

UNIVERSITY *of* VAASA

Omia tuotteita tuottavien teknologiayritysten palveluliiketoiminnan kehittäminen ja potentiaali

Marko Kohtamäki

Tutkimusprofessori (ma.)

EPANET / Vaasan yliopisto

<http://www.linkedin.com/in/markokohtamaki>

mtko@uwasa.fi

+358 45 120 2901



Taustaa tutkimusprojektille

- Toteutettu tutkimusprojekti keskittyi omia tuotteita tuottavien teknologiayritysten palveluliiketoimintaan
- Perustuen puutteelliseen aiempaan tutkimukseen, tutkijat päättivät kehittää palveluliiketoiminnan laajuuden mittariston ja tutkia palveluliiketoiminnan vaikutuksia yritysten suorituskykyyn ja erityisesti organisoitumisen medioivia ja moderoivia vaikutuksia
- Tutkijat keräsivät kaksi aineistoa:
 - 1) yritysaineiston, joka tarkastelee palveluliiketoimintaa omia tuotteita tuottavissa teknologiayrityksissä (115 yritystä)
 - 2) asiakassuhdeaineiston, joka tarkastelee palveluliiketoimintaa omia tuotteita tuottavien teknologiayritysten asiakassuhteissa (91 asiakassuhdetta)
- Tämä kalvosarja raportoi keskeisimmät tutkimustulokset



Palveluiden ja palvelullistamisen määrittely

- Palvelu on vuorovaikutteinen prosessi, jossa jotain arvostettavaa tehdään jollekin (Vargo and Lusch, 2004).
- Palvelut ovat ainakin 1) tapahtumista koostuvia *prosesseja* tai *tapahtumien sarjoja*, 2) vähintään jossain määrin *samanaikaisesti tuotettuja ja kulutettuja* ja 3) *asiakas osallistuu* niiden tuottamiseen ainakin jossain määrin (Grönroos, 2007).
- Palvelullistamisella tarkoitetaan organisaation kyvykkyyksiin ja prosesseihin liittyvää innovaatiota, jossa siirrytään tuotteiden myynnistä integroitujen tuotteiden ja palveluiden myyntiin (Baines, Lightfoot, Benedettini and Kay, 2009).
- Kuluttajarajapintaan liittyvissä palveluissa arvonluontivastuu siirtyy ainakin osittain asiakkaalle (Grönroos, 2007). Teollisissa palveluissa arvonluonti tapahtuu tyypillisesti asiakkaan ja toimittajan välisessä suhteessa.
- Palveluita kulutetaan, mutta ei omisteta, eli palvelussa omistusoikeus ei siirry (Berry, 1980).



Miksi palveluliiketoiminta?

- Asiakkaat voivat arvostaa kokonaisvaltaista palvelua
 - Asiakas arvostaa helppoutta
 - Laadukkaat palvelut
 - Parantavat asiakastyytyväisyyttä
 - Lisäävät asiakasuskollisuutta
 - Palvelut voivat parantaa tuotteiden myyntiä
- Palvelut tarjoavat vakaamman perustan liikevaihdolle ja voivat parantaa kannattavuutta
 - Tuotemyynnin tyrehtyessä, esimerkiksi lama-aikana, koneita ja laitteita on huollettava
 - Hyväkatteiset palvelut parantavat kannattavuutta
- Kehittää valmistajan ymmärrystä asiakkaiden tarpeista
 - Palvelutoiminnassa asiakkaiden kanssa ollaan jatkuvammin ja tiiviimmin tekemisissä
 - Voi tuottaa uusia liiketoimintamahdollisuuksia, kuten uusia ideoita tuotteiksi ja palveluiksi
 - Uudet mahdollisuudet voivat realisoitua helpommin asiakasuskollisuuden ja asiakkaan tuen ansiosta



Muutama esimerkki



Services



To us service means more than just providing a prompt supply of parts or sending a maintenance specialist to fix a problem, it means taking responsibility.

We offer you a complete range of products and proactive services, including Basic support, Management support, Engine performance optimization, Environmental products and services, and Online services.

These services cover all Wärtsilä® and Sulzer® engines and equipment, as well as older engine brands, and propulsion system services.

We deliver our services through the service stations, workshops and ship repair centres that form our service network in nearly 70 countries worldwide.

24h Service

Through Wärtsilä's 24h service you will get short response times and immediate attention to your questions anytime. »

Nokia Life Tools – Agriculture

Reliable and comprehensive information delivered regularly to your mobile device in one package

Be empowered with tailored information delivered in synch with the cropping cycles. Get information on weather, agriculture tips & techniques and market prices and improve productivity and earnings.



Market prices

Potential to earn more with regular updates of locally relevant market prices.



Input prices

Spend wisely with information on relevant seed, fertilizer and pesticide prices.



Weather

Plan your work better with daily updated local weather forecast.



Info & Tips

Manage your work better with tips and information on latest agricultural techniques and news.



Basic support

Our basic support offers you OEM spare parts, field services worldwide, advanced technical services and global product training services.

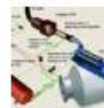
[Read more about basic support »](#)



Performance optimizers

Optimize the performance of your installation through upgrades, conversions, safety solutions, monitoring solutions or via reconditioning.

[Read more about performance optimizers »](#)



Environmental products & services

Our environmental products & services reduce smoke, NOx and SOx emissions. We also do emission measurements and handle EIAPP certificates.

[Read about environmental products & services »](#)



Management support

Manage your installation through various service agreements, O&M agreements, Condition Based Maintenance and our Wärtsilä Land&Sea Academy.

[Read more about management support »](#)



Online services

Online services are support, parts ordering and delivery processes, electronic interactive manuals, CBM reports, and Bulletins online.

