Opinnäytetyö AMK

Tuotantotalouden koulutusohjelma

2023

Aleksi Prättälä

Palveluliiketoiminnan kehitys kotimaisilla B2B-markkinoilla

TURKU AMK
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Opinnäytetyö AMK | Tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Tuotantotalouden koulutusohjelma

2023 | 29 sivua

Aleksi Prättälä

Palveluliiketoiminnan kehitys kotimaisilla B2B-markkinoilla

Tämä opinnäytetyö selvittää palveluliiketoiminnan kehittymistä kotimaisilla B2B-markkinoilla. Opinnäytetyö yhdistää raporteista, artikkeleista, ja uutisista kerättyä tietoa, selvitysosan, joka koostuu Web-kyselystä, sekä toimeksiantajan määrittelemästä joukosta yrityksiä, joiden kohdalla järjestetään kattavampi haastattelu.

Opinnäytetyö keskittyy selvittämään palveluistumisen tilaa myös teollisuudenalan yritysten avulla, verraten sitä globaaliin verrokkisegmenttiin. Työssä tarkastellaan palveluistumisen haasteita erityisesti toimeksiantajan näkökulmasta, esimerkiksi IT-järjestelmien kyvykkyyksien osalta.

Työn tarkoituksena on saada toimeksiantajalle tietoa kotimaan markkinoiden palveluliiketoiminnan tilasta ja tulevaisuudesta liiketoiminnan kehittämisen tueksi. Opinnäytetyö toimii samalla yleisenä selvityksenä heille, joita kiinnostaa kotimaisen palveluliiketoiminnan tila, sekä oppaana palveluistamiselle.

Asiasanat:

Palveluistuminen, B2B, Palveluliiketoiminta

Bachelor’s Thesis | Abstract

Turku University of Applied Sciences

Industrial Management & Engineering

2023 | 29

Aleksi Prättälä

Development of service business in domestic B2B markets

This thesis explores the development of service business in domestic B2B markets. It combines information gathered from reports, articles, and news, along with a research section consisting of a two-part survey: a web-based survey and a more comprehensive set of interviews conducted with a small group of companies defined by the commissioning party.

The thesis focuses on assessing the state of servitization within industrial companies, comparing it to a global benchmark segment. Additionally, it examines the challenges of servitization, particularly from the commissioning party's perspective, for example, in terms of the capabilities of IT systems.

The aim of this work is to provide the commissioning party with insights into the current status and future of service business in the domestic B2B market to support business development. Furthermore, the thesis serves as a general overview for those interested in the state of domestic B2B service business and as a guide to servitization.

Keywords:

Servitization, B2B, Service business

Sisältö

Käytetyt lyhenteet tai sanasto **6**

1 Johdanto **7**

2 Tuoteliiketoiminta ja palveluliiketoiminta **9**

2.1 Tuoteliiketoiminnan ja palveluliiketoiminnan eroavaisuudet 9

2.2 Tuoteliiketoiminnasta palveluliiketoimintaan 9

2.3 Muutoksia hinnoitteluun ja laskutukseen 11

2.4 Miksi palveluistutaan? 12

3 Kyselytutkimus **13**

3.1 Yleisesti vastaajien taustoista 13

3.2 Hinnoittelumallit ja palveluliiketoiminta 14

3.3 Yritysten järjestelmien kyvykkyydet palveluliiketoimintaan 16

3.4 Yhteenveto kyselytutkimuksesta 17

4 Haastattelut **18**

4.1 Haastattelu 1: LinePack Oy 18

4.2 Haastattelu 2: Retail Logistics Excellence - RELEX Oy 19

4.3 Haastattelu 3: Yritys X 20

4.4 Yhteenveto haastatteluista 21

5 Palveluliiketoiminnan vertailua kotimaisten ja ulkomaisten teollisuudenalan yritysten välillä **22**

5.1 Kone & Otis Elevator Company 22

5.2 Wärtsilä & General Electric (GE) 22

5.3 Metso Outotec & Epiroc 23

5.4 Yhteenveto kappaleesta 24

6 Yhteenveto **25**

Lähteet **26**

Liitteet

Liite 1: Kyselytutkimus

Kuvat

Kuva 1: Kyselytutkimusta, Yleistietoa yrityksestä ja vastaajasta 14
Kuva 2: Kyselytutkimusta, Hinnoittelusta 15
Kuva 3: Kyselytutkimusta, Palveluliiketoiminta ja sen kasvu 15
Kuva 4: Kyselytutkimusta, Palveluistumisen tuomat muutokset IT-järjestelmiin 16

Käytetyt lyhenteet tai sanasto

B2B	Business to Business, yritysten välistä liiketoimintaa.
CRM	Customer Relationship Management, asiakkuuksien hallinta. Yrityksillä usein käytössä CRM-järjestelmä, joka on tarkoitettu asiakashallintaan.
ERP	Enterprise Resource Planning, Toiminnanohjausjärjestelmä. Järjestelmä, jolla hallitaan yrityksen ydinliiketoimintaprosesseja, esimerkiksi toimitusketjuja ja tuotantoa.
O2C	Order-to-Cash, tilauksesta maksuun prosessi.
Palveluistuminen	Muutosprosessi, jossa yritys siirtyy tuotekeskeisen liiketoimintamallista palvelukeskeiseen liiketoimintamalliin ja logiikkaan.
XaaS	Anything as a Service, minkä vain tuotteen tarjoamista palveluna.

1 Johdanto

Digitalisaation myötä on syntynyt kasvava trendi palveluistumisesta, jossa yritykset siirtyvät tarjoamaan enenevässä määrin palveluita tuotteiden sijaan. Tämä muutos tarkoittaa perinteisemmän tuoteliiketoiminnan muuttumista palveluliiketoiminnaksi. Palveluistuminen voi tapahtua joko asteittain, jolloin palveluita integroidaan aluksi osaksi tuotevalikoimaa, tai radikaalisti, milloin koko yrityksen toimintamalli muutetaan palvelupohjaiseksi. (Martín-Peña, et al., 2020)

Palveluistumisen myötä yrityksille myös syntyy uusia haasteita. Esimerkiksi, toisin kuin tuoteliiketoiminnassa, palveluliiketoiminnassa hinnoittelumalli perustuu enemmän asiakkaalle tarjottavaan hyötyyn. Tämä edellyttää yritykseltä uudenlaista ajattelutapaa ja liiketoimintamallin sopeuttamista. (Korhonen, et al., 2011)

Palveluistuminen muuttaa myös asiakassuhteen luonnetta. Kun yritys tarjoaa palveluita, asiakkaan ja yrityksen välinen vuorovaikutus voi olla jatkuvampaa ja syvällisempää. Asiakkaat eivät enää välttämättä hanki pelkästään tuotetta, vaan he sitoutuvat pitkäaikaisempaan suhteeseen, missä tarjottavien palveluiden laatu ja jatkuva hyöty nousevat keskeiseen asemaan. (Korhonen, et al., 2011)

On tärkeää, että yritykset ymmärtävät sekä ennakoivat palveluistumisen tuomia muutoksia ja ovat valmiita sopeutumaan uuteen liiketoimintaympäristöön. Se edellyttää strategista suunnittelua, teknologian tehokasta hyödyntämistä ja henkilöstön osaamisen sekä ajattelumallin kehittämistä. Avoin ja rohkea lähestymistapa palveluistumiseen auttaa yrityksiä ottamaan täyden hyödyn digitalisaation tarjoamista mahdollisuuksista ja menestymään muuttuvassa liiketoimintamaailmassa.

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on selvittää palveluliiketoiminnan tilaa ja kehitystä kotimaisten B2B-yritysten keskuudessa. Markkinaselvitys kokoaa tietoa palvelutarjonnan kasvusta, haasteista, sekä näkyvistä trendeistä. Haasteiden ja trendien osalta työ keskittyy tarkastelemaan erityisesti muutoksia palveluiden hinnoittelussa ja kasvussa. Opinnäytetyö toimii tukena toimeksiantajan liiketoiminnan kehittämiselle, sekä palveluliiketoiminnan tilasta ja palveluistumisesta kiinnostuneille yrityksille tiedonlähteeksi.

