

KOHTI PALVELULIIKETOIMINTAA JA ASIAKASHANKINTOJEN RAHOITTAMISTA

Hyödyt ja riskitekijät

Laskentatoimen ja rahoituksen
pro gradu -tutkielma

Laatija:
Waltteri Broder

Ohjaajat:
Prof. Mika Vaihekoski
KTM Mika Hannula

02.05.2017
Turku

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

The originality of this thesis has been checked in accordance with the University of Turku quality assurance system using the Turnitin OriginalityCheck service.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	7
1.1	Tutkimuksen tausta	7
1.2	Tutkimuskysymykset ja rajaukset.....	8
1.3	Tutkielman rakenne.....	8
2	TEORIATAUSTA.....	10
2.1	Palveluistuminen.....	10
2.2	Syitä palveluistumiselle	12
2.3	Haasteita palveluistumisessa.....	15
2.4	Muutos tuotemyynnistä palvelumyyntiin	18
3	PALVELUISTUMISEN TALOUDELLISET SEURAUKSET	22
3.1	Taloudellisen vaikutuksen ajurit	22
3.1.1	Asiakastyytyväisyys	22
3.1.2	Asiakaspysyvyys.....	23
3.2	Asiakkuuksien kokonaisarvo	25
3.3	Palveluiden hinnoittelu & omistaminen.....	27
3.3.1	Kiinteä hinnoittelu	27
3.3.2	Hinnoittelu lopputuleman mukaan	29
3.4	Palveluistumisen vaikutus yrityksen tunnuslukuihin.....	30
3.4.1	Palveluistumisen kannattavuus eri palveluistumisasteilla	31
3.4.2	Kannattavuuden riippuvuus palveluistumisen läheisyydestä yrityksen ydinliiketoimintaan ja palveluistumisen asiakaslähtöisyyteen	34
3.4.3	Palveluistumisen taloudellinen vaikutus erilaisissa ympäristöissä..	36
4	ASIAKKAIDEN HANKINTOJEN RAHOITTAMINEN	38
4.1	Asiakshankintojen rahoittaminen palveluliiketoiminnassa.....	38
4.2	Asiakkaiden rahoittamisen keinot.....	39
4.3	Asymmetrinen informaatio	40
4.4	Jäännösarvoriski.....	41
5	METODOLOGIA & AINEISTO	42
5.1	Laadullinen tutkimus	42
5.2	Teemahaastattelu.....	42
5.3	Haastatteluiden toteutus	43

6	TUTKIMUSTULOKSET	46
6.1	Palveluliiketoiminnan hyödyt	46
6.2	Palveluliiketoiminnan riskit	50
6.3	Palveluiden kannattavuus.....	53
6.3.1	Palveluiden hinnoittelu	56
6.3.2	Syyt palveluliiketoiminnan kannattavuudelle.....	59
6.3.3	Kannattavuuden mittaaminen	63
6.4	Asiakkaiden rahoittaminen	66
6.4.1	Asiakkaiden rahoittamisen hyödyt	67
6.4.2	Erot itse ja yhteistyökumppanin avulla rahoittamisen välillä.....	70
6.4.3	Miten itse asiakkaitaan rahoittavat yritykset rahoittavat itseään? ...	78
7	YHTEENVETO	81
	LÄHTEET.....	86
	LIITTEET	93
	Liite 1: Haastattelurunko	93

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1	Palveluistuneiden yritysten osuus maittain yli 100 henkilöä työllistävästä tuotteita valmistavista yrityksistä.....	12
Kuvio 2	Muutos tuotemyynnistä palvelumyynniksi.....	15
Kuvio 3	CLV:n muodostuminen subscription-liiketoimintamallin yrityksissä....	26
Kuvio 4	Palveluistumisen asteen vaikutus yrityksen arvoon.....	32
Kuvio 5	Ydintoimintoihin olennaisesti ja heikosti liittyvien palveluiden vaikutus yrityksen arvoon.....	34
Kuvio 6	Palveluistumisen vaikutus yrityksen arvoon korkean ja matalan toimialakasvun tilanteissa.....	36
Kuvio 7	Asiakkaiden rahoittamisen rahoittamien.....	39

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1	Tutkitut yritykset ja haastateltujen toimenkuvat.....	45
Taulukko 2	Asiakkaiden rahoittamisen keinot.....	67

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Palveluiden tärkeys hyvinvoinnin luomisessa kasvaa jatkuvasti. Kolme neljäsosaa maailman vauraudesta luodaan palveluiden, eikä fyysisen valmistamisen kautta (Royal Society 2009). Uusia liiketoimintamalleja, joissa fyysiset tuotteet eivät ole enää luomassa arvoa, syntyy jatkuvasti. Tuotteiden sijaan ostetaan palveluita, joilla saavutetaan sama hyöty, jota varten aiemmin tarvittiin tuote. Enää ei osteta CD-levyjä, vaan musiikki voidaan ostaa digitaalisesti iTunesin kaltaisten palveluiden avulla. Vastaavasti koko musiikkitarjonta voidaan ostaa palveluna Spotifyn avulla. Omistaminen ei ole enää välttämättömyys.

Yritysmailmassa on käynnissä samanlainen murros (Helo ym. 2007, 8–11). Tuotemyynti ja palvelualat on perinteisesti nähty erillisinä toimijoina, mutta ne ovat lähentyneet toisiaan. Pelkkä tuotteiden myyminen ei enää riitä, vaan asiakkaiden sitouttamiseksi ja kilpailuedun saavuttamiseksi on tarjottava myös palveluita. Asiakkaat eivät välttämättä välitä tuotteen omistamisesta, vaan tuotteella ja palvelulla saavutettava hyöty on keskiössä (Markeset & Kumar 2005). Palveluntarjoajaa on yhtä montaa mallia, kuin on palveluntarjoajaa. Jotkut myyvät tuotteidensa ohessa esimerkiksi rahallisesti vähäistä asennuspalvelua. Toisessa äärilaidassa taas on ”subscription”-tyyppiset palvelut, joissa koko tuote ja sen toiminta ostetaan palveluna sen sijaan, että tuotetta ostettaisi itselle.

Palveluiden tarjoamisessa on monia hyviä puolia, kuten kasvava asiakasuskollisuus ja kassavirta. Siirtyminen tuotemyynnistä palvelumyyntiin ei kuitenkaan ole ongelmallista. Palveluiden tarjoaminen vaatii yrityksiltä erilaisia asioita, kuin tuotteiden myyminen. Tässä muutoksessa täytyy huomioida monia asioita yrityksen kulttuurista palveluistumisen rahoittamiseen asti. Yrityksen strategian pitää olla tässä prosessissa selkeä, jotta palvelumyynti on kannattavaa ja taloudellisesti perusteltua (Gebauer ym. 2005).

Palveluliiketoiminnalle on tyypillistä, että siitä kertyy kassavirtaa ajan myötä, eikä kaupantekohetkellä. Tästä syystä palveluliiketoiminnassa hankitut asiakkaat ovat investointeja, jos myytävään palveluun sitoutuu palveluntarjoajan pääomaa. Tällainen investointi voi olla esimerkiksi kuukausihintaisena palveluna myytävä kopiokone. Palvelu voi sisältää itse koneen lisäksi esimerkiksi kaikki tarvittavat huollot ja musteet. Kassavirta tästä palvelusta tulee tasaisesti kuukausittain, mutta palveluntarjoajan pääomaa sitoutuu kopiokoneeseen, sillä siitä ei saada kaikkea kassavirtaa heti myyntihetkellä. Palveluntarjoaja voi pitää kopiokoneen omassa taseessaan, tai rahoittaa sen jotenkin. Tästä syystä siirtyminen transaktiopohjaisesta tuotemyynnistä asiakkaita ja palveluntarjoajia pidempiaikaisesti toisiinsa sitovaan palvelumyyntiin on pohjimmiltaan sidoksissa asiakkaan hankintojen rahoittamiseen. Mikäli asiakkaalle tarjotaan kuukausiveloitettui-

na palveluna tuote, josta hän olisi muuten maksanut ostohetkellä koko summan, voidaan palveluliiketoiminnan ajatella olevan asiakkaan rahoittamista. Aikaisemmassa tutkimuksessa palveluliiketoimintamallia ja asiakkaan hankintojen rahoittamisen ideologiaa yhtäläisyyksiä, hyötyjä ja riskejä ei ole kuitenkaan käsitelty samassa tutkimuksessa. Tämä tutkielma pyrkii täyttämään kyseisen tutkimusaukon, ja selvittämään palveluliiketoiminnan ja asiakkaiden hankintojen rahoittamisen hyötyjä ja riskejä.

Asiakkaan hankintoja rahoitettaessa on myös valittava, millä tavalla se tehdään. Tämä tutkielma vertailee asiakasrahoituksen järjestämistä itse asiakasrahoituksen järjestämiseen ulkoisen rahoitusyhteistyökumppanin, kuten pankin kautta.

Tutkielma toteutetaan toimeksiantona United Finance Oyj:lle, joka on vuonna 2010 perustettu suomalainen yritys. United Finance Oyj mahdollistaa muutoksen tuotemyynnistä palvelumyyntiin avaimet käteen -periaatteella. He hoitavat muutoksen rahoittamisen ja loppuasiakkaan laskuttamisen, jolloin heidän asiakkaansa voi keskittyä ydintoimintaansa.

1.2 Tutkimuskysymykset ja rajaukset

Tutkielmassa ei pyritä selvittämään kyllä/ei -tyyppisiä kysymyksiä, vaan selvittämään syvällisemmin erilaisia hyötyihin ja riskeihin vaikuttavia tekijöitä, ja mitä nämä hyödyt ja riskitekijät ylipäättään ovat. Tutkimuskysymys on: *Mitä hyötyjä ja riskejä palveluliiketoimintaan siirtymisessä ja asiakashankintojen rahoittamisessa on? Alakysymyksiä ovat: mitkä ajurit vaikuttavat palveluliiketoiminnan kannattavuuteen ja mitä perusteita asiakashankintojen rahoittamisen järjestämisessä on itse ulkopuolisen rahoituslaitoksen sijaan?*

Tutkielmassa palveluliiketoiminnan ja asiakashankintojen hyötyjä sekä riskejä tarkastellaan nimenomaan palveluntarjoajan, ei niinkään loppuasiakkaan, näkökulmasta. Asiakkaan näkökulma on kuitenkin sidoksissa palveluyrityksen näkökulmaan, sillä ottamatta asiakkaan tarpeita huomioon ei voida rakentaa kestäväällä pohjalla olevaa liiketoimintaa. Tutkielmassa siis sivutaan myös asiakkaan kokemia hyötyjä ja riskejä palveluliiketoimintaan siirtymisessä ja hankintojen rahoittamisessa, mutta asiakkaan kokemat hyödyt sidotaan osaksi palveluyrityksen hyötyjä.

1.3 Tutkielman rakenne

Tutkielma muodostuu seitsemästä kappaleesta. Ensimmäinen on johdanto. Kappaleet 2–4 ovat teoriakappaleita. Kappaleessa kaksi käydään läpi teoriataustaa palveluistumisen

taustatekijöistä, sen hyvistä ja huonoista puolista, sekä käydään läpi teoreettinen viitekehys muutosprosessin optimaaliselle toteutukselle. Kappale kolme käsittelee palveluistumisen taloudellisia seurauksia. Niitä käydään läpi erilaisten ajurien, kuten asiakaspysyvyyden kautta kuin myös suoraan eri olosuhteissa. Esimerkkinä eri olosuhteista mainittakoon palveluistumisen vaikutus yrityksen markkina-arvoon eri palveluistumistasoilla. Kappaleessa neljä käydään läpi asiakkaiden hankintojen rahoittamisen teoriaa. Teorian jälkeen kappaleessa viisi esitellään perustelut valitulle metodologialle ja esitellään tutkielman aineisto. Tämän jälkeen kappaleessa kuusi esitetään haastatteluiden tulokset, jotka tiivistetään lopuksi kappaleessa seitsemän yhteenvetoon.

2 TEORIATAUSTA

2.1 Palveluistuminen

Palveluiden kasvava merkitys kehittyneissä maissa on puhuttanut paljon viimeisen vuosikymmenen aikana. Tuotteiden valmistamiseen perustuvan perinteisen liiketoimintastrategian korvaa yhä useammin strategia, joka perustuu jopa kokonaan palveluinnovaatioille, ja tuotteen myyminen kertaluontoisena eränä on muuttumassa jatkuvaksi asiakkaan ja valmistajan väliseksi arvoa luovaksi kumppanuudeksi (Baines 2015).

Tässä tutkielmassa käsitellään laajalti siirtymistä tuotemyynnistä palvelumyyntiin, joten tuotteet ja palvelut on määriteltävä selkeästi erilleen toisistaan. Van Looy ym. (2003, 11-12) mukaan tuote täyttää seuraavat piirteet:

- Fyysinen objekti
- Aineellinen, voi syntyä varastoa
- Tuotteen valmistaminen ja kulutus tapahtuvat eri aikaan
- Homogeenisyys, tuote on monistettavissa
- Omistaminen on siirrettävissä

Palvelu taas täyttää Van Looy'n ym (2003, 11-12) mukaan seuraavat piirteet:

- Aktiviteetti, jossa asiakasta osallistetaan. Kanssakäymisessä asiakkaan ja toimittajan välillä syntyy lisäarvoa
- Eivät ole aineellisia, eikä synny varastoa
- Palvelun tarjonta ja kulutus ovat samanaikaisia
- Heterogeenisyys, koska palvelu syntyy vuorovaikutuksessa yksikään palvelutapahtuma ei ole täysin samanlainen
- Palvelun omistaminen ei ole siirrettävissä

Tässä tutkielmassa käsitellään paljon siirtymistä pelkästä tuotemyynnistä palveluliiketoimintaan. Kontekstin ymmärtämisen helpottamiseksi mainittakoon muutamia tyyppisimpiä palveluita, joita yritys voi lähteä tuotteiden yhteydessä tarjoamaan. Tällaisia ovat esimerkiksi kuljetus- ja jakelupalvelut, design- ja räätälöintipalvelut sekä asennus- ja käyttöönottopalvelut. Palvelu voi tapahtua missä tahansa kohtaa myytävän tuotteen elinkaarta, sillä tarjottavia palveluita on hyvin erilaisia. Esimerkiksi tuotteen ohessa konsultointipalveluita käytetään usein ennen tuotteen ostamista, rahoituspalveluita tuotteen hankinnan aikana ja ylläpitopalveluita tuotteen käytön aikana. Elinkaaripalveluissa palveluntuottaja vastaa koko tuotteen elinkaaresta asennuksesta aina hävittämiseen tai jälleenmyyntiin asti.

Tuotteen ja palvelun ei tarvitse välttämättä erillään lainkaan, vaan asiakas voi ostaa koko tuotteen palveluna, ja maksaa vain tuotteen käytöstä tai jopa pelkästään tuotteella aikaansaadusta lopputuloksesta. Kaikki eivät halua omistaa poraa, joillekin riittää pelkkä reikä (Markeset & Kumar 2005).

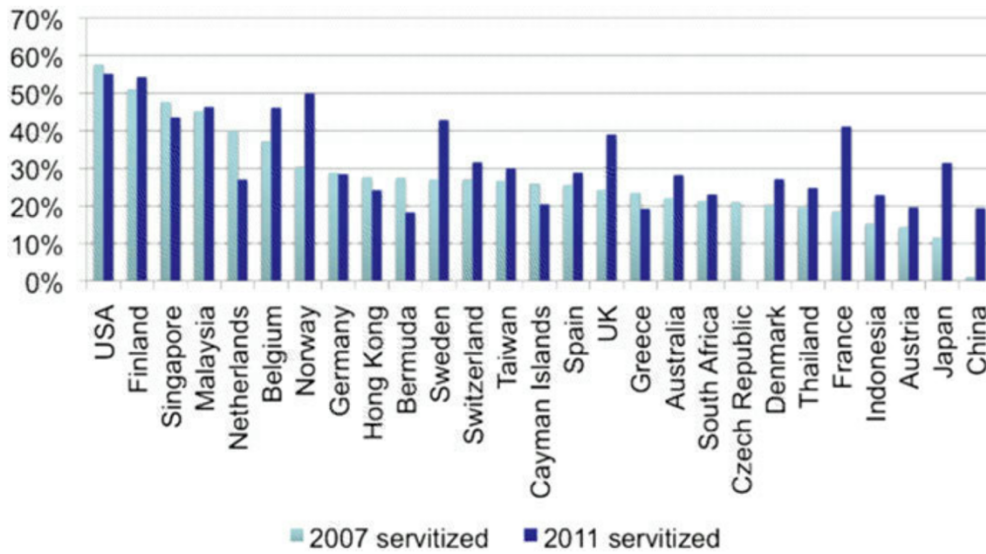
Palveluiden merkityksen kasvaminen perinteisellä tuotantoalalla on huomattu ympäri maailman. Terminologia tämän ilmiön ympärillä kuitenkin vaihtelee. Skandinaviassa käytetään termiä *product-service-system* (PSS). Saksassa tutkijat ja poliitikot käyttävät käsitettä Industry 4.0. Isossa-Britanniassa puhutaan kiertotaloudesta (*circular economy*), kun taas Yhdysvalloissa palveluistumisesta (*servitization*) ja palveluinnovaatioista (*service innovation*). Terminologia vaihtelee, mutta kyse on samasta ilmiöstä ympäri maailman (Baines 2015).

Tässä tutkielmassa käytetään käsitettä palveluistuminen. Sen määrittivät ensimmäisinä Vandermerwe ja Rada (1988), ja aloittivat samalla tieteellisen keskustelun siirtymisestä tuotemyynnistä palvelumyyntiin. He määrittivät palveluistumisen ”asiakasläh- töiseksi tuotteiden, palvelun, tuen, itsepalvelun ja tiedon kokoelmaksi, jonka tarkoitus on tuoda lisäarvoa ydintuotteen tarjoamiseen”. Baines ym. (2009) määrittelevät palveluistumisen yksinkertaisesti ”lisäarvon tuomiseksi lisäämällä palveluita tuotteisiin” Helo ym. (2017, 6–7) taas määrittivät palveluistumisen ”muutosprosessiksi, jossa fyysisiä tuotteita valmistavat yritykset muuntuvat palveluorientoituneiksi ja/tai kehittävät parempia palveluita tyydyttääkseen asiakkaidensa tarpeet, saavuttaakseen kilpailuetua ja parantaakseen yrityksensä tulosta”. Joka tapauksessa palveluistuminen on muutos pelkästä fyysisten tuotteiden maailmasta kohti aineetonta lisäarvoa. Ostettu tuote ei ole enää keskiössä, vaan tuotteella saavutettava hyöty.

Palveluistumisella ei ole kovin pitkää historiaa. Teollisesta vallankumouksesta 1800-luvun loppuun asti tuotteiden valmistajat eivät tehneet mitään muuta kuin valmistivat tuotteitaan. He eivät siis esimerkiksi hallinneet toimitusketjujaan lainkaan, ja myynti oli täysin riippuvainen jakelukanavasta. Loppuasiakkaaseen ei ollut mitään yhteyttä. 1800–1900-lukujen taitteessa jotkut valmistavat yritykset integroituivat tiiviimmin muun toimitusketjun kanssa, ja näistä harvat alkoivat tuottaa asiakkaille lisäarvoa tuottavia palveluita. Esimerkiksi ylläpito- asennus-, ja rahoituspalveluja tarjonneet yritykset kuten kutomakoneita valmistanut Singer ja maatalouskoneita valmistanut McCormick dominoivat toimialojaan vuosikymmeniä. Vasta 50-luvulta eteenpäin yritykset ovat alkaneet enenevässä määrin tarjota tuotteiden lisäksi myös palveluita (Schmenner 2008).

2010-luvulla noin 30% yli 100 henkeä työllistävästä teollisista yrityksistä tarjoaa myös palveluita Neely (2011). Kuvio 1 havainnollistaa palveluistumisen tasoa eri maissa vuosina 2007 ja 2011. Tutkimuksen mukaan Yhdysvallat ja Suomi ovat johtavia maita palveluistumisessa. Palveluistumisen yleisyydessä on hyvin suuria maakohtaisia eroja, vaikkakin ne ovat pienentymässä. Esimerkiksi vuonna 2007 Yhdysvaltalaisista tuotteita valmistavista yrityksistä 58% tuotti palveluita, kun taas kiinalaisista vain 1%. Vuo-

teen 2011 mennessä Yhdysvaltojen prosentti oli tippunut 55:een, kun taas kiinan nousut 20:een.



Kuvio 1: Palveluistuneiden yritysten osuus maittain yli 100 henkilöä työllistävistä tuotteita valmistavista yrityksistä (Neely ym. 2011)

2.2 Syitä palveluistumiselle

Palveluistuminen on yhä nopeammin kasvava ilmiö, ja monet teolliset yritykset ovat havainneet, että globaalissa kilpailussa selviäminen vaatii muuntautumista fyysisten tuotteiden myymisestä lisäarvoa tuottavien palveluiden tarjoamiseen. Yritysten on nähtävä itsensä ennemminkin ongelmien ratkaisijoina kuin tuotteiden valmistajina pärjätäkseen globaalissa kilpailussa. Tässä muutoksessa suuret kansainväliset yritykset toimivat suunnannäyttäjinä, mutta PK-yritykset seuraavat perässä (Helo ym. 2007, 15–16). Lähes kaikki yritykset ovat tekemisissä jatkuvasti nopeammin muuttuvan toimintaympäristön ja jatkuvan hintakilpailun kanssa. Putoavien katetuottojen seurauksena monia yrityksiä kiinnostaa kasvattaa palvelutarjontaa saadakseen uutta kassavirtaa ja tuottoa. Muuntautuminen tuotemyyjästä palveluntarjoajaksi on suuri muutos yrityksen strategiaan, mutta tälle muutokselle on useita syitä (Gebauer ym. 2005).

Tavallisin peruste palveluistua ovat taloudelliset syyt. Gebauerin (2012) mukaan tarve kasvattaa yrityksen tulosta on yksi palveluistumiseen johtava tekijä. Tuotteet, joihin on yhdistetty palveluita tuottavat huomattavaa kassavirtaa. Lisäksi palveluilla on tyypillisesti korkeammat katteet, kuin tuotteilla. Palveluiden tuottama kassavirta on myös tasaisempaa kuin yksittäisistä tuotemyynnin transaktioista koostuva kassavirta, eikä se ole yhtä riippuvainen suhdanteista, kuin tuotteista tuleva kassavirta (Anderson ym.

1997). Gebauerin (2005) mukaan palveluistuminen tuottaa strategiana korkeammat katteet, kuin esimerkiksi innovatiivisuuteen tai tuotteen laatuun panostaminen. Kaiken kaikkiaan palveluistumisen kaupalliset hyödyt ovat Bainesin (2015) mukaan selkeästi vakuuttavia ja havaittavissa.

Toiseksi palveluistuminen vakiinnuttaa palveluntuottajan asemaa kilpailuilla markkinoilla. Palvelut eivät ole monistettavissa, joten ne sitouttavat asiakasta ja palveluita tarjoavaa yritystä toisiinsa. Näin palveluilla pystytään luomaan kestäväällä pohjalla olevaa kilpailuetua. Tämä johtuu myös siitä, että palveluistuessa yrityksestä tulee työvoimavaltaisempi, joten yrityksen palvelut eivät ole markkinoiden kopioitavissa (Oliva & Kallenberg 2003) (Gebauer ym. 2005). Palveluistuneet yritykset ovat tiiviimmin tekemisissä asiakkaidensa kanssa. Tämä mahdollistaa valmistajien tehokkaamman ja ketterämmän reagoinnin asiakkaan tarpeisiin, ja näin saavutetaan asiakasuskollisuutta ja estetään kilpailijoita saamasta markkinaosuuksia (Baines 2015). Palveluistuneet yritykset ovatkin tyypillisesti nopeampia reagoimaan muuttuneeseen liiketoimintaympäristöön (Fang ym. 2008)

Kolmantena syynä palveluistumiselle on, että yrityksellä usein on jo valmiina monia palveluistumiseen vaadittavia resursseja. Tällaisia ovat esimerkiksi olemassa olevat asiakassuhteet, ammattitaito ja tekninen ymmärtäminen ydintuotteen ympärillä ja siten oheisten palveluiden tuottamisen helppous. (Visnjic & Van Looy 2013)

Neljäs syy on asiakkaista lähtenyt tarve kattavammille palveluille (Oliva & Kallenberg 2003). Asiakkaat hyötyvät Bainesin (2015) mukaan palveluistumisesta ainakin kahdella tavalla. Asiakkaan pääomaa ei sitoudu palvelun itse suorittamista varten. Tämä johtaa yrityksen pääoman tehokkaampaan allokoitumiseen. Toiseksi yritys pystyy keskittymään ydinosamisalueelleen ostamalla kokonaispalvelun yksittäisen tuotteen sijaan. Kun ulkoinen kumppani hoitaa tarvittavat palvelut, yrityksen ei itse tarvitse esimerkiksi palkata henkilöstöä hoitamaan palveluita. Näin yritys pystyy toimimaan ketterämmin. Asiakkaat ovat kiinnostuneita siitä mitä tuotteella saadaan sen elinkaaren aikana aikaan, eivätkä itse tuotteesta (Neely 2008)

Siirryttäessä tuotemyynnistä palvelumyyniin on olennaista erottaa, että eri asiakkaat etsivät eri asteista palveluistumista. Baines & Lightfoot (2014) jakavat asiakkaat kolmeen kategoriaan

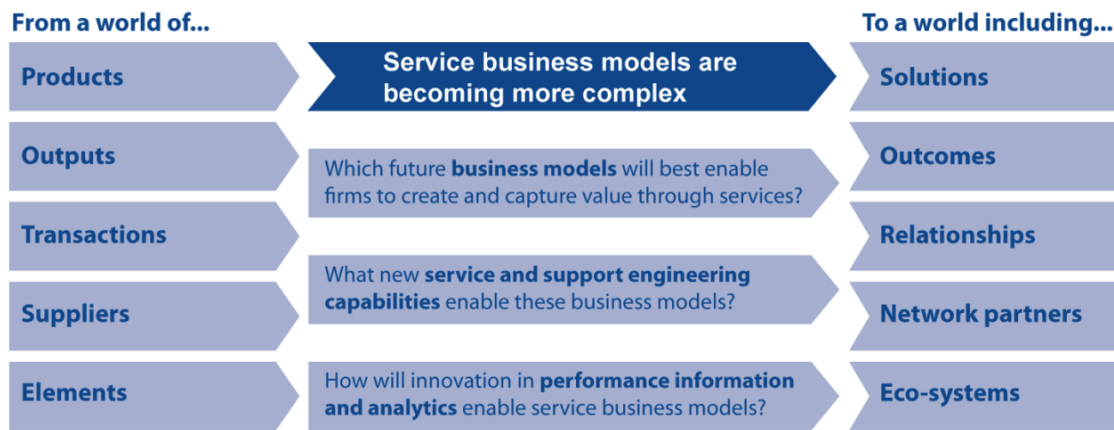
- Asiakkaat, jotka haluavat pitää kontrollin itsellään
- Asiakkaat, jotka haluavat yhteistyötä
- Asiakkaat, jotka haluavat palveluntarjoajan ottavat kontrollin

Asiakkaat, jotka haluavat pitää kontrollin itsellään haluavat useimmiten omistaa tuotteen ja korjata sen itse mahdollisimman pitkälle. Tuotteen tarjoajalta tarvitaan palveluna usein esimerkiksi vain varaosia. Yhteistyöhaluiset asiakkaat hoitavat jonkinlaista ylläpi-

toa, kuten esimerkiksi kausihuoltoa itse, mutta haluavat toimittajan olevan loppuvas-
tuussa. Asiakkaat, jotka haluavat palveluntarjoajan ottavat kontrollin ovat palveluistu-
misen viimeinen muoto. He eivät mielellään maksa tuotteen omistamisesta, vaan heille
tärkeää on tuotteella saavutettava hyöty. Näiden asiakkaiden kanssa on määriteltävä
tarkkaan palveluntarjoajan ansaintalogiikka, joka voi olla esimerkiksi käytön määrään
tai aikaan perustuva. Myös palveluntarjoajalle on määriteltävä tarkat kriteerit, jotta asi-
akkaalla voi olla varmuus esimerkiksi tilatun tuotteen/palvelun toimivuuden suhteen
(Baines & Lightfoot 2014).

Gebauer ym. (2005) toteavat, että myös palveluntarjoajat eroavat siinä, kuinka pitkäl-
le he ovat palveluistuneet. Toisessa ääripäässä ovat yritykset, jotka myyvät tuotteita, ja
mahdollinen palvelu on yksi lisäominaisuus tuotteeseen, jolla yritetään erottua kilpail-
lulla markkinalla. Tuotot ja kassavirta koostuvat lähinnä tuotemyynnistä. Toisessa ääri-
päässä ovat yritykset, jotka myyvät palvelua, ja tuote on vain lisäominaisuus palveluun
ja pieni osa asiakkaan lisäarvoa. Esimerkiksi Xerox on siirtynyt printtereiden ja ko-
piokoneiden myynnistä kohti kokonaisvaltaista dokumenttienhallintaa. Aiemmin koneet
olivat Xeroxin liiketoiminnan ydin, nyt ne ovat vain osa dokumentinhallintakokonai-
suutta (Rothenberg 2007).

Kuvio 2 kuvaa muutosta tuotemyynnistä palvelumyyntiin. Perinteisessä teollisuudes-
sa asiakkaat olivat etäisiä, ja palvelu merkitsi lähinnä tilausten toimittamista. Tuotteet
suunniteltiin osallistamatta asiakasta, ja innovointi keskittyi suurimmaksi osaksi tuote-
tun hyödykkeen teknisiin ominaisuuksiin. Palveluistumisessa taas läheinen kumppanuus
asiakkaan kanssa sekä asiakkaan ongelmien ratkaiseminen on olennaista ja syvempää
kuin pelkkä tuotteen tarjoaminen. Lisäksi liiketoimintamalli muuttuu usein transak-
tiopohjaisesta liikekumppanuspohjaiseksi. Palveluistuminen ei ole pelkästään palvelu-
tarjoaman, vaan myös uusien asiakaslähtöisten teknologioiden kehittämistä ja koko or-
ganisaation tasoista muutosta (Baines 2015). Yritysten on kehitettävä uusia tapoja
markkinoida, myydä, toimittaa ja hyötyä palveluista ja samanaikaisesti tunnistettava
uudet haasteet eri toiminnoille, kuten tuotekehitykselle (Gebauer ym. 2012).



Kuvio 2: Muutos tuotemyynnistä palvelumyynniksi mukailten (Neely ym. 2011)

2.3 Haasteita palveluistumisessa

Teollisuusyritysten muutos tuotteiden valmistajista palveluiden tuottajiksi on usein hidasta ja varovaista. Palveluistumisen hitaudelle on Oliva & Kallenbergin (2003) mukaan kolme estettä. Ensinnäkin, yritykset eivät välttämättä usko tuotteidensa palvelumahdollisuuksien kaupalliseen potentiaaliin. Palvelut voidaan nähdä niin vähäpätöisinä, että panostusta palveluistumiseen ei pidetä arvossa. Palveluita saatetaan pitää vain välttämättömänä pahana, ja antaa jopa kaupanpäällisinä tuotemyynnin helpottamiseksi. Toiseksi, vaikka yritys pitäisi palveluistumista taloudellisesti merkittävänä, palveluiden tarjoaminen ei välttämättä kuulu yrityksen ydinosamisalueeseen, ja yrityksen strategia on pitää liiketoimintansa rajattuna. Kolmanneksi, yritys voi pitää palveluita taloudellisesti merkittävänä ja päättää ryhtyä tuottamaan myös palveluita, mutta ei onnistu implementoimaan palvelustrategiaa onnistuneesti. Epäonnistumiseen voi olla lukuisia syitä, joista alla tärkeimpiä.

Palveluistumisesta tekee hankalaa yksi ihmismielen vahvimmissa ominaisuuksista, riskien kaihtaminen (risk aversion) (Kahneman ym. 1982). Päätöksentekijät eivät siis käytännössä tee päätöksiä maksimoidakseen yrityksen tuloksen odotusarvoa, vaan pitävät taloudellisesti huonoa tulosta merkittävämpänä, kuin vastaavissa määrin hyvää taloudellista tulosta. Tästä seuraa epärationaalisia päätöksiä. Palveluita taas pidetään riskisempinä investointikohteina, kuin perinteisiä tuotteita (Gebauer ym. 2005).

Uudenlaista liiketoimintaa varten tarvitaan uudenlaista osaamista ja kapasiteettia, ja sen hankkimiseen liittyy riskejä. Esimerkiksi kustomoitujen ja huollettavien tuotteiden valmistaminen vaatii useampaa erilaista kykyä organisaatiolta, kuin geneeristen tuotteiden massatuotanto. Palveluiden tarjoaminen on huomattavasti työvoimavaltaisempaa kuin tuotteiden valmistaminen, ja vaatii usein yritykseltä huomattavasti resursseja ja uutta henkilöstöä. Palveluistuessa siis yrityksen rajallisista resursseista osa on allokoita-

va palveluistumiselle, ja tämä on luonnollisesti muista resursseista pois, mikäli yritys ei kasva samanaikaisesti. Palveluistuminen vaatii muutenkin yritysten kulttuureilta sopeutumista, joten aiempien resurssien leikkaaminen aiheuttaa usein vastarintaa. Uuden henkilöstön rekrytoiminen taas pitää sisällään esimerkiksi uuden henkilöstön osaamiseen ja työyhteisöön sopeutumiseen liittyviä riskejä (Gebauer ym. 2005).

Palveluistuessa on myös riskinä, että tuoteliiketoiminnan ja palveluliiketoiminnan välille syntyy ristiriita. Palveluista kasvaa usein olennainen osa palveluistuvan yrityksen liikevaihtoa, ja samalla ne takaavat myytävän tuotteen toimintavarmuuden. Palvelut kompensoivat tuotteen heikkoudet ja epäoptimaalisen toimimisen, ja niiden arvo asiakkaalle on vähintään niitten puutteen vaihtoehtoiskustannus, kuten esimerkiksi oman huoltohenkilökunnan kustannukset. Ylläpitävien palveluiden tullessa tärkeämmäksi osaksi yrityksen toimintaa, yritykselle voi tulla sisäisiä ristiriitoja. Kannustimet tehdä itse tuotteesta niin toimiva kuin mahdollista, vähenevät. Jos esimerkiksi korjauspalvelut ovat yritykselle tärkeää liiketoimintaa, niin sillä ei välttämättä ole kannustimia panostaa tuotteen luotettavuuden kehittämiseen tai hajoamista ennaltaehkäiseviin huoltoihin (Ng & Nudurupati 2010). Tuote voidaan myydä jopa tappiolla, jotta asiakkaalle päästään tarjoamaan siihen liittyviä palveluita. Esimerkiksi ylläpitopalveluiden ollessa kyseessä palveluntuottajalla ei ole kannustinta kehittää tuotteen toimintavarmuutta ja ylläpidettävyyttä. Tuotekehitys maksaa, ja palveluista saatava kassavirta olisi pienempi (Markeset & Kumar 2005). Toisaalta palvelun laadun ja määrän parantaminen saattaa pidentää tuotteen käyttöikää, ja näin vähentää mahdollisuutta myydä uusia tuotteita. Toisaalta tuotteen laadun ja kestävyuden parantaminen saattaa vähentää tulevia kassavirtoja palveluista. Palveluistumisen yhteydessä voikin syntyä jonkin asteista kannibalisaatiota. Usein eniten palveluistumista vastustaa myyntihenkilöstö, sillä heidän provisionsa on perinteisesti riippunut myytyjen tuotteiden määrästä, eikä niinkään asiakkaan liiketoiminnan tehokkuudesta (Rothernberg 2007).