[Read more about online services »](#)

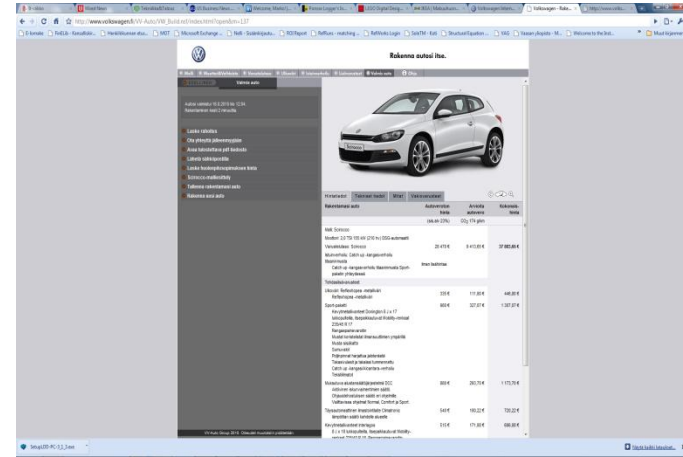
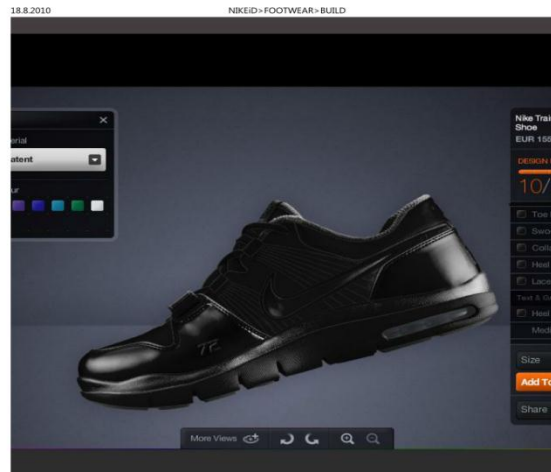
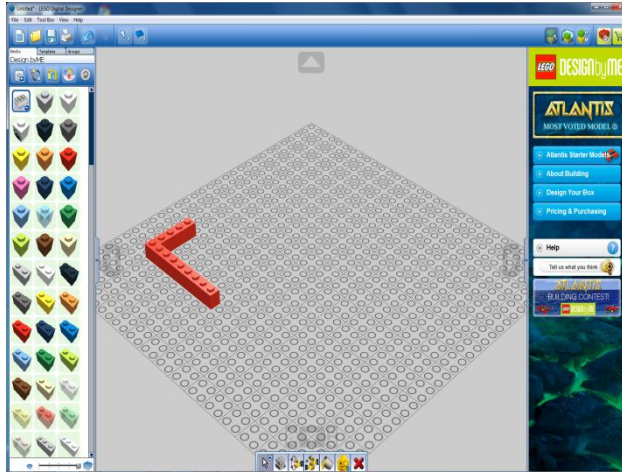







Etähallinta





Palvelut/arvonluonti kuluttajatuotteissa



	KOMPLEMENT Laatikko (3 kpl) € 14,95	1	10122586	€ 14,95
	KOMPLEMENT Laatikko (3 kpl) € 19,95	1	30106793	€ 19,95
	KOMPLEMENT Lokerikko, 12 lokeroa € 24,95	1	50146528	€ 24,95
	KOMPLEMENT Säilytyslokerikko € 29,95	1	40147401	€ 29,95
	PAX UGGDAL Liukuoviari € 339,00	1	60176529	€ 339,00





Case John Deere



Agricultural Management System (AMS) / Täsmäviljely



GS 2600 -värinäyttö

- Täsmälannoitus (typpiannoksen sääntely tarpeen mukaan)
 - suurempi ruiskutusleveys
 - suurempi tarkkuus
- Case-esimerkissä väitetty 11% säästö

VAKO 2010, Syksy, s. 25

John Deere PowerGard-palvelusopimus

vs.

Urakointi esimerkkinä ”ulkoistetusta” palvelusta

Viiden Deeren urakointiyriitys



Tienhoidon traktorin kertyy vuodessa keskimäärin 2 500 käyttötuntia. Tienhoidossa on saatu uusia urakoita osuuksilta, joita on aikaisemmin hoidettu kuorma-autolla. Traktorin monipuolisuus on valttia.

Reijo Korhonen ja Kuopion Kuormausta ja Nosto Oy ovat luottaneet John Deereen jo vuodesta 1995. Tällä hetkellä puhtaanapidon, tienhoidon ja turveurakoinnin alalla toimivalla yrityksellä on käytössään viisi John Deere -traktoria ja vahva valikoima Agrimarketin työkonemerkkejä.



KONE -palvelukonsepti

KONE Perusturva™

- Ennakoiva kunnossapito
- Päivystyspalvelu 24 h
- Sähköiset kunnossapitopalvelut
 - Viestipalvelu
 - KONE eOptimum™
 - Sähköinen laskutus

KONE Plusturva™

- Vikapalvelun korjaustyötunnit (ma-pe klo 7-16)*
- Käytettävyystakuu 99%
- Ennakoiva kunnossapito
- Päivystyspalvelu 24 h
- Sähköiset kunnossapitopalvelut
 - Viestipalvelu
 - KONE eOptimum
 - Sähköinen laskutus

KONE Täysturva™

- Vikapalvelun korjaustyötunnit (ma-pe klo 7-16)*
- Varaosat*
- Käytettävyystakuu 99,5%
- Ennakoiva kunnossapito
- Päivystyspalvelu 24 h
- Sähköiset kunnossapitopalvelut
 - Viestipalvelu
 - KONE eOptimum
 - Sähköinen laskutus

* Kolmannen osapuolen aiheuttamien, tuottamuksellisten ja ilkkivallasta johtuvien vikojen korjaukset eivät sisälly sopimushintaan.

- *Ominaisuus kuuluu sopimukseen*
- *Lisäpalvelu saatavilla ko. sopimustyyppiin*
- *Ei saatavilla ko. sopimustyyppiin*

KONE Perusturva™ **KONE Plusturva™** **KONE Täysturva™**

Ennakoiva kunnossapito

Käyttöön perustuva huolto laitekohtaisen huoltosuunnitelman mukaan.

Päivystyspalvelu 24 h

KONE Asiakaspalvelukeskus on käytettävissä 24 h vuorokaudessa, vuoden jokaisena päivänä.

Sähköiset kunnossapitopalvelut

- Viestipalvelu
- KONE eOptimum™ -asiakkaan ekstranet-palvelu
- Sähköinen laskutus

Määräaikaistarkastusten hallinnointipalvelut

Sisältää muun muassa tarkastusajankohdan tilaamisen, tarkastuksen järjestämisen, mahdollisen korjausehdotuksen ja tarkastuspöytäkirjan säilyttämisen. Tarkastuksesta laskutetaan erikseen.

