvainen myös hinnasta ja asiakkaan maksukyvyistä tai -halusta. Teollisuuden palveluiden kehittäjien joukossa on merkittävää kiinnostusta erityisesti arvoperusteiseen hinnoitteluun, ja se nähdään usein houkuttelevampana kuin kustannusperusteinen tai kilpailuperusteinen hinnoittelu. Kustannusperusteinen hinnoittelu lähtee siitä, että palvelun tuottaminen aiheuttaa tiettyjä kustannuksia, ja kun näihin kustannuksiin lisätään kate, saadaan palvelun hinta. Kilpailuperusteinen hinnoittelu lähtee siitä, että kilpailijat tarjoavat vastaavan tyyppistä palvelua tietyllä hinnalla ja oman palvelun paremmat ominaisuudet nostavat hintaa kilpailijoiden asettamasta tasosta ja vastaavasti huonommat ominaisuudet laskevat hintaa tuosta tasosta. Arvoperusteinen hinnoittelu lähtee siitä, että palvelulla on asiakkaalle jokin arvo. Kun hinta asetetaan tuota arvoa alemmas, asiakas hyötyy kaupasta arvon ja hinnan erotuksen verran.

Monet yritykset näkevät arvoperusteisen hinnoittelun houkuttelevana siitä syystä, että arvoperusteisella hinnoittelulla hintaa uskotaan voitavan nostaa ylemmäs, jolloin katteet jäävät suuremmiksi. Keinotekoinen hinnoittelukikkailu ei kuitenkaan onnistu noin vain. Arvoperusteinen hinnoittelu soveltuu lähinnä aitoihin win-win-tilanteisiin, joissa yhteisen arvon määrä kasvaa niin paljon, että siitä riittää reilusti jaettavaa molemmille osapuolille. Se soveltuu heikommin nollasummapeleihin, jossa yhteisen arvon määrä ei kasva.

Arvoperusteisen hinnoittelun suurimpana ongelmana nähdään yleensä arvon määrittäminen ja todistaminen ja toisena suurena haasteena asiakkaan ja toimittajan välisestä hyödynjaosta sopiminen. Asiakas ei halua toimittajan hyötyvän

liikaa. Vaikka palvelun arvo asiakkaalle olisi kuinka suuri tahansa, asiakkaalla on oma käsitys siitä, mikä on reilua ja mikä epäreilua. Hinnoittelun epäreiluksi kokeva asiakas ei ole tyytyväinen asiakas, vaikka hän hyötyisi kaupasta taloudellisesti.

Ihmisten käytös hinnan suhteen ei muutenkaan ole yksinkertaista, niin että matalampi hinta olisi aina selvästi parempi kuin korkeampi hinta. Tiedetään muun muassa, että liian matala hinta saa ostajan helposti epäilemään laatua. Korkeassa hinnassa nähdään usein statusarvoa, ja raamituksella ja ankkuroinnilla voidaan vaikuttaa siihen, miten asiakas kokee hinnan ja kuinka helposti hän valitsee tietyn hintaisen tuotteen. Moni markkinoija sanookin, että hinta on tunne. Yritysmarkkinoilla toimivat ratkaisumyyjät usein kysyvät itseltään, kuinka suuri on asiakkaan kipu. Laastari eli ratkaisun laajuus ja hinta valitaan asiakkaan kivun mukaan. Toimittajan on siis syytä arvioida hinnoittelun psykologisia ulottuvuuksia arvon rationaalisen todistamisen lisäksi.

2.2.1 Arvo toteutuu palvelukokonaisuuden vastatessa asiakkaan tavoitteisiin

Palvelun arvo syntyy palvelua käytettäessä, mutta toisaalta se perustuu palvelun ominaisuuksiin. Toimittaja joutuu siis sovittamaan palvelun ominaisuudet aiottuun käyttötilanteeseen. Kaikkia käyttötilanteen yksityiskohtia ei yleensä ole mahdollista hallita. Käytössä toteutuva arvo onkin usein jotain muuta kuin mitä asiakas odotti. Asiakas joutuu ostotilanteessa luottamaan siihen, että palvelun arvo tulee toteutumaan käytössä. Ostokäyttäytyminen on seurausta pikemminkin tuosta luottamuksesta, kuin siitä, miten arvo lopulta käytössä realisoituu. Palvelusuhteen alussa referensseillä on suuri merkitys luottamuksen syntymiselle. Palvelusuhteen jatkuessa asiakkaan oma palvelukokemus vaikuttaa yhä voimakkaammin odotuksiin ja luottamukseen arvon toteutumiseen jatkossa.

Hyvin usein teollisuuden palvelu liittyy olennaisesti johonkin tuotteeseen tai investointihyödykkeeseen. Palvelukokemus ei perustu yksin palveluun eikä yksin tuotteeseen, vaan näihin molempiin. Lisäksi palvelukokemus perustuu toimittajan ja asiakkaan väliseen suhteeseen ja siihen ympäristöön, jossa palvelu koetaan. Asiakas on vuorovaikutuksessa, jonka osasia ovat niin tuote, palvelu, toimintaympäristö kuin suhde toimittajan kanssa. Nämä yhdessä luovat asiakkaan palvelukokemuksen ja arvon asiakkaalle. Eri asiakkaat myös korostavat eri tekijöitä riippuen niistä tavoitteista, joita asiakas palvelun käytölle asettaa. Esimerkiksi Arantolan ja Simosen (2009) mukaan jotkut yritysasiakkaat kokevat

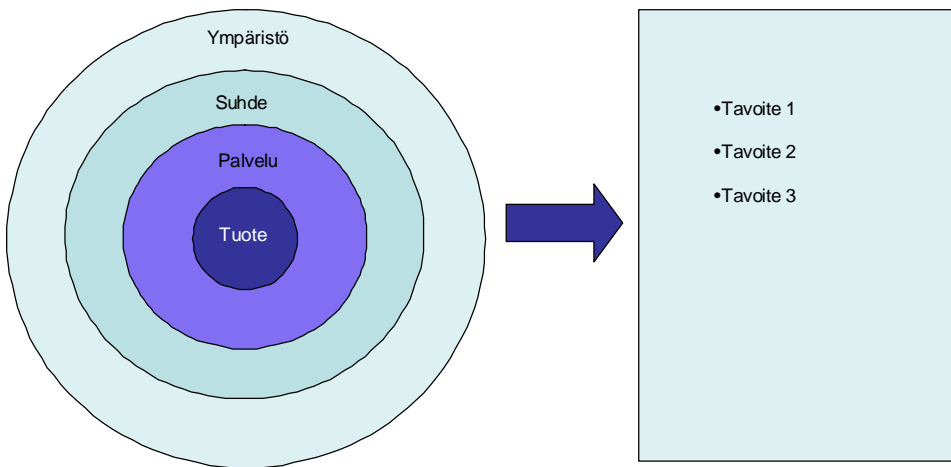
2. Asiakasarvosta ostopäätökseen

saavansa enemmän arvoa henkilökohtaisista kontakteista kuin palvelusopimuksen rahallisesta hyödystä.

Kuluttajamaailmassa esimerkki arvon kontekstisidonnaisuudesta ja arvon eri tekijöiden liittymisestä yhteen voi olla kahvilakokemus. Palvelukokemuksen keskiössä on kahviuoma, sen maku, tuoksu ja virkistävät ominaisuudet. Siihen liittyy palvelu, kuinka kahvin ostaminen ja tarjoilu tapahtuu. Lisäksi kokemukseen vaikuttaa ympäristö, kahvilamiljöö ja muu kahvilassa asioiva asiakaskunta. Palvelukokemus MacDonaldsilla ei ole sama kuin Kaivopuiston kahvilassa. MacDonaldsilla kahvilla käydessään asiakas voi tavoitella helppoutta ja vaivatonta kofeiinin saamisessa, kun taas Kaivopuiston kahvilassa asiakas voi tavoitella seurustelun ilmapiiriä.

Yrityspalveluissa palvelukokemuksen keskiössä voi olla vaikka työstökone ja sen tuottama laatu. Siihen voi liittyä etävalvontadiagnostiikka ja ennakoiva huolto, jonka ansiosta kone on hyvin luotettava. Lisäksi asiakkaan henkilöstö voi kokea suurta ylpeyttä koneestaan ja arvostaa suhdetta konevalmistajan kanssa, joka auttaa henkilöstöä ylläpitämään ammatillista pätevyyttään.

Tuotteen, palvelun, toimintaympäristön ja toimittajasuhteen kokonaisuutta voidaan kuvata sisäkkäisillä kehillä, kuten kuvassa 7. Asiakkaan kannalta olennaista on, miten kokonaisuus vastaa sen tavoitteisiin, jotka voidaan kirjata kuvan laatikkoon. Palvelukokemus ja palvelun arvo syntyvät siitä, miten palvelukokonaisuus ja kokemus vastaavat asiakkaan tavoitteita. Jos tavoitteet laatikossa muuttuvat mutta kehillä kuvattu palvelukokonaisuus pysyy samana, arvo asiakkaalle muuttuu. Arvo on siis riippuvainen niistä asiakkaan tavoitteista, joihin asiakas palvelun käytöllä pyrkii. Varsinaisten tavoitteiden sijaan nämä voivat olla myös haluja, tarpeita tai asiakkaan haluamaa arvoa.



Kuva 7. Tuotteen, palvelun, toimintaympäristön ja toimittajasuhteen muodostaman kokonaiskokemuksen pitäisi vastata asiakkaan tavoitteisiin.

Kokemus teollisuuden palvelusta muodostuu ennen kaikkea asiakkaan arkisessa työssä. Aina toimittaja ei arvaa ennalta, millaisia käyttötilanteita asiakkaan arjessa tulee vastaan. Eräässä haastattelussa käsitelimme uutta palvelua, joka oli tarkoitettu asiakkaan pitkän tähtäimen suunnittelun tueksi. Aluksi asiakas käytti palvelua onnistuneesti. Toimittaja ei kuitenkaan ollut ajatellut, että asiakas käytti hyväksi kokemaansa palvelua karkean tason suunnittelun lisäksi myös tarkempaan budjetointiin useampana perättäisenä vuonna. Ajan kuluessa luvut vanhenivat ja budjetointi epäonnistui. Palvelu sai asiakkaan näyttämään huonolta esimiehensä edessä aiheuttaen näin epämiellyttävän palvelukokemuksen. Ymmärrys asiakkaan arjesta ja erilaisista työtehtävistä onkin olennaista hyvän palvelukokemuksen tuottamiseksi.

2.2.2 Mistä asiakas on valmis maksamaan?

Asiakkaan maksaman hinnan maksimina voidaan pitää arvopohjaisen hinnoittelun mukaisesti asiakkaan kokemaa arvoa. Arvo on kuitenkin kontekstisidonnainen ja muodostuu kokonaiskokemuksesta asiakkaan käyttäessä palvelua omien tavoitteidensa saavuttamiseen. Arvokokemusta ei voida kaikilta osiltaan muuttaa suoraan euroiksi, ja se on erilainen eri asiakkaille.

Käytännössä toimittaja pystyy vain harvoin hinnoittelemaan palvelunsa lähelle arvopohjaista maksimia. Tärkeä syy tähän on kilpailu. Vaikka yhdelläkään kilpailijalla ei olisi samanlaista palvelua, asiakas pystyy yleensä täyttämään tavoit-

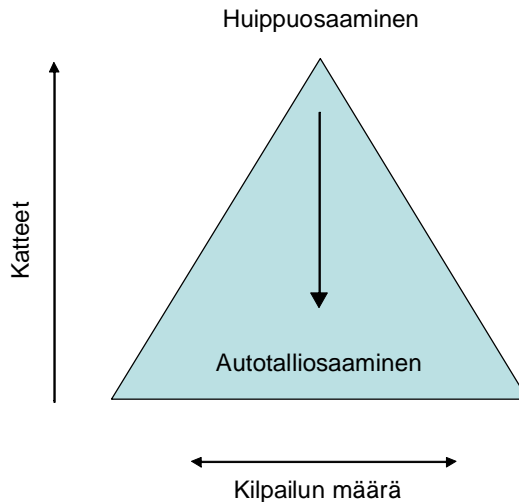
2. Asiakasarvosta ostopäätökseen

teensa useammalla vaihtoehtoisella tavalla. Olennainen vaihtoehto on myös se, että asiakas toteuttaa palvelun itse. Niinpä toimittaja on käytännössä aina jonkinlaisessa kilpailutilanteessa.

Palveluita voidaan luonnehtia niiden strategisuuden kannalta: kuinka tärkeitä tai merkittäviä ne asiakkaalle ovat. Tässä on kyse siitä, kuinka tärkeitä asiakkaalle ovat ne tavoitteet tai kuinka voimakkaita ne halut tai tarpeet, joihin asiakas pyrkii palvelun käytöllä vastaamaan. Toisaalta palveluita voidaan luonnehtia kilpailutilanteen kannalta: miten paljon asiakkaalla on valinnanvaraa, kuinka paljon se pystyy kilpailuttamaan eri palveluita tai palveluntuottajia keskenään.

Mikäli palvelun strategisuus asiakkaalle on suhteellisen vähäinen mutta palvelu onnistuu kuitenkin ylittämään asiakkaan kiinnostuksen kynnyksen, hintatekijöillä näyttäisi usein olevan suhteellisen voimakas merkitys. Jos siis palvelu ei ole asiakkaalle erityisen tärkeä, toimittaja joutuu yleensä tyytymään melko pienen katteeseen. Asiakas voi painaa hintaa alas pienentämällä laatuvaatimuksia tai jättää palvelun kokonaan hankkimatta.

Jos palvelu on asiakkaalle tärkeä ja samalla asiakkaalla on vähän valinnanvaraa, toimittaja saa merkittävää hinnoitteluvalltaa ja voi nostaa katteitaan. Tällainen tilanne kuitenkin houkuttelee markkinoille lisää toimittajia, ja vähitellen asiakkaan valinnanvara kasvaa. Tämä lisää kilpailua ja pudottaa hintaa. Tämä voidaan esittää kuvan 8 tavoin pyramidina. Pyramidin huipulla toimittajalla on merkittävää kapea-alaista erikoisosaamista ja se pystyy pitämään katteet korkeina. Vähitellen osaaminen kuitenkin leviää muihin yrityksiin (tai ne kehittävät uusia korvaavia palveluita), ja entisestä erikoisosaamisesta tulee pyramidin pohjan yleisosaamista, josta voidaan kerätä vain matalia katteita.



Kuva 8. Kilpailun lisääntyessä huippuosaaminen valuu matalan tason osaamiseksi ja samalla katteet putoavat.

Liiketoiminta pyramidin huipulla, keskellä ja pohjalla on eri tyyppistä. Moni palvelutarjoaja haluaa toimia ainoastaan pyramidin huipulla kehittäen jatkuvasti uutta osaamista korvaamaan osaamisen valumista alaspäin. Tällainen toiminta ei ole täysin riskitöntä, sillä osallistuminen asiakkaan päivittäisiin rutiinipalveluihin voi olla olennaista asiakkaan kokonaistilanteen ymmärtämisen ja myös ylemmän tason palveluiden kehittämisen ja myynnin kannalta. Pyramidin pohjalla on mahdollista kehittää erityisosaamista ja sellaista kustannustehokkuutta, joka voi muodostaa merkittävän uhan pyramidin huipulla toimiville yrityksille. Monet asiakkaat myös edellyttävät kokonaispalveluita, joissa toimittajan pitää muodostaa kokonaisuus, joka sisältää sekä kapea-alaisia erikoisosaamisen komponentteja että halvempia yleisosaamisen komponentteja. Ollakseen kilpailukykyinen tällaisissa palveluissa toimittajan tulee pystyä toimimaan joustavasti pyramidin eri osissa. Moni yritys, joka pyrkii toimimaan pyramidin huipulla, haluaisi toimia asiakkaan päähankkijana ostaen asiakkaalle matalamman tason osaamista halvemmilta alihankkijoilta. Tällöinkin on olennaista pystyä tarjoamaan asiakkaalle sellaista hankintapalvelua, jonka asiakas itse kokee arvokkaaksi. Kaikki asiakkaat eivät halua luovuttaa valtaa ylimääräiselle hankintaportaalle tai eivät näe sitä kokonaisedullisena ratkaisuna.

2.2.3 Suhdanteet vaikuttavat

Tutkimuksemme ajoittui sattumalta yllättävän mielenkiintoisesti. Aloittaessamme C-Understanding-hanketta taloustilanne oli erinomainen ja monien suomalaisten teollisuusyritysten haasteena oli kyky vastata suureen kysyntään ja kasvava kysynnän mukana. Tutkimushankkeen aikana maailmantalous kääntyi laskuun, yrityksillä oli suuria vaikeuksia ja niiden ostokäyttäytyminen muuttui radikaalisti. Kuitenkin monien yritysten liiketoiminta oli myös laman aikana erittäin hyvin kannattavaa. Myös kannattavien yritysten ostokäyttäytyminen muuttui, sillä varovaisuus tarttui niihinkin.

Haastatteluissamme tuli toistuvasti esiin kassan hallinnan merkitys lamatilanteessa. Hyvin monissa asiakasyrityksissä oltiin tarkoituksellisesti valmiita tinkimään pitkän ja keskipitkän aikavälin kannattavuudesta kassan suojelemiseksi lyhyellä tähtäimellä. Tämän takia kaikkea, selvästi tarpeellistakin kulutusta pyrittiin siirtämään eteenpäin. Päätöksenteko hyvin pienissäkin kustannuksissa nostettiin korkealle ylös organisaation hierarkiassa. Yksilöt kokivat vaikutusmahdollisuutensa ja liikkumarajansa yrityksen rahankäytön suhteen huomattavan vähäiseksi. Tietyillä alueilla asiakkaiden oli välillä erittäin vaikea saada markkinoilta investointirahaa tarpeelliseksi katsomiinsa kohteisiin tai markkinoiden vaatima korkotaso oli huomattavan korkea. Siksi toteutuneissa palveluissa korostuivat sijoitusten erittäin nopea tai välitön takaisinmaksu ja huomattavan korkeat tuottoasteet asiakkaalle.

Asiakkaat karsivat menoja tyytymällä esimerkiksi alempaan varustelu- tai palvelutasoon. Pyrittäessä menojen lykkäämiseen kiinnostus huolto- ja modernisointipalveluihin kasvoi suhteessa vaihtoehtoiseen uuden laitteiston hankkimiseen. Vastaavasti asiakkaat halusivat monesti siirtyä ennakoivasta huollosta vikojen korjaamiseen. Asiakkaat katsoivat, että prosessihäiriöt ja hidas ja tehoton tuotanto olivat hyväksyttäviä tilanteessa, jossa kysyntä heidän omille tuotteilleen oli matalaa. Asiakkaiden oman kysynnän laskiessa heillä oli vähemmän tarvetta palveluille ja muille hankinnoille, ja myös koneiden kuluminen oli vähäisempää. Töiden puutteessa asiakkaat pyrkivät tekemään paljon oman henkilöstön voimin sen sijaan, että töitä olisi annettu alihankkijoille. Luppoaikaa käytettiin myös koneiden huoltamiseen.

Monet laitetoimittajat huomasivat, että laitetilauksen pudotessa jyrkästi elinkaari- ja jälkimarkkinointi olivat robustimpia laman vaikutuksille, ja niiden tilaukset putosivat vähemmän.

Ostajille laskusuhdanne oli mahdollisuus löytää uusia toimittajia ja palveluita sekä laskea hintoja. Monet toimittajat, jotka oli aiemmin koettu jopa välinpitämättömiksi, olivat yllättäen kiinnostuneita pienemmistäkin asiakkaista ja valmiita kuuntelemaan ja kehittämään palveluita. Samalla ostajat epäröivät kuitenkin miettien, olisivatko nämä toimittajat enää kiinnostuneita heistä nousun alkaessa. Asiakasyritykset näkivät myös olevansa nousun alkaessa edelleen riippuvaisia aiemmista toimittajistaan, ja siksi ne mielsivät toimittajiensa pärjäämisen laman yli itselleen tärkeäksi asiaksi.

2.3 Ostopäätöksen saaminen

2.3.1 Ostamisen helpottaminen

Asiakkaalle on yleensä luontevaa toimia konservatiivisesti. Asiakkaat ostavat mielellään hyviksi kokemiaan palveluita hyviksi kokemiltaan tutuilta toimittajilta. Siksi vanhojen asiakkaiden pitämiseen tulee aina kiinnittää paljon huomiota.

Välillä asiakkaiden tarve kuitenkin muuttuu. Tuossa muutoksessa vahvoilla ovat ne toimittajat, jotka pystyvät lievittämään asiakkaan kokemaa negatiivista jännitettä ja luomaan positiivista jännitettä, kuten on kuvattu kappaleessa 2.1.4. Jollei jännitettä ole, asiakas saattaa hyvinkin haluta jatkaa toimintaansa vanhaan tapaan eikä nähdä vaihua ja ottaa uuteen palveluun liittyvää riskiä. Helpottaakseen ostamista toimittajan kannattaa auttaa asiakasta pienentämään riskejään. Itse palvelu voi perustua asiakkaan liiketoiminnan riskien vähentämiseen, mutta on myös tarpeellista minimoida asiakkaan palvelun käyttöön siirtymisestä kokemaa riskiä. Palvelutuottajan kannattaa huomioida erityisesti tunnetekijöiden vaikutus asiakkaan ostopäätökseen.

Palvelun tulee sopia asiakkaan ajatukseen omasta ydinliiketoiminnastaan. Toimittaja ei voi määrittää asiakkaan liiketoimintaa tämän puolesta. Erityisesti asiakkaat eivät pidä siitä, mikäli toimittaja pyrkii ottamaan haltuunsa osia asiakkaan ydintoiminnasta. Joskus toimittaja ei edes huomaa yrittäneensä astua asiakkaan tontille, sillä kaikki asiakkaat eivät julista avoimesti strategiaansa ydinliiketoiminnan osalta.

Asiakkaan huomio herää, kun toimittaja pystyy esittämään sellaisia etuja, jotka asiakas itse kokee olennaisiksi. Siksi toimittajan tulee jatkuvasti pyrkiä ymmärtämään asiakkaan kokonaistilannetta ja asiakkaan näkökulmaa. Asiakkaalle olennaisen palvelun luominen voi edellyttää toimittajalta uuden osaamisen kehittämistä tai verkottumista kumppaneiden kanssa.

2. Asiakasarvosta ostopäätökseen

Palvelun ostamista voidaan helpottaa rakentamalla asiakkaan luottamusta palveluun ja palvelun toimittajaan sekä kehittämällä asiakkaan ja toimittajan välistä suhdetta. Lisäksi ostamisen helppoudelle on olennaista että asiakas on tietoinen palvelun olemassaolosta ja tarvittaessa löytää sen vaivattomasti. Siksi toimittajien on tärkeä kertoa asiakkaille palvelumahdollisuuksistaan myös silloin, kun välitöntä kauppaa ei ole näköpiirissä. Asiakkaalla ei ehkä juuri nyt ole tarvetta tietylle palvelulle, mutta myöhemmin, ympäristön muuttuessa, asiakas kääntyy sellaisen luotetun toimittajan puoleen, jonka tietää pystyvän tarjoamaan tarvittavaa palvelua.

2.3.2 Ostopäätösroolien huomioiminen

Monesti myyjiä kehoitetaan etsimään päätöksentekijä ja keskittymään tähän henkilöön. Yhden yksittäisen päätöksentekijän löytäminen yrityksistä vähänkään merkityksellisemmissä kysymyksissä alkaa käydä vaikeaksi, sillä heitä ei enää ole. Asiakasyrityksellä ei ole vain yhtä yhtenäistä tahtoa, vaan yrityksessä on paljon eri rooleissa toimivia ihmisiä, joiden näkemys ja halut eroavat toisistaan. Käyttäjä, ostaja ja maksaja voivat olla täysin eri tahoja. Nämä ihmiset etsivät yleensä enemmän tai vähemmän yhdessä yritykselle soveltuvan ratkaisun. Toimittajalle on suureksi avuksi löytää asiakasyrityksestä henkilö, joka on valmis edistämään asiaa, ja neuvomaan, kuinka yrityksen päätöksentekoprosessi toimii ja millaisia asioita prosessissa painotetaan.

Monet toimittajat haluaisivat kiertää asiakkaan osto-organisaation ja tarjota palveluita suoraan niiden käyttäjille. Asiakasyritykset ovat hyvin erilaisia: toisissa käyttäjillä on suuri valta palveluiden valinnassa ja toisissa osto-organisaation rooli korostuu. Asiakasyrityksen olennaisen päättäjätahon kiertäminen ei kuitenkaan ole mikään helppo vaihtoehto. Onnistuakseen se tarvitsee erittäin vahvan tuen vielä tärkeämmältä päättäjätaholta, kuten yrityksen ylimmältä johdolta. Onnistuessaankin se voi aiheuttaa negatiivisen reaktion siinä henkilössä, joka on kierretty. Olennaisen päättäjätahon kiertämisen sijaan palvelutuottaja voi pyrkiä ymmärtämään asiakkaan palvelukokemusta eri asiakasroolien näkökulmasta ja kehittämään sellaisia palveluita, jotka vastaavat asiakkaan kokonaistarpeeseen. Palvelutoimittajan tulee ymmärtää ketkä ovat olennaisia toimijoita asiakkaan liiketoimintaympäristössä, mikä on heidän roolinsa ja vaikutusvaltansa palvelun ostamiseen liittyen ja kuinka he kokevat palvelun rationaalisella ja emotionaalisella tasolla.

