

Tuotantotalouden osasto

CS90A0050 - Kandidaatintyö ja seminaari

Kevät 2008

Kandidaatintyö:

MUUTOSPROSESSI LAITEVALMISTAJASTA TEOLLISTEN  
PALVELUIDEN TARJOAJAKSI - TRANSITION PROCESS FROM  
MANUFACTURING COMPANY TO INDUSTRIAL SERVICE  
PROVIDER

Kokki Samuli 0244276

Kolehmainen Joonas 0236996

# TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan teknillinen yliopisto  
Tuotantotalouden osasto

Samuli Kokki, Joonas Kolehmainen

MUUTOSPROSESSI LAITEVALMISTAJASTA TEOLLISTEN PALVELUIDEN TARJOAJAKSI  
- TRANSITION PROCESS FROM MANUFACTURING COMPANY TO INDUSTRIAL  
SERVICE PROVIDER

Kandidaatintyö

2008

39 sivua ja 6 kuvaa

Tarkastaja: Tutkijaopettaja Ville Ojanen

Ohjaaja: Tutkijaopettaja Ville Ojanen

Hakusanat: teollinen laitevalmistaja, teollinen palvelu, muutosprosessi, palveluntarjoaja, palvelustrategia, kokonaisratkaisut, jälkimarkkinat

Keywords: manufacturer, industrial service, transition process, service provider, service strategy, integrated solutions, aftermarkets

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan teollisten laitetoimittajien muutosprosessia teollisten palvelujen tarjoajiksi. Työn tavoitteena on muodostaa kuvaus muutosprosessista yrityksen siirtyessä laitevalmistajasta palveluyritykseksi, kertoa muutostarpeeseen johtaneista syistä, sekä muutosprosessin vaatimuksista ja ongelmista.

Kirjallisuustutkimuksessa tarkastellaan laajalti jo olemassa olevia teoriaviitekehkyksiä ja yritysesimerkkejä, joiden pohjalta muodostetaan johtopäätös-luvussa esitetty ehdotelma siitä, miten muutosprosessin tulisi edetä ja mitä jatkotutkimustarpeita aihealueella mielestämme on.

# SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Tausta .....	1
1.2	Tutkimuskysymys ja tavoitteet.....	1
1.3	Rajaus .....	2
1.4	Rakenne ja metodologia.....	2
2	LAITETOIMITTAJAT MUUTTUVASSA LIKETOIMINTAYMPÄRISTÖSSÄ .....	2
2.1	Kehityssuunnat.....	3
2.2	Laitetoimittajien ja palveluntarjoajien ominaispiirteitä .....	3
2.3	Teolliset palvelut.....	4
2.4	Syitä teollisten palveluiden kehittämiseen .....	6
3	MUUTOSPROSESSI: VALMISTUKSESTA PALVELUIHIN .....	7
3.1	Liiketoimintataso.....	8
3.2	Strategia.....	9
3.3	Asiakaslähtöisyys ja hinnoittelu .....	11
3.4	Organisaatiotaso .....	12
3.5	Verkostoituminen.....	13
3.6	Teknologiataso .....	14
3.7	Palveluiden kehittäminen .....	15
4	MUUTOSPROSESSISTA SAAVUTETTAVAT HYÖDYT .....	17
4.1	Tuotot.....	17
4.2	Strategiset edut .....	18
4.3	Markkinoinnilliset edut.....	20
5	MUUTOSPROSESSIN EPÄONNISTUMISEEN JOHTAVIA SYITÄ .....	20
5.1	Palveluparadoksi.....	21
5.2	Organisaatorakenne ja -kulttuurin muutos.....	22
5.3	Markkinointi .....	23
5.4	Asiakassuhde .....	24
6	YRITYSESIMERKIT .....	25
6.1	Metso .....	25

6.2	Ericsson .....	27
7	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	28
7.1	Muutosprosessi .....	30
7.2	Organisaatorakenne .....	32
7.3	Muutosprosessin onnistumisen mittaaminen.....	33
8	YHTEENVETO .....	35
	LÄHTEET .....	38

# 1 JOHDANTO

Tämä seminaarityö on laadittu Lappeenrannan teknillisen yliopiston tuotantotalouden osaston tarjoamalle kandidaatintyö ja seminaari -kurssille teollisuustalouden pääaineen kandidaatin opinnäytetyöksi. Työ on toteutettu kahden hengen parityönä.

## 1.1 Tausta

Työn aiheena on muutosprosessi teollisesta laitetoimittajasta palveluyritykseksi. Aihe on erittäin ajankohtainen teollisten laitetoimittajien kohdatessa muuttuvassa ympäristössä yhä vaikeampia haasteita, jotka vaikuttavat niiden liiketoimintamalleihin ja pakottavat yritykset reagoimaan kannattavuuden ylläpitämiseksi myös tulevaisuudessa. Koveneva kilpailu, hidas kasvu ja yhä pienevät voittomarginaalit ajavat yritykset etsimään uusia liiketoimia ja mahdollisuuksia.

## 1.2 Tutkimuskysymys ja tavoitteet

Työn lopputuloksena on tarkoitus muodostaa kuvaus muutosprosessista yrityksen siirtyessä laitevalmistajasta palveluyritykseksi, kertoa muutostarpeeseen johtaneista syistä sekä muutosprosessin vaatimuksista ja ongelmista. Työn tavoitteen saavuttamisen helpottamiseksi laadittiin yksiselitteinen tutkimuskysymys, johon työssä vastataan. Tutkimuskysymys muotoiltiin seuraavasti: Miten muutosprosessi teollisesta laitevalmistajasta palveluyritykseksi tapahtuu?

Pääkysymystä tukevia tarkentavia lisäkysymyksiä ovat:

- Mitä vaatimuksia muutos teollisesta laitetoimittajasta palveluyritykseksi asettaa yritykselle sen eri tasoilla?

- Miksi muutosprosessiin ryhdytään; mitä mahdollisuuksia ja hyötyjä se tarjoaa yritykselle?
- Mitkä ovat yleisimpiä syitä muutoksen epäonnistumiseen, mitä riskejä muutosprosessi sisältää?

### **1.3 Rajaus**

Työssä pyritään luomaan käsitys yritystasolla tapahtuvasta muutosprosessista kokonaisuutena, sen tärkeimmistä osatekijöistä ja niiden välisistä vuorovaikutussuhteista, joten spesifit yksityiskohdat rajataan tarkastelun ulkopuolelle kokonaisuuden hallittavuuden vuoksi. Työn tarkastelu rajataan koskemaan teollisten tuotteiden ja palveluiden valmistajia.

### **1.4 Rakenne ja metodologia**

Aiheen ja sen taustan esittelyn sekä teoreettisen tarkastelun jälkeen esitellään kaksi case -esimerkkiä muutosprosessin läpikäyneistä yrityksistä. Esimerkit on valittu tukemaan teoreettista viitekehystä ja esittelemään muutosprosessia käytännön tasolla konkreettisina esimerkkitapauksina.

Työssä yhdistellään kirjallisuudesta ja tieteellisistä artikkeleista kerättyä tietoa. Monipuolisista lähteistä kerätty tieto jäsennellään tutkimuskysymysten pohjalta hallituksi ja mahdollisimman monitahoisia näkökulmia sisältäväksi kokonaisuudeksi aihealueesta.

## **2 LAITETOIMITTAJAT MUUTTUVASSA LIKETOIMINTAYMPÄRISTÖSSÄ**

Teollisten laitetoimittajien liiketoimintaympäristö on useiden taloudellisten ja nopeasti muuttuvien trendien yhteisvaikutusten vaikutuspiirissä, mikä on osaltaan ajanut yritykset yhdistymään ja keskittämään toimintaansa myös kansainvälisellä tasolla. Yritykset toimivat joko teknologian, liiketoimintainnovaatioiden, asiakastarpeiden, erilaisten sääntelyiden ja

rajoitusten, tai kaikkien edellisten muodostamien erilaisten yhdistelmien ajamina. Kaikki nämä tekijät lisäävät ratkaisujen kehittämisen monimutkaisuutta ja lisäävät uusien tuotteiden ja palveluiden esittelyn tärkeyttä ja haasteellisuutta entisestään. (Salkari, Salminen & Pykkänen, 2007)

## **2.1 Kehityssuunnat**

Tuotteiden muuttuessa yhä enemmän massahyödykkeiksi, useat valmistajat kohtaavat kysymyksen: Kuinka parannamme voittomarginaaliamme? Yksi vastaus on siirtyä ketjussa alaspäin ja sitoa tuotteeseen myös palvelu kokonaisvaltaisen yhdistetyn ratkaisun muodostamiseksi. Toisin sanottuna voittomarginaalien paine, lisääntynyt kilpailu, sekä muuttuvat asiakastarpeet ovat yhdessä muiden tekijöiden kanssa myötävaikuttaneet teollisten palveluiden nousuun. (Ojasalo, 2007)

Teollisuusyritykset ovat siis läpikäymässä muutosta perinteisestä laitetoimittajasta uuteen rooliinsa arvontuottajana asiakkaille, sekä tuote-pohjaisten lisäarvopalveluiden tuottajana. Muutos on kuitenkin havaittu usein hyvin vaikeaksi toteuttaa. Jotkut teolliset palvelut on implementoitu osittain kuten teknologiset ratkaisut, mutta useasti ne nähdään ennemminkin kokeellisina suunnitelmina. (Salkari et al., 2007)

Muutos on havaittavissa myös asiakkaiden näkökulmasta: Teollisten tuotteiden maksimaalisen suorituskyvyn saavuttamiseksi tarvittavien tukipalveluiden rooli on kasvamassa tärkeämmäksi. Asiakkaat vaativat yhä enemmän avaimet käteen -tyyppisiä kokonaisratkaisuja ongelmiinsa ja ovat yhä riippuvaisempia palveluiden tarjoajista riittävän suorituskyvyn ylläpitämiseksi sekä osakkaiden silmissä, että markkinoiden vaatimusten näkökulmasta. (R. Kumar, Markeset, U. Kumar, 2006)

## **2.2 Laitetoimittajien ja palveluntarjoajien ominaispiirteitä**

Useimmat teolliset laitevalmistajat omaavat vuosikymmenten kokemuksen perinteisestä tuotteisiin keskittyneestä liiketoiminnasta. Eroavaisuuksia palveluntarjoajien liiketoimintamalliin on runsaasti. Seuraavassa lyhyet esittelyt molempien ominaispiirteistä.

Perinteisen laitetoimittajan ominaispiirteitä (Salkari et al., 2007):

- Tuotteet on määritelty yksityiskohtaisesti
- Tuotteet valmistetaan huolellisesti suunnitelluissa ja hallituissa prosesseissa
- Tavoitteena yhtenäiset tuotteet
- Asiakkaat eivät osallistu tuotantoprosessiin
- Sisäinen laaduntarkkailu estää huonojen tuotteiden pääsyn markkinoille etukäteen
- Tuotannon työntekijän moraalit ja taidot ovat tärkeitä

Palveluntarjoajien ominaispiirteitä (Salkari et al., 2007):

- Palvelut on havainnollistettu ja kuvailtu
- Palveluiden tuotannossa päämääränä on ainutlaatuisuus
- Asiakkaat osallistuvat usein palvelun toteutukseen ja täytöntöönpanoon
- Asiakkaat määrittävät palvelun laadun vertaamalla odotuksiaan kokemuksiinsa. Mikäli palvelussa ilmenee puutteita, jälkikäteen suoritettavat anteeksipyyntö ja korvaus/korjaus ovat ainoita ratkaisuja
- Palvelun tarjoajan moraalit ja taidot ovat erittäin kriittisiä tekijöitä

Koska palvelut pohjautuvat vahvasti työvoimaan, niiden kopioiminen on vaikeampaa kuin fyysisten tuotteiden. Aineettomuuden vuoksi uusien palveluiden kehittäminen on usein myös huomattavasti nopeampaa kuin valmistettavien tuotteiden. (Gebauer, Friedli & Elgar, 2006)