Kaikesta huolimatta tuote- ja palvelumyynti myös tukevat toisiaan, ja palvelumyyntin positiivinen vaikutus asiakaskokemukseen lisää myös tuotemyyntiä. Visnjic & Van Looy (2013) toteavatkin palveluiden tuotemyyntiä lisäävän vaikutuksen olevan yritykselle merkittävämpi, kuin palveluistumisen kannibalisaatiovaikutusten.

Palveluntarjoajan ja asiakkaan välille syntyvä tiiviimpi yhteistyö on myös riskitekijä. Asiakkaasta voi tulla siirryttäessä transaktiopohjaisesta toimintamallista kumppanuuspohjaiseen toimintamalliin palveluntarjoajasta enenevissä määrin riippuvainen, jos asiakas on esimerkiksi luottanut palveluntarjoajaan ainoana ylläpitäjänä. Tämä lisää asiakkaan ostoriskiä. Pitkien kumppanuussuhteiden riskien arviointi voi olla suuri haaste joillakin toimialoilla (Neely 2008). Tämä taas tarkoittaa käytännössä sitä, että brändiarvosta ja kahdenkeskisistä kumppanuuksista asiakkaiden kanssa tulee suhteellisesti tärkeämpiä asioita. Asiakkaat olettavat ostopäätösten johtavan syvempään kumppanuuteen palveluntarjoajan kanssa, ja harkitsevat ostopäätöksiään tarkemmin, kuin yksittäistä

tuotetta ostaessaan (Fang ym. 2008). Tämä on tietenkin laadukkaita palveluita tarjoavalle yritykselle ainoastaan mahdollisuus, mutta palveluistumisen ensiaskelilla yrityksen palvelun laadun systemaattisuus voi vaihdella, ja lisää siten palveluistumisen riskisyyttä. Brändiarvon ja syvempien asiakassuhteiden merkityksen kasvaessa palveluistuvien yritysten onkin ensiarvoisen tärkeää määritellä tarkasti palvelunsa laadun standardit. Varsinkin globaalien yritysten ollessa kyseessä tämä on todellinen haaste. Palvelut eivät ole yhtä tasalaatuisia kuin tuotteet, sillä palveluiden arvo määrittyy subjektiivisesti vuorovaikutuksessa eikä objektiivisesti tehtaassa, kuten tuotteiden. Palveluiden subjektiivisuudesta johtuen kumppanuuden arvottaminen vaikeutuu, mikä tekee palveluliiketoiminnan kannattavuuden arvioinnista spekulatiivisempaa (Oliva & Kallenberg 2003).

Tiiviimpään yhteistyöhön liittyy myös muita riskejä. Tarjottava palvelu liittyy usein läheisesti palveluntarjoajan ydintuotteeseen, ja palveluntarjoajan sekä asiakkaan välille syntyy kumppanuussuhde, jossa on usein tärkeää tietää asiakkaan liiketoiminnan kannalta keskeisiä asioita. Tällaisia voivat olla esimerkiksi asiakastyytyväisyys, toimintahäiriöiden määrää tai henkilöstön vaihtuvuus. Asiakkaat eivät ole aina halukkaita antamaan salaisena pidettävää tietoa palveluntarjoajalle, mikä voi johtaa epäoptimaaliseen yhteistyöhön. Näiden liiketoiminnan kannalta olennaisten tietojen pelätään vuotavan esimerkiksi kilpailijoille. Esimerkiksi myytävän tuotteen käyttökoulutuksia on hankala järjestää optimaalisella tavalla, jos tieto vaihtuvista työntekijöistä ei kulje yritysten välillä. Palveluistuminen vaatiikin henkilöstöltä parempia vuorovaikutustaitoja, sillä yhteistyöhön tarvitaan syvempää luottamusta. Tämä on yksi syy miksi palveluistumista pidetään riskisenä vaihtoehtona tuotemyyntiin verrattuna (Oliva & Kallenberg 2003).

Palveluistumista pidetään usein riskisempänä, kuin se todellisuudessa on. Tuotteet ovat käsin kosketeltavia ja konkreettisia, kun taas palvelut ovat subjektiivisia ja syntyvät vuorovaikutuksessa. Ihmismieli pitää käsin kosketeltavia asioita vähemmän riskisinä, vaikka ne eivät sitä todellisuudessa olisi (Kahneman ym. 1982). Toisin sanoen yritykset usein panostavat tuotteisiin, vaikka todellisuudessa palveluista olisi saatavilla parempi tuotto/riski-suhde. Toisaalta palveluiden ongelmakohtien havaitseminen on myös hankalampaa kuin tuotteiden, koska palvelut eivät ole toistettavissa täysin samalaisina. Kuitenkaan monet yritysjohtajat eivät yksinkertaisesti hahmota laajan palveluistumisen taloudellista potentiaalia, ja aliarvioivat onnistumisen todennäköisyyden siirryttäessä tarjoamaan enemmän palveluita (Gebauer ym. 2005). Jos kuitenkin palveluliiketoimintaa lähdetään harjoittamaan, siihen investoidaan usein sen potentiaalinen aliarvioinnin takia liian vähän resursseja. Palveluiden laadun ja palveluihin investoidun ajan välillä on kuitenkin osoitettu olevan yhteys (Serman & Oliva 2001), ja mikäli palveluja aletaan tarjota suuremmissa määrin allokoimatta niihin enempää resursseja, niin palveluiden laatu alenee vääjäämättä. Tästä voi seurata edellisessä kappaleessa mainittu itseään toteuttava ennuste, jossa liian vähäinen usko palveluihin johtaa liian vähäisiin resursseihin, joka johtaa huonoihin tuloksiin, joka johtaa entistä vähäisempään uskoon palveluita

kohtaan (Schaffer & Thompson 1992). Selviytyäkseen näistä palveluistumisen ongelmista yritysten on laajennettava tietämystään palveluistumisesta, hyväksyttävä sen laskelemoidut riskit ja uskottava palveluistumisen taloudelliseen potentiaaliin (Gebauer ym. 2005).

2.4 Muutos tuotemyynnistä palvelumyyntiin

Palveluliiketoiminnan hyötyjen ja riskisyyden takia yksi suurimmista palveluistumisen sekä tutkijoita että liike-elämän vaikuttajia kiinnostavista kysymyksistä on, että miten täysin teollinen yritys muunnetaan hyödyntämään palveluistumisen suurenmoisia hyötyjä? (Baines 2015). Palvelut vaativat toisenlaisia rakenteita ja kannustimia kuin pelkkä tuotteiden valmistaminen, ja strategian mukauttaminen palveluistumiseen onnistuneesti on yrityksen johdolle suuri haaste. Universaalia vastausta muutoksen optimaaliseen toteuttamiseen ei ole olemassa, mutta Oliva & Kallenberg (2003) ovat luoneet viitekehyyksen yritysten siirtymälle tuotemyynnistä palvelumyyntiin. Siirtyminen tapahtuu osissa, joista jokaisessa siirtyvä yritys kehittyy tietyillä osa-alueilla lähemmäs palveluntuottajaa. Palveluistumisen asteita on neljä, joista ensimmäinen vaihe on tuotteeseen liittyvien palveluiden yhdistäminen, toinen on palvelumarkkinalle astuminen, kolmas on palveluistumisen laajentaminen ja neljäs on asiakkaan toimintojen haltuunotto.

Ensimmäinen askel on olemassa olevien palveluiden kokoaminen yhden toiminnallisen yksikön alle. Useimmat yritykset tarjoavat palveluita jollakin tavalla tuotteensa tueksi. Nuo palvelut voivat kuitenkin olla tarjolla ympäri organisaatiota, ja niitä pidetään usein epäkannattavina mutta pakollisina tuotteen myynnin varmistamiseksi. Motivaattorina tässä ensimmäisessä askeleessa on usein halu myydä enemmän tuotteita ja parantaa palveluiden laatua. Tähän askeleen liittyy vahva tehokkuuden, laadun ja palveluiden toimitusajan parantaminen ja monitorointi.

Toinen vaihe on palvelumarkkinoille astuminen. Tämä tapahtuu usein yrityksen ymmärrettyä palvelumarkkinan potentiaalin aloitettuaan sen monitoroinnin ensimmäisessä vaiheessa, tai kun yritys on esimerkiksi huomannut kilpailijan toimivan palvelumarkkinalla kannattavasti. Tässä vaiheessa kriittinen tekijä onnistumiselle on eriyttää palvelumyynti tuotemyynnistä, ja luoda sille läpinäkyvä ja selkeästi tulkittava tuloslaskelma. Näin muu organisaatio voi havaita, kuinka tärkeitä palvelut ovat. Toisaalta jos ne eivät ole kannattavaa liiketoimintaa, niin se huomataan ajoissa. Uudenlainen strategia saattaa ohjata yrityksen rajattuja resursseja pois tuotannosta ja tuotekehityksestä, jotka ovat usein perinteisesti olleet yrityksen kilpailuedun kulmakiviä. Tämän takia palveluorientoituneen toimintamallin juurruttaminen yrityskulttuuriin on yksi johdon tärkeimmistä ja haastavimmista tehtävistä palveluistuvassa yrityksessä (Oliva & Kallen-

berg 2003). Erillään oleva palvelumyynti myös estää vallitsevaa tuotemyynnin kulttuuria tukahduttamasta uutta palveluorientoitunutta kulttuuria. Toisaalta usein palveluistuminen alkaa niin pienellä volyymilla, että resurssien allokoiminen uuden toiminnallisen yksikön perustamiseen koetaan hyvin riskisenä (Fang ym. 2008). Joka tapauksessa palvelumarkkinalle astuessa yritykset usein saavuttavat markkinallaan aktiivisen ja mahdollisuuksia etsivät maineen, ja palvelulupausten täyttyminen on todella tärkeää (Oliva & Kallenberg 2003)

Kolmas askel on palveluistumisen laajentuminen. Tämä askel otetaan, kun palveluistumisen on todettu olevan kestävä osa yrityksen strategiaa ja kannattavaa liiketoimintaa. Laajentuminen voi tapahtua kahteen eri suuntaan tai molempiin. Toinen suunta on, että yhteistyö asiakkaan kanssa muuttuu transaktiopohjaisesta kumppanuuspohjaiseksi. Kumppanuus ei ole enää olemassa ainoastaan kaupantekohetkellä, vaan kestää koko tuotteen elinkaaren ajan. Asiakas kerryttää kassavirtaa ostohetken lisäksi myös muuten koko tuotteen elinkaaren ajan. Tällainen kehdestä hautaan -palvelu vaatii valmistajayritykseltä päättäväisyyttä, joustavuutta ja yhteistyökykyä organisaation sisällä (Baines 2015). Toinen suunta on yhteistyön muuttuminen tuotelähtöisestä asiakaslähtöiseksi. Käytännössä siis fokus vaihtuu myytävän palvelun tehokkuudesta loppuasiakkaan kokemaan arvoon. Tuotteesta tulee vain osa palvelua sen sijaan, että se olisi keskiössä. Asiakasta voidaan osallistaa innovoinnissa. Kumpaakaan näistä kahdesta fokuksesta ei pidetty toista parempana. Samanaikaisessa siirtymisessä sekä transaktiopohjaisesta kumppanuuspohjaiseksi että tuotelähtöisestä asiakaslähtöiseksi on haasteita, joten toinen kannattaa tehdä ensin, ja toinen sen jälkeen (Oliva & Kallenberg 2003).

Neljäs askel on asiakkaan toimintojen haltuunotto. Tämä tila saavutetaan, kun yhteistyö asiakkaan kanssa on muuttunut transaktiopohjaisesta kumppanuuspohjaiseksi ja fokus on muuttunut tuotekeskeisyydestä asiakaskeskeiseksi. Tällöin palveluntuottaja usein kantaa operatiivisen riskin palveluihin liittyen, ja on kokonaisvaltaisesti vastuussa asiakkaan liiketoiminnasta. Tällöin esimerkiksi ylläpito ja huoltosopimukset ovat loppuasiakkaan näkökulmasta takaamassa ostopäätöksen luotettavuuden ja ostetun tuotteen suorituskyvyn (Baines 2015).

Oliva & Kallenbergin (2003) malli ei tietenkään ole ainoa oikea, mutta joka tapauksessa palveluistumisen on oltava harkittu, systemaattinen ja rakenteeltaan selkeä muutos. Palveluistumisen on perustuttava selkeästi harkittuun strategiaan. Tuotteita valmistavat yritykset ovat usein määritelleet tuotekehityksen selkeästi, mutta palvelunkehitys ei ole niin systemaattista. Näiden prosessien oltava toisiaan vastaavat. Molemmat täytyy johtaa yrityksen kokonaistavoitteista, jotta varmistutaan siitä, että yrityksen sisällä ei ole kannustinristiriitaa. Epäselvä strategia ei välity henkilöstölle, eikä siten myöskään potentiaalisille asiakkaille (Gebauer ym. 2005).

Siirtyminen tuotemyynnistä palvelumyyntiin on syytä aloittaa askel kerrallaan. Heti monimutkaisten palveluiden myyminen osoittautui haastavaksi, ja ylläkuvattu rakenne

palveluistumiseen sopii palveluistumisstrategiaksi paremmin (Oliva & Kallenberg 2003). Myös Gebauer ym. (2005) toteavat, että palveluistuminen on hyvä ainakin aloittaa helposti toteutettavilla palveluilla, jotka ovat lähellä yrityksen ydintuotetta. Samoilla linjoilla on myös Eggert ym. (2013), joiden mukaan yritysten on aloitettava palvelutarjoama läheltä ydintuotettaan. Vaikka asiakkaan kokonaisvaltainen palveleminen olisi yrityksen pitkän aikavälin tavoitteena, niin yksinkertaiset tuotetta lähellä olevat palvelut auttavat yritystä hallitsemaan palveluistumisen riskejä ja saamaan olennaista näkemystä palveluliiketoiminnasta ennen monimutkaisempaa palvelutarjoamaa. Toinen palveluistumisen kynnystä alentava keino on aloittaa palveluiden tarjoaminen pitkäaikaisille asiakkaille koko asiakasportfolion sijaan. Kun yhteistyö on jo valmiiksi aloitettu, keskusteluyhteyden avaaminen ja palveluyhteistyön optimointi on nopeampaa. Näitä opittuja käytäntöjä voidaan sitten myöhemmin laajentaa koskemaan koko asiakaskuntaa. Näin oppiminenkin tapahtuu nopeammin jo valmiiksi toimivassa yhteistyössä (Eggert ym. 2014).

Palveluistumisen on oltava asiakaslähtöistä liiketoimintaa. Palveluistuminen on ylipäätään turha investointi, jos asiakkaan tarpeista ei olla selvillä. Miksi palveluistua, jos kyseisiä palveluita ei kukaan edes halua? Palveluistumisessa onnistuminen vaatiikin paljon taustatyötä asiakkaan tarpeista. Jokaiselle yritykselle ja toimialle on parhaat käytäntönsä markkinatutkimuksesta omien asiakkaiden haastattelemiseen. Usein pitkään pelkkiä tuotteita myyneet yritykset osaavat arvioida asiakkaidensa tarpeet melko hyvin (Gebauer ym. 2005).

Palveluistumisen tehokas jalkauttamien vaatii oikeanlaisen strategian ja asiakaslähtöisyyden lisäksi palveluistumiselle avoimen kulttuurin ja muutokseen motivoituneen henkilöstön. Muuttuminen tuote- ja transaktioperusteisesta organisaatiosta palvelukeskeiseksi on haaste monen yrityksen kulttuurille. Tuote- ja palveluliiketoiminnat ovat rakenteeltaan ja kulttuureiltaan yleensä hyvin erilaisia. Varsinkin kalliita ja monimutkaisia tuotteita myyvän yrityksen henkilöstön voi olla vaikea innostua esimerkiksi siihen liitettävästä korjauspalvelusta. Tällaisia palveluita on usein pidettynä vain lisäominaisuuksina, jotka auttavat asiakasta tekemään ostopäätöksen tuotteen suhteen, ja sen takia tällaisia palveluita on joissain tapauksissa annettu jopa kaupanpäällisinä. Tuotekeskeisen yrityksen on opittava arvostamaan palveluita ja opittava myymään niitä tehokkaasti (Oliva & Kallenberg 2003).

Tyypillisesti tuotteita valmistavissa yrityksissä arvostetaan tehokkuutta ja skaalautuvuutta, ja vaihtelua ja joustavuutta pidetään turhina lisäkustannuksina. Yrityksen kannattavuus ja tulos linkittyvät vahvasti organisaation kollektiiviseen kulttuuriin ja painottaa innovaatioita ja tuotteen teknisiä ominaisuuksia tärkeinä tekijöinä. Palveluyrityksissä taas palvelut tuotetaan eri tavalla joka asiakkaalla. Joustavuus ja vaihtelu nähdään asiakkaille arvoa tuottavina ja sitä kautta kannattavina asioina. Palveluliiketoiminnassa henkilöstökeskeinen kulttuuri liittyy vahvasti yrityksen tulokseen (Bharadwaj ym.

1993). Näiden kahden kulttuurin sovittaminen yhteen on yrityksen menestyksen kannalta olennaista. Usein onnistuminen ja vastarinnan laantuminen edellyttävät tehokkuuden ja joustavuuden yhdistämistä, ei niinkään uuden kulttuurin totaalista dominointia (Gebauer ym. 2005). Ristiriidat ja epäselvyys on otettava huomioon, tai ne ovat negatiivisia ajureita yrityksen arvolle ja vähentävät tuottavuutta, motivaatiota ja resurssien optimaalista jakautumista, mikä johtaa yrityksen heikentyneeseen kykyyn tehdä tulosta. Yrityksen sisällä on tärkeää välttää konflikteja tuotemyynnin ja palvelumyynnin välillä, ja mietittävä kannustimet niin, että kumpaakaan ei laiminlyödä (Fang ym. 2008). Tuotteita ja palveluita ei kannata asettaa vastakkain, sillä siitä seuraisi valmistavien yritysten ja niiden tuottamien palveluiden välille täysin turhaa jännitettä. Tuotteet ja palvelut onkin nähtävä komplementteinä, ei substituutteina (Gebauer ym. 2012).

Muutos tuotemyynnistä palvelumyyntiin on monelle myyntihenkilölle vaikea muutos myös siksi, että fyysisen tuotteen sijaan myydäänkin aineetonta palvelua. Palvelumyynnissä pelkkä tuotteen myyminen ei riitä, vaan koko palvelun arvo on osattava perustella. Lisäksi myyntihenkilöstön on opetettava lisää myös tuotteidensa ja palveluidensa teknisiä ominaisuuksia, jotka liittyvät tuotteen myymiseen palveluna, kuten esimerkiksi huoltamiseen liittyviä asioita. (Rothernberg 2007). Myyntihenkilöstön ja myös esimerkiksi insinöörien kouluttaminen palveluorientoituneiksi on olennainen osa palveluistumista. Jos yritys tosissaan haluaa palveluistua, niin jokaisen yrityksen edustajan viestintä palveluista on oltava sellaista, että se vie yritystä eteenpäin. Pitkään pelkkien tuotteiden kanssa toimineiden henkilöiden asenteiden muuttaminen ei ole helppoa. On kuitenkin olennaista, että koko organisaatio ymmärtää asiakkaan palveluista saavuttaman arvon (Grönroos 1998)

Palveluistuminen lähtee usein yrityksen johdosta, mutta jokaisen organisaation työntekijän on motivoituttava siitä sisäisesti, jotta palveluistuminen jalkautuisi yritykseen täysin. Tämä tapahtuu käytännössä usein niin, että koko organisaatio on saatava ymmärtämään palveluistumisen edut, tai sitoutuminen palveluistumiseen hiipuu ajan myötä. Organisaation asenne palveluistumista kohtaan on kriittinen tekijä, sillä tuo asenne johtaa itseään toteuttavaan ennusteeseen. Positiivinen asenne johtaa suurempaan palvelukassavirtaan ja parempiin tuloksiin, mikä johtaa taas parempaan asenteeseen. Päin vastoin negatiivinen asenne johtaa heikkoon palvelukassavirtaan ja huonompiin tuloksiin, mikä johtaa taas huonompaan asenteeseen (Schaffer & Thompson 1992).

Asenteet palveluistumista kohtaan ovat positiivisia, jos tulokset ovat parempia kuin odotukset. Asenteet ovat taas negatiivisia, jos tulokset tuottavat johdolle pettymyksiä. Edellä mainitun itseään toteuttavan ennustuksen takia tavoitteenasettelu on tärkeä tekijä palveluistumistavoitteiden uskottavuuden varmistamisessa. Johto sortuu usein ylioptimistiseen tavoitteenasetteluun varsinkin aineettomien päämäärien, kuten palveluistumisen, ollessa kyseessä (Kahnemann & Lovallo 1993; Gebauer ym. 2005).

3 PALVELUISTUMISEN TALOUDELLISET SEURAUKSET

3.1 Taloudellisen vaikutuksen ajurit

Palveluistumiseen liittyy monia riskejä, mutta onnistuessaan sillä voi olla monia positiivisia seurauksia. Ei ole selvää, että ovatko luvut palveluistumisen puolella. Onko palveluistuminen perusteltua esimerkiksi yrityksen kannattavuuden, liikevaihdon ja arvon kannalta?

Palveluistuminen vaikuttaa yrityksen tunnuslukuihin sekä suoraan että epäsuorasti. Näitä ajureita ovat esimerkiksi lisääntynyt asiakastyytyväisyys ja asiakaspysyvyys (Van Riel & Lievens 2004; Matear ym. 2004). Nämä palveluistumisen suorat vaikutukset liittyvät epäsuorasti yrityksen taloudelliseen menestykseen (Avlonitis ym. 2001; Matear ym. 2004; Gupta & Zeithaml 2006). Täten on relevanttia käsitellä ensin näiden ajureiden vaikutusta taloudelliseen suoriutumiseen. Sen jälkeen käsitellään asiakkuuksien kokonaisarvoa (engl. customer lifetime valueta, CLV) tapana mitata asiakkuuksien kannattavuuksia, ja käydään läpi palveluliiketoiminnan hinnoittelumalleja ja niiden ominaisuuksia. Sen jälkeen käsitellään palveluistumisen suoria vaikutuksia yrityksen tunnuslukuihin.

Arvioitaessa ajureiden vaikutusta yrityksen taloudelliseen suoriutumiseen on otettava huomioon niiden viive realisoitua luvuksi, kuten kassavirraksi. Lisäksi yrityksen toimet, kuten asiakkaiden tarpeiden kokonaisvaltaisempi huomioiminen näkyvät näissä ajureissa, kuten asiakasuskollisuudessa, viiveellä. Palveluistumisen realisoitumisessa tunnusluvuissa yritys kohtaa viivettä siis kahdessa eri kohdassa, mikä voi tehdä palveluistumisen onnistumisen mittaamisesta haastavaa. Siksi teoriapohjalla on hyvä kuvailla tätä yhteyttä (Aas & Pedersesen 2011).

3.1.1 *Asiakastyytyväisyys*

Palveluliiketoiminnassa asiakastyytyväisyys on yhteydessä yrityksen kannattavuuteen (Anderson ym. 1994). Asiakastyytyväisyydellä yritys varmistaa tulevia kassavirtoja, pienentää tulevia asiakashankinnan kustannuksia ja vähentää olemassa olevien asiakkaiden ostoherkkyyttä hinta- sekä laatuvaihteluille. (Anderson & Mittal 2000)

Tutkimalla 200 julkisesti listattua amerikkalaista yritystä Anderson ym. (2004) havaitsivat, että yhden prosenttiyksikön nousu asiakastyytyväisyydessä American Customer Satisfaction Barometerillä (ACSB) mitattuna nosti yrityksen arvoa 1.016% Tobinin q:lla mitattuna, eli vertaamalla yrityksen markkina-arvoa sen kirjanpitoarvoon. Koska Tobinin q perustuu yrityksen markkina-arvoon, se katsoo mittarina tulevaisuu-

teen ja ottaa huomioon yrityksen riskitason. Lisäksi markkina-arvoperusteisena antaa yrityksen tilasta kokonaisvaltaisen kuvan, ottaen huomioon esimerkiksi myynnin, katteen ja kassavirran volatilitietin (Fang ym. 2008).

Andeson & Mittal (2000) taas tutkivat 125 ruotsalaista julkisesti listattua yritystä ja heidän mukaansa yhden prosenttiyksikön nousu Swedish Customer Satisfaction Barometerillä (SCSB) nostaa sijoitetun pääoman tuottoa 2,37 prosenttiyksiköllä. Yhden prosenttiyksikön lasku taas johtaa 5,08 prosenttiyksikön sijoitetun pääoman tuoton laskuun. Sijoitetun pääoman tuottoprosentti on siis yli kaksi kertaa herkempi asiakastyytyväisyyden laskulle, kuin nousulle. Nayyarin (1995) kuitenkin haastaa näkemyksen pääoman tuoton herkkyydestä asiakastyytyväisyyden laskulle. Hänen mukaansa positiiviset uutiset asiakastyytyväisyydestä johtivat 0,46%:n odotukset ylittävään tuottoon (*Cumulative abnormal return* CAR), kun taas negatiiviset uutiset johtivat vain 0,22%:ia odotukset alittavaan tuottoon. Asiakastyytyväisyyden nousulla oli siis pienempi vaikutus sijoitetun pääoman tuottoprosenttiin kuin asiakastyytyväisyyden laskulla, mutta odotukset ylittävässä (tai alittavassa) asiakastyytyväisyyden nousulla on laskua suurempi vaikutus sijoitetun pääoman tuottoon. Asiakastyytyväisyys ei siis vaikuta kannattavuuteen tai sijoitetun pääoman tuottoon symmetrisesti tai lineaarisesti, eli asiakastyytyväisyyden nousu ja lasku vaikuttavat eri tavoin ja eri määrin (Gupta & Zeithaml 2006).

Ristiriitaisia tutkimustuloksia positiivisen ja negatiivisen asiakastyytyväisyyden ja taloudellisten mittareiden välillä selittänee se, että asiakastyytyväisyyden vaikutus vaihtelee huomattavasti toimialojen ja yritysten välillä (Gupta & Zeithaml 2006). Esimerkiksi Ittner & Larcker (1998) mukaan asiakastyytyväisyydellä on positiivinen mutta ei merkittävä vaikutus valmistavien yritysten arvoon, mutta merkittävä vaikutus kuljetus- ja palveluyritysten markkina-arvoon. Asiakastyytyväisyydellä on suurempi merkitys palveluyrityksissä, kuin valmistavissa yrityksissä. Tämä johtuu siitä, että valmistavissa yrityksissä asiakastyytyväisyys on yleensä tasaisempaa. Palveluliiketoiminnassa asiakastyytyväisyyden taas määrittelee aina senertainen palvelukokemus, kun taas valmistavissa yrityksessä tuotteen laatu on yleensä suhteellisen tasainen. Tämän takia palveluistuvien yritysten on otettava asiakastyytyväisyys paremmin huomioon, kuin pelkkiä tuotteita myyvien yritysten (Gupta & Zeithaml 2006).

3.1.2 *Asiakaspysyvyys*

Asiakaspysyvyydellä (eng. customer retention) tarkoitetaan tässä tutkielmassa sitä, että asiakas ei vaihda tuotteen tai palvelun ostamisessa kilpailijalle, eikä myöskään lopeta tuotteen tai palvelun kuluttamista, tai korvaa sitä millään muulla tuotteella tai palvelulla. Korkean asiakaspysyvyyden yrityksissä asiakasportfolio ei siis kuihdu itsestään nopeasti.

Asiakaspysyvyydellä on selkeästi osoitettu yhteys yrityksen kannattavuuteen ja asiakkuuksien arvoon (Gupta, & Zeithaml 2006). Prosentin kasvu asiakassegmentin asiakaspysyvyydessä kasvattaa segmentin kannattavuutta keskimäärin 5%, kun taas vastaava parantuminen katteessa kasvatti keskimääräistä segmentin kannattavuutta 1,1%, ja prosentin alentuminen asiakashankinnan kustannuksissa paransi segmentin kannattavuutta vain 0,1% (Gupta ym. 2004). Reichheldin & Sasserin (1990) mukaan 5% asiakaspysyvyyden parantaminen kasvattaa yrityksen kannattavuutta 25-85% laskettuna keskimääräisten asiakkaan tuottamien kassavirtojen nettohyötyarvona. Tämän takia yritysten on tutkittava tarkkaan, mitkä tekijät vaikuttavat asiakkaiden uskollisuuteen ja vaihtamiseen kilpailijalle. Kyseisen tieto auttaa investointeja olemaan taloudellisesti perustellumpia.

Asiakaspysyvyydellä ja palveluistumisen kannattavuudella on myös vahva yhteys, sillä pitkäkestoiset asiakassuhteet auttavat oppimaan palveluistumisen parhaita käytäntöjä nopeammin, ja laskemaan varsinkin tiivistä yhteistyötä vaativien palvelusuhteiden kustannuksia, ja näin lisäämään kannattavuutta (Eggert ym. 2014). Vahva asiakaspysyvyys luo myös hinnoitteluvoimaa ja mahdollisuutta syventää asiakkuutta muihinkin yrityksen tarjoamiin tuotteisiin ja palveluihin. Yhteistyön tiivistyessä asiakkaita voi myös osallistaa tuotekehitykseen, jolloin tuotettavat palvelut voidaan toteuttaa heti parhaalla mahdollisella tavalla. Näin palveluistuvat yritykset ovat usein nopeampia reagoimaan muuttuvaan liiketoimintaympäristöön (Fang ym. 2008).

Asiakaspysyvyydellä on suurempi vaikutus yrityksen markkina-arvoon kuin pääoman kustannuksella. Guptan ym. (2004) mukaan yhden prosenttiyksikön kasvu asiakaspysyvyydessä on vaikutukseltaan noin viisinkertainen yrityksen markkina-arvossa mitattuna, kuin yhden prosenttiyksikön lasku yrityksen pääoman kustannuksissa. Analyttikot ja yritysten johtajat käyttävät usein huomattavasti aikaa pääoman kustannuksen ja diskonttokoron selvittämiseen, sillä ymmärtävät sen vaikutuksen yrityksen arvoon. Asiakaspysyvyyden huomioon ottaminen on tärkeämpää, vaikkakin usein eri henkilöiden selvitettävä asia.

Reinartz ym. (2005) osoittavat, että asiakaspysyvyyden rapautumisella on suurempi negatiivinen vaikutus yrityksen asiakasportfolion arvoon, kuin asiakashankinnan laiminlyönnillä. Asiakaspysyvyyden ja uusasiakashankinnan suhteellinen tärkeys riippuu kuitenkin esimerkiksi toimialan riskisyydestä. Asiakaspysyvyyden vaikutus yrityksen CE:hen on suurempi alhaisen, kuin korkean pääoman kustannuksen yrityksissä. Tämä tarkoittaa sitä, että kypsillä ja vähäriskisillä markkinoilla toimivien yritysten täytyy olla valmiita investoimaan asiakaspysyvyyteen enemmän, kuin riskisten yritysten. Kasvavalla markkinalla taas on suhteellisesti kannattavampaa panostaa asiakashankintaan, kuin asiakaspysyvyyteen. Alhaisen katteen ja vakaan markkinan alueilla panostaminen asiakaspysyvyyteen on kannattavaa, kun taas kasvavan markkinan ja korkean katteen markkinalla voi olla kannattavampaa investoida asiakashankintaan (Gupta & Zeithaml 2006).

Käytännössä usein asiakaspysyvyys ja uusasiakashankinta eivät ole ainakaan suoraan vaihtoehtoisia, mutta teoriassa optimaalinen jakauma on investoida 79% asiakaspysyvyyttä kasvattaviin tekijöihin, ja 21% asiakashankintaa kasvattaviin tekijöihin Reinartz ym. (2005). Koko yrityksen sijoitetun pääoman tuoton kannalta on kuitenkin kannattavampaa panostaa sekä asiakaspysyvyyteen että asiakashankintaan mieluummin liian paljon, kuin liian vähän. Sijoitetun pääoman tuoton jousto optimaalisesta resursien jakamisesta on siis suurempi ali- kuin yli-investoinneissa.

3.2 Asiakkuuksien kokonaisarvo

Asiakkuuksien kokonaisarvon avulla voidaan mitata asiakkuuksien kannattavuutta ja siten optimoida koko liiketoiminnan kannattavuutta. Tästä eteenpäin tutkielmassa käytetään yksittäisen asiakkuuden arvosta yritykselle lyhennettä CLV (*customer lifetime value*), ja koko asiakasportfolion arvosta käsitettä CE.

- CLV:n määritelmä on: "asiakkuuden koko elinkaaren kassavirtojen summa diskontattuna pääoman keskimääräisellä kustannuksella (WACC) "
- CE:llä tässä tutkielmassa tarkoitetaan asiakkuuspääomaa (*customer equity*). Se on yrityksen kaikkien asiakkuuksien CLV:iden summa.

CLV poikkeaa monista muista asiakaskannattavuusmittareista siten, että se ei mittaa menneitä lukuja, vaan pyrkii maksimoimaan asiakkuuksien arvon tulevaisuudessa. CLV kuvaakin pitkän aikavälin kannattavuutta lyhyen aikavälin sijaan, ja CLV on terve mittari yrityksen pitkän tähtäimen kannattavuudelle (Berger ym. 2002).