Työn selvitysosuus suoritetaan web-kyselyllä, joka kohdennetaan B2B-yrityksille, sekä henkilöhaastatteluilla, jotka kohdistetaan toimeksiantajan valitsemiin B2B-yrityksiin. Web-kyselyllä pyritään saamaan enemmän vastauksia geneerisiin kysymyksiin liittyen

palveluliiketoiminnan tilaan kotimaassa. Saatua tilastoa voidaan hyödyntää yleiskuvan luontiin, mitä kotimaisen palveluliiketoiminnan parissa on tapahtunut ja mitä mahdollisesti tulee tapahtumaan tulevaisuudessa. Henkilöhaastatteluiden idea on päästä lähemmäs yritystä ja saada kattavampaa tietoa siitä, millä tasolla palveluistuminen on heidän yrityksessään ja mitä kehitettävää sen osalta on. Kyselyiden tueksi tuodaan havaintoja ajankohtaisista raporteista, artikkeleista, sekä uutisista, sekä vertaillaan kotimaisten teollisuudenalan yritysten palveluliiketoiminnan kehittymistä ulkomaisiin verrokkiyrityksiin.

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii suomalainen ohjelmistoyritys Good Sign Oy, joka on perustettu Helsingissä vuonna 2007. Yrityksen kehittämä ohjelmisto mahdollistaa monimutkaisen palveluliiketoiminnan Order-to-Cash (O2C) prosessin automatisoinnin palveluiden hinnoittelun, laskuaineiston muodostuksen, sopimusten hallinnan sekä kirjanpidon vientien osalta. Ohjelmisto ensisijaisesti täydentää yritysten ERP- ja CRM- järjestelmiä, tuomalla palveluliiketoiminnassa tarvittavat ominaisuudet niihin mukaan. Yrityksessä työskentelee vuoden 2023 alussa noin 50 henkilöä, ja sen liikevaihto on noin 4 miljoonaa euroa.

2 Tuoteliiketoiminta ja palveluliiketoiminta

Tässä luvussa tullaan käsittelemään tuoteliiketoiminnan ja palveluliiketoiminnan eroavaisuuksia, haasteita, sekä syitä palveluistumiselle.

2.1 Tuoteliiketoiminnan ja palveluliiketoiminnan eroavaisuudet

Palveluliiketoiminta tarkoittaa liiketoimintaa, jossa arvonluonnin perustan luo palvelu. Palvelun tarjoaminen muodostaa usein itsenäisen osan liiketoimintaa ja yritykset mittaavatkin monesti esimerkiksi tuoteliiketoiminnan ja palveluliiketoiminnan kannattavuutta erikseen. (Tekes, 2010). Asiakkaalle tämä tarkoittaa painopisteen siirtymistä omistajuudesta käyttäjyyteen.

Tuoteliiketoiminnan ja palveluliiketoiminnan ero näkyy siinä, miten asiakkaalle luodaan arvoa. Tuoteliiketoiminnassa keskitytään tuotteen ominaisuuksiin ja ollaan tuotelähtöisiä. Asiakassuhde päättyy usein siihen, kun asiakas on ostanut tuotteen. Toisin sanoen, yritys myy tuotteen, ja sen jälkeen asiakas ja yritys eivät välttämättä ole enää suoranaisessa vuorovaikutuksessa. Palveluliiketoiminnassa sen sijaan korostetaan asiakaslähtöisyyttä, ja keskitytään asiakkaan kohtaamaan ongelmaan, joka ratkaistaan tarjoamalla palvelu. Asiakas ei välttämättä tarvitse itse tuotetta, vaan hänelle tarjotaan ratkaisu ongelmaan. (Grönroos, et al., 2007)

Voidaan havainnollistaa tilannetta esimerkin avulla: Tuoteliiketoiminnassa Yritys X myisi tulostimen Yritykselle Y, ja kun kauppa on tehty, asiakassuhde päättyy. Palveluliiketoiminnassa sen sijaan Yritys X tarjoaisi Yritykselle Y mahdollisuuden tulostaa tarjoamalla käyttöön tulostuspalvelun. Tässä vaiheessa asiakassuhde alkaa ja jatkuu jokaisen tulostustarpeen kohdalla.

2.2 Tuoteliiketoiminnasta palveluliiketoimintaan

(Oliva, et al., 2003) ovat luoneet nelivaiheisen mallin, joka kuvaa siirtymää tuoteliiketoiminnasta palveluliiketoiminaan. Malli on kehitetty ensisijaisesti teollisten yritysten näkökulmasta. On myös huomionarvoista, että malli ei ole ainoa oikea, vaan yksi tunnettu esimerkki. Seuraavaksi käydään mallin vaiheet läpi:

1. Tuotteeseen liittyvien palveluiden keskittäminen

Valmistajat tarjoavat perinteisesti hajanaisia palveluja tuotteidensa tukemiseksi. Ensimmäinen askel palvelutarjonnan kehittämisessä on näiden palveluiden yhdistäminen yhden organisaatioyksikön alle. Usein tähän vaiheeseen johtaa halu myydä enemmän tuotteita, ja kehittää palveluita niiden ympärillä. Keskittämisen ajatus on palveluiden tehokkuuden, laadun ja toimitusajan parantaminen sekä uusien palveluiden luominen.

2. Siirtyminen palvelumarkkinoille

Tähän vaiheeseen ajaa usein edellisessä vaiheessa havaittu palveluiden ja palvelumallien hyöty ja potentiaali. Tässä vaiheessa vaaditaan jo erillisen palveluorganisaation perustamista, jonka suoriutumista mitataan erikseen tuoteorganisaatiosta, sekä uusien järjestelmien implementointia esimerkiksi palvelulaskutuksen tueksi. Palveluorganisaatiolla resursoidaan myös esimerkiksi erilliset myyjät. Tässä vaiheessa on tärkeää viedä yrityksen kulttuuria tuotekeskeisestä palvelukeskeiseksi.

3. Palveluliiketoiminnan laajentaminen

Palveluorganisaation ja palveluliiketoiminnan edellyttämien resurssien sekä järjestelmien pystyttämisen jälkeen, voidaan siirtyä palveluliiketoiminnan laajentamiseen. Tässä vaiheessa aletaan luoda syvempää palvelusuhdetta asiakkaaseen, ja palvelutarjontaan kehitetään paketoituja ratkaisuja, sekä jatkuvia palvelusopimuksia. Tästä hyvä esimerkki on esimerkiksi jatkuvat huoltosopimukset, jossa asiakas ei maksa jokaisesta huollosta erikseen, vaan sovittu laajuus huoltoja kuuluu kuukausi tai vuosihintaan. Tässä vaiheessa myös siirretään fokus tuotteen kyvyistä asiakkaan kokemaan arvoon.

4. Asiakkaan toimintojen kokonaisvaltainen hallinta

Neljännessä ja viimeisessä vaiheessa otetaan kokonaan vastuu asiakkaan toimintojen ylläpitämisestä. Tämä tarkoittaa esimerkiksi asiakkaan kunnossapidon kokonaisvaltaisesta huolehtimisesta, jolloin vastuu ja riski asiakkaan kunnossapidosta on palveluntarjoajan vastuulla.

2.3 Muutoksia hinnoitteluun ja laskutukseen

Palveluliiketoiminnassa käytetyt hinnoittelumallit eroavat usein perinteisemmän tuoteliiketoiminnan hinnoittelumalleista. Kun tuotteiden hintoja määritellään yleensä valmistuskustannusten, katteen ja kilpailevien tuotteiden perusteella, palveluliiketoiminnassa hinta perustuu enemmän asiakkaan kokemaan hyötyyn. Tämä näkyy esimerkiksi seuraavien hinnoittelumallien kautta:

Subscription- eli tilauspohjainen laskutus: Asiakkaat tilaavat palveluita kuukausi- tai vuositasolla, ja hinnoittelu perustuu tilausmaksuihin. Tällainen malli luo ennustettavuutta ja jatkuvaa tulovirtaa, mikä on erityisen tärkeää palveluliiketoiminnassa. Subscription malliin voi kuulua myös käyttöpohjainen ulottuvuus, jossa asiakasta veloitetaan käytön perusteella. Tähän vaaditaan tapa, jolla mitata käyttöä. Aluksi valitaan metriikka, määritellään sille hinta ja laskutetaan toteutuneen käytön mukaan. Tämä antaa asiakkaalle läpinäkyvyyttä ja mahdollistaa tarkan hinnoittelun palvelun käytön mukaan.