### **2.3 Teolliset palvelut**

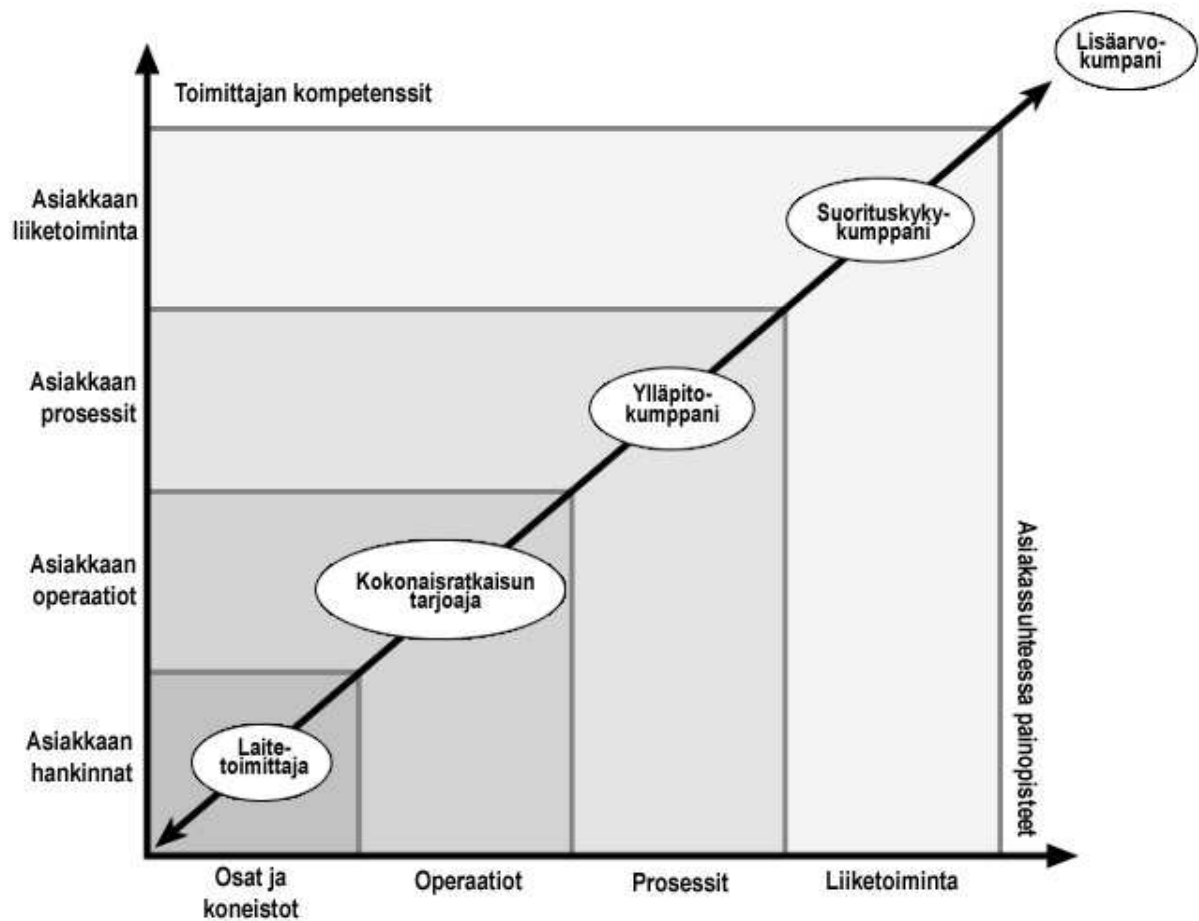
Teollisten tuotteiden valmistajat ovat siis omaksumassa palveluiden tarjoamisen osaksi liiketoimintaansa. Valmistajat ovat tarjonneet palveluita, kuten asennusta ja ylläpitoa, jo aikaisemminkin, mutta useimmissa tapauksissa tämä on nähty ennemmin välttämättömänä



pahana, kuin kannattavana liiketoimintana. Ainoastaan harvoin liiketoimintamalli on tukenut teollisia palveluita siten, että valmistustoiminta ja palveluiden tarjoaminen ovat tietoisesti yhdistettynä toisiinsa. Teollisen palvelun lähestymistavassa tuote toimii alustana palveluille siten, että toiminnat on yhdistetty toisiinsa. (Kosonen, 2004)

Teollisen palvelun tarjoajan strategia vaatii hyvin erityyppistä lähestymistapaa kuin pelkän valmistuksen strategia. Pelkän tuotteen myymiseen keskittymisen sijasta yritysten tulee täyttää asiakkaan vaatimukset kokonaisvaltaisesti ja omistautua kehittämään asiakkaan liiketoimintaa. Tämä lähestymistapa on erittäin vaativa ja edellyttää sitoutumista myös asiakkaan puolelta. Onnistuneessa lopputuloksessa tuote ja palvelu muodostavat yhdessä ratkaisun asiakkaan tarpeeseen, mikä luonnollisesti edellyttää toimiakseen asiakkaan ja teollisen palvelun tarjoajan yhteistyötä. (Kosonen, 2004)

Laitetoimittajat voivat tarjota teollisia palveluita usealla eri tasolla sen mukaan, kuinka syvällistä yhteistyö asiakkaan kanssa on. Laitetoimittaja voi edetä aina asiakkaan lisäarvokumppaniksi asti, jolloin se voi esimerkiksi hoitaa asiakkaan yksittäisiä prosesseja itsenäisesti. Teollisten palveluiden tarjoajien rooleja, sekä niiden toteuttamiseen vaadittavia kyvykkyyksiä ja asiakassuhteen painopisteitä kullakin tasolla on esitetty kuvassa 1.



**Kuva 1.** Toimittajan kompetenssit ja roolit (Kalliokoski, Andersson, Salminen & Hemilä, 2003)

Jokainen rooli vaatii oman liiketoimintamallinsa ja ajatustapansa. Jos tarjoaja päättää siirtyä seuraavalle, ylemmälle tasolle, se kohtaa haasteita sekä teknisten osaamistensa, että liiketoiminnallisten kyvykkyyksiensä piirissä. Merkittävämpänä eroavaisuutena perinteiseen laitetoimittajaan voidaan nähdä roolista riippuen eriasteisena vaadittava syvempi tuntemus asiakkaan prosesseista ja toiminnoista. (Kalliokoski et al. 2003)

## 2.4 Syitä teollisten palveluiden kehittämiseen

Teollisten palveluiden kehittämiseen on useita syitä ja vaikuttimia. Ensinnäkin jo aikaisemmin mainitut kasvavat kilpailusta aiheutuvat paineet pakottavat yritykset etsimään uusia tapoja

voittomarginaalin ylläpitämiseksi. Teknologian kehitys ja standardisointi ovat vaikeuttaneet tuotteiden erilaistamista ja samanaikaisesti sääntely ja globalisaatio avaavat uusia markkinoita yhä kasvaville toimijamäärille. (Kosonen, 2004)

Tuotteiden laadun paraneminen on pidentänyt tuotteiden elinkaaria ja asennettujen laitteiden kanta on paisunut erittäin suureksi. Tämä tarkoittaa tuottajien kannalta sitä, että vuosittain myytävien uusien laitteiden määrän suhde jo aikaisemmin asennettujen toiminnassa olevien laitteiden määrään on jatkuvassa laskussa. Näin ollen kasvanut asennettujen laitteiden kanta on työntänyt painoarvoa pois uusista laitteista, kohti myynnin jälkeistä toimintaa. (Kosonen, 2004)

Uusien tuotteiden lisäarvoa on lisätty jo laajalti immateriaalisin tavoin, kuten brändäämisellä, suunnittelulla ja luovilla ominaisuuksilla. Tulevaisuudessa valmistuksen osuus tulee todennäköisesti pienenemään edelleen ja teollisia palveluita voidaan hyödyntää uusina tulonhankkimiskeinoina laitevalmistajayrityksissä. (Kosonen, 2004)

Myös ulkoistamistrendi on myötävaikuttanut teollisten palveluiden suosion kehittymiseen. Ydinkyvyykkyysiin keskittyminen on suosittua, koska erikoistuneet organisaatiot pystyvät saavuttamaan paremman tehokkuuden. Harvat yritykset näkevät valmistuksen ydinkyvyykkyytensä ja sen takia ne ovat halukkaita ulkoistamaan ainakin joitakin osia, kuten käytettävän laitteiston ylläpidon, yrityksen ulkopuolelle eli useasti laitteen toimittajalle. Laitetoimittajilta jopa odotetaan tietyntyyppisiä palveluita ja sen seurauksena laitetoimittajat ovat yhä tietoisempia teollisten palveluiden sisältämistä mahdollisuuksista. (Kosonen, 2004)

### **3 MUUTOSPROSESSI: VALMISTUKSESTA PALVELUIHIN**

Kun laitevalmistaja päättää aloittaa muutoksen palveluntarjoajaksi, sen on tehtävä suuria muutoksia menestyäkseen palveluntarjoajana: Strategian perustukset on uusittava ja organisaation rakenteet sekä tuotekehitys on asetettava linjaan uuden lähestymistavan kanssa. Muutos vaikuttaa toisinsanottuna kaikkiin yrityksen toimintoihin, johdosta

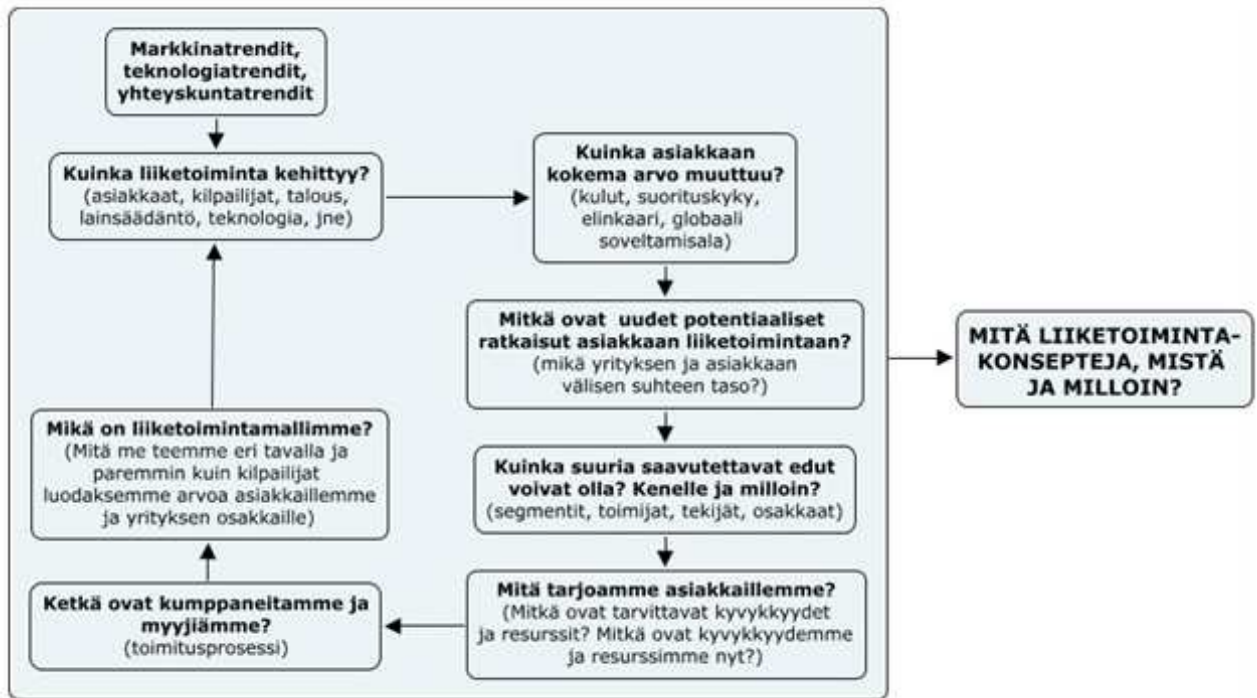
tuotekehitykseen ja valmistuksesta myyntiin saakka. Koko yrityksen tulee oppia arvostamaan teollisia palveluita ja tapaa, joilla niitä tarjotaan. Perinteisesti ajattelevalle valmistukseen keskittyneelle organisaatiolle tämä ei ole helppo tehtävä. (Kosonen, 2004)

### **3.1 Liiketoimintataso**

Siirtyminen laitevalmistajasta palveluntarjoajaksi asettaa yritysjohdolle suuria haasteita liiketoiminnan kaikilla alatasoilla. Palvelut vaativat laitetoimittajille uusia ja tuntemattomia organisatorisia periaatteita, rakenteita ja prosesseja. Uusien kyvykkyyksien ja kannustimien lisäksi muutos edellyttää liiketoimintamallin painopisteen siirtymistä vaihdannasta kohti suhde-perustaista ajattelumallia. Muutokseen vastaaminen sitoo väistämättä organisaation perinteisten kilpailuetujen, eli valmistuksen ja tuotekehityksen, taloudellisia sekä liikkeenjohdollisia resursseja. (Oliva & Kallenberg, 2003)

Yritysten kannalta hyvä ratkaisu on edetä muutosprosessissa vaiheittain palvelutasojen mukaan asiakassuhteiden kehittyessä. Jo alemmilla palvelutasoilla teollisten palveluiden tarjoajien tulee omata varsin laaja skaala erilaisia kyvykkyyksiä, joilla pystytään hallitsemaan sekä tarjoaman tuote-, että palveluaspekteja. (Kosonen, 2004)

Kuvassa 2 on esitetty Kalliokosken et al. (2003) laatima malli, joka esittää liiketoiminnan kehitysprosessia. Prosessin päämääränä on tukea ja tarjota oikeanlaista liiketoimintamallia oikeaan aikaan tavoitelluilla markkinoilla. Malli koostuu erilaisista kysymyksistä, joihin vastaamalla yritys voi keskittyä oikeisiin liiketoiminnallisiin kehitystoimiin. Kehitysmalli on jatkuva silmukka, jonka lopputuloksena on tarkoitus saavuttaa uusia innovatiivisia liiketoimintamalleja liikkeenjohdon käyttöön.