Määräaikaistarkastuksen aputyövoima ³⁾

Käytettävyyystakuu ¹⁾

KONE Plusturva käytettävyyystakuu laitteille 99 %

KONE Täysturva käytettävyyystakuu laitteille 99,5 %

Kunnossapidon palveluajat

Sopimusehtojen voimassaolo - peruspalvelu arkisin klo 7-16

Laajennettu vikapalvelu arkisin klo 16-22 ja lauantaisin klo 7-16

Vikapalvelu - saapuminen kohteelle ²⁾

- viimeistään 8 h kuluessa
- viimeistään 4 h kuluessa
- viimeistään 2 h kuluessa
- viimeistään 1 h kuluessa

Vikapalvelun sisältämät korjaustunnit

Kaikki työtunnit laskutetaan erikseen.

Toimintahäiriöiden poistamisessa vain alle 1 tunnin työ matka-aikoiheen sisältyy sopimukseen mikäli ei laiteta varaosaa.

Toimintahäiriöiden poistamisessa vain alle 2 tunnin työ matka-aikoiheen sisältyy sopimukseen mikäli ei laiteta varaosaa.

Jokaisen toimintahäiriön poistamiseen sisältyy 1 tunti työtä matka-aikoiheen.

Jokaisen toimintahäiriön poistamiseen sisältyy 2 tuntia työtä matka-aikoiheen.

Sisältää arkisin klo 7-16 tehdyt kaikki työtunnit.

Varaosat ja tarvikkeet

Varaosat laskutetaan erikseen (sis. pientarvikkeet)

Ennakoivasti vaihdettuina perinteiset korivalolamput, tason merkkilamput sekä akut ³⁾

Sisältää kaikki varaosat ja tarvikkeet (poislukien tuottamukselliset viat)

Kiinteistökohtaiset erityisvaatimukset

Ennalta määritely, poikkeava huoltoaika

Muut erityisvaatimukset

(esimerkiksi suojavaatteiden tai henkilönostimen käyttö ⁴⁾, ilmoittautuminen jne.)

1) Käytettävyystakuu kertoo laitteen käytettävyyden vuositasolla. Käytettävyys lasketaan kaikista vuoden tunneista poislukien laitteen seisonta-aika (= suunniteltuihin huoltoihin, kunnossapitoon tai peruskorjauksiin kulunut aika). Ilkivallasta, väärästä käytöstä tai ulkopuolisista tekijöistä aiheutuneiden seisonta-aikojen ei lasketa vähentävän laitteen käytettävyyttä. Käytettävyyden vähentyminen lasketaan alkaen siitä hetkestä, kun KONE Asiakaspalvelukeskus saa vikailmoituksen siihen, kun laite jälleen toimii.

2) Saapumisaikaa mitataan sopimuksessa määritellyn palveluajan puitteissa. Pelastuskäynnit ja muut hätätapaukset suoritamme aina viipymättä.

3) Lisäpalvelu ei ole saatavilla ovilaitteiden kunnossapitosopimukseen.

4) Ovisopimuksessa henkilönostimen käytöstä sovitaan erikseen.