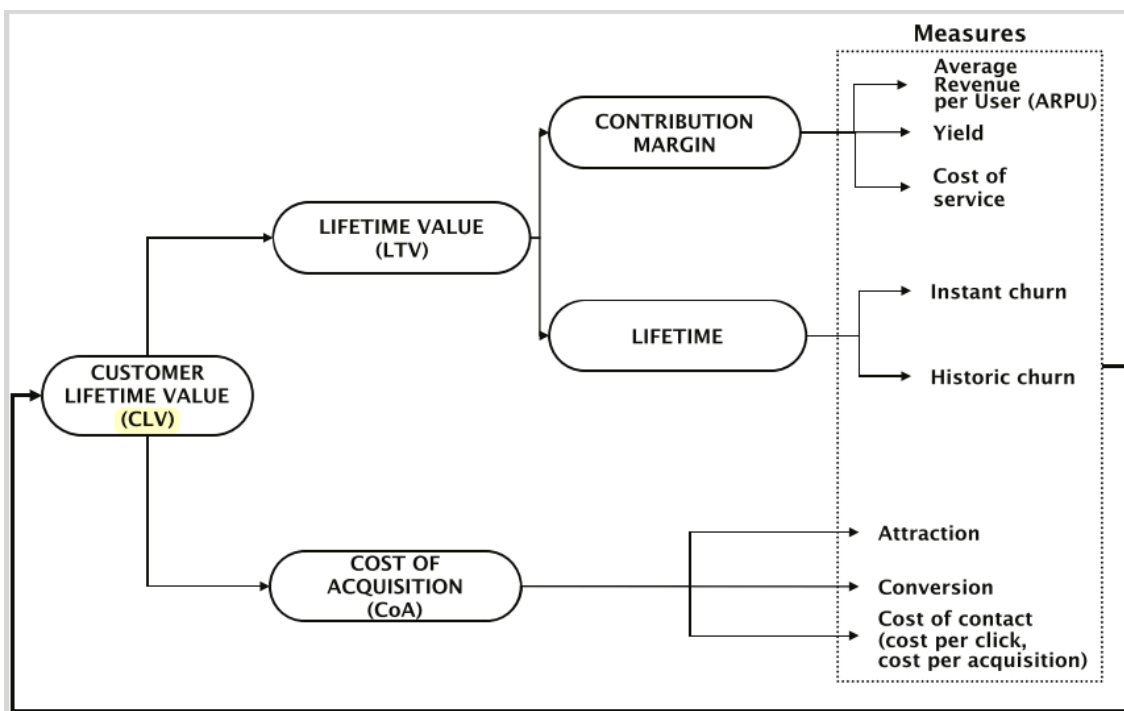
Mittaamalla CLV:tä yritykset voivat varmistaa keskittävänsä resurssinsa kannattavimmille asiakkaille ja asiakassegmenteille, sekä välttävänsä sellaisia asiakkuuksia, joista koituu enemmän kuluja kuin tuloja (Kumar & Rajan 2009). CLV ja CE ovat tämän tutkielman kannalta hyviä mittareita, sillä ne ovat tärkeitä palveluna ostavien asiakkaiden kannattavuuden mittaamisessa (Bonacchi & Perego 2012).

Yritysten on todella olennaista tietää, mitkä asiakkuudet ovat todellisuudessa arvokkaita. Asiakkuuksien arvottaminen CLV:n perusteella auttaa tekemään johdonmukaisia päätöksiä liittyen esimerkiksi kohdeyleisön valintaan, resurssien allokontiin asiakkaiden välillä ja kannattavien asiakkuuksien erityiskohteluun. Toisin sanoen CLV auttaa yrityksiä kohtelemaan jokaista asiakasta oikealla tavalla sen sijaan, että kaikkia kohdeltaisi samalla tavalla asiakkuuden arvosta huolimatta (Kumar ym. 2008).

CLV on osoittautunut paremmaksi mittariksi ennustamaan kannattavia asiakkuuksia, kuin esimerkiksi asiakkaan tämän hetkinen arvo tai aiempien ostotapahtumien määrä. Tilanteessa, jossa kaikkia asiakkaita ei ole resursseja palvelulla CLV:n perusteella vali-

tut asiakkuudet tuottavat 45% enemmän katetta ja kassavirtaa, kuin menneisyyteen katsovien mittareiden perusteella valitut asiakkaat. CLV:n perusteella asiakkaille allokoitua resurssit nostavat myös yrityksen arvoa, ja yrityksen mittaristojen vaihtaminen menneitä aikaa kuvaavista CLV:hen nosti B2B-yritysten asiakkuuksien yhteenlaskettua arvoa 19,4%:ia ja B2C-yritysten 23,3%:ia (Kumar & Rajan 2009). Yrityksen markkina-arvo voidaan ennustaa luotettavasti CE:n perusteella (Gupta ym. 2004). CE:llä on osoitettu olevan merkittävä vaikutus yrityksen markkina-arvon sekä tuleviin kassavirtoihin (Bonacchi ym. 2015). Vaikka siis esimerkiksi pitkäikäisten asiakassuhteiden solmiminen on sinänsä tavoiteltavaa, eivät nämä ole silti automaattisesti kannattavia, jos ne eivät ole yritykselle tuottavia myös tulevaisuudessa.

Pelkkä CLV:n mittaaminen ei riitä, vaan on olennaista myös ymmärtää syy-seuraussuhteet ja ajurit, joiden perusteella CLV muodostuu. CLV:hen vaikuttavat esimerkiksi asiakashankinnan kustannukset, asiakaspysyvyys, kate ja asiakkaan taipumus ostaa useita yrityksen palveluita tai tuotteita (*cross-selling*) (Gupta & Zeithaml 2006). Kuvio 3 kuvaa CLV:n muodostumista subscription-mallisissa liiketoimintamalleissa Bonacchi & Peregon (2012) mukaan.



Kuvio 3: CLV:n muodostuminen subscription-liiketoimintamallin yrityksissä (Bonacchi & Perego 2012)

Asiakashankinnan kustannukset (cost of customer acquisition) on suhteellisen helposti mitattava ja tulkittava mittari. Asiakashankinnan kustannukset voidaan laskea esimerkiksi myynniin provisioista tai hakukonemainonnan kustannuksista ja kauppaan keskimäärin vaadittavista klikkauksista (Bonacchi & Perego 2012). Asiakkuuden rahallinen

arvo (lifetime value) taas muodostuu asiakkuuden keskimääräisestä pituudesta (tietyissä asiakassegmentissä) ja asiakkuuden tuomasta kassavirrasta sekä sen katteesta. Bonacchi & Perego (2012) laskevat asiakkuuden keskimääräisen keston kaavalla:

$$\frac{1}{\text{vaihtuvuusprosentti}}$$

Esimerkiksi jos kuukausittain vaihtuu 2% asiakkaista, asiakkuus kestää keskimäärin $\frac{1}{0,02} = 50$ kuukautta. Asiakkuuden tuoma kassavirta taas muodostuu keskimääräisestä kassavirrasta asiakkuutta kohden, tämän kassavirran katteesta ja potentiaalisten asiakkaiden muuttumista laskutettaviksi asiakkaiksi (Yield). Tämä tunnusluku ei ole relevantti monissa tuotteita valmistavissa yrityksissä, mutta esimerkiksi Spotifyn ”yield” lasketaan ilmaisen kokeilukuukauden jälkeen sopimusta jatkavien asiakkaiden määrästä

Tehdään yksinkertainen laskelma. Yritys X myy ohjelmistoaan palveluna, ja haluaa selvittää vaikka ruotsalaisten 20–29-vuotiaiden naisten CLV:n. Ilmaisen kokeilujakson jälkeen ohjelmiston käyttöä jatkaa 80% käyttäjistä. Maksava asiakas tuo kuukaudessa 10 euroa kassavirtaa 70% katteella. Asiakkuuksista loppuu 2% kuukaudessa, joten keskimääräinen asiakkuuden kesto on aiemmin laskettu 50 kuukautta. Koko vuoden markkinointikustannukset ovat olleet 40 000 euroa, ja niillä on saavutettu yhteensä 1000 asiakasta. Yhden asiakashankinnan kulu on täten $\frac{40000}{1000} = 40$ euroa. Täten yhden uuden asiakassegmentissä olevan uuden asiakkaan arvo on $10 \times 50 \times 0,7 \times 0,8 - 40 = 240$.

Tämä laskelma yksinkertaistettu versio todellisuudesta, eikä siinä otettu huomioon esimerkiksi diskonttokorkoa. Siitä saa kuitenkin karkean kuvan CLV:n muodostumisen periaatteista. Jos esimerkiksi 30–39-vuotiaat miehet alkaisivat maksaviksi asiakkaiksi 60% todennäköisyydellä ja olisivat asiakkaita keskimäärin 30 kuukautta 50 sijaan, olisi selvää, että yrityksen X kannattaisi allokoida resurssejaan 20–29-vuotiaiden naisten asiakassegmenttiin 30–39-vuotiaiden miesten sijaan olettaen, että segmenttien koko olisi muuten sama.

3.3 Palveluiden hinnoittelu & omistaminen

3.3.1 Kiinteä hinnoittelu

Tuntiessaan asiakkuuksiensa arvon oikein, yrityksen hinnoittelupäätökset ovat vaakaammalla pohjalla. Palveluliiketoiminnan kannattavuuden varmistamiseksi palveluntarjoajan on kyettävä arvioimaan asiakkuuteen kuuluvien palveluiden, kuten esimerkiksi laitehuoltojen tai asiakaspalvelutuntien, keskimääräinen määrä ja hinta. Palveluntarjo-

ajan kannattavuus riippuu siitä, kuinka tarkasti organisaatio onnistuu arvioimaan nämä määrät ja kustannukset ja suhteuttamaan palvelun hinnan niihin. Arvioidessa ylioptimistisesti yritys voi myydä palveluita liian halvalla. Toimenpiteiden ja palveluiden tarpeen arviointi etukäteen ei ole välttämättä helppoa, ja vaatii yhteistyötä esimerkiksi insinöörin ja hinnoittelusta päättävien henkilöiden välille (Oliva & Kallenberg 2003).

Yksinkertaisin palvelusopimuksen hinnoitteluperusta on laskuttaa jokaisesta kulutuksesta yksiköstä, kuten huoltotunnista. Asiakkaan ja palveluntoimittajan yhteistyön tiivisyessä laskutettava määrä tietyltä ajanjaksolta muuttuu usein käytön määrästä riippuvaisesta kiinteähintaiseksi, sisältäen kaiken tarvittavan palvelun (Gebauer ym. 2005). Lähes kaikki palvelut voivat kuitenkin olla joko kiinteähintaisia tai käytön mukaan hinnoiteltavia. Esimerkiksi SaaS-palveluissa (Software as a Service) itse ohjelmisto päivityksineen on palveluna usein kiinteähintainen, mutta räätälöinti- tai tukipalvelut voivat olla sopimuksesta riippuen joko kiinteähintaisia tai käytön mukaan hinnoiteltavia (Cusumano 2008). Myös siis pelkkä tuote, kuten esimerkiksi jokin ohjelmisto, voidaan myydä palveluna ilman erillisiä ylläpitäviä palveluita. Usein kuitenkin myydessä tuotetta palveluna siihen liittyy jonkinlaisia työvoimavaltaisia elementtejä (Markeset & Kumar 2005).

Tuotteen myyjän ja ostajan välinen tiivistyvä yhteistyö usein parantaa tuotteen toimivuutta ja ennaltaehkäisee esimerkiksi tuotteen toimimattomuuden kustannuksia, kuten seisauksia tehtaassa (Markeset & Kumar 2005). Varsinkin korkean teknologian yritykset tarjoavat yhä useammin kiinteähintaisia sopimuksia, joissa palveluntarjoaja takaa tuotteen toimivuuden. Tällaiset sopimukset ovat usein pitkäikäisiä ja samalla myös takaavat ostopäätöksen luotettavuuden ja ostetun tuotteen/palvelun suorituskyvyn (Neely ym. 2011; Baines 2015).

Tällä toimintamallilla palveluntarjoaja on vastuussa lopputuloksen tehokkaasta toteutumisesta, ja ylläpitotehtävistä tulee palveluntarjoajalle kustannusajuri liikevaihdon sijaan, sillä ne eivät tuota yhtään enempää kassavirtaa. Palveluntarjoajalla on täten kannustimet saada tuote toimimaan mahdollisimman tehokkaasti ja vähillä omilla resursseilla, kuin mahdollista. Kiinteä hinnoittelu vaatii palveluyrityksiltä innovatiivisempia tapoja luoda arvoa ja tehdä asiat kustannustehokkaammin, sillä heidän omilla kustannuksillaan ei ole enää asiakkaan näkökulmasta merkitystä (Ng & Nudurupati 2010). Seurauksena tuotteet ja toimintatavat kehittyvät, ja yritys voi saavuttaa kilpailuetua markkinallaan (Markeset & Kumar 2005).

Kiinteähintaisen palvelusopimuksen arvon havainnollistaminen asiakkaalle on helppompaa, jos se konkretisoidaan. Esimerkiksi "teollisuuskone huoltosopimuksella" on epäkonkreettinen. "Teollisuuskone kuukausiveloitteisena palveluna, jolle on taattu 98% toimintavarmuus" on konkreettinen. Tämä varmuus voi toimia pohjana palvelun hinnoittelulle, ja poikkeamat siitä voidaan huomioida hinnoittelussa rankaisuuksina tai palkintoina. Mikäli asiakas ei oivalla sopimusta konkreettisenä, hän usein arvioi palvelun arvon verraten omaan mielikuvaansa toimittajan muiden palveluiden tai tuotteiden laadus-

ta, mikä voi olla uhka tai mahdollisuus (Grönroos 1998). Palvelut hinnoitellaan siis perustuen palvelun saatavuuteen tai päätuotteen toimivuuteen, ei niinkään palveluntarjoajan kustannuksiin. Monet yritykset epäonnistuvat myymään esimerkiksi toimivuudenvarmistuspalveluitaan, sillä varmistaminen ei itsessään tuo lisäarvoa, vaan arvo syntyy vasta, kun asiakkaalla on jo ongelma. Palvelut täytyy hinnoitella oikein, ja niiden arvo täytyy osoittaa aktiivisesti (Oliva & Kallenberg 2003).

3.3.2 Hinnoittelu lopputuleman mukaan

Palveluistumisessa ideologia on tyydyttää asiakkaan tarve myymällä ratkaisun kautta jatkuvaa tyytyväisyyttä tuotteen sijaan. Jos asiakkaan ideologia täsmää tämän kanssa, ei tuotteen varsinaisella omistamisella ole mitään lisäarvoa. Yritykset haluavat keskittyä enenevässä määrin ydinosaamiseensa, eivätkä halua investoida pääomaa toimintoihin sen ulkopuolelta. Mieluummin ostetaan toimintoja ja palveluita, joilla saavutetaan sama lopputulos, kuin tuotteilla. Kuten aiemmin mainittu, reiästä maksetaan mieluummin, kuin porasta. Tällaiseen toimintamalliin muuntautuminen mahdollistaa yrityksille täysin uudenlaisia ansaintalogiikoita (Ng & Nudurupati 2010). ”All inclusive” kiinteähintaisien palveluiden lisäksi hinnoittelulogiikkana voi toimia tuotteella tai palvelulla saavutettu lopputulema. Tällainen lopputulema voi olla vaikkapa poratut metrit jos yritys myy poria, tai pyykätyt kilogrammat tai tunnit, jos yritys myy vaikkapa pesukoneita. Yksi esimerkki lopputuloksen perusteella laskutettavasti palvelusta on Rolls-Roycen ”Power-by-the-Hour”-konsepti, jossa asiakkaat eivät maksa Rolls-Roycen aktiivisuudesta, vaan Rolls-Roycen lentokoneilla ilmassa oltavasta ajasta.

Hinnoittelu voi perustua mihin vain yhteistyön kannalta järkevään mittariin. Kiinteähintaisen ja lopputuleman mukaan hinnoiteltavien palveluiden ero onkin pitkälti se, että kiinteähintaisessa mallissa palveluntarjoajan tulo on lähes aina sama, mikäli siihen ei ole erikseen sovittu palveluntarjoajan hyvästä tai huonosta suoriutumisesta bonuksia tai maksunalennuksia. Lopputulemaperusteisessa taas palveluntarjoajan tulo liikkuu vapaasti alas- mutta myös ylöspäin. Esimerkiksi tehokkaamman poran kehittämisen yrityksen asiakkaat poraavat nopeammin ja enemmän reikiä. Lopputulemaperusteisessa hinnoittelussa asiakkaan lisäksi myös palveluntarjoaja saa paremmista porista osakseen enemmän kassavirtaa (Ng & Nudurupati 2010).

Lopputulemaperusteisessa hinnoittelussa tuotekehityksen päämäärä ei ole tuotteen määrällisen myynnin, vaan tuotteen arvontuottamisen maksimoiminen. Täydestä palveluistumisesta hyötyvät sekä palveluntarjoajat että asiakkaat. Molemmat osapuolet ovat motivoituneita saavuttamaan halutun lopputuloksen, kuten lentotunnit tai pyykätyt kilogrammat, mahdollisimman tehokkaasti ja laadukkaasti. Palveluntarjoajalla ja asiakkaalla ei ole intressiristiriitaa. Lisäksi tuotteen kuluttaminen, kuten lentokoneella lentämi-

nen, generoi aina kassavirtaa, mikä auttaa huoltojen ja muiden kustannusten hoitamisessa (Ng & Nudurupati 2010). Tämän on yksi syy, miksi asiakasorientoitunutta palvelumyyntiä tekevä yritys poikkeaa suuresti myyntiorientoituneesta tuotemyyntiä tekevästä yrityksestä. Asiakkaiden ostaessa tuotteen toimivuuden tai aikaansaannoksen varsinaisen tuotteen ja palvelun sijaan, on kyse kokonaisvaltaisesta palvelumyynnistä (Markeset & Kumar 2005).

Kiinteä hinnoittelu ja lopputulemaan perustuva hinnoittelu vierittävät vastuuta tuotteen tehokkaasta toimimisesta ostajalta myyjälle. Lisääntyneen vastuun myötä palvelutarjoajille on selkeämpi kontrolli tarjoamisesta palveluista, ja palvelun tarjonnasta tulee helpommin ennustettavaa. Lisäksi vastuu lopputulemasta ja korkeammista ylläpitokustannuksista kannustaa tuotekehitykseen, mikä vähentää tarvetta esimerkiksi ylläpitopalveluille pitkällä aikavälillä (Markeset & Kumar 2005).

Kysynnän ennustettavuus helpottaa palveluyritystä hyödyntämään palvelukapasiteettiaan tehokkaammin. Tämä onkin palveluistumisen onnistumisen kannalta tärkeää, sillä kun yritys on päättänyt palveluistua, sen on täytynyt luoda palveluverkosto, joka on usein esimerkiksi palkoista koostuva kiinteä kustannus. Kapasiteetin tehokas hyödyntäminen on yksi tärkein kannattavuuden ajuri (Oliva & Kallenberg 2003; Gebauer ym. 2005).

3.4 Palveluistumisen vaikutus yrityksen tunnuslukuihin

Palveluistumisen kassavirtavaikutukset ovat tyypillisesti positiiviset (Baines 2015). Enemmän palveluita, enemmän kassavirtaa. Jos palveluistuessa tulee ongelmia, ne ilmenevät kustannuspuolella. Palveluistuvien yritysten on tarkkaan monitoroitava palveluistumisen kustannuksia, ja määriteltävä kannustimet niin, että kassavirta ja kustannukset pysyvät linjassa (Eggert ym. 2014).

Neely (2008) tutki maailmanlaajuisesti 10000 julkisesti listattua yritystä, ja palveluistumisen vaikutuksia yrityksen kannattavuuteen. Tutkimuksen mukaan palveluistuneilla yrityksillä on korkeampi liikevaihto ja käyttökateprosentti, kuin puhtaasti teollisilla yrityksillä. Palveluistuneiden suuryritysten (yli 3000 henkeä työllistävät) kannattavuus on kuitenkin huonompi, kuin ei-palveluistuneiden suuryritysten. Palveluistuneilla yrityksillä on korkeammat työvoimakustannukset kuin teollisilla yrityksillä, ja palveluistuminen vaatii usein suuria investointeja ja sitoo paljon pääomaa. Palveluistuneet suuryritykset eivät näytä pystyvän tuottamaan tarpeeksi kassavirtaa verrattuna palveluistumiseen kuluihin. Neely (2008) kuitenkin toteaa, että epäonnistumiseen palveluistumisen takana on usein laiminlyöty strategian jalkauttaminen, eikä syy olisi niinkään palveluistumisen. Tämän näkemys vahvistuu, kun Neely ym. (2011) eivät löytäneet palveluistumiselle ja yrityksen taloudellisesti hyvin tai huonosti menestymiselle yhteyttä. Hei-

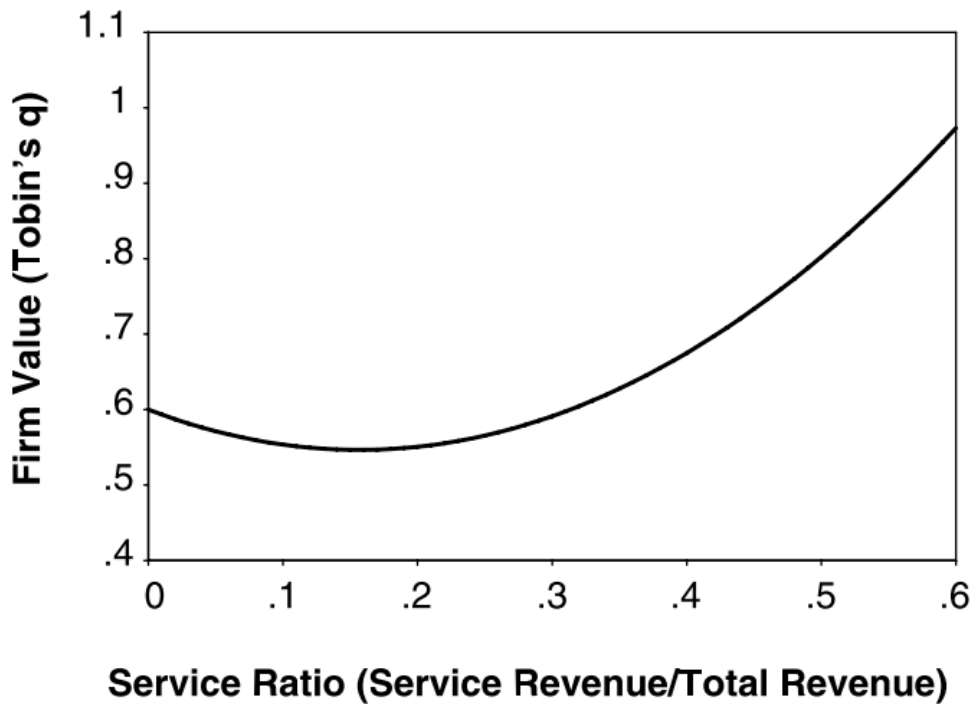
dän mukaansa palveluistumisen vaikutukset yrityksen tulokseen riippuvat täysin palveluistumisen toteutuksesta, yrityksen kulttuurista sekä kapasiteetistä siirtyä palveluntuottajaksi, ei niinkään palveluistumisesta ilmiönä. Samoilla linjoilla ovat Aas & Pedersenin (2011), joiden mukaan kannattavuus tai kannattavuuden kasvu eivät liity palveluistumiseen. Palveluistuneet yritykset tuottivat enemmän kassavirtaa, mutta kustannukset nousivat samassa suhteessa, joten kannattavuudessa ei tapahtunut muutoksia.

Näkemykset palveluistumisen neutraaliudesta yrityksen kannattavuuteen eivät ole kuitenkaan yhteneväisiä. Hong ym. (2005) mukaan palveluistumisella on positiivinen yhteys yrityksen kannattavuuteen. Yrityksien, jotka kehittivät palveluistuessaan entistä teknisempiä ja asiakaslähtöisempiä palveluistumisprosesseja, kannattavuus nousi enemmän. Palveluistumisen on myös todettu nostavan yrityksen käyttökatetta lisäämällä kassavirtaa (Hipp ym. 2000; De Jong ym. 2003). Lisäksi oikein toteutettuna palveluistuminen vähentää kustannuksia (Perks & Riihelä 2004; Panesar & Markeset 2008). Palveluistuminen ja ja palveluinnovaatiot lisäävät myös tuottavuutta mitattuna esimerkiksi yhden työntekijän tuomalla lisäarvolla (Hipp ym. 2000).

Yksiselitteisiä vastauksia siihen, että onko palveluistuminen kannattavaa vai ei, ei ole olemassa. Vastaus riippuu monista muista tekijöistä, kuten palveluistumisasteesta, palvelun läheisyydestä palveluyrityksen toimialaan ja toimialan kasvuvauhdista (Fang ym. 2008).

3.4.1 Palveluistumisen kannattavuus eri palveluistumisasteilla

Fang ym. (2008) tutkivat palveluistumisen vaikutusta yrityksen arvoon tutkimalla 477 julkisesti listattua teollista yritystä vuosina 1990–2005. Palveluistumisen vaikutus osakkeenomistaja-arvoon mitattiin Tobinin q :lla. Palveluistumisen taloudellinen vaikutus ei ole merkittävä, tai jopa hieman negatiivinen, kunnes palvelumyynti saavuttaa 20–30% yrityksen kokonaismyynnistä. Tämän pisteen jälkeen palveluistumisella on positiivinen vaikutus yrityksen arvoon. Yrityksen palveluistumisasteen ja arvon välistä suhdetta kuvaa kuvio 4.



Kuvio 4: Palveluistumisen asteen vaikutus yrityksen arvoon (Fang ym. 2008)

Usein palveluistumisen huonot puolet ovatkin voimakkaimpia alussa, kun volyyymi on pientä, ja häviävät palveluistumisen skaalautuessa (Fang ym. 2008). Visnjicin & Van Looy'n (2013) mukaan palveluistuminen sen sijaan on kannattavaa todella pienillä volyyymeillä, jolloin vain kannattavimmat ja eniten maksavat asiakkaat voidaan palvella. Volyymin lisääntyessä taas tarve investoida palveluistumisinfrastruktuuriin ja henkilöstöön kasvaa kuitenkin katetta nopeammin, jolloin palveluistumisesta tulee kannattamaton. Suurella volyyymillä kuitenkin saavutetaan skaalaetuja, jolloin palveluistuminen on taas kannattavaa liiketoimintaa. Varsinkin kansainväliset yritykset kärsivät usein ilmiöstä, jossa palvelutoiminnan kasvaessa aluksi liiketoiminnasta tulee vähemmän kannattavaa, sillä palveluistuminen vaatii mittavia investointeja palveluinfrastruktuuriin ja työvoimavaltaisena on merkittävä kiinteä kulu. Palveluistuminen onkin usein investointi, joka ei tuota välittömästi suurta kassavirtaa ja heikentää väliaikaisesti yrityksen tunnuslukuja, kuten käyttökattetta (Oliva & Kallenberg 2003).

Palveluistuessaan laajemmin tuotteita valmistaville yrityksille syntyy yleensä paljon tietotaitoa toimialaltaan, ja tätä voidaan hyödyntää siirtyessä tarjoamaan palveluita. Tämä luo kustannussäästöjä ja kilpailuetuja, ja yritykset voivatkin välttää markkinalla ja toimialalla jo aiemmin tehdyt virheet. Yritys voi hyödyntää sekä aineellisia tuotteitaan, että aineetonta tietotaitoa ja esimerkiksi brändiään tarjotakseen asiakkailleen ratkaisuja. Yhdessä nämä luovat yrityksen arvoksi kumuloituvaa kilpailuetua, jolle ei voi pärjätä pelkällä tuotteella tai pelkällä palvelulla (Fang ym. 2008).

Cusumano (2008) tutki suurten ohjelmistoyritysten palveluistumisen kannattavuutta. Lisääntynyt palveluistuminen johti suurempaan kannattavuuteen siihen saakka, kun palveluiden osuus liikevaihdosta saavutti 20%. Siitä eteenpäin palveluista tuli kannattavuutta vähentävä tekijä, kunnes ne saavuttivat noin 60% liikevaihdosta. Tästä eteenpäin palveluistumisasteen kasvaminen taas johti suurempaan kannattavuuteen. Palveluistuminen on siis kannattavaa aluksi ja lopuksi, mutta välimalli ei ole taloudellisesti perusteltu vaihtoehto. Syyt tähän ovat linjassa Visnjicin & Van Looy'n (2013) kanssa. Palveluistumisen ollessa suhteellisen pientä, voidaan hoitaa vain kannattavimmat palvelut. Ohjelmistoyritysten tapauksessa tällaisia ovat yksinkertaiset ylläpitopalvelut. Niistä tulee vakaata kassavirtaa, ja kustannukset ovat ennustettavia ja hillittyjä. Palveluistumisasteen kasvaessa palveluista tulee työvoimavetoisempia ja siten kalliimpia. Palveluistumisasteen edelleen kasvaessa skaalaedut tekevät palveluistumisesta jälleen kannattavaa. Cusumanon (2008) mukaan palveluistumisella ja yrityksen markkina-arvolla on tässä tapauksessa samanlainen suhde, kuin palveluistumisella ja kannattavuudella, eli sekä yrityksen kannattavuus että markkina-arvo kasvavat palveluistumisen ollessa pientä, sitten vähentyvät ja tietyn palveluasteen jälkeen kasvavat jälleen.

Myös Suarez ym. (2013) tutkivat palvelumyynnin vaikutusta yrityksen kannattavuuteen ohjelmistoalalla. Heidän mukaansa palveluistumisen vaikutus yrityksen kannattavuuteen on negatiivinen, kunnes saavuttaa 56% osuuden yrityksen liikevaihdosta. Siitä ylöspäin palveluyritykset ovat kannattavampia, kuin tuotteita myyvät yritykset.

Eggert ym. (2014) mukaan palveluistuminen on lyhyellä aikavälillä tunnuslukuja heikentävä tekijä, mutta pitkällä aikavälillä kannattavaa. Löydökset ovat linjassa Fangin ym. (2008), Cusumanon (2008) ja Suarezin (2013) kanssa, joiden mukaan palveluistuminen heikentää yrityksen tulosta väliaikaisesti. Palveluistuminen vähentää yritysten tulosta hetkellisesti, mutta lisää tuloskasvun vauhtia verrattuna yrityksiin, jotka eivät palveluistu. Lisäksi palveluistuminen kasvattaa yritysten kassavirran tasoa sekä sen kasvuvauhtia.

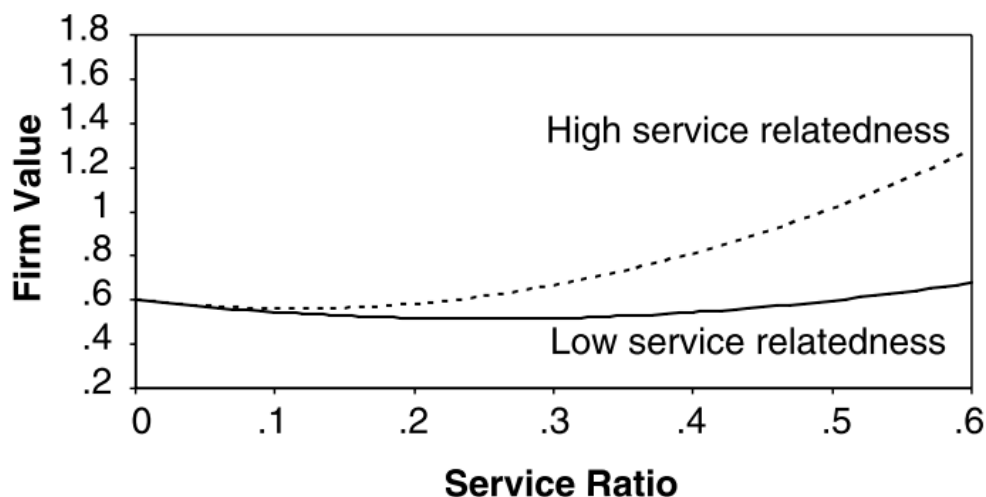
Palveluistuvat yrityksillä on siis riski tulkita palveluistumisen kannattavuutta väärin. Kun alun kannattavimmista asiakkuuksista siirrytään suurempiin määriin, kannattavuus laskee. Visnjicin & Van Looy'n (2013) mukaan tämän ei kannata antaa kuitenkaan hämätä, sillä palveluistuminen vaatii usein skaalautuvuutta ollakseen kannattavaa. Skaalautuvuuden lisäksi volyymin kasvaessa yrityksen henkilöstö oppii työssään tehokkaammaksi, jolloin kannattavuus kasvaa (Heim & Ketzenberg 2011)

Täyttä konsensusta palveluistumisasteen vaikutuksista yrityksen kannattavuuteen ei kuitenkaan ole. Avlonitis ym. (2001) eivät ole samoilla linjoilla aiemmin mainittujen tutkijoiden kanssa, sillä heidän mukaansa suhteellisesti eniten palveluistuneet yritykset menestyivät taloudellisesti huonommin, kuin kohtalaisesti palveluistuneet. Toisaalta he totesivat suurimman palveluasteen vaikuttavan positiivisesti epätaloudellisiin mittareihin, kuten yrityksen maineeseen ja asiakasuskollisuuteen. Avlonitis ym. (2001) usko-

vatkin, että heidän löydöstään selittää epätaloudellisten mittareiden realisoitumisen viive.

3.4.2 *Kannattavuuden riippuvuus palveluistumisen läheisyydestä yrityksen ydinliiketoimintaan ja palveluistumisen asiakaslähtöisyyteen*

Palveluistumisen vaikutus yrityksen arvoon on hyvin riippuvainen siitä, kuinka läheisesti tarjottavat palvelut liittyvät yrityksen ydinliiketoimintaan. Yritykset, jotka tarjoavat tuotteisiinsa tai muuten liiketoimintaansa liittyviä palveluita hyötyvät palvelusta huomattavasti enemmän, kuin yritykset, jotka palveluistuvat ydinliiketoimintansa ulkopuolelle. Palveluistuessa pullonkaulana ovat joka tapauksessa jakautuvat resurssit, joten samanaikainen palveluistuminen ja uuden aluevaltauksen tekeminen ei ole yrityksen arvon maksimoimisen kannalta perusteltua. Palveluistuessa yrityksen niukoista resursseista täytyy allokoida osa täysin uudelle ja riskisemmälle liiketoiminta-alueelle, joka vaatii osaamista, jota yrityksellä ei vielä välttämättä ole. Tällä on negatiivinen vaikutus yrityksen arvoon ainakin lyhyellä aikavälillä. Tämä vaikutus vähenee yrityksen sopeutuessa uuteen toimintamalliin ja sen oppiessa jakamaan resursseja optimaalisesti (Fang ym. 2008). Yrityksen arvon ja palveluistuvan yrityksen tarjoamien palveluiden liittymisen yrityksen ydinliiketoimintaan välistä suhdetta kuvataan kuviossa 5. Palveluiden liittymässä ydintoimintaan palveluistumisasteen kasvaminen kasvattaa yrityksen arvoa huomattavasti. Jos palvelut eivät liity yrityksen liiketoimintaan, palveluistumisasteen kasvamisella on lähinnä negatiivinen vaikutus yrityksen arvoon.