Kuva 2. Liiketoiminnan kehittämisen viitekehys (Kalliokoski et al. 2003)

Liiketoiminnallisen kokonaisuuden hallitseminen muutosprosessissa ei ole helppo tehtävä. Onnistuakseen muutoksessa kokonaisuutena, yrityksen on onnistuttava muutoksissa myös liiketoiminnan jokaisella alatasolla. Seuraavassa esitellään tarkemmin muutosprosessin vaatimia toimenpiteitä eriteltynä liiketoiminnan eri tasoilla.

### 3.2 Strategia

Perinteisesti laitevalmistajan strategiat on rakennettu kolmen pääajatuksen pohjalle: ylivoimaiset tuotteet, mittakaavaedut, sekä pääasiassa taaksepäin suuntautunut vertikaalinen integraatio. Menestyäkseen palveluntarjoajana yrityksen on käännettävä koko liiketoimintamalli pääläelleen ja rakennettava strategia uusien periaatteiden pohjalle. Yrityksen tulee määrittää arvoketjunsä uudelleen, siirtää keskittymistä toiminnallisesta erinomaisuudesta kohti asiakasuskollisuutta sekä miettiä strategisia vertikaalisia integraatioita kohti asiakasrajapintaa. Myyntitilanne tulee nähdä mahdollisuutena tulevaisuuden palveluista

saataville tuotoille, eikä arvoketjua voida enää mieltää loppuvaksi tuotteen asennukseen. Strategioiden pääkohtia on esitetty kuvassa 3. (Kosonen, 2004)



**Kuva 3.** Strategian perusteet (Baumgartner & Wise, 1999)

Menestyksekkäästi muutosprosessin läpikäyneitä yrityksiä tarkasteltaessa havaitaan, että niissä palveluliiketoimintastrategia nähdään koko yritysstrategian pääkohtana. Se määrittää yleisesti, miten yritys erottuu kilpailijoistaan tarjottujen palveluiden avulla. Laitetoimittajien palvelustrategian muodostuminen ja kehittyminen edellyttää, että yrityksessä pyritään tietoisesti lisäämään asiakkaan kokemaa arvoa palveluiden kautta. (Gebauer et al., 2006)

Menestyksekkään palvelustrategian implementoinnissa tulee huomioida kolme seikkaa. Ensimmäisenä, menestyksekkästä palvelustrategiaa ei voida kehittää ilman kattavaa ymmärrystä markkinoista, asiakastarpeista, markkinapotentiaalista ja tulevista palvelutrendeistä. Toiseksi, kun markkinoista on kerätty riittävästi tietoa, kaikki yrityksen osastot, jotka tulevat olemaan tekemisissä kehitettävien palveluiden kanssa, osallistuvat strategian kehittämiseen. Kolmanneksi, koko strategian kehitysprosessin tulee olla läpinäkyvä

ja sisältää takaisinkytkentöjä joka vaiheessa. Onnistuakseen palvelustrategian luomisessa yrityksen tulee suorittaa jatkuvaa seurantaa ja tarkkailua jokaisen vaiheen, eli analyysin, strategian kehittämisen ja implementoinnin ajan. (Gebauer et al., 2006)

### **3.3 Asiakslähtöisyys ja hinnoittelu**

Tuotekeskittynyt yritys yrittää löytää tuotteelleen mahdollisimman monia käyttötarkoituksia ja asiakkaita. Ideaalinen asiakslähtöinen yritys tähtää puolestaan löytämään asiakkaalleen mahdollisimman monia tuotteita ja palveluita, sekä integroimaan tuotteet ja palvelut yhteen löytääkseen parhaan mahdollisen ratkaisun asiakkaan ongelmiin. Tämä vaatii laadukasta ja runsasta informaatiovirtaa asiakkaalta palvelun tai kokonaisratkaisun tarjoajalle. (Windahl, Andersson, Berggren & Nehler, 2004)

Suurimpien ja kannattavimpien asiakkaiden uskollisuuden saavuttaminen ja koko toimitetun tuotteen elinkaaren kestävien suhteiden luominen ovat kriittisiä tekijöitä. Teollisissa palveluissa, joissa palveluntarjoajan ja asiakkaan yhteinen päämäärä on asiakkaan prosessien tehostaminen, asiakkaasta tulee enemmänkin kumppani kuin asiakas sanan perinteisessä merkityksessä. Kun kestävä suhde on kerran vakiinnutettu, kilpailijoiden väliin tuleminen on erittäin vaikeaa. Ollakseen menestyksekkäitä, yritysten pitää kuitenkin luoda useita kestäviä ja kannattavia asiakassuhteita, mikä puolestaan asettaa uusia haasteita, koska asiakkaiden tarpeet ovat yksilöllisiä. Ratkaisua voidaan hakea esimerkiksi suhteiden pohjana toimivasta yleisestä alustasta, jonka päälle jokainen yksilöllinen suhde rakennetaan. (Kosonen, 2004)

Vuorovaikutuksien painopiste on muutosprosessissa siirrettävä pois perinteisestä transaktiosta, kohti asiakassuhdekeskeistä ajatusmallia. Asennetun laitekannan palveluiden syventyessä huomion painopiste siirtyy myös laitteen teknisestä tehokkuudesta kohti laitteen tehokkuutta osana asiakkaan kokonaisprosessia. Tämä muutos aiheuttaa myös hinnoittelutavan muutoksen: Tuotetta ja palvelua ei voida laajemmassa palvelumallissa enää hinnoitella perinteisesti työvoimakustannusten ja osien summana, vaan sen perusta on

nähtävä kiinteänä hintana, joka kattaa kaikki palvelutoimenpiteet sovitulta ajanjaksolta. (Oliva & Kallenberg, 2003)

Myös Windahl et al. (2004) korostavat sopimushinnoitteluun perustuvien järjestelyiden tärkeyttä. Heidän näkemyksensä mukaan sopimukset ovat edellytyksenä sille, että laitetoimittajat voivat hinnoitella tietoaan sekä asiakkaan kokemia näkymättömiä hyötyjä läpinäkyvästi siten, että ne eivät ole ensimmäisiä karsittavia asioita asiakkaan kohdatessa mahdollisia kustannuspaineita.

### **3.4 Organisaatiotaso**

Suurin osa laitevalmistajista tarjoaa jonkinlaisia palveluita myydäkseen ja tukeakseen tuotteitaan, joten voidaan ajatella, että ne toimivat jo valmiiksi jollakin tasolla tuotteisiin liittyvien palveluiden markkinoilla. Tällaiset palvelut syntyvät kuitenkin organisaation eri osissa ja ilman tarkoituksenmukaista tietoa kehitysprosessia. 11 haastateltuun muutosprosessin läpikäyneeseen yritykseen pohjautuvan tutkimuksen mukaan kriittisenä menestystekijänä muutoksessa kohti palveluyritystä voidaan nähdä organisatorisen muutoksen hallitseminen, sekä erillisen palveluiden tarjoamiseen keskittyneen organisaation luominen. Tällainen yksikkö voi sisältää esimerkiksi erillisen myyntihenkilöstön, palvelutekniikoita sekä informaatiojärjestelmän, jolla saavutetaan läpinäkyvyys uuden liiketoiminnan seuraamiseksi. Erillinen, uusi organisaatio suojelee yrityksessä kehittyvää palvelukulttuuria tehokkaasti. (Oliva & Kallenberg, 2003)

Erillisellä palveluliiketoimintaan keskittyvällä yksiköllä voidaan vastata muutosprosessissa usein kohdattaviin, painopisteen siirtymisestä kohti palvelukeskittyntä organisaatiota aiheutuviin, kulttuurin muutokseen liittyviin ongelmiin. Tällaisia ovat esimerkiksi myyntiorganisaation vaikeus keskittyä tuotemarkkinoiden mittapuulla rahallisesti pieniin palvelutarjouksiin. Toinen havaittu ongelma liittyy siihen, että tuotteisiin liittyviä palveluita on tarjottu perinteisesti myyntineuvotteluissa ilman korvausta tuotteen myynnin edistämiseksi.



Organisaatiokulttuurin muutoksen ytimessä laitevalmistajan tulee oppia arvottamaan palvelut, sekä myymään, toimittamaan ja hinnoittelemaan ne oikein. (Oliva & Kallenberg, 2003)

Myös Ojasalo (2007) painottaa organisaatiokulttuurin muutoksen tärkeyttä muutosprosessissa, mutta korostaa edellä esitetystä poiketen sitä, että palveluliiketoimintaa ei tule erottaa muusta organisaatiosta, vaan sen tulee pohjautua eri osastojen ja työntekijöiden yhteistoimintaan. Asiasta on siis olemassa kaksi erilaista näkemystä, mutta Kosonen (2004) liittää näkemykset toisiinsa esittämällä, että mikäli palveluiden ja tuotannon näkemysten ja kannustimien eriävyyksien aiheuttamat yhteentörmäykset pystytään välttämään tai ratkaisemaan tehokkaasti, tarjoaa yhdistetty ratkaisu todennäköisesti paremman lopputuloksen, kuin erilliset tuotanto- ja valmistusyksiköt. Yhtenä ratkaisuvaihtoehtona Kosonen (2004) ehdottaa myös sitä, että alussa erilliset yksiköt voidaan yhdistää toisiinsa palveluajatusmallin levitessä ja organisaation sisäisten konfliktien vähentyessä.

Pidetään yksiköt sitten toisistaan erillään tai yhdessä, Gebauerin ja Friedlin (2005) esittävät tutkimukseensa pohjautuen, että yrityksen johtajat ovat erittäin merkittävässä roolissa muutosprosessin onnistumisen kannalta: Ensinnäkin menestyksekkäästi muutoksesta selvinneiden yritysten johtoporras on ollut hyvin tietoinen laajennetun palveluliiketoiminnan taloudellisesta potentiaalista. Toiseksi, johtajat ovat olleet keskittyneitä organisaation rakenteellisiin muutoksiin ja uusiin elementteihin sekä motivoituneita tarvittavien rakenteellisten muutosten tekemiseen.

### **3.5 Verkostoituminen**

Kattavan palveluvalikoiman tarjoaminen on yhdelle yritykselle todella haastava tehtävä. Yhdistämällä voimavaransa toisten yritysten kanssa yritys saa käyttöönsä paremmat resurssit ja kyvykkyudet valikoiman toteuttamiseen. Verkostojen rakentaminen ei kuitenkaan ole helppo tehtävä: kaikkien osallistujien tulee olla vakuuttuneita verkostoitumisella saavutettavista hyödyistä ja ymmärtää koko arvoketjun toiminta asiakkaan toimintoja, sekä asiakkaidensa asiakkaiden toimintoja ja toimittajia myöten. Ideaalilanteessa kaikilla verkoston jäsenillä on

omat erikoiskyvykkyytensä, joita voidaan hyödyntää koko järjestelmän tehokkuuden lisäämiseksi. (Kosonen, 2004)

Perinteisesti laitetoimittajat ovat verkostoituneet taaksepäin varmistaakseen raaka-aineiden saatavuuden, mutta erityisesti teollisten palveluiden tarjoajien keskuudessa arvoketjussa eteenpäin, kohti jakelua verkostoituminen on kasvattamassa suosiotaan. On ymmärrettävää, että arvoketjun dynamiikka kärsii, mikäli jakelu on ulkopuolisen toimijan käsissä. Eteenpäin verkostoitumisella saavutetaan etuja koko tuotteen elinkaaren ajalta ja kun palveluorganisaatio on kerran luotu, sen kustannuksia voidaan tarkastella kiinteinä ja kannattavuuden edellytyksenä toimii tällöin riittävä kapasiteetin hyödyntämisaste. (Kosonen, 2004)

Erityisesti jo asennettuun laitekantaan nojaava palveluliiketoiminta edellyttää useissa tapauksissa varsin laajan palveluinfrastruktuurin luomista. Verkoston on pystyttävä vastaamaan paikallisesti laitekannan vaatimuksiin. Laajan palveluinfrastruktuurin rakentaminen vaatii kuitenkin suuria investointeja, joiden tuotot syntyvät viiveellä, minkä seurauksena ne saattavat vaikuttaa negatiivisesti sijoittajien intresseihin. (Oliva & Kallenberg, 2003)

### **3.6 Teknologiataso**

Vaikka teollisten palveluiden yhteydessä hyödynnettävä teknologia ei yleisesti olekaan mullistavan uutta, se näyttelee silti suurta roolia järjestelmän toiminnassa. Teknologian hyödyntämisellä voidaan alentaa kustannuksia radikaalisti ja näin ollen vaikuttaa suoraan saataviin voittoihin. Vaatimuksena on kuitenkin se, että T&K ja palvelut yhdistetään ja ne toimivat saumattomasti yhteen. Teknologia voi niin ikään toimia suojana kilpailijoita vastaan; teollisiin palveluihin siirtyneet laitevalmistajat yrittävät usein laajentaa markkinoitaan tarjoamalla palveluita myös kilpailijoiden laitteisiin. Tuotteisiin sulautettu teknologia, jota kilpailijat eivät voi hyödyntää, tarjoaa suuren kustannusedun ja vaikeuttaa kolmannen osapuolen väliintuloa. Äärimmilleen vietyinä teknologiset ratkaisut voidaan viedä jopa tasolle,

jossa laite tarkkailee itse ympäristöään ja itseään, sekä osaa suorittaa osan huoltotoimenpiteistä itsenäisesti ja automaattisesti. (Kosonen, 2004)

Voidaan havaita, että menestyksekkäät asiakkaalle tarjottavat kokonaisratkaisut pohjautuvat modulaariseen tuotearkkitehtuuriin. Vuorovaikutus asiakkaan kanssa sekä räätälöidyt ratkaisut nähdään tärkeinä elementteinä onnistumisen kannalta, mutta jotta mittakaavaetuja voidaan saavuttaa myös räätälöityjen tuotteiden ja palveluiden saralla, on tärkeää, että räätälöinti yhdistetään huolellisesti määritettyihin modulaarisiin rakenteisiin. (Windahl et al., 2004)

Myös Davies , Brady & Hobday (2006) korostavat modulaarisuuden merkitystä: tuoteyksiköiden on kehitettävä yleiseen teknologiaan pohjautuvia standardisoituja ja helposti muunneltavia tuotealustoja, jotta yritys pystyy tarjoamaan tehokkaammin ratkaisuja asiakkaiden yksilöllisiin tarpeisiin.