Hybridihinnoittelu: Hinnoittelu voi olla monimutkainen yhdistelmä eri tekijöitä, kuten kertamaksuja, sekä erilaisia käyttöpohjaisia elementtejä, perustuen esimerkiksi transaktioihin ja käytettyihin resursseihin. Tämä antaa joustavuutta hinnoittelulle ja mahdollistaa monipuolisten palvelupakettien tarjoamisen.

Palveluliiketoiminnassa korostuu jatkuvan asiakassuhteen merkitys, mikä heijastuu myös hinnoittelumalleihin. Jatkuvan palvelusopimuksen myötä asiakas ja yritys ylläpitävät vuorovaikutusta, ja hinnoittelu voi olla dynaamisempaa, sopeutuvaa ja kohdennettua asiakastarpeisiin. Tämä vuorovaikutteinen hinnoittelu vaatii kuitenkin myös lisää läpinäkyvyyttä ja avointa kommunikaatiota asiakkaiden kanssa. Toisaalta, tuoteliiketoiminnassa hinnoittelumallit ovat usein stabiilimpia ja voivat olla helpommin ennustettavissa, sillä tuotteiden hinnat voivat perustua vakiintuneisiin tuotantokustannuksiin ja markkinatrendeihin.

Tuoteliiketoiminnassa laskutus on suoraviivaista, ja asiakkaalta veloitetaan yleensä kertaluontoisesti. Tämä yksinkertaistaa laskutusprosessia. Toisin kuin tuoteliiketoiminnassa, palveluliiketoiminnassa hintatekijät ovat monimutkaisempia ja palvelut voivat olla jatkuvia, mikä tekee laskutuksesta vaativampaa. Tämä asettaa lisähaasteita laskutuksen resursoinnille ja edellyttää järjestelmiltä suurempaa joustavuutta, erityisesti ottaen huomioon, että monet järjestelmät on alun perin kehitetty tuoteliiketoimintaan.

2.4 Miksi palveluistutaan?

Tavallisimmat syyt palveluistumiselle on taloudelliset syyt, kilpailuedun lisääminen palveluilla, sekä asiakkaiden tarpeisiin vastaaminen. Tuotteet, joiden ympärille on kehitetty palveluita tuottavat huomattavaa kassavirtaa. Palveluilla on myös tyypillisesti korkeammat katteet kuin tuotteilla. Tämän lisäksi palveluiden avulla saadaan luotua pidempiä ja kestävämpiä asiakassuhteita, ja kuukausiveloitusten myötä saatava kassavirta on helpommin ennustettavissa, verrattuna yksittäisiin tuotemyynteihin. (Baines, et al., 2009)

Asiakkaiden kynnys hankintaan pienenee, kun suurten investointien sijaan siirrytään kuukausiveloituksiin. Yritykset voivat myös hyödyntää asiakkaiden palveluiden käytöstä syntynyttä dataa, ja tämän perusteella kehittää ja kohdentaa palveluitaan vastaamaan paremmin asiakkaiden tarpeisiin. (Dustin, 2022)

Jotta asiakkaat sitoutuvat ja yritys voi erottautua kilpailijoistaan, on tärkeää tarjota pelkän tuotteen sijaan myös palveluja. Asiakkaalle ei välttämättä ole merkitystä itse tuotteen omistamisella, vaan tärkeämpää on tuotteen ja palvelun yhteisvaikutuksesta syntyvä hyöty. (Markeset, et al., 2005)

3 Kyselytutkimus

Tässä kappaleessa käydään läpi kyselytutkimuksen tuloksia. Kyselytutkimus toteutettiin maalis-huhtikuussa 2022 Surveymonkey työkalulla. Tämän lisäksi suoritettiin toinen kysely lokakuussa 2023, joka jaettiin Teknologiateollisuuden jäsenyrityksille. Tähän kyselyyn ei kuitenkaan saatu yhtään vastausta, joten opinnäytetyössä käydään ainoastaan ensimmäisen kyselyn tuloksia läpi.

Kyselyä markkinoitiin LinkedIn palvelussa toimeksiantajan toimesta, ja siihen saatiin yhteensä 15 vastausta. Kyselytutkimus on tiivistetty taulukoksi, jolloin sen kokonaiskuva ja vastaajakohtainen kokonaisuus on havainnoitavissa helpommin. Kyselytutkimus voidaan luokitella suurimmaksi osaksi kvantitatiiviseksi, eli määrälliseksi tutkimukseksi. Se kuitenkin sisältää avoimien kysymysten vuoksi myös kvalitatiivisen ulottuvuuden.

Kyselyn tavoitteena oli saada selville, millaiset ovat palveluliiketoiminnan näkymät kotimaisilla B2B-markkinoilla. Kyselyssä otettiin käyttöön kaksi eri polkua: ensimmäinen suunnattiin niille yrityksille jotka jo tarjoavat palveluita, ja toinen niille yrityksille, joilla ei ole vielä palveluliiketoimintaa. Tällä tavoin pyrittiin mahdollistamaan palveluistumisen kehityksen seuranta yrityksissä sekä saamaan käsitys yritysten suhtautumisesta itse palveluistumiseen.

3.1 Yleisesti vastaajien taustoista

Yritysten toimialat vaihtelevat, mutta suurin osa vastaajista edustaa informaatio ja viestintä -toimialaa, mikä viittaa siihen, että kyselyn vastaajat ovat pääasiassa IT-alan yrityksistä. Roolit vaihtelevat asiantuntijatehtävistä johtotehtäviin, mikä antaa monipuolisen näkemyksen eri organisaatiotasoilta. Palveluiden luonne vaihtelee huomattavasti vastaajien keskuudessa, kattamalla fyysisistä tuotteista ohjelmistopalveluihin ja konsultointipalveluihin. Tämä monimuotoisuus osoittaa, että tutkimuksen kohteena olevat yritykset toimivat erilaisilla liiketoiminta-alueilla ja tarjoavat erilaisia palveluja.

	Mikä on yrityksenne toimiala?	Mikä on roolisi yrityksessä?	Mitä tarjoatte palveluna?
Vastaaja 1	Muu palvelutoiminta	Asiantuntijatehtävät	Muu palvelu
Vastaaja 2	Hallinto ja tukipalvelut	Asiantuntijatehtävät	Konsultointipalvelut
Vastaaja 3	Informaatio ja viestintä	Johtotehtävät	Konsultointipalvelut, ohjelmistopalvelut
Vastaaja 4	Kauppa	Asiantuntijatehtävät	Fyysinen tuote
Vastaaja 5	Kauppa	Asiantuntijatehtävät	Emme tarjoa palveluita
Vastaaja 6	Informaatio ja viestintä	Asiantuntijatehtävät	Ohjelmistopalvelut
Vastaaja 7	Koulutus	Asiantuntijatehtävät	Konsultointipalvelut
Vastaaja 8	Informaatio ja viestintä	Johtotehtävät	IT-Palvelut
Vastaaja 9	Informaatio ja viestintä	Asiantuntijatehtävät	Konsultointipalvelut
Vastaaja 10	Informaatio ja viestintä	Myynti-insinööri	Ohjelmistopalvelut, Konsultointipalvelut
Vastaaja 11	Mainonta ja markkinointi	Asiantuntijatehtävät	Markkinointipalvelut
Vastaaja 12	Kuljetus ja varastointi	Toimitusjohtaja	Muu palvelu
Vastaaja 13	Muu palvelutoiminta	Asiantuntijatehtävät	Muu palvelu
Vastaaja 14	Teollisuus	Johtotehtävät	Fyysinen tuote, Huoltopalvelut
Vastaaja 15	Informaatio ja viestintä	Account Manager	Ohjelmistopalvelut

Kuva 1: Kyselytutkimusta, Yleistietoa yrityksestä ja vastaajasta

3.2 Hinnoittelumallit ja palveluliiketoiminta

Suurin osa vastaajista kertoi hinnoittelumallikseen ”Jatkuvan perusmaksun”, sekä ”Aikaan perustuvan maksun”. Useat vastaajat eivät antaneet tietoa hinnoittelumallistaan, mikä voi viitata siihen, että hinnoittelumalli voi olla herkkä tieto, tai että yritykset eivät välttämättä ole yhtenäisiä hinnoittelukäytännöissään. Hinnoittelun muutoksissa nousi esille kasvava jatkuvien palveluiden määrä. Hintoja myös korotetaan, mikä voi olla seuraus esimerkiksi kasvavasta inflaatiosta.