Palvelutuottajan on hyvä ymmärtää, että virallinen auktoriteettiasema, kuten johtajan status, ei merkitse sitä, että kyseinen henkilö voisi tai haluaisi yksin päättää palvelusta. Usein yllättävillä tahoilla on merkittävää vaikutusvaltaa yrityksessä esimerkiksi verkostosuhteidensa kautta. Käytännössä johtajat eivät yleensä pysty noin vain määräämään organisaatioitaan, vaan he joutuvat ottamaan huomioon eri työntekijäryhmien näkemykset. Palvelupäätös, jota jokin osa henkilöstöstä ei hyväksy, voi johtaa esimerkiksi lakkoon tai muihin ongelmiin. Siksi palveluita ei tulisi kehittää pelkästään asiakkaan johdon näkökulmaan sopiviksi, vaan laajempi asiakasymmärrys on tarpeen.

Joskus ostopäätös tuntuu olevan täysin ostajan vallassa. Tämä tilanne tuskin on yksin ostajan luoma, vaan yrityksessä muualla (johto ja käyttäjät) on päädytty siihen tai vähintään hyväksytty tilanne, että ostaja tekee tietyn tyyppiset päätökset, sovittujen kriteerien mukaisesti. Voimakas osto-organisaatio on tietynlainen strateginen päätös.

2.3.3 Vuorovaikutus

Palvelusuhteessa olennaista on toimittajan ja asiakkaan välinen vuorovaikutus. Asiakkaan halu ei synny eristyksissä vaan vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa. Toimittaja voi pyrkiä kumppaniksi, joka on mukana asiakkaan muutosprosesseissa. Tällöin toimittaja pystyy paremmin ennakoimaan asiakkaan tarpeita. Samalla asiakas oppii ymmärtämään, mitä toimittaja voi tarjota, ja toimittajan puoleen kääntyminen helpottuu.

Vuorovaikutus ei merkitse sitä, että toimittaja myy palvelunsa työntämällä sitä asiakkaalle. Vuorovaikutus merkitsee sitä, että asiakas ja toimittaja löytävät yhteisen tavoitteensa ja työskentelevät yhdessä sen kehittämiseksi. Yhdessä suunniteltu palvelu on myös asiakkaalle helpompi ostaa.

Kaikki asiakkaat eivät kuitenkaan halua osallistua yhteiskehittämiseen toimittajiensa kanssa. Monet kokevat, että toimittajan palvelukehitys ei kuulu heidän työhönsä, vaan se on ylimääräinen taakka, josta hyötyy lähinnä toimittaja. Yhteiskehittäminen on mahdollista silloin, kun asiakas näkee kehitystyöhön osallistumisen arvokkaana suoraan itselleen. Henkilösuhteilla ja yhteistyön miellyttävyydellä on tässä suuri merkitys, mutta yleensä asiakas odottaa myös konkreettimpaa hyötyä. Myös yhteiskehittäminen on nähtävä asiakkaalle tarjottavana palveluna, jonka tulee tuottaa asiakkaalle arvoa.

3. Liiketoimintamallin muutos palveluihin siirryttäessä

Ajan myötä asiakkaiden halu ja tarpeet muuttuvat. Tällöin vanhat liiketoimintamallit menettävät voimaansa. Palveluliiketoimintaan siirtymisessä onkin pitkälti kyse liiketoimintamallien muutoksesta. Liiketoimintamallin tulee pystyä vastaamaan asiakkaan tarpeeseen, mutta samalla sen tulee varmistaa oman liiketoiminnan kannattavuus.

3.1 Liiketoimintamalli teollisuuden palveluissa

Jokaisen onnistuneen bisneksen perustana on onnistunut liiketoimintamalli. Malli voi olla huolellisesti suunniteltu, toteutettu ja dokumentoitu, mutta se saattaa myös olla implisiittinen, aikojen kuluessa muotoutunut toimintamalli. Liiketoimintamallille ei ole olemassa yhtä yhteistä ja hyväksyttyä määritelmää, mutta tavallisesti se sisältää kuvauksen siitä, mitä asiakkaalle tarjotaan ja miten yritys itse sillä ansaitsee. Iso osa liiketoimintamallien tutkimuksesta käsittelee e-bisneksen toimintamalleja, sillä globalisaatio ja teknologian, erityisesti ICT-teknologian, kehitys on mahdollistanut täysin uudenlaisten mallien esiinmarssin. Liiketoimintamallilla on lukuisia tehtäviä, esimerkiksi Chesbrough'n (2003) mukaan sen tulee ilmaista asiakaslupaus, tunnistaa tavoiteltu asiakassegmentti, kuvata yrityksen arvoketjun rakenne ja asema arvoverkostossa sekä määrittellä arvonluonnin mekanismit ja yrityksen kilpailustrategia. Käytännössä se voidaan nähdä melko kaikenkattavana mallina yrityksen toiminnasta. Kyse on tarkkuustasosta; liiketoimintamalli on tarkentava taso toiminta-ajatuksen, joka on lauseen tai parin mittainen tiivistys yrityksen olemassaolon tarkoituksesta, ja yksityiskohtaisen liiketoimintasuunnitelman välissä.

Liiketoimintamallin sisältöön tai toimivuuteen ei yrityksissä useinkaan kiinnitetä huomiota niin kauan, kuin malli toimii käytännössä eikä isompia muutos-

3. Liiketoimintamallin muutos palveluihin siirryttäessä

paineita ole. Myös silloin kun tavoitellaan kasvua ja laajentumista, uudelleen liiketoimintaan voidaan lähteä vanhan pohjalta, miettimättä sitä, mikä muuttuu ja mitä muutoksia pitäisi tehdä aktiivisesti, vaikka joskus jo uudellinen tuote vaatii vanhasta poikkeavan liiketoimintamallin. Monet yritykset hakevat kilpailukykyä ja kannattavuutta pyrkimällä kokonaisvaltaiseen uudistumiseen, kuten C-Understanding-hankkeen fokuksessa ollut siirtymä tuote- ja teknologiaperusteisesta liiketoiminnasta palveluliiketoimintaan.

Muutospyrkimysten tulokset eivät välttämättä täytä odotuksia. Yksi syy on siinä, että palveluliiketoimintaan siirtyminen vaatii myös liiketoimintamallin tarkastelua ja muutosta. Esimerkiksi asiakaslupaus voi olla täysin erilainen tuote- ja palveluperusteisessa mallissa jopa silloin, kun sekä tuote, johon palvelu liittyy, että asiakas pysyvät samana. Tyypillinen kompastuskivi on myös se, miten paljon uutta osaamista pitää hankkia tai kehittää. Uusi osaaminen voi olla esimerkiksi myyntiosaamista, sillä palveluiden myyntiprosessi ja myyntiargumentit eroavat tuotemyynnistä. Palvelulähtöinen liiketoiminta voidaan nähdä myös yrityksen uutena ytimenä, ja esim. Vargon ja Luschin (2004) mukaan palvelu, ei tuote, on taloudellisen ja sosiaalisen vaihdannan perusta. Tässä käsitellään kuitenkin yritysten tyypillistä pragmaattista näkökulmaa palveluihin eli palveluita osana yrityksen tarjoomaa.

Teollisuuden palvelut kohdistuvat teollisuuden teknologiaan ja tuotteisiin, ja niiden tarkoituksena on lisätä asiakkaan kokemaa arvoa varmistamalla laitteen optimaalinen käyttö sen elinkaaren aikana. Teollisuuden palvelut kattavat laajan skaalan toimintoja. Yritysten nettisivuja selaamalla saa nopeasti käsityksen valitsemalla kohdan ”palvelut”. Sen alta löytyy asennus ja käyttöönotto, huolto, varaosat, korjaus, modernisointi, elinkaaripalvelut, logistiset palvelut, koulutus, konsultointi jne. Palvelutarjooma on muodostunut yrityksen omaa osaamista hyödyntäen, asiakastarpeen perusteella ja kilpailijoiden toimia seuraamalla. Esimerkiksi työstökoneita ostava asiakas tarvitsee koneen lisäksi kuljetuksen, asennuksen ja käyttöönoton, käyttäjien koulutuksen, koneen ohjelmoinnin ja varmuuden siitä, että huolto, korjaukset ja tarvittavat varaosat saadaan nopeasti. Kun toimittaja ottaa nämä osa-alueet vastuulleen, käytännössä osa asiakkaan riskistä siirtyy tällöin koneen toimittajalle. Jos liiketoimintamallia ei tarkastella säännöllisin väliajoin, voidaan ajautua tilanteeseen, jossa asiakas saa raudan hinnalla kaikki palvelut palveluksina ja toimittajan kate kutistuu niin, että se vaarantaa yrityksen kehitys- ja toimintamahdollisuudet. Kannattava palveluliiketoiminta vaatii liiketoimintamallin uudistamista. Siirtyminen on harvemmin

3. Liiketoimintamallin muutos palveluihin siirryttäessä

kokonaisvaltainen on-off-muutos. Käytännössä yrityksissä on paitsi eri vaiheissa olevia asiakassuhteita myös erilaisia liiketoimintamalleja rinnakkain.

3.2 Liiketoimintamallin uudistaminen

Johnson, Christensen ja Kagermann (2008) ovat esittäneet liiketoimintamallin rungon, joka koostuu neljästä toiseensa liittyvästä elementistä, jotka yhdessä luovat ja tuottavat arvoa (kuva 9). Nämä neljä osa-alueetta ovat arvolupaus asiakkaalle, ansaintalogiikka, avainresurssit ja avainprosessit. Arvolupaus määrittää asiakassegmentin, asiakastarpeen ja yrityksen tarjoaman, jolla tarve tyydytetään. Ansaintalogiikka kuvaa tarjoamaan liittyvän ansaintamallin, kustannusrakenteen, katetuoton ja vaadittavan resurssien kiertonopeuden. Avainresurssit ovat esimerkiksi tarvittava osaaminen ja tieto, ihmiset, teknologia, yhteistyöverkosto, jne. Avainprosessit liittyvät resurssihin, ja niitä ovat prosessit, normit ja säännöt.



Kuva 9. Liiketoimintamallin osa-alueet. (sov. Johnson et al, 2008)

3. Liiketoimintamallin muutos palveluihin siirryttäessä

Liiketoimintamallin uudistamisessa on Johnsonin ja kumppaneiden mukaan kolme vaihetta:

1. Rakennetaan vahva ja selkeä asiakasarvolupaus.
2. Määritellään, miten yritys tyydyttää asiakkaan tarpeen tuottamalla samalla voittoa, eli määritellään mallin kolme muuta osa-aluetta.
3. Verrataan nykyistä ja uutta liiketoimintamallia, jotta nähdään, paljonko ja mitä muutoksia tarvitaan.

Näiden vaiheiden jälkeen onkin sitten jäljellä vain muutosten toteuttaminen. Idea on siis sinänsä yksinkertainen, mutta haastetta on jo siinä, että mallin neljä osa-aluetta ovat sidoksissa ja vaikuttavat toisiinsa. Kärsivällisyys on tässä hyve, sillä toimivan mallin löytäminen vaatii kokeilua, iterointia ja perinteistä yritys- ja erehdys -menetelmää.

Malli on käyttökelpoinen työkalu erityisesti silloin, kun vertaillaan erilaisia liiketoimintamalleja. Sen avulla voidaan nopeasti visualisoida tärkeimmät eroavaisuudet eli suurimmat muutoskohteet. Taulukossa on esimerkki kahden erilaisen liiketoimintamallin vertailusta. Perinteinen työkalujen valmistus ja myynti vaativat kustannustehokasta tuotantoa ja jakelukanavaa. Kun näkökulmaksi otetaan työkalun käyttäjän eli asiakkaan tarve, työkalun omistaminen ei tuo arvoa, vaan se, että oikeat työkalut ovat kunnossa ja käytettävissä, kun niitä tarvitaan. Tähän tarpeeseen on kehitetty Hiltin työkalujen liisauspalvelu ”Tool Fleet Management”. Taulukossa on kuvattu liiketoimintamallien tärkeimmät erot. Jotta asiakas eli urakoitsija sitoutuu pitkäaikaiseen sopimukseen, hänen on nähtävä tuottavuuden lisäys omassa toiminnassaan eli hyöty siitä, että tarvittavat työkalut ovat käytettävissä, kun hän tarvitsee niitä omassa asiakaskohteissaan.

Taulukko. Esimerkki liiketoimintamallien vertailusta (sov. Johnson et al., 2008).

Perinteinen työkaluyritys		Hiltin ”Tool Fleet Management” palvelu
Työkalujen ja lisätarvikkeiden myynti ammattilaisille	Arvolupaus asiakkaalle	Kattavan kaluston liisaus urakoitsijan tuottavuuden parantamiseksi
Matalat katteet Korkea varaston kierto- nopeus	Ansaintalogiikka	Korkeammat katteet, korkea tase, kuukausimaksu (työkalujen huolto, korjaus, korvaus)
Jakelukanavat, tuotanto matalan kustannustason maissa, tuotekehitys	Avainresurssit ja prosessit	Vahva (suora)myynti, sopimusten hallinta, tietojärjestel- mät (varaston ja korjausten hallin- taan), varastointi

3.3 Esimerkkejä tuote- ja palvelukeskeisten liiketoimintamallien eroavaisuuksista

C-Understanding-hankkeessa tutkittiin yhdeksää yritystä, joista jokaisen palveluliiketoimintaa, erityisesti yritysten itsensä määrittelemää strategista palvelua, analysoitiin myös liiketoimintamalli-sapluunan avulla. Neljän elementin kautta vertailtiin tuote- ja teknologiakeskeistä liiketoimintamallia ja palvelukeskeistä liiketoimintamallia. Vertailussa ja yritysten tuloksia yhdistämällä tehdyssä yhteenvedossa löytyi tyypillisiä eroavaisuuksia. Käytännössä tarkastelu kohdistui arvolutapauksen sekä avainresurssien ja -prosessien ympärille, sillä varsinainen ansaintalogiikka on yrityksen sisäistä tietoa. Monet ansaintalogiikkaan liittyvät muutokset ovat niitä syitä, miksi palveluliiketoimintaan hakeudutaan: haetaan pitkäaikaisia sopimuksia ja sitä kautta säännöllisempää tulovirtaa ja ennustettavuutta. Kustannuspuoli muuttuu myös, esimerkiksi liisaustratkaisuissa varastointikulut ja huoltoliiketoiminnassa henkilöstökulut kasvavat.

Vertailusta poimittiin seitsemän eroavaisuutta, jotka otettiin tarkempaan tarkasteluun. Eroavaisuudet on listattu alla ja niitä on havainnollistettu yritysesimerkkien avulla. Esimerkit kuvaavat tiettyjä liiketoimintamallin osa-alueita, ja niiden tavoitteena on konkretisoida sitä, minkä tyypillisiä muutoksia palveluliiketoimintaan siirryttäessä on otettava huomioon.

1) Asiakkaan ydinprosessien ymmärryksen merkitys

Teollisuuden palveluliiketoiminta vaatii usein syvempää asiakkaan ydinprosessien ymmärtämistä, erityisesti tuotantoprosessin yksityiskohtien huomioimista. Palveluiden kohdistuessa tuotantolaitteiden tai laitosten elinkaaripalveluihin tarvitaan tietämystä asiakkaan tuotannosta, jotta voitaisiin tehdä pitävä asiakaslupaus ja myös toteuttaa se kannattavasti.

Outotec Oyj on kansainvälinen mineraaleihin ja metalleihin keskittyvä teknologian kehittäjä ja toimittaja. Palvelupuolella on tunnistettu selkeä asiakastarve: Asiakas olettaa, että yritys, joka on suunnitellut, valmistanut ja toimittanut korkeaa teknologiaa sisältävän mineraalinkäsittelylaitoksen, antaa tukea myös laitoksen elinkaaren aikana, esimerkiksi kun pitää varmistaa, että tarvittavat kulutus- ja varaosat ovat saatavissa huoltoseisokkien aikana. Tähän liittyen asiakas haluaa myös konsultointia huoltoväleistä ja osien kestosta. Outotec tuntee asiakkaansa ja teknologi-

3. Liiketoimintamallin muutos palveluihin siirryttäessä

an, mutta asiakas vastaa tuotannosta. Asiakkaan tuotantoprosessin erityispiirteet, jotka määrittävät huoltovälin, ovat riippuvaisia monesta tekijästä: asiakkaan tavoitteista ja toiminnasta, geologisista ominaisuuksista (esimerkiksi malmien pitoisuudet ja kovuudet). Nämä erityispiirteet ovat hyvinkin laitoskohtaisia. Tämä tarkoittaa sitä, että palveluliiketoiminnassa on selkeä tarve syventää omaa asiakasosaamista tai tehdä yhteistyötä sellaisten toimijoiden kanssa, jotka ovat lähempänä asiakkaan yksityiskohtaista dataa, jota hyödyntämällä voidaan määritellä optimaaliset huoltovälit ja kuluvien osien vaihtovälit.

2) Asiakkaan liiketoimintaprosessien ja tuotteen koko elinkaaren merkitys

Asiakkaan liiketoiminnan tarkoitus on tuottaa arvoa sen omille asiakkaille. Palveluntarjoajan kilpailuasema on vahva, mikäli se pystyy näyttämään tarjoamansa vaikutuksen asiakkaansa liiketoimintaan. Asiakasyrityksen liiketoiminnan ymmärrys tarkoittaa, että hahmottaa ne markkinat, joilla asiakas toimii, ja näiden markkinoiden lainalaisuudet. Palveluliiketoiminnassa korostuvat tuotteen ja tuotannon elinkaaren merkitys ja käsitys asiakkaan tavoitteista koko elinkaaren aikana. Asiakkaan tavoitteita voi olla esimerkiksi nopea uusien tuotteiden tuominen markkinoille ja kustannustehokas tuotanto koko tuotteen elinkaaren ajan. Tuoteperustaisesta liiketoimintamallista palveluihin siirryttäessä on mietittävä yhä pidemmälle, mitä palveluita tarjotaan elinkaaren eri vaiheissa: suunnittelusta, prototypoinnista, tuotannollistamisesta ja massatuotannosta aina tuotteen lopettamiseen asti.

Trafomic Oy suunnittelee ja valmistaa sähkötekniisiä ratkaisuja ja komponentteja. Asiakkaat ovat kehittyneet ajan myötä globaaleiksi toimijoiksi ja Trafomic on etsinyt oman paikkansa muutoksessa sopeutuen yhä enemmän palveluntarjojaksi ja asiantuntijakonsultiksi. Koska volyymituotteet tehdään enenevässä määrin edullisempien kustannusten maissa ja teholähteiden kehitys ja suunnittelu eivät nekään ole enää asiakkaiden ydinosaamista, on Trafomic rakentanut toimintamallin, jossa se osaamisellaan pyrkii tukemaan asiakkaiden kehityksen ja valmistuksen kokonaisuutehokkuutta tuotteiden koko elinkaaren ajan. Trafomicin toimintamalli on tuoteistettu nimellä ”Take Cover”, eli se voi ottaa huolehdittavakseen tuotekehitykseen, tuotteiden valmistettavuuteen ja muihin tuotteiden elinkaareen liittyviin toimintoihin ja tuottaa sitä kautta lisäarvoa asiakkaalle.

3. Liiketoimintamallin muutos palveluihin siirryttäessä

Trafomicin tehtävänä voi olla esimerkiksi tuotteen volyymituotantoon siirron valmistelu tarvittavilla tuotedokumentaatiolla ja prosessikuvauksilla. Volyymivalmistuksen rinnalla Trafomic voi myös valmistaa tarvittavat erikoissovellukset, joissa volyymivalmistaja ei ole omimmillaan. Tuotteen elinkaaren lopussa Trafomic voi vastata tarvittavien vara- ja kulutusosien valmistuksesta.

3) Asiakkaan asiakkaan tarpeen merkitys

Asiakkaan liiketoiminnan ymmärtäminen tarkoittaa erityisesti myös asiakasyrityksen oman asiakkaan, tai pidemmässä ketjussa palvelun loppukäyttäjän, ymmärrystä. Palveluiden arvo realisoituu siinä vaiheessa, kun sitä käytetään. Loppukäyttäjän kokemus määrittää sen, onko palvelun toimitusketju tehnyt tehtävänsä.

KONE Oyj on malliesimerkki globaalista suomalaisesta teollisia palveluita tarjoavasta yrityksestä. Yritys suunnittelee ja valmistaa sekä huoltaa ja modernisoi hissejä, liukuportaita ja ovia. Ihmisten keskittyessä suuriin kaupunkeihin ja rakennusten kasvaessa korkeutta Dubain tyyliin on hissi-tekniologian osajalla riittänyt markkinoita. Kasvu ja markkinoiden valtaaminen on vuosikymmenten kuluessa tehty kilpailijoita ostamalla sekä teknologisten innovaatioiden avulla. Pitkä historia on myös huoltoliiketoiminnalla, johon liittyvät lainsäädännön määrittämät standardit ja suosituksot hissien ja liukuportaiden turvallisuudesta. Eräs tärkeä loppukäyttäjää koskeva näkökulma on juuri turvallisuus. Uutena ja vahvana loppukäyttäjälähtöisenä konseptina on KONE People Flow™, mikä tarkoittaa ihmisten sujuvaa liikkumista. Tällöin tarvittavien avainosaamisten joukkoon tulee loppukäyttäjän toiminnan ymmärrys ja erilaisten järjestelmien yhdistäminen, jotta hissi vie siihen kerrokseen, mihin kulkulupa on kunnossa, ja esimerkiksi lentokentän liukukäytävät vievät tehokkaasti oikealle lennolle.

4) Asiakkaan sisäisten sidosryhmien ja toimijoiden motiivit

Asiakkaan organisaatiossa on tyypillisesti useita palveluiden hankintaan vaikuttavia henkilöitä, joita on vaikea hahmottaa pelkän organisaatiokaavion avulla. Siksi on tärkeää määritellä, kenen kanssa palvelutarjoomasta ja -tarpeesta kes-

3. Liiketoimintamallin muutos palveluihin siirryttäessä

kustellaan ja millä argumenteilla palveluita perustellaan eri toimijoille. Hankinta voi olla jaettu strategiseen ja operatiiviseen, jolloin keskitetty strateginen osto tekee puitesopimuksia ja operatiivinen, esim. yksikötason hankinta voi toimia strategisten sopimusten puitteissa. Karrikoiden voi sanoa, että ylin johto on kiinnostunut enemmän strategian mukaisesta kehityksestä ja euroista kuin yksityiskohdista, joten keskustelun fokuksena tulee olla palvelun arvo (säästöt ja tuotot) sekä pitkällä että lyhyellä tähtäimellä. Yksikön tai tehtaan johto on vastuussa operatiivisesta toiminnasta, ja tällä tasolla on hyvä sopia esimerkiksi työnjaosta, sillä onnistuakseen palvelu vaatii toimenpiteitä myös asiakasorganisaation toimijoilta. Jos kyse on mahdollisesta ulkoistuksesta, se voi asiakkaan toimijalla tarkoittaa muutosta omassa työssä tai peräti työpaikassa.

Lassila & Tikanoja Oyj (L&T) on ympäristöhuoltoon ja kiinteistöjen ja laitosten tukipalveluihin keskittynyt palveluyritys. Tarjooma koostuu osaluoteista, jotka eivät ole asiakkaan ydinliiketoimintaa, ja L&T pyrkii olemaan näillä alueilla ”paras kumppani” ja tarjoamaan yhdeltä luukulta monia palveluita hyvin erilaisten asiakkaiden tarpeisiin. Eri tuotantolinjojen palveluita on muokattu asiakaslähtöisiksi, esimerkiksi eri toimialoille on konseptoitu palveluratkaisuja. Tyypillisiä teollisuudelle tarjottavia palveluita on prosessipesu sekä jätehuolto ja kierrätys (myös ongelmajätteen- ja jätevesipalvelut). Pyrkimys pitkäaikaisiin sopimuksiin ja isompiin palvelukokonaisuuksiin tarkoittaa, että neuvottelukumppanit ovat yhä ylempänä asiakasorganisaatiossa. Yhteistyötä tehdään monella tasolla, ja se vaatii toimivaa tiedonkulkua, yhteisiä tavoitteita ja jatkuvaa kehittämistä sekä yritysten sisällä että yritysten välillä. Monesti palvelun onnistuminen edellyttää asiakkaan operatiiviselta tasolta sovittuja toimenpiteitä, esimerkiksi jätteiden laittamista oikeisiin säiliöihin. Laaja keskustelurajapinta on a ja o, esimerkiksi iso paperiteollisuuden asiakas voi tehdä strategisen päätöksen, että pyrkii käyttämään samaa kumppania kaikissa Suomen yksiköissään. Yksiköillä voi olla vahva paikallinen päätöksentekoperinne ja pitkäaikaiset kumppanit, joten sekä myynnissä että palvelun jatkuessa sekä keskusjohto että yksikötaso ovat tärkeitä keskustelukumppaneita L&T:lle.

3. Liiketoimintamallin muutos palveluihin siirryttäessä

5) Tietojärjestelmien rooli

Hiltin esimerkissä varastonhallinnan tietojärjestelmä on mainittu liisauspalvelun avainresurssiksi. Tietojärjestelmät ja erilaisten asiakkaisiin, tuotteisiin ja palveluihin liittyvien tietojen ylläpito, muokkaaminen ja hyödyntäminen ovat palveluliiketoiminnassa usein hyvin tärkeässä roolissa. Yleisimmin palvelupuolen tietojärjestelmästä löytyvät esim. huoltovälit ja -aikataulut, ja koska koneissa ja laitteissa on yhä enemmän älyä, ne pystyvät ”kertomaan” paljon jo etäyhteyden avulla: parhaimmillaanhan toimiston kopiokone hälyttää tarvittaessa itse korjajan paikalle. Jos palvelu liittyy yrityksen suunnittelemaan ja valmistamaan investointihyödykkeeseen, siihen liittyvät määrittelyt, suunnitelmat, piirustukset ja muu tieto voivat olla jopa palveluliiketoiminnan kilpailuedun perusta.