Tuotteistaminen vs. palvelullistaminen

Konkreettinen

Varallisuuden hallinta

Tuotteiden funktionaalisuus ja laatu
/ Myynti

Lyhyt sopimuskumppanin vaihtoaika

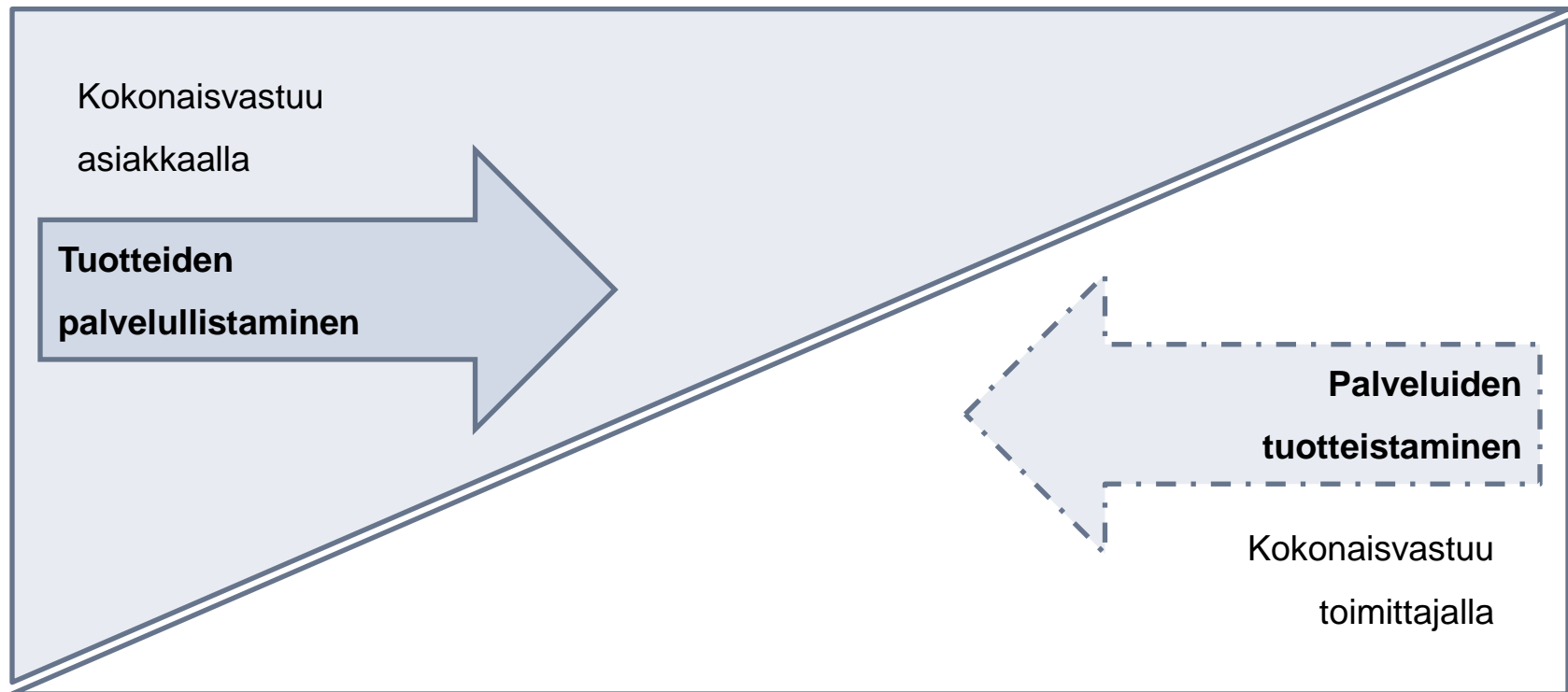
Aineeton

Kyvykkyyksien hallinta

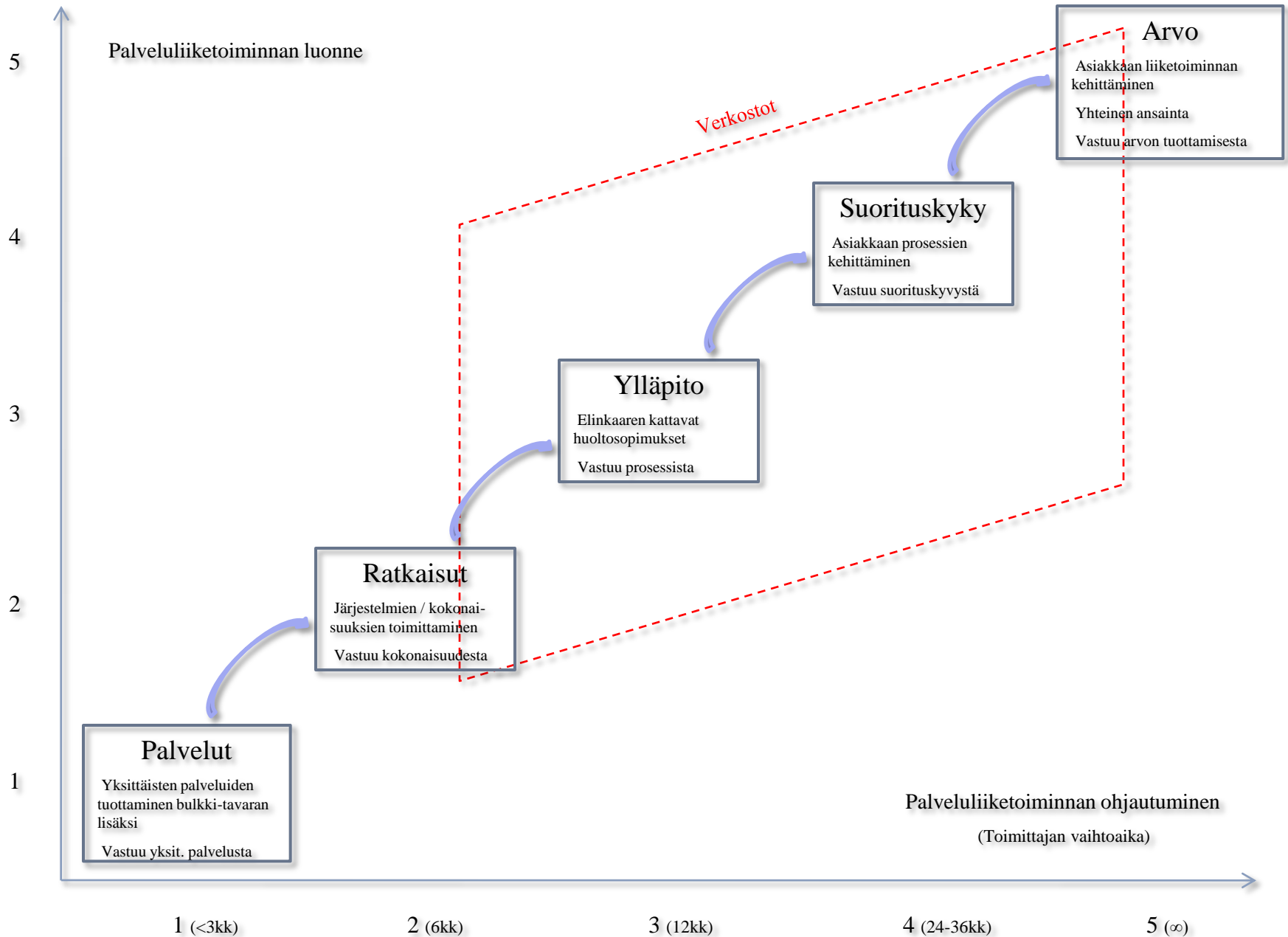
Prosessin lopputulos /

Arvon tuottaminen