Jatkuvien palveluiden osuus liikevaihdosta vaihtelee merkittävästi, mikä saattaa kuvastaa eri yritysten liiketoimintamallien monimuotoisuutta. Suurimmalla osalla vastaajista palveluiden osuus liikevaihdosta on kuitenkin yli 50%.

Suurin osa vastaajista ei antanut suoraa ennustetta palveluliikevaihdon kasvusta seuraavien 3 vuoden aikana, mikä voi viitata joko siihen, että tietoa yrityksen kasvusta ei ole, tai esimerkiksi epävakaasta markkinatilanteesta, jossa kasvun ennustaminen on haastavaa. Kysymykseen vastaajista kukaan ei kuitenkaan ilmoittanut palveluliikevaihdon pysyvän samana tai pienevän, vaan kaikki ennustivat kasvua.

	Millaista hinnoittelumallia käytätte tuotteillanne?	Onko palveluidenne hinnoittelussa tapahtunut muutoksia lähiaikoina, tai onko muutoksia tiedossa seuraavan 12kk aikana?
Vastaaja 1		
Vastaaja 2		
Vastaaja 3	Jatkuva perusmaksu, Käyttöön perustuva maksu, Aikaan perustuva maksu, Dataan perustuva maksu	Kyllä, millaisia?: Tuntihintaisia palveluita on edelleen paketoitu kuukausihintaisiksi
Vastaaja 4	Jatkuva perusmaksu	Kyllä, millaisia?: Hinnankorotukset
Vastaaja 5		
Vastaaja 6	Jatkuva perusmaksu	Kyllä, millaisia?: HIntoja nostetaan kokoajan
Vastaaja 7		
Vastaaja 8	Jatkuva perusmaksu, Aikaan perustuva maksu	Kyllä, millaisia?: Enemmän jatkuvaveloitteista palvelua
Vastaaja 9		
Vastaaja 10		
Vastaaja 11	Jatkuva perusmaksu, Aikaan perustuva maksu, Jokin muu hinnoittelumalli, mikä?: Joustava, asiakkuudesta riippuvainen hinnoittelumalli.	Kyllä, millaisia?: Palveluita on pyritty tuotteistamaan ja paketoimaan helposti myytävissä olevaan konseptiin.
Vastaaja 12	Kertamaksu, Aikaan perustuva maksu, Dataan perustuva maksu	Kyllä, millaisia?: Hinnoittelusta pyritään karsimaan "aika perusteisuus" sekä hinnoittelemaan kaikki työt kerätyn datan mukaan (kertamaksuna).
Vastaaja 13	Käyttöön perustuva maksu, Kertamaksu	En tiedä
Vastaaja 14	Kertamaksu, Aikaan perustuva maksu	En tiedä
Vastaaja 15		

Kuva 2: Kyselytutkimusta, Hinnoittelusta

	Mikä on jatkuvien palveluidenne %-osuus yrityksenne liikevaihdosta?	Millaiseksi arvioitte palveluliikevaihtonne kasvun seuraavan 3 vuoden aikana?
Vastaaja 1		
Vastaaja 2		
Vastaaja 3	51-75%	1-25%
Vastaaja 4	En osaa sanoa. Arviolta:: 90	1-25%
Vastaaja 5		
Vastaaja 6	76-100%	Yli 100%
Vastaaja 7		
Vastaaja 8	51-75%	En osaa sanoa. Arviolta:: Yli 50%
Vastaaja 9		
Vastaaja 10		
Vastaaja 11	En osaa sanoa. Arviolta:: Valitettavasti ei täyttä näkymää tähän. Varovainen arvio 60 % (tällä tarkoitetaan yli 3v pituisia ja ei julkisia asiakkuussuhteita)	En osaa sanoa. Arviolta:: Haastava kysymys, sillä myymme käytännössä vain palvelua. Tuotteistamisen ja palveluiden konseptoinnin osalta arvioin muutoksen olevan noin 30 %
Vastaaja 12	1-25%	Yli 100%
Vastaaja 13	26-50%	51-75%
Vastaaja 14	1-25%	1-25%
Vastaaja 15		

Kuva 3: Kyselytutkimusta, Palveluliiketoiminta ja sen kasvu

3.3 Yritysten järjestelmien kyvykkyydet palveluliiketoimintaan

Laskutusprosessin ja järjestelmien osalta monet vastaajat eivät antaneet tietoa nykyisistä haasteista, mutta joidenkin vastausten perusteella voimme päätellä, että automatisaatio ja standardisointi ovat alueita, joilla yritykset näkevät parannustarpeita. Vastausten perusteella datan hyödyntäminen on erityinen kipupiste laskutus-/hinnoitteluprosessissa. Palveluliiketoiminnassa datan keräämisellä voidaan mahdollistaa esimerkiksi käyttöpohjainen laskutus, sekä asiakkaiden palvelun käytön seuranta, jolloin voidaan vastata paremmin asiakkaan tarpeisiin.

Yritysten tietojärjestelmät näyttävät tukevan useita liiketoiminnan tarpeita. Kuitenkin lähes jokaisessa vastauksessa jätetään mainitsematta järjestelmien palveluliiketoiminnan tarpeiden tukeminen joltain osa-alueelta. Tämä voi heijastaa tuoteliiketoimintaan kehitettyjen järjestelmien kyvyttömyyttä tukea kokonaisvaltaisesti palveluliiketoiminnan tarpeita.

	Millaisia kipupisteitä nykyisessä laskutusprosessissa, tai hinnoittelua- ja laskutusta tukevissa järjestelmissänne näette?	Koetko, että nykyiset tietojärjestelmänne tukevat erilaisia palveluliiketoiminnan tarpeita: Palveluiden hinnoittelua, sopimushallintaa, raportointia ja laskutusta?
Vastaaja 1		
Vastaaja 2		
Vastaaja 3	Standardit ja automatisoidut datapohjaiset hinta-ajurit puuttuvat osin - datankeruuta tehdään käsityönä kuukausittain laskutuksen pohjaksi	Tukee: Hinnoittelua, Tukee: Sopimushallintaa, Tukee: Raportointia, Tukee: Laskutusta
Vastaaja 4		Tukee: Sopimushallintaa
Vastaaja 5		
Vastaaja 6	Laskutus väli vaihtelee asiakkaittain	Tukee: Hinnoittelua, Tukee: Raportointia
Vastaaja 7		
Vastaaja 8		Tukee: Hinnoittelua, Tukee: Sopimushallintaa, Tukee: Raportointia, Tukee: Laskutusta
Vastaaja 9		
Vastaaja 10		
Vastaaja 11	Joka suhteessa onnistuva laskutus sekä hinnoittelu vaatii kohtalaisen suurta osaamista ja tietoa juuri kyseisestä asiakkuudesta. Näille olisi hyvä olla olemassa perusmalli, jota muokkaamalla ne saadaan sopiviksi kullekkin asiakkuudelle. Tällä hetkellä tämä vaatii huomattavasti liikaa resursseja.	Tukee: Sopimushallintaa, Tukee: Raportointia, Tukee: Laskutusta, Lisättävää/Kommentoitavaa?: Laskutus riittävällä tasolla, hinnoittelu ei
Vastaaja 12	Nykyinen järjestelmämme ei taivu kaikkiin asiakkaiden (kuljetus)ongelmatilanteisiin niin, että hinta olisi paikkaansa pitävä tai asiakas ei ajautuisi tilamaan palvelua aikaperusteisena.	Tukee: Raportointia
Vastaaja 13		Ei tue mitään edellisistä
Vastaaja 14		Tukee: Sopimushallintaa, Tukee: Raportointia, Tukee: Laskutusta
Vastaaja 15		

Kuva 4: Kyselytutkimusta, Palveluistumisen tuomat muutokset IT-järjestelmiin

3.4 Yhteenveto kyselytutkimuksesta

Yhteenvetona voidaan todeta, että vastaajien joukossa on monimuotoisuutta eri toimialojen, roolien ja palveluiden suhteen, mutta suurin osa vastaajista edusti IT-alan yritystä. Yritykset ovat keskittyneet vahvasti palveluliiketoimintaan, ja siinä on nähtävissä kasvua tulevaisuudessa.