### **3.7 Palveluiden kehittäminen**

Kehittääkseen palvelutarjoamaansa, yrityksen johto tarvitsee kaukokatseisuutta markkinoiden ja teknologioiden kehittymisestä. Kun yritys on muodostanut kuvan siitä, miten markkinat ja niiden tarpeet muuttuvat ja miten uudet teknologiat vaikuttavat niihin, se kykenee suunnittelemaan ja ohjaamaan palvelutarjoamansa suunnittelua. Palveluiden kehittäminen antaa olemassa olevilla strategioille tuotekehitykseen verrattuna paljon enemmän muutospaineita. Palvelut haastavat yleensä yrityksen olemassa olevia strategioita, liiketoimintamalleja ja markkinarakenteita. Palvelutarjoaman kehittämisen tuloksena tulisi syntyä palveluportfolio, joka sisältää erilaisia palveluja tuotteen elinkaaren eri vaiheisiin ja palvelutarjoama, joka vastaa asiakkaiden vaihteleviin tarpeisiin. (Salkari et al., 2007)

Markkinasuuntautunut ja selkeästi määritelty palvelun kehittämisprosessi mahdollistaa erilaisten palvelutuotteiden tarjoamisen. Kehittämällä liian vähän tai liian paljon palvelutuotteita, palveluntarjoaja laskee palvelujensa laatua ja myyntivoittojaan (Cohen , A.

Agrawal & V. Agrawal, 2006). Palvelutarjoaman laajennuksen tulisi alkaa tuotteisiin liittyvistä palveluista, joiden tarkoituksena on varmistaa tuotteiden asianmukainen toimivuus, käyttö ja saavutettavuus. Tuotteisiin liittyvinä palveluina voidaan pitää muun muassa kuljetuksia, dokumentointia, tarkastuksia, korjauksia, kunnossapitoa ja varaosia. (Gebauer et al., 2005)

Palvelutarjoaman laajentamisen tulisi jatkua asiakastukipalveluilla. Koska asiakkaat käyttävät palveluntarjoajan identiteettiä ja mainetta ostopäätöksen tukena, aiempi menestyminen tuotteisiin liittyvien palveluiden tarjonnassa voi olla merkittävässä roolissa uusien asiakaspalveluinnovaatioiden myynnissä. Asiakastukipalveluina voidaan pitää muun muassa prosessorientoitunutta suunnittelua, varaosien hallinnointia ja asiakkaan ylläpitotoimintojen johtamista. Tarjoamalla tuotetukipalveluita sekä asiakastukipalveluita palveluntarjoajalla on mahdollisuus muuttaa liiketoimintaansa ratkaisun tarjoajaksi. (Gebauer et al., 2005)

Kalliokoski et al. (2003) kehittivät tutkimukseensa osallistuneiden yritysten kanssa käytyjen keskustelujen ja analyysien pohjalta viitekehyksen uuden palvelun kehittämisprosessille. Sen mukaan uuden tuotteen kehittämisprosessi perustuu strategiseen liiketoiminnan johtamisen suuntaamiseen kohti asiakkaan kokeman arvon maksimointia. Asiakkaan kokeman arvon luominen saavutetaan tuntemalla asiakkaan liiketoiminnan logiikka ja operatiiviset liiketoimintaprosessit. Arvonluomisen maksimoinnin lähtökohtana on asiakkaiden segmentointi markkinoiden ja eri liiketoimien mukaan. Tavoitteena on luoda modulaarinen tuote- ja palvelutarjoama, josta voidaan räätälöidä jokaiselle asiakkaalle heidän tarpeitaan vastaava yhdistelmä tuotteita ja palveluja. Tuote- ja palvelutarjoaman modulaarinen suunnittelu on jatkuva prosessi, jonka tulisi keskittyä kokonaisratkaisujen tarjoamiseen. Yksi mallin tärkeimmistä tekijöistä on jatkuva kanssakäyminen asiakkaan kanssa uusia palvelutuotteita kehitettäessä. Kanssakäymisen tulisi perustua yleiseen arvomalliin, jonka pohjalta asiakkaan kanssa voidaan käydä keskustelua palvelujen potentiaalisesta lisäarvosta asiakkaan liiketoimintaan. (Kalliokoski et al., 2003)

## 4 MUUTOSPROSESSISTA SAAVUTETTAVAT HYÖDYT

Tarjoamalla integroituja ratkaisuja asiakkaiden ongelmiin, tarjoajat voivat erilaistaa ja erottaa itsensä kilpailijoista ja saavuttaa näin ollen kilpailuetua. Teollisiin palveluihin keskittyminen on houkuttelevaa, koska tämän tyyppiset palvelut luovat tyypillisesti korkean lojaliteetin asiakkaiden keskuudessa, tarjoavat korkeammat voittomarginaalit ja mahdollistavat nopeammat innovaatiot palvelun tarjoajalle. Siten palvelut muodostavat usein merkittävän osan yrityksen tuotoista ja tarjoavat mahdollisuuden erilaistumiseen. (Ojasalo, 2007)

Huomattava potentiaalinen tuottojen kasvu, paremmat voittomarginaalit, strategiset mahdollisuudet, sekä se, että palvelut ovat vakaampia tulojen lähteitä, edustavat palveluiden etuja fyysisiin tuotteisiin verrattuna (Gebauer et al., 2006). Seuraavassa esitellään potentiaalisia hyötyjä hieman tarkemmin kolmella eri tasolla, jotka ovat: Tuotot, strategiset edut, sekä markkinoinnilliset edut.

### 4.1 Tuotot

On esitetty, että tuotteisiin liittyvät palvelut pienentävät kassavirran haavoittuvuutta sekä epävakaisuutta ja parantavat näin ollen yrityksen arvoa osakkaiden silmissä. Palveluiden kehittämisellä saavutettavat hyödyt ovat kuitenkin kaukana järjestelmällisestä ja yrityksille saattaakin olla vaikeata määritellä palveluiden tarjoamisen aiheuttamia kustannuksia, jolloin hinnoittelun roolin merkitys kasvaa voittomarginaalien ylläpitämisessä. Ongelmaan voidaan löytää ratkaisu tuotteen ja palvelun yhdistävästä sopimushinnoittelusta, jonka avulla palvelun tarjoaja pystyy hyödyntämään mittakaavaetuja tehokkaasti kapasiteetin ja resurssien optimaalisella hyödyntämisellä omasta perspektiivistään. Palveluilla saavutettavat taloudelliset hyödyt voivat siis olla merkittäviä, mutta edellyttävät, että yritys pystyy hallitsemaan palveluiden kustannuksia ja ennen kaikkea hinnoittelemaan ne oikein. (Valerie, 2001)

Palveluita tarjoavien laitetoimittajien liiketoiminta perustuu ajatukseen, jossa ne auttavat asiakkaitaan saavuttamaan tavoitteensa perinteisestä ajatusmallista poiketen käyttämällä entistä vähemmän tuotteita, eli auttamalla asiakasta saamaan laitteista maksimaalisen hyödyn irti koko elinkaaren aikana. Gebauer et al. (2006) esittää, että merkittävä tuottopotentiaali voidaan nähdä erityisesti pitkät elinkaaret omaavien asennettujen tuotteiden liitännäispalveluiden yhteydessä. Palveluiden tarjoaminen on näin ollen laitetoimittajille houkuttelevaa jo vähentyneen materiaalinkäytön ja siitä aiheutuvien alempien kustannusten, sekä aineettomiin resursseihin perustumisesta johtuvan nopeamman tuotekehityskehityssajan ja tutkitusti alempien kehityskustannusten takia. Palveluiden tarjoamista voidaan kuitenkin hyödyntää myös osana ympäristöstrategiaa asiakkaiden halutessa ulkoisten paineiden alla vähentää negatiivista vaikutustaan ympäristöön. (Rothenberg, 2007)

## **4.2 Strategiset edut**

Yritykset voivat saada strategisia hyötyjä palveluntarjoajana monella eri tavalla. Tarjoamalla asiakkailleen yllä- ja kunnossapitopalvelujaan, palveluntarjoaja luo pienellä riskillä liikevaihtoa pitkälle aikavälille. Mitä pidempi myydyin laitteen elinikä on, sitä enemmän myyjällä on mahdollisuuksia tehdä myyntiä. (Cohen et al., 2006)

Varaosien, yllä- ja kunnossapitopalveluiden myynti on paljon halvempaa kuin uusien asiakkaiden hankinta. Palveluiden myyntiä voidaan pitää myös tapana erilaistua kilpailijoihin nähden. Globaalit markkinat ovat johtaneet tuotteiden homogeenisyyteen ja kilpailun kovaan kiristymiseen. Kun tuotteiden suorituskyky, hinta ja laatu ovat samalla tasolla kilpailijoiden kanssa, tarjolla olevat palvelutuotteet voivat olla kriittisessä roolissa asiakkaan päätöksenteossa. (Cohen et al., 2006)

Ehkä tärkeimpänä strategisena hyötynä palvelutuotteissa on kuitenkin syvä ymmärrys asiakkaan liiketoiminnasta ja sen prosesseista. Tarjotessaan palvelutuotteita, palvelun tarjoaja tekee yleensä tiivistä yhteistyötä asiakkaan kanssa, jolloin heillä on mahdollisuus

saada syvä tietämys asiakkaan käyttämistä teknologioista, prosesseista ja suunnitelmista. Tämä tieto on erittäin arvokasta palvelutarjoamaa suunniteltaessa (Gebaur et al., 2006). Sen lisäksi kilpailijoiden on erittäin vaikeaa saada sitä käyttöönsä, joten näin syvä ymmärrys asiakkaan liiketoiminnasta luo palvelun tarjoajalle kestävästä kilpailuetua. (Cohen et al. 2006)

Palvelut ovat vähemmän näkyviä ja enemmän työvoimaan perustuvia kuin konkreettiset fyysiset tuotteet, mikä osaltaan tekee niiden tarjoamasta kilpailuedusta kestävä: Organisaation rooli on teollisten palveluiden piirissä suurempi kuin fyysisten tuotteiden, koska laadun kontrollointi on huomattavasti vaikeampaa. Palveluprosesseja tukevat organisaatorakenteet ja kulttuuri, joka painottaa palveluiden laatua, eivät siis ole ainoastaan tärkeitä asiakastytyvyyden saavuttamiseksi, vaan myös lähes mahdottomia kopioitavia kilpailijoiden silmissä. Toisaalta palveluita on mahdotonta suojata patenteilla ja kilpailijat voivat vapaasti yrittää kopioida niitä ilman pelkoa seuraamuksista. (Kosonen, 2004)

Palveluita tarjoavilla laitetoimittajilla on etuja myös alalla toimiviin muihin, puhtaisiin palveluidentarjoajiin ja huoltoyrityksiin nähden. Erityisesti asennettuihin laitteisiin liittyvien palveluiden ollessa kyseessä, laitetoimittaja omaa ainutlaatuista informaatiota ja osaamista valmistamiinsa tuotteisiin liittyen. Myös varaosien ja päivitykseen käytettävien komponenttien valmistukseen tarvittava erityinen tuotantoteknologia löytyy laitetoimittajilta yleensä pääosin jo valmiina, jolloin hyötynä on merkittävästi pienempi toimintaan tarvittava pääoma. (Oliva & Kallenberg, 2003)

Valerie (2001) esittää, että mitä pidemmälle kehittynyt ja intensiivisempi tarjottavan palvelun luonne on, sitä merkittävämmät strategiset edut se luonnollisesti tarjoaa. Samoin, mitä korkeampi organisaation osallistuminen ja intensiteetti palvelun tarjoamisessa on, sitä todennäköisempää on, että yritys onnistuu kehittämään uuden ja menestyksekkään vision liiketoiminnastaan.