Pitkä sopimuskumppanin vaihtoaika

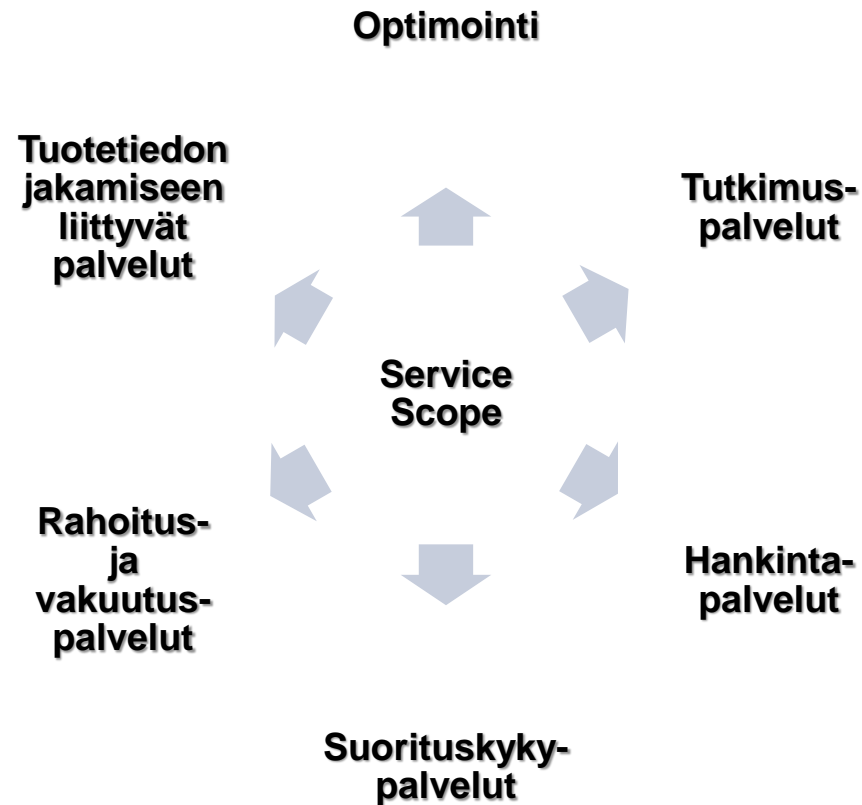


Palveluliiketoiminnan asteet

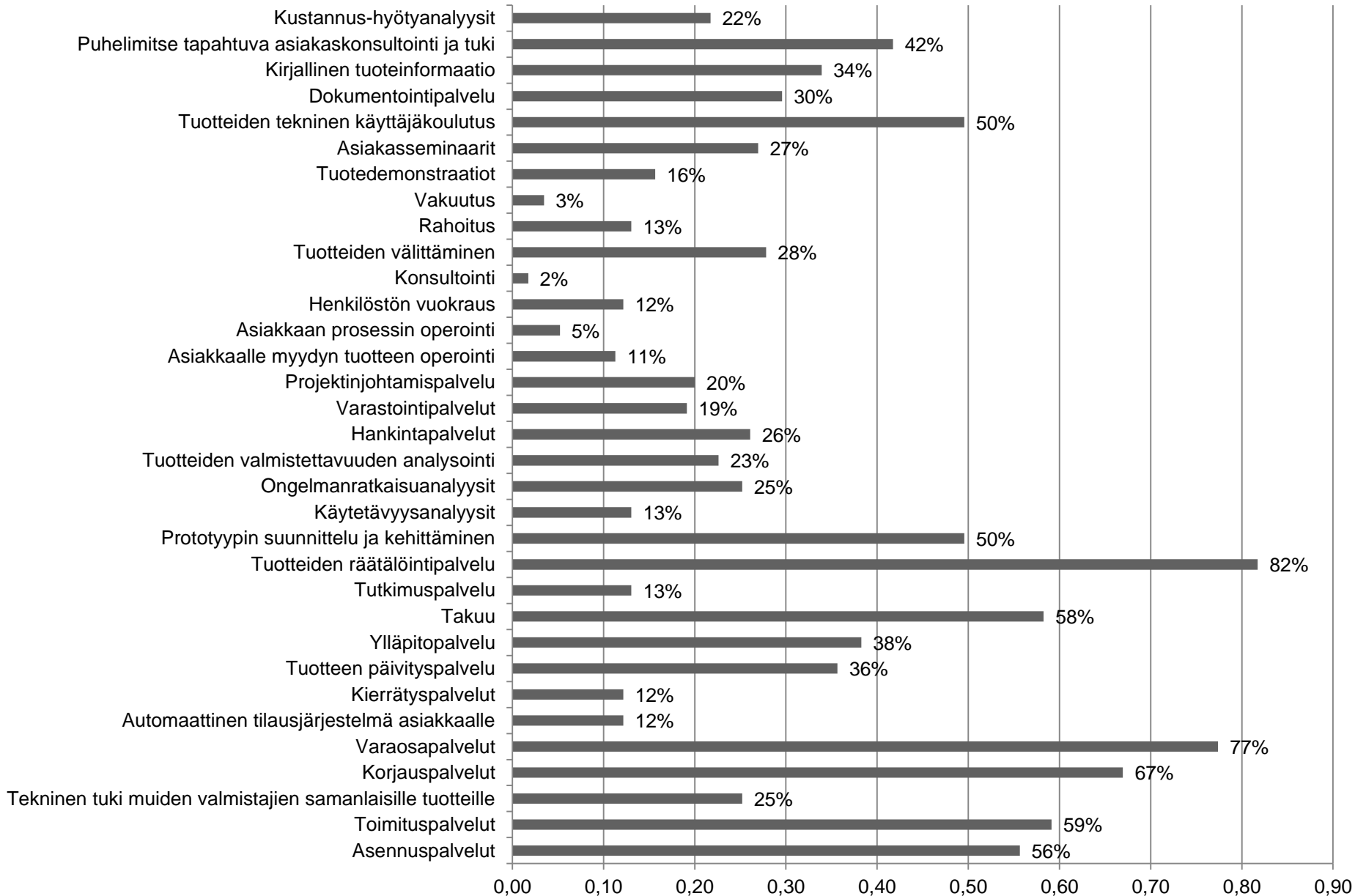




Palveluliiketoiminnan laajuus / ServScope[©]



Palvelut omia tuotteita tuottavissa yrityksissä (Niiden yritysten prosentuaalinen osuus, jotka tarjoavat ks. palvelua ainakin vähissä määrin)