Hinnoittelun osalta hinnankorotukset sekä hinnoittelun yksinkertaistaminen paketoiduilla palveluilla nousi esille. Yleisin hinnoittelumalli on ”jatkuva perusmaksu”, ja se myös lisääntyy kyselyn mukaan yrityksissä.

IT-järjestelmien osalta yritysten järjestelmät tukevat palveluliiketoimintaa useilta osa-alueilta, mutta lähes jokaisen vastaajan mukaan järjestelmien osalta on kehittämisen varaa. Esille nousi järjestelmien kyvyttömyys hyödyntää dataa, mikä tärkeää erityisesti kun palveluita halutaan laskuttaa käyttöpohjaiseen dataan perustuen.

Kyselyn yksi tavoitteista oli kerätä tietoa, kuinka yritykset, jotka eivät tarjoa palveluita näkevät palveluiden tarjontaan siirtymisen. Vain yksi vastaajista ilmoitti, ettei heidän yrityksensä tarjoa palveluita, mutta ei vastannut tarkemmin kuinka näkee palveluistumisen. Tästä ei siis voida tehdä johtopäätöksiä.

4 Haastattelut

Tässä osiossa käsitellään opinnäytetyön tukena toteutettuja haastatteluja, jotka järjestettiin yhteistyössä kolmen eri yrityksen kanssa. Näistä kaksi edusti tietotekniikan alaa (IT-ala), kun taas kolmas oli toimialaltaan valmistava teollisuus. Haastattelut suoritettiin Teamsin välityksellä kesän 2022 aikana, ja niiden kerätyt havainnot kuvaavat tuota ajankohtaa. Tutkitut yritykset olivat Relex, LinePack ja Yritys X. On syytä mainita, että Yritys X on kotimainen IT-palveluntarjoaja, ja heidän vastauksiaan käsitellään anonyymisti heidän toiveidensa mukaisesti.

Alun perin tarkoituksena oli suorittaa haastatteluja useiden kotimaisten yritysten kanssa eri toimialoilta, mahdollistaen siten vertailun eri toimialojen välillä palveluliiketoiminnan kehittymisessä. Koronaviruspandemian jälkeen monet yritykset kokivat normaalia kiireisempää aikaa, mikä vaikutti osallistuneiden yritysten määrään, ja lopulta haastateltujen yritysten määrä jäi vähäiseksi. Tästä huolimatta haastattelut tarjosivat syvällistä tietoa ja antoivat mahdollisuuden parempaan käsitykseen yritysten palveluistumisesta sekä syyseuraussuhteista.

4.1 Haastattelu 1: LinePack Oy

Ensimmäisenä haastateltavana oli Henri Ihalainen, LinePack Oy:n yrittäjä ja perustaja, joka vastaa yrityksen teknisestä ja myynnillisestä puolesta. LinePack on noin 8 henkilön yritys Ylöjärveltä, ja se erikoistuu pakkaamisen kokonaisratkaisujen maahantuontiin ja toimittamiseen. Yritys tarjoaa osa- ja kokonaisratkaisuja pääasiassa elintarviketeollisuudelle.

LinePack ylläpitää tiivistä yhteistyötä kumppaneidensa kanssa huolehtiakseen koneiden ja järjestelmien integroinnista asiakkaiden järjestelmiin. Lisäksi he tarjoavat huolenpitoa ja palveluja asiakaskohtaisesti, kuten kuukausimaksullista jatkuvaa palvelua, vuosittaista tarkastusta tai yksittäisiä palveluita asiakkaan tarpeiden mukaisesti. Yritys tarjoaa myös koneita ja linjastoja leasing-mallilla, mutta usein asiakkaat haluavat ostaa ratkaisut omakseen. Henri mainitsee mahdolliseksi syyksi tämän olevan peräisin vanhoista toimintatavoista ja kalustopoistoista verotuksessa. Hän huomauttaa myös, että leasing-kulut voisi tosin vähentää myös verotuksessa.

LinePack korostaa vahvasti asiakaslähtöisyyttä tarjotessaan ratkaisujaan asiakastarpeiden mukaisesti. Yritykselle on tärkeää olla helposti asiakkaan tavoitettavissa. Palveluistuminen LinePackilla alkoi huoltopalveluista, joiden ympärille on kehitetty erilaisia palvelukokonaisuuksia asiakastarpeiden pohjalta. Yritys kehittää jatkuvasti uusia palveluita asiakasarvon kasvattamiseksi, ja esimerkiksi viimeisimpänä on otettu käyttöön palvelumalli, jossa asiakas maksaa huoltojen vasteajan mukaan.

Hinnoittelussa on tapahtunut muutoksia lähinnä raaka-ainemarkkinoiden kustannusten nousun seurauksena. Hintoja on jouduttu tarkastelemaan myös oman tuotevalikoiman ja palveluiden hinnankorotuksilla. Henri kuitenkin mainitsee, että omien hintojen korotusta on pystytty kompensoimaan omien toimintamallien suoraviivaistamisella.

Keskustelussa järjestelmien kyvykkyydestä palveluliiketoiminnan laskutuksessa ei noussut esiin erityisiä haasteita. Vaikka hinnoittelumallit ovat uusia, nykyiset järjestelmät mahdollistavat laskutuksen ongelmitta.

4.2 Haastattelu 2: Retail Logistics Excellence - RELEX Oy

Toisessa haastattelussa Jarno Alhonen, Relexin hinnoittelupäällikkö, valottaa yrityksen toimintaa. Relex tarjoaa kysynnän ennustamisen ja täydentämisen optimoinnin ohjelmistoa. Palvelut ovat laajentuneet myös liitännäisiin heidän ratkaisunsa ympärille. Tällainen liitännäinen esimerkiksi optimoi vaaditun työvoiman resurssoinnin, kaupan layoutin tai hinnoittelun/hinnoittelukampanjat. Ohjelmisto on käytössä erityisesti kaupan alalla.

Jarno vastaa pääasiassa ohjelmiston sisäisestä hinnoittelusta ja toimii Konsultatiivisessa roolissa ulkoisessa hinnoittelussa. Sisäinen hinnoittelu käsittää tuotteen listahinnaston, jonka perusteella myynti luo varsinaisen tarjouksen (ulkoinen hinnoittelu) asiakkaalle. Sisäiseen hinnoitteluun sisältyy eri moduulien, toiminnallisuuksien ja kokonaisuuksien hinnoittelulogiikan kehittäminen. Relexillä hinnoittelu ja sopimukset tehdään vuositasolla, esimerkiksi 1, 3 tai jopa 5 vuoden sopimuksilla, ja laskutus jaetaan kuukausi- tai kvartaalitasolle. Pidempien sopimusten etuina korostuvat erityisesti rahavirran parempi ennustettavuus.

Hinnoittelussa on tapahtunut muutoksia digitalisaation myötä. On-premise-ratkaisut ovat siirtyneet SaaS-malliin, kun ohjelmistoja voidaan hallinnoida pilven kautta ilman tarvetta asentaa niitä asiakkaan tiloihin. Samalla hinnoittelu on muuttunut CapEx (Capital expenditure) tyylisestä hinnoittelusta OpEx (Operating expense) tyyliseen SaaS-malliin.