### **4.3 Markkinoinnilliset edut**

Se, että palveluilla on potentiaalia laajentaa tuotteiden tarjoamaa ja sitä kautta lisätä vetovoimaa asiakkaiden silmissä, on yleisesti tunnustettu fakta. Erityisesti business to business -markkinoilla tuotteisiin liittyvien palveluiden on havaittu vaikuttavan asiakastyytyväisyyteen kokonaisuudessaan, uusien tuotteiden hyväksymiseen ja omaksumiseen, sekä vahvistavan asiakkaan luottamusta ja vastavuoroisesti tarjoajan luotettavuutta. Näin ollen asiakkaan silmissä onnistuneena pidetty palvelu lisää sekä ensiostojen, että uusintaostojen määrää ja lisää täten markkinaosuutta. Lisäksi tarjottujen palveluiden taso ja laatu on tehokas tapa olemassa olevien suhteiden ylläpitämiseen. Asiakkaiden halutessa yhä enemmän ja enemmän lisäarvoa, joka liittyy sen omien järjestelmien käyttöön ja tehokkuuteen, asiakas on yhä todennäköisemmin halukas ostamaan palveluita keskitetysti harvemmilta tarjoajilta, jotka tarjoavat räätälöityjä ratkaisuja. Kääntöpuolena markkinoinnillisille eduille on asiakkaiden jatkuvasti kasvavat vaatimukset ja totutun, itsestäänselvyytenä pidettävän palvelutason nouseminen. (Valerie, 2001)

Tuotteet, jotka eivät ylitä laatuvaatimuksia, voidaan yleensä löytää ja korjata jo ennen asiakkaalle toimittamista. Palvelut kuitenkin tuotetaan ja käytetään samanaikaisesti, joten palveluiden ollessa kyseessä tämä ei ole mahdollista. Asiakkaan näkökulmasta palvelu koetaan myös huomattavasti kokonaisvaltaisempaan aina palveluntarjoajan työntekijöiden ulkoisesta olemuksesta itse palvelun tulokseen asti. Näin ollen asiakkaan silmissä onnistunut ja laadukas palvelu voi toimia korvaamattomana tuotteen myynnin edistäjänä edellyttäen kuitenkin entistä suurempia tarjoajan sisäisiä laatuvaatimuksia. (Kosonen, 2004)

## **5 MUUTOSPROSESSIN EPÄONNISTUMISEEN JOHTAVIA SYITÄ**

Ojasalon (2007) mukaan suurimmat haasteet palvelustrategian implementoinnissa laitevalmistajien liiketoimintaan liittyvät asiakkaan tarpeiden tunnistamiseen, samoin kun palvelutarjoaman kehittämiseen, hinnoitteluun ja myyntiin. Globaalien yritysten henkilöstön



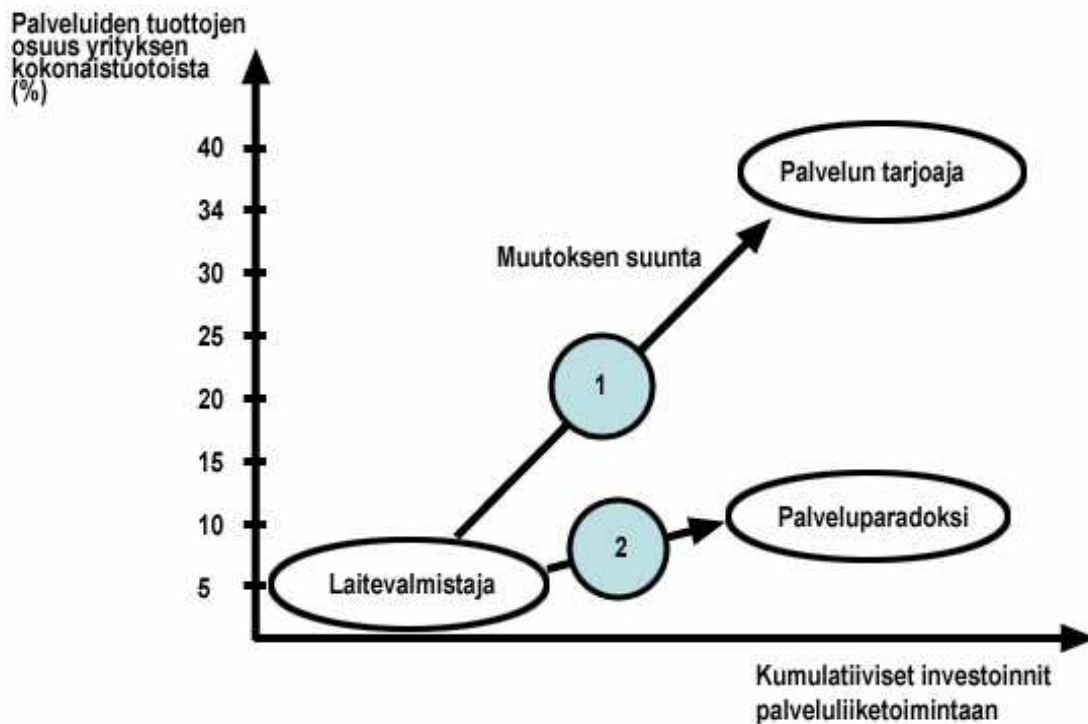
kapea-alaisen ajattelutavan muuttaminen on haasteista ehkä suurin (Davies et al. 2006). Aiempien teorioiden ja empiirisen tutkimuksen pohjalta voidaan nähdä, että laitevalmistajan haasteet kehittäessään liiketoimintaansa palvelun tarjoajaksi, vaihtelevat omien tuotteiden ja valmistusprosessien tuntemisesta asiakkaan arvon luomisen tuntemiseen, sekä käsitykseen siitä, miten palvelut tukevat arvon luomista asiakkaalle. (Ojasalo, 2007)

Alla on esitelty kirjallisuudessa esiintyviä, yritystutkimuksissa havaittuja muutosprosessin epäonnistumiseen johtaneita syitä.

## **5.1 Palveluparadoksi**

Useilla yrityksillä on vaikeuksia käyttää hyväkseen laajennetun palvelutarjoaman taloudellinen potentiaali. Laitevalmistajilla on ongelmana, että laajennettu palvelutarjoama johtaa nousseisiin kustannuksiin, muttei vastaavasti nousseisiin tuloihin investointeihin nähden. Kasvaneiden kulujen ja odotettujen tuottojen puuttumisen takia palvelujen liikevaihto ei saavuta haluttuja tavoitteita. (Gebauer et al., 2006)

Gebaur & Friedli (2005) nimittävät epäkannattavan palvelutarjoaman ilmiötä palveluparadoksiksi. Palveluihin sidotuista investoinneista huolimatta ne eivät saavuta haluttua osuutta yrityksen kokonaistuotoista. Onnistuneen muutosprosessin sijaan laitevalmistajat siirtyvät kuvan 4 mukaisesti kohti palveluparadoksia.



**Kuva 4.** Palveluparadoksi (Gebauer et al., 2005)

Jos palvelutoiminta ei saa tarvittavaa tukea organisaatiosta ja muutosprosessissa ei ole tehty palvelustrategiaa vahvistavia muutoksia, palvelun toimittamisessa saattaa esiintyä epäonnistumisia. Gröönroosin (1990) mukaan palvelujen laatu aikaansaa palvelutuotteiden kannattavuutta. Näin ollen palvelujen laadussa havaittavat ongelmat vaikeuttavat vakuuttavan ja kannattavan palveluliiketoiminnan luomista. (Brax, 2005)

Vaikka yritykset ymmärtävät palvelumarkkinoiden potentiaalin, ne eivät välttämättä lähde kehittämään palvelutarjoamaa tai eivät tee tarvittavia ponnistuksia sen saavuttamiseksi. Yritykset saattavat kokea, ettei palvelujen tarjoaminen kuulu heidän ydinosamukseensa. (Oliva & Kallenberg, 2003)

## 5.2 Organisaatorakenne ja -kulttuurin muutos

Erityisesti mikäli palveluorganisaatio ja valmistukseen keskittynyt organisaatio yhdistetään muuhun toimintaan heti prosessin alkuvaiheessa, riskinä on, että niiden välille syntyy konflikteja erilaisista tavoitteista ja kannustimista johtuen. Suhtautuminen laatuun on yksi yleisimmistä ongelmakohtista näiden kahden toimintoyksikön välillä: Palveluorganisaatio pitää laatua kriittisimpänä menestystekijänä ja valmistuksen puolella sitä ei välttämättä nähdä yhtä merkittävänä seikkana, jolloin osastot joutuvat helposti törmäyskurssille. Vaikka konfliktit pitäisi voida välttää yhteiseen päämäärään pyrkimisellä, saattaa eri toimintoyksiköiden välille syntyä kilpailua. (Kosonen, 2004)

Teolliset palvelut voidaan nähdä myös uhkana yrityksen sisällä. Muiden yksiköiden henkilöstö saattaa vastustaa palveluihin panostamista, koska pelätään, että palveluiden kehittämisen vaatimat investoinnit heikentävät yrityksen kannattavuutta. Palvelustrategian implementointi vie myös useissa yrityksissä kilpailuedun lähteenä nähtävän valmistuksen resursseja, jolloin on ymmärrettävää, että muutosvastarinta ja haluttomuus riskinottoon ovat varsin yleisiä ongelmia erityisesti mikäli palveluiden hyötypotentiaalia ei ole viestitty organisaatioon riittävän selkeästi. (Kosonen, 2004)

### **5.3 Markkinointi**

Asiakkaan rooli osana kokonaisratkaisun kehittämistä on dokumentoida käyttötoimenpiteet ja kunnossapitotoiminta informaatiojärjestelmään. Näiden tarkka dokumentointi toimii lähtökohtana kokonaisratkaisun kehittämiseksi. Näin ollen asiakkaan motivointi yhteistyöhön on kriittinen tekijä onnistuneelle palveluprosessille. Palvelun kehittämiseen osallistuu usein asiakasyrityksen ylin johto, jonka tulisi sitoutua antamaan tukea ja jakamaan informaatiota järjestelmän hyödyistä alemmille johtohenkilöille. Näin myös alempi johto ymmärtää muutokseen johtaneet syyt ja ovat motivoituneempia uuden järjestelmän implementoinnissa. Saara Braxin (2005) tekemän tutkimuksen mukaan suurin osa kyselyyn vastanneista piti paikallisten johtajien tuen puutetta suurimpana syynä projektien epäonnistumiseen. (Brax, 2005)

Markkinointi käsittää kokonaisratkaisun lisäarvoa tuottavana tarjoamana, mutta henkilöstö ei välttämättä edistä myyntiä aktiivisesti, koska osa myyntiedustajista ei ole varmoja siitä, miten ratkaisu oikeastaan tuottaa lisäarvoa asiakkaalle. Toisaalta edustajat, jotka ymmärsivät ratkaisujen arvon asiakkaalle, pelkäsivät tehokkaan kunnossapitoratkaisun vievän myyntiä yhtiön varaosamyynnistä ja vähentävän lopulta myyjien palkkaa. Myyntihenkilöiden voi olla myös vaikeaa nähdä tärkeäksi laitteistoon monin verroin halvemman palvelun myyntiä, joka pitkällä tähtäimellä saattaa tuottaa laitteen hintaa moninkertaisen kassavirran (Oliva & Kallenberg, 2003). (Brax, 2005)

#### **5.4 Asiakassuhde**

Asiakassuhteeseen liittyvät haasteet perustuvat palveluntarjoajan ja asiakkaan välisen suhteen luonteeseen. Tarjoavan yrityksen asiantuntemuksen uskottavuus on välttämättömyys kaupankäynnin kannalta ja siinä ilmi käyvät puutteet heijastuvat välittömästi asiakassuhteeseen. (Brax, 2005)

Palveluliiketoiminta vaatii paljon sosiaalista vuorovaikutusta asiakkaan kanssa. On tärkeää, että koko yrityksen henkilöstö kokee vastuukseen asiakassuhteen hoitamisen ollessaan yhteydessä asiakkaan kanssa. Syvässä yhteistyösuhteessa pelkkä laitteiston huolto tai korjaaminen ei enää riitä, vaan asiakassuhteen ylläpitäminen ja kehittäminen vaatii enemmän sosiaalista kanssakäymistä. (Ojasalo, 2007)

Saara Braxin (2005) tekemän tutkimuksen mukaan useat valmistajat eivät ole luoneet selkeää prosessia hankkiakseen ja hyödyntääkseen asiakaspalautetta. Ratkaisusuunnittelijat saivat huonoa palautetta kun asiakkaat tekivät valituksia tai tarvitsivat tukea. Suunnittelijat olisivat halunneet kerätä palautetta ja parantaa palveluaan, mutta projektin päätyttyä heidät allokoitiin usein uusiin projekteihin, jolloin yhteys asiakkaaseen usein katkesi.