Kuvio 5: Ydintoimintoihin olennaisesti ja heikosti liittyvien palveluiden vaikutus yrityksen arvoon (Fang ym. 2008)

Palveluistumisen arvoa nostavat tekijät eivät riitä kattamaan täysin uudella toimialla olevan palveluliiketoiminnan kustannuksia. Jos palvelut eivät liity tuotteisiin lainkaan, niiden lisäarvo on rajoitettu, ja erikoistuneet palveluntarjoajat ovat yleensä niiden toimittamisessa tehokkaampia (Visnjic & Van Looy 2013). Palveluistuessa palveluiden liittyminen yrityksen liiketoimintaan vaikuttaa yrityksen arvoon jopa enemmän kuin se, että palveluistumiselle olisi allokoitu tarpeeksi resursseja. Tämä helpottaa erityisesti pienten yritysten palveluistumista, sillä pienillä yrityksillä ei usein ole vaarana hajauttaa resurssejaan liian laajalle, vaan kriittinen tekijä on ylipäättään niiden vähyys (Fang ym. 2008).

Omia tuotteita tukevien palveluiden tarjoaminen on niin lähellä omia ydintoimintoja, kuin voi olla, ja Fangin ym. (2008) mukaan niiden pitäisi olla kannattavin vaihtoehto. Pelkästään oman ydinliiketoiminnan välittömästä läheisyydestä palveluiden tarjoaminen voi olla kuitenkin pitkällä aikavälillä kehitystä hidastavaa. Täysin uusille aluevaltauksille ei kannata lähteä, mutta palvelutarjontaa kannattaa pidemmän päälle Eggertin ym. (2014) mukaan laajentaa. Yritykset, joilla on laajempi palveluvalikoima nauttivat korkeampaa kassavirtaa ja kassavirran kasvua. Näiden yritysten euromääräinen kate ei ole kuitenkaan korkeampi, sillä kateprosentti on usein alempi varsinkin palveluistumisen aluksi. Tämä voi johtua monista eri palveluistumisen vaikeuksista tai siihen vaadittavista investoinneista. Pitkällä aikavälillä kuitenkin skaalaetujen ja oppimisen seurauksena laajan palvelutarjoaman yritykset usein ovat kannattavampia, kuin kapean palvelutarjoaman yritykset, sillä ne oppivat palveluistumisen parhaat käytännöt kapean palvelutarjoaman yrityksiä nopeammin. Tämän seurauksena myös palveluistumisen kannattavuus kasvaa nopeammin (Eggert ym. 2014).

Erilaiset palvelut vaikuttavat yrityksen taloudelliseen suoriutumiseen eri tavoin. Eggert ym. (2014) erottelevat yrityksen omia tuotteita tukevat palvelut (services supporting the supplier's product, SSP) ja asiakkaan toimintoja tukevat palvelut (services supporting the client's actions, SSC). Tuotteita tukevia palveluita ovat esimerkiksi korjaus- ja ylläpitopalvelut. Nämä vaikuttavat yrityksen tunnuslukuihin vain välillisesti, kuten asiakastyytyväisyyden kautta. Toimintoja tukevia palveluita taas esimerkiksi konsultointi- ja kokonaisvaltaiset ulkoistuspalvelut. Nämä vaikuttavat palveluyrityksen tunnuslukuihin, kuten kassavirtaan ja kannattavuuteen usein suoraan.

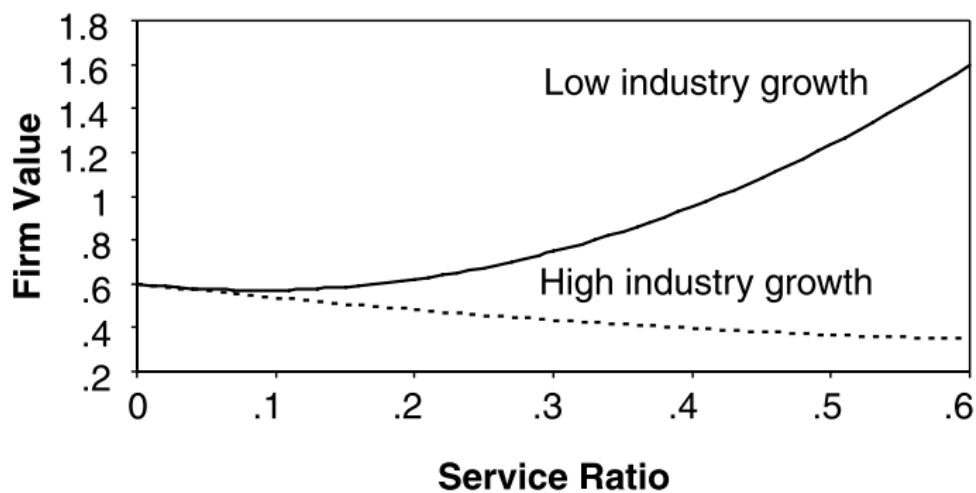
Yritykset, jotka keskittyvät asiakkaan toimintoja tukeviin palveluihin kasvattavat sekä kassavirtaansa että kannattavuuttaan nopeammin, kuin yrityksen, jotka keskittyvät omia tuotteita tukeviin palveluihin. Asiakkaan toimintoja tukevat palvelut täyttävät asiakkaan tarpeet kokonaisvaltaisemmin, varmistavat myös tulevat kassavirrat tehokkaammin sekä nostavat yritykset kannattavuutta auttamalla yrityksiä oppimaan palveluistumisesta nopeammin. Oppiminen palveluistuessa nopeutuu myös, jos yritys muuttaa organisaatorakenteitaan niin, että päätöksenteko tapahtuu lähellä asiakasta eikä johdoryhmässä, joka ei ole suoraan tekemisissä asiakkaan kanssa. Tämä päätöksenteon ha-

jauttaminen tehostaa huomattavasti sekä liikevaihdon että kannattavuuden positiivista kehitystä siirryttäessä tuotekeskeisestä palveluistumisesta kohti asiakaskeskeistä palveluistumista (Eggert ym. 2014)

Näistä toimintoja tukevien palveluiden hyödyistä huolimatta palveluistuminen on kannattavaa aloittaa yksinkertaisista, tuotetta tukevista palveluista, kuten aiemmin on osoitettu (Eggert ym. 2014). Palvelut läheltä ydintuotetta ovat asiakkaankin helpompi ostaa, sillä he arvioivat ostopäätöstä uudesta palvelusta perustuen aiempiin kokemuksiinsa yrityksestä, ja ydintuotetta lähellä olevia palveluita pidetään asiakkaan kannalta vähemmän riskisenä ostopäätöksenä. Palveluyhteistyön alettua sitä on helpompi syventää myöhemmin (Gebauer ym. 2005).

3.4.3 *Palveluistumisen taloudellinen vaikutus erilaisissa ympäristöissä*

Palveluistuminen voi vähentää yrityksen arvoa kasvavilla toimialoilla ja korkeasuhdanteina. Yrityksen arvon ja toimialan kasvun välistä suhdetta palveluistuessa kuvataan kuviossa 6.



Kuvio 6: Palveluistumisen vaikutus yrityksen arvoon korkean ja matalan toimialakasvun tilanteissa (Fang ym. 2008)

Syy tähän on kysyntää vastaavaan tarjontaan allokoitujen resurssien jakautuminen. Toisin sanoen hyvinä taloudellisina aikoina, kun pullonkaula ei ole asiakkuuksien määrä vaan yrityksen resurssit, niin palveluistumisella voi olla yrityksen arvoa alentava vaikutus. Myös markkinoilla, joilla ei ole juurikaan kilpailua ja asiakkaat pysyvät samoilla toimittajilla pitkään, palveluistuminen on usein hukattu resurssi. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että mikäli asiakkaat ovat tyytyväisiä nykytilanteeseen eivätkä ole vaihta-

massa kilpailijalle kuitenkin, palveluistumiseen käytettävät resurssit ovat tehokkaam-
massa käytössä esimerkiksi tuotekehityksessä (Fang ym. 2008).

4 ASIAKKAIDEN HANKINTOJEN RAHOITTAMINEN

4.1 Asiakshankintojen rahoittaminen palveluliiketoiminnassa

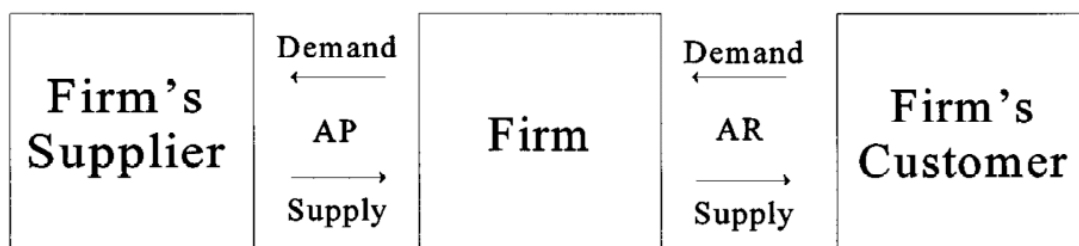
Palveluliiketoiminnassa tuotteen ostaminen ei ole keskiössä, vaan sillä saavutettava hyöty (Markeset & Kumar 2005). Usein palveluliiketoiminnassa kassavirta ei tule heti, vaan ajan mittaan palvelusopimuksen myötä. Tästä syystä jokainen asiakas, jonka kanssa aloitetaan palveluyhteistyö, on usein suurempi investointi kuin käteisellä tuotteen ostava asiakas. Palvelusopimuksen aloittaminen on siis rahoitettava jotenkin. Palveluita on hyvin monenlaisia, ja esimerkiksi yksinkertaisen huoltosopimuksen aloittaminen ei vaadi suurtakaan investointia. Jos taas tarjotaan kokonaisvaltaista palvelusopimusta, jossa tuote on osa palvelukokonaisuutta, on se suurempi investointi. Yksinkertainen esimerkki tästä on asiakkaalle myytävä kone, jonka huollon ja toiminnan varmistamisen tiimoilta palveluntarjoajalle ja asiakkaalle syntyy palveluyhteistyötä. Asiakkaan voidaan olettaa rahoittavan alkuinvestointi itse. Kokonaisvaltaista palveluyhteistyötä tarjoavat yritykset tarjoavat kuitenkin usein jonkin vaihtoehdon tuon alkuinvestoinnin rahoittamiselle. Palveluyritykset voivat tarjota rahoitusta itse, tai heillä voi olla yhteistyökumppaneina pankkeja tai rahoituslaitoksia, joiden rahoituspalveluita tarjotaan (Bodnaruk ym. 2016; Carey ym. 1998).

Asiakkaiden hankintojen rahoittamisen tavoite on oman myynnin kasvattaminen (Bodnaruk ym. 2016). Rahoituksen tarjoaminen on kilpailuvaltti, ja vähentää kynnystä asiakkaan ostopäätökselle, sillä on helpompi tehdä päätös ostaa kuukausihintainen hyödyke, kuin suuri kertainvestointi. Rahoittamalla hankinnan asiakkaan pääomaa ei sitoudu tuotteen omistamiseen, vaan he voivat keskittyä ydinliiketoimintaansa. Asiakkaita rahoittamalla saavutetaan laajempi potentiaalinen asiakaskunta, sillä rahoitusta tarjoamalla tavoitetaan sellaisia asiakkaita, joilla ei olisi mahdollisuuksia tehdä hankintoja ilman rahoitusta. Suuremmalle kohdeyleisöllä yritys voi kasvattaa markkinaosuuttaan. Lisäksi rahoituksen tarjoaminen tekee asiakkaan ostoprosessista yksinkertaisemmän, kun hänen ei tarvitse hakea rahoitusta muualta, vaan saa sen samasta paikasta (Banner 1958; Petersen & Rajan 1997; Giannetti ym. 2011).

Asiakkaiden rahoittamiseen voidaan hankkia ulkopuolisia kumppaneita, kuten pankkeja tai rahoituslaitoksia. Tässä mallissa palveluntarjoaja myy tuotteen tai palvelun ja rahoituslaitos myy siihen rahoituksen. Asiakkaiden rahoittamiseen ei välttämättä tarvita ulkopuolisia rahoituslaitoksia, vaan yritykset voivat tarjota asiakkailleen rahoitusta myös itse. Rahoittamisen tarjoamisessa itse kolmannen osapuolen sijaan on useita etuja.

4.2 Asiakkaiden rahoittamisen keinot

Myydessä tuotteiden sijaan kuukausiveloitteista palvelua kertaveloitteisen tuotteen sijaan myyntisaamiset viivästyvät. Mikäli yrityksellä on riittävästi likvidiä tai tuotemyynnistä ei vaihdeta palvelumyyntiin suuressa määrin, yrityksen kassa voi kestää myöhästyneet myyntisaamiset, ja asiakkaan hankinnat voidaan rahoittaa omasta taseesta. Monissa tapauksissa omasta taseesta rahoittaminen on kuitenkin kallista, eikä sieltä rahoittaminen kuitenkaan ole välttämättä järkevä ratkaisu, jos yrityksen pääomalla saataisi lainan hintaa korkeampaa tuottoa, hintaa (Miller & Upton 1976). Itse asiakkaitaan rahoittavat yritykset voivat hankkia myös lainaa esimerkiksi pääomamarkkinoilta ja pankeilta (Carey ym. 1998). Mikäli yrityksen lainalla saatava tuotto on korkeampi kuin lainan kustannukset, voidaan yrityksen tulosta vivuttaa ylöspäin. Tällöin loppuasiakkaiden rahoitusprosessi menee kuvion 7 osoittamalla tavalla. Yritykset rahoittavat asiakkaitaan itse, mutta rahoittavat omaa toimintaansa jonkun ulkoisen rahoittajan kautta.



Kuvio 7: Asiakkaiden rahoittamisen rahoittamien (Petersen & Rajan 1997)

Toisaalta asiakkaidensa toimintaa lainalla rahoittavat yritykset ovat herkempiä korkotason nousulle ja suhdannevaihtelulle. Jos rahoituksen saaminen yhtäkkiä esimerkiksi finanssikriisin takia hankaloituu, ovat asiakkaidensa hankintoja rahoittavat yritykset sille hyvin alttiita (Bodnaruk ym. 2016).

Asiakkaitaan rahoittavat yritykset voivat perustaa sisäisen rahoitusyhtiön. Sisäinen rahoitusyhtiö on emoyhtiön täysin omistama tytäryhtiö, jonka tarkoitus on rahoittaa emoyhtiön asiakkaiden hankintoja (Banner 1958). Sisäisiä rahoitusyrityksiä esiintyy eniten yrityksillä, jotka ovat suuria, joilla on suhteellisen paljon saatavia taseessaan, joilla on jalostettuja tuotteita ja suuryrityksillä, jotka toimivat monilla eri toimialoilla (Bodnaruk ym. 2016). Sisäisessä rahoitusyhtiössä on lukuisia etuja. Sisäisen rahoitusyhtiön avulla yritykset myös sietävät korkeampaa korkotasoa ja pääoman tuottovaadetta (Carey ym. 1998; Habib & Johnsen 1999). Myös vähemmän tuottavien asiakkaiden palveleminen on kannattavampaa sisäisen rahoitusyhtiön avulla, kuin ilman (Mian & Smith 1992). Yrityksillä, joilla on sisäinen rahoitusyhtiö, on korkeampi kannattavuus, suurempi markkinaosuus ja alempi myynnin vaihtelevuus. Sisäisen rahoitusyhtiön pe-

rustamisen jälkeen yrityksen kannattavuus ja markkinaosuus alkavat hiljalleen nousta, mutta siihen, että siitä saavutetaan olennaista mitattavaa hyötyä, kestää neljästä viiteen vuotta. Useimmiten sisäisten rahoitusyhtiöiden tulosta mitataan niiden saamien rahoitustuottojen perusteella, ja pitkällä aikavälillä sisäisten rahoitusyhtiöiden rahoitustuottojen osuus koko konsernin liikevaihdosta on keskimäärin noin 17% (Bodnaruk ym. 2016).

4.3 Asymmetrinen informaatio

Tuotevalmistajalla on etu asiakkaitaan rahoittaessa verrattuna geneerisiin rahoituslaitoksiin, koska he tuntevat tuotteensa riskit ja mahdollisuudet paremmin. Pankit ja yleiset rahoituslaitosten rahoituspäätökset eivät useinkaan perustu tuotteen tai markkinan perinpohjaiseen tuntemiseen, vaan ennemminkin matemaattiseen valuaatioon. Tästä syystä rahoituslaitosten riskinsietokyky on alempi, kuin varallisuuserän markkinan tuntevien valmistajien. Joillakin toimialoilla myytävien tuotteiden luonne voi olla sellainen, että niiden riskisyyttä on vaikea arvioida, jolloin rahoituksen saaminen pankilta on suhteellisen vaikeaa. Lisäksi esimerkiksi myyntisopimustyypit voivat olla sellaisia, että ainoastaan niiden myyjä pystyy arvioimaan niiden riskisyyttä. Jos tällaisille hankinnoille saisi pankkirahoitusta, ottaisi pankki siitä riskipreemion. Pankki ei tiedä kaikkea tarvittavaa riskien oikein arvioimiseksi, ja tämä asymmetrinen informaatio voi nostaa hankintojen pankkirahoituksen hintaa. Tuotteiden valmistajat taas tuntevat tuotteensa ja niiden markkinan riskisyyden, ja voivat hinnoitella rahoituksensa pienemmällä riskipreemiolla, kuin pankit. (Smith 1987). Gianetti ym. (2011) mukaan yritysten itsensä tarjoama rahoitus onkin usein halvempaa, kuin pankkien tarjoama. Mian & Smithin (1992) mukaan asiakas myös useimmiten ottaa rahoituksen valmistajalta, mikäli se on hinnoiteltu samalla tavalla, kuin kilpailevat rahoittajat. Markkinatuntemuksen ja hyvän riskienarviointikyvyn ansiosta rahoituspäätöksen ollessa yrityksen itsensä hallussa rahoitusta voidaan myöntää myös sellaisille hankinnoille, joille olisi mahdotonta saada perinteistä pankkirahoitusta. Näin pitämällä rahoituspäätös itsellään yritysten kohdeyleisö kasvaa entisestään (Mian & Smith 1992).

Itse rahoituksen tarjoavat yritykset pystyvät myös tarjoamaan joustavampia maksuehtoja ja rahoituksen hintaa, kun se on yrityksen kokonaisuuden kannalta järkevää. Jos esimerkiksi hyväkätteista tuotetta saadaan myytyä enemmän laskemalla rahoituksen hintaa, voidaan niin tehdä. Rahoitustoiminnan ei siis tarvitse olla itsessään kannattavaa, jos sillä saavutetaan koko yrityksen kannalta parempaa kannattavuutta. Pankin rahoituksesta riippuvaisilla tahoilla ei ole samankaltaista joustavuutta, sillä pankin on saatava sille kuuluva rahoitustuotto joka tapauksessa (Petersen & Rajan 1997; Brennan ym. 1988). Tarjoamalla rahoitus itse voidaan rahoituspäätöksessä ottaa pankkia paremmin

huomioon myös asiakkaan tulevaisuudessa tuottamat kassavirrat ja asiakkaan strateginen tärkeys. Pankki ei rahoituspäätöksessään ota huomioon asiakkaan ja palveluyrityksen suhteen strategista merkitystä, vaan arvioi kyseistä rahoituspäätöstä yksittäistapauksena (Petersen & Rajan 1997; Gianetti ym. 2011).

4.4 Jäännösarvoriski

Tuotevalmistajilla on etulyöntiasema asiakkaan rahoittamisessa myös siksi, että he tuntevat tuotteen jälkimarkkinan ja pystyvät myymään rahoitetun tuotteen tarvittaessa eteenpäin. Tuotevalmistajat voivat sopimuskauden päätyttyä tai asiakkaan ajauduttua konkurssiin kerätä myymänsä tuotteet ja myydä ne edelleen. Ulkopuolisilla rahoituslaitoksilla ei useinkaan ole tällaista vaihtoehtoa, sillä he eivät tunne markkinaa, eikä heillä ole jakelukanavaa tuotteille. Tämän takia pankit ja rahoituslaitokset eivät usein ota rahoittamansa laitteen jäännösarvoa huomioon lainkaan. Rahoitettavan asiakkaan mahdollisessa konkurssitilanteessa velkojien taseeseen tulevat erät ovat pankeille lähinnä painolasti, josta pitää päästä eroon, mutta myyntikanavaa ei ole, ja usein yksittäisten tai vähäisten erien myyminen erikseen olisi kovin vaivalloista. Jos taas tuotteen valmistaja on rahoittanut konkurssin seurauksena palaavan laitteen itse, on se arvokas erä, joka voidaan myydä edelleen. Tästä syystä valmistajan rahoittaessa asiakkaitaan itse, voivat he tarjota joustavampia rahoitusvaihtoehtoja pankkia pienemmän rahoitusriskin takia (Habib & Johnsen 1999).

Asiakkaiden rahoittaminen vaatii yrityksiltä paljon resursseja, ja pienillä yrityksillä ei ole välttämättä osaamista tehdä asiakkaiden rahoittamiseen liittyviä arviointeja itse. Isot yritykset saavat skaalaetuja luottoriskein arvioimisessa, koska heillä on varaa erikoistua syvemmin rahoituspäätöksien tekemiseen. Rahoitustoiminta on pois yrityksen omasta ydinliiketoiminnasta, ja jos asiakkaita lähdetään rahoittamaan itse, sen hyödyt on oltava merkittävät ja suhteutettu siitä aiheutuviin kustannuksiin ja riskeihin (Mian & Smith 1992).

5 METODOLOGIA & AINEISTO

5.1 Laadullinen tutkimus

Tutkielma on laadullinen, eli kvalitatiivinen. Kvalitatiivinen tutkimus mahdollistaa tutkijan syventymisen monimutkaisiin liiketoiminnan ilmiöihin niiden luonnollisesta ympäristössä, ja näin kehittää syvällisen näkemyksen tutkittavasta ilmiöstä ja sen luonteesta (Eriksson & Kovalainen 2008: 3). Laadullisessa tutkimuksessa ei haeta kyllä/eivastauksia, vaan kokonaisvaltaista ilmiön ymmärtämistä. Laadullinen tutkimus vastaa-kin pääsääntöisesti kysymyksiin, kuten miten, miksi ja millainen. Siinä ei haeta tilastollista yleistettävyyttä, eikä syy-seuraussuhteita pyritä selittämään määrällisen datan avulla, kuten kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimussuuntauksessa. Laadullinen tutkimus pyrkii ennemminkin tulkitsemaan ja ymmärtämään tutkittua kontekstia ja näkökulmaa. Laadullisen tutkimuksen arvo on tiedon näkemyksellisyydessä, ei niinkään sen suuressa määrässä (Hirsjärvi & Hurme 2008, 22–26).

Laadullisen tutkimuksen puutteita voivat olla suurpiirteisyys ja alhainen reliabiliteetti. Reliabiliteetilla tarkoitetaan sitä, kuinka luotettavasti ja toistettavasti käytetty mittaus- tai tutkimusmenetelmä mittaa haluttua ilmiötä. Tutkimus on oltava toistettavissa, ollakseen luotettava. Laadullinen tutkimus mahdollistaa kuitenkin vaikeasti hahmotettavien ilmiöiden tutkimista (Silverman 2006, 39–47)

5.2 Teemahaastattelu

Haastattelu on yksi yleisimmistä kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmistä. Haastattelututkimuksissa tutkijan tarkoitus on välittää haastateltavien kokemukset ja ajatukset tutkimuksen lukijoille. Haastattelu mahdollistaa olemassa olevan tiedon syventämisen. Yksi haastattelun eduista on mahdollisuus yhdistää haastattelusta saatavaa uutta tietoa uusiin aiheyhteyksiin ja laajempiin kokonaisuuksiin. Tutkimusmetodiksi valikoitui haastattelu osin siitä syystä, että kannattavaa muutosta tuotemyynnistä palvelumyyntiin ei pysty mittamaan millään yksiselitteisellä tai objektiivisellä mittarilla. Olennaisempaa on ymmärtää kokonaisvaltaisesti palvelumyyntin ja asiakkaiden rahoittamisen haasteet ja mahdollisuudet.

Haastattelututkimukset luokitellaan useimmiten haastattelun kysymyksenasettelun tiukkuuden perusteella. Tiukin haastattelumuoto on strukturoitu haastattelu, jossa kaikki kysymykset ovat samassa muodossa ja järjestyksessä jokaisella haastateltavalla. Löyhin haastattelumuoto puolestaan on syvähaastattelu, jossa käytetään runsaasti avoimia kysymyksiä, ja on hyvin keskustelun omainen. Strukturoidun haastattelun ja syvähaastatte-

lun välimalli on puolistrukturoitu haastattelu, jollainen teemahaastattelukin on (Hirsijärvi & Hurme 2008, 43–48).

Teemahaastattelussa määritellään ennalta tutkimusongelman kannalta olennaiset teemat, joiden mukaan haastattelu etenee. Tässä tutkielmassa teemoja on kolme, ja ne ovat:

- Palveluliiketoimintamallin hyödyt ja riskit
- Palvelumyynnin kannattavuus ja sen mittaamien
- Asiakashankintojen rahoittamisen hyödyt ja riskit

Teemahaastattelulle tyypillistä on käsiteltävien aihepiirien tiedostaminen, ja määritellyjä teemoja täydennetään tarkentavien kysymysten avulla. Kysymysten tarkka muoto tai järjestys ei täydy olla kuitenkaan teemahaastattelussa identtinen eri haastateltavien välillä (Hirsijärvi ym. 2007, 197–198). Teemahaastattelu on tutkielman kannalta hyvä tapa myös joustavuutensa vuoksi. Jokainen haastattelu voidaan muotoilla tarkoituksenmukaiseksi haastateltavan perusteella. Teemahaastattelussa jokaista kysymystä ei tarvitse määritellä etukäteen, vaan haastattelussa voidaan edetä haastateltavan ehdoilla. Kaikkia teemoja ei tarvitse käsitellä yhtä syvällisesti, vaan haastateltavan toimenkuva ja tietämyspohja voivat vaikuttaa siihen (Hirsijärvi ym. 1997).

5.3 Haastatteluiden toteutus

Lähes kaikkiin haastateltaviin yhteydenotto tapahtui puhelimitse. Tutkielmani kannalta oikean henkilön selvittämiseksi otettiin ensin yhteys johdon assistentteihin, jotka osasivat neuvoa ottamaan oikeaan henkilöön yhteyttä. Jotkut assistentit pyysivät, että sähköpostitse laitettaisiin lisätietoa haastattelun sisällöstä voidakseen ottaa selvää, kuka oikea haastateltava heidän organisaatiostaan olisi. Jokainen oikeaksi henkilöksi osoittautunut henkilö suostui haastateltavaksi mielellään. Kahdeksan haastattelua suoritettiin haastateltavan työpaikalla, ja yksi puhelimitse. Haastattelut olivat kestoltaan 30–70 minuuttia. Kahdeksan haastattelua nauhoitettiin ja litteroitiin. Yhtä haastattelua ei nauhoitettu haastateltavan pyynnöstä.

Haastateltavat yritykset olivat pääasiassa hyvin suuria kansainvälisesti toimivia yrityksiä. Tarkoituksenmukaista oli löytää yrityksiä, jotka ovat eri palveluistumisen asteilla olevia ja rahoittavat asiakkaidensa hankintoja eri tavoin. Näin taattiin kokonaisvaltainen läpileikkaus tutkitusta aihepiiristä. Palveluliiketoiminta on hyvin monimuotoista, ja tutkittavia yrityksiä valikoidessa pidettiin hyvin tärkeänä, että yritykset ovat useilta eri toimialoilta. Tutkittaville yrityksille taattiin anonymitteetti. Siitä syystä tässä tutkielmas-

sa eri haastateltaviin viitataan termeillä haastateltava 1–9. Taulukossa 1 kuvataan haastateltavan yrityksen toimiala, haastateltavan titteli ja yrityksen palveluistumisaste. Tässä tapauksessa ”kuukausiveloitteinen palvelu” tarkoittaa käytännössä sitä, että palvelusopimuksen kuukausihintaan kuului palveluiden lisäksi myös jokin laite. ”Tuotteet ja palvelut erikseen” taas tarkoittaa, että tuote ostetaan itsenäisenä komponenttina, ja kuukausiveloitteinen palvelu nähdään tästä erillisenä osana.

Tutkielma toteutettiin teemahaastatteluna. Eri teemoihin syvällisten vastausten antaminen vaatii toisistaan poikkeavaa ammattitaitoa. Kaikki haastateltavat osasivat vastata kaikkiin teemoihin, mutta painotukset ja haastattelun syvällisyys eri aihepiireistä vaihteli eri haastateltavien kesken. Esimerkiksi haastateltavien 2 ja 6 kanssa haastattelun painotus oli selvästi asiakkaiden hankintojen rahoittamisessa, ja palveluliiketoiminnan kannattavuuden mittaaminen jäi vähemmälle huomiolle. Vastaavasti haastateltavien 1 ja 7 kanssa painotus oli palveluliiketoiminnan kannattavuuden analysoinnissa, ja asiakkaiden hankintojen rahoittamisesta ei käyty syvällistä keskustelua. Tutkielman toisistaan poikkeavien teemapainotusten takia kaikkien haastateltavien kanssa ei käyty läpi samoja asioita. Tutkielman tarkoitus ei ole selvittää, kuinka moni yhdeksästä tutkitusta yrityksestä ajatteli esimerkiksi hyötyvänsä palveluistumisesta tiiviimmän asiakasyhteistyön kautta. Kaikki haastateltavat eivät välttämättä tuo esimerkiksi kyseistä näkökulmaa esiin lainkaan, mutta saattavat silti kokea tiiviimmän asiakasyhteistyön nostavan esimerkiksi heidän asiakaspysyvyyttään. Haastatteluissa oli ennemminkin tarkoituksenmukaista selvittää miten ja minkälaisia hyötyjä sekä riskejä palveluliiketoiminnassa ja asiakashankintojen rahoittamisessa nähdään. Haastatteluissa ei ollut yleistä hakevia kyllä/ei-kysymyksiä. Haastattelut ovat avoimia, ja niiden tarkoituksena on ennemminkin selvittää, miten ja miksi haastateltavat yritykset kokevat asioita, niin kuin kokevat.

Taulukko 1: Tutkitut yritykset ja haastateltujen

	YRITYS	TITTELI	PALVELUISTUMISASTE
HAASTATELTAVA 1	Kansainvälinen teollisuusyritys	Divisioonan talousjohtaja	Tuotteet ja palvelut erikseen
HAASTATELTAVA 2	Kansainvälinen konepajayritys	Rahoitusjohtaja	Tuotteet ja palvelut erikseen
HAASTATELTAVA 3	Keskisuuri It-palveluyritys	Talousjohtaja	Ei erikseen tuotemyyntiä, kuukausiveloitteinen palvelu
HAASTATELTAVA 4	Kansainvälisen teknologiayrityksen rahoitusyhtiö	Toimitusjohtaja	Kuukausiveloitteinen palvelu. Erikseen myös tuote- ja palvelumyyntiä
HAASTATELTAVA 5	Kansainvälinen toimistolaitevalmistaja	Talousjohtaja	Kuukausiveloitteinen palvelu. Erikseen myös tuote- ja palvelumyyntiä
HAASTATELTAVA 6	Kansainvälisen It-palveluyrityksen rahoitusyhtiö	Maajohtaja	Kuukausiveloitteinen palvelu. Erikseen myös tuote- ja palvelumyyntiä
HAASTATELTAVA 7	Kansainvälinen tekstiilipalveluyritys	Talousjohtaja	Ei erikseen tuotemyyntiä, kuukausiveloitteinen palvelu
HAASTATELTAVA 8	Kansainvälinen teollisuusyritys	Yksikön johtaja	Kuukausiveloitteinen palvelu. Erikseen myös tuote- ja palvelumyyntiä
HAASTATELTAVA 9	Kansainvälinen laitevalmistaja	Palvelujohtaja	Tuotteet ja palvelut erikseen

6 TUTKIMUSTULOKSET

6.1 Palveluliiketoiminnan hyödyt

Haastatteluita tehdessä selvisi, että syytä palveluliiketoiminnan kasvattamiselle on hyvin useita. Tämä ei ollut yllättävää, sillä organisaatiot, joiden edustajia haastattelin, olivat hyvin erilaisilta toimialoilta. Kaikissa haastatelluissa yrityksissä asiakkaiden kasvava tarve palveluille oli joko suora tai välillinen tekijä palveluliiketoimintaan laajentaessa. Palveluliiketoimintamallista koettiin olevan hyötyjä sekä asiakkaille että palveluyrityksille.

Asiakkaan näkökulmasta pystytään keskittymään ydinosaamisalueelle, kun ulkoinen kumppani hoitaa tarvittavat palvelut. Yrityksen ei itse tarvitse esimerkiksi palkata henkilöstöä hoitamaan palveluita. Myöskään pääoma ei sitoudu ydinliiketoiminnasta poikkeaviin eriin, ja pääoma allokoituu tehokkaammin (Baines 2015). Samoilla linjoilla olivat haastateltavat, jotka kokivat heidän asiakkaidensa hakevan palveluita ostamalla tehostusta omaan liiketoimintaansa. Asiakasyritykset haluavat keskittää osaamisensa ja resurssinsa sinne, missä ne tuottavat eniten lisäarvoa. Muut liiketoiminnan kannalta vähemmän keskeiset, mutta välttämättömät palvelut voidaan ostaa palveluna yrityksiltä, joiden ydinosaamista kyseinen palvelu on.

Merkittävä syy palveluliiketoiminnan kasvamiselle tuoteliiketoiminnan sijaan on halu keskittyä siihen omaan ydinbisnekseen ja karsia omaa tarpeetonta henkilökuntaa. Maailman muuttuessa meidän asiakkaat eivät halua enää ostaa laitteita, vaan kokonaispalvelun ja ulkoistaa koko prosessin jollekin toimittajalle. Haastateltava 5

Siirryttäessä tuotemyynnistä palvelusopimukseen, yhteistyön nähtiin syvenevän ja siten johtavan asiakkaan kannalta kannattavampaan lopputulokseen. Haastateltavat palveluyritykset kokivat, että he osaavat hoitaa asiakkaan liiketoiminnan kannalta olennaisen mutta ydinosaamisen ulkopuolisen toiminnan, kuten pesupalvelut tai huoltopalvelut, asiakasta kustannustehokkaammin ja saada asiakkaalle aitoja kustannussäästöjä.

Pelkillä tuotteilla ei monissa tapauksissa asiakkaan tarpeita voida täyttää täysin. Tuotteet vaativat usein ihmistyötä, kuten esimerkiksi ylläpitoa tai optimointia ja lisäksi varaosia ja muita tarvikkeita, jotta tuotteilla suoritettava toiminto pystytään toteuttamaan optimaalisesti. Monesti kaikki tämä vaatii aikaa ja energiaa, ja yritykset usein ostavat mieluummin kokonaisuuden, jonka toimivuudesta vastaa joku toinen yritys (Neely 2008). Palveluistuneet yritykset tarjoavat usein kokonais- ja ulkoistuspalveluita, ja haastateltavat yritykset kokivat sen olevan heidän asiakkailleen merkittävä tekijä ostopäätöksessä.