CapEx-mallissa yritys ostaa tietojärjestelmän kerralla, alkuinvestoinnin ollessa korkea, ja kirjaa sen pääomamenoksi taseeseen. OpEx-mallissa yritys maksaa palvelusta kuukausittain ilman suuria alkuinvestointeja, kirjaten kulut suoraan tuloslaskelmaan. Jarno näkee SaaS-mallin asiakkaan kannalta joustavampana, ja asiakkaalla on mahdollisuus ostaa vain tarvitsemansa palvelut, helpottaen samalla irrottautumista kalliista on-premise-ratkaisuista. Pay-per-use-mallien osalta Jarno ei näe niiden yleistyvän laajassa mittakaavassa, vaan pikemminkin ne sopivat tietyille tuotteille ja tiettyjen toimialojen malliksi.

Relexin IT-järjestelmät sopeutuvat nykyisiin hinnoittelumalleihin hyvin. Ohjelmistoa käytetään hinnoittelun apuvälineenä, johon lisätään tuotteet, hintarakenteet ja hinnanmuodostukseen liittyvät tiedot. Tämän avulla työkalu laskee hinnan, ja samalla voidaan hallita esimerkiksi alennuksia. Palveluistumisen haasteena nousee palvelusopimusten sopimushallinta sekä sopimustietojen tehokas hyödyntäminen.

4.3 Haastattelu 3: Yritys X

Haastateltava edustaa suurta kotimaista ohjelmisto- ja palveluyritystä, jonka asiakaskunta ulottuu globaalille tasolle eri toimialoilla. Hän toimii yrityksessä myynnin tehtävissä. Yritys tarjoaa monipuolisia palveluita, kuten konsultointia & suunnittelua, digitaalisia palveluita, liiketoimintajärjestelmiä, kyberturvaa ja sovelluksia datan hyödyntämiseen.

Haastateltavan mukaan palveluiden kehitys on kulkenut seuraavanlaisesti: Aiemmin tarjottiin ratkaisuja on-premise-mallilla, eli asiakkaan omilla palvelimilla tai konesaleissa. Siitä on siirrytty palvelukeskuksiin, joissa tarjotaan kapasiteettia, ja nykyään kapasiteettia tai käyttöoikeuksia ostetaan tarpeen mukaan pilvestä. Pilvipalveluiden käyttö mahdollistaa myös datan tehokkaan hyödyntämisen, ja tähän liittyen on kehitetty erilaisia palveluita. Ennakointi ja varautuminen on kasvanut, ja nykyään tarjotaan palveluna aktiivista järjestelmien monitorointia, mikä mahdollistaa ongelmien ennaltaehkäisyn. Aikaisemmin ongelmat ratkaistiin reaktiivisesti, kun ongelmia esiintyi, mutta nykyään niitä proaktiivisesti ennakoidaan, jolloin järjestelmäkatkoksilta voidaan välttyä.

Aiemmin yritykset hankkivat lisenssejä yksittäisiltä toimittajilta, mutta nykyään suositaan kokonaisvaltaisempia toimittajia, jotka voivat hallinnoida ja tarjota laajempia palvelukokonaisuuksia. Lisäksi on siirrytty kertaostoksista on-demand-toimintaan, jossa palveluita

ostetaan tarpeen mukaan. Palvelut niputetaan yksittäisistä osista muodostuviksi kokonaisuuksiksi. Lisenssien ja omien IPRien myynti on siirtynyt palvelumalliin, jossa asiakas maksaa tarpeensa mukaan. Haastateltava uskoo, että perinteiset lisenssimallit muuttuvat as-a-Service-tyyppisiksi. Lisenssimallien haittapuolina nähdään kalliit investoinnit ja päivitysten hankaluus. SaaS-ratkaisuissa päivitykset sisältyvät palveluun, pitäen järjestelmät jatkuvasti ajan tasalla.

Hinnoittelujen osalta palvelutasosopimukset (SLA) ja palvelutasot ovat yleistyneet, jolloin palvelua voidaan skaalata ja hinnoitella asiakkaan tarpeiden mukaan. Käyttäjäkohtaiset ja käyttöoikeuksiin perustuvat maksut ovat yleistyneet. Yritykset pyrkivät erottautumaan kilpailijoistaan kehittämällä uusia palveluita, jotka tuovat asiakkaille lisäarvoa. Pelkän hintakilpailun haastateltava ei usko olevan kestävä strategia.

4.4 Yhteenveto haastatteluista

Haastatteluissa korostuu vahva asiakaslähtöisyys kun yritykset tarjoavat ratkaisuja asiakastarpeiden mukaisesti. Yritykset ovat laajentaneet palveluitaan vastatakseen markkinoiden muutoksiin, kehittämällä uusia palveluita ja palvelumalleja. Digitalisaatio on vaikuttanut keskeisesti liiketoimintaan, erityisesti siirtymällä on-premise-ratkaisuista pilvipalveluihin ja perinteisistä lisenssimyynnistä palvelumalleihin. Hinnoittelumallien joustavuus, erityisesti SaaS-mallin tarjoama asiakasystävällisyys, on keskeinen teema kaikissa haastatteluissa.

5 Palveluliiketoiminnan vertailua kotimaisten ja ulkomaisten teollisuudenalan yritysten välillä

Tässä kappaleessa vertaillaan palveluliiketoiminnan kehittymistä kotimaisten ja ulkomaisten teollisuudenalan yrityksen välillä. Tämän tarkoitus on verrata kolmen kotimaisen suuryrityksen, ja näiden ulkomaisen verrokin palveluliiketoiminnan kehittymistä viime vuosina. Näin saadaan luotua kuvaa siitä, kuinka hyvin kotimaiset yritykset ovat pysyneet palveluliiketoiminnan kehityksessä mukana. Vertailu perustuu julkisesti saatavilla olevaan materiaaliin, pääasiassa yritysten vuosiraportteihin.

5.1 Kone & Otis Elevator Company

Ensimmäiseksi vertailupariksi otetaan hissiyhtiöt Kone ja Yhdysvaltalainen Otis Elevator Company. Yleisesti ottaen Kone ja Otis ovat maailman kaksi suurinta hissi- ja liukuporrasyhtiötä, ja ne ovat kilpailleet keskenään voimakkaasti globaalilla tasolla. Molemmat yritykset ovat laajentaneet palveluliiketoimintaansa tarjoamalla esimerkiksi huolto- ja ylläpitopalveluita asiakkailleen.

Koneella palveluliiketoiminnan myynti kasvoi vuosien 2020 ja 2022 välillä 20%. Palveluiden osuus kokonaismyynnistä kasvoi samalla aikavälillä 46%:sta 50%:ttiin. (Kone, 2022)

Koneella palveluliiketoiminnan kasvua on kiihdyttänyt erityisesti huoltopalveluiden kasvu ja sekä lisäpalveluiden kehittäminen, sekä näiden hinnoittelun kehittäminen. (Kone, 2022; Kone, 2023)

Otisilla palveluliiketoiminnan myynti kasvoi vuosien 2020-2022 välillä 6% Palveluiden osuus kokonaismyynnistä laski samalla aikavälillä 58%:sta 57%:ttiin. (Otis, 2022)

Myös Otisilla palveluliiketoimintaa kiihdyttää erityisesti huoltopalveluiden kasvu. (Otis, 2022)

5.2 Wärtsilä & General Electric (GE)

Toiseksi vertailupariksi otetaan Wärtsilä, sekä Yhdysvaltalainen General Electric. Wärtsilällä ja General Electricillä (GE) on yhteistä niiden keskeinen rooli energiantuotannossa ja voimalaitosteknologiassa. Molemmat yritykset suunnittelevat ja valmistavat laitteita ja

ratkaisuja energiantuotantoon, kuten kaasuturbiineja ja dieselmoottoreita, ja ovat siten tärkeitä toimijoita sekä perinteisessä että uusiutuvassa energiasektorissa. Lisäksi molemmat yritykset tarjoavat laajoja huolto- ja kunnossapitopalveluita energiateollisuuden laitteille.