Metso Paper Oy on osa globaalia Metso-konsernia. Taustalla on pitkäaikainen vahva teknologinen ja asiakasosaaminen. Metso on toimittanut noin puolet maailman paperi- ja kartonkikoneista. Tällä hetkellä paperikonemarkkinat ovat kypsät ja kilpaillut ja asiakaskunta on vahvasti konsolidoitunut. Metso on siirtynyt yhä enemmän ratkaisujen ja palveluiden toimittamiseen ja tehnyt pitkäjänteisesti yritysostoja vahvistaakseen palvelupuolta. Asiakkailla kustannustehokkuus on noussut yhä tärkeämpään asemaan kilpailukyvyyn varmistamisessa. Paperikoneen elinkaari on vuosikymmeniä. Tässä ajassa koneelle ehditään tehdä huollon ja kunnossapidon lisäksi laajoja modernisointeja ja osakokonaisuuksien vaihtoja. Tuotantoprosessi ei riipu paljoakaan asiakkaasta ja on sen verran standardi, että Metso pystyy tarvittaessa vastaamaan vaikka laitoksen koko ylläpidosta. Paperikoneiden yhteydessä tietojärjestelmät ovat monin tavoin avainroolissa. Ensinnäkin kunnonvalvonnan ja huollon järjestelmät ovat avainresursseja, mutta Metsolla on myös laaja tietokanta toimitetuista koneista ja vertailutieto kriittisistä tiedoista, kuten esimerkiksi paperikoneiden nopeuksista. Tätä kertynyttä tietokantaa voidaan käyttää hyväksi esimerkiksi osakokonaisuuksien modernisointeja myytäessä ja näyttää asiakkaan sijoittuminen alan muihin toimijoihin verrattuna. Tarjottu palvelu on myös paketoitava niin, että asiakaslupaus saadaan näkyväksi asiakashyödyksi esimerkiksi näyttämällä uudistuksen tuoma energiansäästö euroina.

6) Globaalin läsnäolon tarve

Tuoteperustaisessa liiketoiminnassa neuvottelu- ja suunnitteluprosessit voivat olla pitkiä, mutta palvelupuolella asiakaskontakti on käytännössä jatkuva. Asiaksläheisyys voi olla hyvinkin konkreettista ja kattava palvelusopimus voi vaatia jatkuvaa läsnäoloa tai ainakin hyvin nopeaa reagoitua. Toiminta on usein kiinni henkilöresursseista, ja siksi palveluiden skaalautuvuus ja optimointi ovat tärkeitä kysymyksiä palveluliiketoimintaa suunniteltaessa, sillä niistä riippuu palveluiden kannattavuus. Kriteerit rekrytoinneille, yritysostoille, uusien toimipisteiden perustamiselle ja alihankinnalle ovat ajankohtaisia myös palveluliiketoimintaa laajennettaessa. Asiakas voi vaatia samantasoista palvelua kaikkiin toimipisteisiin eri puolilla maailmaa, mutta huoltoliiketoimintaa laajennettaessa ja sijoittumista harkittaessa pitää kriteerinä olla myös riittävä ja tasainen volyyymi.

MacGregor on Cargotec Oyj:n tuotemerkki, joka sisältää laivojen lastinkäsittelylaitteita ja -ratkaisuja. Asiakkailleen MacGregor on luotettava toimittaja, joka suunnittelee ja valmistaa kestäviä ja vankkatekoisia laitteita ankkariin olosuhteisiin. Huolto on ollut pitkään osa tarjoomaa, ja asiakaskunnan globaalista luonteesta johtuen keskeisiä päätöksiä on, mille asiakkaille ja millä ehdoilla palveluita tarjotaan. Asiakkaita on tuhansia ja näillä on yhteensä kymmeniätuhansia aluksia ympäri maailmaa. Vuosien varrella on kokeiltu erilaisia ratkaisuja asiakkaiden luokitteluun ja toiminnan organisoimiseksi asiakassuuntaan, ja jokaisessa mallissa on hyvät ja huonot puolensa. Jos asiakkuuden omistus on yksittäisillä yksiköillä, se aiheuttaa helposti epätervettä sisäistä kilpailua yksiköiden välillä. Jos taas asiakassuuntaan mennään tuote edellä, se tarkoittaa useita yhteyshenkilöitä. Yrityksen kilpailutekijänä on maailmanlaajuinen palveluverkosto, joten segmentointi, asiakkuuden omistus ja sisäinen siirtohinnoittelu pitää rakentaa ja ohjata niin, että joka tasolla pyritään tehokkaiseen ja tarkoituksenmukaiseen asiakaslähtöiseen toimintaan. Suurimpien asiakkaiden kanssa on tehty konsernitason sopimukset, ja tällöin näiden asiakkaiden saama palvelu on oltava yhteneväistä palvelevasta yksiköstä riippumatta. Globaalin lähestymistavan ja paikallisen läsnäolon yhdistäminen sekä kulttuurierojen huomioiminen on palveluverkoston avaintehtävä. Asiakas tietenkin viimekädessä määrittelee, mitä haluaa. Käytännössä lastinkäsittelyjärjestelmä voi vaatia korjausta ja huoltoa myös avoimella, joten aluksen miehistössä oltava korjausosaamista ja toisaalta tätä

3. Liiketoimintamallin muutos palveluihin siirryttäessä

kautta myös perushuolto-osaamista. Tällöin asiakastarve palvelupuolella on erityisosaamista vaativien korjausten teko, hätätilanteissa ja kohtalaisen lyhyellä varoitusaajalla.

7) Kilpailutilanne ja kilpailijat

Teknologian tarjoajat kilpailevat muiden vastaavaa teknologiaa valmistavien yritysten kanssa. Palveluliiketoiminta nähdään mahdollisuutena erottautua kilpailijoista ja sitouttaa asiakas. Palvelupuolella vastaan tulee erityyppisiä kilpailijoita: pelkkiin palveluihin erikoistuneita, alalla pitkään toimineita vahvoja yrityksiä. Toisaalta asiakas voi kokea, että palveluntarjoaja tulee varpaille eli liian lähelle ydinosaamista, jos toimittaja tarjoaa palveluita, jotka asiakas on aikaisemmin hoitanut itse.

Fastems Oy:n tarjoama jakautuu laitteiden maahantuontiin (työstökoneet ja robotit), omavalmisteiset tuotteet, joita ovat erilaiset automaattioratkaisut ja tarjoaman kolmantena osana mm. kahta ensimmäistä tukeva palveluliiketoiminta. Palveluliiketoimintaan kuuluu toimitettujen laitteiden kunnossapidon lisäksi nk. Full Care -malli, jossa Fastems ottaa vastuulle asiakkaan koko tuotantokoneiston kunnossapidon. Ulkomailla Fastemsin tarjoama on sama maahantuontia ja Full Care -palvelua lukuunottamatta. Fastemsin toiminta-ajatus on parantaa asiakkaiden kilpailukykyä automaation avulla ja auttaa saavuttamaan paras tuotto vuoden 8760 tuotantotunnista. Avainresurssina on vahva insinööriosaaminen, jolla varmistetaan erilaisten laitteiden yhdistäminen integroiduiksi ja automaatiohjatuiksi linjastoiksi.

Palveluliiketoiminnan kilpailutilanteeseen vaikuttavat edellä mainitut maakohtaiset toimintatavat. Fastemsin toimittamat automaattioratkaisut ovat pääosin integraattioratkaisuja, joissa useiden toimittajien toimilatteet ja ohjelmistot integroidaan yhdeksi joustavaksi valmistusjärjestelmäksi (FMS). Näin myös niiden kunnossapito vaatii vain Fastemsilta löytyvää erityisosaamista. Kilpailussa onkin usein kysymys siitä, päättääkö asiakas itse tehdä peruskunnossapidon vai ostaako hän sen toimittajalta. Suomessa, jossa myös asiakaskunta tuntuu olevan valmiimpi kunnossapidon ulkoistamiseen, Full Care -tarjoaman kohdalla voidaan jo puhua kilpailutilanteesta. Kilpailijoina ovat joko paikalliset, usein kooltaan pienehköt palveluntarjoajat tai isot, koko maassa toimivat palvelutarjoajat. Kilpai-

3. Liiketoimintamallin muutos palveluihin siirryttäessä

levat ratkaisut eivät useinkaan ole sisällöltään samanlaisia, johtuen yritysten erilaisista tarjooma strategioista. Tämä vaikeuttaa asiakkaan näkökulmasta vertailua, mutta toisaalta antaa mahdollisuuden valita itselle parhaiten toimivan palvelumallin.

Fastemsin vahvin kilpailuetu tiivistyy laajaan omaan osaamiseen. Pitkä historia erikoistyöstökoneiden ja automaattioratkaisujen valmistajana sekä työstökoneiden ja robottien maahantuojana on koonnut yhdelle toimijalle vahvaa monialaosaamista. Oman osaamisen lisäksi tarjoamaa on laajennettu luomalla yhteistyöverkostoja. Toimitettujen ratkaisujen korkea käytettävyys on aina ollut tärkeä osa annettua asiakaslupausta. Tämän lupauksen pitämiseksi Fastemsin tarjoamaan on aina kuulunut etähuolto palvelu, jonka avulla automaatiojärjestelmien vikadiagnostiikka ja osa määrää aikaisuuksien toteutuksesta voidaan tehdä. Etähuolto yhdistää eri puolilla maailmaa olevat laitteet suoraan erikoisosaajiin.

3.4 Asiakasymmärrys ja oman yrityksen ymmärtäminen liiketoimintamallin perustana

Palveluliiketoiminnan perustana oleva asiakasymmärrys auttaa yritystä tunnistamaan tarpeet oman liiketoimintamallin muutokselle. Löysimme useita merkittäviä eroavaisuuksia liiketoimintamalleissa yrityksen siirtyessä tuote- tai teknologiakeskeisestä toiminnasta palvelukeskeiseen toimintaan. Löytämämme erot ovat:

1. asiakkaan ydinprosessien ymmärryksen merkitys
2. asiakkaan liiketoimintaprosessien ja tuotteen koko elinkaaren merkitys
3. asiakkaan oman asiakkaan tarpeen merkitys
4. asiakkaan sisäisten sidosryhmien ja toimijoiden motiivit
5. tietojärjestelmien rooli
6. globaalin läsnäolon tarve
7. kilpailutilanne ja kilpailijat.

Menestyksellä palveluliiketoiminta pohjautuu sekä asiakkaan että oman yrityksen ymmärtämiseen ja tämän tiedon hyödyntämiseen uusien liiketoimintamallien suunnittelussa ja toteuttamisessa.

4. Tuotteen tai palvelun toimittajasta arvokumppaniksi

Yritys kohtaa asiakasymmärryksessään erityyppisiä haasteita eri kehitysvaiheissa siirtyessään yhä palvelullisempaan liiketoimintaan. Olemme tarkastelleet näitä haasteita tapausaineistomme perusteella. Puhtaasti tuotepohjaisesta liiketoiminnasta palveluliiketoimintaan siirtyvien yritysten lisäksi olemme tarkastelleet myös yrityksiä, jotka jo ovat palveluyrityksiä, mutta haluavat syventää asiakasymmärrystään ja kehittää palveluita, joissa niillä on aikaisempaa isompi rooli asiakkaan liiketoimintaprosessissa.

Suomalaisten teknologiateollisuuden yritysten parissa on totuttu tarkastelemaan siirtymää palveluliiketoimintaan ns. BestServ-portaina tunnetun mallin avulla (Kalliokoski et al., 2003). BestServ-portaiden ideana on esittää, mihin asioihin toimittajan pitää keskittyä siirtyessään palveluliiketoiminnassaan seuraavalle tasolle. Järjestelmätoimittajaksi kehittyäkseen laitetoimittajan tulee keskittyä asiakassuhteessaan osiin sekä laitteisiin ja kyvykkyyksissään asiakkaan ostotoimintaan. Kunnossapitokumppanitasolle siirryttäessä fokus siirtyy asiakkaan toimintoihin ja vastaavasti suorituskykykumppanitasolla asiakkaan prosesseihin. Kehittyäkseen arvokumppaniksi toimittajan pitäisi siirtää fokus erityisesti asiakkaan liiketoimintaan.

BestServ-porrasmallia on kritisoitu siitä, että se rajoittuu kuvaamaan teollisuuden palveluntarjoajien kehittymistä laitetoimittajista arvokumppaniksi ainoastaan huolto- ja kunnossapitopalveluihin laajentamisen kautta. Vaikka tämä reitti sopii monelle suomalaiselle erikoislaitetoimittajalle, se ei ole ainoa vaihtoehto. Olemme muokanneet kehitysmallia sellaiseksi, että sitä voidaan soveltaa myös muiden vaihtoehtoisten reittien kuvaamiseen.

Kansainvälistä kirjallisuutta liittyen siirtymään tuotekeskeisyydestä palvelukeskeisyyteen ei ole kovinkaan paljon (Jacob ja Ulaga, 2008). Kansainvälinen palvelututkimus on keskittynyt perinteisesti rahoitus- ja vakuutuspalveluiden tutkimiseen (Salkari et al., 2007). Oliva ja Kallenberg (2003) ovat kuitenkin

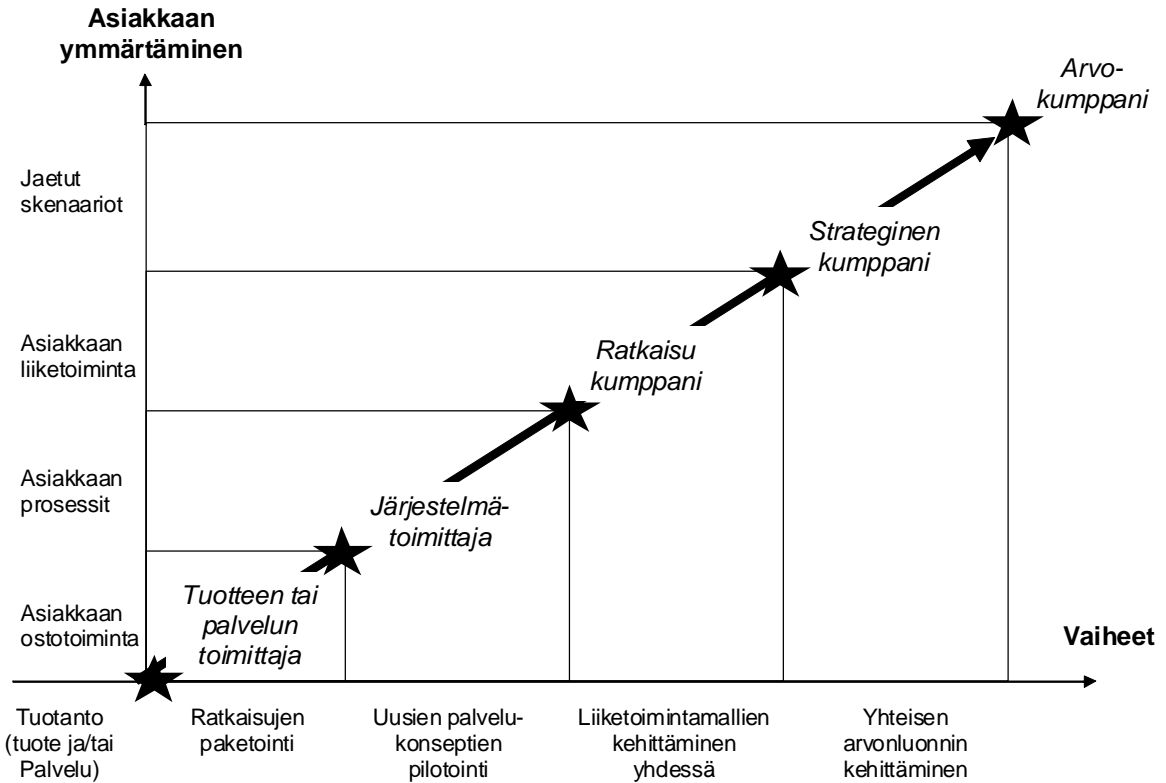
4. Tuotteen tai palvelun toimittajasta arvokumppaniksi

kehittäneet vaihemallin, jota käytimme BestServ-porrasmallin rinnalla kehittäessämme uutta, yleisempää palvelutoiminnan kehittymistä kuvaavaa mallia. Olivan ja Kallenbergin neljän vaiheen mallissa on BestServ-portaiden tapaan lähtökohtana se, miten konevalmistaja laitemyynnin lisäksi siirtää asennettuun konekantaan liittyviä palveluita (installed base services) osaksi omaa liiketoimintaansa. Malli siis kuvaa, kuinka tuotelähtöinen yritys, jonka palvelut ovat jotain tuotteen lisänä myytävää, siirtyy tilanteeseen, jossa laitteet ovat jotain, mitä myydään palveluiden lisänä. Tämän tapahtumakulun käynnistäjäksi Oliva ja Kallenberg ovat tunnistaneet kiristyneen kilpailun ja asiakkaiden tyytymättömyyden. Myöhemmissä mallin vaiheissa korostuu kilpailun lisäksi tunnistettu voittopotentiaali ja oppimisen kautta syntyvä asiakastyytyväisyys ja oman organisaation johtamisen muuttuminen.

Olivan ja Kallenbergin mallin ensimmäisessä vaiheessa pyritään löytämään vastaus kysymykseen, mitä kaikkea kyseinen yritys tarjoaa jo tänään. Aluksi pyritään siis saamaan kaikki olemassa olevat irralliset palvelut ”saman katon alle” ja kehittämään näiden palveluiden tehokkuutta, laatua ja toimitusaikaa. Toisessa vaiheessa siirrytään varsinaisille palvelumarkkinoille, mikä toteutetaan rakentamalla erillinen organisaatio. Toisen vaiheen kysymys yritykselle on, miksi se haluaa laajentaa palvelutarjontaansa. Mallin kolmas vaihe, jossa on kaksi eri kulkureittiä, tuo hyvin esille yritysten erilaisuuden palveluiden tarjonnan kannalta. Se tarjoaa vaihtoehdot laajentaa palveluita erityisesti joko palveluinfrastruktuuria tai tuotekehityskyvykkyksiä hyödyntäen. Kolmatta vaihetta kuvataan kysymyksellä, miksi yritys ei menisi vieläkin enemmän palveluiden suuntaan. Oliva ja Kallenberg ehdottavat mallin neljänneksi vaiheeksi vastuun ottamista asiakkaan prosessista, mutta vaiheen käynnistäjistä, tavoitteista ja tehtävistä kirjoittajat eivät vielä osaa sanoa mitään.

Kahta edellä kuvattua vaihemallia sekä Customer Understanding -projektin tapausaineistoa hyödyntäen olemme kehittäneet asiakasymmärrystä painottavan mallin kuvaamaan yrityksen siirtymää tuotteen tai palvelun toimittajasta asiakkaan arvokumppaniksi (kuva 10). Tavoitteenamme mallin kehittämisessä on ollut kuvata erityisesti asiakkaiden ymmärtämisen haasteita palveluliiketoimintaan siirtymisessä. Lisäksi halusimme muokata mallista sellaisen, että se soveltuisi myös sellaisten yritysten käyttöön, jotka etenevät palveluliiketoimintaan jotain muuta reittiä kuin huolto- ja kunnossapitopalveluiden kautta. Mallin eri vaiheiden kuvauksessa keskitymme erityisesti kunkin vaiheen kehityksen käynnistäjiin sekä kyseisen vaiheen haasteisiin ja erityispiirteisiin.

4. Tuotteen tai palvelun toimittajasta arvokumppaniksi



Kuva 10. Malli: Tuotteen ja palvelun toimittajasta arvokumppaniksi.

Oliva ja Kallenberg käsittelevät omassa mallissaan myös organisaatorakenteen muutoksia, mikä on olennainen palvelukykyyn vaikuttava tekijä. Omassa mallissamme emme kuitenkaan käsittele tätä asiaa. Emme siis ota kantaa siihen, pitäisikö jossain toimintamallin vaiheessa palveluita kerätä erilliseen organisaatioon ja pitäisikö vastaavasti jossain toisessa vaiheessa palvelut jakaa muuhun organisaatioon esimerkiksi tuotelinjoihin. Palveluiden organisointi on yrityskohtaista, ja projektimme tapausyrityksissäkkin oli hyvin monenlaisia versioita palvelujen organisoinnista sekä kokemuksia erilaisista vaihtoehdoista.

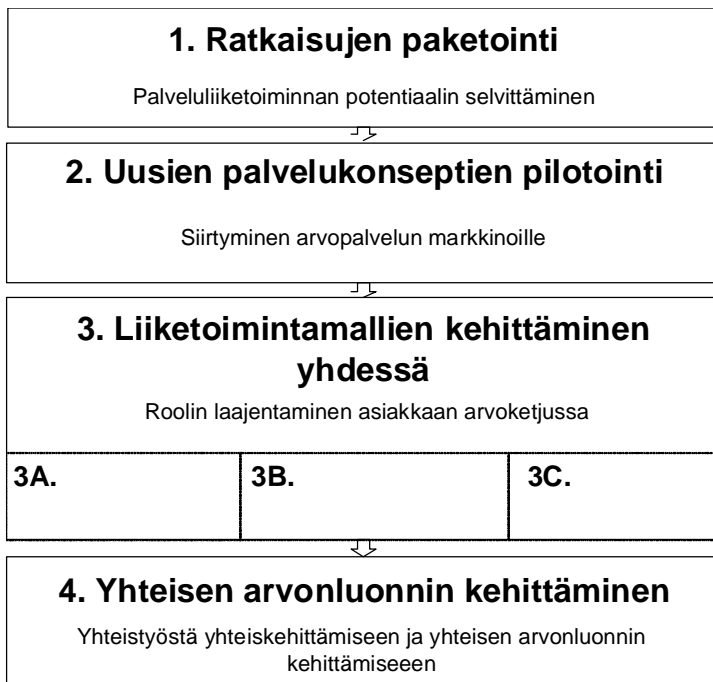
Päädymme kuvaamaan mallin vaihteita portaina, joita pitkin nuolen osoittamaan suuntaan kulkemalla yritys päätyy arvokumppaniksi. Tämä esitystapa sisältää heikkouksia, kuten mielikuvan siitä, että on aina parempi olla ylemmällä portaalla kuin alemmalla, sekä siitä, että kaikkien yritysten pitää siirtyä enemmän arvopalveluiden suuntaan. Näinhän ei kuitenkaan ole, vaan vaiheet ovat itse asiassa erilaisia rooleja, joiden sopivuuden määrittävät yrityksen kyvykkyudet,

4. Tuotteen tai palvelun toimittajasta arvokumppaniksi

nykyinen asiakaskunta ja sen tottumukset sekä muutostarve ja kilpailutilanne. Erityisesti on otettava huomioon, että asiakkaiden ostokäyttäytyminen määrää pitkälti kunkin toimintamallin toteuttamiskelpoisuuden.

Vaihemalliesitystävän olemme valinneet siksi, että sen avulla voidaan nostaa esille kunkin kehitysvaiheen haasteet. Muutos on organisaation oppimisprosessi. Seuraavaan vaiheeseen on vaikea hypätä, ellei ole selvittänyt edellisten vaiheiden haasteita. Tarkemmin ilmaistuna matka arvokumppaniksi on oppimisprosessi kolmella tasolla: yrityksessä, asiakkaalla ja verkostossa. Muutoksen toteuttamiseen tarvitaan yhteisiä uusia prosesseja, työkaluja, järjestelmiä, koulutusta ja mittareita. Palveluntarjoajana yritys joutuu miettimään uudelleen asemaansa arvoketjussa ja pohtimaan liiketoimintamallinsa ja ansaintalogiikkansa uusiksi.

Mallin (kuva 10) portaat muodostuvat viidestä erilaisesta toimintatavasta asiakkaan kanssa. Nämä ovat 1. tuotteen tai palvelun toimittaja, 2. järjestelmätoimittaja, 3. ratkaisukumppani, 4. strateginen kumppani ja 5. arvokumppani. Malli korostaa erityisesti tarvetta kehittää asiakkaan ymmärtämistä siirryttäessä toimintatavasta toiseen. Vaatimustaso asiakkaan ymmärtämiselle kasvaa kohti arvokumppanuutta mentäessä. Tätä on kuvattu mallin pystyakselilla.



Kuva 11. Kehitysvaiheet siirryttäessä tuotteen tai palvelun toimittajasta arvokumppaniksi.