Se on selkee trendi, että asiakkaat ulkoistavat aika paljon asioita tänä päivänä. Halutaan saada ja ostaa kokonaisratkaisuita sen sijaan, että ostettaisiin laitteita ja rakennettaisiin legopalikoista omia juttuja. Haastateltava 6

Ostaessa meiltä tuotteen sijaan palveluna asiakas saa kaiken tarvitsemansa. Siinä palvelussa yhdistetään laitetoimitus, ja siinä sitten käyttöjaksossa kiinteästi kuuluva huolto- ja varaosatoiminta yhdeksi kokonaisuudeksi, joka on asiakkaalle huoleton ja helppo. Me omistetaan se laite, asiakas maksaa sen käytöstä kuukausimaksun ja me pidetään se kunnossa ja se on käytettävissä silloin, kun asiakas tarvitsee. Haastateltava 8

Palveluliiketoimintaan liittyy usein elinkaarinäkökulma. Palveluntarjoaja osaa usein ennakoita tuotteen elinkaaren ja kaikki sen tarvitsemat huollot. Kun tuotteen käyttöikä on selvillä etukäteen, on kulujen ennustaminen hyvin helppoa. Sopimuksesta riippuen palveluntuottaja voi auttaa asiakasta hankkiutumaan eroon tai vaihtamaan uuteen laitteeseen sopimuskauden tai tuotteen elinkaaren lopulla. Tämän koettiin helpottavan budjetointia edelleen ja tuovan palveluun toimintavarmuutta. Palveluna ostaminen voi täten myös tehdä yrityksen ostotoiminnoista suunnitelmallisempia, jos tiedetään, että palveluna ostettavat tuotteet olisi hyvä uusida esimerkiksi neljän vuoden välein.

Yksi palveluliiketoiminnan eduista on tietty elinkaaren hallinta. Jos mietit vaikka autoa, jonka työnantaja sulle antaa. Sä tiedät, että jos se on liisariauto, sä pidät sitä 3–4 vuotta. Jos sulla on Passatti ja siihen tulee uusi korimalli, niin aika monet haluaa vaihtaa siihen. Työnantaja voi sanoa et hei, sulla on neljän vuoden soppari ja vielä kaks vuotta jäljellä. Tälleen palvelumallissa tulee procurement-mielessä ryhtiä siihen kokonaisuuteen. Haastateltava 6

Palvelusopimukset sitovat palveluntarjoajaa ja asiakasta toisiinsa pidemmäksi ajaksi, kuin yksinkertainen transaktio, ja jatkuvat epävarmassa tulevaisuudessa. Pitkien kumppanuussuhteiden riskien arviointi voi olla suuri haaste palveluliiketoiminnassa (Neely 2008). Haastateltavat yritykset näkivät pitkät palvelusopimukset asiakkaan kannalta eri näkökulmista. Toisaalta pitkät sopimukset nähtiin asiakkaalle riskisinä, sillä asiakkaan on joissain tapauksissa hankala arvioida, mikä tarve palveluille on esimerkiksi kolmen vuoden kuluttua. Toisaalta palvelut nähtiin joustavampana vaihtoehtona verrattuna tuotteen ostamiseen, joka on suuri kertainvestointi pitkäksi aikaa tulevaisuuteen.

Yks semmonen asiakkaalle keskeinen tekijä on tietysti se, että näkyvyys tulevaisuudesta ja IT:n tarpeesta on aika heikko, eli ei pystytä tekemään pitkää commitmenttia, ja esimerkiksi investoimaan itse siihen. Sen sijaan halutaan sopimuksia, joissa on

skaalautuvuutta ja kapasiteettia voidaan lisätä tai kohtuullisessa ajassa vähentää ja näin vähentää kustannuksia. Joustavuus on yksi palveluiden tekijä, jota asiakkaat arvostavat. Haastateltava 4

Palveluiden riskit asiakkaan näkökulmasta riippuvat tietenkin sopimusehdoista, mutta haastateltavat näkivät tarjoamansa palvelut kuitenkin joustavampana vaihtoehtona verrattuna siihen, että asiakas investoisi hoitaakseen palveluna ostettavat toiminnot itse. Palveluiden tuottama kassavirta on myös tasaisempaa kuin yksittäisistä tuotemyynnin transaktioista koostuva kassavirta, eikä se ole yhtä riippuvainen suhdanteista, kuin tuotteista tuleva kassavirta (Anderson ym. 1997). Haastateltavien kokemukset tukivat tätä, ja palveluntarjoajan ja asiakkaan tiiviimpi ja pitkäaikaisempi yhteistyö nähtiin hyödyllisenä myös palveluntarjoajan kannalta. Palveluliiketoiminnassa kulut asiakkaalle sekä tulot palveluntarjoajalle ovat ennustettavia. Palvelusopimusten nähtiin tuovan vakautta liiketoimintaan. Sen lisäksi, että palvelusopimukset ovat pitkiä ja yksittäisestä sopimuksesta tuleva kassavirta on vakaata ja ennustettavaa, palveluliiketoiminnan nähtiin kasvavan vakaammin, kuin tuotemyynnin riippumatta taloussuhdanteista.

Meidän sopimukset on aika pitkiä, vähintään kahdesta kolmeen vuoteen, niin se tuo vakautta tähän liiketoimintaan. Haastateltava 7

Palvelumyynnin pitäisi kasvaa syklistä huolimatta, kun taas tuoteliiketoiminta heiluu aika vahvasti syklien mukaan. Haastateltava 1

Kaikki haastateltavat näkivät, että asiakasuskollisuus on parempi palvelumallissa, kuin tuotteita myydessä. Pelkkä tuote myytäessä haastateltavat kokivat, että kosketuspinta asiakkaaseen häviää heti transaktion jälkeen, ja asiakkaan seuraava ostopäätös voi olla mikä tahansa, eikä siihen voida enää vaikuttaa. Palveluissa taas palveluyrityksen osaamisen nähtiin kasvavan tärkeämmäksi osaksi asiakasyrityksen toimintaa, jolloin sekä sitoutuminen että lisäarvo ovat suurempia, kuin tuotemyynnissä. Fang ym. (2008) totesivat palveluliiketoiminnan olevan usein hukattu resurssi markkinoilla, joissa asiakaspysyvyys on suuri joka tapauksessa. Kääntäen mitä kilpaillumpi markkina, sitä suurempi lisäarvo palvelusopimuksien solmimisesta on. Samoilla linjoilla oli myös haastateltava 8, joka tarjoaa palvelumallia tuotevalikoimastaan vain tuotteilleen, joissa kilpailu on kovaa. Tuotteille, jotka saatiin myytyä joka tapauksessa, nähtiin tuotemyynnin olevan kannattavampaa siitä nopeammin kotiutuvan kassavirran takia. Haastateltavien mukaan asiakkaan tarpeet huomioivan palvelusopimuksen päättymisen kilpailijalle vaihtamisen takia oli haastateltavien mukaan hyvin harvinaista. Useimmat haastateltavat eivät kuitenkaan suoraan mitanneet asiakaspysyvyysprosenttia, mutta asiakaspysyvyyttä

ei koettu liiketoiminnalliseksi haasteeksi minkään haastateltavan yrityksen palveluliiketoiminnassa.

Jos asiakas hankkii meiltä vaan tuotteen kertainvestointina, niin meillä on vähemmän kosketuspintaa asiakkaseen verrattuna siihen, että me toimitaan palveluilla, koska silloin ne palveluratkaisut tänä päivänä integroituvat niihin asiakkaan omiin prosesseihin, ja silloin molemminpuolinen sitoutuminen on korkeammalla tasolla. Haastateltava 4

Kun me huolletaan ja ylläpidetään laitteiden kuntoa ja varmistetaan, että asiakas saa sen mitä me on luvattu, niin kyllähän se sillon on todennäköisempää, että se seuraavallakin kerralla ostaa meidän laitteen verrattuna eikä kilpailijan laitetta. Haastateltava 1

Yhdeksi syyksi parempaan asiakasuskollisuuteen nähtiin myös se, että palveluliiketoiminnassa asiakkaan kulut ovat pieniä kertaeriä, ja palveluntarjoajan vaihtaminen taas olisi suuri kertainvestointi, joka veisi aikaa ja resursseja. Tyytyväinen asiakas, jonka ei tarvitse tehdä suuria investointeja palvelusopimuksen jatkumiseksi ei ole herkkä palvelun laadunvaihteluille (Anderson & Mittal 2000). Myös haastateltavat näkivät hyvin hoidettujen palvelusopimusten jatkuvuuden olevan myös vähemmän herkkä toimitusvirheille ja muille asiakkaan kannalta epäedullisille yllätyksille, kuin yksittäisistä transaktioista muodostuvan liiketoiminnan.

Jos mulla on vaikka siivouspalvelu kotona joka toimii hyvin, niin aika ihmeellisiä asioita pitää tapahtua, että mä sitä rupeen vaihtamaan. Siellä pitää tulla jostain todellisia ongelmia tai sitten hinta nousee kauheesti, jotta mä huomaan, että eihän tämä ole niinku kannata enää. Mut jos se hinta on suurin piirtein kilpailukykyinen ja palvelu toimii niinku hyvin, nii tuskin mitään muutoksia tapahtuu. Tuotteet on jotenkin paljon helpompi vaihtaa, kun sen tuotteen myyjän kanssa ei ole niin sidoksissa, kuin palvelun myyjän kanssa. Haastateltava 7

Sen lisäksi, että asiakaspysyvyyden koettiin olevan parempi palvelumallissa kuin tuotemyynnissä, palvelumyynnin koettiin kasvattavan yrityksen kassavirtaa. Yksittäisen transaktion sijaan palvelumyynnissä koettiin myytävän asiakkaalle tuotteella aikaansaataavaa lopputulemaa ja siitä syntyvää arvoa. Arvon saavuttamiseksi pelkkä tuote ei usein riitäkään, vaan asiakkaalle pystytään luomaan lisäarvoa tarjoamalla kokonaispalvelu. Asiakkaan kokema arvo koettiin realisoituvan kasvaneena liikevaihtona. Tämä on Eggertin ym. (2014) kanssa. Siirtyminen tuotemyynnistä palvelumyyntiin kasvattaa yrityksen kassavirtaa ja keskikauppaa.

Palveluna myytäessä siinä sopparissa on se laite ja siihen kiinteästi liittyvät varaosatoimitukset huoltopalvelut ja nämä, niin onhan se meille isompi kokonaispotti, kuin se pelkän laitteen myynti. On muitakin yrityksiä, jotka voi käydä huoltamassa meidän vehkeitä. Nyt kun me tämmösessä paketissa myydään kaikki yhtenä könttinä, niin ei-hän me sitä huoltoa siihen ilmeseksi anneta, vaan se hinnoitellaan siihen sisälle.
Haastateltava 8

6.2 Palveluliiketoiminnan riskit

Palveluliiketoiminnassa nähtiin olevan myös riskejä. Palveluliiketoiminnassa yhteistyö asiakkaan kanssa on kauttaaltaan syvempää, ja sitoo asiakasta ja yritystä toisiinsa pidemmäksi aikaa, kuin tuotemyynti. Tästä syntyy erilaisia riskejä liiketoiminnalle. Palveluntuottajan on vastattava koko sopimuksen elinkaaresta aina toimittamishetkestä sopimuksen loppuun saakka, ja mahdollisesti konversion uuteen palvelusopimukseen. Palveluyrityksen on huolehdittava yhteistyösopimuksesta kokonaisvaltaisemmin, kuin tuotemyyjän, sillä tuotemyyjien yhteistyöpintansa asiakkaan kanssa päättyy usein ostohetkeen (Gupta & Zeithaml 2006). Pitkäaikaisemmän yhteistyön johdosta haastateltavat kokivat asiakkaan konkurssiriski olevan merkittävämpi palveluliiketoiminnassa, kuin tuotemyynnissä. Jos asiakkaalle on myyty tuote kertamaksun sijaan kuukausiveloitteisena palveluna, voi siitä saatava kassavirta jäädä saamatta. Pahimmassa tapauksessa palveluna myyty tuote ei ole lainkaan jälkimarkkinakelpoinen, jolloin palvelumyyjälle syntyy luottotappioita.

Toisaalta palvelumallissa koettiin olevan riski palveluyrityksen lisäksi myös asiakkaalle. Usein palvelusopimus solmittaessa asiakkaan ja palveluntarjoajan yhteistyö tiivistyy, ja asiakkaasta voi tulla kasvavassa määrin riippuvainen palveluntarjoajasta. Jos palveluntarjoajaan ollaan epäytytyväisiä, sopimuksesta irtautuminen ja toiseen palveluntarjoajaan vaihtaminen voivat olla haastavia asioita.

Meidän toimialalla ollaan hyvin pitkälti naimisissa palveluntuottajan kanssa, ja jos et oo tyytyväinen niin oot pulassa. Riski on siinä, että tulee kustannuksellisia ja laadullisia yllätyksiä. Palvelusopimusta ostaessa pitää olla hereillä, ja huomioida kaikki komponentit.
Haastateltava 6

Palveluistuessa tuoteliiketoiminnan ja palveluliiketoiminnan voi syntyä ristiriita. Palvelun laadun ja määrän parantaminen saattaa pidentää tuotteen käyttöikää, ja näin vähentää mahdollisuutta myydä uusia tuotteita. Toisaalta tuotteen laadun ja kestävyysparantaminen saattaa vähentää tulevia kassavirtoja palveluista. Uusmyynti ja korjaus-

palvelu voivat kannibalisoida toisiaan (Ng & Nudurupati 2010). Myös haastatteluissa kävi ilmi joitakin ristiriitoja tuotemyynnin ja palvelumyynnin välillä. Esimerkiksi suuria teknisiä laitteita myyvän yrityksen uustuotemyyjät kokivat yrityksen korjauspalveluiden kannibalisoinnin suoraan uustuotemyyntiä. Esimerkiksi Haasteltava 1 oli ratkaissut konfliktin pyrkimällä antaa asiakkaalle mahdollisimman tasapuoliset mahdollisuudet valita joko korjaus tai uusi laite. Haastateltavan 1 mukaan heidän asiakkaansa hankkivat pääsääntöisesti uuden laitteen siinä tapauksessa, että vanhan korjaaminen maksaa yli 50-60% uuden tuotteen hinnasta. Myös tuotteen suunnittelussa ilmeni ristiriita uusmyynnin ja palveluliiketoiminnan välillä. Tuotemyynnin puolella laitteen varaosien standardointi koetaan hyvänä asiana, sillä tuote on asiakkaalle vähemmän riskinen ostaa ja siten helpompi myydä. Toisaalta standardoidut varaosat avaavat laitteen huollon kilpailulle, verrattuna tilanteeseen, jossa varaosia pystyisi toimittamaan ainoastaan laitteen myynyt toimittaja.

Muutos tuoteliiketoiminnasta palveluliiketoimintaan pitää huomioida myös yrityksen kulttuurissa, sillä tuote- ja palvelukulttuurit ovat usein toisistaan poikkeavia. Varsinkin myyntihenkilöstön kulttuureissa voi ilmetä ongelmia, sillä suuria kertatransaktioita tehneet myyjät voivat pitää välittömältä kassavirraltaan vähäistä palvelua merkityksettömänä (Oliva & Kallenberg 2003). Palvelumyynnin arvostaminen koettiin myös haastatteluissa kriittiseksi tekijäksi onnistumisessa muutoksessa tuotemyynnistä palvelumyyntiin. Haastateltava 8 kertoi heillä olleen muutosvastarintaa siirryttäessä myymään tuotteita palveluina. Myyntihenkilöstö ei nähnyt muutoksessa järkeä, varsinkin kun tuotemyynti sujui hyvin. Haastateltava 1 taas piti palvelumyymien aliarvostamista tuotemyyntiin verrattuna yrityksen kannalta ongelmallisena. Euromääräisesti suuria kertakauppoja on helpompi arvostaa kuin pienempää ja tasaista kassavirtaa kerryttäviä kauppoja.

Tyypillisesti myyntiorganisaatio motivoituu tommosesta big game huntingista, et sä saat jonku miljoonan euron kaupan ja sit sä oot hero. Sit taas palvelumyyjä hakee niitä sadan ja tuhannen euron kauppoja monta. Siinä tulee tämmönen arvostusaspekti, että helposti sitä kaveria joka sai sen miljoonan pidetään kovana myyjänä ja toinen kaveri joka hankkii tuhat tuhannen euron kauppoja nii se nyt on vähän niinku toisarvosta hommaa, vaikka todellisuudessa palvelumyyjä tois enemmän katetta.
Haastateltava 1

Myynnin kulttuuria oli haastateltavissa yrityksissä pyritty muuttamaan niin, että palvelumyyntiin ja tuotemyyntiin suhtauduttaisiin samoin tavoin. Vaikka palvelumyyntiin olisikin siirrytty, sillä oli harvoin korvattu tuotemyyntiä täysin. Tuotemyynti oli suurimmassa osassa haastateltuja yrityksiä edelleen tärkeä osa liiketoimintaa, ja usein se nähtiin yhtenä palveluliiketoiminnan komponenttina. Esimerkiksi haastateltava 8 pyrki kannustamaan myyntihenkilöstöään tarjoamaan tasapuolisesti tuote- ja palvelumyyntiä

yhtenäistämällä näiden kompensatiomallit vastaamaan toisiaan. Haastateltava 4 taas koki palvelumalliin siirtyessä komissiolaskennan olevan ongelmallinen. Miten kaupasta, joka tuloutuu heti, ja kaupasta, joka tuloutuu viiden vuoden ajanjaksolla voidaan maksaa komissiota samalla tavalla? Palkkiojärjestelmien rakentamisen nähtiin olevan hidaste uusien palvelumallien implementoinnissa.

Siirtyminen tuoteliiketoiminnasta palveluliiketoimintaan on riskinen investointi, joka on hyvä tehdä vaiheittain (Oliva & Kallenberg 2003). Myös haastatellut kokivat palveluliiketoiminnan aloittamisen kauttaaltaan riskisempänä, kuin tuoteliiketoiminnan aloittamisen. Haastateltavilla oli erilaisia lähestymistapoja palveluliiketoiminnan aloittamiseen. Haastateltava 8 aloitti pilotoimalla tarjoamalla palvelusopimusvaihtoehtoa yhdelle tuotekategorialle. Haastateltava 4 taas koki, että joissakin tapauksissa on otettava suuria riskejä.

Palveluliiketoiminnassa on investoinnin riski, että osataan tehdä se palvelun rakentaminen oikein niin, että sillä on ylipäättään kysyntää. Nyt tehdään vähän samalla tavalla kuin aikanaan operaattoritoiminta perustettiin, eli joudutaan rakentamaan ne valmiudet palvelulle etukäteen ja sitten täytyy uskoa, että sieltä alkaa tulla sitä kautta kannattavaa liiketoimintaa, ja se ei aina välttämättä niin suoraan menekään sitten niin. Riskin voi tiivistää ehkä siihen, että palveluntarjoaja joutuu ottamaan enemmän riskiä tuotteiden ja palveluiden kehittämisessä eikä pysty sitouttamaan asiakaskuntaa etukäteen. Haastateltava 4

Yhtenä tärkeimmistä riskitekijöistä nähtiin, että palveluliiketoiminnan aloittaminen on loikka tuntemattomaan ja suuri investointi, josta kassavirtaa saadaan vasta viiveellä. Viiveeseen liittyy aina epävarmuutta, eikä palvelun kysynnästä ole varmuutta. Tuotemyynnin nähtiin olevan nopeampi tapa saada tuotteen valmistamiseen vaadittu investointi maksettua takaisin, ja näin vähemmän riskinen.

Kun me alotetaan joku uus palvelu jossakin maassa, niin kestää tuskallisen kauan, että me saadaan se kannattavaksi niin kuin kokonaisuutena. Varmaan tuotteiden myynnissä on se, että se on jotenkin paljon helpompaa myydä yksittäisiä tuotteita. Niin sen homman sais ehkä nopeemmin pyörimään. Haastateltava 7

Kysynnän epävarmuuteen ja sitä kautta palveluliiketoiminnan aloittamisen riskisyyteen nähtiin erilaisia syitä. Jos tuotetta ei ole koskaan myyty palveluna, myynnin kustannus on suurempi, sillä asiakkaan ostopäätöksen muodostumiseen voi mennä pidempi aika. Joissain haastatelluissa yrityksissä asiakkaan ostotottumuksien juurtuneisuus nähtiin todellisena hidasteena palvelumyynnin kasvulle.

Näkisin perinteen tehdä tämän tyyppisiä hankintoja suurimmaksi syyksi sille, että joku ostaa tämän tuotteena eikä palveluna. Haastateltava 8

Juurtuneisuutta ostaa tuotteena palvelun sijaan voi ilmetä tiettyjen toimialojen lisäksi myös kokonaisissa kulttuureissa. Kyse voi olla kulttuurista ostaa tietty tuote tuotteena eikä palveluna, tai koko maan palvelukulttuurista.

Länsimaissa palvelupenetraatio on varmaan 100%. Suurin osa firmoista ostaa tämän palveluna, ei ne osta niitä tuotteita omiksi, vaan se palvelukulttuuri on siellä niin pitkällä. Sit toisessa ääripäässä on itäblokin maat. Turkissa esimerkiksi mietitään, että miksi mä en osta näitä tuotteita omiksi? Siellä ei oo totuttu siihen palvelukulttuuriin. Silloin myynti on tosi kallista, koska myyjälle kestää tosi kauan vakuuttaa se turkkilainen ostaja, että miksi tällöinen palvelu kannattaa ostaa niiden tuotteiden sijaan. Haastateltava 7

Kulttuuriin ostaa tuotteena palvelun sijaan nähtiin joissakin tapauksissa olevan yhteydessä yrityksen haluun pitää myös ydintoimintojen ulkopuoliset aktiviteetit ja sen myötä myös työpaikat ja kontrolli yrityksen sisällä. Tämä ei kuitenkaan ollut yleistä, ja suurin osa haastateltujen yritysten asiakkaista suhtautui erittäin positiivisesti omiin ydintoimintoihin erikoistumiseen.

Vastaanotto palvelumallille on ollut erittäin positiivinen. Voisi jopa sanoa, että meidän asiakkaat ovat valmiimpia ostamaan palveluna, kuin me ollaan myymään. Haastateltava 8

6.3 Palveluiden kannattavuus

Palveluistuminen on käsitteenä laaja, mistä johtuen kirjallisuudessa ei ole konsensusta sen taloudellisista vaikutuksista. Ei voida yleistää, että onko siirtyminen tuoteliiketoiminnasta palveluliiketoimintaan kannattavaa, vai ei. Vastaus on aina tapauskohtainen (Fang ym. 2008). Kaikki haastateltavat, joiden liiketoiminnasta on mahdollista vertailla yrityksen sisällä tuotemyyntiä ja palvelumyyntiä, kuitenkin kokivat palveluliiketoiminnan olevan katteeltaan parempaa, kuin tuoteliiketoiminnan.

Palveluliiketoiminnassa koko sen sopimuskauden aikana on mahdollisuus saada enemmän tuottoa, mutta ne ei tule kerralla, niin kuin transaktiokaupassa. Haastateltava 4

Kai me ollaan se julkikin tonne markkinoille kerrottu, että palvelut, esimerkiksi huolto on meidän kannattavinta bisnestä, että siinä mielessä sitä halutaan kehittää. Haastateltava 2

Kyllähän tää huoltotoiminta on kannattavampaa liiketoimintaa, kun laitemyynti, jos kateprosentteja kattoo. Haastateltava 5

Yksi palveluliiketoiminnan etu on yksinkertaisesti sen parempi kannattavuus. Se on selkee. Haastateltava 1

Meidän laitteiden katteet on tosi ohuet, puhutaan ihan muutamasta prosentista. Siihen pitää ymppää tiettyjä palveluja mukaan jo se takia, että ne tuovat sen riittävän katetason, jolla pystyy liiketoimintaa pyörittämään ja kehittämään. Mitä laajempi kirjo palveluita voidaan tuottaa asiakkaalle, sen parempi. Haastateltava 6

Palveluliiketoiminnalla nähtiin olevan kannattavuuden lisäksi yhteyttä myös yritystason kannattavuuteen. Palveluliiketoiminnan jatkuvuuden ja paremman kannattavuuden nähtiin olevan positiivisesti yhteydessä koko yrityksen arvoon.

Jos mietitään vaikka p/e kertoimia, niin kyllä ne tyypillisesti on korkeampia palveluliiketoiminnassa kuin transaktioliiketoiminnassa. Osakemarkkinat näkee, että palveluliiketoiminnassa on vakautta, parempaa kannattavuutta ja sitten vakaampaa kasvupotentiaalia. Kyllähän ne on semmosia elementtejä, jotka helposti nostaa arvostuskertoimia. Haastateltava 1

Kyllä palveluliiketoiminta vaikuttaa yrityksen arvoon. Pääomasijoittajat arvostavat jatkuvaa kassavirtaa, sen on täysin selvä asia. Sen on nähtävistä kaikista pörssin arvostuskertoimista ja multipoleista, missä osakekurssi liikkuu, niin sieltä pystytään aika yksinkertaisilla menetelmillä selvittää se, että jatkuvien palveluliiketoimintojen yhtiöiden arvostuksen tasot ovat korkeammalla, kuin pelkkää projektiliiketoimintaa tekevien yritysten arvostustasot. Haastateltava 3

Sen lisäksi, että palvelut vaikuttavat yrityksen arvoon, ne myös suojaavat kilpailulta. Palvelutoiminta on tuotevalmistusta työvoimaintensiivisempää, ja siksi palvelut eivät ole yhtä helposti kopioitavissa, kuin tuotevalmistus. Tästä johtuen asiakas ja palveluntuottaja ovat tiiviimmin riippuvaisia toisistaan. Palveluilla saavutettava kilpailuetu on kestävämmällä pohjalla, kuin tuotteilla saavutettu kilpailuetu, eikä ole yhtä hintakriittistä (Oliva & Kallenberg 2003) (Gebauer ym. 2005).

Haastateltavat kokivat palvelumyynnin olevan merkittävä tekijä hintakilpailulta suo-
jautumisessa tuotemyynissä. Palveluiden tarjoaminen kasvattaa myös tuotemyyntiä, ja
tuotteista saatavaa katetta sekä hintapremiota. Monet haastateltavat yritykset kertoivat,
että heidän ratkaisunsa ei tarvitse olla tästä syystä markkinoiden halvin, ja että yrityksen
strategia ei ole ollut lähteä kilpailemaan hinnalla esimerkiksi aasialaisten valmistajien
kanssa, vaan kilpailuetuna ollaan koettu olevan ennemminkin asiakkaan tarpeiden ko-
konaisvaltainen täyttäminen. Ostamalla kilpailijan halvemman tuotteen ei päästä vält-
tämättä yhtä hyvään lopputulemaan, kuin haastateltavien yritysten tuotteiden ja palve-
luiden yhdistelmällä.

*Palvelu on aina kokonaisuus, että se ei oo semmost bulkkituotteen myyntiä, jossa pe-
riaatteessa ainoastaan hinta ratkaisee, ja kilpailu tulee heti Kiinasta ja vaikka mistä.
Palvelussa tulee se inhimillinen tekijä, että kohtaat sen asiakkaan. Tavallaan se ver-
tailtavuus on vähän hankalampaa, kuin jos myyt yksittäisiä tuotteita. Sitten jos ajat-
telee palvelumyyntiä, nii sehän vaatii paikallista läsnäoloa, nii tänne on vaikea tulla
yhtäkkiä joku kiinalainen firma, mutta jos olis pelkkiä tuotteita, niin ne voisi järjes-
tää vaan jakelukanavan ja tänne vaan kamat. Yksittäisten tuotteiden myynti on tosi
paljon jotenkin kilpaillumpaa. Haastateltava 7*

*Osittain palveluliiketoiminta takaa myös sitä, että me pystytään ylläpitämään lait-
teissa hintapremiota. Hyvin harvoin ollaan markkinoiden halvin. Hyvin usein löytyy
joku kiinalainen, joka ainakin paperilla lupaa yhtä hyvä juttuja mitä meidän koneella
saa, mut niillä ei ikinä oo sitä palveluliiketoimintaa ja asiakkaat on usein sitte pulas-
sa jos niitten koneisiin tulee joku ongelma ja ne ei saa varaosia tai huoltoa. Me pys-
tyään sitä tarjoamaan kaikkialla, niin se on asiakkaalle sitten varmempaa. Tällä ta-
valla palvelumyynti varmistaa myös tuotemyynnin kasvamisen. Haastateltava 1*

*Meidän toimialalla tämmönen palvelumyynti on uuden tyyppinen lähestyminen ai-
heeseen. Meillä on kilpailijoita, joiden kanssa välillä kilpaillaan hinnalla aika ag-
gressiivisestikin, mutta tällä kokonaispalvelulla me toivotaan saavamme kauppaa
muillakin keinolla kuin aggressiivisella hintakilpailulla. Haastateltava 8*

Vaikka palveluliiketoiminta nähtiin kannattavampana liiketoimintana tuotemyyntiin
verrattuna ja keinona suojautua hintakilpailulta, yksittäistä palvelusopimusta kate saa-
daan kotiutettua hitaammin kuin tuotemyynissä. Myyntisaamisia ei saada myyntihet-
kellä, vaan ne kumuloituvat ajan myötä. Viiveestä huolimatta katteen nähtiin olevan
kestävällä pohjalla pitkälle tulevaisuuteen palveluyrityksen ja asiakkaan tiiviimmän
yhteistyön vuoksi. Yrityksen toimintaa kokonaisuutena tarkasteltaessa kestävällä poh-
jalla oleva palveluliiketoiminta ei kuitenkaan usein voi toimia ilman palvelun mahdol-

listavaa tuotemyyntiä. Vaikka siis palvelut ovat monille haastatelluille yrityksille kannattavampaa liiketoimintaa kuin yksittäisten tuotteiden myyminen, nähtiin tuotteiden myyminen edellytyksenä palveluliiketoiminnalle. Monet haastateltavat yritykset kokivat, että heidän tuotteensa on heidän tarjoamansa palvelukokonaisuuden tärkein yksittäinen komponentti.

Kun me ollaan siirrytty tähän palvelumalliin, niin siellä taustalla on edelleenkin se laite. Siihen päälle myydään sit se palvelu, meille tää on ollu selkeätä lisäliiketoimintaa, eli sinne saadaan myytyä myös muuta, esimerkiksi sovelluksia ja huoltoa. Laite ei siis häviä mihinkään, vaan edelleen me kehitetään uusia teknologioita laitteita, jotta niillä voidaan tuottaa parempaa palvelua asiakkaalle. Itse se laitteen myynti vähenee mutta ei häviä, vaan on mukana palvelusopimuksessa. Haastateltava 5

Onhan se myös näin, että ku sä olet toimittaja, joka myy vehkeitä joiden huollosta sä elät nii pitäähän sitä uutta myyntiä olla myös. Eihän se huolto tai palvelutoiminta voi kasvaa josset sä kasvata sitä installed basea. Haastateltava 2

Markeset & Kumar (2005) toteavat, että tuotteita voidaan myydä jopa tappiolla, jotta laitekantaa saadaan kasvatettua ja näin kannattavan palvelumyynnin volyyymiä nostettua. Haastateltavat yritykset näkivät kuitenkin tärkeänä, että heidän tuotteensa ovat kannattavaa liiketoimintaa ilman palvelukomponenttia, sillä jokainen asiakas ei osta palveluita.

Äärimmäisyyteen vietyinä palveluliiketoiminta edellä meneminen olisi sitä, että myytäisi kone tosi matalalla katteella tulevan palvelumyynnin takia. Mutta sekin on vaarallinen tie sikäli, että meidän tuotteet ei olisi kilpailukykyisiä sellaisinaan ja niitä joudutaan myymään puoli-ilmasiks. Kyl me ollaan lähdetty siitä, että kaikkien pitää olla kannattavia omillaan, ettei niinku lähetä tämmöseen vähittäiskaupan kahvikampanjoihin, että myydän alle omakustannushinnan jotain, että saadaan jotain muuta. Haastateltava 1

6.3.1 Palveluiden hinnoittelu

Palveluiden hinnoittelulogiikat olivat hyvin monimuotoisia, palvelusta riippuen. Jotkut palvelut veloitetaan yksinkertaisesti esimerkiksi käytettyihin tunteihin perustuen, toiset taas palvelukertojen tiheyteen perustuen. Hinnoittelulogiikat vaihtelivat myös palveluyritysten sisällä. Kaikissa haastatelluissa yrityksissä oli sekä palvelun käytön määrään perustuvia laskutuslogiikoita, että kiinteähintaisia palveluita. Yleinen linja oli, että mitä syvempää yhteistyötä palveluyritys ja heidän asiakkaansa teki, sitä kiinteämpi oli palve-

luiden hinnoittelu, ja sitä enemmän palveluntoimittaja kantoi vastuuta palvelun lopputuleman saavuttamisesta. Tämä on linjassa Gebauerin ym. (2005) kanssa, joiden mukaan asiakkaan ja palveluntoimittajan yhteistyön tiivistyessä hinnoittelulogiikka muuttuu usein kiinteäksi. Lähes kaikki haastateltavat yritykset pyrkivät syventämään yhteistyötä niin, että palvelu voitaisi hinnoitella kiinteällä kuukausihinnalla.

Palveluyhteistyötä on monessa eri mittakaavassa. Tyypillisesti esimerkiksi varaosien toimittaminen oli palveluyhteistyön kapein muoto. Toisessa ääripäässä on täysi ulkoistus. Palveluntuottaja voi rakentaa koko laitteen, huoltaa sitä ja palveluntuottajan henkilöstö voi jopa operoida laitetta. Tällainen malli voi olla käytössä esimerkiksi isoja teollisuuskoneita valmistavilla yrityksillä. Tällaisissa tiiviin yhteistyön malleissa hinnoittelu on usein jokaisessa asiakkuussuhteessa hieman erilainen. Kuten mainittu, yhteistyön tiivistyessä hinnoittelusta tulee usein kiinteää progressiivisen sijaan, mutta palveluyhteistyön tiivistyessä hinnoittelumetodit kuitenkin muuttuvat usein monimutkaisemmiksi. Esimerkiksi haastateltavan 2 kokonaisvaltaisimman palvelumallin hinnoittelussa on usein kaksi komponenttia: kiinteä maksu kokonaisratkaisun operoinnista ja käyttötunteihin perustuva veloitus. Kyseisessä tapauksessa ratkaisun käyttötuntien veloitus pitää sisällään kaiken osien kulumisen ja rikkoutumisen. Asiakkaan näkökulmasta siis ei ole riskiä laitteen rikkoutumisesta tai osien kulumisesta, sillä niistä ei veloiteta erikseen.

