

Teollisuuden palveluliiketoiminnan kehittäminen asiakasymmärryksen, arvon ja kannattavuuden perusteella

Teemu Laine, teemu.laine@tuni.fi

Cost Management Center, Tuotantotalous, TAU

Teollisuus X.0 - Teollisen palveluliiketoiminnan tulevaisuus Kuopiossa 15.11.2022

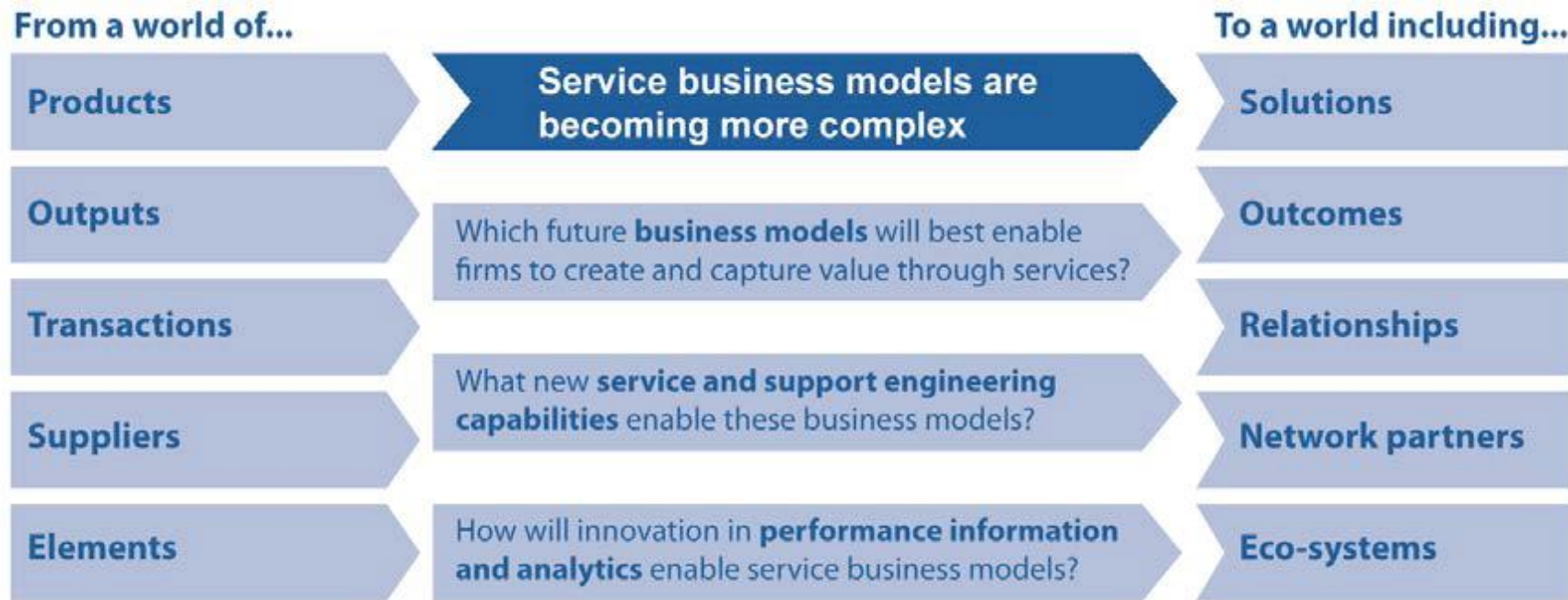
Tavoite ja sisältö

- Tämän esityksen tavoitteena on jakaa kokemuksia palveluliiketoiminnan kehittämisestä useissa yritysympäristöissä, vuosien 2003-2022 aikana
- Esityksessä keskitytään asiakasymmärrykseen, arvoon ja kannattavuuteen kehitystä tukevin ja ohjaavin tekijöinä
- Palvelullistuminen: Millainen toiminnan luonne ja työnjako on nyt ja miten se voi muuttua?
- Asiakasymmärrys: Millainen roolimme voisi olla asiakkaan toiminnassa?
- Arvo ja kannattavuus: Mitä ovat palveluiden kannattavuuden elementit ja miten näihin voi vaikuttaa?
- Johtopäätökset