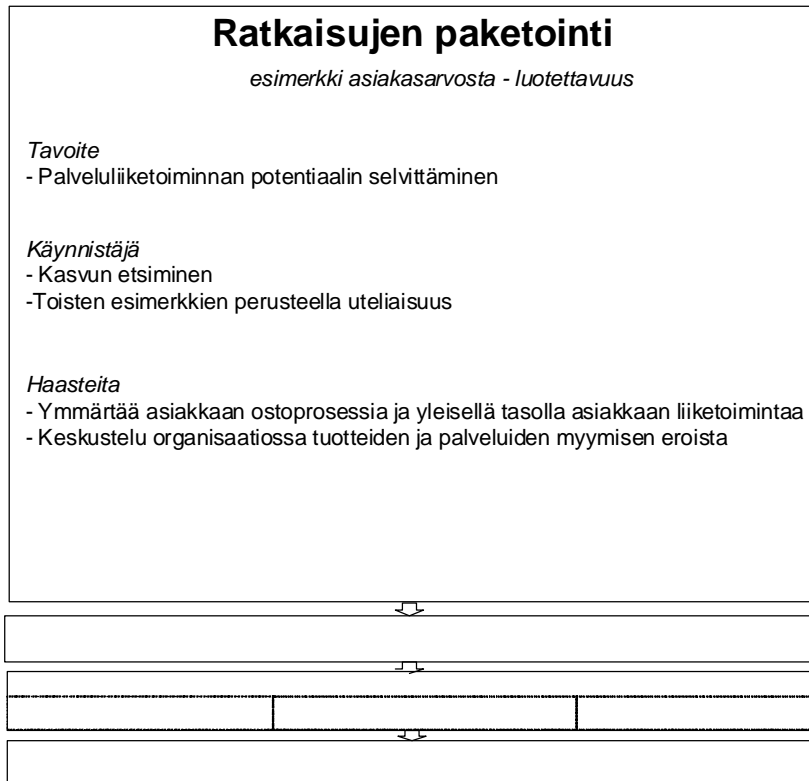
4. Tuotteen tai palvelun toimittajasta arvokumppaniksi

Samasta mallista voidaan tarkastella erikseen myös kuvan 10 vaaka-akselilla esitettyjä siirtymä- tai kehitysvaiheita eri toimintatapojen välillä. Toisessa mallia selittävässä kuvassa (kuva 11) on esitetty nämä kehitysvaiheet. Tässä kuvassa kunkin vaiheen tavoite tuodaan vielä erikseen näkyviin ja kolmannelle kehitysvaiheelle esitetään kolme erilaista vaihtoehtoista reittiä. Mallin kehitysvaiheet ovat 1. ratkaisujen paketointi, 2. uusien palvelukonseptien pilotointi, 3. liiketoimintamallien kehittäminen yhdessä ja 4. yhteisen arvonluonnin kehittäminen. Seuraavassa käymme läpi näitä kehitysvaiheita keskittyen kunkin vaiheen kehityksen käynnistäjiin, haasteisiin ja erityispiirteisiin.

4.1 Ratkaisujen paketointi

Ratkaisujen paketointi -kehitysvaiheessa (kuva 12) tuotokeskeisen yrityksen tavoitteena on selvittää palveluliiketoiminnan potentiaalia ja muuntautua tuotteiden tai palveluiden toimittajasta järjestelmätoimittajaksi. Lähtötilanteena voi olla, että fyysisen kappaleen, laitteen tai järjestelmän rinnalla tarjotaan jo erilaisia irrallisia palveluita tai palveluksia. Palveluksiksi kutsumme palveluita, joita tarjotaan asiakkaalle tuotteen rinnalla tuomaan lisäarvoa, mutta niistä ei pyydetä asiakkaalta maksua. Lähtötilanteena voi olla myös ns. perinteinen palveluyritys. Niillä yrityksillä, joiden pääasiallinen liiketoiminta on palveluiden tuottaminen, tämä vaihe liittyy lisääntyneeseen kiinnostukseen siirtyä asiakaskohtaisesti räätälöityvien palvelujen suuntaan tai voimakkaampaan asiakasorientaatioon.

4. Tuotteen tai palvelun toimittajasta arvokumppaniksi



Kuva 12. Ensimmäinen vaihe: Ratkaisujen paketointi.

Yritysten kiinnostus siirtyä tähän Ratkaisujen paketointi -kehitysvaiheeseen on seurausta lähinnä kasvun etsimisestä. Toisena prosessin käynnistäjänä voidaan pitää muiden esimerkkiä. Suomessa ja maailmalla on useampia tunnettuja esimerkkitapauksia, joissa palveluliiketoiminta on joko tukenut yrityksen kasvua tai palveluliiketoiminnasta on tullut yrityksen uutta kasvukykyistä ydinliiketoimintaa. Myös perinteisten palveluyritysten kohdalla on yhä enemmän esimerkkejä yrityksistä, jotka rakentavat kilpailukykyään ja kasvuaan palveluorientaation ja aiempaa voimakkaamman asiakaskeskeisyyden varaan. Näin muiden onnistuminen kannustaa yrityksiä ainakin kokeilemaan, mitä palveluliiketoiminnalla olisi niille annettavaa.

Ratkaisujen paketointi -vaiheessa haasteisiin pitää tarttua kahdella rintamalla. Ensinnäkin asiakkaan tarvetta pitää pystyä jäsentämään entistä tarkemmin ja erityisesti ymmärtää asiakkaan ostotoiminnan vaatimuksia. Tämä tarkoittaa siis asiakaslähtöistä otetta. Myyjänä ei lähdetä ensimmäisenä kertomaan omien

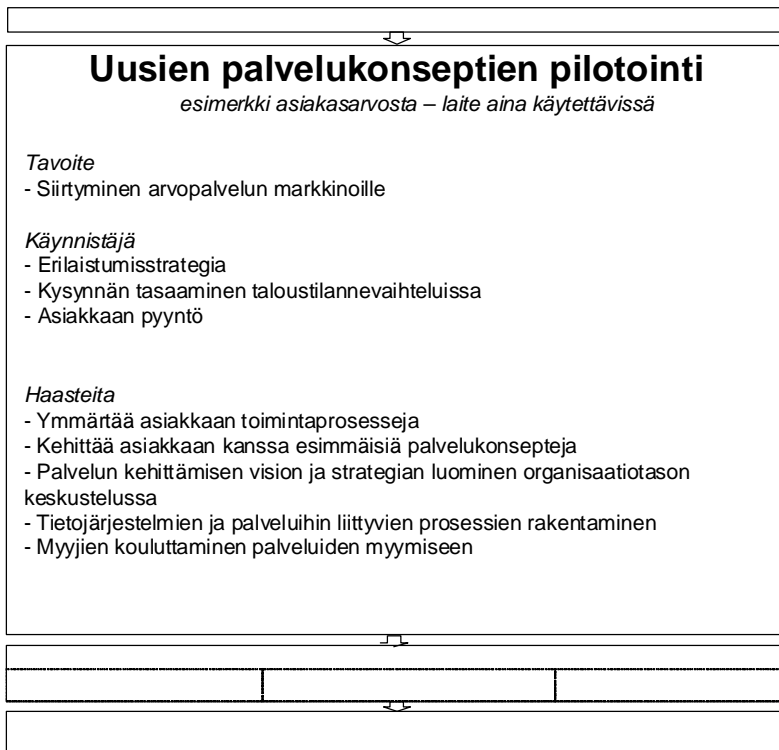
4. Tuotteen tai palvelun toimittajasta arvokumppaniksi

komponenttien ja tuotteiden ominaisuuksia ja hintoja, vaan pyritään selvittämään asiakkaan ongelmaa sekä asiakasyrityksen tilannetta ja tahtotilaa laajemmin. Pyrkimyksenä on tuottaa aiempaa laajempia kokonaisratkaisuja asiakkaan ongelmiin. Tämä tapahtuu tarjoamalla yksittäisten komponenttien, laitteiden tai palveluiden lisäksi laajempia ratkaisupaketteja ja järjestelmiä käyttäen samoja osia kuin aikaisemmin on tarjottu pääsääntöisesti erillisinä. Asiakasarvona tässä vaiheessa nousevat esiin luotettavuuden kaltaiset arvot. Erityisesti niin, että ostopäätöksen tehnyt voi luottaa tarjotun ratkaisun sopivuuteen sekä toimittajan kykyyn toimittaa sovittu ratkaisu.

Toisen haastekokonaisuuden muodostavat yrityksen omaan organisaatioon liittyvät haasteet. Useimmiten uteliaisuus palveluliiketoiminnan mahdollisuuksiin herää yritysjohtossa, ja haasteeksi nousee uuden tahtotilan viestiminen ja muun organisaation sitouttaminen muutokseen. Usein tässä vaiheessa organisaatiossa herää epätietoisuus siitä, mitä vaaditaan ja onko se tekeminen, mitä eilen arvostettiin, edelleen yrityksen kannalta arvokasta, vai vaaditaanko nyt jotain ihan muuta. Erityisesti myyjät tarvitsevat tukea ja koulutusta uuden lähestymistavan eroista ja samankaltaisuuksista aikaisempaan tilanteeseen verrattuna.

4.2 Uusien palvelukonseptien pilotointi

Seuraavassa kehitysvaiheessa, jota nimitämme Uusien palvelukonseptien pilotoinniksi (kuva 13), on tavoitteena siirtyä arvopalvelun markkinoille ja kehittyä järjestelmätoimittajasta ratkaisukumppaniksi. Kehitysvaiheen käynnistäjänä ja taustatekijänä voi olla erilaistumisstrategia: halutaan tarjota jotain enemmän ja jotain erilaista kuin kilpailijat. Kehitysvaiheen käynnistäjänä voi toimia myös asiakas, joka tarjoaa mahdollisuutta syventää kumppanuutta aikaisempien kokemusten perusteella. Myös kysynnän tasaaminen taloudellisten tilanteiden heilahteluissa on monille yrityksille merkittävä syy siirtyä arvopalvelujen markkinoille.



Kuva 13. Toinen vaihe: Uusien palvelukonseptien pilotointi.

Myös tässä vaiheessa haasteita nousee sekä asiakkaan että palveluntarjoajan oman yrityksen suunnalta. Asiakasymmärryksessä fokukseen nousee asiakkaan toimintaprosessien ymmärtäminen ja myös asiakkaan liiketoiminnan reunaehtojen tunnistaminen. Tässä vaiheessa pilotoidaan uusia palvelukonsepteja, ja siinä tarvitaan tiivistä yhteistyötä usealla tasolla niin asiakas- kuin toimittajaorganisaatiossa. Palvelukonsepteja ei voi kehittää kovin pitkälle toimittajayrityksen sisällä, vaan asiakkaalla on merkittävä rooli jo kehittämisvaiheessa.

Uusien palvelukonseptien pilotointi -vaiheessa asiakasarvo voi olla esimerkiksi se, että laite on aina käytettävissä. Tällöin toimittaja toimittaa laitteen ja vastaa sen kunnossapidosta ja huollosta, niin että se on aina käytettävissä, kun asiakas sitä tarvitsee ja sellaisena kuin asiakas tarvitsee. Toinen esimerkki mahdollisesta uudesta asiakasarvosta on kysynnän vaihteluun liittyvän riskin hallinta siirtymällä kiinteistä kustannuksista muuttuviin. Olennaista on, että syvempi ja laaja-alaisempi ymmärrys asiakkaan prosesseista ja liiketoiminnan reunaehdoista auttaa toimittajaa löytämään uusia tapoja osallistua arvon tuottamiseen.

4. Tuotteen tai palvelun toimittajasta arvokumppaniksi

Toimittajaorganisaation sisällä haasteet liittyvät ensinnäkin organisaation sisäisen ymmärryksen muodostamiseen palveluiden kehittämisen visiosta ja strategiasta. Yhteisen ymmärryksen lisäksi tarvitaan usein uusia tietojärjestelmiä ja prosesseja uudenlaisen tiedon ja tietämyksen keräämiseen ja jakamiseen. Myyjien koulutus on ensiarvoisen tärkeää tässä vaiheessa. Myyjien lisäksi myös esim. huoltohenkilöstön ja muiden asiakasrajapinnassa toimivien henkilöiden merkitys kasvaa asiakasymmärryksen luomisessa ja antaa toimittajalle aikaisempaa enemmän mahdollisuuksia tulkita asiakastarvetta monipuolisesti. Asiakasrajapinnassa olevien henkilöiden pitää tiedostaa tämä tärkeä tehtävä, ja organisaatiolla pitää olla käytännöt tämän tiedon hyödyntämiseksi eikä vain keräämiseksi.

4.3 Liiketoimintamallien kehittäminen yhdessä

Seuraava vaihe on Liiketoimintamallien kehittäminen yhdessä (kuva 14). Sen tavoitteena on laajentaa toimittajayrityksen roolia asiakkaan arvoketjussa ja ymmärtää paremmin asiakkaan liiketoimintaa. Ilman ymmärrystä asiakkaan liiketoiminnasta toimittaja ei pääse edes keskustelemaan asiakkaan kanssa suurista palvelukokonaisuuksista, joista tässä vaiheessa on kyse.

Vaiheen käynnistää tunnistettu liiketoimintamahdollisuus. Liiketoimintamahdollisuuden tunnistajana voi olla joko toimittaja tai asiakas. Toimittaja voi tunnistaa liiketoimintamahdollisuuden esimerkiksi silloin, kun se on kyennyt etenemään aikaisemmassa pilotoinnin kautta tapahtuneessa kehitysvaiheessa syvälle tasolle pilottiasiakkaiden ja niiden liiketoimintaympäristön lainalaisuuksien ymmärtämisessä. Tällöin toimittaja on tunnistanut sellaisia piileviä asiakastarpeita, joita asiakas itse ei ole vielä pystynyt kiteyttämään konkreettisiksi tarpeiksi. Asiakkaan ja koko liiketoimintaketjun ymmärtäminen onkin merkittävä toimittajayritysten kohtaama haaste tässä kehitysvaiheessa. Toisaalta uuden liiketoimintamahdollisuuden voi tunnistaa myös asiakas, joka sitten ehdottaa toimittajalle siirtymistä syvempään yhteistyösuhteeseen.

Olivan ja Kallenbergin malli auttoi meitä kiinnittämään huomiota siihen että matkalla tuotteen ja palvelun toimittajasta arvokumppaniksi on useampia mahdollisia etenemisreittejä. Teknologiateollisuuden parissa tunnistetaan melko hyvin mahdollisuuksia kehittää palveluliiketoimintaa omien laitteiden kunnossapidon kautta. Me halusimme ymmärtää aiempaa paremmin myös muita palveluliiketoimintamahdollisuuksia, ja siksi olemme miettineet erilaisia etenemisreittejä liiketoimintamallien kehittämiseksi.

4. Tuotteen tai palvelun toimittajasta arvokumppaniksi



Kuva 14. Kolmas vaihe: Liiketoimintamallien kehittäminen yhdessä.

Tässä kolmannessa kehitysvaiheessa tunnistetut uudet liiketoimintamahdollisuudet perustuvat paitsi asiakkaan tarpeiden ymmärtämiseen myös johonkin toimittajaan liittyvään ominaisuuteen, joka mahdollistaa uuden, tarpeen paremmin täyttävän ja usein tehokkaamman toimintatavan. Näitä ominaisuuksia voivat olla a) toimittajan hallinnassa oleva palveluverkosto ja -infrastruktuuri sekä asennettu laitekanta, c) toimittajan tuote- ja tuotekehitysosaaminen sekä integrointikyky, sekä b) näiden yhdistelmä. Näitä ominaisuuksia vastaa kuvan 14 kolme erilaista reittiä liiketoimintamallien kehittämiseksi yhdessä asiakkaan kanssa.

Reitillä 3A tunnistettu liiketoimintamahdollisuus perustuu olemassa olevaan tai kehitettävään palveluverkostoon ja -infrastruktuuriin tai asennettuun laitekantaan sekä niiden tehokkaaseen hyödyntämiseen. Esimerkiksi, jos yritys on rakentanut globaalin huoltoverkoston järjestelmilleen, se myös kehittää palvelukonseptiaan sellaiseen suuntaan, että se voi hyödyntää siinä erityisesti tätä luotua verkostoa. Tällä reitillä kehitys käynnistyy usein, mutta ei yksinomaan asiakkaan pyynnöstä.

4. Tuotteen tai palvelun toimittajasta arvokumppaniksi

Reitillä 3C tunnistettu liiketoimintamahdollisuus perustuu toimittajan teknologia- ja tuoteosaamiseen sekä integrointikykyyn, kykyyn kehittää tuotetta sellaiseksi että se avaa uusia palveluliiketoimintamahdollisuuksia tai kykyyn kehittää suoraan osaamiseen perustuvia palveluita. Reitti perustuu toimittajan erityisosaamiseen ja erilaistumisstrategiaan. Siksi liiketoimintamahdollisuuden tunnistaa usein toimittaja, mutta pyyntö voi tulla myös asiakkaalta.

Reitti 3B on edellisten yhdistelmä, jolloin yritys etenee kumpaakin reittiä yhtä aikaa. Kun yrityksessä on hyvin erilaisista lähtökohdista lähteviä palveluita, haasteeksi voi nousta eri lähestymistapojen tasapainottaminen.

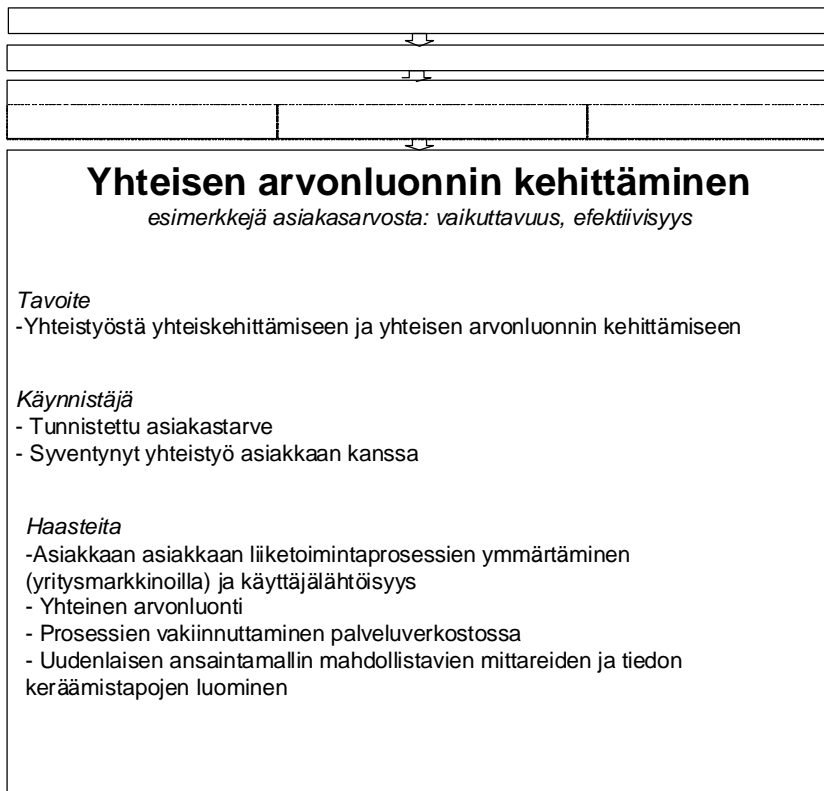
Liiketoimintamallien kehittäminen yhdessä -kehitysvaiheessa asiakasarvoista korostuu tehokkuus. Tehokkuutta haetaan erityisesti sitä kautta että arvoketjun jokaisessa vaiheessa työn tekee se, jolla on parhaat edellytykset tehokkuuden toteuttamiseen. Koska on erittäin epätodennäköistä, että asiakkaan tarpeet ja toimittajayrityksen kyvykkyydet ja resurssit kohtaavat täysin, palvelujen tuottamisessa tarvitaan verkostoa. Toimittajayrityksen tulee viimeistään tässä vaiheessa kehittää toimittaja- ja kumppaniverkkoaan sellaiseksi, että se voi yhdessä verkostonsa kanssa vastata asiakkaan haasteeseen. Käytännössä monet yritykset eivät vielä hyödynnä verkostoja riittävästi. Tämä verkoston hyödyntämättömyys nousee useissa esimerkkitapauksissa esille siten, että toimittaja ihmettelee, miksi asiakas ei arvosta heidän tarjoamaansa. Taustalla saattaa olla tilanne, jossa asiakas on kyllä valmis ulkoistamaan, mutta ei vain sitä pientä osaa jota toimittaja tarjoaa, vaan samalla isomman kokonaisuuden. Asiakas ei esimerkiksi halua vain yhden laitetyypin huoltoa, vaan kaikkien. Tässä vaiheessa toimittajayrityksen ymmärrys asiakastarpeesta konkretisoituu siis kysymykseen siitä, lähdetäänkö tarjoamaan sitä, mitä sattuu olemaan omissa repussa, vai sitä, mitä asiakas tarvitsee oman liiketoimintansa tehokkuuden parantamiseksi. Palveluinfrastruktuurin luominen yhdessä verkoston kanssa on usein tässä kehitysvaiheessa tärkeä haaste.

Kun edellisessä, toisessa vaiheessa kehitettiin yksittäisiä palveluita yhdessä asiakkaan kanssa, tässä vaiheessa pitää tarkastella tarkemmin palvelun liiketoimintamallia kummankin osapuolen kannalta ja ottaa ansaintamallit kriittisen tarkastelun alle. Kolmannen vaiheen palvelumalleissa tarvitaan usein uusia kannustavia ansaintamalleja. Lisäksi, jotta palveluliiketoiminnasta tulisi toimittajalle merkittävää liiketoimintaa, ei riitä, että jokaisen asiakkaan kanssa kehitetään ja pilotoidaan asiakkaalle täydellisesti sopiva palvelukokonaisuus. Tarvitaan siis

tasapainottelua yksittäisen asiakkaan kuuntelemisen ja yrityksen oman palveluliiketoimintakonseptin kehittämisen välillä.

4.4 Yhteisen arvonluonnin kehittäminen

Mallin neljännessä vaiheessa, jota kutsumme Yhteisen arvonluonnin kehittämiseksi (kuva 15), tavoitellaan suhteen kehittymistä arvokumppanuuteen, jossa yleisestä yhteistyöstä siirrytään syvempään yhteiskehittämiseen. Tässä vaiheessa yhteisen arvonluonnin muodot ja keskinäinen riippuvuus korostuvat selvästi aiempia vaiheita voimakkaammin. Tähän vaiheeseen päädytään aikaisemmissa vaiheissa saavutetun luottamuksen kautta. Kun strategioita ja skenaarioita luodaan yhdessä, on olennaista, että myös asiakas ymmärtää toimittajan strategiaa. Yhteisten vaihtoehtoisten tulevaisuuksien hahmottamisella päästään sille yhteistyön tasolle, jota tarvitaan arvokumppanuudessa.



Kuva 15. Neljäs vaihe: Yhteisen arvonluonnin kehittäminen.

4. Tuotteen tai palvelun toimittajasta arvokumppaniksi

Arvokumppanuudessa asiakasarvo muodostuu tehokkuudesta, mutta ei pelkästään siitä, että asioita tehdään tehokkaasti, vaan myös efektiivisesti. Vaikuttavuutta parantamalla on mahdollista kasvattaa yhdessä tuotetun arvon määrää. Vaikuttavuuteen päästään pohtimalla yhdessä, mitä tarvitaan, kuka tekee ja mikä on oikeudenmukainen ja kannustava jako.

Tämän neljännen vaiheen haasteiksi nousee asiakkaan liiketoimintaprosessien ja loppukäyttäjien ymmärtäminen. Jos toimittaja on aiemmissa vaiheissa voinut jättää vastuun loppukäyttäjän ymmärtämisestä vielä ainakin osittain asiakkaalle, tässä vaiheessa sitä ei enää voi ohittaa. Haasteita tuo myös vastuiden ja hyötyjen oikeudenmukainen ja kannustava jako, sillä toimintamalli on mahdollinen vain kummankin osapuolen menestyessä. Uudet ansaintamallit vaativat myös uudenlaisia mittareita ja tiedonkeruutapoja. Tässä vaiheessa toimittajan muun kumppani- ja toimittajaverkoston pitää olla niin toimiva ja prosessien niin hiottuja, että toimittaja voi vastata verkoston toiminnasta kuin oman organisaationsa toiminnasta.

Vaikka arvokumppanuudesta voidaan saada merkittäviä hyötyjä sekä toimittajalle että asiakkaalle, suhteen luominen ja ylläpito vaativat molemmilta osapuolilta huomattavan paljon resursseja. Arvokumppanuus ei myöskään toimi ilman merkittävää luottamusta ja kykyä lunastaa odotukset. Siksi arvokumppanuus on aina melko harvinainen yhteistyösuhde. Se tuskin on minkään yrityksen ainut malli toimia, vaan joissakin erikoistapauksissa asiakassuhdetta halutaan tiivistää arvokumppanitasolle. Muiden asiakkaiden kanssa toimitaan samanaikaisesti muiden kehitysvaiheiden kuvaamilla rooleilla ja reunaehdoilla.

4.5 Mallin soveltuvuus ja käyttö

Tuotteen tai palvelun toimittajasta arvokumppaniksi -malli esittää erilaisia vaihtoehtoisia rooleja ja niiden välisiä kehitysvaiheita, joiden kautta voidaan jäsentää yrityksen omaa kyvykkyyttä ja tahtotilaa lähestyä asiakasta erityyppisten palveluiden kautta. Käytännössä mallin soveltamisessa pitää huomioida, että yleensä yrityksen tarjooma koostuu laajasta tuote- ja palveluportfoliosta, joka mahdollistaa erilaisia palvelusuhteita. Siksi on hyvinkin tavallista, että samassa yrityksessä on eri vaiheissa olevia asiakkuuksia ja tuotelinjoja tai -perheitä ja että sama yritys toimii yhtäaikaaisesti monissa mallin kuvaamissa rooleissa ja kehitysvaiheissa.