Wärtsilän palveluliiketoiminnan myynti kasvoi 2020-2022 29%. Samalla palveluiden osuus kokonaismyynnistä kasvoi 47%:sta 48%:ttiin. (Wärtsilä, 2020; Wärtsilä, 2021; Wärtsilä, 2022)

Wärtsilän palveluliiketoimintaa kiihdyttää erityisesti suorituskykyyn perustuvat palvelut. Näillä tarkoitetaan sopimuksia, jossa sitoudutaan suoriutumaan sovitulla tasolla, polttoainekulutuksen tai päästöjen osalta. (Wärtsilä, 2022)

GE:n palveluliiketoiminnan myynti kasvoi vuodesta 2020 vuoteen 2022 35%. Samalla palveluliiketoiminnan osuus kokonaismyynnistä kasvoi 61%:sta 70%:ttiin. (GE, 2022)

GE:n palveluliiketoiminnan kasvulle ei löytynyt mitään erityistä selittävää tekijää.

5.3 Metso Outotec & Epiroc

Kolmas vertailupari on Metso Outotec, sekä Ruotsalainen Epiroc. Metso-Outotec ja Epiroc keskittyvät kaivos-, metalli- ja mineraaliteollisuuteen. Molemmat yritykset ovat myös globaalisti toimivia ja tunnettuja innovaatioistaan sekä kestävän kehityksen ratkaisuistaan teollisuudessa.

Metso Outotecilla palveluliiketoiminnan myynti kasvoi vuodesta 2020 vuoteen 2022, 28%. Samalla aikavälillä palveluliiketoiminnan osuus kokonaismyynnistä kuitenkin putosi 52%:sta 49%:ttiin. Vuonna 2020 toteutui Outotecin ja Metson Minerals-liiketoiminnan yhdistyminen, joka on mahdollisesti vaikuttanut palveluliiketoiminnan osuuteen kokonaismyynnistä, mutta suoria johtopäätöksiä sen vaikutuksesta ei pystytty tekemään. (Metso Outotec, 2022; Metso Outotec, 2023)

Metso Outotecin palveluliiketoimintaa erityisesti kiihdytti vuonna 2020 elinkaaripalvelusopimukset. Elinkaarisopimukset ovat suorituskykypohjaisia, eli niiden tuotto perustuu asiakkaan saamaan hyötyyn. (Metso Outotec, 2022)

Epirocilla palveluliiketoiminnan myynti kasvoi vuodesta 2020 vuoteen 2022 45%. Samalla aikavälillä palveluiden osuus kokonaismyynnistä kasvoi 43%:sta 45%:ttiin. (Epiroc, 2022; Epiroc, 2023)

Epirocilla palveluliiketoimintaa kiihdytti erityisesti vuonna 2021 uudet palvelut, esimerkiksi akkujen tarjoaminen palveluna, laitteiden keski-iän palvelut, sekä jatkuvat palvelut. (Epiroc, 2022)

5.4 Yhteenveto kappaleesta

Kone on pärjännyt paremmin kuin Otis sekä myynnin kasvun että palveluliiketoiminnan osuuden kasvun suhteen, mutta Otis ylläpitää suurempaa palveluliiketoiminnan osuutta kokonaismyynnistään.

GE on edennyt paremmin kuin Wärtsilä sekä myynnin kasvun että palveluliiketoiminnan osuuden kasvun näkökulmasta, ja GE:n palveluliiketoiminnan osuus on merkittävästi suurempi kokonaismyynnistä, mikä osoittaa vahvempaa palveluistumista.

Epiroc on pärjännyt paremmin kuin Metso Outotec myynnin kasvun ja palveluliiketoiminnan osuuden kasvun suhteen. Metso Outotecilla on kuitenkin suurempi osuus palveluliiketoiminnan osuudesta kokonaismyynnissä.

Tämän pienen otannan perusteella ulkomaiset yritykset ovat yleisesti ottaen palveluistuneempia ja ovat kasvattaneet palveluliiketoimintaansa enemmän kuin kotimaiset yritykset. Kotimaiset yritykset ovat tästä huolimatta voimakkaasti palveluistumisen trendissä mukana.

Yritysten palveluliiketoiminnan katalyyteiksi nousi esille erityisesti huoltosopimukset, sekä suorituskykyyn perustuvat palvelut.

6 Yhteenveto

Tässä opinnäytetyössä selvitettiin palveluliiketoiminnan tilaa kotimaisilla B2B-markkinoilla. Tavoitteena oli luoda yleiskuva palveluistumisen tilasta, sekä havaita mahdollisia trendejä palveluliiketoiminnassa toimeksiantajan liiketoiminnan kehittämisen tueksi.

Työ toteutettiin kyselytutkimuksen, henkilöhaastatteluiden, sekä kotimaisten ja ulkomaisten yritysten vertailun avulla. Näissä keskityttiin erityisesti yritysten palveluliiketoiminnan osuuteen liikevaihdosta, hinnoittelun muutoksiin, sekä järjestelmien kyvykkyyksiin tukea liiketoimintaa.

Selvityksessä havaittiin, että kotimaiset yritykset ovat vahvasti palveluistumisen trendissä mukana. Palveluiden osuus liikevaihdosta oli kyselyssä vahvasti edustetuilla IT-alan yrityksillä suurimmaksi osaksi yli 50% liikevaihdosta, ja vertailussa tutkituilla teollisuudenalan yrityksillä lähes 50%. Trendi palveluliiketoiminnan kasvussa on molemmilla sektoreilla kasvava. Kotimaisten teollisuudenalan yritysten vertailusta ulkomaisiin verrokkeihin, voidaan todeta kotimaisten yritysten olevan lähestulkoon yhtä palveluistuneita.

Teollisuudenalojen yrityksillä nousi esiin erityisesti kasvava huoltopalveluiden, sekä suorituskykyperusteisten palveluiden myynti. IT-alan yrityksillä nousi esille ”as-a-Service” -malliin siirtyminen.

Hinnoittelun osalta yritykset suosivat jatkuvia perusmaksuja, ja hintojen korotukset ovat kyselyn mukaan tyypillisiä. Hinnoittelu on siirtynyt korkean kertainvestoinnin vaativista lisenssihinnoitteluista ”As-a-Service” -tyyppisiksi jatkuviksi palveluiksi, joissa palveluista maksetaan esimerkiksi kuukausimaksua.

Yritysten IT-järjestelmät suoriutuvat osin palveluliiketoiminnan laskutuksesta ja hinnoittelusta. Erityisesti esille nousi järjestelmien kyvyttömyys hyödyntää dataa, mikä on tärkeää erityisesti, kun palveluita halutaan laskuttaa käyttöpohjaiseen dataan perustuen.

Lähteet

Baines, T.S., Lightfoot, H.W., Benedettini, O. and Kay, J.M., 2009. The servitization of manufacturing; a review of literature and reflection on future challenges. Journal of Manufacturing Technology Management, 20(5), 1-11. Viitattu 21.11.2023. Aston University Research Archive https://publications.aston.ac.uk/id/eprint/20298/2/The_servitization_of_manufacturing.pdf

Dustin, 2022. Palveluistumisen monta etua. Viitattu 11.10.2023. https://www.dustin.fi/solutions/tietopankki/archive/palveluistumisen-monta-etua

Epiroc, 2022. Annual and Sustainability Report 2021, 54 & 59. Viitattu 21.11.2023. https://www.epirocgroup.com/content/dam/epiroc/corporate/documents/investors/annual-report/2022/Annual%20and%20Sustainability%20Report%202021.pdf

Epiroc, 2023. Annual and Sustainability Report 2022, 58 & 63. Viitattu 21.11.2023. https://www.epirocgroup.com/content/dam/epiroc/corporate/documents/investors/annual-report/annual-report-2023/Epiroc%20Annual%20and%20Sustainability%20Report%202022.pdf

Epiroc, 2022. Epiroc publishes Annual and Sustainability Report for 2021. Viitattu 21.11.2023. https://www.epirocgroup.com/en/media/corporate-press-releases/2022/20220303-epiroc-publishes-annual-and-sustainability-report-for-2021

GE, 2022. GE Annual Report 2022, 9. Viitattu 21.11.2023. https://www.ge.com/sites/default/files/ge_ar2022_annualreport.pdf