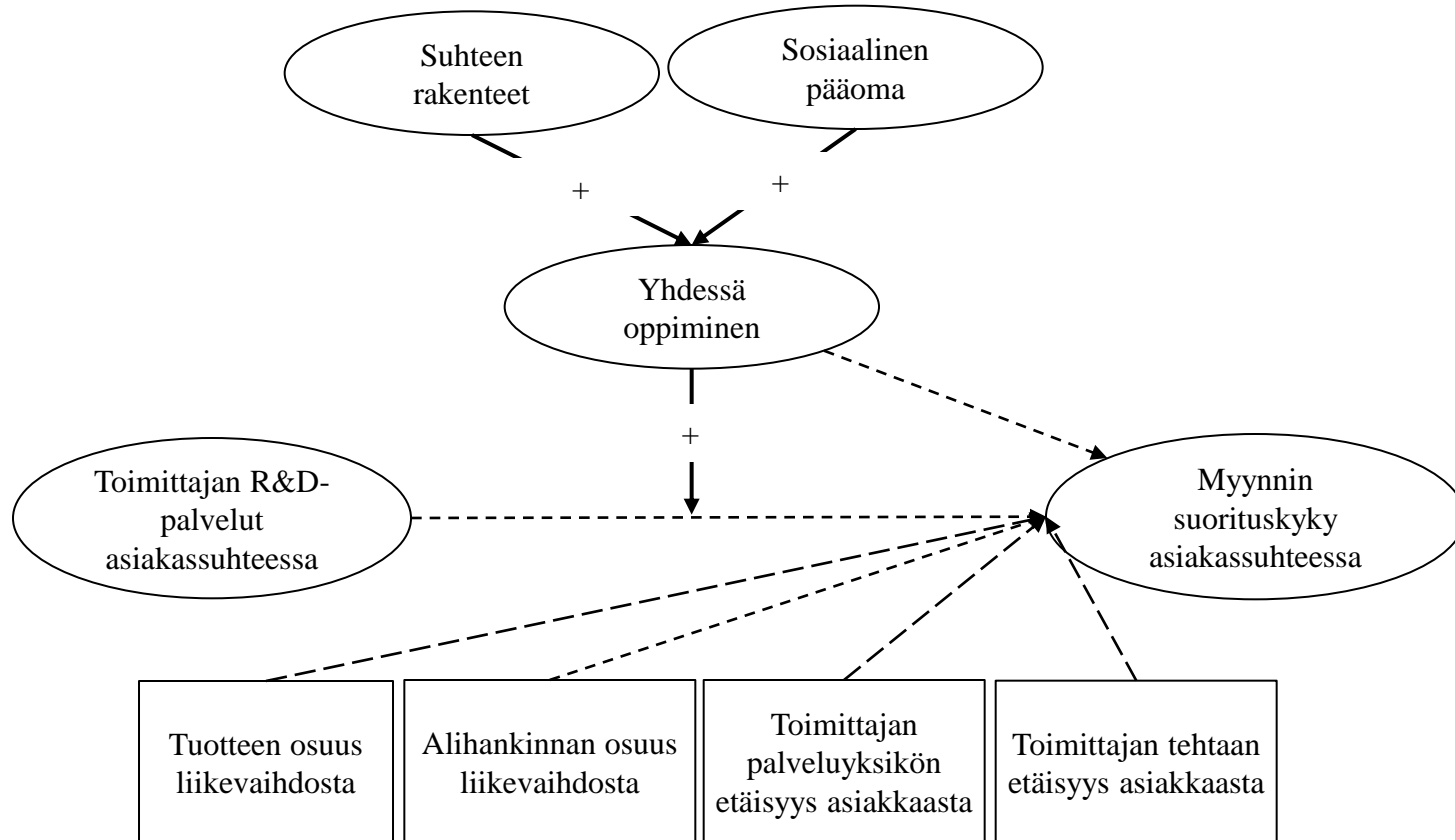


Palvelut omia tuotteita tuottavissa teknologiayrityksissä

Kysymys	% keskimäärin
Liiketoimintamalli	
Tuotemyynnin liikevaihto-osuus	63%
Alihankinnan liikevaihto-osuus	20%
Palveluiden liikevaihto-osuus	17%
Oma vs. ulkoistettu palveluiden tuotanto	
Oma yritys tuottaa palveluista	81%
Palveluiden tuotannosta on ulkoistettu	19%
Palveluiden hinnoittelu	
Niiden palveluiden liikevaihto-osuus,	
...joiden hinnat on upotettu tuotteiden hintoihin	39,5%
...joiden hinnat perustuvat kulutukseen (esim. X € per tunti tai transaktio) (%)	39,5%
...joiden hinnat ovat kiinteitä (esim. X € per kuukausi) (%)	15%
...joiden hinnat perustuvat asiakkaalle tuotettuun arvoon (esim. Tuottavuus tai kustannusten lasku) (%)	6%



Toimittajan T&K-palvelut, suhteen rakenteet, sosiaalinen pääoma ja toimittajan myynti asiakassuhteessa