Me lähettiin tarjoomaan tämmöstä kokonaistoimitusta ja sit sama huollon puolella lähettiin tarjoomaan kokonaishuoltopakettia. Asiakkaat haluavat ulkoistaa näitä riskejä mahdollisimman pitkälle, ja se oli sen asiakkaan kannalta tärkeätä, että on yksi toimittaja, joka ottaa kokonaisvastuun. Monet meidän kilpailijathan myy vaan laitteita ja maintenancea ja huoltoa, mutta ei rakenna tämmöstä avaimet käteen laitosta vaan antaa rakennusfirmojen tehdä sen, mutta me haluttiin nähdä, että me ollaan tämmönen kokonaistoimittaja. Haastateltava 2

Kiinteään hintaan perustuvassa palvelussa palvelun toimittaja ottaa vastuun ja riskin palvelun toimivuudesta, sillä mitä vähemmän resursseja esimerkiksi koneen ylläpitämiseksi vaaditaan, sitä kannattavampi sopimus on toimittajalle. Vastaavasti jos tietty lopputulema on luvattu kiinteällä hinnalla ja se vaatiikin enemmän työtä kuin palvelun toimittaja arvioi, se on hänen tappionsa (Ng & Nudurupati 2010). Jos esimerkiksi tehdään sopimus, että myyty laite on toiminnassa 98% ajasta, tai että sillä saa tuotettua 1000 tonnia materiaalia viikossa, niin palveluntoimittaja kantaa laitteen toimivuuden lisäksi riskin myös ulkoisista tekijöistä, kuten luonnonkatastrofeista. Haastateltavien mukaan yleisin riski nähtiin kuitenkin olevan siinä, että laitteen mahdollinen toimimattomuus voi tulla yksittäisissä tapauksissa erittäin kalliiksi, jos luvattuun lopputulemaan ei

päästä. Useimmat haastatellut yritykset olivat halukkaita kantamaan tuon riskin ja saamaan palveluista tasaista kassavirtaa.

Me halutaan ehdottomasti tehdä koko palveluhoito, ja jotta pystyt myydä sen asiakkaalle, niin sunhan on otettava siltä asiakkaalta riskiä, että se palvelu oikeasti toimii. Tää on se, mitä me halutaan tehdä, sillä siellä se bisnes on isointa ja me saadaan se maksimaalinen hyöty ja meillä on mahdollisuus valvoa sitä laitetta ja käyttää meidän osaamista siihen et se pyörii mahdollisimman tehokkaasti ja vähillä osilla. Sillon me tavallaan absorboidaan se asiakkaan riski ja vaihdetaan osat kun tarvii ja asiakkaalle kulu on tasainen. Annetaan näin asiakkaalle varmuus, että hommat toimii ja me saadaan tehdä valmistamamme laitteen ylläpitoa ja korjausta silloin, kun itse näemmä sen olevanärkevintä. Arvo, jonka ne näkee on se, että me pystytään poistamaan niiltä riskiä. Haastateltava 2

Kyllähän me pyritään mielellään hinnoitteluun, joka on fixed fee. Esimerkiks me luvataan, että me hoidetaan tää huolto, me tehdään se kolmessa työpäivässä ja maksaa 50 tonnia. Avaamatta sitä, että kuinka monta tuntia meillä siinä menee. Sehän on tavallaan lopputuloshinnoittelua, kun me luvataan asiakkaalle, että me tehdään tää näin nopeesti. Silloin me itse kannetaan riski siitä, että jos meillä menee siihen 10 000 tuntia tai 1000 tuntia, ja mahdollisesti keikka oli tappiollinen sitten. Mutta jos meillä menee siihen 100 tuntia, niin saadaan hyvä kate. Haastateltava 1

Haastateltavat totesivat, että hinta/palvelulla tuotettu yksikkö pitäisi olla se, mikä haastateltavia lopulta kiinnostaa. Tämän suhteen asiakkaat eivät kuitenkaan haastateltavien mukaan ole rationaalisia, vaan ostettavan palvelun kestosta tai määrästä halutaan arvio, eikä lopputulemaan perustuva, esimerkiksi euro/tonni koneella tuotettua materiaalia riittä. Yksittäiselle työtunnille halutaan usein selkeä hinta. Syynä tähän nähtiin olevan vahva halu tehdä hinnasta vertailukelpoista. Tässä nähtiin selkeä ongelma. Haastateltavat yritykset näkivät, että asiakaslähtöisesti toimimalle ja laadukkaita palveluita tarjoamalla ei päästä alhaisimpaan yksikköhintaan, mikä vääristää vertailukelpoisuutta todellisuudessa, vaikka asiakas ei sitä ymmärtäisikään.

Valitettavan usein palveluidemme hinnoitteliu on tuntipohjaista. Asiakas haluaa ostaa tuntihintapohjaisesti, koska asiakas haluaa vertailukelpoisuutta. Se on meille tietysti hankalin mahdollinen tilanne, sillä tyypillisesti meidän huolto-organisaatio on aika pitkälle koulutettua meidän laitteisiin ja prosesseihin, että se ei oo ihan kadulta repästyä. Se tietty tarkoittaa, että meidän kustannusrakenne on kovempi. Sit jos

ne vertaa Matti Möttösen huolto Oy:hyn, jossa ei oo muuta ku Matti ja poika, niin se totta kai hinnoittelee tuntihinnan alemmas kuin me. Haastateltava 1

Tuntiperusteisen hinnoittelun riskinä nähtiin myös etukäteen tehtyjen palvelusopimusten arvioimisen hankaluus. Palveluiden yksikkökustannukset määräytyvät volyymien tai tarvittavan työn määrän perusteella. Pienemmillä volyyymeilla yksikkökustannus on korkeampi, kuin suurilla volyyymeilla. Siitä syystä palveluyrityksen kannattavuuden ja hinnoittelun kannalta arvioidulla volyymillä nähtiin olevan suuri merkitys.

Asiakas ei välttämättä yksinkertaisesti tilaa tiettyä aikaa ja materiaalia, vaan jonkin näköisen arvion, että nyt on tällöinen työ, arvioitu tuntimäärä on vaikka 1000 tuntia. Haastateltava 1

Me totta kai halutaan asiakkaalta kiinteä maksu sisältäen kaikki huollot ja vuokran ja kantaa riski siitä, että laite toimii. Asiakkaat taas haluavat lähinnä käyttöön perustuvia maksuja, jolloin se tuo määrättyjä haasteita hinnoitteluun. Meidän pitää ensin laskea asiakkaaseen vaadittavien resurssien kokonaiskustannus ja pyytämään asiakkaalta arvio, että kuinka paljon tulee käyttöä vuodessa, että tuleeko 10 miljoona vai 15 miljoonaa yksikköä. Sitten sitä kautta ensin pitää kattoo mikä on se meidän kokonaisinvestointi tähän hankkeeseen, sitten laskea meidän omat katteet tähän päälle, huomioida se kokonaisvolyyymi johon asiakas sitoutuu ja siitä laskea yksikköhinta ja sitte lähteä sitä kautta laskuttamaan asiakasta. Et nää on ne isot hasateet tässä kun puhutaan hinnoittelusta meidän bisneksessä. Haastateltava 5

Palveluiden hinnoitteluun vaikuttavat myös monet käytännölliset asiat, kuten asiakkaan sijainti ja palveluiden räätälöinti. Lähes kaikki haastateltavat mainitsivat suurten asiakkuuksien saavan palveluita alemmilla yksikkökustannuksella. Sopimusten purkuehdot ja joustavuudet nähtiin sopimuksen hintaa nostavina tekijöinä. Muita hinnoitteluun vaikuttavia tekijöitä olivat esimerkiksi todellisuudessa aiheutuneet kustannukset ja kyseisen palvelun hinnoittelun markkinakäytäntö.

6.3.2 Syyt palveluliiketoiminnan kannattavuudelle

Palveluliiketoiminnalla tuodaan tuotteisiin lisäarvoa, jolla pystytään luomaan asiakkaalle lisäarvoa (Baines 2015). Kaikki haastateltavat kokivat, että asiakkaat ovat valmiita maksamaan palveluista saatavasta lisäarvosta paremmalla katteella, kuin pelkkien tuotteiden ostamisesta. Pelkkiä tuotteita myymällä koettiin kilpailun olevan kovempaa ja lisäarvon pienempää, joten katteetkin ovat pienempiä. Palveluiden avulla asiakkaan

tarpeisiin koettiin pystyttävän vastaamaan aina tapauskohtaisesti lisäarvoa samalla luoden.

Jos toimitat pelkän laitteen niin se on niin yksinkertainen asia, että siinä ei hirveesti synny lisäarvoa. Asiakas voi helposti vertailla tuotetta toiseen samanlaiseen ja valita vaan hinnan perusteella. Jos ei synny lisäarvoa, niin ei synny myöskään katetta. Kyllä sun pitää tuottaa lisäarvoa, jotta asiakas kokee, että susta on hyötyä sen liiketoiminnalle. Palveluita tuottamalla se onnistuu paremmin, ja silloin se hinnan suhteellinen merkitys vähenee. Haastateltava 6

Joissakin tapauksissa kuitenkin ei ole selvää, onko palveluyrityksen kannattavampaa myydä tuote yksittäisenä tuotteena vai kokonaisvaltaisena palveluna. Jos tuotteella on vähäistä kilpailua, se on investointina suuri ja sen yhteydessä ostettaisi ajan myötä palveluita joka tapauksessa, haastateltava 8 näki, että tuotemyynti on kannattavampaa liiketoimintaa, kuin palvelumyynti. Kääntäen mitä kilpaillumpi markkina, pienempi investointi itse tuotteeseen ja epävarmuus asiakkaan päätöksestä ostaa tuotteen lisäksi palvelut samasta yrityksestä, sitä olennaisempaa on sitouttaa asiakas palvelusopimuksella. Palvelusopimuksen myötä varmistutaan myös tulevasta yhteistyöstä ja varmistetaan tuotemyynnin lisäksi palvelumyynti. Tämä on olennaista, sillä kaikki haastateltavat yritykset näkivät nimenomaan palveluliiketoiminnan olevan kannattava osa liiketoiminnasta.

Me rajataan tiettyjä suuria kertahankintoja tekeviä asiakkaita ihan suoraan ulos palvelumallista. Me myydään asiakkaalle erikseen laite ja päälle ylläpitopalvelua ja huoltotoimintaa. Se huollon ja varaosamyynnin jatkuva kassavirta on hyvä joka tapauksessa. Näissä tuotteissa huollossa ja varaosamyynnissä ei ole juurikaan kilpailua. Mitä kilpaillumpi markkina ja pienempi kertainvestointi se laite olisi, niin sitä kannattavampaa meille on tarjota sitä palvelumallilla. Tää case on vähän niinku päinvastoin, ja on fiksumpaa myydä tuote erikseen ja palvelut päälle. Haastateltava 8

Palveluliiketoiminnan katteen nähtiin pysyvän hyvänä palveluihin erikoistumisen ja niiden tehokkaan toteuttamisen seurauksena. Esimerkiksi kiinteähintaisissa sopimuksissa kannattavuuden määrittelevä tekijä on, kuinka pienillä resursseilla yritys pystyy itse palvelun hoitamaan (Ng & Nudurupati 2010). Palvelun laadun takaamiseksi moniin palveluprosesseihin on implementoitu automatiikkaa, joka asiakkaan näkökulmasta on erittäin arvokas komponentti toimintavarmuuden takaamiseksi, ja palveluntarjoajan näkökulmasta palvelukustannuksia alentava ja kannattavuutta kohentava tekijä.

Sit meil on ollu tämmösiä etähälyttimiä, eli koneet pannaan kytkien verkkoon, jolloin asiakkaan ei tartte tilaa huoltoa vaan se kone itse tilaa huollon meidän palvelukeskuksesta kun se sen tarvii ja sit sieltä tulee joko automaattinen tarvikeoimitus tai automaattinen huoltomies paikalle. Se on asiakkaalle hyvä juttu ja meille erittäin kustannustehokasta. Haastateltava 5

Palveluliiketoiminnan mahdollistamiseksi ylläpidettävä palveluverkosto on yksi tärkeimmistä kannattavan palveluliiketoiminnan mahdollistavista tekijöistä (Oliva & Kallenberg 2003; Gebauer ym. 2005). Tämä kävi ilmi myös haastatteluissa. Varaosien saatavuuden varmistamisen, henkilöstön osaamisen ja hyvän palvelun takaavan palveluverkoston rakentaminen on massiivinen investointi varsinkin kansainvälisesti toimiville yrityksille. Lisäksi palveluverkosto on hyvin pitkälti kiinteä kustannus kuukausipalkkaisine huoltomiehineen ja pitkin vuokrasopimuksineen. Haastateltavat kokivat, että juuri sen takia, että palveluverkosto on massiivinen investointi ja kulu, erottuvalla ja laadukkaalla palvelulla voidaan erottautua kilpailijoista. Palveluverkoston ylläpitäminen vaatii laajaa ja tasaista toimintaa, jotta se voi toimia kannattavasti. Siksi juuri kilpailu ei aina tuotteita palveluina tarjoaville yrityksille ole niin kovaa, ja palveluista voidaan pyytää pelkkiä tuotteita korkeampaa katetta.

Kilpaileva tuotetoimittaja pystyy kohtuullisella investoinnilla rakentamaan ainakin paperilla uskottavan kuuluisen tuotteen, mut se, että hän pystyisi huoltamaan ja toimittamaan kaikki vara- ja kuluosat sekä huollon niille myymilleen murskaimille joka puolelle maailmaa lyhyellä varoitusaajalla, niin sitä se tuotetoimittaja ei helposti rakennakaan. Siitä networkista tulee niin kallis, että jos sulla on kovin kapee tuoterepertuaari, niin ei se sit ookaan se kannattavaa palveluliiketoimintaa. Se suuruuden ekonomia tulee sit niinku vastaan. Sun pitää olla niinku aika iso toimija, jotta sulla on varaa pitää presenssiä jossain Sambiassa ja Ghanassa. Kyllä se lähellä oleva jatkuva tuki ja sitä kautta asiakkaan tuottavuuden parantaminen on niitä asioita, mistä asiakas on valmis vähän maksamaankin. Pitää pystyä olemaan uskottava kumppani ja varmistamaan, että asiakkaalla ei koneet seiso. Haastateltava 1

Palveluverkoston kapasiteetin tehokas hyödyntäminen on yksi tärkein kannattavuuden ajuri (Oliva & Kallenberg 2003; Gebauer ym. 2005). Tämä todettiin myös haastatteluissa. Haastateltava 7 kertoi heidän tuotantolaitoksensa olevan kannattavaa liiketoimintaa 80% käyttöasteella. Palveluliiketoiminta ei useinkaan ole alkuvaiheessa kannattavaa liiketoimintaa, mutta asiakasmäärän kasvaessa saavutetaan skaalaetuja ja pystytään kattamaan kiinteitä kustannuksia, ja tästä syystä palveluliiketoiminnasta tulee usein kannattavampaa viiveellä (Fang ym. 2008). Tämä nähtiin myös haastatteluissa. Palveluverkostoa rakentaessa korkeaan käyttöasteeseen pääseminen ei haastateltavien yritysten

mukaan ollut mitenkään itsestäänselvää, ja liiketoiminnan kääntyminen kannattavaksi voi kiinteiden kustannusten takia viedä kauankin aikaa. Toisaalta palveluliiketoiminnan alkukankeuksien jälkeen liiketoiminta nähtiin pääsääntöisesti hyvin vakaana. Haastateltava 7 kertoi heidän liiketoimintansa vaativan tästä syystä sinnikkyyttä, sillä liiketoiminnan kääntyessä voitolliseksi kriittisen pisteen jälkeen heillä ei juurikaan ole kilpailua, koska muut yritykset eivät ole tehneet suuria investointeja vastaavanlaiseen asiakkaiden tarpeet täyttävään palveluverkoston.

Aluksi kestää saada sitä asiakasmassaa tarpeeksi, jotta kaikki kulut tulisi katettua. Orgaaninen kasvu on haaste tässä palveluliiketoiminnassa. Miten saa niitä asiakkaita tekemään sopimuksia nopeasti, kun niillä on joku olemassa oleva set uppi olemassa? Tuotteita myymällä asiakkaita löytyisi todennäköisesti nopeammin kuin palveluita myymällä, mutta palveluhommassa niiden pysyvyys on parempi. Haastateltava 7

Yrityksillä oli erilaisia keinoja välttää palveluverkostojen korkeita kiinteitä kustannuksia ja riskejä alhaisista palveluiden käyttöasteista. Haastateltavan 1 palveluliiketoiminnalle on olennaista heidän myymänsä teollisuuskoneet, joiden huolto- ja varaosapalvelun he mahdollistavat palveluverkoston avulla. Haastateltava 1 kertoi heidän toimivansa ”vientimoodilla” maihin, joissa on jo myytynä yrityksen tuotteita, mutta kriittistä massaa kannattavaan liiketoimintaan ei ole vielä saavutettu. Käytännössä tämä tarkoitti varaosien lähettämistä kauempaa ja huoltohenkilökunnan lennättämistä tarvittaessa. Riittävän koneiden määrän (engl. installed base) saavutettuaan yritys investoi kerralla kymmeniin huoltohenkilöihin ja toimitiloihin kyseisestä maasta.

Haastateltavan 7 liiketoiminta on kokonaisvaltaisesti palveluliiketoimintaa, eivätkä he myy erikseen tuotteita, joita voitaisiin huoltaa. Heidän liiketoimintansa kannalta olennaista on saada tarpeeksi suuri määrä palvelusopimuksia, jotta kiinteät kustannukset saadaan katettua. Haastateltavan 7 liiketoiminnassa on mahdollista alentaa palveluverkoston kiinteitä kustannuksia rakentamalla palveluverkostonsa asteittain. Lisäksi he ovat usein ratkaisseet asiakaskannan nopean kasvattamisen yritysostoilla.

Meidän palveluverkosto on tosi joustava koneet modulaarisia. Niitä on helppoa niinku lisätä ja investoida lisäkapasiteettiin sitä mukaan, kun saadaan lisää asiakkaita. Uuteen maahan lähtiessä haaste on lähinnä saada saman tien asiakkaita tarpeeksi paljon. Sen takia me ollaankin tosi paljon viime vuosina panostettu yritysostoihin. Lähinnä me ostetaan ne asiakassopimukset ja asiakkaat, ei niinkään sitä, miten ne näitä koneita pyörittää tai muuta toimintaa. Kyllä me kaikki muu homma osataan pyörittää tehokkaasti, kopioidaan vaan tämä valmiina oleva konsepti. Haastateltava

Kiinteiden kustannustensa ja vaadittavan jakelukanavan takia palveluliiketoiminnan kysynnän lasku nähtiin mahdolliseksi palveluliiketoiminnan kannattavuusriskiksi. Haastattelijat eivät kuitenkaan nähneet tarjoamiensa palveluiden kysynnän olevan laskussa, ja ennustettavan luonteensa johdosta palveluiden kysynnän laskua ei pidetty todennäköisenä skenaariona.

6.3.3 *Kannattavuuden mittaaminen*

Haastateltavat yritykset mittasivat kannattavuuttaan monesta eri näkökulmasta, kuten maantieteellisesti, tuote- tai palvelukategorian mukaan, asiakassegmenteittäin ja asiakkaittain. Haastateltava 8 oli vastikään pilotoinut liiketoimintamallia, jossa heidän tuotteensa myydään palveluna, ja he mittasivat tämän yksikön kannattavuutta erillään koko muusta liiketoiminnasta.

Mittaamalla CLV:tä yritykset voivat varmistaa keskittävänsä resurssinsa kannattavimmille asiakkaille ja asiakassegmenteille, sekä välttävänsä sellaisia asiakkuuksia, joista koituu enemmän kuluja kuin tuloja (Kumar & Rajan 2009). Haastateltavista yrityksistä mikään ei kuitenkaan käyttänyt CLV:tä sellaisenaan mittarina. Tyypillisin menetelmä arvioida asiakkaan kannattavuutta oli asiakkaalle myydyt tuotemixin kautta. Yritykset kokivat, että niillä on hyvä kuva siitä, minkä verran myydyt tuotteet keskimäärin kuluvat, vaativat huoltoa, varaosia tai muuta palvelua. Yksittäisten asiakkuuksien kannattavuuden mittaamisen nähtiin olevan hankalampaa myydessä usein monimutkaisia palvelusopimuksia, kuin yksittäisiä tuotteita. Vaikeuden nähtiin johtuvan esimerkiksi siitä, että palveluliiketoiminnassa usein jokainen palvelusopimus on räätälöity asiakkaan sen hetkisiin tarpeisiin, ja on siten uniikki. Uniikit sopimukset taas perustuvat arvioihin asiakkaalle kohdistettavista kustannuksista. Tästä syystä tuotemixin perusteella koettiin muodostuvan riittävän realistinen kuva siitä, mitkä ovat asiakkuuden kustannukset ja kannattavuus.

Eri yrityksillä oli eri standardit sille, minkälainen on heille tyypillisesti kannattava asiakkuus. Haastateltava 7 koki, että heidän liiketoiminnalleen olennaista on saada suuria asiakkuuksia, sillä pienien ja suurien asiakkaiden palveleminen poikkeaa kustannuksiltaan vähemmän toisistaan, kuin tuotoiltaan. Haastateltava 1 taas koki, että jalostettumpia tuotteita ja palveluita ostavat asiakkaat ovat kannattavampia, kuin ”bulkkikamaa” ostavat asiakkaat. Eri tuotekategoriat nähtiin ylipäättään poikkeavan kannattavuuksiltaan toisistaan huomattavasti. Vaikka CLV:tä ei sinällään mitattu, haastatelluissa yrityksissä tehtiin kuitenkin päätöksiä asiakaskannattavuuksiin perustuen. Haastateltavat kokivat, että asiakkaiden tai asiakassegmenttien odotettu kannattavuus vaikuttaa esimerkiksi uuteen maahan palvelutoimintaa vietäessä siihen, minkälaisiin asiakkuuksiin keskitytään. Osa haastateltavista kertoi esimerkiksi välttävänsä tiettyntyyppisiä asiakkuuksia

täysin niiden huonon kannattavuuden takia. Isokaan asiakkuus ei automaattisesti tarkoita hyvää kannattavuutta, ja esimerkiksi haastateltavat 7 ja 5 eivät nähneet julkisen sektorin asiakkuuksia tuottavina kovan hintakilpailunsa takia, vaikka niistä saataisi huomattavaa liikevaihtoa.

Myyntiresurssien kohdistamisessa asiakkuuden arvon perusteella nähtiin kuitenkin parannettavan varaa, ja esimerkiksi tietyn asiakassegmentin sisällä myyntiresurssien jakautumisen ei aina nähty olevan optimaalista.

Ideaalimaailmassa sen asiakkuuden arvon pitäis ohjata, että minkä verran myyntieforttia me käytetään tiettyihin asiakkuuksiin, eihän me sitä pystytä mittaamaan, että ei miellä oo mitään activity based costingia, että nyt meidän myyntikaverit kävi vähän useemmin asiakkaalla X kuin asiakkaalle Y, ku se on kannattavampi. Haastateltava 1

Standardien asiakaskannattavuuslaskelmien lisäksi isoista asiakkuuksista tehtiin erikseen omaa kannattavuuslaskelmaa, sillä tiettyjen raja-arvojen jälkeen koettiin, että asiakkaiden laittaminen samaan muottiin vääristää lukuja, eikä ota esimerkiksi asiakkaiden strategista merkittävyyttä huomioon.

Räätälöidyllä laskennalla pystytään varmistamaan, että mikä on sen asiakkaan kannattavuus. Haastateltava 7

Eryistä hankaluutta syntyi globaaleista monimutkaisista asiakkuuksista, joiden arvoketju muodostui eri puolilla konsernia. Sisäisten siirtohinnoittelujen ja katteiden arvioinnin koettiin usein olevan näissä tapauksissa hieman spekulatiivisia. Asiakkaiden koon lisäksi lopputuleman perusteella laskutettavien yritysten kannattavuuden mittaamiseen kiinnitettiin erityisesti huomiota.

Jos meil on lopputulemaan perustuva hinnoittelu, niin kyllä me sitten katsotaan se koko asiakkuus, ja että mikä sen sopimuksen skouppi oli. Me ollaan tehty arvio siinä vaiheessa kun me ollaan myyty, että mikä sen tuotemixin pitäisi olla, mikä niiden yksittäisten tuotteiden kannattavuus pitäisi olla siinä sopimuksessa ja sitten me sillä tasolla sitä analysoidaan. Haastateltava 1

Palveluliiketoiminnan kannattavuus riippuu siitä, kuinka tarkasti palveluyritys pystyy arvioimaan palvelun kustannukset ja suhteuttamaan niiden hinnan kustannuksiin. Jos yritys arvioi kustannuksensa liian alas, voidaan palvelu hinnoitella liian edulliseksi. (Oliva & Kallenberg 2003). Myös haastateltavat yritykset pitivät palveluliiketoiminnan kannattavuuden oikein mittaamista kannattavan palveluliiketoiminnan peruspilarina.

Kannattavuuteen liittyy se, että ymmärtää oman kustannusrakenteen ja manageeraa omaa hinnoitteluaan, tietää mitä homma maksaa ja tietää mitä sieltä saadaan. Haastateltava 9

Palveluiden arvo on kuitenkin subjektiivisempaa kuin tuotteiden, mikä tekee niiden kannattavuuden arvioinnista vaikeampaa (Oliva & Kallenberg 2003). Palveluliiketoiminnan monimuotoisuudesta ja subjektiivisuudesta johtuen myös haastateltavat kokivat palveluiden kannattavuuden mittaamisen hieman hankalampana, kuin yksittäisten tuotteiden kannattavuuden mittaamisen. Palveluliiketoiminnassa on usein tärkeänä komponenttina ihmistyö, minkä nähtiin tekevät kustannusten arvioinnista paikoitellen haastavaa. Lisäksi tutkittujen yritysten asiakkaiden kanssa tehtävät palvelusopimukset olivat harvoin määrämuotoisia. Uniikkien sopimusten kustannusten ennakoiminen ja arviointi perustuivat useimmiten arvioon. Aina arviot eivät kuitenkaan osuneet kohdilleen, ja kokonaiskustannusten poiketessa arvioidusta asiakkuutta lähdettiin arvioimaan uudelleen. Haastateltavat nostivat esiin, että sopimuksessa on tiettyjen ehtojen puitteissa hyvin harvoin mahdollista puuttua hintaan. Vastuu kustannustehokkuudesta ja tehdyn sopimuksen kannattavuudesta on täysin palveluntoimittajalla. Kokonaiskustannuksien ylittäessä arvioidun määrän haastateltavat kertoivat perehtyvänsä tarkemmin sopimuksen epäkannattavuuden syihin.

Yleensä siinä vaiheessa, kun asiakkaan kanssa neuvotellaan sopimuksesta, niin siihen merkitään hinta. Se kulu, mikä meille tulee niin on meidän riskillä. Me pyritään niin tarkkaan se laskemaan ja arvioimaan meidän oma kustannus siinä vaiheessa, kun asiakkaan kanssa sopimusta tehdään. Sitten jos on liikaa kustannuksia niin sitte lähetään tehostamaan omaa toimintaa siellä asiakkuudessa. Hyvin harvoin voidaan hinnoitteluun puuttua tässä tilanteessa. Haastateltava 5

Haastateltavat yritykset kokivat toisistaan poikkeavia syitä palvelusopimusten kannattavuuden poikkeavuuksille. Haastateltava 6 koki, että he tekevät vuosittain pienen määrän kannattamattomia asiakasprojekteja ja palvelusopimuksia. Perimmäiseksi syyksi kannattamattomiin sopimuksiin koettiin puutteellinen kyky analysoida monimutkaista, isoa ja kilpailtua projektia. Olennaisin komponentti kannattavuuden arvioinnissa koettiin olevan työmäärä, joka näihin kompleksisiin projekteihin arvioitiin kuluvan. Tässä työn määrän arvioinnissa koettiin ilmenevän pieni määrä virheitä. Haastateltavan 6 mukaan yksinkertaisten palvelusopimusten kannattavuuden arvioinnissa virheiden tapahtuminen ei ole yleistä. Vastaavasti haastateltava 7 koki, että mitä monimutkaisempi ja räätelöidympi palvelusopimus on, sitä vaikeampaa on sen kustannusten arviointi.

Haastateltava 8 totesi, että arviot kustannuksista perustuvat yleensä palvelun ja tuotemixin kustannusrakenteiden keskiarvoon. Täten odottamattomat toimintahäiriöt tekevät poikkeamia asiakaskannattavuuslaskemiin. Haastateltava 2 koki asiakkaiden kustannusrakenteen olevan sitä helpompaa, mitä tiheämpi asiakkaiden ostoväli oli. Kanta-asiakkaiden kustannusten arviointi on helpompaa, kuin asiakkaiden, jotka ostavat uuni-kin palvelusopimuksen ensimmäistä kertaa. Systemaattisiksi todetut poikkeamat arvioituista kustannuksista korjataan, ja palvelun hinnoittelu sopeutetaan uuteen kulutasoon.

Vaikeuksia arvioitaviin kustannuksiin tuo myös epäselvyys toteutettavan palvelusopimuksen vaatimasta työmäärästä. Haastateltavat kokivat, että asiakkaalla ei välttämättä ole todenmukaista arviota siitä, mitä he palveluyhteistyöltä odottavat, tai realistista arviota, kuinka paljon se vaatii työtunteja.

Voi olla, että saadaan asiakkaalta tarjouspyyntö jonkun asian tekemiseen sitä tarjotaan että tähän menee arviolta viisisataa tuntia sata euroa tunti, ja sit siihen meneekin 600 tuntia. Mites sitte perustellaan asiakalle, että maksa loput sata tuntia, kun ne sanoo, että oma vika kun ette olleet tehokkaita? Haastateltava 1

Saattaa tulla myös sitä, että kun asiakas lähettää tarjouksen, niin asiakkaalla ei ole itselläänkään ihan tarkkaa kuvaa, että mitä he haluavat. Ja sitten tarjous kuitenkin tehdään sillä tavalla, että me joudutaan vähän arvailemaan sitä haluttua lopputulosta. Sitten kun sopimukseen päästään ja se homma lähtee toteutumaan niin asiakkaan odotukset onkin erilaiset. Haastateltava 5

6.4 Asiakkaiden rahoittaminen

Palveluliiketoiminnassa ja asiakkaiden rahoittamisessa nähtiin olevaan yhteneväisyyksiä. Yksittäisen transaktion sijaan yhteistyöhön syntyy ajallista syvyyttä. Palveluyhteistyön aloittaminen vaatii alkuinvestoinnin. Kokonaisvaltaista palvelusopimusta jossa tuote on osa palvelukokonaisuutta, tarjottaessa palvelusopimuksen aloittaminen vaatii suuremman investoinnin. Tätä voidaan pitää asiakkaan rahoittamisena.

Meillä asiakkaiden rahoittaminen on pohja palveluliiketoiminnalle. Eihän tämmöisiä palvelutyyppejä kuukausimaksuun perustuvia malleja pysty rakentamaan, ilman että siellä on rahoituskomponentti mukana. Me halutaan olla kokonaisratkaisutoimittaja, eikä laitetoimittaja. Siihen kuuluu tuotteen lisäksi laaja kirjo palveluita, joista rahoitustoiminta on yksi. Haastateltava 6

Kun asiakkaat haluaa ostaa palveluna tän homman, niin tän oma rahoitusratkaisun tarjoaminen on entistä tärkeempi juttu tässä tilanteessa. Nyt oikeestaan tää rahoitus-toiminta vaan vahvistaa meidän omaa rahoitusyhtiötä, koska nyt kun meillä on paljon sopimuksia, jotka on tehty palvelun kautta, niin niissä on jatkuvuutta ja kassavirta on taattu pidemmälle ajalle, jolloin se vahvistaa meidän liiketoimintaa. Rahoitus-puoli ja palveluliiketoiminta ovat linkittyneet toisiinsa. Haastateltava 5

Haastateltavat rahoittivat asiakkaidensa rahoittamisen hyvinkin eri tavoin. Näitä tapoja kuvaa taulukko 2. Useimmat yritykset hoitivat toiminnan rahoittamisen itse, joko sisäisen rahoitusyhtiön avulla tai omasta taseestaan. Kaksi yrityksistä hoiti rahoittamisen kolmannen osapuolen kuten pankin tai jonkin muun rahoituslaitoksen avulla. Yksi haastatelluista ei tarjonnut asiakkailleen rahoitusapua.

Taulukko 2: Asiakkaiden rahoittamisen keinot

	OMASTA TASEESTA	OMALLA RAHOITUSYHTI- ÖLLÄ	KUMPPANEIDEN AVULLA
HAASTATELTAVA 1			X
HAASTATELTAVA 2			X
HAASTATELTAVA 3		X	
HAASTATELTAVA 4		X	
HAASTATELTAVA 5		X	
HAASTATELTAVA 6		X	
HAASTATELTAVA 7	X		
HAASTATELTAVA 8	X		
HAASTATELTAVA 9			

6.4.1 Asiakkaiden rahoittamisen hyödyt

Jokaisella asiakkaitaan rahoittavalla haastatellulla yrityksellä oli omat syynsä, miksi niin ylipäätään tehdään. Joissakin isoissa myytävissä hankinnoissa rahoituksen tarjoaminen oli jopa elinehto yhteistyön saavuttamiselle.

Ostaessa kuukausiveloitteisen palvelun kertainvestoinnin sijaan, asiakkaan pääomaa ei sitoudu omistamiseen (Baines 2015). Haastatellut pitivät tätä asiakkaan rahoittamisena, sillä myyntisaamiset viivästyvät ja omistus pysyy joko myyvän yrityksen omassa taseessa, tai ulkoisia rahoituskumppaneita hyödyntäessä siirtyy heidän taseeseensa. Monet haastateltavat pitivät asiakkaidensa käyttöpääoman vapauttamista sen ydintoimintaan tärkeänä osana palveluliiketoimintaa.

Kun asiakas ostaa tuotteen sijaan palvelun niin se voi sijoittaa sen rahan johonkin, joka tuottaa, mikä onkaan se asiakkaan ROI-tuottovaade sille sijoitetulle pääomalle. Se raha saadaan varmasti tuottamaan paljon enemmän, kuin ostamalla meiltä kullerä, jonka arvo jopa tippuu. Ei siinä talousmielessä ole mitää järkeä ostaa meidän tuotteita omiksi. Haastateltava 6

Lähes kaikki haastateltavat yritykset nostivat esiin asiakkaan ostopäätöksen ja palvelukokemuksen helpottamisen tärkeäksi syyksi tarjota rahoitusta. Asiakkaalle rahoitusvaihtoehdon tarjoaminen nähtiin helpottavan päätöstä lähteä asiakkaaksi ja näin helpottavan myyntiä. Esimerkiksi haastateltava 5 näki, että heidän tapauksessaan asiakkaan on huomattavasti helpompi päättää ostaa palvelu, joka maksaa 50 euroa kuukaudessa kuin tehdä tuhannen euron investointi. Suuria investointipäätöksiä on vaikea tehdä, mutta tuotteen tai palvelun kulutaso on aina vertailukelpoinen nykyiseen kulutukseen.