Palveluntarjoaja ei saa näyttää asiakkaalleen opportunistin merkkejä. Joissain tapauksissa palveluntarjoajan tiedetään keskittyneen seuraamaan asiakkaan liikkeitä, eikä asennetun

järjestelmän toimintaa, jotta reklamaatiotilanteessa palveluntarjoaja voi vedota johonkin asiakkaan laiminlyöntiin välttääkseen korvausvelvollisuuden. Vastaavanlaiset tilanteet voivat vahingoittaa asiakassudetta merkittävästi. (Brax, 2005)

## **6 YRITYSESIMERKIT**

Tässä kappaleessa esitetään kaksi aihetta koskevasta kirjallisuudesta löydettyä yritysesimerkkiä, joista käy ilmi millaisia ajureita yrityksillä on ollut muutosprosessiin ja millaisella palvelustrategialla yritykset ovat lähteneet toteuttamaan muutosprosessia. Kirjallisuuden tueksi esitämme myös yritysten vuosikertomuksista tehtyjä johtopäätöksiä, josta käy esille miten yritysten muutosprosessin eteneminen on esitetty yritysten sidosryhmille ja miten muutosprosessista saatuja hyötyjä käytetään viestinnässä.

### **6.1 Metso**

Metso on globaali prosessiteollisuuden koneiden ja järjestelmien toimittaja. Paperin ja mineraalin prosessiteollisuusmarkkinat Euroopassa ja Amerikassa ovat erittäin kypsät, joten asiakasyritykset keskittävät voimavarojaan vahvasti olemassa olevan kaluston suorituskyvyn parantamiseen. Metson uusien strategisten linjanvetojen tarkoituksena olikin laajentaa tuote- ja palvelutarjoamaansa tuotantohyödykkeistä vastaamaan tuotteen elinkaaren eri vaiheiden muuttuvia tarpeita. (Kosonen, 2004)

Metsolla oli jo muutosprosessin alussa toimiva palveluorganisaatio ja se omisti muutaman erillisen palveluyrityksen, jotka tarjosivat päivittäisiä ylläpitopalveluja, joilla pystyttiin vastaamaan asiakkaiden ylläpitotarpeisiin. Metso on aina tarjonnut kunnossapitopalveluita, mutta nyt sen tarkoituksena on siirtyä kokonaisratkaisujen tarjoajaksi, jolloin palvelutuotteet on istutettu osaksi Metson tarjoamaa kokonaisratkaisua. (Kosonen, 2004)

Metson ensimmäisiä panostuksia muutosprosessiin oli kehittää uutta teknologiaa, joka mahdollistaisi kehittyneempien palvelujen tarjoamisen. Käynnistetyn teknologiaohjelman tavoitteena oli kehittää yhteinen tuotealusta, jonka päälle liiketoimintayksiköt voisivat rakentaa omat sovellutuksensa. Tarkoituksena oli kehittää palvelutarjoamaa samaan aikaan teknologian kehityksen kanssa, mutta kehitysryhmien ollessa erillisiä yksiköitä ohjelma ei onnistunut odotusten mukaan. Uusien organisaatiomuutosten jälkeen tilanteen odotetaan kuitenkin muuttuvan parempaan. (Kosonen, 2004)

Muutamit Metson asiakkaista näkivät syvemmästä yhteistyöstä potentiaalisesti saavutettavat hyödyt ja lähtivät tekemään Metson kanssa yhteistä pilottihanketta uudella toimintatavalla. Pilottihankkeissa esiintyi kuitenkin joitakin operatiivisia ongelmia, jotka hidastivat hanketta. Loppujen lopuksi pilottihankkeita pidettiin erittäin onnistuneina, mutta ne vaativat paljon uuden oppimista ja uusia kompetensseja. Liiketoimintamallin radikaali muutos koki muutosvastarintaa, koska muutosprosessin aikana työntekijät kokivat vanhan liiketoimintamallin monella tapaa helpommaksi. (Kosonen, 2004)

Metson johdon mukaan muutosprosessissa on tärkeintä ymmärtää, että palveluntarjoaja tarvitsee asiakasorientoituneen asenteen ja ajattelutavan. Asiakkaan tarpeita ei voida tunnistaa ilman asiakkaan liiketoiminnan syvää ymmärtämystä. Palvelujen tuottaminen vaatii myös täysin erilaisia kyvykkyyksiä kuin laitteita valmistava yritys. (Kosonen, 2004)

Vuoden 2005 vuosikertomuksen mukaan Metso on saanut kevennettyä kustannusrakennettaan vuositasona noin 150 miljoonalla eurolla ja parannettua tilauskantaa, liikevaihtoa ja tulostaan, joista jokainen vahvistaa Metson paikkaa markkinoilla. Metson strategisina tavoitteina oli asiakastyytyväisyyden parantaminen ja toiminnan tehostaminen. (Metso, 2005)

Vuoden 2006 vuosikertomuksesta käy ilmi tilauskannan kasvun jatkuminen samoin kuin katteen ja liikevaihdonkin vahva kasvu edellisvuoteen verrattuna. Yrityksen tavoitteena on edelleen yrityksen kannattava kasvu, johon pyritään pääsemään kehittämällä palvelutarjoamaa ja varsinkin elinkaarijohtamisen työkaluja. Metso saavutti paikkansa uusilla

markkinoilla, jonne se tähtäsikin ja on nyt vahvistanut paikkaansa yritysostojen ja syventyvän asiakasyhteistyön kautta. (Metso, 2006)

## 6.2 Ericsson

Ericsson on globaalien markkinoiden johtava telekommunikaatiolaitteiden ja mobiilien sekä kiinteiden operaattoriverkkojen palveluntarjoaja. 80-luvun loppupuolen jälkeen Ericsson teki strategisen päätöksen keskittyä telekommunikaatiolaitteiden valmistamisen sijaan matkapuhelinmarkkinoille. Vuonna 1996 Ericsson teki historiansa laajimman tutkimuksen, jonka tuloksena syntyneen raportin pohjalta yritys aloitti muutosprosessin tavoitteenaan rakentaa organisaatio, joka tarjoaa ratkaisuja ja palveluita matkapuhelinoperaattoreille. Raportissa oli otettu huomioon markkinoiden vapautuminen ja kilpailun koveneminen, joka pakotti operaattoreita liikkumaan arvoketjussa lähemmäs kohti loppukäyttäjiä. (Davies, 2004)

Vuonna 1999 perustettiin Ericsson Services, joka toimi itsenäisenä osastona, jonka tarkoituksena oli vahvistaa tuoteyksiköiden yhteen sopimatonta palvelutoimintaa. Palvelutoiminta yhdistettiin vuonna 2000, jonka tuloksena syntyi Ericsson Global Services. Seuraavana vuonna Global Services –divisioonasta tuli yksi viidestä Ericssonin liiketoimintayksiköstä, jonka vastuulla oli kehittää globaali palveluportfolio ja hankkia tarvittava henkilöstö ja resurssit tukemaan front-end yksiköitä ratkaisujen suunnittelussa ja myynnissä. Vuotta myöhemmin Ericsson sulautti kaksi tuoteyksikköään luodakseen System business yksikön, jonka tavoitteena oli kehittää standardoituja tuotealustoja. Sen tarkoituksena oli myös tukea front-end yksiköitä räätälöityjen tuotteiden kehittämisessä. (Davies et al., 2006)

Ericsson jatkaa edelleen liikkumistaan arvoketjussa kohti loppukäyttäjää ja poispäin laitteiden valmistamisesta Singaporelaisen alihankkijan valmistaessa yhä suurempaa osuutta Ericssonin komponenteista ja tuotteista. Vuonna 2003 Ericsson otti taas uuden askeleen eteenpäin integroitujen ratkaisujen strategiassaan kun se organisoi uudelleen 120 paikallista yritystä 140 maassa muodostaakseen 28 markkinayksikköä. Nykyään kaikki liiketoiminta matkapuhelinoperaattoreiden kanssa hoidetaan front-end yksiköiden kanssa. Back-end

tuotteet ja palvelut voidaan toimittaa kansainvälisen asiakassuhdemarkkinointiyksiköiden verkoston kautta, joka tarjoaa yksittäisen kanavan jokaiselle asiakkaalle. (Davies et al., 2006)

Vuoden 2004 vuosikertomuksen mukaan Ericssonin tekemät muutokset kohti palveluyritystä ovat kannattaneet. Ericssonin myyntikuluista on onnistuttu leikkaamaan noin 50 prosenttia ja tuottokatetta on saatu nostettua tappiollisten vuosien jälkeen terveelle tasolle. Muutosprosessi on vaatinut henkilöstön vahvaa sitouttamista muutokseen ja koko yrityksen toimintaan, joka on nostanut työntekijöiden tyytyväisyyttä, joka taasen vaikuttaa yrityksen toimintaan myyntityön laadun parantumisena, asiakkaiden tyytyväisyytenä ja tätä kautta myös myynnin kasvuna. Ericssonin mukaan heidät on sijoitettu parhaimpien yritysten joukkoon tuotteiden, palveluiden, imagon, asiakaslojaalisuuden ja suositeltavuuden mittarein mitattuna. Vuosikertomuksesta käy ilmi, että Ericsson on saavuttanut suuren osan muutosprosessista saavutettavista hyödyistä mutta myöntää, että kasvun ja laadun ylläpitäminen myös jatkossa on yritykselle suuri haaste. (Ericsson, 2004)

## **7 JOHTOPÄÄTÖKSET**

Teolliset laitevalmistajat ovat kohdanneet liiketoiminnan kannattavuuden ylläpitämisessä haasteita pienentyneiden katteiden ja markkinoilla erottumisen kanssa. 1990-luvulta lähtien yritykset ovat nähneet mahdollisuutenaan erilaistua ja luoda itselleen turvallisia ja pitkäikäisiä tulovirtoja kehittämällä palvelutoimintaansa. Liittämällä palveluita osaksi tarjoamaansa, siirtymällä tarjoamaan kokonaisratkaisuja ja myöhemmässä vaiheessa mahdollisesti jopa asiakkaan strategiseksi kumppaniksi, laitevalmistajat voivat vastata kasvaviin sidosryhmien luomiin paineisiin ja alati kovenemaan globaaliin kilpailutilanteeseen.

Muutosprosessin ajureina toimivat eri yrityksille erilaiset tekijät. Yritysesimerkeissämme muutokseen ajavat voimat ovat selvästi toisistaan poikkeavia: Metson tapauksessa voima on enemmänkin kypsiltä laitemarkkinoilta poistoyöntävä, kun taas Ericssonin tapauksessa liikuttajana toimii selkeästi uusien potentiaalisten markkinoiden vetovoima.



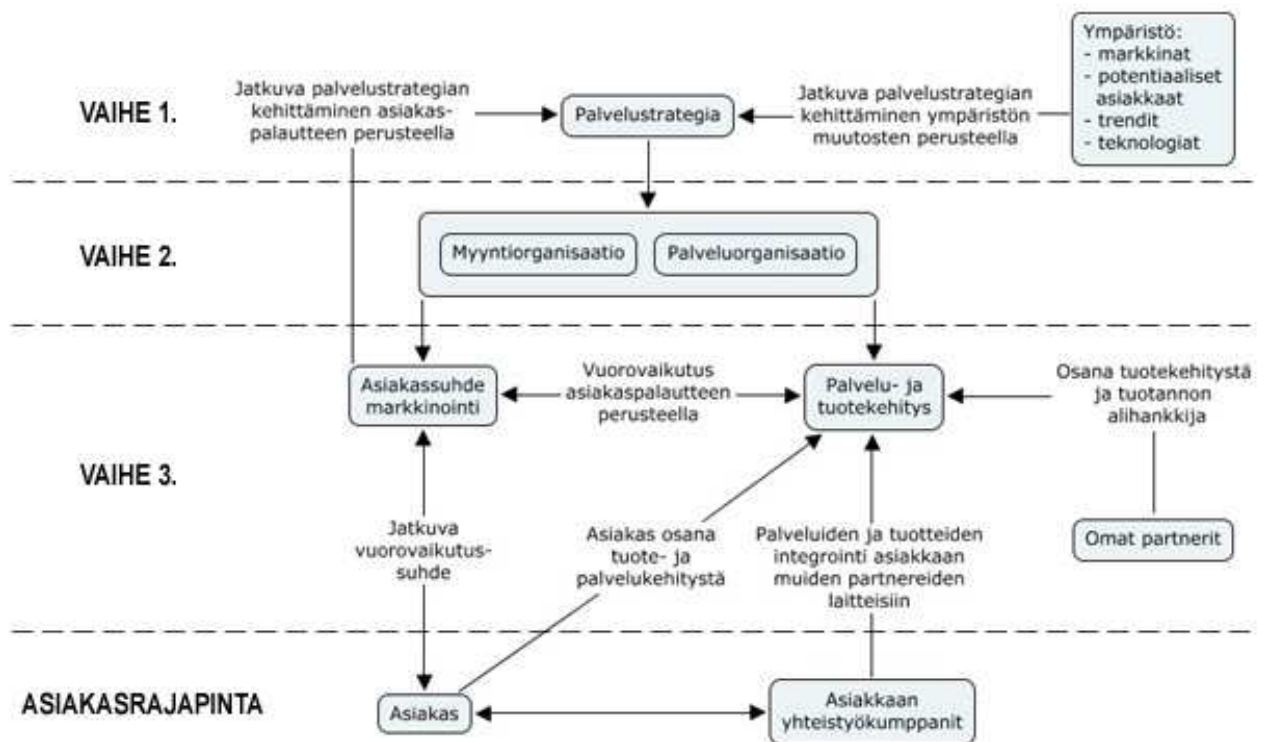
Palveluita pidetään yleisesti fyysisiä tuotteita vakaampina tulonlähteinä ja niiden odotetaan kasvattavan liikevaihtoa, parantavan voittomarginaaleja, lujittavan asiakassuhteita ja tarjoavan muitakin strategisia etuja. Kun fyysisten tuotteiden tarjonnassa ollaan samanaikaisesti saavuttamassa kypsyysspiite, jossa erilaistuminen on vaikeaa, tarjoavat palvelut yrityksille erittäin tervetulleen mahdollisuuden vahvistaa asemaansa markkinoilla ja kehittää yritystoimintaansa kannattavasti ja tehokkaasti.