Mallin avulla voidaan käydä keskustelua niin oman yrityksen sisällä kuin verkostokumppanien ja asiakkaiden kanssa siitä, mikä on kenenkin nykytila sekä

4. Tuotteen tai palvelun toimittajasta arvokumppaniksi

erityisesti tavoitetila kyseisen tarjooman suhteen. Malli auttaa hahmottamaan niitä reittejä, joiden kautta on mahdollista luoda kasvua palveluliiketoiminnassa. Se myös kuvaa asiakasymmärryksen ja palveluliiketoiminnan välistä olennaista yhteyttä. Toivomme, että se auttaisi yrityksiä ammentamaan ideoita palveluliiketoiminnan kehittämiseen nimenomaan asiakkaiden ymmärtämisestä eikä ainoastaan yrityksen olemassa olevista kyvykkyyksistä. Mallin avulla voidaan herättää keskustelua esimerkiksi niistä uusista kyvykkyyksistä, prosesseista ja työkaluista, joita tarvitaan kehitettäessä uusia asiakaslähtöisiä palveluita. Se auttaa ymmärtämään, että asiakaslähtöisten palveluiden kehittäminen on mahdollista kaikilla mallin kuvaamilla asiakassuhteen tasoilla.

5. Palveluiden ostaminen -kyselyn tulokset

5.1 Kyselyn toteutus

Kartoitimme kyselyllä teollisuuden palveluiden ostamiseen vaikuttavia tekijöitä. Ostamisen emotionaalinen ja intuitiivinen puoli on jätetty suosiolla pois kyselystä, sillä emme näe tämän tyyppisen kyselyn soveltuvan kovin hyvin näiden osaluokkien selvittämiseen. Sen sijaan kysely pureutuu ostamisen rationaaliseen puoleen. Kysymykset ja niiden vastausvaihtoehdot muotoiltiin tutkimushankkeeseen osallistuneiden yritysten ja heidän asiakkaidensa haastatteluista muodostuneen lähtöymmärryksen perusteella. Kysely toteutettiin internetissä anonymisti, ja se suunnattiin projektiin osallistuneita yrityksiä kiinnostaville markkinoille sellaisille henkilöille, joilla uskottiin olevan vaikutusvaltaa palveluiden ostamiseen. Kysely oli siis suunnattu nimenomaan ostavalle osapuolelle eikä esimerkiksi myyjille tai palvelukehittäjille. Myös kysymykset oli muotoiltu siten, että niihin vastattiin nimenomaan ostavan osapuolen roolissa, vaikka osa vastaajista luultavasti toimi myös muissa rooleissa. Kyselyä lähetettiin useisiin maihin, ja siihen oli mahdollista vastata suomeksi, ruotsiksi, englanniksi, saksaksi sekä venäjäksi. Lähes kaikki saamamme vastaukset tulivat kuitenkin Suomesta, joten tuloksiin pitää suhtautua kotimaisten yritysten näkökulmasta. Kyselykutsuja lähetettiin 464, ja kyselyyn vastasi 66 henkeä (14 %). Suurin osa vastaajista edusti yrityksen yleisjohtoa, kuten nähdään alla olevasta taulukosta 1. Vastaajat olivat enimmäkseen pk-sektorilta, mutta mukana oli myös suuria yrityksiä. Vastaajien edustamien yritysten kokojakauma näkyy taulukossa 2.

Taulukko 1. Vastaajien toimenkuvat.

Miten palveluiden ostaminen tai ulkoistaminen liittyy työhösi?

Edustan

	Vastaus	Prosentti	20 %	40 %	60 %	80 %	100 %
1.	Yrityksen yleisjohtoa	65 %					
2.	Hankintatoimea	17 %					
3.	Palveluhankintaa	23 %					
4.	Palveluiden käyttöä	21 %					
5.	Asia ei liity työhöni	6 %					
6.	Muulla tavoin	2 %					

Taulukko 2. Vastaajien edustamien yritysten kokojakauma.

Kuinka suuri henkilöstö yrityksessäsi on?

	Vastaus	Prosentti	20 %	40 %	60 %	80 %	100 %
1.	1–49	11 %					
2.	50–499	58 %					
3.	500–4999	23 %					
4.	5000–49 999	9 %					

5.2 Palveluiden hankinnalla on suuri merkitys yrityksille

Palveluiden ostaminen on osa-alue, jonka merkitys hankintatoimen kehittämisessä on selvästi kasvanut viime aikoina. Kaksi kolmasosaa kyselymme vastaajista katsoi, että palveluiden hankinnalla on heidän yritykselleen suuri merkitys, ja käytännössä loputkin olivat sitä mieltä, että palveluiden hankinnalla on jonkin verran merkitystä, kuten taulukosta 3 voidaan havaita. Palveluiden ostaminen ei

5. Palveluiden ostaminen -kyselyn tulokset

siis ole kiinnostava aihe ainoastaan myyjän kannalta, vaan se on myös asiakkaiden näkökulmasta tärkeä osa-alue, johon kannattaa kiinnittää huomiota. Palveluita kehittävät yritykset hyötyvät, mikäli ne pystyvät luomaan keskusteluyhteyden asiakasyritysten hankintatoimen kehityksestä vastaavien henkilöiden kanssa. Tällainen yhteistyö aidosti asiakaslähtöisten konseptien kehittämiseksi hyödyntäisi molempia osapuolia.

Taulukko 3. Palveluiden hankinnan merkitys yrityksille.

Millaisena näet palveluiden hankinnan merkityksen yrityksellesi?

Vastaus	Prosentti	20 %	40 %	60 %	80 %	100 %
1. Ei merkityksellistä	0 %					
2. Jonkin verran merkitystä	30 %					
3. Suuri merkitys	67 %					
4. En osaa sanoa	3 %					

5.3 Mikä tekee palvelusta tärkeän asiakkaalle?

Joidenkin asioiden toteutustapa on asiakkaan liiketoiminnan kannalta olennaisempaa kuin toisten. Vähemmän tärkeissä asioissa riittää usein, että ne tulee hoidettua. Sen sijaan hyvin tärkeiden asioiden toteuttamiseen kannattaa panostaa enemmän, jotta niistä suoriudutaan parhaalla mahdollisella tavalla. Mitä tärkeämmässä asemassa tietty palvelu asiakkaalle on, sitä enemmän asiakas on valmis näkemään vaivaa sen eteen etsiäkseen sopivimman palvelumuodon ja toimittajan. Asiakas on usein valmis myös maksamaan tärkeimmistä palveluista enemmän kuin muista, mikäli niiden toteuttamiseen tarvitaan huippuosaamista tai harvinaisia resursseja. Vähämerkityksisemmissä asioissa asiakas valitsee useammin palvelun ja sen toimittajan tehokkaan hintakilpailuttamisen avulla.

Asiakkaiden tärkeiksi kokemat asiat ovat monesti sellaisia, joihin toimittajien kannattaa kiinnittää erityistä huomiota pyrkiessään kehittämään uudentyyppisiä, ongelman aiempaa paremmin, laadukkaammin tai tehokkaammin ratkaisevia palvelukonsepteja. Parannukset menevät heikommin kaupaksi, mikäli ne kohdistuvat asioihin, joita asiakas ei koe olennaisina. Tärkeysasteikon huipulla toteutettavat asiat jakautuvat sellaisiin, joissa asiakkaalla on itsellään alan erityisosaa-

mista, ja sellaisiin, joissa asiakkaalta puuttuu tämä osaaminen. Asiakkaat suhtautuvat usein hyvin torjuvasti ajatukseen siitä, että toimittaja ulottaisi palveluliiketoimintansa asiakkaan oman strategisen ydinosaamisen alueelle. Puuttuva strateginen osaaminen on kuitenkin hankittava tavalla tai toisella.

Moni palvelu perustuu myös siihen, että asiakas ulkoistaa vähemmän tärkeitä kokemiaan prosessin osia. Näissäkin palveluissa laadulla ja erityisesti tehokkuudella on suuri merkitys, mutta ne ilmenevät eri tavalla kuin strategisempina nähdyissä toiminnoissa. Kyse on pikemminkin riittävästä laatusuhteesta ja hinta-laatusuhteesta, kuin siitä, että tyypillinen asiakas haluaisi maailman edistyksellisintä kirjanpitoa tai puhtaimman tuloksen tuottavaa siivouspalvelua. Nämäkin palvelut voivat kuitenkin muuttua ratkaisevan tärkeiksi, mikäli ne eivät toimi riittäväällä tasolla.

Olimme tutkimuksessamme erityisen kiinnostuneita erilaisten palveluiden tärkeydestä asiakkaille, ja kysyimme tätä myös kyselyssä. Palvelut oli jaoteltu ryhmiin, joiden katsoimme kattavan varsin laajalti erilaisia teollisuuden palveluita. Tulokset eri palveluryhmien tärkeydestä vastaajien mielestä on esitetty taulukossa 4. Pyrimme erottamaan teollisuuden palveluista erityisesti ne, jotka asiakkaat kokivat strategisesti tärkeiksi. Kuljetus- ja logistiikkapalvelut olivat selkeästi strategisia palveluita yli puolelle vastaajista. Muita merkittäviä strategisia palveluita olivat teollisuuden huolto- ja kunnossapitopalvelut, varaosapalvelut ja IT-palvelut. Näiden palveluiden toimiminen on tärkeää asiakasyrityksen ydinliiketoiminnan kannalta. Muiden palveluiden osalta vastaukset olivat melko yhteneväisiä: yli puolet vastaajista piti palveluita melko tärkeinä tai strategisen tärkeinä yrityksen toimintakyvylle ja menestykselle. Koulutuspalvelut oli ainoa palveluryhmä, jota kukaan vastaajista ei pitänyt strategisesti tärkeänä.

5. Palveluiden ostaminen -kyselyn tulokset

Taulukko 4. Eri palveluiden tärkeys yrityksen toimintakyvylle ja menestykselle.

Kuinka tärkeitä eri ulkoa ostettavat palvelut ovat yrityksenne toimintakyvylle ja menestykselle?

	Ei tärkeä	Melko tärkeä	Strategisen tärkeä	En osaa sanoa
Tuotannon huolto- ja kunnossapitopalvelut	15%	35%	45%	5%
Tuotannon modernisointipalvelut	25%	45%	25%	5%
Varaosapalvelut	15%	45%	35%	5%
Kuljetus- ja logistiikkapalvelut	5%	35%	55%	5%
Valmistuspalvelut	25%	45%	25%	5%
Siivous- ja kiinteistöhoitopalvelut	25%	45%	25%	5%
Jätehuolto- ja kierrätyspalvelut	15%	55%	25%	5%
Turvallisuuspalvelut	25%	45%	25%	5%
Tutkimus- ja tuotekehityspalvelut	25%	45%	25%	5%
IT-palvelut	15%	45%	35%	5%
Taloushallinnon palvelut	25%	45%	25%	5%
Koulutuspalvelut	25%	45%	25%	5%
Konsultointi- ja asiantuntijapalvelut	15%	45%	35%	5%

Palvelun kehittäjä ei pääse vielä kovin pitkälle sillä tiedolla, mikä palvelu on asiakkaalle tärkeä, vaan hänen pitää tietää, miksi asiakas pitää tiettyä palvelua tärkeänä. Tämä auttaa palvelukehittäjää pääsemään askelen lähemmäs asiakkaan kipupisteiden ymmärtämistä. Seuraavissa kysymyksissä haettiin syitä, jotka tekevät tietyistä palveluista tärkeitä vastaajille. Tämä jatkokysymys esitettiin erikseen kullekin palveluryhmälle, sillä on selvää, että erityyppisiltä palveluilta haetaan eri asioita. Kysymys myös esitettiin vain niiden palveluiden osalta, jotka vastaaja jo oli nimennyt itselleen melko tärkeiksi tai strategisen tärkeiksi. Jokaisen palvelun kohdalla annettiin samat vaihtoehdot, joista vastaajat valitsivat yhden tai useamman tekijän, jonka katsoivat vaikuttavan palvelun tärkeyteen omalle yritykselleen. Vastausvaihtoehdot oli kehitetty aiemmin tehtyjen haastatteluiden perusteella, ja ne kuvaavat näkemystämme tyypillisistä asioista, jotka tekevät teollisuuden palvelusta asiakkaalleen tärkeän. Kysymyksessä oli myös vapaa vastauskenttä, mutta tätä vaihtoehtoa käytettiin hyvin vähän.

Tuotannon huolto- ja kunnossapitopalvelut olivat isolle osalle vastaajista strategisia palveluita. Lähes 80 % palvelua tärkeänä pitäneistä vastasi, että ”oman

prosessin toimivuus on riippuvainen tästä palvelusta” (taulukko 5). Seuraavaksi merkittävimmät tekijät (n. 60 %), jotka vaikuttivat palvelun tärkeyteen, olivat ”palvelun merkitys kustannusrakenteeseen on huomattava” ja ”palvelu mahdollistaa keskittymisen ydinosaamiseemme”. Kaikista palveluista juuri huolto- ja kunnossapitopalveluden kohdalla valittiin kaksi viimeksi mainittua tekijää sekä myös vaihtoehto ”vapauttaa pääomia muuhun käyttöön” (n. 40 %) useammin kuin muiden palveluiden kohdalla.

Palvelun strategisesti tärkeäksi valinneet vastaajat korostivat oman prosessin riippuvaisuutta vielä voimakkaammin (yli 90 %) kuin melko tärkeäksi valinneet. Lisäksi palvelun strategiseksi valinneet korostivat sen merkitystä kustannusrakenteeseen sekä myös palvelun kautta saatavaa olennaista asiantuntemusta. Palvelun melko tärkeäksi valinneet vastaajat taas korostivat kaikkein eniten keskittymistä omaan ydinosaamiseen (n. 60 %), ja vasta tämän jälkeen oman prosessin riippuvuutta (alle 60 %) ja kolmantena pääomien vapautumista.

Taulukossa 6 on esitetty vastaukset tuotannon modernisointipalveluiden tärkeyteen vaikuttavien tekijöiden osalta. Vastaajista yli 40 % piti modernisointipalvelua tärkeänä, koska ”palvelun kautta saamme olennaista asiantuntemusta, jota meillä ei ole itsellä”. Lähes samoihin prosenttilukemiin yltivät neljä muuta vaihtoehtoa: ”oman prosessin toimivuus on riippuvainen tästä palvelusta”, ”palvelu vaikuttaa asiakkaan kokemaan laatuun”, ”palvelulla on suuri merkitys tulevaisuuden visiossamme” ja ”palvelu mahdollistaa keskittymisen omaan ydinosaamiseemme”. Modernisointipalvelun melko tärkeäksi valinneet vastaajat nostavatkin omaan ydinosaamiseen keskittymisen tärkeimmäksi tekijäksi, kun taas modernisointipalvelut strategisen tärkeäksi valinneet vastaajat jättävät tämän tekijän merkityksen selvästi pienemmäksi.

5. Palveluiden ostaminen -kyselyn tulokset

Taulukko 5. Tekijät tuotannon huolto- ja kunnossapitopalveluiden tärkeyden takana.

Mikä tekee tuotannon huolto- ja kunnossapitopalveluista teille tärkeitä?

Vastaus	20 %	40 %	60 %	80 %	100 %
1. Oman prosessimme toimivuus on riippuvainen tästä palvelusta.					
2. Tämä palvelu näkyy suoraan omalle asiakkaallemme.					
3. Palvelu vaikuttaa asiakkaan kokemaan laatuun.					
4. Palvelu vaikuttaa brändiimme.					
5. Palvelu vaikuttaa kykyymme houkuttaa parhaita asiantuntijoita ja kehittää osaamistamme.					
6. Palvelulla on suuri merkitys yritystoimintamme riskien hallinnassa.					
7. Palvelulla on suuri merkitys tulevaisuuden visiossamme.					
8. Palvelu on osa liiketoimintamalliamme.					
9. Palvelun merkitys kustannusrakenteeseemme on huomattava.					
10. Palvelu mahdollistaa keskittymisen omaan ydinosamuseemme.					
11. Liiketoimintamme kasvattaminen edellyttää tämän palvelun käyttöä.					
12. Kyvykkyyksiemme kehittäminen edellyttää tämän palvelun käyttöä.					
13. Palvelu vapauttaa pääomia muuhun käyttöön.					
14. Palvelun kautta saamme olennaista asiantuntemusta, jota meillä ei ole itsellä.					
15. Jokin muu					

Taulukko 6. Tekijät tuotannon modernisointipalveluiden tärkeyden takana.

Mikä tekee tuotannon modernisointipalveluista teille tärkeitä?

	Vastaus	20 %	40 %	60 %	80 %	100 %
1.	Oman prosessimme toimivuus on riippuvainen tästä palvelusta.					
2.	Tämä palvelu näkyy suoraan omalle asiakkaallemme.					
3.	Palvelu vaikuttaa asiakkaan kokemaan laatuun.					
4.	Palvelu vaikuttaa brändiimme.					
5.	Palvelu vaikuttaa kykyymme houkuttaa parhaita asiantuntijoita ja kehittää osaamistamme.					
6.	Palvelulla on suuri merkitys yritystoimintamme riskien hallinnassa.					
7.	Palvelulla on suuri merkitys tulevaisuuden visiossamme.					
8.	Palvelu on osa liiketoimintamalliamme.					
9.	Palvelun merkitys kustannusrakenteeseemme on huomattava.					
10.	Palvelu mahdollistaa keskittymisen omaan ydinosaanamme.					
11.	Liiketoimintamme kasvattaminen edellyttää tämän palvelun käyttöä.					
12.	Kyvykkyyksiemme kehittäminen edellyttää tämän palvelun käyttöä.					
13.	Palvelu vapauttaa pääomia muuhun käyttöön.					
14.	Palvelun kautta saamme olennaista asiantuntemusta, jota meillä ei ole itsellä.					
15.	Jokin muu					

Taulukossa 7 esitetään vastaukset varaosapalveluiden tärkeyteen vaikuttavien tekijöiden osalta. Varaosapalvelut nähdään usein strategisina palveluina. Ne liittyvät usein huolto- ja kunnossapitopalveluihin, ja sama tekijä, ”oman prosessin toimivuus on riippuvainen tästä palvelusta”, nousi useimmin (yli 70 %:lla vastaajista) esiin. Toinen tärkeä tekijä oli ”palvelulla on suuri merkitys yritystoimintamme riskin hallinnassa”, jonka valitsi noin puolet vastaajista. Vara-

5. Palveluiden ostaminen -kyselyn tulokset

osavarasto sitoo yrityksen pääomaa ja tämä selittää vastauksen ”palvelu vapauttaa pääomia muuhun käyttöön” asemaa kolmanneksi valituimpana vastausvaihtoehtona. Varaosapalvelut strategisen tärkeiksi tai melko tärkeiksi valinneet ryhmät eroavat toisistaan siten, että ensimmäinen ryhmä korostaa enemmän oman prosessin toimivuutta ja riskien hallintaa ja jälkimmäinen ryhmä korostaa enemmän keskittymistä omaan ydinosaamiseen.

Taulukko 7. Tekijät varaosapalveluiden tärkeyden takana.

Mikä tekee varaosapalveluista teille tärkeitä?

Vastaus	20 %	40 %	60 %	80 %	100 %
1. Oman prosessimme toimivuus on riippuvainen tästä palvelusta.					
2. Tämä palvelu näkyy suoraan omalle asiakkaallemme.					
3. Palvelu vaikuttaa asiakkaan kokemaan laatuun.					
4. Palvelu vaikuttaa brändiimme.					
5. Palvelu vaikuttaa kykyymme houkuttaa parhaita asiantuntijoita ja kehittää osaamistamme.					
6. Palvelulla on suuri merkitys yritystoimintamme riskien hallinnassa.					
7. Palvelulla on suuri merkitys tulevaisuuden visiossamme.					
8. Palvelu on osa liiketoimintamalliamme.					
9. Palvelun merkitys kustannusrakenteeseemme on huomattava.					
10. Palvelu mahdollistaa keskittymisen omaan ydinosaamiseemme.					
11. Liiketoimintamme kasvattaminen edellyttää tämän palvelun käyttöä.					
12. Kyvykkyyksiemme kehittäminen edellyttää tämän palvelun käyttöä.					
13. Palvelu vapauttaa pääomia muuhun käyttöön.					
14. Palvelun kautta saamme olennaista asiantuntemusta, jota meillä ei ole itsellä.					
15. Jokin muu					

Kuljetus- ja logistiikkapalvelut ovat isolle osalle vastaajista strategisia palveluita. Niiden ulkoistaminen on yleistä, ja monilla yrityksillä on niiden hankinnasta pitkä kokemus. Vastaukset niiden merkitykseen vaikuttavien tekijöiden osalta on esitetty taulukossa 8. Kuljetus- ja logistiikkapalveluiden tärkeydestä ja vaikutuksesta kertoo tuloksissa se, että seuraavat neljä tekijää saivat juuri tämän palveluryhmän kohdalla suurimman prosenttiosuuden: ”oman prosessin toimivuus on riippuvainen tästä palvelusta” (n. 80 %), ”tämä palvelu näkyy suoraan asiakkaille” (n. 80 %), ”palvelu vaikuttaa asiakkaan kokemaan laatuun” (n. 60 %) ja ”palvelu on osa liiketoimintamalliamme” (n. 50 %). Palvelun strategisen tärkeänä ja melko tärkeänä nähneet vastaajat ovat valinneet eri tekijöitä hyvin samankaltaisesti.

Taulukosta 9 nähdään, että valmistuspalveluiden osalta mikään yksittäinen tekijä ei noussut ylitse muiden palvelun tärkeyden perustaksi. Tämä koskee sekä niitä vastaajia, jotka ovat nimenneet palvelun strategisen tärkeäksi, että niitä vastaajia, jotka ovat nimenneet sen melko tärkeäksi. Kolme palvelun merkityksellistä tekijää sai suurin piirtein yhtä paljon vastauksia(40 %): ”oma prosessimme on riippuvainen tästä palvelusta”, ”palvelu on osa liiketoimintamalliamme” ja ”palvelu mahdollistaa keskittymisen omaan ydinosaamiseemme”. Palvelun strategiseksi nimenneet korostavat näistä enemmän kahta ensimmäistä tekijää, ja palvelun melko strategiseksi nimenneet korostavat enemmän viimeistä vaihtoehtoa eli ydinosaamiseen keskittymistä.

5. Palveluiden ostaminen -kyselyn tulokset

Taulukko 8. Tekijät kuljetus- ja logistiikkapalveluiden tärkeyden takana.

Mikä tekee kuljetus- ja logistiikkapalveluista teille tärkeitä?

Vastaus	20 %	40 %	60 %	80 %	100 %
1. Oman prosessimme toimivuus on riippuvainen tästä palvelusta.					
2. Tämä palvelu näkyy suoraan omalle asiakkaallemme.					
3. Palvelu vaikuttaa asiakkaan kokemaan laatuun.					
4. Palvelu vaikuttaa brändiimme.					
5. Palvelu vaikuttaa kykyymme houkuttaa parhaita asiantuntijoita ja kehittää osaamistamme.					
6. Palvelulla on suuri merkitys yritystoimintamme riskien hallinnassa.					
7. Palvelulla on suuri merkitys tulevaisuuden visiossamme.					
8. Palvelu on osa liiketoimintamalliamme.					
9. Palvelun merkitys kustannusrakenteeseemme on huomattava.					
10. Palvelu mahdollistaa keskittymisen omaan ydinosamme.					
11. Liiketoimintamme kasvattaminen edellyttää tämän palvelun käyttöä.					
12. Kyvykkyyksiemme kehittäminen edellyttää tämän palvelun käyttöä.					
13. Palvelu vapauttaa pääomia muuhun käyttöön.					
14. Palvelun kautta saamme olennaista asiantuntemusta, jota meillä ei ole itsellä.					
15. Jokin muu					

Taulukko 9. Tekijät valmistuspalveluiden tärkeyden takana.

Mikä tekee valmistuspalveluista teille tärkeitä?

Vastaus	20 %	40 %	60 %	80 %	100 %
1. Oman prosessimme toimivuus on riippuvainen tästä palvelusta.					
2. Tämä palvelu näkyy suoraan omalle asiakkaallemme.					
3. Palvelu vaikuttaa asiakkaan kokemaan laatuun.					
4. Palvelu vaikuttaa brändiimme.					
5. Palvelu vaikuttaa kykyymme houkuttaa parhaita asiantuntijoita ja kehittää osaamistamme.					
6. Palvelulla on suuri merkitys yritystoimintamme riskien hallinnassa.					
7. Palvelulla on suuri merkitys tulevaisuuden visiossamme.					
8. Palvelu on osa liiketoimintamalliamme.					
9. Palvelun merkitys kustannusrakenteeseemme on huomattava.					
10. Palvelu mahdollistaa keskittymisen omaan ydinosaamiseemme.					
11. Liiketoimintamme kasvattaminen edellyttää tämän palvelun käyttöä.					
12. Kyvykkyyksiemme kehittämisen edellyttää tämän palvelun käyttöä.					
13. Palvelu vapauttaa pääomia muuhun käyttöön.					
14. Palvelun kautta saamme olennaista asiantuntemusta, jota meillä ei ole itsellä.					
15. Jokin muu					

5. Palveluiden ostaminen -kyselyn tulokset

Taulukosta 10 nähdään, että yritykset, jotka valitsivat siivous- ja kiinteistöhoitopalvelut itselleen tärkeiksi palveluiksi, valitsivat useimmiten (n. 50 %) vastauksen ”palvelu mahdollistaa keskittymisen omaan ydinosaamiseen”. Seuraavaksi eniten (n. 30 %) valittiin vaihtoehtoja ”palvelu vaikuttaa asiakkaan kokemaan laatuun” ja ”palvelu vapauttaa pääomia muuhun käyttöön”. Siivous- ja kiinteistöhoitopalvelut kuuluivat niihin palveluihin, jotka valittiin muihin verrattuna harvemmin strategisen tärkeiksi yrityksen toimintakyvylle ja menestykselle. Siitä huolimatta osa vastaajayrityksistä näki ne strategisen tärkeinä itselleen. Siivous- ja kiinteistöhoitopalvelut strategisen tärkeiksi valinneet vastaajat korostivat ydinosaamiseen keskittymistä vielä voimakkaammin kuin ne, jotka olivat valinneet nämä melko tärkeiksi. Lisäksi he nostivat aivan yhtä tärkeiksi tekijöiksi palvelun brändivaikuksen ja välittömän näkyvyyden asiakkaalle.