Jos me lähdetäis perinteisellä tuotemallilla myymään meidän ratkaisua, niin monesti nämä investointihankkeet käsiteltäisi johtoryhmissä ja muissa tahoissa ja silloin ruvettais miettimää sitä, että onko tämä oikea aika investoida etc. Silloin kun tehdää palveluliiketoimintaa niin meillä on olemassa oleva verrokkihintataso, jolla se asiakas sitä palvelua ostaa ja tuottaa tällä hetkellä. Se kulutaso, nykyisen palvelun ongelmat ja niiden ongelmien aiheuttamat kustannukset siellä asiakasorganisaatiossa on aika nopeasti ja pienellä kartoituksella saatavilla selville. Kun se kulutaso saadaan selville ja kun sä teet siihen vertailukohtana uuden palveluehdotuksen, jonka kustannustaso on edullisempi, niin asiakkaan on hyvin yksinkertaista päättää ostaa meiltä. Halutessaan voivat vaikka laskea ROI:n tai takaisinmaksuajan ja miettiä, että miksi me emme vaihtaisi nykyisiä kustannuksia alempiin kustannuksiin ja parempaan palvelutasoon? Haastateltava 3

Rahoittamalla asiakkaitaan yritys voi saavuttaa laajemman potentiaalisen asiakaskunnan, ja tarjoamalla joustavampia rahoitusvaihtoehtoja suuremmalle kohdeyleisölle yritys voi kasvattaa markkinaosuuttaan (Banner 1958). Kaikki haastatellut rahoitusta tarjoavat yritykset kokivat asiakkaillensa rahoitusratkaisun tarjoamisen laajentavan potentiaalisten asiakkaiden määrää. Rahoituksen tarjoaminen laskee kynnystä investoida,

ja siten avaa yrityksille uusia markkinoita. Lisäksi rahoituksen tarjoaminen kasvattaa potentiaalista markkinaa mahdollistamalla rahoituksen sellaisille asiakkaille ja tuotteille, joiden ostopäätös on rahoituksesta riippuvainen, eivätkä sitä muualta saa (Mian & Smith 1992). Haastateltavalla 4 esimerkiksi on palveluvalikoimassaan tuotteita, joita asiakkailla ei kerta kaikkiaan olisi varaa ostaa omaan taseeseensa. Joillakin haastateltavilla yrityksillä on tiettyjä asiakassegmenttejä, joille rahoituksen tarjoaminen on ehdoton edellytys yhteistyön aloittamiseksi.

Syy sille, että tarjoamme asiakkaan hankinnoille rahoitusta, on asiakkaan ongelmien ratkaisu. Me pyrimme helpottamaan asiakkaan investointia, ja luomme lisäkysyntää tuotteillemme ratkaisemalla asiakkaan rahoituksen ongelmia. Lisäksi rahoittaminen itsessään on tietysti meille kannattavaa liiketoimintaa. Luomme siis lisäkauppaa ja generoimme lisätuottoa. Haastateltava 4

Asiakkaiden rahoittamisella nähtiin olevan vaikutusta myös koko yrityksen taloudelliseen menestymiseen. Haastateltava 3 kertoi heidän yrityksensä liikevaihdon olleen stabiililla tasolla vuodesta 2006 vuoteen 2010, jolloin he alkoivat rahoittaa asiakkaitaan oman rahoitusyhtiön avulla. Seuraavan viiden vuoden aikana yrityksen liikevaihto nelinkertaistui, ja haastateltava koki asiakkaiden rahoittamisen mahdollistaneen heidän asiakkaidensa määrän lisääntymisen ja liiketoiminnan skaalautumisen paljon entistä korkeammalle tasolle.

Jokainen uusi asiakas tarkoittaa, että asiakassopimukseen pitää investoida, ja sitä kautta muodostu rahoitustarve. Jokainen myynti tarkoittaa uutta investointia. Jos sitä tarvetta et ratkaise, niin sillon et voi kasvaa palveluntarjoajana. Me huomattiin, että miten suuri merkitys sillä rahoitusratkaisun tarjoamisella on siihen yrityksen kasvuun. Haastateltava 3

Asiakkaiden rahoittamisen nähtiin olevan myös lukujen valossa perustelua. Haastateltavat yritykset kertoivat kaupan keskimääräisen koon kasvavan, kun se rahoitetaan. Lisäksi rahoittaminen vaikuttaa positiivisesti kaupasta saatavaan katteeseen ja lisää asiakaspysyvyyttä. Kuukausittainen kuluerä nousee vain vähän suurempi ostos tehdessä, eikä hinnannousulla ole yhtä merkittävää vaikutusta ostopäätökseen, kuin ilman rahoitusta olisi.

Me ollaan paljon tutkittu asiakkaiden rahoittamisen taloudellisia vaikutuksia. Mikäli kauppa on rahoitettu, niin siitä saadaan keskimäärin enemmän revenuea. Asiakas voi ostaa pikkusen enemmän, eikä tarvi mennä sen mukaan mitä sattuu just olemaan budjetissa tai taskussa rahaa. Sit kun me ollaan rahotettu se hankinta, niin meillä on

yks kontaktipinta siellä, joten customer retention ja asiakkaan lojaliteetti paranee. Joissain tapauksissa kaupan kate paranee, koska sitä purchase-hintaa ei ruuvata, koska kustannus tarjotaan jaksotettuna. Joissain tapauksissa kustannukset ovat pelkkää jaksotettua maksua, eikä se purchasehinta ole mikään tekijä. Haastateltava 4

Kaupan katteeseen rahoituksella on positiivinen vaikutus. Se on perinteisesti ollut rahoituksessa aina, että jos myydään lisää niin se kuukausihinta ei nouse paljoa, mutta saat silti myytyä sinne lisää ominaisuuksia tai laitteita tai mitä myytki sitte. Mitähän mä sanoisin.. Varmaan parikymmentä prosenttia meillä nousee kaupan koko, jos se on rahoitettu. Haastateltava 6

Kaiken kaikkiaan haastateltavat yritykset kokivat, että he pystyvät tuomaan asiakkaalle huomattavasti enemmän lisäarvoa ja laajentamaan kohdeyleisöään tarjoamalla tuotteisiinsa tai palveluihinsa rahoitusratkaisun. Tarjoamalla myös rahoituksen, koko palvelukokonaisuuden voi saada samasta paikasta. Rahoitusta ei tarvitse lähteä hakemaan erikseen muualta. Asiakkaalle tämä koettiin olevan tärkeä tekijä. Lisäksi asiakkaan ostopäätöksen koettiin olevan huomattavasti helpompi.

Haastateltavien yritysten asiakkaiden hankintoja rahoitetaan hyvin toisistaan poikkeavia määriä. Esimerkiksi haastateltavan 5 asiakkaiden hankinnoista rahoitettiin lähes 100%, joitakin hankintahinnaltaan pienimpiä tuotekategorioita lukuun ottamatta, kun taas haastateltavan 1 asiakkaiden hankinnoista rahoitetaan ”aika pieni osa”. Koska haastateltavat yritykset ovat toisistaan poikkeavilta toimialoilta, rahoitettujen prosenttien vertaileminen toisiinsa ei ole relevanttia. Haastateltavat yritykset olivat keskimäärin todella suuria ja niiden tuote- ja palveluvalikoimat moninaisia. Kaikkia tuotteita tai palveluita ei nähty niiden luonteen perusteella olevan järkevää rahoittaa, joten myöskään tästä johtuen yrityksen asiakkaidensa rahoitusintensiteetti ei ole irrallisena tarkasteltuna mittarina tarkoituksenmukainen. Olennaisempaa on tarkastella haastateltavien yritysten päämääriä asiakkaidensa rahoitusmäärien suhteen.

6.4.2 Erot itse ja yhteistyökumppanin avulla rahoittamisen välillä

Sisäisen rahoitusyhtiön avulla ja omasta taseestaan asiakkaidensa hankintoja rahoittavien yritysten strategia nojasi selkeästi vahvemmin asiakkaiden rahoittamiseen, kuin kumppaneiden avulla rahoittavien yritysten. Yksi syy tähän on se, että rahoittamalla asiakkaita suoraan sekä rahoitusriski että tuotto pysyvät palveluntarjoajalla itsellään. Rahoittaminen nähtiin tiiviimmin osana liiketoimintaa ja yrityksen ansaintalogiikkaa. Tästä syystä itse asiakkaitaan rahoittavat yritykset pyrkivät rahoittamaan asiakkaidensa hankintoja niin paljon, kuin mahdollista. Alkuperäisenä rahoittajana toimimisen nähtiin

myös vähentävän rahoituksen kustannuksia, sillä rahoituksessa ei ole muita tahoja, jotka tarvitsisivat siitä katetta.

Meidän linjaus on olla niin sanoitusti se alkuperäinen rahoittaja, että me emme mene esimerkiksi Nordeaan hakemaan asiakkaillemme rahoitusta. Meillä ei näin ole niitä kerrostumia rahoitusketjussa, koska jokainen toimittaja siinä ketjussa tarvitsee oman feensä, joka täytyy täyttää jollain lisäarvolla, jotta loppuasiakas on tyytyväinen. Olemalla alkuperäinen rahoittaja myös rahoitusriski on meidän kirjoissa. Se on meidän hyvin pitkän aikavälin bisneslinjaus. Haastateltava 4

Käytännössä meidän rahoitusyhtiö kilpailee asiakkaiden kassan kanssa. Me halutaan rahoittaa asiakkaitamme. Haastateltava 4

Kumppaneiden avulla rahoittamisen hoitavien yritysten kohdalla asiakkaiden rahoittaminen oli enemminkin tilannesidonnainen ja tukeva elementti, kuin vahva osa yrityksen toimintafilosofiaa. Kumppaneiden kautta asiakkaitaan rahoittavat näkivät rahoituksen haluavan asiakkaan keskimäärin luottoriskisempänä, ja itse hankintansa asiakkaita palkittiin joissain tapauksissa käteisalennuksilla.

Sehän on asiakkaalta järkevää ostokäyttäytymistä, että vähän niin kuin jos menee autokauppaan sillä tavalla, että ”mikä on käteishinta”, niin kyllähä silloin saa yleensä vähän halvemmalla. Haastateltava 2

Osuuden, jonka haastateltavien yritysten asiakkaat ylipäättään rahoittavat hankintojaan, vaihtelee paljon. Lisäksi osuudet, mistä asiakkaat rahoituksen hankkivat, vaihtelevat suuresti haastateltavien välillä. Esimerkiksi haastateltavalla 6 noin 50% hankintansa rahoittavista asiakkaista rahoittaa hankintansa heidän kauttaan. Haastateltava 4 taas nosti rahoitustarjoamansa kilpailijaksi lähinnä yritysten oman kassan. Muiden rahoitusyhtiön rahoitus heidän palvelutarjonnalleen on haastateltavan mukaan erittäin harvinaista.

Mian & Smithin (1992) mukaan asiakas ottaa rahoituksen usein valmistajalta, mikäli se on hinnoiteltu samalla tavalla, kuin kilpailevat rahoittajat. Haastattelussa hinta nähtiinkin ainoaksi syyksi ottaa rahoitus joltakin muulta rahoituksen tarjoajalta kuin palveluntarjoajalta tai palveluntarjoajan järjestämältä yhteistyökumppanilta. Useimmat haastateltavat kuitenkin kokivat, että eri rahoitusten hinnat eivät kovinkaan suuresti poikkea toisistaan. Joissakin tapauksissa itse asiakkaitaan rahoittavat haastateltavat totesivat heidän tarjoaman rahoituksen olevan hieman kalliimpi, mutta merkittäväksi eroja ei koettu. Hintairoja perusteltiin esimerkiksi asiakkaan kasvaneella palvelukokemuksella ja helpottuneella ostoprosessilla, kun sekä laite että rahoitus saadaan samasta yritykses-

tä. Lisäksi haastateltavat totesivat kantavansa kaksinkertaista riskiä tarjotessaan sekä laitetta että rahoitusta, ja joskus hinnoittelevansa sen asiakkaan rahoitukseen.

Haastateltavien mukaan rahoituksen hintakriittisyys oli sitä pienempää, mitä tiiviimpänä komponenttina palvelukokonaisuutta rahoitus nähtiin. Mikäli palvelukokonaisuudella ratkaistaan asiakkaan ongelmia ja se on kokonaisuutena asiakkaan silmissä kannattavaa, rahoituskomponenttia ei useinkaan eroteltu.

Jos me myydään asiakkaalle kokonaisratkaisu, niin harvemmin niissä keisseissä rahoitus menee kenellekään muun hoidettavaksi. Jos me myydään se ratkasu alun perin asiakkalle kokonaisuutena, niin silloin me ei enää puhuta siitä, mikä on se rahan hinta, silloin me puhutaan siitä, mikä on asiakkaan tarve ja miten se ratkaistaan. Jos meille päin taas tulee viestiä, että oltaisi kiinnostuneita ostamaan teiltä, tehkää tarjous rahoitukselle, niin sitten se on ihan puhtaasti vaan hintakeissi. Haastateltava 6

Asiakkaalle tuotettavan palvelukokemuksen ja palveluyrityksen ”tuplariskin” lisäksi muita asiakkaalle tarjottavan rahoituksen hintaa nostavia tekijöitä olivat asiakasyrityksen mahdollinen korkea riskiprofiili ja palvelusopimuksen päättämisen yhteydessä syntyvät kulut, kuten tuotteen hävittäminen sen elinkaaren jälkeen. Asiakkaalle tarjottavan rahoituksen hintaa laskevia tekijöitä puolestaan olivat alhainen korkotaso ja kaupan suuri koko.

Haastateltavat yritykset näkivät itse rahoittamisessa monia etuja. Kun rahoituspäätös on yrityksen omassa hallussa, voidaan rahoitus myöntää myös sellaisille hankinnoille, joille olisi mahdotonta saada perinteistä pankkirahoitusta. Tällä tavalla yrityksen potentiaalinen asiakaskunta kasvaa entisestään (Mian & Smith 1992). Haastateltavat kokivat, että rahoitusta voisi olla vaikea saada täysin vastaavanlaiselle palvelumallille tai tuoterepertuaarille, kuin haastateltavilla yrityksillä on tällä hetkellä käytössään. Tällaisia tekijöitä ovat esimerkiksi sopimusten monimutkaisuus ja standardoimattomuus. Kun jokainen palvelusopimus on hiukan erilainen esimerkiksi joustavuuksiltaan, nähtiin kolmannella osapuolella rahoittaminen olevan haastavaa jo ihan toisistaan poikkeavien sopimusehtojen ja riskien näkökulmasta. Esimerkiksi jotkut haastateltavien yritysten palveluina myytävät ohjelmistosopimukset taas olivat luonteeltaan sellaisia, että niille ei saa rahoitusta kolmannelta osapuolelta lainkaan.

Omasta taseestaan asiakkaitaan rahoittaneet yritykset eivät mieltäneet saavansa erikseen rahoitustuottoja, vaan he näkivät palveluliiketoiminnasta saatavan kassavirran kokonaisuutena. Kaikki sisäisellä rahoitusyhtiöllä asiakkaitaan rahoittavat taas kokivat rahoittamisen olevan erilläänkin kannattavaa liiketoimintaa, eikä ainoastaan tapa saada uusia asiakkaita. Tämä on linjassa Bodnaruk ym. (2016) kanssa, joiden mukaan sisäisten rahoitusyhtiöiden rahoitustuotot ovat merkittävä osa konsernin tulosta. Esimerkiksi haastateltava 5 näki sisäisen rahoitusyhtiön tehokkaana tapana hyödyntää laajoja resurs-

sejaan ja olemassa olevaa kassaansa ja saada sillä rahoitustuottoja. Heille oman rahoitusyhtiön perustamista puolsivat halu tehdä asiakkaan ostaminen helpoksi, ja pitää rahoitustuotto itsellä.

Halusimme perustaa oman rahoitusyhtiön siksi, että me halutaan tehdä tää asiakkaalle helpoks. Idea oli siinä, että jos kerran meillä on resursseja, niin minkä takia me antaisimme sen rahoitustuoton muualle, kun me voimme pitää sen itse. Idea tässä on, että tehdään liiketoimintaa monipuolisesti, sekä laitemyynnillä, palvelumyynnillä että rahoituksella. Kaikki on niinku samassa talossa. Kaikille firmoille oman rahoitusyhtiön perustaminen ei tietenkään ole resurssien niukuuden vuoksi mahdollista, mutta meille on. Haastateltava 5

Rahoituksen ottaminen samasta paikasta, kuin tuotteen tai palvelunkin tekee asiakkaan hankintaprosessista yksinkertaisemman (Giannetti ym. 2011). Palvelun rahoittaminen itse kolmannen osapuolen sijaan nähtiin asiakkaan palvelukokemusta kohentavana asiana. Tavoiteltavana haastateltavat näkivät, että asiakas saa palvelusta yhden laskun sen sijaan, että huolto, tuote ja rahoitus laskutettaisiin erikseen. Rahoitus haluttiin nähdä osana palvelukokonaisuutta, eikä ainoastaan erikseen ostettavana rahoituksena.

Rahoitus on yksi komponentti koko palveluliiketoiminnan osana. Se, että jos siinä käytetään ulkopuolista rahoitusyhtiötä niissä palvelusopimuksissa, niin silloin asiakas aina kokee ennemminkin ostavansa investointiin rahoituksen, eikä katso objektiivisesti sitä, että tässä meillä on tällainen palvelukokonaisuus. Se leasingyhtiön sopimus pomppaa niin sanotusti tutkalle. Me ratkaistiin tämä ongelma inhouse-rahoitusyhtiöllä. Sen avulla me voimme tarjota asiakkaalle aidon palvelukokemuksen, ei mitään leasingkokemusta. Rahoitus on omalla tavallaan erottamaton osa sitä palvelukokemusta, joka sille asiakkaalle pitää tuottaa. Haastateltava 3

Rahoitusprosessin itsellä pitämisessä nähtiin etuna myös se, että liiketoiminnan ei tarvitse mennä ulkopuolisen rahoitusyhtiön ehdoilla, vaan se voidaan hoitaa niin, kuin palveluyritykselle on kokonaisuutena kannattavinta. Rahoitustuoton optimoiminen ei tarvitse olla rahoitussopimuksen prioriteetti, vaan olennaista on rahoitussopimuksen vaikutus koko konsernin tulokseen (Mian & Smith 1992; Brennan ym. 1988). Tämän nähtiin tuovan liiketoimintaan huomattavasti joustavuutta ja kontrollia verrattuna siihen, että pankki rahoittaisi yrityksen asiakkaiden hankintoja. Esimerkiksi strategisesti tärkeille ja koko yrityksen tuloslaskelmaa tarkasteltaessa kannattaville asiakkaille pystytäisiin antamaan rahoitus, joka on rahoitusyhtiön kannalta tappiollinen, jos asiakkaan

saaminen tai pitäminen sitä edellyttää. Samanlaista joustavuutta ei olisi ulkopuolisen rahoituslaitoksen kanssa.

Jos meidän asiakkaita rahoittaisi kuka tahansa muu rahoituksen tarjoaja, niin niiden pitäisi tietty maksimoidaan se rahoitustuotto. Siis jos sä et rahoita asiakkaitas itse, niin sulla on paljon vähemmän kontrollia siihen mitä sä voit tehdä, millä tavalla sä voit rakentaa diilejä, millä tavalla sä voit rakentaa palveluita, millä tavalla sä voit hyödyttää sitä koko firman profit & loss accountia. Jos ajatellaan isoo diiliä, niin se profitti rakentuu eri elemeteistä. Siel on laite, tuote, palvelu, softat, rahotus mukana, niin jokasessa niissä on tietty margin olemassa, mutta voit siirtää sitä marginia sen mukaan, että mikä on kokonaisuuden kannalta järkevintä. Haastateltava 6

Itse rahoittamien etu on tuotteiden ja niiden markkinan tuntemisesta syntyvä riskin-sietokyky. Pankeilla ei ole kykyä arvioida liiketoiminnan todellisia riskejä, ja heidän rahoituksessaan on siitä syystä riskipreemio, jota itse asiakkaitaan rahoittavien ei tarvitse periä (Smith 1987). Tämän myös haastateltavat näkivät itse rahoittamisen hyötynä. Markkinatuntemuksen nähtiin alentavan asiakkaiden rahoittamisen riskiä.

Mitä paremmin me ymmärretään nää rahoitettavat assetit, nii sitä paremmin me voidaan arvioida riski ja sit ottaa suhteessa enemmän riskiä, mikä taas parantaa meidän asema kaupallisesti ja pystytään tarjoamaan alempia kustannuksia asiakkaille. Haastateltava 6

Markkinatuntemuksen lisäksi asiakkaiden rahoittamisen riskisyyttä vähentää palveluyritysten kyky myydä palveluna myymänsä tuotteet palvelukauden jälkeen jälkimarkkinalle (Habib & Johnsen 1999). Tämä nähtiin merkittävänä kilpailuetuna asiakkaiden itse rahoittamisessa verrattuna kolmannen osapuolen rahoittajiin. Korkeampi riskin-sietokyky nähtiin joissakin tapauksissa olevan mahdollistaja rahoituksen riskipreemion alentamiselle, ja siten yksi olennainen komponentti hinnaltaan kilpailukykyisen rahoitusratkaisun tarjoamisessa.

Yksi tekijä, joka vaikuttaa rahoituksen hintaan on kyky ottaa jäännösarvoriskiä. Kun meillä on olemassa se jälkimarkkinabisnes, niin totta kai me voidaan itsemme positioida eri lailla jos me verrataan vaikka Nordeaan, joka haluaa toimia funderina, he eivät halua niitä laitteita nähdäkään, meille se taas on bisnes, sanotaan että kolmen neljän vuoden päästä siitä laitteesta pääsee eroon, siitä saa mahdollisesti profittia vielä. Meidän jäännösarvopolitiikka on ollut hyvin pitkään hyvin strukturoitua. Haastateltava 4

Ulkopuolisella rahoitusyhtiöllä ei useinkaan ole kykyä saada tuottoa, myydä lainkaan tai edes päästä eroon rahoittamistaan tuotteista, jos heidän rahoittamansa toiminta ajautuu esimerkiksi konkurssiin ja rahoitetut hyödykkeet päätyvät omistajilleen (Habib & Johnsen 1999). Ulkopuolisten rahoittajien, kuten pankkien koettiin olevan haluttomia ottamaan jäännösarvoriskiä lainkaan, johtuen heidän kyvyttömyydestään myydä jäännösarvolla omaisuutta eteenpäin. Tästä syystä itse asiakkaitaan rahoittavat yritykset kokivat pankkien tarjoaman rahoituksen tarpeettoman kankeaksi, sillä pystyivät itse rahoittamalla tarjoamaan joustavampia rahoitusvaihtoehtoja asiakkailleen jälkimarkkinariskinsietokykynsä ansiosta. Esimerkiksi kesken sopimuskauden uudempaan tuotteeseen vaihtaminen on käytännöllisempää itse rahoitettuna, sillä vanhalle tuotteelle löytyy jakelukanava, eikä se jää ainoastaan painolastiksi rahoittajan taseeseen.

Nimenomaan se on etuna meidän omassa rahoitusyhtiössä, että me tiedetään mitä ne laitteet on. Me voidaan äkkiä löytää joku uus jakelukanava niille tarvittaessa. Se on aina riski sille kolmannelle osapuolelle, että mitä he tekevät, jos asiakas palauttaa vaikka kymmenen konetta per vuosi. Mitäs se rahoittaja tekee niillä kymmenellä heidän varastoonsa palaavalla koneella? Ottaako se rahoitusyhtiö sen riskin ottamalla takaisin ne kymmenen konetta? Mihin se hävittää ne? Se on usein yksi palvelutoiminnan haaste. Haastateltava 5

Osassa tutkituista yrityksistä valmistettavien tuotteiden tai tarjottavien palveluiden luonne taas oli sellainen, että niillä ei ole jälkimarkkinoita lainkaan. Tällöin yksi itse rahoittamisen eduista häviää, sillä rahoituksessa ei enää pystytä tarjoamaan vastaavanlaista joustavuutta, vaan rahoituksen kannattavuus perustuu enemmän perinteisille rahoitusriskin mittareille (Habib & Johnsen 1999). Pääasiassa jäännösarvottomia tuotteita valmistavat yritykset kokivatkin, ettei heidän asiakkaidensa hankintojen rahoittaminen omasta taseesta tai omalla rahoitusyhtiöllä ole perusteltua.

Osa meidän laitteista sopii hyvin jollakin tavalla rahoitettavaksi, kun niil on joku jälleenmyyntiarvo ja ne on liikuteltavia. Mut sit jos katotaan monia meidän tuotteita, nii nehän on semmosia kerrostalon korkusia laitteita, jotka on perustuksissaan kiinni siellä kaivoksessa tai tehtaalla tai jossain, niin tavallaan se on vähän vaikea leasattava tuote. Haastateltava 1

Syy, miksi meidän kilpailija rahoittaa asiakkaitaan on se, että heillä on monta muuta toimialaa, ja tietyillä toimialoilla siin on järkee. Rahotuslogiikka on siinä, että on pooli asetteja, joita lainaa tai myy palveluna ja jos on tilanne, että joutuu ottamaan assetin takasin nii jos olet alkuperäinen valmistaja nii sulla on todennäköisesti kaikista paras jakelukanava myydä se jonnekin muualle. Rahoittamisessa on niinku

logiikka. Se mitä me rakennetaan ei ole sen tyyppistä, että sitä ei voi vaan käydä nyppäsemässä pois, vaan rakentaminen on melko staattista, että rakennettu kohde toimii siinä kohdassa monta kymmentä vuotta. Haastateltava 2

Jäännösarvoedun puutteen lisäksi ulkopuolisten rahoitusyhtiöiden avulla rahoitusta tarjoavat haastatellut yritykset kokivat, että rahoituksen järjestäminen ei ole heidän ydinliiketoimintaansa, ja olivat linjanneet, että eivät käytä omaa tasettaan asiakkaidensa rahoittamiseen. Palveluntarjoajan taseesta saatavat pääoman nähtiin olevan heidän tapauksissaan kalliimpaa, kuin markkinoilta saatava rahoitus, ja siksi rahoitusliiketoimintaan lähtemistä ei olla pidetty kannattavana liiketoimintana tai palveluyhteistyön kustannuksia minimoivana.

Meidän linja on ollut aika selkeä, että emme rahoita asiakkaita itse. Se on ihan meidän strateginen linjaus. Se on minusta järkevää, koska meidän bisnes on erittäin pääomaintensiivistä ja sitä rahaa pitää hakea sieltä, missä se on halvinta ja missä maturiteetit ovat pisimpiä. Olen itse sitä mieltä, että toimittajat eivät ole sitä mistä raha on halvinta tai maturiteetit olisivat pisimpiä. Me pystymme olemaan silloin mielestämme kilpailukykyisenä, kun meidän ei tarvitse toimia rahoittajina, koska silloin me saadaan se capex-osa siitä kokonaiskustannuksesta mahdollisimman kilpailukykyiseksi. Haastateltava 2

Sen lisäksi, että pääoman nähtiin olevan halvempaa kolmannen osapuolen kautta, asiakkaiden rahoittamista pidettiin myös liian riskisenä. Laitteen tai palvelun sekä rahoituksen tarjoamisessa nähtiin olevan tuplariski. Monet haastateltavat kokivat, että tyypillisten rahoitusriskien, kuten valuuttakurssien vaihtelun ja korkotasojen huomioimisen lisäksi asiakkaiden toiminnan rahoittamiseksi heidän liiketoimintansa operatiivista riskisyyttä pitäisi osata arvioida tarkemmin, kuin haastatteluhetkellä osattiin. Haastateltavat näkivät, että asiakasta rahoittaessa otetaan kantaa asiakkaan liiketoiminnan kannattavuuteen, ja riippuen projektin ja tarvittavan rahoituksen koosta, asiakkaan toiminnan analysointiin pitää ottaa ilmeisimpiä tunnuslukuja syvemmin kantaa. Tätä taas ei nähty yrityksen ydinosaamiseksi.

Jos me lähettäis rahoittamaan asiakkaita, nii meidän olis oltava halukkaita otta merkittävästi lisää asiakasriskiä. Sen lisäksi, että otetaan asiakkaan luottoriski, että maksaaks se laskunsa ajallaan, niin otettais myös se asiakkaan operatiiviriski. Jos oltais tehty vaikka Talvivaaralle tällöinen projekti, niin ainoastaan se, että ollaanko me hoidettu perintä kunnolla ei riitä. Silloin me ollaan otettu kantaa ja riski myös siitä, että onko asiakkaan liiketoiminta, vaikkapa nikkeli-prosessin nii onks se kannattavaa. Äkkiä ruvettais käyttämään meidän tasetta aika laajoihin riskeihin. Mielummin ol-

laan lähdey siltä kannalta, että ei olla pankkiliiketoiminnassa mukana. Ne on sitte rahoituslaitokset, jotka arvioi että halutaanko lainottaa vaikka sitä Talvivaaraa. Haastateltava 1

Asiakkaiden rahoittaminen vaatii yrityksiltä paljon resursseja, ja pienillä yrityksillä ei välttämättä ole osaamista tehdä rahoituksen järjestämiseen ja esimerkiksi asiakkaiden rahoittamiseen liittyviä arviointeja itse. Isot yritykset saavat skaalaetuja luottoriskien arvioimisessa, koska heillä on varaa erikoistua syvemmin rahoituspäätöksien tekemiseen (Mian & Smith 1992). Haastateltavat olivat keskimäärin suuria yrityksiä, mutta kokivat asiakkaiden rahoittaminen itse joka tapauksessa suureksi energiakulueräksi. Rahoitusprosessin pitäminen itsellä vaatii yritykseltä usein oman ydinliiketoiminnan ulkopuolella olevaan rahoitustoimintaan. Suuri investointi rahoitusliiketoiminnan aloittamiselle nähtiin yhtenä suurena esteenä asiakkaiden itse rahoittamiselle. Lisäksi nähtiin, että yrityksen tasetta pitäisi optimoida eri rakenteiseksi, jos asiakkaita alettaisi rahoittaa itse. Esimerkiksi haastateltava 2 koki, että näistä syistä he rahoittavat asiakkaitaan mieluummin yhteistyökumppaneiden kautta.

Meitä on rahoituksessa täällä rahoituspuolelle minä ja yks toinen, nii jos me ruvettais ite rahoittamaan asiakkaitamme, niin ei ihan riitä globaalin rahoitusoperaation pyörittämiseen. Sitten pitäis ruveta palkkaamaan sitä porukkaa, että se on iso päätös tietysti lähteä rahottamaan. Kilpailijoilla, jotka rahoittaa asiakkaitaan voi olla 5–10 tuhatta henkilöä rahoitustoiminnassa. Lisäks pitäisi myös rakentaa erikoistunut yhtiö siihen rahoittamiseen, ja tänä päivänä meidän yhtiö ei ole sitä varten trimmattu, että meidän pääoman kustannus olisi jotenkin hirveelle volyymille lainaamista trimmattu. Haastateltava 2

Myös rahoitusyhtiön perustaneet yhtiöt näkivät itse rahoittamisen melko raskaana prosessina, joka vaatii paljon vaivaa ja rahoittamiseen sidottavaa pääomaa. Haastateltava 5 oli esimerkiksi it-kuplan ollut ahdingossa, eikä sillä ollut enää varaa sitoa varojaan rahoitustoimintaa, joten rahoitusyhtiö myytiin. Haastateltava 5 perusti rahoitusyhtiön uudelleen heidän taloudellisen tilanteensa kohennuttua. Rahoittamisen järjestämiseen koettiin menevän myös yllättävän paljon miestyötunteja. Esiin nostettiin myös, että asiakkaiden rahoittaminen itse on mahdollistunut liiketoiminnan suuren volyymin myötä, ja että pienillä palveluliiketoimintayhtiöillä ei välttämättä ole resursseja tehdä investointeja uusiin asiakkaisiin, joiden kassavirta kotiutuu viiveellä palvelumaksujen kautta.

Onhan se aika investointi aluksi rahottamaan itse asiakkaita, se sitoo omaa pääomaa kiinni siihen alkuvaiheen toimintaan. Kuitenkin kuluu X-kuukautta, ennen kuin se ite rahoittaminen on voitollista toimintaa. Ehkä sen takia moni meidän kilpailija ei ole

viime vuosina lähtenyt rahoittamaan itse, vaan päinvastoin nehän keventää taseita ja ulkoistaa rahoituksen johonkin pankkiomisteiselle rahoitusyhtiölle. Siinä mielessä me ollaan uitu vastavirtaan. Haastateltava 6

Tutkitut yritykset, jotka eivät itse rahoittaneet asiakkaitaan, olivat kuitenkin mukana asiakkaidensa rahoitusprosessissa, sillä ylipäättään asiakkaiden rahoittamisessa nähtiin olevan monia etuja, vaikka heitä ei haluttukaan rahoittaa itse. Haastateltavilla yrityksillä oli olemassa olevia yhteistyökumppaneita, joiden rahoituspalveluita he tarjosivat asiakkailleen. Haastateltavat kokivat, että asiakkaan rahoitusprosessissa mukana oleminen auttoi asiakaskohtaisten riskien hallinnassa. Joissakin isoimmissa hankinnoissa palveluntarjoajan edustaja oli apuna rahoitusneuvotteluissa.

6.4.3 Miten itse asiakkaitaan rahoittavat yritykset rahoittavat itseään?

Haastateltavien yritysten keinoissa rahoittaa sisäisen rahoitusyhtiön toiminta ja sitä kautta asiakkaan hankintoja oli selkeitä eroavaisuuksia. Kaikilla haastateltavilla oli sisäisessä rahoitusyhtiössä jonkin verran yrityksen omaa rahaa, mutta painotukset rahoitusmarkkinoilta haetun rahoituksen ja oman tulorahoituksen välillä olivat suuria. Haastateltavat 4 ja 6 rahoittivat rahoitusyhtiötään lähinnä lainaamalla rahaa rahoitusmarkkinoilta, kun taas haastateltava 5 rahoitti oman rahoitusyhtiönsä lähes kokoaan tulorahoituksella. Markkinoilta rahaa hakevat yritykset kokivat saavansa rahaa halvalla suuren volyymin ansiosta. Tulorahoituksella toimiva sisäinen rahoitusyhtiö nähtiin taas tehokkaana tapana käyttää yrityksen kassaa. Lähtökohdat tarjota asiakkailleen rahoitusta oman rahoitusyhtiön kautta olivat sikäli hyvin erilaiset.