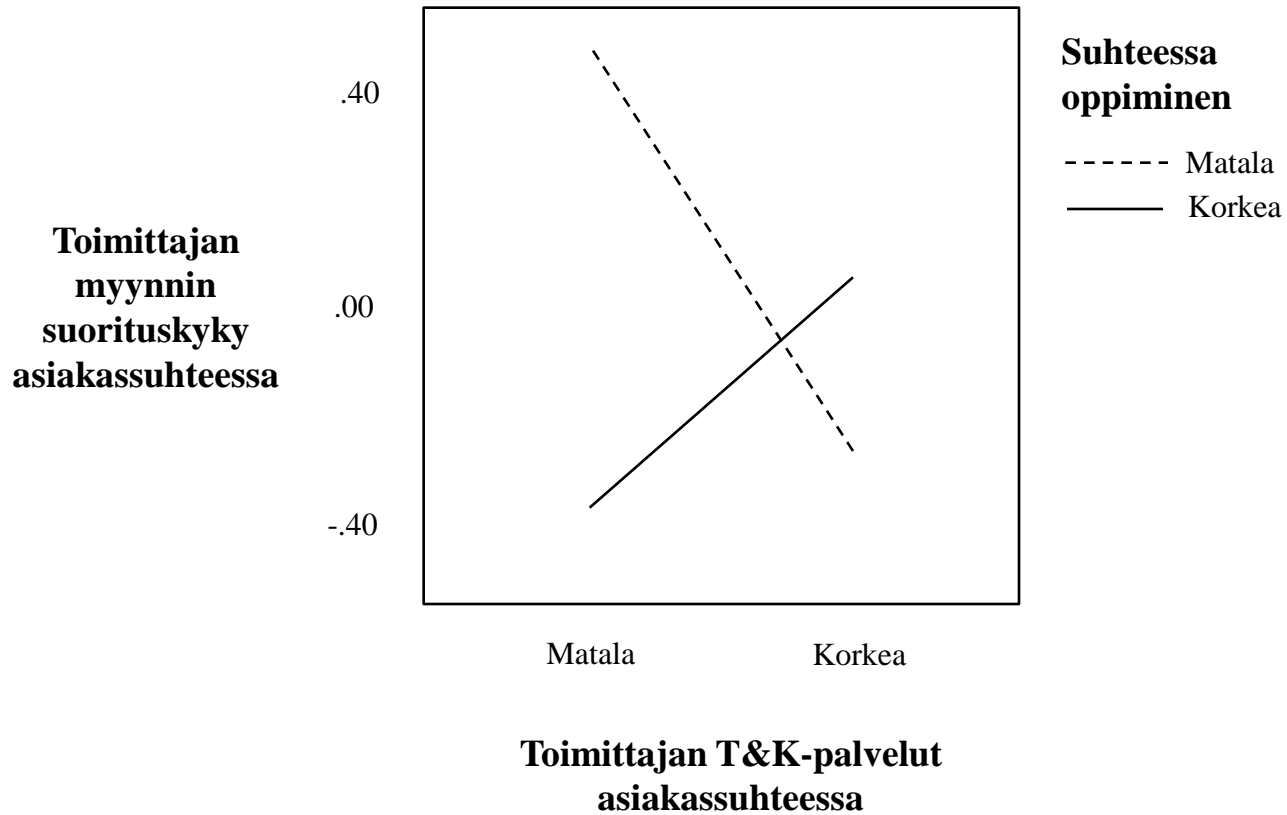


—————▶ Tilastollisesti merkitsevä linkki

- - - - -▶ Tilastollisesti ei-merkitsevä linkki

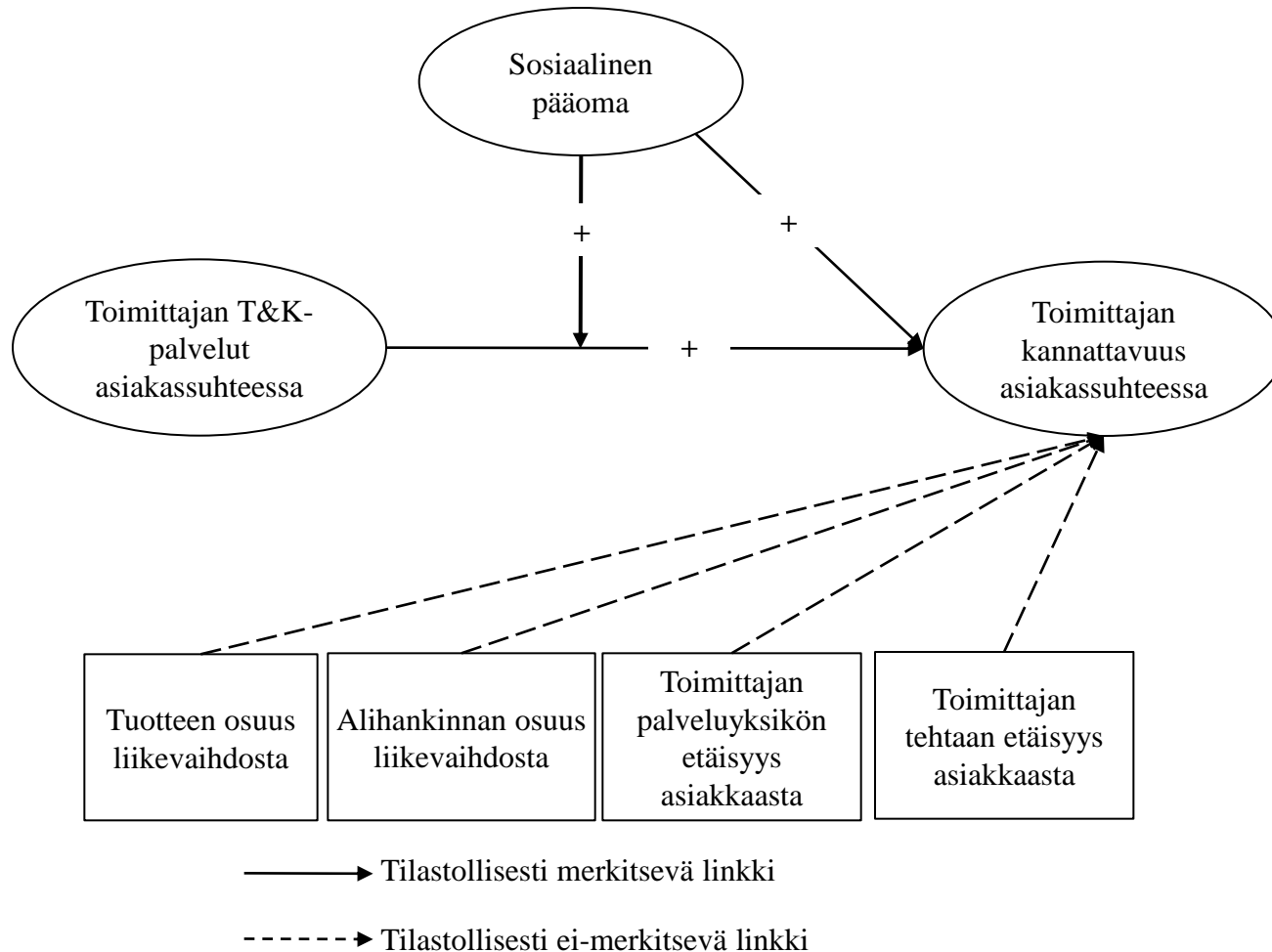


Toimittajan T&K-palvelut, jaettu oppimisprosessi ja toimittajan myynti asiakassuhteessa



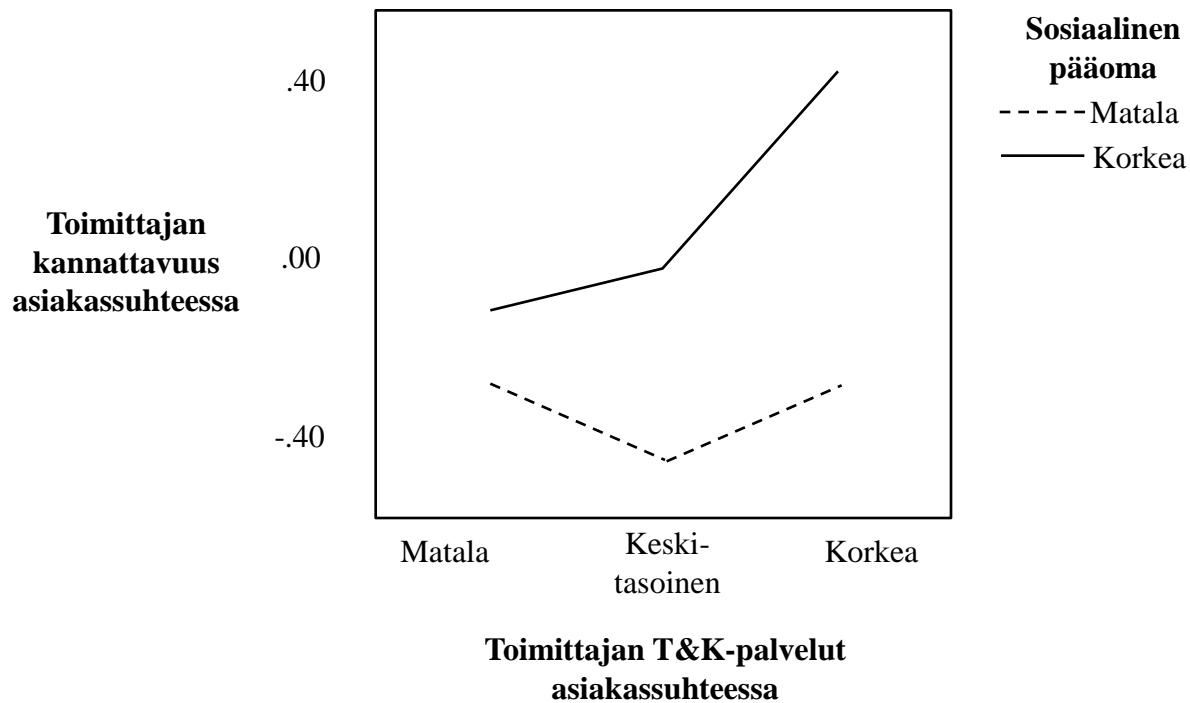


Toimittajan T&K-palvelut, sosiaalinen pääoma ja toimittajan kannattavuus asiakassuhteessa