Jätehuolto- ja kierrätyspalveluiden tärkeyteen vaikuttavista tekijöistä merkittävimmät olivat vastausvaihtoehdot ”oman prosessimme toimivuus on riippuvainen tästä palvelusta” ja ”palvelu mahdollistaa keskittymisen omaan ydinosaamiseen” (molemmat yli 40 %) (taulukko 11). Monet yritykset näkevät myös, että jätehuolto- ja kierrätyspalvelut vaikuttavat niiden brandiin (yli 30 %). Jätehuolto- ja kierrätyspalvelut strategisina palveluina näkevät vastaajat erosivat ne melko tärkeinä palveluina näkevästä vastaajista siten, että he korostivat enemmän tekijöitä, jotka liittyivät oman prosessin toimivuuteen, brändikuvaan, palvelun näkyvyyteen asiakkaalle, kustannusrakenteeseen, liiketoiminnan kasvattamiseen ja riskien hallintaan.

5. Palveluiden ostaminen -kyselyn tulokset

Taulukko 10. Tekijät siivous- ja kiinteistöhoitopalveluiden tärkeyden takana.

Mikä tekee siivous- ja kiinteistöhoitopalveluista teille tärkeitä?

	Vastaus	20 %	40 %	60 %	80 %	100 %
1.	Oman prosessimme toimivuus on riippuvainen tästä palvelusta.					
2.	Tämä palvelu näkyy suoraan omalle asiakkaallemme.					
3.	Palvelu vaikuttaa asiakkaan kokemaan laatuun.					
4.	Palvelu vaikuttaa brändiimme.					
5.	Palvelu vaikuttaa kykyymme houkuttaa parhaita asiantuntijoita ja kehittää osaamistamme.					
6.	Palvelulla on suuri merkitys yritystoimintamme riskien hallinnassa.					
7.	Palvelulla on suuri merkitys tulevaisuuden visiossamme.					
8.	Palvelu on osa liiketoimintamalliamme.					
9.	Palvelun merkitys kustannusrakenteeseemme on huomattava.					
10.	Palvelu mahdollistaa keskittymisen omaan ydinosamme.					
11.	Liiketoimintamme kasvattaminen edellyttää tämän palvelun käyttöä.					
12.	Kyvykkyyksiemme kehittäminen edellyttää tämän palvelun käyttöä.					
13.	Palvelu vapauttaa pääomia muuhun käyttöön.					
14.	Palvelun kautta saamme olennaista asiantuntemusta, jota meillä ei ole itsellä.					
15.	Jokin muu					

5. Palveluiden ostaminen -kyselyn tulokset

Taulukko 11. Tekijät jätehuolto- ja kierrätyspalveluiden tärkeyden takana.

Mikä tekee jätehuolto- ja kierrätyspalveluista teille tärkeitä?

Vastaus	20 %	40 %	60 %	80 %	100 %
1. Oman prosessimme toimivuus on riippuvainen tästä palvelusta.					
2. Tämä palvelu näkyy suoraan omalle asiakkaallemme.					
3. Palvelu vaikuttaa asiakkaan kokemaan laatuun.					
4. Palvelu vaikuttaa brändiimme.					
5. Palvelu vaikuttaa kykyymme houkuttaa parhaita asiantuntijoita ja kehittää osaamistamme.					
6. Palvelulla on suuri merkitys yritystoimintamme riskien hallinnassa.					
7. Palvelulla on suuri merkitys tulevaisuuden visiossamme.					
8. Palvelu on osa liiketoimintamalliamme.					
9. Palvelun merkitys kustannusrakenteeseemme on huomattava.					
10. Palvelu mahdollistaa keskittymisen omaan ydinosaamiseemme.					
11. Liiketoimintamme kasvattaminen edellyttää tämän palvelun käyttöä.					
12. Kyvykkyyksiemme kehittäminen edellyttää tämän palvelun käyttöä.					
13. Palvelu vapauttaa pääomia muuhun käyttöön.					
14. Palvelun kautta saamme olennaista asiantuntemusta, jota meillä ei ole itsellä.					
15. Jokin muu					

Taulukosta 12 nähdään, että turvallisuuspalveluiden tärkeyteen vaikuttaa listatuista tekijöistä eniten vaihtoehto ”palvelulla on suuri merkitys yritystoimintamme riskien hallinnassa”. Tämän tekijän valitsi n. 40 % kaikista vastaajista, olivatpa nämä nimenneet turvallisuuspalvelut strategisen tärkeiksi tai melko tärkeiksi. Turvapalvelut strategisen tärkeiksi valinneet korostivat kuitenkin vielä enemmän tekijää ”oman prosessimme toimivuus on riippuvainen tästä palvelusta” sekä tekijää ”palvelu vaikuttaa asiakkaan kokemaan laatuun”. Sen sijaan

5. Palveluiden ostaminen -kyselyn tulokset

turvapalvelut melko tärkeiksi palveluiksi nimenneillä vastaajilla kaikkein tärkein tekijä olikin ”palvelu mahdollistaa keskittymisen omaan ydinosaamiseemme” riskinhallintatekijän tullessa vasta hyvin läheisenä kakkosena ja muiden tekijöiden jäädessä selvästi kauemmas.

Taulukko 12. Tekijät turvallisuuspalveluiden tärkeyden takana.

Mikä tekee turvallisuuspalveluista teille tärkeitä?

	Vastaus	20 %	40 %	60 %	80 %	100 %
1.	Oman prosessimme toimivuus on riippuvainen tästä palvelusta.					
2.	Tämä palvelu näkyy suoraan omalle asiakkaallemme.					
3.	Palvelu vaikuttaa asiakkaan kokemaan laatuun.					
4.	Palvelu vaikuttaa brändiimme.					
5.	Palvelu vaikuttaa kykyymme houkuttaa parhaita asiantuntijoita ja kehittää osaamistamme.					
6.	Palvelulla on suuri merkitys yritystoimintamme riskien hallinnassa.					
7.	Palvelulla on suuri merkitys tulevaisuuden visiossamme.					
8.	Palvelu on osa liiketoimintamalliamme.					
9.	Palvelun merkitys kustannusrakenteeseemme on huomattava.					
10.	Palvelu mahdollistaa keskittymisen omaan ydinosaamiseemme.					
11.	Liiketoimintamme kasvattaminen edellyttää tämän palvelun käyttöä.					
12.	Kyvykkyyksiemme kehittäminen edellyttää tämän palvelun käyttöä.					
13.	Palvelu vapauttaa pääomia muuhun käyttöön.					
14.	Palvelun kautta saamme olennaista asiantuntemusta, jota meillä ei ole itsellä.					
15.	Jokin muu					

Taulukossa 13 on esitetty palvelun merkitykselliset tekijät tutkimus- ja tuotekehityspalveluiden osalta. Viisi melko tasavahvaa tärkeintä tekijää olivat ”palvelul-

5. Palveluiden ostaminen -kyselyn tulokset

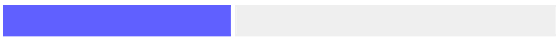




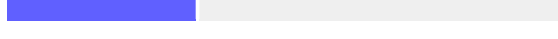
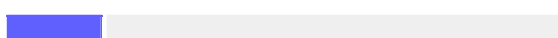

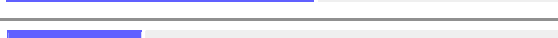




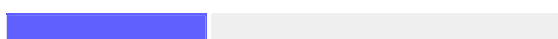

la on suuri merkitys tulevaisuuden visiossamme” (alle 60 %), ”palvelu vaikuttaa asiakkaan kokemaan laatuun” (yli 50 %), liiketoimintamme kasvattaminen edellyttää tämän palvelun käyttöä”, ”palvelun kautta saamme olennaista asiantuntemusta, jota meillä ei ole itsellä” ja ”tämä palvelu näkyy suoraan omalle asiakkaallemme” (kolme viimeistä n. 50 %). Näiden lisäksi vielä kaksi tekijää sai korkeimman prosenttiosuuden juuri tämän palvelun kohdalla: ”palvelu vaikuttaa brändiimme” ja ”palvelu vaikuttaa kykyymme houkuttaa parhaita asiantuntijoita ja kehittää osaamistamme”. Kummassakaan vastaajajoukossa, palvelun strategisen tärkeänä tai melko tärkeänä näkevässä, mikään yksittäinen tekijä ei nouse selvästi ylitse muiden.

It-palvelut oli valittu strategisen tärkeiksi palveluiksi melko usein. Taulukosta 14 nähdään, että it-palveluiden osalta ehdottomasti merkittävin vaikuttava tekijä oli se, että ”oman prosessimme toimivuus on riippuvainen tästä palvelusta”, jonka valitsi 75 % vastaajista. Toiseksi nousi tekijä ”palvelu mahdollistaa keskittymisen omaan ydinosamuseemme” (n. 50 %). Palvelun strategisen tärkeäksi valinneet vastaajat korostavat lisäksi palvelun merkitystä osana liiketoimintamallia ja palvelun merkitystä riskien hallinnassa huomattavan paljon ja selvästi enemmän kuin palvelun melko tärkeäksi valinneet vastaajat. Moni yritys ei voisi toimia valitsemallaan tavalla ilman it-palveluita, ja se tekee näistä palveluista hyvin tärkeitä. Koska it-palveluiden vaatima osaaminen on kuitenkin usein hyvin erilaista kuin yritysten muu osaaminen, ne monesti ulkoistetaan.

5. Palveluiden ostaminen -kyselyn tulokset

Taulukko 13. Tekijät tutkimus- ja tuotekehityspalveluiden tärkeyden takana.

Mikä tekee tutkimus- ja tuotekehityspalveluista teille tärkeitä?

	Vastaus	20 %	40 %	60 %	80 %	100 %
1.	Oman prosessimme toimivuus on riippuvainen tästä palvelusta.					
2.	Tämä palvelu näkyy suoraan omalle asiakkaallemme.					
3.	Palvelu vaikuttaa asiakkaan kokemaan laatuun.					
4.	Palvelu vaikuttaa brändiimme.					
5.	Palvelu vaikuttaa kykyymme houkuttaa parhaita asiantuntijoita ja kehittää osaamistamme.					
6.	Palvelulla on suuri merkitys yritystoimintamme riskien hallinnassa.					
7.	Palvelulla on suuri merkitys tulevaisuuden visiossamme.					
8.	Palvelu on osa liiketoimintamalliamme.					
9.	Palvelun merkitys kustannusrakenteeseemme on huomattava.					
10.	Palvelu mahdollistaa keskittymisen omaan ydinosamaiseemme.					
11.	Liiketoimintamme kasvattaminen edellyttää tämän palvelun käyttöä.					
12.	Kyvykkyyksiemme kehittäminen edellyttää tämän palvelun käyttöä.					
13.	Palvelu vapauttaa pääomia muuhun käyttöön.					
14.	Palvelun kautta saamme olennaista asiantuntemusta, jota meillä ei ole itsellä.					
15.	Jokin muu					

5. Palveluiden ostaminen -kyselyn tulokset

Taulukko 14. Tekijät it-palveluiden tärkeyden takana.

Mikä tekee it-palveluista teille tärkeitä?

	Vastaus	20 %	40 %	60 %	80 %	100 %
1.	Oman prosessimme toimivuus on riippuvainen tästä palvelusta.					
2.	Tämä palvelu näkyy suoraan omalle asiakkaallemme.					
3.	Palvelu vaikuttaa asiakkaan kokemaan laatuun.					
4.	Palvelu vaikuttaa brändiimme.					
5.	Palvelu vaikuttaa kykyymme houkuttaa parhaita asiantuntijoita ja kehittää osaamistamme.					
6.	Palvelulla on suuri merkitys yritystoimintamme riskien hallinnassa.					
7.	Palvelulla on suuri merkitys tulevaisuuden visiossamme.					
8.	Palvelu on osa liiketoimintamalliamme.					
9.	Palvelun merkitys kustannusrakenteeseemme on huomattava.					
10.	Palvelu mahdollistaa keskittymisen omaan ydinosaan.					
11.	Liiketoimintamme kasvattaminen edellyttää tämän palvelun käyttöä.					
12.	Kyvykkyyksiemme kehittäminen edellyttää tämän palvelun käyttöä.					
13.	Palvelu vapauttaa pääomia muuhun käyttöön.					
14.	Palvelun kautta saamme olennaista asiantuntemusta, jota meillä ei ole itsellä.					
15.	Jokin muu					

Taloushallinnon palveluissa (taulukko 15) merkittävin palvelun tärkeyteen vaikuttava tekijä oli se, että ”oman prosessimme toimivuus on riippuvainen tästä palvelusta” (alle 50 %). Tämä tekijä oli vielä olennaisempi (lähes 70 %) niille vastaajille, jotka olivat nimenneet taloushallinnon palvelut strategisen tärkeiksi. Lisäksi he valitsivat hyvin usein vaihtoehdon ”palvelu on osa liiketoimintamalliamme” (lähes 60 %).

5. Palveluiden ostaminen -kyselyn tulokset

Taulukko 15. Tekijät taloushallinnon palveluiden tärkeyden takana.

Mikä tekee taloushallinnon palveluista teille tärkeitä?

	Vastaus	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Oman prosessimme toimivuus on riippuvainen tästä palvelusta.					
2.	Tämä palvelu näkyy suoraan omalle asiakkaallemme.					
3.	Palvelu vaikuttaa asiakkaan kokemaan laatuun.					
4.	Palvelu vaikuttaa brändiimme.					
5.	Palvelu vaikuttaa kykyymme houkuttaa parhaita asiantuntijoita ja kehittää osaamistamme.					
6.	Palvelulla on suuri merkitys yritystoimintamme riskien hallinnassa.					
7.	Palvelulla on suuri merkitys tulevaisuuden visiossamme.					
8.	Palvelu on osa liiketoimintamalliamme.					
9.	Palvelun merkitys kustannusrakenteeseemme on huomattava.					
10.	Palvelu mahdollistaa keskittymisen omaan ydinosaan.					
11.	Liiketoimintamme kasvattaminen edellyttää tämän palvelun käyttöä.					
12.	Kyvykkyyksiemme kehittäminen edellyttää tämän palvelun käyttöä.					
13.	Palvelu vapauttaa pääomia muuhun käyttöön.					
14.	Palvelun kautta saamme olennaista asiantuntemusta, jota meillä ei ole itsellä.					
15.	Jokin muu					

Taulukosta 16 nähdään, että koulutuspalveluista tärkeitä teki erityisesti kaksi asiaa: ”palvelun kautta saamme olennaista asiantuntemusta, jota meillä ei ole” (n. 60 %) ja ”kyvykkyytemme kehittäminen edellyttää tämän palvelun käyttöä” (n. 50 %). Jälkimmäinen tekijä sai suurimman prosenttiosuuden juuri tämän palvelun kohdalla. Koulutuspalvelut nähtiin yleensä melko tärkeinä, mutta ei strategisen tärkeinä palveluina.

5. Palveluiden ostaminen -kyselyn tulokset

Taulukko 16. Tekijät koulutuspalveluiden tärkeyden takana.

Mikä tekee koulutuspalveluista teille tärkeitä?

	Vastaus	20 %	40 %	60 %	80 %	100 %
1.	Oman prosessimme toimivuus on riippuvainen tästä palvelusta.					
2.	Tämä palvelu näkyy suoraan omalle asiakkaallemme.					
3.	Palvelu vaikuttaa asiakkaan kokemaan laatuun.					
4.	Palvelu vaikuttaa brändiimme.					
5.	Palvelu vaikuttaa kykyymme houkuttaa parhaita asiantuntijoita ja kehittää osaamistamme.					
6.	Palvelulla on suuri merkitys yritystoimintamme riskien hallinnassa.					
7.	Palvelulla on suuri merkitys tulevaisuuden visiossamme.					
8.	Palvelu on osa liiketoimintamalliamme.					
9.	Palvelun merkitys kustannusrakenteeseemme on huomattava.					
10.	Palvelu mahdollistaa keskittymisen omaan ydinosamme.					
11.	Liiketoimintamme kasvattaminen edellyttää tämän palvelun käyttöä.					
12.	Kyvykkyyksiemme kehittäminen edellyttää tämän palvelun käyttöä.					
13.	Palvelu vapauttaa pääomia muuhun käyttöön.					
14.	Palvelun kautta saamme olennaista asiantuntemusta, jota meillä ei ole itsellä.					
15.	Jokin muu					

Konsultointi- ja asiantuntijapalveluiden tärkeyteen vaikuttavista tekijöistä yksi nousi ylitse muiden: ”palvelun kautta saamme olennaista asiantuntemusta, jota meillä ei ole itsellä”. Tämän tekijän valitsi n. 70 % vastaajista. (Taulukko 17.) Sama tekijä nousi tärkeimmäksi sekä niille vastaajille, jotka pitivät näitä palveluita strategisen tärkeinä että niille, jotka pitivät näitä palveluita melko tärkeinä. Kuitenkin melko harvat vastaajat näkivät konsultointi- ja asiantuntijapalvelut strategisen tärkeinä.

Taulukko 17. Tekijät konsultointi- ja asiantuntijapalveluiden tärkeyden takana.

Mikä tekee konsultointi- ja asiantuntijapalveluista teille tärkeitä?

	Vastaus	20 %	40 %	60 %	80 %	100 %
1.	Oman prosessimme toimivuus on riippuvainen tästä palvelusta.					
2.	Tämä palvelu näkyy suoraan omalle asiakkaallemme.					
3.	Palvelu vaikuttaa asiakkaan kokemaan laatuun.					
4.	Palvelu vaikuttaa brändiimme.					
5.	Palvelu vaikuttaa kykyymme houkuttaa parhaita asiantuntijoita ja kehittää osaamistamme.					
6.	Palvelulla on suuri merkitys yritystoimintamme riskien hallinnassa.					
7.	Palvelulla on suuri merkitys tulevaisuuden visiossamme.					
8.	Palvelu on osa liiketoimintamalliamme.					
9.	Palvelun merkitys kustannusrakenteeseemme on huomattava.					
10.	Palvelu mahdollistaa keskittymisen omaan ydinosaamiseemme.					
11.	Liiketoimintamme kasvattaminen edellyttää tämän palvelun käyttöä.					
12.	Kyvykkyyksiemme kehittäminen edellyttää tämän palvelun käyttöä.					
13.	Palvelu vapauttaa pääomia muuhun käyttöön.					
14.	Palvelun kautta saamme olennaista asiantuntemusta, jota meillä ei ole itsellä.					
15.	Jokin muu					

Palvelun tärkeyteen vaikuttavia tekijöitä voidaan tarkastella myös yli kaikkien palveluryhmien. Niillä vastaajilla, jotka ovat valinneet palvelun strategisen tärkeäksi, näyttäisi olevan jonkin verran erilainen profiili kuin niillä, jotka ovat valinneet palvelun melko tärkeäksi. Palvelun strategisen tärkeäksi valinneilla nousee yksi tekijä selvästi yli muiden: ”oman prosessimme toimivuus on riippuvainen tästä palvelusta.” Seuraavaksi tärkeimmät tekijät saivat puolet vähemmän

5. Palveluiden ostaminen -kyselyn tulokset

vastauksia. Niitä on paljon, eikä niistä yksikään nouse merkittävästi yli muiden. Oman asiantuntijuuden kehittämiseen liittyvät tekijät ”palvelu vaikuttaa kykyymme houkuttaa parhaita asiantuntijoita ja kehittää osaamistamme” sekä ”kyvykkyyksiemme kehittäminen edellyttää tämän palvelun käyttöä” jäävät tärkeysjärjestyksessä hänille. Kun katsotaan niitä vastaajia, jotka ovat valinneet palvelun melko tärkeäksi, voimakkaimmaksi tekijäksi nousee ”palvelu mahdollistaa keskittymisen omaan ydinosaamiseemme”. Sen kanssa lähelle asettuvat ”oman prosessimme toimivuus on riippuvainen tästä palvelusta” sekä ”palvelun kautta saamme olennaista asiantuntemusta, jota meillä ei ole itsellä.” Tämän kärkikolmikun jälkeen muut tekijät jäävät varsin tasavahvoiksi, merkitykseltään noin puoleenväliin kärkikolmikun merkityksestä.

On huomattava, että vaikka vastausten tarkasteleminen yli laajan asiakasjoukon antaa kyselyssä palveluiden tärkeydestä tietynlaisen kuvan, käytännössä palveluliiketoiminta toteutuu yksittäisten asiakkaiden ja toimittajien välisissä suhteissa. Toki niille palveluille, joita hyvin monet yritykset pitävät tärkeinä, löytyy suurempi markkina. Silti ei riitä, että kysytään, kuinka monen yrityksen mielestä tietty palvelu on tärkeä, vaan pitää kysyä myös, ketkä pitävät tiettyä palvelua tärkeänä ja miksi. Vastaavasti korostamme kunkin asiakasyrityksen yksilöllistä näkemystä palvelun tärkeyden taustatekijöistä juuri kyseisen yrityksen liiketoiminnassa. Tarkoituksena on vastata todellisten yritysten todelliseen tarpeeseen eikä laskelmalliseen keskimääräiseen tarpeeseen. Heterogeenisessä asiakasjoukossa keskimääräinen asiakas on aika harvinainen tapaus. Jos hyvin monet yritykset näkevät samoja syitä tietyn palvelun tärkeydelle, se kertoo kuitenkin asian merkityksellisyydestä suurelle asiakasjoukolle.

5.4 Mistä palveluideat saavat alkunsa?

Kyselyn seuraavassa osiossa selvitettiin, mistä palveluideat olivat lähtöisin niissä palveluissa, joiden ostamiseen tai ulkoistamiseen vastaaja oli itse osallistunut viimeisen kolmen vuoden aikana. Vastaajilla oli varsin hyvin kokemusta kaikkien kyselyymme kuuluvien palveluryhmien ostamisesta, kuten taulukosta 18 nähdään. Kysyimme kuhunkin palveluryhmään liittyen mistä yrityksenne ensisijaisesti sai idean palveluiden sisällöstä ja ulkoa ostamisesta. Kysymys suunnattiin vain niille vastaajille, joilla oli tästä kokemusta.

5. Palveluiden ostaminen -kyselyn tulokset

Taulukko 18. Vastaajien kokemus eri palveluiden ostamisesta tai ulkoistamisesta.

Minkä uusien palveluiden ostamiseen tai ulkoistamiseen olet osallistunut yrityksessäsi viimeisen 3 vuoden aikana tai osallistut parhaillaan?

Vastaus	20%	40%	60%	80%	100%
1. Tuotannon huolto- ja kunnossapitopalvelut					
2. Tuotannon modernisointipalvelut					
3. Varaosapalvelut					
4. Kuljetus- ja logistiikkapalvelut					
5. Valmistuspalvelut					
6. Siivous- ja kiinteistönhoitopalvelut					
7. Jätehuolto- ja kierrätyspalvelut					
8. Turvallisuuspalvelut					
9. Tutkimus- ja tuotekehityspalvelut					
10. IT-palvelut					
11. Taloushallinnon palvelut					
12. Koulutuspalvelut					
13. Konsultointi- ja asiantuntijapalvelut					
14. En ole osallistunut palveluiden ostamiseen					
15. Jokin muu, mikä					

On hyvin harvinaista, että palveluidea olisi lähtöisin vain yhdestä lähteestä. Haimme kuitenkin ensisijaista lähdettä, ja siksi annoimme vastaajille mahdollisuuden valita vain yhden palveluidean lähteen. Vastausvaihtoehtoja olivat oma yritys, kilpailija, palvelun toimittaja, palvelun toimittajan kilpailija, oma asiakas, toimialan yleinen trendi, muu lähde ja ”en tiedä”. Vastaajien näkemys saattaa olla voimakkaasti biasoitunut tämän kysymyksen kohdalla. Siksi tuloksiin on suhtauduttava nimenomaan palveluita ostavassa roolissa toimineiden henkilöiden näkemyksenä ja myyvässä roolissa toimineiden henkilöiden näkemys voi olla tästä poikkeava.

Vastaajien mukaan 55 % palveluideoista oli lähtöisin ensisijaisesti heidän oman yrityksensä sisältä, kun tulokset lasketaan yli kaikkien palveluryhmien. Myös toimittaja (23 %) ja toimialan yleinen trendi (15 %) olivat yleisiä vastauksia. Idea oli siirretty palvelun toimittajan kilpailijalta vain joissain tapauksissa (3 %), ja muista lähteistä se oli saanut alkunsa vielä harvemmin. Näin ollen noin puolet palveluideoista tulisi ensisijaisesti ostavan organisaation sisältä ja noin

5. Palveluiden ostaminen -kyselyn tulokset

puolet ulkopuolelta. Oman yrityksen osuus ei laskenut missään palveluryhmässä selvästi alle puoleen. Se korostui taloushallinnon palveluissa (yli 70 %), kuljetus- ja logistiikkapalveluissa (lähes 70 %) sekä konsultointi- ja asiantuntijapalveluissa (alle 70 %). Toimittajan merkitys kasvoi kolmanneksen tai sen yli tuotannon modernisointipalveluissa, it-palveluissa ja koulutuspalveluissa. Toimialan yleinen trendi korostui erityisesti turvallisuuspalveluissa (lähes 40 %) ja valmistuspalveluissa (lähes 30 %).