Useista houkuttimista ja runsaasta hyötypotentiaalista huolimatta muutokseen ryhtymistä tulee suunnitella ja harkita tarkkaan. Kirjallisuudessa on esitetty monia epäilyjä siitä, sopiiko muutos kaikille teollisille laitevalmistajille. Mielestämme muutosprosessi on kannattava ja joissain tapauksissa myös välttämätöntä yrityksille, joilla on muutokseen tarvittavat kyvykkyydet ja resurssit, tai lähtökohdat sellaisten kehittämiseen. Kriittisimmät vaatimukset onnistuneeseen muutosprosessiin ovat kyky suunnitella asiakkaita houkutteleva palvelutarjoama, kyky nähdä tarvittavat organisaatiomuutokset ja halu uhrata muutosprosessiin tarvittava aika ja pääoma. Onnistuakseen muutosprosessissa, yrityksen on tehtävä se huolellisesti ja suunnitelmallisesti alusta loppuun asti. Muutosprosessi on erittäin haastava, työläs ja vaikea.

Muutosprosessi ja uusi liiketoimintatapa palveluntarjoajana vaativat suuren määrän uusia kyvykkyyksiä, joiden hankkiminen on yhdelle yritykselle yleensä erittäin haastava tehtävä. Sisäisten kyvykkyyksiensä lisäksi yrityksen on useimmiten välttämätöntä hankkia rinnalleen verkosto, josta tarvittavat, yrityksen oman ydinkyvykkyyden lisäksi vaadittavat voimavarat saadaan. Verkostoituminen asettaa osaltaan suuria haasteita ja edellyttää jokaisen osapuolen sitoutumista ja ymmärrystä, mikä jälleen kerran lisää huolellisen ja tietoisin suunnittelun ja kommunikoinnin tarvetta läpi koko muutosprosessin.

## 7.1 Muutosprosessi

Muutosprosessin lopputulos on siis useiden eri osatekijöiden summa, tai paremminkin tulo, jossa yhden osatekijän ollessa nolla tai negatiivinen, koko lopputulos kääntyy epäonnistumiseksi. Muutosprosessin kulkua ja osatekijöiden vaikutussuhteita on kuvattu kuvassa 5. Kuvasta voidaan nähdä, kuinka tekijät muodostavat yhdessä ketjun, joka toimii ajallisesti osittain päällekkäisesti ja osittain peräkkäisten vaiheiden muodostamalla sekvenssi-periaatteella.



Kuva 5. Muutosprosessin kuvaus vaiheittain

Muutosprosessin ensimmäinen vaihe alkaa asiakasrajapinnasta saatavan informaation ja ympäristön kartoittamisen pohjalta omien kyvykkyyksien pohjalle huolellisesti laadittavalla palvelustrategialla. Palvelustrategia pitää sisällään tavoitteen, aikataulun, resurssit ja keinot joilla tavoitteet saavutetaan halutussa aikataulussa käytettävien resurssien puitteissa. Strategian suunnittelussa ja varsinkin toteutuksessa tulee käyttää harkintaa onko strategia sopiva kohdeyritykselle, onko se toteutettavissa ja ennen kaikkea, onko se kannattava

yritykselle. Suunnitteluun ja implementointiin on tärkeää jo heti prosessin alkuvaiheessa ottaa osallistujia yrityksen jokaiselta osa-alueelta, joka tulee tulevaisuudessa olemaan tekemisissä tarjottavien palveluiden kanssa. Näin ollen palvelukulttuuria voidaan alkaa kylvää koko organisaatioon jo alkuvaiheista asti.

Toisessa vaiheessa strategian pohjalta ja sitä toteuttamaan luodaan palveluorganisaatio, joka voi olla joko muusta toiminnasta erillinen tai integroitu. Tutkitun materiaalin kannalta erillisen tai integroidun palveluorganisaation, tai –yksikön paremmuudesta oli vaikea saada selkeää kuvaa, koska esitetyt mielipiteet olivat hyvin vahvasti toistensa vastakohtia ja osittain jopa toisensa kumoavia. Kirjallisuudessa esiintyneiden esimerkkien pohjalta voimme kuitenkin päätellä, että kummatkin ovat omine vahvuuksineen varteenotettavia vaihtoehtoja ja lopullinen päätös organisaation muodostumisesta tulee tehdä nykyisen organisaatorakenteen ja yrityksen kyvykkyyksien mukaan ottaen huomioon yrityksen toimialojen luonteen. Organisaation ja organisaatiokulttuurin muutos on yksi muutosprosessin haasteellisimmista ja tärkeimmistä tehtävistä johtuen sen vaikutuksesta työntekijöiden ajattelutapaan, joka on muutosprosessissa muutettava myyntiorientoituneesta asiakaspalvelukeskeiseen. Palveluyrityksessä jokainen asiakkaan kanssa vuorovaikutuksessa oleva työntekijä on rakentamassa tai vahingoittamassa yritysten välistä asiakassuhdetta.

Organisaation rakentamisen jälkeen muutosprosessin kolmannessa vaiheessa aloitetaan palveluiden kehittäminen, jonka informaationlähteinä toimivat asiakaspalaute, asiakkaat suoraan osana tuotekehitystä, sekä yrityksen verkostosta löytyvät kumppanit. Palvelujen kehittämisen aikana ja sen jälkeen suurimmassa roolissa on asiakassuhdemarkkinointi. Markkinointihenkilöstön tulee hankkia jatkuvasti ja aktiivisesti tietoa, ylläpitää ja syventää asiakassuhteita jatkuvan vuorovaikutussuhteen kautta. Asiakassuhdemarkkinoinnin tärkein tehtävä heti myyntityön jälkeen on asiakkaan tarpeiden tunnistaminen, joka vaatii asiakkaan liiketoiminnan syvää tietämystä, koska asiakkaan tarpeet voivat olla myös latentteja. Palvelu- ja tuotetarjoama tulee suunnitella modulaariseksi, koska asiakkaan tarpeet ovat usein hyvin yksilöllisiä, jolloin tuote- ja palvelukehityksestä saadaan kannattavampaa, kun käytössä on yritykselle sopivaksi katsottu määrä tuotealustoja.

Palveluita kehitettäessä on tärkeää kiinnittää huomiota myös siihen, että hinnoittelu on asiakkaan näkökulmasta riittävän läpinäkyvää: Asiakkaan tulee ymmärtää, mistä hän todella maksaa ja kuinka paljon. Perinteisten laitetoimittajien ongelmana ovat kaupantekijäisiksi tarjotut, ilmaiset palvelut, jotka saattavat vaikuttaa negatiivisesti siirryttäessä tietoisesti palveluntarjoajan rooliin. Asiakkaat pitävät tiettyä totuttua palvelutasoa itsestäänselvyytenä, joten on tärkeää viestiä asiakkaalle palvelusta saatava, hintaa vastaava lisäarvo.

Muutosprosessin pitkäaikaista kannattavuutta ei takaa ainoastaan erittäin haastavan muutoksen onnistuminen. Pitkällä tähtäimellä tästä kehitysprosessista olisi saatava jatkuva, jotta yritys olisi tulevaisuudessakin valmis nyky maailmassa nopeasti tapahtuviin radikaaleihin muutoksiin.

Käsitellyistä yritysesimerkeistä löytyi yllättävänkin paljon yhtäläisyyksiä koottuun teoreettiseen viitekehukseen. Vaikka molempien esimerkkitapausten kohdalla saatavilla oleva aineisto oli suhteellisen suppeaa, muutosprosessin vaiheet on selvästi havaittavissa, vaikkakin hieman erilaisilla painotuksilla ja järjestyksessä.

## **7.2 Organisaatorakenne**

Organisaatiokulttuurin muutokset nähtiin useissa tutkimuksissa kriittisimmäksi kriteeriksi onnistumisen kannalta. Vuosikymmeniä laitevalmistajana toimineiden yritysten henkilöstön ajattelumallin muuttaminen tuotekeskeisestä asiakaskeskeiseksi on ymmärrettävästi erittäin haastava tehtävä, johon yrityksen on sitouduttava ylittä johtoa myöten.

Kirjallisuudessa organisaatorakenteen konkreettista luomista ja organisaation rakentamisen menestystekijöitä on käsitelty lähinnä vain artikkelien johtopäätösosioissa, joissa mainitaan tutkimuksissa olevan puutteita muutosprosessin tuloksena saatavasta organisaatorakenteesta ja sen rakentamisprosessista. Työssämme esitettyjen yritysesimerkkien valossa onkin helposti nähtävissä organisaation tutkimisen vaikeus, sillä

jokainen yritys on yksilönsä ja toimii eri tavalla, jolloin jokaiselle yritykselle paras mahdollinen organisaatorakenne voi poiketa eri yritysten välillä merkittäväällä tavalla.

Yritysesimerkkien pohjalta esittäisimme parhaaksi organisaatorakenteen malliksi aluksi erillistä palveluorganisaatiota, joka kokemuksen myötä olisi kykenevä jalkauttamaan palveluasenteen ympäri yritystä myynti- ja palveluorganisaation integroitua yhteen, kuten Ericssonin esimerkissä on esitetty. Integroiminen vaatii paljon informaation jakamista, joka puolestaan auttaa vähentämään muutosvastarintaa ja sopeuttamaan henkilöstöä palveluorganisaation vaatimaan ajattelutapaan. Erillisten organisaatioiden tai yksiköiden yhdistämistä tukee myös se fakta, että muutosvastarinnalla ja konflikteilla on taipumus lieventyä ajan mittaan, kun osapuolet ymmärtävät asian realiteetit ja saavat rakentaa suhtautumistaan muutokseen rauhassa ajan kanssa.

### **7.3 Muutosprosessin onnistumisen mittaaminen**

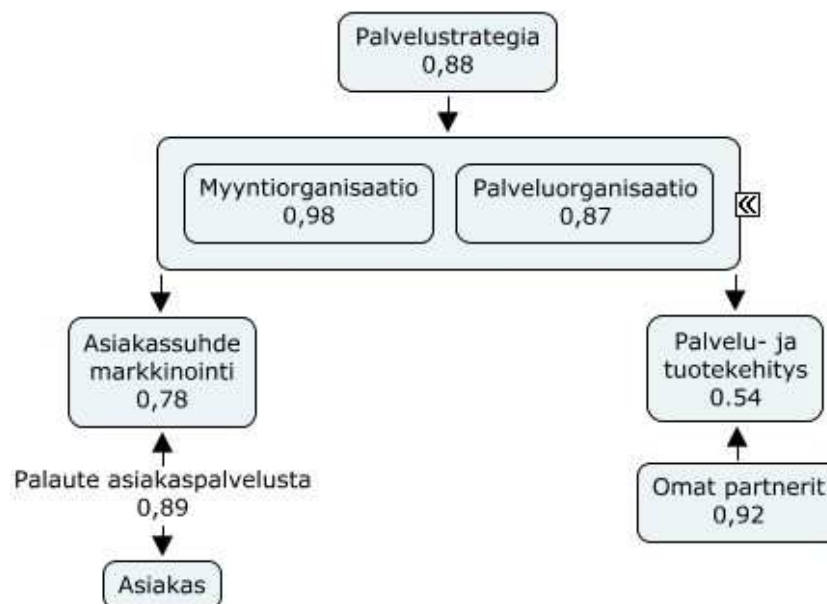
Kuten aikaisemmin mainitsimme, muutosprosessilla on monia syitä epäonnistua. Muutosprosessin onnistumisen ja sen seurannan kannalta yhtä tärkeää on tavoitteiden lisäksi määritellä myös miten onnistumista mitataan. Yritimme kartoittaa aihealueen kirjallisuutta mahdollisimman laajalti onnistumatta kuitenkin löytämään mainintoja muutosprosessin onnistumisen mittaamisesta, tai sen tarpeesta.