Ulkopuolisen silmin meidän raha on kaikki omarahoitteista, mutta kyllä me siinä mielessä ollaan aika perinteinen pankki, että siellä on oma pääomavaade, ja loppu on eri instrumenteilla hankittua ulkoista pääomaa. Me fundataan globaalisti isoja määriä rahaa kerralla erilaisten instrumenttien kautta. Onhan se rahan hinta ihan toinen verrattuna siihen, että me mentäis asiakkaana kysymään joltain pankkiomisteiselta rahoitusyhtiöltä, että mihin hintaan te rahoittaisitte meidän asiakkaita? Haastateltava 6

Me lähdetään siitä, että me saadaan tulorahoituksella hoidettua nää meidän rahoitukset. Lisäksi totta kai meillä on myös jonkin verran ulkoista rahoitusta olemassa, mutta ei me rahoitusyhtiötä varten olla paljoa pääomaa haettu. Tässä tilanteessa missä me ollaan nyt, niin mehän generoidaan kassaa koko ajan hyvin paljon. Meillä

on paljon vakaata kassavirtaa, joka on suht koht hyväkätteistä. Sitä kautta saadaan kerättyä pääomaa ja rahoitettua rahoitusyhtiön toiminta. Sieltä me saadaan lisäksi korkotuottoa. Haastateltava 5

Ideologialtaan tämä tulorahoituksella pyöritettävä rahoitusyhtiö muistuttaa omasta taseesta tarjottavaa rahoitusta, jossa nähtiin tarpeettomana ottaa vierasta pääomaa ja maksaa siitä korkoa, jos kassassa on myös rahaa. Eroavaisuutena näiden kahden tavan välillä nähtiin se, että omalla rahoitusyhtiöllä asiakkaan hankinnan pystyy tulouttamaan liikevaihdoksi jo ostohetkellä, kun taas omasta taseesta palveluna myytäessä liikevaihto kumuloituu hitaammin ajan myötä. Asiakkaiden rahoittaminen omasta taseesta ei ole kuitenkaan pääoman kustannuksen kannalta optimaalista (Miller & Upton 1976). Tämän suhteen osa haastateltavista oli epärationaalisia. Esimerkiksi haastateltava 7 rahoittaa oman palveluliiketoimintansa täysin omasta taseesta. Heillä on pitkä historia ja vahvaksi kasvanut tase, joka mahdollistaa asiakkaiden rahoittamisen ilman ulkopuolista rahoituslaitosta. Rahoitustoimintaa he harjoittavat käytännössä maksamalla asiakkaan tilaamat tuotteet omasta taseestaan, ja laskuttamalla niitä palveluna, jolloin investointi maksaa itsensä takaisin ajan myötä. Hyvinä puolina tässä ratkaisussa nähtiin välttyminen koronmaksulta ja joustavampi toiminta, huonona puolena kalliimpi pääoman kustannus.

Me on nähty, että käytetään sitä kassaa niin kauan kun sitä riittää, eikä oteta lainaa pankista. Hyvinä puolena tässä ratkaisussa on se, että meidän ei tarvi neuvotella kenenkään kanssa, niin asiakkaisiin investoimisessa ja esimerkiksi yrityskaupoissakin me voidaan reagoida tosi nopeesti kun me voidaan operoida omasta taseesta. Totta kai voi ajatella, että jos otettaisi lainaa, niin sillä saataisi vipuvaikutusta johonkin meidän tunnuslukuihin, kuten ROE:hin. Tällä hetkellä me ei vaan olla nähty mitään tarvetta maksaa pankille korkoa, kun kassassa leppää rahaa. Haastateltava 7

Myös haastateltava 8 rahoittaa asiakkailleen tarjoamat palvelut omasta taseestaan. Heillä palveluliiketoimintamalli on kuitenkin vasta pilottivaiheessa, ja yrityksen suureen liikevaihtoon ja taseeseen suhteutettuna palveluna tarjottavien tuotteiden pitäminen omassa taseessa ei ole haastateltavan 8 mukaan kovinkaan suuri päätös merkitykseltään, sillä yrityksen talous kestää myyntisaamisten viivästymisen siirryttäessä palvelumalliin. Haastateltava 8 ei ole kuitenkaan vielä tiedä, millä tavalla rahoittavat palvelut silloin, jos niiden volyyymi kasvaa. Tähän päätökseen vaikuttaa tulevaisuudessa palveluliiketoiminnan koko, sen kasvuvauhti ja eri rahoitusvaihtojen hinnat. Myös omaa rahoitusyhtiötä pidettiin mahdollisena. Vaikka haastateltavalla 8 ei ole ollut vaikeuksia rahoittaa

omaa palveluistumistaan, kuitenkin pienempien yritysten palveluistumisessa nähdään selkeää rahoituksellisen haaste.

Sen sijaan, että saadaankin että päivänä yksi kaikki rahat suoraan, niin jos rahaa rupeekin tulee tonnin kuussa luokkaa, nii mites yrityksen talous siihen suhtautuu? Siihen pitää varautua. Tietysti ku me ollaan sen verran iso firma, niin meillä se ei näissä mittakaavoissa aiheuta valtavaa konsernitason tulosheilauhdusta. Mutta jos pienempi yritys on vaikka yhden tuotteen varassa, jota aikaisemmin olet myynyt, ja rupeetkin vuokraamaan, niin onko se yrityksen taloudellinen malli semmosessa kunnossa, että se mahdollisuu? Haastateltava 8

Samoilla linjoilla oli haastateltava 4, joka korosti, että oli palvelumalliin muuntautuva yritys minkä kokoinen tahansa, muuttuu yrityksen kassavirran luonne niin radikaalisti, että se on ratkaistava jotenkin.

Sillon, kun tehdään transactional-liiketoimintaa niin se myyntivolyymi ja siitä saata-va profitti kirjataan heti tulokseen. Sitä muutosta pitää hallita jotenkin, kun yhtäkkiä se mistä on saatu miljoona revenueta, niin ruvetaankin saamaan tonni tai pari kuussa. Sehän tarkoittaa, että liikevaihto tippuu ja koko niinku sisäinen balanssi menee uusiksi. Ne sun assetit ovat jossakin maailmalla, ja palveluntarjoaja joutuu sitomaan pääomiaan siihen verrattuna siihen, että myyt asiakkaalle tuotteen ja kirjaat siitä liikevaihdon heti. Haastateltava 4

7 YHTEENVETO

Tutkielmassa oli tarkoitus selvittää palveluliiketoiminnan sekä asiakashankintojen rahoittamisen hyötyjä ja riskejä. Lisäksi selvitettiin palveluliiketoiminnan kannattavuuden ajureita sekä asiakkaan itse rahoittamisen hyötyjä ja riskejä.

Tutkimuskysymys on:

- *Mitä hyötyjä ja riskejä palveluliiketoimintaan siirtymisessä ja asiakashankintojen rahoittamisessa on?*

Alakysymyksiä ovat:

- *Mitkä ajurit vaikuttavat palveluliiketoiminnan kannattavuuteen*
- *Mitä perusteita asiakashankintojen rahoittamisen järjestämisessä on itse ulkopuolisen rahoituslaitoksen sijaan?*

Tutkielmassa haastateltiin kahdeksaa suurta ja yhtä keskisuurta yritystä. Kaikki haastateltavat kokivat, että heidän asiakkailtaan on kasvava tarve ostaa entistä enemmän palveluita ja kokonaisratkaisuja yksittäisten tuotteiden sijaan. Palveluna ostamisen kysynnän kasvulle nähtiin useita syitä. Asiakkaat voivat keskittyä ydinosaamiseensa ja ostaa muut liiketoiminnan kannalta olennaiset asiat palveluna. Tämä on toimintatapana helppo varsinkin elinkaaripalveluita ostaessa, jolloin asiakkaan ei tarvitse huolehtia edes tuotteen hävittämisestä sen elinkaaren jälkeen. Lisäksi palveluita ostamalla koettiin asiakkaiden saavan aikaan kustannussäästöjä, ja helpottavan heidän budjetointiaan ennustettavien kulujen myötä.

Palveluiden kysyntä realisoitui tuotemyyntiin verrattuna korkeampana keskikauppana, parempana asiakasuskollisuutena ja vakaampana kassavirtana. Haastatellut kokivat, että palveluliiketoiminnassa on tuoteliiketoimintaa parempi kate, mutta lisäksi palveluliiketoiminnan nähtiin nostavan myös tuoteliiketoiminnan katteita. Palveluliiketoiminnan tuoman lisäarvon nähtiin olevan vaikeammin korvattavissa, kuin tuotteilla tuotava lisäarvo, ja tästä syystä palveluiden nähtiin suojaavan hintakilpailulta. Vertailtaessa tuotemyyntiä ja palvelumyyntiä haastateltavat näkivät palvelumyynnin olevan sitä kannattavampaa, mitä kilpaillumpi markkina on. Lisääntyneen palveluliiketoiminnan tuoman vakaan kassavirran nähtiin olevan positiivisesti yhteydessä yrityksen markkina-arvoon.

Riskitekijöinä palveluliiketoiminnassa nähtiin tuoteliiketoimintaan verrattuna myöhempi kassavirta, palveluliiketoiminnan kannattavuuden väärinarviointi, asiakkaan konkurssiriski ja muutoksessa tuote- ja palveluliiketoimintojen välille syntyvät ristiriidat. Itse muutoksessa tuotemyynnistä palvelumyyntiin olennaisina huomioitavina asioina nousi esiin henkilöstön mahdollinen vastarinta, kriittisen asiakasvolyymin saavuttaminen palveluverkoston kiinteiden kustannusten kattamiseksi sekä välittömän kassavirran vähentyminen.

Palveluiden veloituslogiikka riippui haastateltavien mukaan hyvin paljon asiakassuhteen syvyydestä. Mitä syvempi asiakassuhde oli, sitä useammin veloitustapana oli kiinteä hinta. Lähes kaikki palveluntarjoajat pyrkivät saamaan tarjoamistaan palveluista kiinteää maksua käyttöperusteisen maksun sijaan. Kun palvelusta maksetaan kiinteää hintaa palvelun käytön määrästä riippumatta, palvelun tuottaja kantaa riskin palvelun tehokkuudesta. Kiinteässä maksussa asiakkaan palvelutarpeesta tulee palveluntuottajalle kustannustekijä, eikä tulonlähde. Jos esimerkiksi koneen toiminnan valmistavasta huoltamisesta saadaan tuhat euroa kuussa, mitä enemmän sitä pitää huoltaa, sitä vähemmän kannattava sopimus on palveluntuottajalle. Lähes kaikki haastateltavat halusivat ottaa tämän riskin, sillä tasaista ja hyväkatteista kassavirtaa pidettiin tuota riskiä tärkeämpinä tekijöinä.

Kiinteästi hinnoiteltaessa väärin hinnoittelu on palveluntuottajan kannalta riskitekijä. Tehdyn palvelusopimuksen hintaa pystyttiin harvoin muuttamaan, joten kustannusten oikein arvioiminen nähtiin palveluyrityksen kannattavuuden kannalta tärkeänä ajurina. Useimmat haastateltavat määrittelivät hinnoittelunsa pitkälti asiakkaalle myydyin tuotekokonaisuuden kautta, sillä tuotekokonaisuuden aiheuttamat kustannukset koettiin olevan hyvin arvioitavissa. Virheitä hinnoittelussa nähtiin olevan mahdotonta välttää täysin, sillä palvelusopimukset ovat luonteensa mukaisesti asiakkaan tarpeen mukaan räätälöityjä ja siten usein uniikkeja. Palvelusopimusten räätälöinti, monimutkaisuus ja kova kilpailu nähtiin palvelun oikein hinnoittamisen riskiä nostaviksi tekijöiksi.

Haastateltavat näkivät pääsääntöisesti osittaisen palveluliiketoiminnan aloittamisen järkevänä vähentääkseen uuden aluevaltauksen riskejä. Tapoja vähentää aloittamisen riskejä oli esimerkiksi tarjoamalla palvelusopimusmallia vain tietyille tuotekategorialle tai lähtemällä tarjoamaan tuotteiden lisäksi palveluja vasta asiakaskannan jo muodostuttua. Kaikissa tapauksissa palveluliiketoimintaan ei kuitenkaan ollut mahdollista lähteä vain osittain, vaan palveluntuottajan piti ottaa riskejä rakentamalla valmiudet palvelun tarjoamiselle ennen mahdollisuutta kassavirtaan.

Palveluverkoston rakentaminen ja hyödyntäminen nostettiin usein esiin palveluliiketoiminnan kannattavuuden ajurina. Kattavalla palveluverkostolla asiakkaalle pystytään luomaan aitoa lisäarvoa, ja olemaan uskottava yhteistyökumppani. Toisaalta palveluverkosto on suuri investointi ja kiinteä kustannus. Palveluliiketoiminnasta saatava tasainen mutta tuoteliiketoimintaan verrattuna hitaasti kertyvä kassavirta tekee palveluverkoston perustamisesta riskistä ja pääomaa vaativaa. Palveluliiketoimintaan vaadittavien investointien ja kiinteiden kustannusten takia palveluliiketoiminnan kanssa on vaikeampi päästä kilpailemaan, kuin tuoteliiketoiminnan. Tuotemyyntiin verrattuna vähäisen kilpailun ja asiakkaille arvokkaan palveluverkoston ansiosta palveluliiketoiminnan nähtiin olevan hyväkatteista. Palveluverkoston rakentaminen ja sen kapasiteetin tehokas hyödyntäminen nähtiin olevan tärkeitä kannattava palveluliiketoiminnan ajureita.

Tuotemyynnin ja palvelumyynnin koettiin joissakin tapauksissa olevan ristiriidassa keskenään. Esimerkiksi huoltopalvelu kannibalisoi usein uusmyyntiä ja laadukkaat tuotteet vähentävät tarvetta huoltopalvelulle. Suhtautuminen palveluistumiseen oli joidenkin haastateltavien mukaan ristiriitaista. Pitkään pelkkiä tuotteita myyneissä yrityksissä siirtyminen palveluliiketoimintaan herätti vaihtelevan määrän vastarintaa. Vastarintaa ei nähty esteenä muutokselle, mutta asiana, joka on hyvä tiedostaa palveluliiketoimintaan lähtiessä. Suuria kertatransaktioita tekeviä myyjiä koettiin arvostettavan enemmän, kuin hyväkätteistä mutta välittömältä kassavirralltaan pieniä palvelusopimuksia tekeviä myyjiä. Joissakin tapauksissa asiakkaiden ostotottumukset olivat hidasteena palvelumyyjille, mutta useimmin asiakkaiden koettiin ostavan helpommin hankintahinnaltaan pieniä palveluita, kuin suuria kertainvestointeja. Asiakkaiden koettiin jopa olevan valmiimpia ostamaan palveluna, kuin mitä myyjät olisivat valmiita myymään.

Asiakkaan toiminnan rahoittamisessa ja palveluliiketoiminnassa nähtiin yhtäläisyyksiä. Sekä palveluverkoston rakentaminen, että asiakkaiden hankintojen rahoittaminen ovat palveluyritykselle investointeja. Jotta tuotteita pystytään tarjoamaan kuukausihintaisena palveluna, ne pitää rahoittaa joko itse, tai jonkin kolmannen osapuolen avulla.

Asiakkaan hankintojen rahoittamisella ja palveluliiketoimintamalliin siirtymisellä saavutetaan myös samankaltaisia hyötyjä. Palveluliiketoimintaan siirtyessä keskikauppa kasvaa, koska tuotteen lisäksi saadaan myytyä myös oheispalveluita, esimerkiksi koneeseen huoltoa. Asiakkaan hankintaa rahoitettaessa keskikauppa kasvaa, koska hankinta ei ole asiakkaalle suuri investointi ja paremman tuotteen ostaminen palveluna on helpompaa. Usein nämä kaksi elementtiä olivat yhdessä; laite ostettiin palveluineen, ja laite rahoitettiin. Haastateltavasta riippuen rahoitus voitiin nähdä erillisenä komponenttina palvelukokonaisuudessa, tai kiinteänä osana kokonaisuutta, ilman suurempaa erittelyä. Mitä kiinteämpänä osana kokonaisuutta se nähtiin, sitä vähemmän kriittisiä asiakkaat olivat rahoituksen hinnalle. Kuten palveluistuttaessakin, asiakkaita rahoittaessa saadaan haastateltavien mukaan myös usein parempi kate. Palveluistumisen paremman katteen nähtiin johtuvan esimerkiksi palveluverkostolla luotavasta lisäarvosta, rahoittaessa taas esimerkiksi siitä, että hankinnan kulun jaksottuessa hankintahinnassa ei usein tarvinnut altistua hintakilpailulle. Hankinnat rahoitettaessa asiakaspysyvyyden koettiin myös olevan parempi. Rahoitus, kuten huoltopalvelukin, sitoo asiakasta ja palveluntuottajaa toisiinsa. Myös ydintoimintoihin keskittyminen ja resurssien allokointi olivat merkittäviä tekijöitä sekä palveluistuessa että asiakkaan rahoittamisessa. Palveluistumisessa asiakkaat voivat luopua oman ydintoimintansa ulkopuolisesta henkilökunnasta ja keskittää osaamistaan, asiakkaan hankintoja rahoittaessa taas yrityksen käyttöpääomaa vapautuu turhasta omistamisesta kannattavampiin sijoitusmuotoihin.

Haastateltavista yrityksistä kuusi tarjosi asiakkailleen rahoitusta joko omasta taseestaan tai sisäisen rahoitusyhtiön avulla, kaksi ulkoisten kumppanien avulla ja yksi ei tarjonnut rahoitusapua. Asiakkaiden rahoittaminen oli omasta taseesta tai oman rahoitus-

yhtiön avulla rahoittaville olennaisempi osa liiketoimintaa ja strategiaa, kuin yrityksillä, jotka rahoittivat asiakkaitaan ulkoisen rahoituskumppanin avulla, koska itse rahoittavat yritykset pitävät sekä rahoitusriskin että tuoton itsellään. Kumppaneiden avulla asiakkaitaan rahoittavilla yrityksillä rahoittaminen oli ennemminkin tukitoiminto, kuin osa strategiaa.

Itse asiakkaitaan rahoittavien tavoissa rahoittaa asiakkaidensa rahoittaminen oli poikkeavuuksia. Osa haastatelluista rahoittivat sisäistä rahoitusyhtiötään rahoitusmarkkinoilta, ja jotkut näkivät asiakkaidensa rahoittamisen olemassa olevien resurssien tehokkaana käyttämisenä, vaikka oma pääoma nähtiinkin kalliina tapana rahoittaa asiakkaita.

Asiakkaan rahoittamisessa itse kolmannen osapuolen sijaan nähtiin olevan monia etuja. Myymiensä tuotteiden, sopimusten yksityiskohtien ja markkinan tuntemisen nähtiin olevan etu pankkirahoitukseen verrattuna. Liiketoiminnan riskit tunnetaan paremmin, ja sitä kautta rahoituksen hinnoittelu voi olla suhteutettu palvelusopimuksen todelliseen riskisyyteen. Pankit taas eivät pysty arvioimaan liiketoiminnan riskejä yhtä hyvin, ja joutuvat hinnoittelemaan rahoitukseensa riskipreemion asymmetrisen informaation takia. Tästä syystä itse rahoittamalla rahoitusta pystytään tarjoamaan laajemmalle kohdeyleisölle, mikä kasvattaa potentiaalista asiakaskantaa. Itse rahoittamisen nähtiin kasvattavan myös rahoittamisen joustavuutta, sillä rahoituksentarjoajasta ei olla riippuvaisia, ja esimerkiksi rahoitushinnoittelupäätöksissä pystytään ottamaan huomioon myös asiakkuuden strateginen merkitys, mitä pankki ei hinnoittelupäätöksessään huomioisi. Rahoituksen ja hankinnan tarjoamisen samasta paikasta koettiin myös olevan asiakkaan ostoprosessia helpottava tekijä.

Vastaavalla tavalla kuin oman markkinan tuntemisen, myös kyvyn myydä asiakkaan tuotteita edelleen palvelusopimuksen päätyttyä tai asiakkaan ajaututtua konkurssiin koettiin laskevan itse rahoittamisen riskisyyttä. Tuotteen myyjä usein pystyy myymään tuotteen eteenpäin, mutta pankki ei. Siksi itse rahoittaessa on etu, jos tuotteet ovat jälkimarkkinakelpoisia. Jokaisen haastatellun, joka tarjosi asiakkailleen rahoitusta ja kantoi rahoitusriskin itse, tuotekategoria oli jälkimarkkinakelpoista, eli he pystyivät myymään sitä edelleen, jos se palautui asiakkaalta takaisin esimerkiksi palvelusopimuksen päättymisen tai asiakkaan konkurssin takia. Vastaavasti minkään haastateltavan yrityksen, joka ei tarjonnut rahoitusta itse, tuotekategoria ei ollut jälkimarkkinakelpoista. Osin jälkimarkkinakelvottomuudesta johtuen ulkopuolisia rahoittajia hyödyntävät yritykset eivät nähneet itse rahoittamisessa tarpeeksi suuria etuja, vaan koettiin, että halvempaa pääomaa saa muualta, kuin palveluntuottajan kautta. Lisäksi itse rahoittamisessa nähtiin olevan korkoriskin lisäksi operatiivinen riski. Yritykset kokivat, että asiakkaitaan rahoittamalla heidän omaa tasettaan käytettäisiin liian laajoihin riskeihin. Haastateltavat kokivat myös asiakkaiden itse rahoittamisen olevan heidän ydinosaamisensa ulkopuolella ja

energiaa vaativa, raskas ja riskinen prosessi. Yritykset näkivät kuitenkin etuja rahoittaa asiakkaita ylipäättään, mutta nähtiin järkevänä käyttää apuna kolmansia osapuolia.

LÄHTEET

- Aas, Tor – Pedersen, Per (2011) The impact of service innovation on firm-level financial performance. *The Service Industries Journal*, Vol. 31 (13), 2071–2090.
- Anderson, Eugene W. – Fornell, Claes – Lehmann, Donald R. (1994) Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden. *Journal of Marketing*, Vol. 58, 53–66.
- Anderson, Eugene – Fornell, Claes – Rust, Roland T. (1997) Customer satisfaction, productivity, and profitability: differences between goods and services. *Marketing Science*, Vol. 16 (2), 129–45.
- Anderson, Eugene W. – Mittal, Vikas (2000) Strengthening the Satisfaction-Profit Chain. *Journal of Service Research*, Vol. 3 (2), 107–120.
- Anderson, Eugene W – Fornell, Claes – Mazvancheryl, Sanal K (2004) Customer Satisfaction and Shareholder Value. *Journal of Marketing*, Vol. 68 (10), 172–185.
- Avlonitis, George – Papastathopoulou, Paulina – Gounaris, Spiros (2001) An empirically-based typology of product innovativeness for new financial services: Success and failure scenarios. *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 18, 324–342.
- Baines, Tim – Lightfoot, Howard – Benedettini, Ornella – Kay, J.M. (2009) The servitization of manufacturing: A review of literature and reflection on future challenges. *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 20 (5), 547–567.
- Baines, Tim – Lightfoot, Howard (2014) Servitization of the manufacturing firm Exploring the operations practices and technologies that deliver advanced services. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 34 (1), 2–35.
- Baines, Tim (2015) Exploring Service Innovation and the Servitization of the Manufacturing Firm. *Research Technology Management*, Vol. 58 (5), 9–11.

- Banner, Paul (1958) Competition, Credit Policies, and the Captive Finance Company. *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 72 (2), 241–258.
- Berger, Paul – Bolton, Ruth – Bowman, Douglas – Briggs, Elten – Kumar, V. – Parasuraman, A. – Terry, Creed (2002) Marketing Actions and the Value of Customer Assets: A Framework for Customer Asset Management. *Journal of Service Research*, Vol. 5 (1), 39–54.
- Bodnaruk, Andriy – Brien, William O – Simonov, Andrei (2016) Captive finance and firm's competitiveness. *Journal of Corporate Finance*, Vol. 37, 210–228
- Bonacchi, Massimiliano – Perego, Paolo (2012) Measuring and Managing Customer Lifetime Value: A CLV Scorecard and Cohort Analysis in a Subscription-based Enterprise. *Management Accounting Quarterly*, Vol. 14 (1), 27–40.
- Bonacchi, Massimiliano – Kolev, Kalin – Lev, Baruch (2015) Customer Franchise – A Hidden, Yet Crucial, Asset. *Contemporary Accounting Research*, Vol.32 (3), 1024–1049.
- Brennan, Michael – Maksimovic, Vojislav – Zechner, Josef (1988) Vendor Financing. *Journal of Finance*, Vol. 43 (5), 1127–1141.
- Carey, Mark – Post, Mitch – Sharpe, Steven (1998) Does corporate lending by banks and finance companies differ? Evidence on specialization in private debt contracting. *Journal of Finance*, Vol. 53 (3), 845–878.
- Cusumano, Michael A. (2008) The changing software business: Moving from products to services. *IEEE Computer*, Vol. 41 (1), 20–27.
- De Jong, Jeroen – Vermeulen, Patrick (2003) Organizing successful new service development: a literature review. *Management Decision*, Vol. 41 (9), 844–858.
- Eggert, Andreas – Hogreve, Jens – Ulaga, Wolfgang – Muenkhoff, Eva (2014) Revenue and Profit Implications of Industrial Service Strategies. *Journal of Service Research*, Vol. 17 (1), 23–39.
- Fang, Eric – Palmatier, Robert W. – Steenkamp, Jan (2008) Effect of Service Transition Strategies on Firm Value. *Journal of Marketing*, Vol. 72 (9), 1–14.

- Gebauer, Heiko – Fleisch, Elgar – Friedli, Thomas (2005) Overcoming the service paradox in manufacturing companies. *European Management Journal*, Vol. 23 (1), 14–26.
- Gebauer, Heiko – Ren, Guang-Jie – Valtakoski, Aku – Reynoso, Javier (2012) Service-driven manufacturing Provision, evolution and financial impact of services in industrial firms. *Journal of Service Management*, Vol. 23 (1), 120–136.
- Giannetti, Mariassunta – Burkart, Mike – Ellingsen, Tore (2011) What you sell is what you lend? Explaining trade credit contracts. *Review of Financial Studies*, Vol. 24 (4), 1261–1298.
- Grönroos, Christian (1998) Marketing services: the case of a missing product. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 13 (4), 322–338.
- Gupta, Sunil – Lehmann, Donald R. – Stuart, Jennifer (2004) Valuing Customers. *Journal of Marketing Research*, Vol. 41 (1), 7–18.
- Gupta, Sunil – Zeithaml, Valarie (2006) Customer metric and their impact on financial performance. *Marketing Science*, Vol. 25 (6), 718–739.
- Habib, Michel – Johnsen, Bruce (1999) The financing and redeployment of specific assets. *Journal of Finance*, Vol. 54 (2), 693–720.
- Heim, Gregory – Ketzenberg, Michael (2011) Learning and relearning effects with innovative service designs: An empirical analysis of top golf courses. *Journal of Operations Management*, Vol. 29 (5), 449–461.
- Helo, Petri – Gunasekaran, Angappa – Rymaszewska, Anna (2017) *Designing and Managing Industrial Product-Service Systems*. Springer International Publishing, Sveitsi.
- Hipp, Christiane – Tether, Bruce S. – Miles, Ian (2000) The Incidence and Effects of Innovation in Services: Evidence from Germany. *International Journal of Innovation Management*, Vol. 4 (4), 417–453.
- Hirsjärvi, Sirkka – Remes, Pirkko – Sajavaara, Paula (2007) Tutki ja kirjoita. 13. uud p. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä

- Hong, Yong-Pyo – Kim, Youngjun – Cin, Beon Cheol (2015) Product-Service System and Firm Performance: The Mediating Role of Product and Process Technological Innovation. *Emerging Markets Finance & Trade*, Vol 51 (5), 975–984.
- Hornschild, Kim (2004) Product-related services: operator models in German mechanical engineering firms. *Economic Bulletin*, Vol. 41 (2) 65–68.
- Ittner, Christopher – Larcker, David (1998) Are Nonfinancial Measures Leading Indicators of Financial Performance? An Analysis of Customer Satisfaction satisfaction. *Journal of Accounting Research*, Vol. 36, 1–37.
- Kahneman, Daniel – Slovic, Paul – Tversky, Amos (1982) Judgement Under Uncertainty: Heuristics and Biases. *Cambridge University Press*, Yhdysvallat.
- Kahneman, Daniel – Lovallo, Dan (1993) Timid choices and bold forecasts: A cognitive perspective on risk taking. *Management Science*, Vol. 39 (1), 17–31.
- Kumar, V. – Beckmann, D – Bohling, T. – Venkatesan, R. (2008) Practice Prize Report-The Power of CLV: Managing Customer Lifetime Value at IBM. *Marketing Science*, Vol.27 (4), 585–599.
- Kumar V. – Rajan, Bharath (2009) Profitable Customer Management: Measuring and Maximizing Customer Lifetime Value. *Management Accounting Quarterly*, Vol. 10 (3), 1–19.
- Markeset, Tore – Kumar, Uday (2005) Product support strategy: conventional versus functional products. *Journal of Quality in Maintenance Engineering*, Vol. 11 (1), 53–67).
- Matear, Sheelagh – Gray, Brendan J. – Garrett, Tony (2004) Market orientation, brand investment, new service development, market position and performance for service organisations. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 15 (3), 284–301.
- Mian, Shehzad – Smith, Clifford (1992) Accounts Receivable Management Policy: Theory and Evidence. *Journal of Finance*, Vol. 47 (1), 169–200.
- Miller, Merton H. – Upton, Charles W. (1976) Leasing, Buying and the Cost of Capital Services. *Journal of Finance*, Vol. 31 (3), 761–786.

- Nayyar, Praveen (1995) Stock market reactions to customer service changes. *Strategic Management Journal*, Vol. 16 (1), 39–53.
- Neely, Andy (2008) Exploring the financial consequences of the servitization of manufacturing. *Operations Management Research*, Vol. 1 (2), 103–118.
- Neely, Andy – Benedettini – Ornella – Visnjic, Ivanka (2011) The Servitization of Manufacturing:
https://www.researchgate.net/publication/265006912_The_Servitization_of_Manufacturing_Further_Evidence, haettu 15.2.2017.
- Ng, Irene – Nudurupati, Sai S. (2010) Outcome-based service contracts in the defence industry – mitigating the challenges. *Journal of Service Management*, Vol. 21 (5), 656–674.
- Ng, Irene (2010) The future of pricing and revenue models. *Journal of Revenue and Pricing Management*, Vol. 9 (3), 276–281.
- Ng, Irene – Ding, David Xin – Yip, Nick (2013) Outcome-based contracts as new business model: The role of partnership and value-driven relational assets. *Industrial Marketing Management*, Vol. 42 (5), 730–743.
- Oliva, Rogelio – Kallenberg, Robert (2003) Managing the transition from products to services. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 14 (2), 160–172.
- Panesar, Sukhvir Singh – Markeset, Tore (2008) Development of a framework for industrial service innovation management and coordination. *Journal of Quality in Maintenance Engineering*, Vol. 14 (2), 177–192.
- Perks, Helen – Riihelä, Nina (2004) An exploration of inter-functional integration in the new service development process. *Service Industries Journal*, Vol. 24 (6), 37–63.
- Petersen, Mitchell – Rajan, Raghuram (1997) Trade Credit: Theories and Evidence. *The Review of Financial Studies*, Vol. 10 (3), 661–691.
- Reinartz, Werner – Thomas, Jacquelyn S. – Kumar, V. (2005) Balancing Acquisition

and Retention Resources to Maximize Customer Profitability. *Journal of Marketing*, Vol. 69 (1), 63–79.

Reichheld, Frederick – Sasser, W. Earl (1990) Zero defections: Quality comes to services. *Harvard Business Review*, September–October, 105–111.

Rothenberg, Sandra (2007) Sustainability Through Sustainability Through Servicizing. *MIT Sloan Management Review*, Vol. 48 (2), 83–89.

Royal Society (2009) Hidden wealth: the contribution of science to service sector innovation. <http://royalsociety.org/policy/publications/2009/hidden-wealth>, haettu 13.2.2017.

Rust, Roland – Lemon, Katherine – Zeithaml, Valarie (2004) Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus. *Journal of Marketing*, Vol. 68 (1), 109–127.

Schaffer, Robert – Thomson, Harvey (1992) Successful Change Programs Begin with Results. *Harvard Business Review*, January–February, 80–89.

Schmenner, Roger W (2009) Manufacturing, service, and their integration: some history and theory. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 29 (5), 431–443.

Smith, Janet Kiholm (1987) Trade credit and informational asymmetry. *The Journal of Finance*, Vol. 42 (4), 863–872

Sterman, John – Oliva, Rogelio (2001) Cutting corners and working overtime: quality erosion in the service industry. *Management Science*, Vol. 47 (7), 894–914.

Suarez, Fernando – Cusumano, Michael – Kahl, Steven (2013) Services and the business models of product firms: An empirical analysis of the software industry. *Management Science*, Vol. 59 (2), 420–435.

Vandermerwe, Sandra – Rada, Juan (1988) Servitization of business: Adding value by adding services. *European Management Journal*, Vol. 6 (4), 314–324.

Van Looy, Bart – Gemmel, Paul – Van Dierdonck, Roland (2003) Services Management: An Integrated Approach. *Financial Times/Prentice Hall*, 2. painos, Yhdysvallat.

Van Riel, Allard – Lemmink, Jos – Ouwersloot, Hans (2004) High-technology service innovation success: A decision-making perspective. *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 21 (5), 348–359.

Visnjic, Ivanka – Van Looy, Bart (2013) Servitization: Disentangling the impact of service business model innovation on manufacturing firm performance. *Journal of Operations Management*, Vol. 31 (4), 169–180.

LIITTEET

Liite 1: Haastattelurunko

Siirtyminen tuotemyynnistä palvelumyyntiin, syyt ja seuraukset

- Miksi olette lähteneet palveluliiketoimintaan?
- Mitä hyötyjä palveluliiketoiminnassa on tuotemyyntiin verrattuna sekä asiakkaan että teidän näkökulmasta?
- Mitä riskejä palveluliiketoiminnassa on tuotemyyntiin verrattuna?
- Mitkä tekijät ovat olennaisia onnistuneessa liiketoimintamallin muutoksessa tuoteliiketoiminnasta palveluliiketoimintaan?

Palvelumyynnin kannattavuuden mittaaminen

- Onko tuotemyynnin ja palvelumyynnin kannattavuuksissa eroja? Mistä nämä johtuvat?
- Mihin tekijöihin asiakkaan hinta perustuu?
- Mitkä tekijät vaikuttavat palveluliiketoiminnan kannattavuuteen?
- Millä tavalla palveluliiketoiminnan kannattavuutta mitataan?
- Miten asiakkuuksien kannattavuutta mitataan palveluliiketoiminnassa?

Asiakkaan rahoittamisen keinot ja hyödyt liiketoiminnalle

- Mitä hyötyä asiakkaiden rahoittamisesta on teille?
- Mitä hyötyä asiakkaiden rahoittamisesta on asiakkaalle?
- Miten rahoitatte itse tämän rahoitusratkaisun? Miksi tämä vaihtoehto?
- Kuinka suuri osa myynnistänne rahoitetaan?
- Ottaako asiakas aina teidän rahoituksen, vai onko esimerkiksi pankki jossain kohtaa heille parempi ratkaisu?