Tämän kyselyn perusteella sekä toimittaja että asiakas ovat olennaisia palveluideoiden alkulähteitä. Asiakkaan suuri merkitys toteutuneiden palvelukauppojen idealähteenä korostaa asiakaslähtöisen palvelukehityksen, yhteiskehittämisen ja ylipäättään avoimen innovaation merkitystä. Kaikki ideat eivät kuitenkaan tule asiakkaalta ja toimittajalähtöisellä kehittämisellä on asiakkaidenkin mielestä varsin suuri merkitys. Lisäksi monet asiakkaat seuraavat toimialansa yleisiä trendejä palveluiden hankinnassa.

5.5 Palveluiden hyödyt

Kyselyn seuraavassa osiossa keräsimme kokemuksia palveluiden ostamisen onnistumisesta. Kysymykset suunnattiin taas vain niille vastaajille, joilla oli kokemusta kyseisen palvelun ostamisesta tai ulkoistamisesta viimeisen kolmen vuoden ajalta. Kysymys oli kaksiosainen. Valittujen palveluiden osalta kysyttiin, miten tärkeinä eri tavoitteita pidettiin ja miten tavoitteet saavutettiin. Erilaisia tavoitteita oli nimetty aiemmin tehtyjen haastatteluiden perusteella 16. Nämä tavoitteet olivat: ”kustannussäästöt välittömissä hankintakustannuksissa”, ”säästöt kokonaiskustannuksissa”, ”ihmisten vapauttaminen muihin töihin”, ”pääoman vapauttaminen muuhun käyttöön”, ”kiinteistä kustannuksista muuttuviin kustannuksiin”, ”toimittajan kyky investoida palveluun enemmän kuin itse pysyisi”, ”koordinoinnin helppous”, ”resurssijousto”, ”osaamisen hankkiminen”, ”työvoiman kasvattaminen”, ”ongelmallisesta toiminnosta luopuminen”, ”toimitusvarmuuden parantaminen”, ”nopeampi toimitusaika”, ”parempi käyttövarmuus”, ”parempi laatu” ja ”vastuun siirtäminen tai riskin jakaminen”.

Tulokset olivat hyvin yhteneväiset siltä osin, että tärkeät tavoitteet jäivät vain harvoin kokonaan saavuttamatta. Toisaalta tuloksista nähdään, että tärkeitäkään tavoitteita ei aina saavuteta täysin. Erilaiset kustannussäästöt nousevat esiin hyvin tärkeänä tavoitteena erityyppisten palveluiden hankinnassa.

Taulukossa 19 on tulokset tuotannon huolto- ja kunnossapitopalveluiden oston osalta. Tärkeimpiä tavoitteita olivat ”säästöt kokonaiskustannuksissa” ja ”kus-

5. Palveluiden ostaminen -kyselyn tulokset

tannussäästöt välittömissä hankintakustannuksissa”, jotka lähes 100 % vastaajista myös saavutti täysin tai osittain. Selvä painopiste on kuitenkin osittaisen saavuttamisen puolella. Eniten vaihtoehdon ”tavoite saavutettiin täysin” valinnoita oli tavoitteen ”kiinteistä kustannuksista muuttuviin kustannuksiin” kohdalla.

Taulukko 19. Tavoitteet ja niiden saavuttaminen ostettaessa tuotannon huolto- ja kunnossapitopalveluita.

Kuinka tärkeinä tavoitteina piditte eri hyötyjä ostaessanne tuotannon huolto- ja kunnossapitopalveluita ja kuinka hyvin saavutitte tavoittelemanne hyödyt?

	Tavoitteen tärkeys				Tavoitteen saavuttaminen			
	Ei tavoit	Jonkin verran tärkeä	Erittäin tärkeä tavoite	En osaa sanoa	Tavoit ei saav	Tavoite saav osittain	Tavoite saav täysin	En osaa sanoa
Kustannussäästöt välittömissä hankintakustannuksissa								
Säästöt kokonaiskustannuksissa								
Ihmisten vapauttaminen muihin töihin								
Pääoman vapauttaminen muuhun käyttöön								
Kiinteistä kustannuksista muuttuviin kustannuksiin								
Toimittajan kyky investoida palveluun enemmän kuin itse pystyisi								
Koordinoinnin helppous								
Resurssijousto								
Osaamisen hankkiminen								
Työvoiman kasvattaminen								
Ongelmallisesta toiminnosta luopuminen								
Toimitusvarmuuden parantaminen								
Nopeampi toimitusaika								
Parempi käyttövarmuus								
Parempi laatu								
Vastuun siirtäminen tai riskin jakaminen								

5. Palveluiden ostaminen -kyselyn tulokset

Taulukossa 20 on tulokset tuotannon modernisointipalveluiden oston osalta. Tärkeimpiä tavoitteita olivat ”osaamisen hankkiminen” ja ”säästöt kokonaiskustannuksissa”. Lähes kaikkien vastaajien mukaan nämä tavoitteet myös toteutuivat joko täysin tai osittain. Osaamisen hankkiminen tavoitteena on linjassa sen kanssa, että palvelun kautta saatava asiantuntemus oli palvelun tärkeyteen voimakkaasti vaikuttava tekijä.

Taulukko 20. Tavoitteet ja niiden saavuttaminen ostettaessa tuotannon modernisointipalveluita.

Kuinka tärkeinä tavoitteina piditte eri hyötyjä ostaessanne tuotannon modernisointipalveluita ja kuinka hyvin saavutitte tavoittelemanne hyödyt?

	Tavoitteen tärkeys				Tavoitteen saavuttaminen			
	Ei tavoit	Jonkin verran tärkeä	Erittäin tärkeä tavoite	En osaa sanoa	Tavoit ei saav	Tavoite saav osittain	Tavoite saav täysin	En osaa sanoa
Kustannussäästöt välittömässä hankintakustannuksissa								
Säästöt kokonaiskustannuksissa								
Ihmisten vapauttaminen muihin töihin								
Pääoman vapauttaminen muuhun käyttöön								
Kiinteistä kustannuksista muuttuviin kustannuksiin								
Toimittajan kyky investoida palveluun enemmän kuin itse pystyisi								
Koordinoinnin helppous								
Resurssijousto								
Osaamisen hankkiminen								
Työvoiman kasvattaminen								
Ongelmallisesta toiminnosta luopuminen								
Toimitusvarmuuden parantaminen								
Nopeampi toimitusaika								
Parempi käyttövarmuus								
Parempi laatu								
Vastuun siirtäminen tai riskin jakaminen								

5. Palveluiden ostaminen -kyselyn tulokset

Taulukossa 21 on tulokset varaosapalveluiden oston osalta. Tärkeimpiä tavoitteita olivat ”säästöt kokonaiskustannuksissa” ja ”kustannussäästöt välittömissä hankintakustannuksissa”. Lähes 100 % vastaajista saavutti nämä tavoitteet täysin tai osittain. Kolmanneksi tärkein tavoite oli ”toimitusvarmuuden parantaminen”.

Taulukko 21. Tavoitteet ja niiden saavuttaminen ostettaessa varaosapalveluita.

Kuinka tärkeinä tavoitteina piditte eri hyötyjä ostaessanne varaosapalveluita ja kuinka hyvin saavutitte tavoittelemanne hyödyt?

	Tavoitteen tärkeys				Tavoitteen saavuttaminen			
	Ei tavoit	Jonkin verran tärkeä	Erittäin tärkeä tavoite	En osaa sanoa	Tavoit ei saav	Tavoite saav osittain	Tavoite saav täysin	En osaa sanoa
Kustannussäästöt välittömissä hankintakustannuksissa								
Säästöt kokonaiskustannuksissa								
Ihmisten vapauttaminen muihin töihin								
Pääoman vapauttaminen muuhun käyttöön								
Kiinteistä kustannuksista muuttuviin kustannuksiin								
Toimittajan kyky investoida palveluun enemmän kuin itse pystyisi								
Koordinoinnin helppous								
Resurssijousto								
Osaamisen hankkiminen								
Työvoiman kasvattaminen								
Ongelmallisesta toiminnosta luopuminen								
Toimitusvarmuuden parantaminen								
Nopeampi toimitusaika								
Parempi käyttövarmuus								
Parempi laatu								
Vastuun siirtäminen tai riskin jakaminen								

5. Palveluiden ostaminen -kyselyn tulokset

Kuljetus- ja logistiikkapalveluiden ostoa koskevat tulokset esitetään taulukossa 22. Tärkeimpiä tavoitteita olivat ”säästöt kokonaiskustannuksissa”, ”toimitusvarmuuden parantaminen” ja ”kustannussäästöt välittömissä hankintakustannuksissa” jotka myös lähes kaikki ilmoittivat saavuttaneensa täysin tai osittain. Parhaiten saavutettiin tavoite ”toimittajan kyky investoida palveluun enemmän kuin itse pystyisi”.

Taulukko 22. Tavoitteet ja niiden saavuttaminen ostettaessa kuljetus- ja logistiikkapalveluita.

Kuinka tärkeinä tavoitteina piditte eri hyötyjä ostaessanne kuljetus- ja logistiikkapalveluita ja kuinka hyvin saavutitte tavoittelemanne hyödyt?

	Tavoitteen tärkeys				Tavoitteen saavuttaminen			
	Ei tavoit	Jonkin verran tärkeä	Erittäin tärkeä tavoite	En osaa sanoa	Tavoit ei saav	Tavoite saav osittain	Tavoite saav täysin	En osaa sanoa
Kustannussäästöt välittömissä hankintakustannuksissa								
Säästöt kokonaiskustannuksissa								
Ihmisten vapauttaminen muihin töihin								
Pääoman vapauttaminen muuhun käyttöön								
Kiinteistä kustannuksista muuttuviin kustannuksiin								
Toimittajan kyky investoida palveluun enemmän kuin itse pystyisi								
Koordinoinnin helppous								
Resurssijousto								
Osaamisen hankkiminen								
Työvoiman kasvattaminen								
Ongelmallisesta toiminnosta luopuminen								
Toimitusvarmuuden parantaminen								
Nopeampi toimitusaika								
Parempi käyttövarmuus								
Parempi laatu								
Vastuun siirtäminen tai riskin jakaminen								

5. Palveluiden ostaminen -kyselyn tulokset

Taulukosta 23 voi nähdä tulokset valmistuspalveluiden oston osalta. Tärkeimpiä tavoitteita olivat ”säästöt kokonaiskustannuksissa” ja ”kustannussäästöt välittömissä hankintakustannuksissa” jotka nekin lähes kaikki yritysten edustajat saavuttivat täysin tai osittain. Näistä palveluista parhaiten oli saavutettu nopeamman toimitusajan tavoite.

Taulukko 23. Tavoitteet ja niiden saavuttaminen ostettaessa valmistuspalveluita.

Kuinka tärkeinä tavoitteina piditte eri hyötyjä ostaessanne valmistuspalveluita ja kuinka hyvin saavutitte tavoittelemanne hyödyt?

	Tavoitteen tärkeys				Tavoitteen saavuttaminen			
	Ei tavoit	Jonkin verran tärkeä	Erittäin tärkeä tavoite	En osaa sanoa	Tavoit ei saav	Tavoite saav osittain	Tavoite saav täysin	En osaa sanoa
Kustannussäästöt välittömissä hankintakustannuksissa								
Säästöt kokonaiskustannuksissa								
Ihmisten vapauttaminen muihin töihin								
Pääoman vapauttaminen muuhun käyttöön								
Kiinteistä kustannuksista muuttuviin kustannuksiin								
Toimittajan kyky investoida palveluun enemmän kuin itse pystyisi								
Koordinoinnin helppous								
Resurssijousto								
Osaamisen hankkiminen								
Työvoiman kasvattaminen								
Ongelmallisesta toiminnosta luopuminen								
Toimitusvarmuuden parantaminen								
Nopeampi toimitusaika								
Parempi käyttövarmuus								
Parempi laatu								
Vastuun siirtäminen tai riskin jakaminen								

5. Palveluiden ostaminen -kyselyn tulokset

Taulukkoon 24 on koottu siivous- ja kiinteistöhoitopalveluita koskevat kyselytulokset. Tärkeimpiä tavoitteita olivat ”säästöt kokonaiskustannuksissa” ja ”säästöt välittömissä hankintakustannuksissa”, jotka lähes kaikki vastaajat saavuttivat täysin tai osittain.

Taulukko 24. Tavoitteet ja niiden saavuttaminen ostettaessa siivous- ja kiinteistöhoitopalveluita.

Kuinka tärkeinä tavoitteina piditte eri hyötyjä ostaessanne siivous- ja kiinteistöhoitopalveluita ja kuinka hyvin saavutitte tavoittelemanne hyödyt?

	Tavoitteen tärkeys				Tavoitteen saavuttaminen			
	Ei tavoit	Jonkin verran tärkeä	Erittäin tärkeä tavoite	En osaa sanoa	Tavoit ei saav	Tavoite saav osittain	Tavoite saav täysin	En osaa sanoa
Kustannussäästöt välittömissä hankintakustannuksissa								
Säästöt kokonaiskustannuksissa								
Ihmisten vapauttaminen muihin töihin								
Pääoman vapauttaminen muuhun käyttöön								
Kiinteistä kustannuksista muuttuviin kustannuksiin								
Toimittajan kyky investoida palveluun enemmän kuin itse pystyisi								
Koordinoinnin helppous								
Resurssijousto (avg: 2,33)								
Osaamisen hankkiminen								
Työvoiman kasvattaminen								
Ongelmallisesta toiminnosta luopuminen								
Toimitusvarmuuden parantaminen								
Nopeampi toimitusaika								
Parempi käyttövarmuus								
Parempi laatu								
Vastuun siirtäminen tai riskin jakaminen								

5. Palveluiden ostaminen -kyselyn tulokset

Taulukossa 25 on tulokset jätehuolto- ja kierrätyspalveluiden oston osalta. Tärkeimpiä tavoitteita olivat ”säästöt kokonaiskustannuksissa”, ”toimittajan kyky investoida palveluun enemmän kuin itse pystyisi” ja ”kustannussäästöt välittömissä hankintakustannuksissa”. Lähes kaikkien vastausten mukaan nämä tavoitteet oli saavutettu täysin tai osittain.

Taulukko 25. Tavoitteet ja niiden saavuttaminen ostettaessa jätehuolto- ja kierrätyspalveluita.

Kuinka tärkeinä tavoitteina piditte eri hyötyjä ostaessanne jätehuolto- ja kierrätyspalveluita ja kuinka hyvin saavutitte tavoittelemanne hyödyt?

	Tavoitteen tärkeys				Tavoitteen saavuttaminen			
	Ei tavoit	Jonkin verran tärkeä	Erittäin tärkeä tavoite	En osaa sanoa	Tavoit ei saav	Tavoit osittain saav	Tavoit täysin saav	En osaa sanoa
Kustannussäästöt välittömissä hankintakustannuksissa	10%	20%	40%	30%	10%	40%	40%	10%
Säästöt kokonaiskustannuksissa	5%	25%	50%	20%	10%	45%	35%	10%
Ihmisten vapauttaminen muihin töihin	10%	30%	40%	20%	10%	40%	30%	20%
Pääoman vapauttaminen muuhun käyttöön	10%	30%	40%	20%	10%	40%	30%	20%
Kiinteistä kustannuksista muuttuviin kustannuksiin	10%	30%	40%	20%	10%	40%	30%	20%
Toimittajan kyky investoida palveluun enemmän kuin itse pystyisi	10%	20%	40%	30%	10%	40%	30%	20%
Koordinoinnin helppous	10%	30%	40%	20%	10%	40%	30%	20%
Resurssijousto	10%	30%	40%	20%	10%	40%	30%	20%
Osaamisen hankkiminen	10%	30%	40%	20%	10%	40%	30%	20%
Työvoiman kasvattaminen	10%	30%	40%	20%	10%	40%	30%	20%
Ongelmallisesta toiminnosta luopuminen	10%	30%	40%	20%	10%	40%	30%	20%
Toimitusvarmuuden parantaminen	10%	30%	40%	20%	10%	40%	30%	20%
Nopeampi toimitusaika	10%	30%	40%	20%	10%	40%	30%	20%
Parempi käyttövarmuus	10%	30%	40%	20%	10%	40%	30%	20%
Parempi laatu	10%	30%	40%	20%	10%	40%	30%	20%
Vastuun siirtäminen tai riskin jakaminen	10%	30%	40%	20%	10%	40%	30%	20%

5. Palveluiden ostaminen -kyselyn tulokset

Turvallisuuspalveluiden ostoa koskevat tulokset nähdään taulukosta 26. Tärkein tavoite oli ”osaamisen hankkiminen”. Sen jälkeen tärkeimpiä tavoitteita olivat ”säästöt kokonaiskustannuksissa” ja ”ihmisten vapauttaminen muihin töihin”. Nämä tavoitteet oli saavutettu osittain tai täysin.

Taulukko 26. Tavoitteet ja niiden saavuttaminen ostettaessa turvallisuuspalveluita.

Kuinka tärkeinä tavoitteina piditte eri hyötyjä ostaessanne turvallisuuspalveluita ja kuinka hyvin saavutitte tavoittelemanne hyödyt?

	Tavoitteen tärkeys				Tavoitteen saavuttaminen			
	Ei tavoit	Jonkin verran tärkeä	Erittäin tärkeä tavoite	En osaa sanoa	Tavoit ei saav	Tavoite saav osittain	Tavoite saav täysin	En osaa sanoa
Kustannussäästöt välittömässä hankintakustannuksissa								
Säästöt kokonaiskustannuksissa								
Ihmisten vapauttaminen muihin töihin								
Pääoman vapauttaminen muuhun käyttöön								
Kiinteistä kustannuksista muuttuviin kustannuksiin								
Toimittajan kyky investoida palveluun enemmän kuin itse pystyisi								
Koordinoinnin helppous								
Resurssijousto								
Osaamisen hankkiminen								
Työvoiman kasvattaminen								
Ongelmallisesta toiminnosta luopuminen								
Toimitusvarmuuden parantaminen								
Nopeampi toimitusaika								
Parempi käyttövarmuus								
Parempi laatu								
Vastuun siirtäminen tai riskin jakaminen								

5. Palveluiden ostaminen -kyselyn tulokset

Taulukossa 27 on tulokset tutkimus- ja tuotekehityspalveluiden oston osalta. Ehdottomasti merkittävin tavoite oli ”osaamisen hankkiminen, jonka kaikki vastaajat myös saavuttivat joko täysin (yli 50 %) tai osittain.

Taulukko 27. Tavoitteet ja niiden saavuttaminen ostettaessa tutkimus- ja tuotekehityspalveluita.

Kuinka tärkeinä tavoitteina piditte eri hyötyjä ostaessanne tutkimus- ja tuotekehityspalveluita ja kuinka hyvin saavutitte tavoittelemanne hyödyt?

	Tavoitteen tärkeys				Tavoitteen saavuttaminen			
	Ei tavoit	Jonkin verran tärkeä	Erittäin tärkeä tavoite	En osaa sanoa	Tavoit ei saav	Tavoite saav osittain	Tavoite saav täysin	En osaa sanoa
Kustannussäästöt välitömissä hankintakustannuksissa	■	■	■	■	■	■	■	■
Säästöt kokonaiskustannuksissa	■	■	■	■	■	■	■	■
Ihmisten vapauttaminen muihin töihin	■	■	■	■	■	■	■	■
Pääoman vapauttaminen muuhun käyttöön	■	■	■	■	■	■	■	■
Kiinteistä kustannuksista muuttuviin kustannuksiin	■	■	■	■	■	■	■	■
Toimittajan kyky investoida palveluun enemmän kuin itse pystyisi	■	■	■	■	■	■	■	■
Koordinoinnin helppous	■	■	■	■	■	■	■	■
Resurssijousto	■	■	■	■	■	■	■	■
Osaamisen hankkiminen	■	■	■	■	■	■	■	■
Työvoiman kasvattaminen	■	■	■	■	■	■	■	■
Ongelmallisesta toiminnosta luopuminen	■	■	■	■	■	■	■	■
Toimitusvarmuuden parantaminen	■	■	■	■	■	■	■	■
Nopeampi toimitusaika	■	■	■	■	■	■	■	■
Parempi käyttövarmuus	■	■	■	■	■	■	■	■
Parempi laatu	■	■	■	■	■	■	■	■
Vastuun siirtäminen tai riskin jakaminen	■	■	■	■	■	■	■	■

5. Palveluiden ostaminen -kyselyn tulokset

Taulukosta 28 nähdään tulokset it-palveluiden ostosta. Tämän palvelun kohdalla nousi esiin monia tärkeitä tavoitteita: ”parempi käyttövarmuus”, ”parempi laatu”, ”säästöt kokonaiskustannuksissa” ja ”osaamisen hankkiminen”. Puolet vastaajista kertoi, että tärkeät tavoitteet oli saavutettu vain osittain. Erityisen usein tavoitteen saavuttaminen jäi osittaiseksi kokonaiskustannusten osalta. It-palveluiden hankintaa pidetäänkin hyvin haastavana.

Taulukko 28. Tavoitteet ja niiden saavuttaminen ostettaessa it-palveluita.

Kuinka tärkeinä tavoitteina piditte eri hyötyjä ostaessanne it-palveluita ja kuinka hyvin saavutitte tavoittelemanne hyödyt?

	Tavoitteen tärkeys				Tavoitteen saavuttaminen			
	Ei tavoit	Jonkin verran tärkeä	Erittäin tärkeä tavoite	En osaa sanoa	Tavoit ei saav	Tavoite saav osittain	Tavoite saav täysin	En osaa sanoa
Kustannussäästöt välittömissä hankintakustannuksissa	10%	20%	50%	20%	10%	40%	30%	20%
Säästöt kokonaiskustannuksissa	5%	15%	55%	25%	5%	45%	30%	15%
Ihmisten vapauttaminen muihin töihin	10%	20%	50%	20%	10%	40%	30%	20%
Pääoman vapauttaminen muuhun käyttöön	10%	20%	50%	20%	10%	40%	30%	20%
Kiinteistä kustannuksista muuttuviin kustannuksiin	10%	20%	50%	20%	10%	40%	30%	20%
Toimittajan kyky investoida palveluun enemmän kuin itse pystyisi	10%	20%	50%	20%	10%	40%	30%	20%
Koordinoinnin helppous	10%	20%	50%	20%	10%	40%	30%	20%
Resurssijousto	10%	20%	50%	20%	10%	40%	30%	20%
Osaamisen hankkiminen	10%	20%	50%	20%	10%	40%	30%	20%
Työvoiman kasvattaminen	10%	20%	50%	20%	10%	40%	30%	20%
Ongelmallisesta toiminnosta luopuminen	10%	20%	50%	20%	10%	40%	30%	20%
Toimitusvarmuuden parantaminen	10%	20%	50%	20%	10%	40%	30%	20%
Nopeampi toimitusaika	10%	20%	50%	20%	10%	40%	30%	20%
Parempi käyttövarmuus	10%	20%	50%	20%	10%	40%	30%	20%
Parempi laatu	10%	20%	50%	20%	10%	40%	30%	20%
Vastuun siirtäminen tai riskin jakaminen	10%	20%	50%	20%	10%	40%	30%	20%

5. Palveluiden ostaminen -kyselyn tulokset

Taulukkoon 29 on koottu tulokset taloushallinnon palveluiden ostosta. Kaikille tärkeä tavoite oli ”ihmisten vapauttaminen muihin töihin”, ja myös ”säästöt kokonaiskustannuksissa” oli tärkeä. Onnistumisen aste näissä tärkeimmissä tavoitteissa oli enimmäkseen (50 %) ”osittain”. Kustannussäästöjen saavuttamisessa onnistuttiin hiukan paremmin kuin työajan vapauttamisessa.

Taulukko 29. Tavoitteet ja niiden saavuttaminen ostettaessa taloushallinnon palveluita.

Kuinka tärkeinä tavoitteina piditte eri hyötyjä ostaessanne taloushallinnon palveluita ja kuinka hyvin saavutitte tavoittelemanne hyödyt?

	Tavoitteen tärkeys				Tavoitteen saavuttaminen			
	Ei tavoit	Jonkin verran tärkeä	Erittäin tärkeä tavoite	En osaa sanoa	Tavoit ei saav	Tavoite saav osittain	Tavoite saav täysin	En osaa sanoa
Kustannussäästöt välittömässä hankintakustannuksissa								
Säästöt kokonaiskustannuksissa								
Ihmisten vapauttaminen muihin töihin								
Pääoman vapauttaminen muuhun käyttöön								
Kiinteistä kustannuksista muuttuviin kustannuksiin								
Toimittajan kyky investoida palveluun enemmän kuin itse pystyisi								
Koordinoinnin helppous								
Resurssijousto								
Osaamisen hankkiminen								
Työvoiman kasvattaminen								
Ongelmallisesta toiminnosta luopuminen								
Toimitusvarmuuden parantaminen								
Nopeampi toimitusaika								
Parempi käyttövarmuus								
Parempi laatu								
Vastuun siirtäminen tai riskin jakaminen								

5. Palveluiden ostaminen -kyselyn tulokset

Taulukossa 30 on tulokset koulutuspalveluiden oston osalta. Ehdottomasti tärkein tavoite oli ”osaamisen hankkiminen”, ja tavoite myös saavutettiin varsin hyvin.

Taulukko 30. Tavoitteet ja niiden saavuttaminen ostettaessa koulutuspalveluita.

Kuinka tärkeinä tavoitteina piditte eri hyötyjä ostaessanne koulutuspalveluita ja kuinka hyvin saavutitte tavoittelemanne hyödyt?

	Tavoitteen tärkeys				Tavoitteen saavuttaminen			
	Ei tavoit	Jonkin verran tärkeä	Erittäin tärkeä tavoite	En osaa sanoa	Tavoit ei saav	Tavoite saav osittain	Tavoite saav täysin	En osaa sanoa
Kustannussäästöt välittömässä hankintakustannuksissa								
Säästöt kokonaiskustannuksissa								
Ihmisten vapauttaminen muihin töihin								
Pääoman vapauttaminen muuhun käyttöön								
Kiinteistä kustannuksista muuttuviin kustannuksiin								
Toimittajan kyky investoida palveluun enemmän kuin itse pystyisi								
Koordinoinnin helppous								
Resurssijousto								
Osaamisen hankkiminen								
Työvoiman kasvattaminen								
Ongelmallisesta toiminnosta luopuminen								
Toimitusvarmuuden parantaminen								
Nopeampi toimitusaika								
Parempi käyttövarmuus								
Parempi laatu								
Vastuun siirtäminen tai riskin jakaminen								

5. Palveluiden ostaminen -kyselyn tulokset

Konsultointi- ja asiantuntijapalveluiden ostoa koskevat tulokset on esitetty taulukossa 31. Ehdottomasti tärkein tavoite oli ”osaamisen hankkiminen”. Tavoite myös saavutettiin parhaiten, mutta kuitenkin useammin osittain kuin täysin.

Taulukko 31. Tavoitteet ja niiden saavuttaminen ostettaessa konsultointi- ja asiantuntijapalveluita.

Kuinka tärkeinä tavoitteina piditte eri hyötyjä ostaessanne konsultointi- ja asiantuntijapalveluita ja kuinka hyvin saavutitte tavoittelemanne hyödyt?

	Tavoitteen tärkeys				Tavoitteen saavuttaminen			
	Ei tavoit	Jonkin verran tärkeä	Erittäin tärkeä tavoite	En osaa sanoa	Tavoit ei saav	Tavoite saav osittain	Tavoite saav täysin	En osaa sanoa
Kustannussäästöt välittömässä hankintakustannuksissa								
Säästöt kokonaiskustannuksissa								
Ihmisten vapauttaminen muihin töihin								
Pääoman vapauttaminen muuhun käyttöön								
Kiinteistä kustannuksista muuttuviin kustannuksiin								
Toimittajan kyky investoida palveluun enemmän kuin itse pystyisi								
Koordinoinnin helppous								
Resurssijousto								
Osaamisen hankkiminen								
Työvoiman kasvattaminen								
Ongelmallisesta toiminnosta luopuminen								
Toimitusvarmuuden parantaminen								
Nopeampi toimitusaika								
Parempi käyttövarmuus								
Parempi laatu								
Vastuun siirtäminen tai riskin jakaminen								

Loppusanat

Asiakasymmärrys on dynaaminen kyvykkyys eli kyky uusiutua. Syvällinen asiakasymmärrys merkitsee jotain aivan muuta kuin crm-järjestelmiä ja asiakastytyväisyyskyselyitä. Monet yritykset keräävät valtavia määriä sellaista asiakastietoa, jolla ei ole todellista vaikutusta siihen, mitä yrityksessä tehdään. Asiakastieto muuttuu syvemmäksi ymmärrykseksi vasta sitten, kun organisaatio oivaltaa sen merkityksen omien hyödyntämismahdollisuuksiensa kautta. Asiakasymmärrys perustuu inhimilliseen vuorovaikutukseen ja tunneälyyn. Asiakasymmärryksen virta ei ole yksisuuntainen – asiakkaalta toimittajalle päin – vaan se kulkee vuorovaikutuksen kautta eri suuntiin.

Asiakkuuksien ja niissä tapahtuvan yhteisen arvonmuodostuksen syvemmäksi ymmärtämiseksi niitä tulisi tarkastella laajempänä käsitteenä kuin vain taloudellisen arvon kautta. Olennaista on arvon kokemuksellisuus. Niin kuluttajien kuin yritysasiakkaidenkin ymmärtämiseksi on opittava tarkastelemaan ihmistä yksilönä ja sosiaalisessa kontekstissaan sekä ymmärtämään inhimillistä käyttäytymistä.

Yrityksen palvelukehityksen onnistumisen mittari on viime kädessä se, ostavatko asiakkaat kehitettyjä palveluita vai eivät. Monet yritykset epäonnistuvat palvelukehityksessään yksinkertaisesti sen takia, että niillä on epärealistinen tai puutteellinen kuva asiakkaalle merkityksellisistä ominaisuuksista ja asiakkaan kokemista kustannuksista sekä riskeistä.

Ostajan ja myyjän kokema molemminpuolinen hyöty on liiketoiminnan perusedellytys. Kaupat syntyvät, kun molemmat osapuolet näkevät sen kannattavaksi. Maailmankuulu johtamisen asiantuntija Peter F. Drucker (1973) määritteli aikoinaan liiketoiminnan tarkoitukseksi luoda tyytyväinen asiakas. Tänä päivänä yritykset joutuvat kuitenkin miettimään asemaansa laajemmissa arververkostoissa, joissa molemminpuolinen hyöty laajenee systeemiseksi monenkeskiseksi hyödyksi ja liikkuu verkostosuhteissa kaikkiin suuntiin. Tällöin yritykset voivat

laajentaa asiakaskäsitettään koskemaan kaikkia sidosryhmiään ja parantaa kilpailukykyään kehittämällä monenkeskeistä yhteistä arvonluontia.

Yhteisen arvonluonnin keskeinen merkitys tulee esiin silloin, kun ei pelata nollasummapelejä kakun jakamiseksi vaan suurennetaan yhteistä kakkua. Se on arvokumppanuuden tavoite, ja se on mahdollista yhä syvemmän asiakkuuksien ja arvon ymmärtämisen kautta. Yhteinen arvonluonti ei kuitenkaan toimi, jos se on vain päälle liimattu keinotekoinen markkinointitemppu. Aitoudella on arvokumppanuudessa suuri merkitys.

Koska asiakkaiden tarpeet muuttuvat, nousee tärkeäksi kysymykseksi, kuinka yritykset voivat linkittyä tuohon muutokseen oppiakseen siitä, kehittyäkseen sen mukaisesti ja vaikuttaakseen siihen. Kun asiakkaiden tarpeiden muutoksessa voidaan olla mukana, saadaan merkittäviä mahdollisuuksia kehittää uutta liiketoimintaa ja muokata arvoverkostoja. Palvelullistumisessa onkin suurelta osin kyse uusista tavoista mieltää asiakkaiden tarpeet. Koska asiakkaan tarve muuttuu vuorovaikutuksessa muiden toimijoiden ja ympäristön kanssa, tuohon vuorovaikutukseen on mahdollista osallistua. Yhteiskehittäminen luo kontekstin, jossa toimittajat ja asiakkaat voivat yhdessä vaikuttaa toisiinsa. Uusien ja parempien palveluiden kautta yhteiskehittämisen tulisi olla myös asiakkaiden intressissä.

Asiakasymmärryksellä on suuri merkitys yritysten menestymiselle, mutta sen merkitys yhteiskunnalle on ehkä vielä suurempi. Yhteiskuntamme tapa tuottaa hyvinvointia pohjautuu perustavanlaatuisesti yritysten kykyyn luoda hyötyä arvoverkostojen kautta. Tuon kyvyn kehittäminen luo merkittävää potentiaalia laajemman yhteiskunnallisen hyvinvoinnin kasvulle.

Lähdeluettelo

- Altman, M. (Ed.) (2006). *Handbook of Contemporary Behavioral Economics: Foundations and Developments*. M. E. Sharpe Publishers, Armonk, NY.
- Anderson, J.C., Narus, J.A. (1998). Business Marketing: Understand What Customers Value. *Harvard Business Review*, Vol. 76, No. 6, pp. 53–65.
- Arantola, H. ja Simonen, K. (2009). Palvelemisestä palveluliiketoimintaan – Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. *Tekesin katsaus 256/2009*. Tekes, Helsinki.
- Chesbrough, H. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Cyert, R. ja March, J. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. Blackwell, Oxford.
- Damasio, A.R. (1994). *Descartes' Error: Emotion, Reason and the Human Brain*. Putnam Publishing, New York, NY.
- Drucker, P.F. (1973). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. Harper & Row, New York, NY.
- Flint, D.J. ja Woodruff, R.B. (2001). The Initiators of Changes in Customers' Desired Value: Results from a Theory Building Study. *Industrial Marketing Management*, 30, pp. 321–337.
- Flint, D.J., Woodruff, R.B. ja Gardial, S. F. (1997). Customer Value Change in Industrial Marketing Relationships: A Call for New Strategies and Research. *Industrial Marketing Management*, 26, pp. 163–175.
- Flint, D.J., Woodruff, R.B. ja Gardial, S. F. (2002). Exploring the Phenomenon of Customers' Desired Value Change in a Business-to-Business Context. *Journal of Marketing*, Vol. 66, No. 4, pp. 102–117.
- Franz, R. (2006). Intuition in Behavioral Economics. Teoksessa Altman, M. (Ed.) *Handbook of Contemporary Behavioral Economics: Foundations and Developments*. M.E. Sharpe Publishers, Armonk, NY.

- Fredrickson, B. L. (1998). What Good Are Positive Emotions? Review of General Psychology, Vol. 2, No. 3, pp. 300–319.
- Fredrickson, B. L. (2001). The Role of Positive Emotions in Positive Psychology: The Broaden-and-Build Theory of Positive Emotions. American Psychologist, Vol. 56, No. 3, pp. 218–226.
- Fredrickson, B. L. (2003a). Positive Emotions and Upward Spirals in Organizations. In Cameron, K. S., Dutton, J. E. ja Quinn, R. E. (Eds.) Positive Organizational Scholarship. Berrett-Koehler, San Francisco. Pp. 163–175.
- Fredrickson, B. L. (2003b). The Value of Positive Emotions. American Scientist, Vol. 91, No. 4, pp. 330–335.
- Fugate, D. L. (2007). Neuromarketing: A Layman’s Look at Neuroscience and Its Potential Application to Marketing Practice. Journal of Consumer Marketing, Vol. 24, No. 7, pp 385–394.
- Gebauer H., Fleisch E., Friedli T. (2005). Overcoming the Service Paradox in Manufacturing Companies. European Management Journal, Vol. 23 No 1, pp 14–26.
- Gilmore, J. H. ja Pine, B. J. (1997). Beyond Goods and Services. Strategy and Leadership, Vol. 25, No. 3, pp. 10–17.
- Grönroos, C., Hyötyläinen, R., Apilo, T., Korhonen, H., Malinen, P., Piispa, T., Rynnänen, T., Salkari, I., Tinnilä, M., Helle, P. (2007). Teollisuuden palveluksista palveluliiketoimintaan – Haasteena kannattava kasvu. Teknologiaoollisuus, Teknologiainfo Teknova, Helsinki.
- Grönroos, C. (2009). Palvelujen johtaminen ja markkinointi. WSOYpro, Helsinki.
- Haidt, J. (2006). The Happiness Hypothesis. Basic Books, New York, NY.
- Heath, C. ja Heath, D. (2010). Switch: How to Change Things When Change Is Hard. Broadway Books, New York, NY.
- Jacob F., Ulaga W. (2008). The transition from product to service in business markets: An agenda for academic inquiry. Industrial Marketing Management, No. 37, pp 247–253.
- Johnson, M. W., Christensen, C. M., Kagermann, H. (2008). Reinventing Your Business Model. Harvard Business Review, Vol. 86, No. 12, s. 51–59.

- Johnston, W. J. ja Lewin, J. E. (1996). Organizational Buying Behavior: Toward an Integrative Framework. *Journal of Business Research*, 35, pp. 1–15.
- Kahneman, D. (2003). Maps of Bounded Rationality: Psychology for Behavioral Economics. *The American Economic Review*, Vol. 93, No. 5, pp. 1449–1475.
- Kahneman, D. (2010). The Riddle of Experience vs. Memory. Luento TED Ideas Worth Spreading konferenssissa 10.2.2010, Long Beach, California. http://www.ted.com/talks/daniel_kahneman_the_riddle_of_experience_vs_memory.html
- Kahneman, D. ja Thaler, R. H. (2006). Anomalies: Utility Maximization and Experienced Utility. *The Journal of Economic Perspectives*, Vol. 20, No. 1, pp. 221–234.
- Kahneman, D., Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, Vol. 47, No. 2, pp. 263–291.
- Kahneman, D., Wakker, P. P. ja Sarin, R. (1997). Back to Bentham? Explorations of Experienced Utility. *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 112, No. 2, pp. 375–405.
- Kalliokoski P., Andersson G., Salminen V., Hemilä, J. (2003). BestServ Feasibility Study. Final Report. Technology Industries of Finland, Helsinki.
- Korhonen, H., Rajala, A. (2009). Verkostoituminen asiakassuuntaan – kohti globaalia palveluliiketoimintaa. In Valkokari, K., Hyötyläinen, R., Kulmala, H.I., Malinen, P., Möller, K., Vesalainen, J. (eds.) Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä. WSOYpro, Helsinki.
- Lindgreen, A., Wynstra, F. (2005). Value in business markets: What do we know? Where are we going? *Industrial Marketing Management*, Vol. 34, No. 7, pp. 732–748.
- Lusch, R. F., Vargo, S. L. ja O'Brien, M. (2007). Competing through Service: Insights from Service Dominant Logic. *Journal of Retailing*, Vol. 83, No. 1, pp. 5–18.
- Lusch, R.F., Vargo, S.L., Wessels, G. (2008). Toward a Conceptual Foundation for Service Science: Contributions from Service-Dominant Logic. *IBM Systems Journal*, Vol. 47, No. 1, pp. 5–14.

- March, J., Simon, H. (1958). *Organizations*. Prentice-Hall, New Jersey.
- Naqvi, N., Shiv, B., Bechara, A. (2006). The Role of Emotion in Decision Making: A Cognitive Neuroscience Perspective. *Current Directions in Psychological Science*, Vol. 15, No. 5, pp. 260–264.
- Oliva R., Kallenberg R. (2003). Managing the transition from products to services. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 14, No. 2, pp. 160–172.
- Ostrom, A.L., Bitner, M.J., Brown, S.W., Burkhardt, K.A., Goul, M., Smith-Daniels, V., Demirkan, H., Rabinovitch, E. (2010). Moving Forward and Making a Difference: Research Priorities for the Science of Service. *Journal of Service Research*, Vol. 13, No. 1, pp. 4–36.
- Salkari I., Hyötyläinen R., Apilo T., Ryyänen T., Korhonen H. (2007). Uutta asennetta palveluinnovaatioihin. Teoksessa Grönroos, C., Hyötyläinen, R., Apilo, T., Korhonen, H., Malinen, P., Piispa, T., Ryyänen, T., Salkari, I., Tinnilä, M., Helle, P. *Teollisuuden palveluksista palveluliiketoimintaan – haasteena kannattava kasvu. Teknoliateollisuus, Teknologainfo Teknova*, Helsinki.
- Shiv, B., Loewenstein, G., Bechara, A. (2005). The dark side of emotion in decision-making: When individuals with decreased emotional reactions make more advantageous decisions. *Cognitive Brain Research*, Vol. 23, No. 1, pp. 85–92.
- Simon, H. (1982). *Models of Bounded Rationality: Behavioral Economics and Business Organization*. MIT Press, Cambridge, MA.
- Slater, S.F., Narver, J.C. (2000). Intelligence generation and superior customer value. *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 28, No. 1, pp. 120–128.
- Stanovich, K.E., West, R.F. (2000). Individual differences in reasoning: Implications for the rationality debate? *Behavioral and Brain Sciences*, Vol. 23, No. 5, pp 645–665.
- Vargo, S. L., Lusch, R. F. (2004) Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68, 1–17.

Tekijä(t) Heidi Korhonen, Tiina Valjakka & Tiina Apilo		
Nimeke Asiakasymmärrys teollisuuden palveluliiketoiminnassa Tavoitteena ostava asiakas		
Tiivistelmä Asiakasymmärrys on dynaaminen kyvykkyys eli kyky uusiutua. Sitä voidaan kehittää. Se mahdollistaa asiakastiedon muuttamisen merkitykselliseksi näkemykseksi ja hyödyntämisen liiketoiminnassa. Asiakasymmärrys on olennaista yritysten menestymiselle. Näkemyksesi asiakkaiden tarpeista ja asiakasarvosta on välttämätön edellytys asiakasymmärrykselle. Asiakasarvo tulisi ymmärtää laajemmin kuin vain taloudellisen arvon kautta. Me korostamme arvon kokemuksellisuutta. Käsittelemme emotion, riskin, asiakkaan kiinnostuksen tason, asiakkaan tavoitteiden, suhdanteiden ja hinnoittelun vaikutusta palveluiden ostokäyttäytymiseen. Tuomme esiin keinoja helpottaa asiakkaan ostamista. Tarkastelemme asiakastarvetta sen dynamiikan kautta. Asiakastarpeet muuttuvat ajan kuluessa, kun asiakkaat ovat vuorovaikutuksessa toisten toimijoiden ja ympäristön kanssa. Kun yritykset liittyvät asiakkaiden tarpeen muutokseen, syntyy merkittäviä innovaatiomahdollisuuksia. Näytämme seitsemän esimerkkiä liiketoimintamallien palvelullistumisesta. Esimerkit paljastavat tärkeitä eroavaisuuksia palveluorientoituneiden ja tuoteorientoituneiden liiketoimintamallien välillä. Kuvaamme neliportaisen kehitysmallin siitä, kuinka yritys voi kehittää asiakasymmärrystään ja uusia palveluita ja siten kehittää asiakassuhdettaan. Aiempiin malleihin verrattuna malliamme voi käyttää erilaisissa yrityksissä, ja mallimme kuvaa erityisesti asiakasymmärryksen haasteita. Esitämme palvelujen hankintaa koskevan kyselyn tulokset. Niiden mukaan palveluiden hankinnalla on suuri merkitys yrityksille. Tutkimme kyselyssä 13 erilaista palvelutyyppiä. Kysely kattaa palveluiden strategisen tärkeyden asiakkaille, asiakkaiden tavoitteet palveluiden hankinnassa ja sen, kuinka hyvin tavoitteet on saavutettu. Kysely paljastaa myös, mistä palveluideat saavat asiakkaiden mukaan alkunsa. Lopetamme ajatuksiin yhteisen arvon kasvattamisesta laajempien arvoverkostojen uudelleenkonfiguroinnin kautta. Nämä ajatukset korostavat asiakasymmärryksen merkitystä yksittäisten toimittajien ja asiakkaiden lisäksi laajemmin yhteiskunnan hyvinvoinnille.		
ISBN 978-951-38-7784-2 (soft back ed.) 978-951-38-7785-9 (URL: http://www.vtt.fi/publications/index.jsp)		
Avainnimeke ja ISSN VTT Tiedotteita – Research Notes 1235-0605 (nid.) 1455-0865 (URL: http://www.vtt.fi/publications/index.jsp)		Projektinumero
Julkaisu-aika Lokakuu 2011	Kieli Suomi, engl. tiiv.	Sivuja 109 s.
Projektin nimi C-Understanding		Toimeksiantaja(t) Cargotec, Fastems, KONE, Kontram, Lassila & Tikanoja, Metso Paper, Outotec, Rauma Stevedoring, Trafomic
Avainsanat Customer understanding, industrial service, business to business, service experience, service value, service business model, service business transition, service purchasing		Julkaisija VTT PL 1000, 02044 VTT Puh. 020 722 4404 Faksi 020 722 4374



Series title, number and
report code of publication

VTT Research Notes 2598
VTT-TIED-2598

Author(s) Heidi Korhonen, Tiina Valjakka & Tiina Apilo		
Title Customer Understanding in Industrial Service Business		
Abstract <p>Customer understanding is a dynamic capability that can be developed. It involves turning customer knowledge into meaningful insight and utilizing it within the organization's business. Customer understanding is essential for companies' success.</p> <p>Insight of customer needs and value is imperative for customer understanding. Customer value should be understood as a broader concept than just financial value. We emphasize the significance of experience as value. We discuss the influence of emotion, risk, customers' level of interest, customer's goals, economic cycles and pricing on service buying behavior. We discuss ways to make buying easier for the customer.</p> <p>We look at the dynamism of customer needs. Customers' needs change in time as customers interact with other actors and the environment. Important opportunities for innovation are created when companies tap into the phenomenon of customers' needs change.</p> <p>We show seven case examples of business model renewals into service businesses. The cases reveal important differences in service-oriented and product-oriented business models.</p> <p>We describe a four step development model, showing how a company can develop its customer understanding and new services in order to develop its customer relationship. Compared with earlier models, this model can be used in a wider range of companies, and this model has a special focus on describing the challenges of customer understanding.</p> <p>We present results of a survey on service purchasing within organizations. They reveal that service purchasing is considered important in companies. We study 13 different service types within the survey. The survey covers the strategic importance of service to customers, customers' objectives for service purchasing, and how well customers' objectives are met. The survey also reveals where customers see new service ideas to originate from.</p> <p>We conclude with thoughts about increasing value creation through the reconfiguration of larger value co-creating networks. These ideas highlight the significance of customer understanding – not only for single suppliers and customers – but also for the well-being of our society.</p>		
ISBN 978-951-38- 7784-2 (soft back ed.) 978-951-38-7785-9 (URL: http://www.vtt.fi/publications/index.jsp)		
Series title and ISSN VTT Research Notes 1235-0605 (soft back ed.) 1455-0865 (URL: http://www.vtt.fi/publications/index.jsp)		Project number
Date October 2011	Language Finnish, Engl. abstr.	Pages 109 p.
Name of project C-Understanding		Commissioned by Cargotec, Fastems, KONE, Kontram, Lassila & Tikanoja, Metso Paper, Outotec, Rauma Stevedoring, Trafomic
Keywords Customer understanding, industrial service, business to business, service experience, service value, service business model, service business transition, service purchasing		Publisher VTT Technical Research Centre of Finland P.O. Box 1000, FI-02044 VTT, Finland Phone internat. +358 20 722 4404 Fax +358 20 722 4374

VTT Tiedotteita - Research Notes

- 2583 Jarmo Alanen, Iiro Vidberg, Heikki Nikula, Nikolaos Papakonstantinou, Teppo Pirttioja & Seppo Sierla. Engineering Data Model for Machine Automation 2011. 131 p.
- 2584 Maija Ruska & Juha Kiviluoma. Renewable electricity in Europe. Current state, drivers, and scenarios for 2020. 2011. 72 p.
- 2585 Paul Buharist, Laura Hakala, Erkki Haramo, Katri Kallio, Kristiina Kantola, Tuukka Kostamo & Heli Talja. Tietojärjestelmä osaamisen johtamisessa – visiot ja käytäntö. 2011. 36 s.
- 2586 Elina Rusko, Sanna Heiniö, Virpi Korhonen, Jali Heilmann, Toni-Matti Karjalainen, Panu Lahtinen & Marja Pitkänen. Messenger Package – Integrating Technology, Design and Marketing for Future Package Communication. Final Report. 2011. 90 p.
- 2587 Markus Olin, Kari Rasilainen, Aku Itälä, Veli-Matti Pulkkanen, Michal Matuszewicz, Merja Tanhua-Tyrkkö, Arto Muurinen, Lasse Ahonen, Markku Kataja, Pekka Kekäläinen, Antti Niemistö, Mika Laitinen & Janne Martikainen. Bentoniittipuskurin kytketty käyttäytyminen. Puskuri-hankkeen tuloksia. 2011. 86 s.
- 2588 Häkkinen, Kai. Alihankintayhteistyön johtamisesta metalliteollisuudessa. 2011. 71 s.
- 2589 Pasi Ahonen. Constructing network security monitoring systems (MOVERTI Deliverable V9). 2011. 52 p.
- 2590 Maija Ruska & Lassi Similä. Electricity markets in Europe. Business environment for Smart Grids. 2011. 70 p.
- 2591 Markus Jähi. Vartiointipalvelujen arvonmuodostus asiakkaan näkökulmasta. 2011. 91 s. + liitt. 6 s.
- 2592 Jari M. Ahola, Jani Hovila, Eero Karhunen, Kalervo Nevala, Timo Schäfer & Tom Nevala. Moni-teknisen piensarjatuotteen digitaalinen tuoteprosessi. 2011. 121 s. + liitt. 37 s.
- 2593 Mika Nieminen, Ville Valovirta & Antti Pelkonen. Systemiset innovaatiot ja sosiotekninen muutos. Kirjallisuuskatsaus. 2011. 80 s.
- 2595 Martti Flyktman, Janne Kärki, Markus Hurskainen, Satu Helynen & Kai Sipilä. Kivihiilen korvaaminen biomassoilla yhteistuotannon pölypolttokattiloissa. 2011. 65 s. + liitt. 33 s.
- 2596 Aki-Petteri Leinonen. Identity management for web-enabled smart card platform. 2011. 64 p. + app. 2 p.
- 2598 Heidi Korhonen, Tiina Valjakka & Tiina Apilo. Asiakasymmärrys teollisuuden palveluliiketoiminnassa. Tavoitteena ostava asiakas. 2011. 109 s.