Palveluorganisaation luominen saattaa olla muutosprosessin haasteellisin tehtävä, mutta pelkästään sen onnistunut rakentaminen ei vielä riitä. Muutosprosessin ensimmäinen vaihe on palvelustrategian suunnitteleminen ja saavuttaakseen onnistuneen muutoksen, yrityksen tulee onnistua kaikissa palvelustrategian osissa. Ylläpitääkseen muutosprosessin tuomaa kilpailuetua, strategian kehitysprosessin tulisi olla jatkuva.

Muutosprosessin mittaamiseksi ehdottaisimme palvelustrategialle ja sen eri osille annettavan tavoitteet, jotka olisivat jollain keinoin mitattavissa, jolloin toteutuneet tulokset voitaisiin ilmoittaa tavoitteiden suhteen onnistumista kuvaavilla prosenttiluvuilla. Tämä helpottaisi

muutosprosessin aikana yrityksiä löytämään palvelustrategiastaan heikkouksia ja vahvuuksia ja kehittämään toimintaansa niiden mukaan. Tutkijoille tämä saattaisi tarjota arvokasta tietoa verrattaessa eri toimialoilla toimivien yritysten muutosprosesseja. Näin voitaisiin tunnistaa muutosprosessin kriittisiä tekijöitä eri toimialoilla tai tunnistaa tekijöitä, jotka saattaisivat jopa estää joidenkin teollisten laitetoimittajien muutoksen palveluntarjoajiksi.

Muutosprosessin jälkeen samaa mittaristoa voitaisiin käyttää toiminnan tehokkuuden mittaamiseen ja edelleen heikkouksien ja vahvuuksien tunnistamiseen. Kuvassa 6 on esitetty esimerkki kuvitteellisen yrityksen muutosprosessin onnistumisen tuloksista. Kirjallisuustutkimuksen pohjalta olemme luoneet vahvan mielipiteen siitä, kuinka tärkeää prosessissa on saada jokainen palvelustrategian osa-alue toimimaan, jotta yritys pääsee parhaisiin tuloksiin. Muutosprosessin epäonnistumisen voi mielestämme aiheuttaa siis yhden osa-alueen täydellinen epäonnistuminen tai monen osa-alueen alhainen suorituskyky.



**Kuva 6.** Esimerkki muutosprosessin eri osa-alueiden onnistumisesta muutosprosessin aikana.

Esitetyn mallin mukaan voidaan havaita, että kerrottaessa kaikki tulokset keskenään saamme onnistumista kuvaavaksi tulokseksi vain 26,9 %. Jos mukaan ei lasketa epäonnistunutta palvelu- ja tuotekehitystä, jonka tavoitteisiin päästiin vain 54 prosenttisesti, tulokseksi olisi

tullut 47,9 %, joka on jo huomattavasti parempi tulos kuin aiempi. Epäonnistunut palvelustrategian osa pudotti esimerkissämme kokonaistulosta neljänneksellä. Esitettyä esimerkkitapausta tulee käsitellä ainoastaan suuntaa antavana mallina, joka vaatii osakseen jatkotutkimusta ja –kehitystä. Mallista käy kuitenkin ilmi, kuinka tärkeää koko kokonaisuuden toimivuus on onnistuneen muutosprosessin kannalta.

## 8 YHTEENVETO

Työn tavoitteena oli muodostaa kuvaus muutosprosessista yrityksen siirtyessä laitevalmistajasta palveluyritykseksi, kertoa muutostarpeeseen johtaneista syistä, sekä määritellä muutosprosessin vaatimuksia ja ongelmia. Yhteenvetokappaleessa käymme työn sisällön läpi sen tärkeimpien osien puolesta ja vastaamme tutkimuksemme pää- ja lisäkysymyksiin tavoitteen mukaisesti.

Perinteiset teolliset laitevalmistajat kohtaavat yhä kovempia paineita sidosryhmiensä suunnasta. Kilpailun globalisoituessa tuotteiden erilaistaminen on yhä vaikeampaa ja voittomarginaalit jatkuvassa laskussa, joten useat laitevalmistajat ovat pyrkineet turvaamaan liiketoimintansa kannattavuuden myös tulevaisuudessa siirtymällä tarjoamaan laitteiden ohella myös palveluita, sekä palveluita ja tuotteita käsittäviä kokonaisratkaisuja asiakkaan tarpeisiin.

Palveluntarjoajaksi siirtymisellä tavoitellaan niin suoria taloudellisia, kuin strategisiakin etuja. Palvelut tarjoavat yleisen käsityksen mukaan fyysisiin tuotteisiin verrattuna tasaisemman kassavirran, paremmat voittomarginaalit, sekä vaikean kopioitavuutensa ansiosta myös pidemmän aikavälin kilpailuetuja kilpailijoihin nähden.

Merkittävästä hyötypotentiaalista huolimatta muutos laitevalmistajasta palveluyritykseksi ei kuitenkaan ole helppo ja johtaa usein epäonnistuneeseen lopputulokseen. Muutosprosessi on erittäin haastava, työläs ja resursseja vaativa toimenpide, joka vaatii koko yrityksen organisaatiokulttuurin ja strategisen lähestymistavan muutosta. Yritysjohdolta muutosprosessi

vaatii yritysjohdon varauksettoman tuen, riittävien taloudellisten ja ajallisten resurssien hankkimisen, sekä ennen kaikkea uskon ja halun realististen tavoitteiden toteuttamiseen. Pelkän tuotteen myymiseen keskittymisen sijasta yritysten tulee omaksua asiakaslähtöinen toimintatapa, jonka tavoitteena on tyydyttää asiakkaan tarpeet kokonaisvaltaisesti. Asiakassuhteen rooli kasvaa palvelutuotteisiin siirryttäessä ja erityisesti palvelunkehityksen näkökulmasta asiakkaan liiketoiminnan, sen prosessien ja arvonluontiketjun syvällinen tuntemus ja sen hyödyntäminen nousee erittäin kriittiseksi tekijäksi.

Muutos vaatii strategian, kumppaniverkoston ja organisaatiokulttuurin muutoksen lisäksi resursseja ja panostusta myös kaikkiin yrityksen muihin toimintoihin yrityksen johdosta tuotekehitykseen ja valmistuksesta myyntiin asti. Jokaisella muutosprosessin vaiheella on lopputuloksen kannalta kriittinen merkitys ja prosessin lopputulosta voidaankin kuvata tekijöidensä tulona, jossa jokaisen osatekijän merkitys korostuu lopputuloksen onnistumisen kannalta. Inhimillisten seikkojen merkitystä ei voida vähätellä missään vaiheessa, koska lopputuloksena tarjottavat palvelut perustuvat kuitenkin hyvin vahvasti juuri yrityksen henkilöstöön ja aineettomiin resursseihin.

Löysimme opinnäytetyötämme varten kiitettävän määrän lähteitä mutta jatkotutkimukselle on ehdottomasti vielä tarvetta. Muutosprosessin pitkäkantoiset vaikutukset ovat nähtävissä vasta harvassa yrityksessä ja näiden vaikutusten tutkimiseen olisi varmasti tarvetta, jotta voitaisiin tutkia tarkemmin muutosprosessista saavutettavia hyötyjä.

Muutosprosessin läpikäyneiden yritysten lukumäärän kasvaessa muutosprosessin synnyttämien kustannusten ja kustannusrakenteen määrittäminen olisi tärkeää muutosprosessin kannattavuuden tarkastelun kannalta.

Vaikka muutosprosessin kustannuksia on hyvin vaikeaa määritellä tarkasti kustannusten levitessä ympäri yritystä ja pitkällä aikavälillä, olisi muutosprosessin kustannusten lisäksi hyödyllistä tutkia myös palveluiden kehittämisen kustannuksia, jotta muutosprosessin kannattavuutta voitaisiin tarkastella pitkällä aikavälillä. Myös hinnoittelun tueksi sopivaa tutkimustyötä tulisi tehdä kannattavuuden tutkimuksen tueksi.



Yritysten keskittyessä palvelujen kehittämiseen ja samalla vähentäessään fyysisten tuotteiden määrää pitkittämällä tuotteidensa elinkaarta, palvelujen tarjoaminen ja käyttäminen vähentää niin palvelujen tarjoajan, kuin asiakkaankin aiheuttamia negatiivisia vaikutuksia ympäristöön. Väheksymättä ympäristöystävällistä ajattelutapaa, muutosprosessin ympäristöarvojen tutkiminen myös yritysten imagojen vahvistamiseen olisi tarpeen.

Muutosprosessin onnistumisen mittaamista voitaisiin muutosprosessin jälkeen käyttää palvelustrategian tehokkuuden mittaamiseen ja tämän takia erilaisten mittareiden tutkiminen ja kehittäminen olisi erittäin tärkeää. Tehokkuuden mittareilla yritys saavuttaisi paremman ymmärryksen omista vahvuuksistaan ja heikkouksistaan ja havaitsisi helpommin tärkeimmät kehitysalueensa.

## LÄHTEET

- Brax, S. 2005, "A manufacturer becoming service provider - challenges and a paradox", *Managing Service Quality*, [Online], vol. 15, no. 2, pp. 142.
- Cohen, M.A., Agrawal, N., Agrawal, V. 2006, "Winning in the Aftermarket", *Harvard business review*, [Online], vol. 84, no. 5, pp. 129.
- Davies, A., Brady, T. & Hobday, M. 2006, "Charting a Path Toward Integrated Solutions", *MIT Sloan management review*, [Online], vol. 47, no. 3, pp. 39.
- Davies, A. 2004, "Moving base into high-value integrated solutions: a value stream approach", *Industrial and Corporate Change*, [Online], vol. 13, no. 5, pp. 727.
- Ericsson. Ericsson summary annual report 2004. [Ericssonin www-sivuilta]. Updated 2004. [viitattu 26.3.2008]. Saatavissa: [http://www.ericsson.com/ericsson/investors/financial\\_reports/2004/annual04/summary\\_annual.pdf](http://www.ericsson.com/ericsson/investors/financial_reports/2004/annual04/summary_annual.pdf)
- Gebauer, H., Friedli, T., Fleisch, E. 2006, "Success factors for achieving high service revenues in manufacturing companies", *Benchmarking*, [Online], vol. 13, no. 3, pp. 374.
- Gebauer, H., Friedli, T. 2005, "Behavioral implications of the transition process from products to services", *The journal of business industrial marketing*, [Online], vol. 20, no. 2/3, pp. 70.
- Grönroos, C. 2000, "Service management and marketing : a customer relationship management approach". West Sussex: John Wiley & Sons Ltd. 404 s. ISBN 0-471-72034-8
- Kalliokoski, P., Andersson, G., Salminen, V. & Hemilä, J. 2003, *BestServ: Feasibility study final report*.
- Kosonen, V. 2004, *BestServ: Industrial service business strategy*.
- Metso. Vuosikatsaus 2005. [Metson www-sivuilta]. Updated 2005. [viitattu 26.3.2008]. Saatavissa: [http://www.metso.com/corporation/ir\\_eng.nsf/WebWID/WTB-060314-2256F-2E8B7/\\$File/Metso\\_AR2005\\_fin.pdf](http://www.metso.com/corporation/ir_eng.nsf/WebWID/WTB-060314-2256F-2E8B7/$File/Metso_AR2005_fin.pdf)
- Metso. Annual report 2006. [Metson www-sivuilta]. Updated 2006. [viitattu 26.3.2008]. Saatavissa: [http://www.metso.com/corporation/ir\\_eng.nsf/WebWID/WTB-070312-2256F-9E923/\\$File/Metso\\_AR2006\\_ENG.pdf](http://www.metso.com/corporation/ir_eng.nsf/WebWID/WTB-070312-2256F-9E923/$File/Metso_AR2006_ENG.pdf)
- Ojasalo, K. 2007, "Developing Industrial Services - An Empirical Study", *Business Review Cambridge The*, [Online], vol. 7, no. 1, pp. 58.

Oliva, R., Kallenberg, R. 2003, "Managing the transition from products to services", *International Journal of Service Industry Management*, [Online], vol. 14, no. 2, pp. 160.

Kumar, R., Kumar, U., Markeset, T. 2006, "Implementation and execution of industrial service strategy A case study from the oil and gas industry", *Journal of Quality in Maintenance Engineering*, [Online], vol. 12, no. 2, pp. 105.

Rothenberg, S. 2007, "Sustainability Through Servicizing", *MIT Sloan management review*, [Online], vol. 48, no. 2, pp. 83.

Salkari, I., Salminen, V. & Pylkkänen, J. 2007, *BestServ: Managing service business winning best practises and succes stories*.

Valerie, M. 2001, "Service strategies within the manufacturing sector: benefits, costs and partnership.", *International Journal of Service Industry Management*, [Online], vol. 12, no. 5, pp. 451.

Windahl, C., Andersson, P., Berggren, C., Nehler, C. 2004, "Manufacturing firms and integrated solutions: characteristics and implications", *European Journal of Innovation Management*, [Online], vol. 7, no. 3, pp. 218.