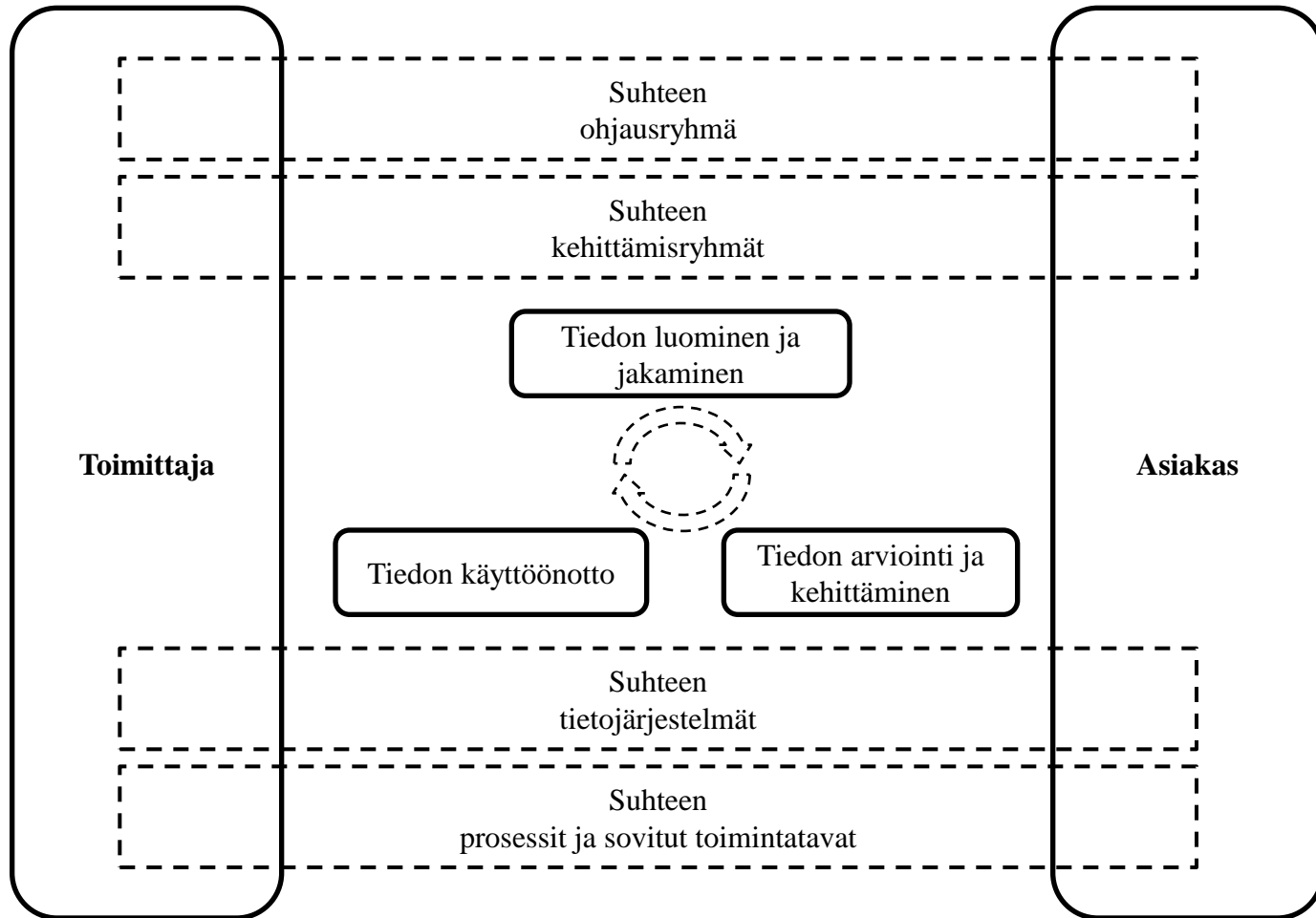


Toimittajan T&K-palvelut, sosiaalinen pääoma ja toimittajan kannattavuus asiakassuhteessa





Toimittaja - asiakassuhteen rakenne





Yhteenveto ja johtopäätökset

- Organisoituminen näyttää moderoivan/medioivan palveluiden, erityisesti T&K-palveluiden ja suorituskyvyn välisiä suhteita
 - Arvonluonti palveluilla vaatii tiiviitä asiakassuhteita
 - Asiakassuhteen rakenteiden tiivistäminen
 - Asiakassuhteen aktiivinen johtaminen ja kehittäminen
 - Luottamus ja sosiaalinen pääoma
 - Monimutkaistuva tuotteiden ja palveluiden vaihdanta vaatii tiivistä koordinaatiota ja integraatiota
- Teknologiayritysten palveluliiketoiminta on tyypillisesti suhteellisen ohutta – kehittämistä tarvitaan.



Tulosten julkistaminen ja jatkotoimenpiteet

- Tuloksia käsittelevä kirja julkistetaan Suomessa 2011 alussa.
 - Markkinointi-informaatio lähetetään tutkimukseen osallistuneille yrityksille
- Aineistosta valmistellaan lukuisia tieteellisiä artikkeleita, jotka valmistuvat 2011 ja 2012.
- Vertailevaan tapaustutkimukseen perustuva aineiston keruu on menossa – tulokset raportoidaan osana julkaistavaa kirjaa
- Valmisteilla on uusi kansainvälinen tutkimusprojekti ja aineistonkeruu yhdessä Manchester Business Schoolin, Oxfordin yliopiston ja Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun kanssa
- Tutkimusprojekti kiittää Tekesin SERVE-ohjelmaa ja sen johtaja Jaana Auramoja tutkimusprojektille kohdistetusta rahoituksesta ja muusta tuesta, sekä kaikkia projektiin ja aineistonkeruuseen osallistuneita yrityksiä
- Vierailemme mielellämme yritysten johtoryhmissä kertomassa tutkimuksen tuloksista ja käytännön kehittämisvaikutuksista – yhteystiedot seuraavalla kalvolla.



Yhteydenotot

- Marko Kohtamäki
 - Professor, University of Vaasa, Department of Management / Associate Fellow in Said Business School, University of Oxford
 - <http://www.linkedin.com/in/markokohtamaki>
 - GSM: +358 45 120 2901
 - e-mail: mtko@uwasa.fi

- Jukka Partanen
 - Senior Researcher, Aalto School of Economics
 - GSM: +358 40 3538234
 - e-mail: jukka.partanen@hse.fi