Palvelullistuminen: yleiskuva



Palvelullistuminen: Organisaatioiden innovointia ja prosessien kehittämistä, joilla voidaan luoda arvoa toimittajan ja asiakkaan kesken, siirryttäessä tavaroiden myynnistä laajempien kokonaisuuksien tarjoamiseen (Baines *et al.*, 2009, p. 555)



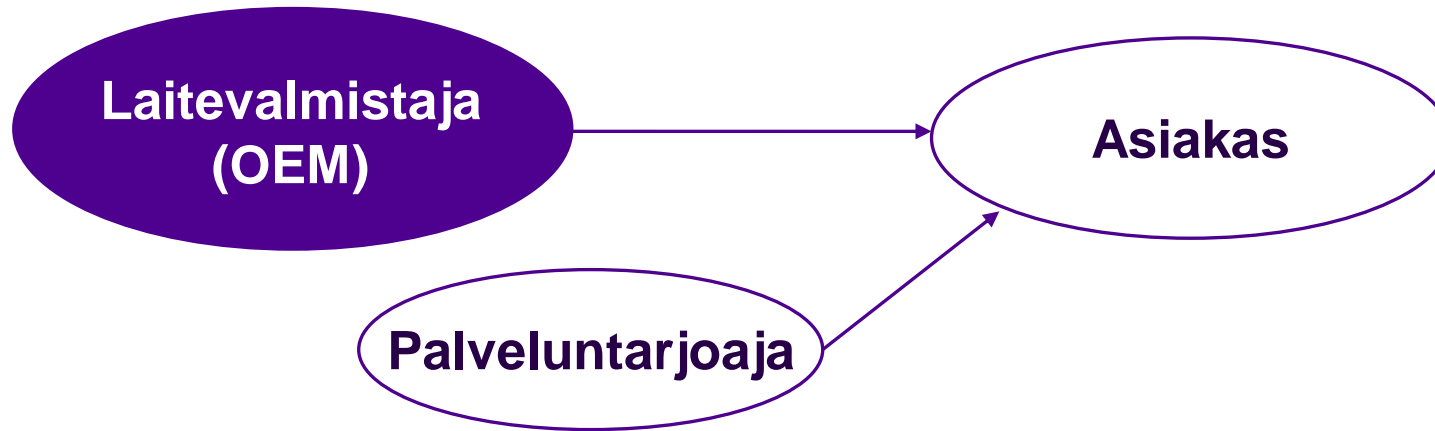
Tarvitaan siis:

- Liiketoiminnan uusia malleja
- Uudenlaisia kyvykkyyksiä
- Analytiikkaa ja muuta uutta tietoa

...

jotta haluttu ja tarkoituksenmukainen muutos onnistuu!

Palvelullistuminen: Millainen työnjako on nyt?



1. Asiakas tekee tiettyjä palvelutehtäviä itse
2. Laitevalmistajayritys tekee asiakkaalle tiettyjä palvelutehtäviä
3. Palveluntarjoajayritys tekee asiakkaalle tiettyjä palvelutehtäviä
4. On (olisi) rajaton määrä toimitusketjulle uusia palvelutehtäviä.

Varaosajakelu, määräaikaishuollot, huoltosopimukset, takuusopimukset, suoritustakuut, etävalvonnat, toiminnan kehittäminen, konsultointi... kaikkea ei kannata havitella itselleen!

Palvelullistuminen: ... Miten työnjako voi muuttua?

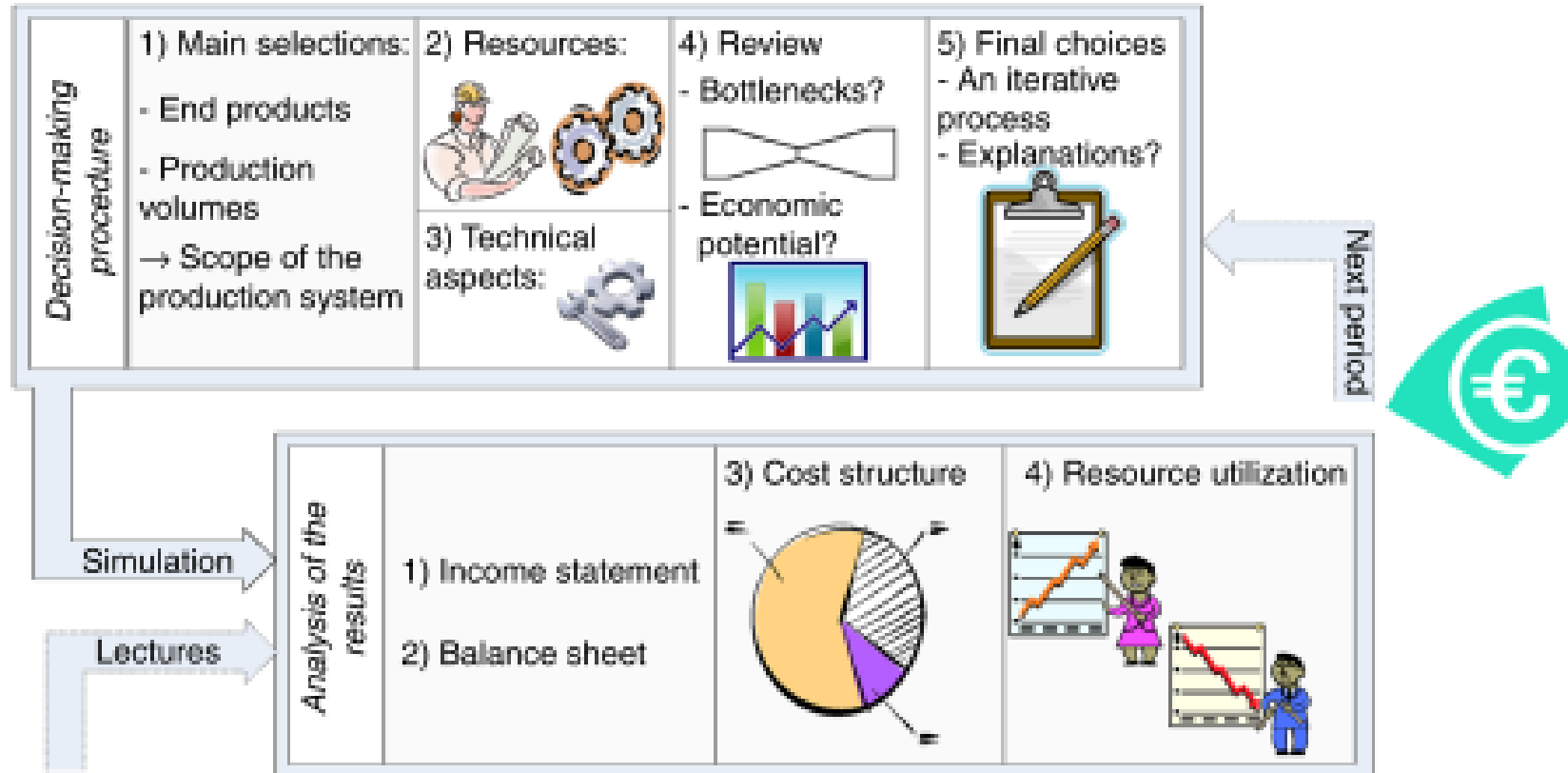
- Laitevalmistajien ajurit palvelullistumiseen
 - Kannattavuus, edelläkävijän/asiantuntijan imago, tutut kilpailustrategiat
- Osaaminen keskittyy, ICT mahdollistaa
 - Mihin OEM:llä on näkyvyys (tekniset tiedot, erilaiset taloustiedot), minkä roolin asiakas antaa?
 - Asiakkaan laitekannasta ja käyttäytymisestä pystyy ennustamaan hyvinkin tarkasti asiakkaan aktiivisuuden ja palveluostot (Stormi et al., 2017)
 - Yhdessä kehittäminen parantaa osumatarkkuutta ja tehokkuutta entisestään
- **Mitä valintoja kannattaa tehdä kannattavuuden ja tuottavuuden osalta?**
 - Mikä osuus asiakkaista on palveluiden piirissä?
 - Mikä osuus asiakkaista on tietyn palvelun piirissä?
 - Mikä osuus tietyn asiakkaan palveluliiketoiminnasta on OEM:llä?

Stormi, K., Laine, T., Suomala, P., & Elomaa, T. (2017). *Forecasting sales in industrial services: Modeling business potential with installed base information*. *Journal of Service Management*.

Asiakasymmärrys: Mikä roolimme voisi olla asiakkaan toiminnassa?

- Koneenrakennusyrityksen uusi palveluliiketoiminta **edellyttää asiakasymmärrystä**:
 - Mikä on nykyinen roolimme asiakkaan liiketoiminnassa?
 - Mikä olisi toivottu rooli asiakkaan kannalta ja meidän kannaltamme?
 - Mikä on tuotteen/palvelun asiakasarvo?
- Liiketoimintapeli oppimisen alustana:
 - Mitä valintoja asiakas tekee (tässä erityisesti tuotantonsa suhteen)?
 - Mitkä ovat näiden valintojen vaikutukset kannattavuuteen laajasti ajateltuna?
 - Pelin kehitys & käyttö vuosina 2005-2008, yli 150 henkilöä eri organisaatioista
- Yhdistelmä yrityksen ja asiakkaiden fragmentoituneesta osaamisesta:
 - Simulaatiot asiakkaan tuotantoprosessin eri vaiheista
 - Analyysit esimerkkiasiakkaiden kustannusrakenteista
 - Asiakkaiden osallistuminen prosessin eri vaiheissa
 - Tutkijoiden osaaminen: Miten tieto jalostuu tiedoksi kannattavuuden elementeistä?

Asiakasymmärrys: Mikä roolimme voisi olla asiakkaan toiminnassa?



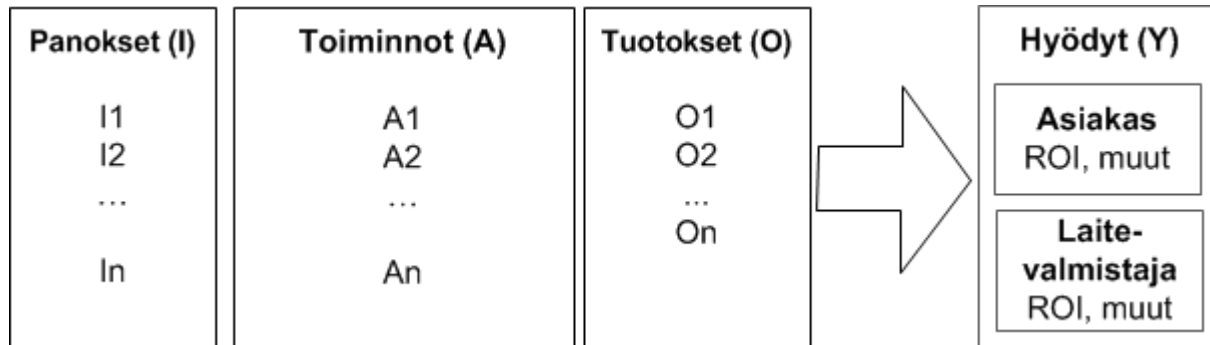
Arvo ja kannattavuus: Mitkä ovat palveluiden kannattavuuden elementit?

- Sijoitetun pääoman tuottoaste (ROI)

$$\frac{\text{Tuotot} - \text{Kustannukset}}{\text{Sij. pääoma}}$$

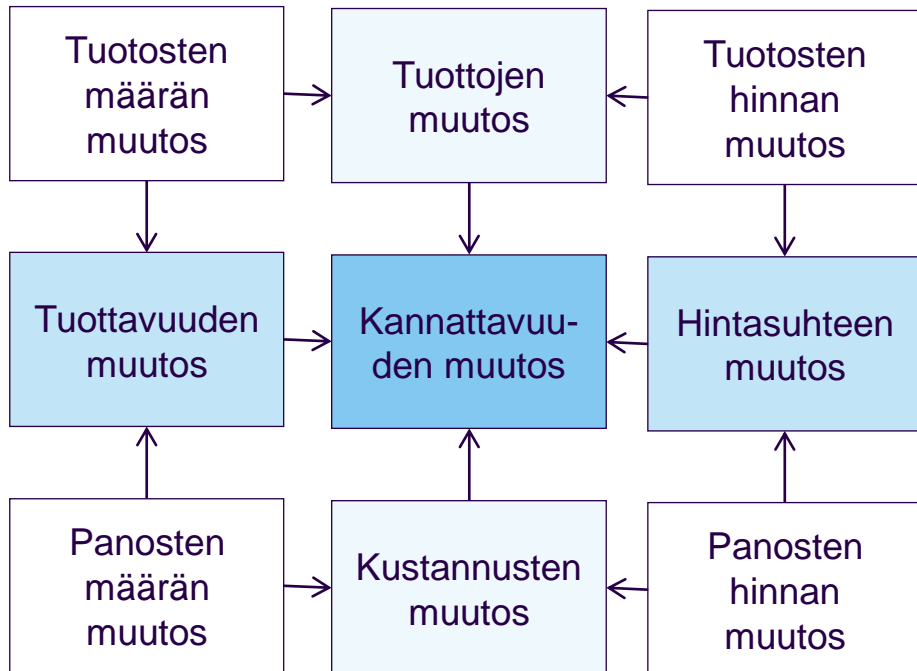
- Kannattavuusvaikutukset laitevalmistajille ja asiakkaille:

- Muutokset tuotoissa, kustannuksissa, pääomissa, riskeissä tai "elämänlaadussa"



- Saatavuustakuu: "Autetaan asiakasta lisäämään tuottoja"
- Huoltosopimus & etävalvonta: "Tehdään ennakoivaa huoltoa kokonaisuutena edullisemmin"
- Vuokrataan laite käyttötuntihinnalla: "Vapautetaan pääomaa asiakkaalta"
- Takuusopimus: "Myydään matalampaa riskiä ja turvallisuuden tunnetta"

Arvo ja kannattavuus: Miten arvoa luodaan tuottavuuden kautta?



mm. Uusi-Rauva 1994

Asiakas:

- Panosten yksikköhinta?
- Huoltomiehen erityisosaaminen vs. rutiinitehtävät?

Laitevalmistaja:

- Painottaa tuotoksen laatua *vs. hinta*
- Tieto- ja osaamispanoksen erityisyys?

Yhteinen kokonaisuus:

- Millä työnjaolla asiakkaan prosessi on mahdollisimman kannattava?
- Loppu on voitonjakoa...

Arvo ja kannattavuus: Miten arvoa luodaan tuottavuuden kautta?

- Esimerkiksi takuusopimuksessa asiakas ostaa lisää takuuaikaa kiinteään hintaan
 - **Asiakas:** vakuutus, ennakoimattomat kustannukset muuttuvat kiinteiksi (+/-)
 - **Laitevalmistaja:** kiinteä liikevaihto, uusilta tai vanhoilta huoltoasiakkailta, riskipremio toivottava, **kannattavuus +/-**.
- **Panokset**
 - Tietoa asiakaskunnasta (eri profiilit), laitekannasta (käyttöolosuhteet, elinkaarikustannukset), mahdollinen etähallinta palvelun mahdollistamiseksi ja toiminnan tehostamiseksi
 - Takuusopimuksista vastaava henkilö, huollon ja varaosatoiminnan resurssit
 - Asiakkaan pitää tarjota mahdollisuus toimia sopimuksen mukaisesti
 - **[€/konetunti edullisempi], [€/huoltotunti kalliimpi]**
- **Toiminnot ja tuotokset**
 - Pitääkö luoda turvallisuuden tarjoamisen prosessi laitevalmistajalle?
 - *tuotoksena toimiva laite ja tunne riskin jakamisesta* **[palvelun koettu tai todennettu lisäarvo?]**
 - Korjaaminen ja huolto ulkoistettu asiakkaalta
 - *muutoksia työnjaossa ja prosessien omistajuudessa* **[tuotoksen lisäarvo €/konetunti suurempi?]**



Johtopäätökset

- Palvelullistuminen tarkoittaa muutoksia työnjaossa, asiakassuhteissa ja arvonluonnin prosesseissa... työnjako perustuu osaamiseen, tehokkuuteen ja tuloksellisuuteen.
- Asiakasymmärrys tarkoittaa sitä, että tiedetään mihin asiakkaan arvo ja asiakkaan kannattavuus perustuvat ja pystytään vaikuttamaan niihin tuloksekkaasti.
- Palvelutoiminnan kannattavuuden elementit: asiakkaalle voi tarjota lisää tuottoja, kustannussäästöjä, pääomatehokkuutta, matalampaa riskiä tai "elämänlaatua".
- Uudet teknologiat auttavat lisäämään ymmärrystä, kehittämään ja toteuttamaan prosesseja tehokkaammin, kun niitä todella käytetään. Kun kannattava muutos on saatu aikaan, liiketoimintamallissa on kyse voitonjaosta osapuolten kesken.

Kiitos!

Teemu Laine, teemu.laine@tuni.fi

Cost Management Center, Tuotantotalous, TAU

Teollisuus X.0 - Teollisen palveluliiketoiminnan tulevaisuus Kuopiossa 15.11.2022