Grönroos, C., Hyötyläinen, R., Apilo, T., Korhonen, H., Malinen, P., Piispa, T., Ryynänen, T., Salkari, I., Tinnilä, M. ja Helle, P., 2007. Teollisuuden palveluksista palveluliiketoimintaan, 32-35. Viitattu 21.11.2023. https://teknologiainfo.net/sites/teknologiainfo.net/files/download/Teollisuuden_palveluksista_palveluliiketoimintaan_free_ebook.pdf

Kone, 2022. Kone Annual Review 2022, 8. Viitattu 20.11.2023. https://mb.cision.com/Main/18027/3703725/1806417.pdf

Kone, 2022. KONE Oyj:n tilinpäätöstiedote tammi–joulukuulta 2021. Viitattu 20.11.2023. https://www.kone.com/fi/uutiset-ja-taustat/tiedotteet/kone-oyj-n-tilinpaatostiedote-tammi-joulukuulta-2021-2022-02-02.aspx

Kone, 2023. KONE Oyj:n tilinpäätöstiedote tammi–joulukuulta 2022. Viitattu 20.11.2023. https://www.kone.com/fi/uutiset-ja-taustat/tiedotteet/kone-oyj-n-tilinpaatostiedote-tammi-joulukuulta-2022-2023-01-26.aspx

Korhonen, H., Valjakka, T. and Apilo, T., 2011. Asiakasymmärrys teollisuuden palveluliiketoiminnassa - Tavoitteena ostava asiakas. VTT. Viitattu 20.11.2023. https://www.vttresearch.com/sites/default/files/pdf/tiedotteet/2011/T2598.pdf

Markeset, T. and Kumar, U., 2005. Product support strategy: conventional versus functional products. Journal of Quality in Maintenance Engineering, 11(4), 53-64. Viitattu 11.11.2023. Academia.edu https://www.academia.edu/43517828/Product_support_strategy_Conventional_vs_Functional_products

Martín-Peña, M.-L., Sánchez-López, J.-M. and Díaz-Garrido, E., 2020. Servitization and digitalization in manufacturing: the influence on firm performance. Journal of Business & Industrial Marketing, 564-567. Viitattu 20.11.2023. https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JBIM-12-2018-0400/full/pdf

Metso Outotec, 2022. Financial review 2021, 3. Viitattu 21.11.2023. https://mb.cision.com/Public/19166/3524943/b2851a189e3fb75b.pdf

Metso Outotec, 2023. Financial review 2022, 5. Viitattu 21.11.2023 https://mb.cision.com/Main/19166/3737922/1931911.pdf

Metso Outotec, 2022. Metso Outotecille yli 130 uutta elinkaaripalvelusopimusta vuonna 2022. Viitattu 21.11.2023. https://www.metso.com/fi/yritys/media/uutiset/2022/12/metso-outotecille-yli-130-uutta-elinkaaripalvelusopimusta-vuonna-2022/

Otis, 2022. Otis Annual report 2022, 36. Viitattu 20.11.2023 https://www.otisinvestors.com/2022annualreport

Otis, 2022. Otis Reports Fourth Quarter and Full Year 2021 Results. Viitattu 20.11.2023 https://www.otisinvestors.com/news-releases/news-release-details/otis-reports-fourth-quarter-and-full-year-2021-results

Oliva, R. and Kallenberg, R., 2003. Managing the transition from products to services. International Journal of Service Industry Management, 14(2), 160-172. Viitattu 11.11.2023. ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/235271845_Managing_the_transition_from_products_to_services

Tekes, 2010. Palveluliiketoiminnan sanasto. Viitattu 12.10.2023. https://www.businessfinland.fi/globalassets/julkaisut/palveluliiketoiminnan_sanasto.pdf

Wärtsilä, 2020. Wärtsilä Annual Report 2020, 6. Viitattu 21.11.2023. https://www.wartsila.com/docs/default-source/investors/financial-materials/annual-reports/w%C3%A4rtsil%C3%A4-annual-report-2020-highres.pdf

Wärtsilä, 2021. Wärtsilä Annual Report 2021, 6. Viitattu 21.11.2023. https://www.wartsila.com/docs/default-source/investors/financial-materials/annual-reports/annual-report-2021.pdf

Wärtsilä, 2022. Wärtsilä's Year 2022. Viitattu 21.11.2023 https://www.wartsila.com/docs/default-source/investors/financial-materials/corporate-presentations/w%C3%A4rtsil%C3%A4-year-2022.pdf

Wärtsilä, 2022. Wärtsilä Annual Report 2022, 6 & 135. Viitattu 21.11.2023 https://www.wartsila.com/docs/default-source/investors/financial-materials/annual-reports/w%C3%A4rtsil%C3%A4-annual-report-2022.pdf

Liite 1: Kyselytutkimus

Palveluliiketoiminnan näkymät B2B yrityksissä

SIVUN OTSIKKO

* 1. Mikä on yrityksenne toimiala?

- Informaatio ja viestintä
- Rahoitus- ja vakuutus
- Tieteellinen ja tekninen toiminta
- Koulutus
- Teollisuus
- Julkinen hallinto
- Rakentaminen
- Kauppa
- Kuljetus ja varastointi
- Taiteet- viihde ja virkistys
- Terveys- ja sosiaalipalvelut
- Hallinto- ja tukipalvelut
- Majoitus- ja ravitsemistoiminta
- Muu palvelutoiminta
- Muu (täsmennä)

* 2. Mikä on roolisi yrityksessä?

- Toimitusjohtaja
- Johtotehtävät (Operatiivinen- , Talous- , Teknologia- , Markkinointijohtaja, tms. vastaavan tason rooli)
- Johtotehtävät (Markkinointi- , Myyntipäällikkö tms. vastaavan tason rooli)
- Asiantuntijatehtävät
- Jokin muu, mikä?

* 3. Mitä tarjoatte palveluna?

- Fyysinen tuote
- Ohjelmistopalvelut
- Konsultointipalvelut
- IoT-Datapalvelut
- Huoltopalvelut
- Markkinointipalvelut
- Joku muu, mikä?
- Lakipalvelut
- Terveyspalvelut
- Turvallisuuspalvelut
- Muu palvelu
- Emme tarjoa palveluita

* 4. Millaista hinnoittelumallia käytätte tuotteillanne?

- Jatkuva perusmaksu
- Käyttöön perustuva maksu
- Kertamaksu
- Aikaan perustuva maksu
- Dataan perustuva maksu
- Jokin muu hinnoittelumalli, mikä?

* 5. Onko palveluidenne hinnoittelussa tapahtunut muutoksia lähiaikoina, tai onko muutoksia tiedossa seuraavan 12kk aikana?

- Ei
- En tiedä
- Kyllä, millaisia?

* 6. Mikä on jatkuvien palveluidenne %-osuus yrityksenne liikevaihdosta?

- 1-25%
- 26-50%
- 51-75%
- 76-100%

* 7. Millaiseksi arvelette palveluliikevaihtonne kasvun seuraavan 3 vuoden aikana?

- Pysyy ennallaan tai vähenee
- 1-25%
- 26-50%
- 51-75%
- 75-100%
- Yli 100%

* 8. Koetko, että nykyiset tietojärjestelmät tukevat erilaisia palveluliiketoiminnan tarpeita: palveluiden hinnoittelua, sopimushallintaa, raportointia ja laskutusta?

- Tukee: Hinnoittelua
- Tukee: Sopimushallintaa
- Tukee: Raportointia
- Tukee: Laskutusta
- Lisättävää/Kommentoitavaa?

* 9. Millaisia kipupisteitä nykyisessä laskutusprosessissa, tai hinnoittelua- ja laskutusta tukevissa järjestelmissänne näette?

10. Yhteystiedot arvontaan osallistumista varten (Nimi, puhelinnumero, sähköposti)

- Haluan yhteenvedon kyselystä sen valmistuttua
- Haluan aihealueesta lisää tietoa vastaanottamalla Good Sign blogia
- Osallistun vain arvontaan
- Yhteystiedot

11. Koetko, että yrityksenne tietojärjestelmät tukevat nykyistä hinnoittelua, sopimushallintaa, raportointia ja laskutusta?

- Tukee
- Ei tue
- Ei tue yllämainituista seuraavia:

12. Oletteko suunnitelleet liiketoimintanne palveluistamista?

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa