



# **Suomen maatalous- koneteollisuuden palvelut**

2010

Tavoitteena menestyvä palveluliiketoiminta

# **Suomen maatalouskone- teollisuuden palvelut**

**Tavoitteena menestyvä palveluliiketoiminta**

Jari Matti Anttila  
Tommi Ranta  
Anssi Uitto  
Jukka Vesalainen  
Tarmo Luoma  
Valtteri Laasonen

2010

## Sisältö

ESIPUHE.....	5
1. JOHDANTO.....	7
1.1. Lähtökohtia.....	7
1.2. Teollisuuden palveluliiketoiminta ilmiönä.....	8
1.3. Toimialan tulevaisuus ja kehitysnäkymät.....	10
2. MAATALOUSKONETEOLLISUUDEN PALVELULIIKETOIMINNAN NYKYTILA.....	11
2.1. Nykytilakuvauksessa mukana olevien yritysten tyypittelyä.....	11
2.2. Palveluliiketoiminnan merkitys yritysten liiketoiminnassa.....	12
2.3. Palveluliiketoiminta strategisena valintana.....	13
2.4. Palveluliiketoiminnan tulevaisuuden kehitysnäkymiä.....	15
2.5. Palveluliiketoiminnan kehittämisen haasteet.....	17
2.6. Asiakkaiden tarpeet ja rooli palveluiden kehittämisessä.....	18
2.7. Maatalouskoneteollisuuden palvelukaari.....	19
3. MAATALOUSYRITTÄJIEN PALVELUTARPEET.....	22
3.1. Vastaajien taustatiedot.....	22
3.2. Kyselyn rakenne ja toteutus.....	24
3.3. Yleiskuva palvelutarpeen kehityksestä.....	24
3.4. Taustatietojen mukaan jaoteltuja huomioita.....	28
3.5. Tuotantosuuntien erot.....	31
3.6. Yhteenveto.....	33
4. ESIMERKKEJÄ ALAN KANSAINVÄLISISTÄ YRITYKSISTÄ.....	35
Ben Burgess.....	36
Dettmer Agrar-Service.....	38
Grimme Group.....	40
John Deere.....	42
Kverneland Group.....	44
Laurence Gould Partnership.....	46
Lely.....	48
Trimble Navigation.....	50
Väderstad-Verken.....	52
4Recycling.....	54
5. MENETELMIÄ PALVELULIIKETOIMINNAN KEHITTÄMISEEN.....	56
5.1. Palvelutarveanalyysi.....	57
5.2. Palvelustrategia.....	58
5.3. Teollisuuspalvelun tuotteistaminen.....	62
5.4. Palveluprosessin määrittely ja kuvaaminen.....	63
5.5. Palveluiden tuotanto ja jakelu.....	66
6. HAVAINNOT JA YHTEENVETO.....	68
KIRJALLISUUS.....	70

## Esipuhe

Tämä raportti on laatuaan ensimmäinen kooste suomalaisen maatalouskoneteollisuuden palveluliiketoiminnasta: sen nykytilasta, haasteista ja kehitysmahdollisuuksista. Julkaisu pohjautuu kesän ja syksyn 2010 aikana toteutettuun laajamittaiseen selvitykseen, joka tehtiin kansallisen osaamiskeskusohjelman tuella.

Raportilla haluamme tukea kotimaisten maatalouskoneita ja niiden osajärjestelmiä valmistavien yritysten liiketoiminnan uudistumista ja madaltaa kynnystä lähteä suunnittelemaan palveluita tuotepainotteisen liiketoiminnan rinnalle.

Raportti sisältää runsaasti käytännönläheisiä työkaluja yrityksen palveluliiketoiminnan kehittämiseen asiakastarpeiden kartoittamisesta palvelustrategian ja tuoteprosessien laatimiseen. Erityisen mielenkiintoisia osioita ovat myös yli tuhannelle suomalaiselle maatalousyrittäjälle tehdyn palvelutarvekyselyn tulokset sekä toimialan kansainvälisiä yritys esimerkkejä ja parhaita käytäntöjä sisältävä luku.

Toivomme, että julkaisun avulla mahdollisimman moni suomalainen teollisuusyritys tunnistaa oman palvelukaarensa vahvuudet ja löytää liiketoimintaansa uusia palvelumahdollisuuksia ja -ideoita.

Seinäjoella 2.12.2010

Marja Vainionpää  
kehittämispäällikkö  
Seinäjoen Teknologikeskus Oy/  
älytekniikan osaamiskeskus

# 1. Johdanto

## 1.1. Lähtökohtia

Suomalainen teollisuus on sekä rakenteellisen että toimintafilosofisen muutoksen kourissa. Pelkkä tekninen tai teknologinen kyvykkyys ei enää riitä, on pystyttävä parempaan. Tämä on havaittavissa suuryritysten strategioiden ja sitä kautta käyttäytymisen muutoksena (ks. esim. Eloranta ym. 2010). Teolliset yritykset ovat lisänneet strategioihinsa palvelukokonaisuuksia, mikä on voimakkaasti muuttanut toimialojen dynamiikkaa. Tällä tiellä ovat suomalaisista suur-yrityksistä muun muassa Fortum, Kemira, Kone, Konecranes, Ponsse, Rautaruukki, Wärtsilä ja YIT. Jokaisella edellä mainitulla yrityksellä on vahva tekninen tai teknologinen pääoma, mutta asiakkaat vaativat yhä enemmän. Kilpailukyvyn säilyttämiseksi on pystyttävä myös palvelemaan asiakkaan muuttuvia tarpeita.

Syynä teollisuuden palveluiden kehittämistrendiin voidaan pitää toimintaympäristön rajua muutosta viimeisen 20 vuoden aikana. Verkottunut talous on muuttanut markkinoiden, kilpailijoiden ja asiakkaiden käyttäytymistä ja vaikuttanut ratkaisevasti toimialojen rakenteisiin. Tekninen kehitys on tehnyt toimitettavista järjestelmistä entistä monimutkaisempia. Tuotantoa on siirretty halvemman kustannustason maihin. Myös asiakkaiden kasvaneet vaatimukset laadusta ja suorituskyvystä selittävät osaltaan teollisten yritysten päätöstä lisätä omaan liiketoimintaansa palveluita. Palvelut nähdään teollisissa yrityksissä sellaisena liiketoiminnallisena osa-alueena, joka oleellisesti kasvattaa ainutlaatuisuutta ja kilpailukykyä varsinkin vaativilla markkinoilla.

Teollisuuden rakennemuutos näkyy vastaavalla tavalla myös maatalouskoneteollisuudessa. Koneiden ja laitteiden automaation ja älykkyyden lisääntyessä kasvaa myös tarve erilaisille suunnittelu-, koulutus- ja huoltopalveluille. Toisaalta alan lainsäädäntö edellyttää turvallisuudesta johtuen esimerkiksi huoltosopimuksia, mikä on osaltaan vahvistanut palvelutoiminnan markkinoita.

Maatalouskoneteollisuuden palveluliiketoimintaselvityksen tavoitteena oli selvittää kotimaisen maatalouskoneteollisuuden palveluliiketoiminnan nykytila, tuottaa kehitystarinoita palveluliiketoiminnan parhaista käytännöistä sekä luoda välineitä maatalouskoneteollisuuden liiketoimintamahdollisuuksien analysoimiseen ja palveluiden systemaattiseen kehittämiseen. Selvitystyön toteutuksesta vastasi konsortio, jonka muodostivat Management Design Intelligence Oy (MDI) ja Työteho-seura ry (TTS). Työryhmän muodostivat MDI:stä KTM Jarl Matti Anttila, KTM Tommi Ranta, DI Anssi Uitto, LuK Valtteri Laasonen ja KTT Jukka Vesalainen sekä TTS:stä MTT Tarmo Luoma.

Käsillä olevaan raporttiin on koottu selvityksen eri vaiheissa esiin nousseet havainnot. Ensimmäisessä pääluvussa kuvataan selvitystyön tausta, avataan teollisuuden palveluliiketoimintaa ilmiönä ja luodaan katsaus maatalouskoneteollisuuden tulevaisuuteen ja kehitysnäkymiin. Toisessa pääluvussa esitetään analyysi suomalaisen maatalouskoneteollisuuden palveluliiketoiminnan nykytilasta selvitystyön yrityshaastatteluihin ja muuhun materiaaliin perustuen. Toisen pääluvun lopussa esitellään jäsenitys (kuvio 3), jossa on kuvattu koneen tai laitteen hankinta ja käyttö elinkaarimallina maatalousyrittäjän tarpeiden näkökulmasta. Kolmannessa pääluvussa käsitellään asiakasnäkökulmaa ja esitellään selvityksessä toteutetun viljelijäkyse-

lyn keskeiset tulokset ja havainnot. Neljännessä pääluvussa esitellään kymmenen kansainvälistä esimerkkiä maatalouskoneteollisuuden palveluliiketoiminnasta yritysmerkkin kautta. Viidennessä pääluvussa esitellään viisivaiheinen malli ja konkreettisia menetelmiä palveluliiketoiminnan käynnistämiseen ja kehittämiseen maatalouskoneteollisuuden yrityksissä. Kuudes pääluku vetää yhteen selvitystyön keskeiset havainnot ja tulokset.

Tämän raportin tarkoituksena on tuottaa maatalouskoneteollisuuden yrityksille ideoita, uusia avauksia ja työkaluja palveluliiketoiminnan käynnistämiseen ja kehittämiseen.

## 1.2. Teollisuuden palveluliiketoiminta ilmiönä

Teollisten yritysten harjoittamaa palveluliiketoimintaa voi ajatella harjoitettavan toimintalogiikaltaan kolmessa erilaisessa liiketoimintakontekstissa. Alihankkijana toimivan yrityksen palveluliiketoiminnan erityispiirteinä on se, ettei se omista itse kohteena olevia suoritteita (osia, komponentteja, järjestelmiä, valmiita tuotteita) vaan ne ovat asiakkaan hallinnassa. Alihankkijan palveluliiketoiminta suuntautuu tältä syystä asiakkaan kahden ydinprosessin tukemiseen. Toinen erityispiirre liittyy logistiikkaan ja tavaravirtojen hallintaan, jolloin palvelutoiminnat ovat näihin liittyviä toimintoja, kuten setityspalvelut tai hyllyntoimituspalvelut. Kolmas alihankkijan palvelutoiminnan alue liittyy asiakkaan tuotekehitysprosessiin, jolloin valmistettavuuden analysointi, tuotannollistaminen, protosarjojen rakentaminen ja tuotannon ylösajopalvelut ovat keskeisiä esimerkkejä tältä alueelta. Palveluliiketoiminta saa erilaisen luonteen, kun se kohdistuu tuotteiden loppuasiakkaaseen ja kun palveluliiketoiminnan harjoittaja itse omistaa sen fyysisen tuoteiston, jonka ympärille palveluliiketoiminta rakennetaan.

Menestyksellinen palveluliiketoiminta perustuu muutamaankin keskeiseen tekijään. Ensinnäkin sellainen palvelutoiminta, joka perustuu **lainsäädännön velvoitteisiin**, on tasaisen ja jatkuvan kysynnän osalta vahvoilla. Tyyppiesimerkki on hissien jatkuva huoltotoiminta. Toinen merkittävä teollisen yrityksen palveluliiketoimintaa edistävä seikka on **ulkona oleva konekanta**. Tämä on periaatteessa se markkinapotentiaali, joka on hyödynnettävissä erilaisten after sales -tyyppisten palveluiden tarjoamiseen. Kolmas keskeinen tekijä palveluliiketoiminnan menestyksessä on olemassa olevan **palveluverkon laajuus ja kattavuus**. Palveluliiketoiminta on palvelua, jossa asiakkaan ja palvelutoimittajan maantieteellinen läheisyys merkitsee paljon palvelun nopeuden ja toimitettavuuden kannalta. Lisäksi on ilman muuta tärkeää, että palvelukonseptit on mietitty tarkasti asiakkaan tarpeiden suuntaisiksi ja samalla yritykselle itselleen kannattaviksi ansaintamalleiksi.

Teollisen liiketoiminnan arvontuotto on perinteisesti perustunut teollisen **jalostusarvon tuottamiseen**. Tämä perustuu valmistuksen arvonlisäykseen siinä prosessissa, jossa tuotannon tekijöistä (raaka-aineista, osista, komponenteista ja työstä) muodostuu valmis teollinen hyödyke. Teollisen arvontuoton rinnalle on noussut nyttemmin myös muunlaisia arvoja. Arvon tuottamisen näkökulmasta ne liittyvät logistiikkaan ja ongelmanratkaisuun. **Logistinen palvelutuotanto** perustuu tavaravirtojen koordinointiin, jolloin nopeus, saatavuus, loppuvaiheen räätälöinti ja ostamisen helppous liittyvät teolliseen hyödykkeeseen ns. lisäarvoina. Logistisen palvelutuotannon ohella erityisesti ongelmanratkaisuun perustuvassa palvelutuotannossa on runsaasti potentiaalia. **Ongelmanratkaisuun perustuva palvelutuotanto** perustuu asiakkaan

ongelman ratkaisuun erityisasiantuntemusta hyödyntämällä. Tällöin tuotteen käytön elinkaaren mukaisesti tarjottu ongelmanratkaisupaketti voi sisältää asiantuntijapalveluita liittyen tuotteen valintaan, asennukseen, käyttöönottoon, koulutukseen, säätämiseen, huoltoon, korjaukseen ja lopulta romuttamiseen saakka. Kysymys on siis siitä, että asiakkaalla on tuotteen valintaan, käyttämiseen, ylläpitämiseen ja mahdollisesti sen hävittämiseen liittyvä käytännöllinen ongelma, jonka palvelutoimittaja ratkaisee.

Palveluliiketoiminta-ajattelu lähtee siitä, että asiakasta tulee tukea hankitun hyödykkeen tehokkaassa käytössä.

Teollisen yrityksen palveluliiketoiminnan voidaan ajatella kehittyvän kaksisuuntaisesti. Voidaan ensinnäkin kiinnittää huomio palvelupaketin laajuuteen suhteessa tuotteen ja sen käytön elinkaareen. Mitä laajempi on palvelupaketti, sitä pidemmälle kehittynyttä palveluliiketoimintaa on. Toinen palveluliiketoiminnan kehityssuunta liittyy siihen, missä

määrin palvelutoimittajan ansainta on sidoksissa **asiakashyödyn realisoitumiseen**. Lähtökohtatilanne tässä on usein se, että palveluliiketoiminta on suoriteperusteista esimerkiksi tuntilaskutukseen sidottua ja palvelun tarve liittyy huoltoon, korjaukseen tai muuhun selkeästi määriteltävään toimeksiantoon. Seuraavalla tasolla palvelu irtaana työsuoritteesta ja palvelun toteutumista arvioidaan asiakkaan toimintaan liittyvien asiointilojen, kuten esimerkiksi siisteyden, energiankäytön, prosessin lämpötilojen, käytettävyyden, käyttöasteen, vikaantumisasjan tai muun vastaavan asiakkaalle tärkeän ominaisuuden perusteella. Näissä tapauksissa palvelutoimittajan ansaintamalli voidaan myös sitoa näihin arvoihin. Toisin sanoen lasku ei ole työsuoritepohjainen vaan toteutuneiden arvojen mukainen. Pisimmälle vietyä palvelutoimintaa on sellainen, jossa palvelutoimittaja ajaa tai valvoo etäyhteyksien avulla asiakkaan tuotanto- tms. prosessia tai toimitiloja. Tällaisissa malleissa juuri 24/7-online -periaate kuvaa palvelutoiminnan syvällisyyttä.

Teollisen yrityksen palveluliiketoiminnan perusta on oikeastaan siinä, mitä asiakas saa irti ostamastaan koneesta, laitteesta tai järjestelmästä. Kun perinteisessä mallissa asiakkaalle myydään kone tms. ja oletetaan asiakkaan itse pystyvän hyödyntämään sitä tehokkaasti, lähdetään palveluliiketoiminta-ajattelussa siitä, että asiakasta tulee tukea hankitun hyödykkeen tehokkaassa käytössä. Voidaan ajatella, että koneen käyttöohje on palveluliiketoimintaa tässä mielessä. Eri asia on se, voidaanko käyttöohjeesta laskuttaa? Vastaus on ei. Kaikille on selvää, ettei ostetun laitteen käyttöohjeesta tarvitse maksaa erikseen. Missä sitten menee raja, milloin palveluliiketoiminta on erikseen laskutettavaa liiketoimintaa? Mitkä palvelutoiminnat sisältyvät tuotteen hintaan ja mitkä ovat ylimääräisiä? Rajanveto on tilannekohtaista ja sen ratkaisevat alan yleinen käytäntö, markkinatilanne, asiakkaiden neuvotteluvoima ja yrityksen tuotestrategia. Joissakin tapauksissa erilaiset palvelut voidaan taata kuuluviksi tuotteen hintaan tai hankinnan yhteydessä sovittuun pakettiin. Tällä voi olla kilpailuetua edistävä vaikutus. Toisaalta taas palvelua tarjoavan yrityksen näkökulmasta on riski luvata tuotteeseen sisältyviä ilmaisupalveluita, ellei niiden tarvetta voi hallita. Tällä perusteella palveluliiketoiminnan liiketaloudellinen perusta kulminoituu asiakkaalle tuotettavaan arvoon ja tämän arvontuoton avulla ansaitsemiseen. Kummankin elementin tulee olla esillä suunniteltaessa liiketaloudellisesti kestävää palveluliiketoimintaa.

Palveluliiketoiminnan liiketaloudellinen perusta kulminoituu asiakkaalle tuotettavaan arvoon ja tämän arvontuoton avulla ansaitsemiseen.

### 1.3. Toimialan tulevaisuus ja kehitysnäkymät

Maailmanlaajuiseen maa- ja elintarviketalouteen vaikuttaa lähivuosina voimakkaimmin väestön kasvu, ihmisten elintason nousu ja kansalliset maatalouspoliittiset toimenpiteet. YK:n mukaan väestön on ennustettu kasvavan nykyisestä seitsemästä miljardista noin kahdeksaan miljardiin vuoteen 2025 mennessä. Voimakkainta väestön kasvu on ei-teollistuneissa valtioissa, kuten esimerkiksi Afrikan ja Kaakkois-Aasian maissa. Elintason nousu muuttaa ruokailutottumuksia merkiten lisääntyvää elintarvikkeiden kulutusta. Maataloustuotannon vaatiman veden kulutuksen kasvu samoin kuin ilmaston muutos vaikeuttavat elintarvikkeiden tuotantoa monilla alueilla.

Komission tavoitteena on lisätä maataloustuotannon markkinaehtoisuutta ja vähentää EU:n budjettivarojen määrää maataloustuissa.

Maatalous- ja elintarviketuotanto on vuosia ollut kansallisen ja kansainvälisen säätelyn kohteena, johtuen useiden maiden halukkuudesta varautua elintarvikkeiden riittävyyteen mahdollisissa kriisitilanteissa. Maailmankaupan vapauttaminen näkyy tulevaisuudessa yhä voimakkaammin kansallisissa toimintaympäristöissä, kuten myös Suomessa. Suomalaisen maatalouskoneteollisuuden

päämarkkinat ovat Suomessa ja muualla Euroopassa. EU:n maatalouspolitiikka määrittää lähitulevaisuudessa vahvasti kyseisen markkina-alueen maatalouden toimintaedellytyksiä. Maatalouspolitiikkaa uudistetaan vuonna 2014 alkavalla ohjelmakaudella. Komission tavoitteena on lisätä maataloustuotannon markkinaehtoisuutta ja vähentää EU:n budjettivarojen määrää maataloustuissa. Muutosten kohdentuminen ja niiden määrä sekä vaikutukset ovat vielä valmistelussa ja ensimmäiset ehdotukset tulevat julki loppuvuodesta 2010. Odotettavat muutokset aiheuttavat epävarmuutta maataloustuottajien keskuudessa, jolloin investointipäätöksiä helposti lykätään myöhempään ajankohtaan.

Maatalouden rakennekehitys on ollut voimakasta kaikissa Euroopan unionin maissa. Suomessa maatilojen lukumäärä on pudonnut vuoden 1995 noin 100 000 maatilasta noin 60 000 tilaan. Kotieläintiloilla rakennekehitys on ollut vielä voimakkaampaa. Vuonna 1995 maitotiloja oli noin 32 000 ja tällä hetkellä maitotilojen lukumäärä on noin kolmannes tästä eli 10 000. Rakennekehitykseen ei lähitulevaisuudessa ole odotettavissa muutoksia, vaan se tulee jatkumaan samansuuntaisena myös lähitulevaisuudessa. Tilakoot kasvavat ja töiden rationalisointi ulkoistamalla palveluita urakoitsijoille lisääntyy entisestään. Tuotannon kasvaessa päätoimiset viljelijät joutuvat harkitsemaan investoinnin tuottavuutta entistä tarkemmin. Samoin työmäärän kasvaessa maatalouden sesonkiluontoisiin töihin ei riitä työvoimaa, jolloin työn ulkoistaminen on mielekästä.

Ihmistyön korvaaminen erityisesti teollistuneissa kalliin työvoiman maissa automaattisilla toiminnolla on edennyt viime vuosina erittäin rivakasti. Työt tai työvaiheet, jotka ovat säännöllisesti toistuvia, yksinkertaisia ja joiden lukumäärä on suuri, ovat ensisijaisia automatisoinnin kohteita. Samoin työt, jotka ovat työvoimavaltaisia ja fyysisesti raskaita pyritään mahdollisuuksien mukaan myös automatisoimaan. Pitkälle viety automaatio altistaa myös riskeille, joita tekniset häiriöt esimerkiksi sähkökatkosten seurauksena aiheuttavat. Mitä riskialttiimpi tuotantoprosessi on automaation häiriöille, sitä tärkeämpää on varmistaa koneiden ja laitteiden toimivuus kaikissa olosuhteissa. Mitä kriittisemmästä työstä on kysymys, sitä tärkeämpää on varmistaa toiminta huolto- ja korjaussopimuksilla.

## 2. Maatalouskoneteollisuuden palveluliiketoiminnan nykytila

Tässä pääluvussa on muodostettu kuva alan suomalaisten valmistajien näkemyksistä palveluiden merkityksestä osana yritysten liiketoimintaa. Lisäksi nykytilakuvauksessa on selvitetty valmistajien mielipiteitä palveluiden merkityksestä tulevaisuudessa, kehitykseen vaikuttavista muutostekijöistä ja trendeistä sekä arvioita palveluiden kysynnästä asiakaskunnassa. Luvun päätteeksi esitellään **maatalouskoneteollisuuden palvelukaari**, joka on jäsenitys maatalousyrittäjälle suunnatuista palveluista.

### 2.1. Nykytilakuvauksessa mukana olevien yritysten tyypittelyä

Nykytilakuvauksessa **toteutettiin 23 teemahaastattelua** eri yritysten edustajille. Yhdeksän haastattelusta toteutettiin henkilökohtaisina haastatteluina ja 14 puhelinhaastatteluina. Selvityksessä on myös käyty läpi runsas joukko alan julkaisuja sekä seurattu palveluliiketoimintaan liittyvää keskustelua alan internet-foorumissa.

Haastatelluista yrityksistä 13 edustaa kotimaisia kone- ja laitevalmistajia, kolme järjestelmätoimittajia ja seitsemän jälleenmyyjä. **Liikevaihdon** osalta haastateltujen henkilöiden edustamat yritykset ovat erikokoisia: yrityksistä 30 % on alle 10 miljoonan euron liikevaihtoa tekeviä ja 26 % on 10-20 miljoonaa vaihtavia. 44 prosentilla yrityksistä liikevaihto on yli 20 miljoonaa. Kun katsotaan kone- ja laitevalmistajia sekä järjestelmätoimittajia, yritysten **henkilöstömäärä** vaihtelee siten, että noin kolmannes yrityksistä (31 %) on alle 50 henkeä työllistäviä, kolmannes (31 %) 50-100 henkilöä työllistäviä ja viimeinen hieman runsas kolmannes (38 %) yli 100 henkeä työllistäviä. Jälleenmyyjäyritykset eivät ole näissä luvuissa mukana.

Kun tarkastellaan **toimitusketjun** osalta muita kuin jälleenmyyjäyrityksiä, niin suoraa B-to-B-kauppaa tekee 19 % yrityksistä, jälleenmyyjien kautta tuotteitaan myy 75 % yrityksistä ja suoraan asiakkaille (viljelijöille) tuotteita myy 56 % yrityksistä. Lisäksi noin kolmanneksella (31 %) yrityksistä on ulkomailla omia agentteja tai myyntikonttoreita. On huomattava, että tarkastelussa mukana olevista kone- ja laitevalmistajista sekä järjestelmätoimittajista puolet (50 %) käyttää useampaa kuin yhtä jakelukanavaa. Tyypillisimmin tuotteita myydään jälleenmyyjien kautta ja myös jonkin verran suoraan itse.

Lähes kaikkien selvitykseen haastateltujen yritysten **päämarkkina-alue** on Suomi. Suomen lisäksi muita tärkeitä markkina-alueita ovat Pohjoismaat, Venäjä, Baltia ja muu Eurooppa. Lisäksi tuotteita myydään jonkin verran muualle maailmaan kuten esimerkiksi Afrikkaan ja Aasian eri osiin. Kone- ja laitevalmistajien sekä järjestelmätoimittajien vientiosuudet vaihtelevat siten, että viidennes vie alle 10 % liikevaihdosta, toinen viidennes 10-25 %, kolmas viidennes 25-50 %, neljäs viidennes 50-75 % ja viimeinen viidennes yli 75 %.

**Tuotekehityspanostusten** osalta selvityksessä mukana olevien yritysten välillä on jonkin verran eroja. Mukana olevien järjestelmätoimittajien arvio omista t&k-panoksista nousee yli 10 prosenttiin liikevaihdosta. Kone- ja laitevalmistajien osalta tuotekehitykseen panostetaan tyypillisimmin 3-5 % vuotuisesta liikevaihdosta (54 % vastaajista). Lisäksi vajaa kolmannes (30 %) yrityksistä ilmoittaa haastattelussa käyttävänsä 2-3 % liikevaihdosta tuotekehitykseen ja 15 %

yrittäjistä käyttäen yli 5 %. Merkittävää on, että kaikki yritykset käyttävät tuotekehitykseen yli 2 % liikevaihdosta vuositasona. Jälleenmyyjien kohdalla tuotekehityspanoksia ei selvitetty.

## 2.2. Palveluliiketoiminnan merkitys yritysten liiketoiminnassa

Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että palveluliiketoiminta saa monia eri merkityksiä yrityksestä ja yrityksen tuotteista riippuen. Vaikka palveluliiketoimintaa pidetään tärkeänä, niin silti valtaosa haastatelluista näkee palveluliiketoiminnan pelkästään huolto- ja varaosapalveluna. Muita palveluita on todellisuudessa hyvin vähän. Lähes kaikki haastatelluista yrityksistä pitää toimivia huolto- ja varaosapalveluita erittäin tärkeinä yrityksen ja tuotteiden brändin näkökulmasta. Monessa yhteydessä korostetaan myös, että toimivat huolto- ja varaosapalvelut ovat hinnan lisäksi merkittävin ostopäätökseen vaikuttava tekijä.

Yksinkertaisempien koneiden ja laitteiden osalta huolto- ja varaosapalveluiden lisäksi valmistajien on vaikea tuottaa muita palveluita. Mitä monimutkaisemmasta laitteesta on kyse, sitä helpompi sen mukana ja siihen liittyen on tarjota palveluita kuten leasing-, koulutus-, neuvonta- ja vakuutuspalveluita. Näiden osalta onkin yleisempää, että sama yritys tarjoaa laitteen tai järjestelmän räätälöidyn suunnittelun, asennuksen, koulutuksen sekä huollon asiakkaan tarpeisiin. Toisaalta myyntiprosessiin sisältyy paljon sellaista osaamista (suunnittelu, tarvekartoitukset, koulutus), joka annetaan asiakkaalle maksuttomasti kauppoyhteydessä. Näiltä osin siis kone- ja laitevalmistajat tai jälleenmyyjät eivät laskuta erikseen palveluista, vaan ne sisältyvät kokonaistoimitukseen ja sen hintaan.

Muualla maailmassa myydään haastateltavien mukaan enemmän kokonaisratkaisuja, jotka sisältävät koneen lisäksi kattavat palvelut. Suomessa toimialalla myydään pääosin yksittäisiä koneita ja laitteita. Kokonaistoimituksista on hyviä ulkomaisia esimerkkejä, joissa kokonaisuus suunnitellaan, toimitetaan, huolletaan ja ylläpidetään kiinteää kuukausiveloitusta vastaan. Näiltä osin maailmalla ollaan siis huomattavasti Suomea edellä alan palveluliiketoiminnassa. Suomessa kokonaisratkaisujen kysyntään vaikuttaa se, että tilakoot ovat pääsääntöisesti vielä suhteellisen pieniä, vaikka trendinä onkin tilakokojen kasvu.

Myös alan sesonkiluonteisuus nousee haastatteluissa esiin. Koko alalla koneiden ja laitteiden käyttö ajoittuu muutamaan sesonkiin vuodessa. Näihin sesonkeihin myös pakkautuu esimerkiksi huolto- ja varaosapalveluiden kysyntäpiikki. Sesonkiluonteisuudesta johtuen on vaikea kehittää sellaisia palveluita, joille olisi kysyntää ympäri vuoden. Maatalouskonealalla liittyvillä tietojärjestelmätoimittajilla sekä monimutkaisempia koneita ja laitteita valmistavilla yrityksillä palvelut ovat pidemmälle kehittyneitä, mutta tällöinkin kyseeseen tulevat lähinnä huoltoon ja varaosiin liittyvät palvelut.

Tällä hetkellä kotimaisten maatalouden kone- ja laitevalmistajien palveluliiketoiminta katoaa lähinnä huoltoon ja varaosiin liittyvät palvelut. Huolto ja varaosat ovat välttämättömiä palveluita, joiden olemassaolo on merkittävä asiakkaan ostopäätökseen vaikuttava tekijä. Muut palvelut, kuten myyntitilanteen aikainen neuvonta, käyttökoulutus tai muu asiakaspalvelu, ovat lähes poikkeuksetta asiakkaalle maksuttomia palveluita, joiden tarkoituksena on lähinnä toimia myynnin tukena ja lisätä asiakastyytyvyyttä. Ulkomailla palveluliiketoiminnalla nähdään enemmän mahdollisuuksia muun muassa tilojen suuremmasta koosta johtuen.

## 2.3. Palveluliiketoiminta strategisena valintana

Selvityksessä mukana olevien yritysten näkökulmasta merkittävin osa palveluliiketoiminnasta liittyy varaosiin ja huoltopalveluiden organisointiin. Kaikki haastattelussa mukana olleet yritykset tarjoavat varaosapalveluita asiakkailleen ja varaosamyyntin osuus liikevaihdosta on useimmiten merkittävä erityisesti teknologisesti vaativimmissa tuotteissa. Lisäksi yritykset näkevät, että varaosien myynti tasoittaa liikevaihtoa ympäri vuoden suhteessa tuotteiden mahdollisiin kysyntäpiikkeihin. **Palveluista saatavan liikevaihdon osalta varaosat muodostavat tärkeimmän palvelumuodon maatalouden kone- ja laitevalmistajille.** Varaosapalveluissa nähdään edelleen potentiaalia kasvulle.

Kuten aikaisemmin on todettu, moni yritys näkee toimivat huoltopalvelut erittäin keskeisenä yrityksen imagoon ja brändiin liittyvänä tekijänä. Niin ikään yritykset tunnistavat, että toimiva huolto on yksi merkittävimmistä ostopäätökseen vaikuttavista tekijöistä. Hieman yllättäen huoltopalvelu on vastaajien mukaan **ulkoistettu yksityisille huoltoilikeille joko kokonaan tai osittain 80 prosentilla yrityksistä** (luvuissa ei ole huomioitu järjestelmätoimittajia). Tällä valinnalla yritykset tavoittelevat huoltotoiminnan joustavuutta ja paikallista kattavuutta. Ainoastaan 20 prosentin osalta huoltopalvelu tarjotaan pelkästään yrityksen omasta toimesta. Kokonaan palvelu on ulkoistettu noin 45 prosentilla kohdeyrityksistä. Monella kone- ja laitevalmistajalla on ainoastaan tekninen tuki ja muutamia reklamaatioita hoitavia huoltohenkilöitä omassa organisaatiossaan. Erityisen kiinnostavaa on, ettei useimmilla kone- tai laitevalmistajilla ole osuutta huoltoilikeiden liikevaihtoon, vaikka valmistajat ovat valtuuttaneet tietyt huoltoyrittäjät omien koneidensa ja laitteidensa huoltajiksi. Useimmissa tapauksissa huoltoverkoston kouluttamisesta aiheutuu valmistajille ainoastaan kustannuksia.

Kun haastateltavilta kysytään, aikooko yritys kehittää uusia palveluita lähitulevaisuudessa, niin noin 70 % yrityksistä vastaa kyllä. Merkittävimmät tulevaisuuden kehityssuuntaukset liittyvät tunnistettuihin muutosteemoihin. Varsin monella yrityksellä on tavoitteena kehittää huolto- ja varaosapalveluita tai niiden jakelua. Niin ikään moni yrityksistä toteaa, että tulevaisuudessa uusia palveluita kehitetään koneista ja laitteista kerättävän tiedon hallinnan ja välittämisen pohjalta tai näihin liittyvään tekniseen neuvontaan. Toisaalta uusi teknologia mahdollistaa myös koneiden ja laitteiden seurannan etäyhteyksien kautta, mikä luo uusia mahdollisuuksia käytönaikaiselle seurannalle, etä- ja vikadiagnostiikalle tai analyysipalveluille.

On huomattava, että joissakin yhteyksissä on vaikea erottaa palveluiden kehittämistä tuotteiden kehittämisestä. Uuden teknologian kehittämiseen liittyy paljon tuotteiden ominaisuuksien kehittämistä, millä ei sinänsä ole mitään tekemistä palveluiden kanssa. Kuitenkin haastatteluissa esiin nostetuissa palveluiden kehitysideoissa on paljon sellaisia näkökulmia, jotka mahdollistavat myös niiden kehittämisen. Alle viidennes yrityksistä (17 %) ilmoittaa käyttäneensä ulkopuolista apua palveluiden kehittämiseen. Muussa liiketoiminnan kehittämisessä ulkopuolista apua on toki käytetty.

Harvalla yrityksellä palveluliiketoiminta sisältyy strategiaan. Vielä harvempi yritys on laatinut erillisen palvelustrategian. Haastatteluissa nousee kuitenkin esiin, että palveluliiketoimintaa käsitellään strategisena tekijänä yrityksissä. Alle on koottu neljä keskeistä näkökulmaa palveluista osana maatalouskonevalmistajien strategiaa valintoja.

1. Huolto- ja varaosapalvelut ovat välttämätön osa yritysten liiketoimintaa. Koneiden ja laitteiden myynti on usein kiinni toimivasta huolto- ja varaosapalvelusta. Tästä syystä kaikki selvitykseen haastatellut yritykset korostivat näiden palveluiden merkitystä.
2. Varaosapalvelut pidetään lähes poikkeuksetta valmistajan omana palveluna. Varaosat tuovat yrityksille merkittävän ja kasvavan osan liikevaihdosta, ne tasoittavat toimialan sesonkeja ja niiden jakelu on helposti organisoitavissa. Lisäksi varaosat ovat kannattavaa liiketoimintaa.
3. Huoltopalvelut on pääsääntöisesti organisoitu itsenäisten huoltopalveluyritysten tai jälleenmyyjien kautta. Tällöin valmistajilla ei kuitenkaan ole osuutta huollosta syntyvään liikevaihtoon. Organisoimalla huoltopalvelut yritysverkoston kautta kone- ja laitevalmistajat tavoittelevat joustavuutta, kustannustehokkuutta ja paikallista läsnäoloa.
4. Muut kuin huolto- ja varaosapalvelut nähdään ennen kaikkea keinona parantaa asiakastytyväisyyttä ja asiakkaiden sitoutumista yrityksen tuotteisiin. Tällaiset palvelut ovat kuitenkin lähes poikkeuksetta asiakkaalle maksuttomia. Näillä palveluilla on iso merkitys, kun tilamäärien vähentyessä myös asiakasmäärä vähenee. Silloin yksittäisellä asiakkaalla on yhä suurempi merkitys yritykselle ja asiakaskohtaista arvoa halutaan kasvattaa asiakasta sitouttamalla.

Palveluliiketoiminnan strateginen merkitys on jossain määrin paremmin oivallettu jälleenmyyjien piirissä. Palveluiden kehittämisestä ollaan kiinnostuneita, koska jälleenmyyjät ovat lähempänä loppuasiakasrajapintaa kuin kone- ja laitevalmistajat. Selvityksessä mukana olevista kone- ja laitevalmistajista vain harva on asettanut selkeitä tavoitteita palveluliiketoiminnan kehittämiseksi tulevaisuudessa.

Olemassa olevien palveluiden osalta vain harva yritys on tehnyt selkeät kuvaukset palveluista tai niiden tuotantoprosessista. Yritykset eivät myöskään ole allokoineet resurssejaan erikseen palveluiden myyntiin, vaan palveluita myydään usein tuotteen myyntiprosessin yhteydessä. Myyjien roolia ja ammattitaitoa tosin korostetaan ja yleisesti pidetään tärkeänä, että myyjät osaavat mitoittaa koneet ja laitteet asiakkaan tarpeisiin. Palvelujen osalta myyntitilanteessa riittää usein, että asiakkaalle kerrotaan, missä ovat lähimmät huoltopisteet ja varaosaliikkeet.

Harva yritys huomioi palveluiden kehittämistä tuotekehityksessään. Muutamassa yrityksessä koneen tai laitteen huollettavuuteen kiinnitetään huomiota, mutta muilta osin palveluiden kehittämistä ei juuri pidetä esillä. Toisaalta, kuten aiemmin todettu, joissakin kohdissa ei ole selvää, ollaanko kehittämässä tuotteeseen uusia ominaisuuksia vai palveluita. Strategisella tasolla palveluiden kehittäminen on käytännössä maatalouskoneteollisuudessa vielä puheen asteen ja vain pienellä osalla yrityksistä on selkeitä suunnitelmia palveluiden kehittämiseksi. Monessa yhteydessä korostetaan palveluiden merkitystä, mutta palveluiden kehittämiseen osoitetaan melko vähän resursseja. Tällä hetkellä palveluliiketoiminnan kehittämisen haasteet nähdään mahdollisuuksia isompina, ja tästä syystä palveluliiketoiminnan kehittämiseen ei ole suomalaisissa yrityksissä panostettu yhtä paljon kuin alan kansainvälisissä edelläkävijäyrityksissä. Kehitystä hidastavat alan sesonkiluonteisuus, nykyiset käytännöt ja asiakkaiden maksuhaluttomuus palveluista.

Viennin osalta tilanne on vielä haasteellisempi, sillä tällä hetkellä suomalaisten maatalouskoneteollisuuden vientiyritysten toiminta on organisoitu kohdemaittain ja erot maiden välillä

voivat olla isojakin. Joillakin yrityksillä on omia myyntikonttoreita, toisilla taas agentteja tai jälleenmyyjä. Käytännössä esimerkiksi huoltotoiminta organisoidaan kohdemaassa aina paikallisen toimijan kautta, eikä suomalaisilla kone- ja laitevalmistajilla ole roolia palveluiden tuottamisessa (varaosia lukuun ottamatta). Käytännössä palveluita ei siis ulkomaille viedä.

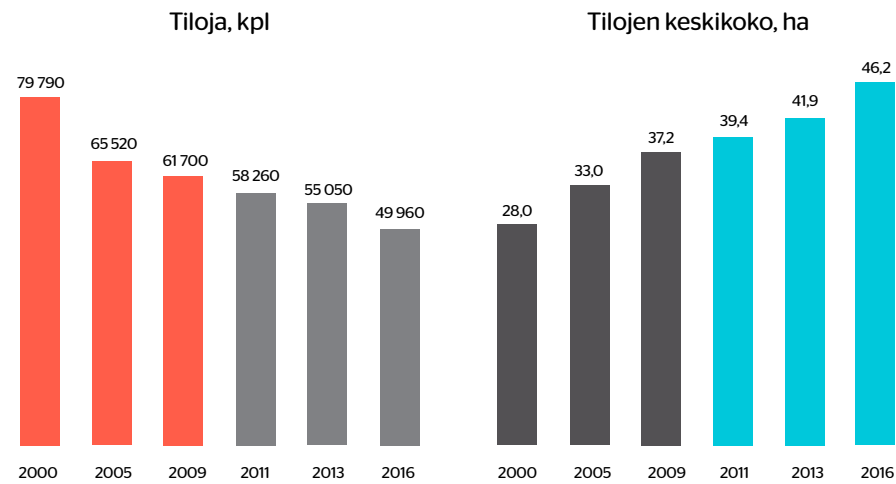
Tällä hetkellä palveluiden strateginen merkitys kone- ja laitevalmistajien osalta on lähinnä se, että 1) toimivat huolto- ja varaosapalvelut ovat välttämättömyys, 2) varaosapalvelut halutaan pitää itsellä, 3) huoltopalvelut on organisoitu lähes poikkeuksetta yksityisten huoltopalveluyritysten kautta ja 4) muilla palveluilla haetaan ensisijaisesti asiakkaiden tyytyväisyyttä ja sitoutumista. Strategisella tasolla palveluiden kehittäminen on käytännössä maatalouskoneteollisuudessa vielä puheen asteen ja vain pienellä osalla yrityksistä on selkeitä suunnitelmia systemaattisen palveluliiketoiminnan kehittämiseksi.

## 2.4. Palveluliiketoiminnan tulevaisuuden kehitysnäkymiä

Tulevaisuudessa palveluliiketoiminnan merkityksen arvioidaan kasvavan maatalouskoneteollisuuden toimialalla. Myös haastateltavien yritysten kohdalla arvioidaan jatkossa yhä isomman osan liikevaihdosta muodostuvan palveluliiketoiminnan kautta. Joillakin konevalmistajilla onkin käynnissä tai suunnitteilla kehittämisprojekteja uusien palvelujen kehittämiseksi. Haastateltavat tunnistavat useita syitä siihen, miksi he arvioivat palveluiden merkityksen lisääntyvän jatkossa. Alle on koottu haastattelujen perusteella muutamia merkittävimpiä maatalouskoneteollisuuden palveluliiketoiminnan kehittymistä ohjaavia tekijöitä.

1. **Tilakoot kasvavat** ja yksittäisten tilojen määrä vähenee. Tämä tarkoittaa samalla sitä, että toiminta ammattimaistuu yhä enemmän, asiakkaiden vaatimustaso kasvaa ja myös viljelysuunnittelu ammattimaistuu. Tämän lisäksi esimerkiksi urakointi lisääntyy maataloudessa johtuen mm. ajankäytön tehostamisesta. Samalla tilat ja myös urakoitsijat erikoistuvat yhä selkeämmin tiettyihin tuotteisiin ja tiettyihin urakointipalveluihin. Lisäksi tilakokojen kasvu saattaa vaikuttaa siihen, että kone- ja laitevalmistajien myynti suoraan tiloille lisääntyy. Tämä lisää kone- ja laitevalmistajien yhteyksiä suoraan loppuasiakkaaseen.
2. **Teknologinen kehitys nopeutuu** ja automaation, elektroniikan ja ohjelmistojen osuus kasvaa alan koneissa ja laitteissa. Tästä syystä avautuu myös mahdollisuuksia uudentyyppisille palveluille.
3. Tuotantoprosesseissa syntyvän **informaation määrä kasvaa** koko ajan. Koneisiin ja laitteisiin tulee samalla uutta teknologiaa, joka mahdollistaa koneiden etäseurannan, niiden kytkennän tilojen suunnittelujärjestelmiin ja muut mobiilit ratkaisut.
4. Ulkoisista tekijöistä merkittävimpiä ovat **lainsäädännön vaikutukset**. EU ja kansalliset lainsäätäjät luovat uusia vaatimuksia, jotka lisäävät tarvetta erikoistuneelle osaimiselle ja palveluille. Esimerkiksi vaatimukset elintarvikkeiden ja muiden maataloustuotteiden jäljitettävyyteen kasvavat koko ajan, ja sen ympärille on mahdollista kehittää uusia palveluita.

## Aktiivitulojen lukumäärä ja peltoala 2000-2016



Suomen Gallup Elintarviketieto Oy, Maataloustuotannon kehitysnäkymät 2016, kesäkuu 2010

**Kuvio 1.** Aktiivitulojen lukumäärä ja peltoala 2000-2016 (Lähde: TNS-Gallup Oy).

- Olemassa oleva **konekanta kasvaa** ja koneiden käyttöikä pitenee. Tämä tarkoittaa sitä, että erilaisille huolto- ja varaosapalveluille on yhä enemmän kysyntää. Koneiden käyttöikä pidentää myös nykyinen taloustilanne, jossa viljelijät eivät ole halukkaita investoimaan uusiin koneisiin. Silloin kasvaa luonnollisesti tarve huoltaa nykyistä kalustoa.

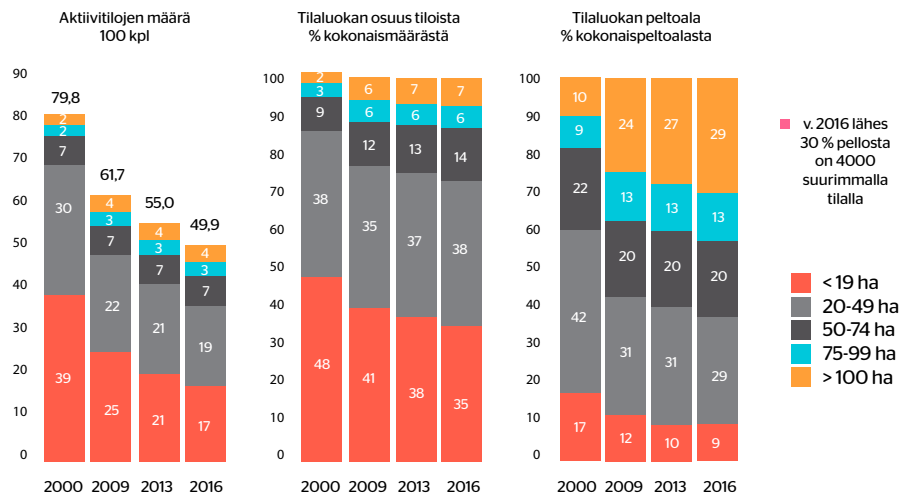
Tilakokojen kasvun ja tilojen lukumäärän muutos viime vuosina sekä ennakoitu kehitys tulevaisuudessa käy ilmi TNS-Gallupin toteuttamasta Maatilojen kehitysnäkymät 2016 -selvityksestä. Seuraavissa kuvioissa on esitetty selvityksen tuloksia tilakokojen ja -määrien osalta (kuvio 1) sekä eri kokoluokkien osuuksista tilojen kokonaismäärissä (kuvio 2).

Tilastot perustuvat Maatilojen kehitysnäkymät 2016 -selvitykseen, jonka puitteissa on toteutettu 4060 aktiivimaatilan haastattelut. Tilastot tukevat koneenvalmistajien näkemyksiä tulevaisuuden kehitystrendeistä. Luvut osoittavat lisäksi että tunnistetut trendit tulevat myös jatkumaan samansuuntaisina tulevaisuudessa.

Edellä kuvatut teemat ja kehitysnäkymät ovat osaltaan myötävaikuttamassa alan palveluliiketoiminnan kehittämiseen. Toisaalta muutamat haastateltavista nostavat esiin sen, että palveluliiketoiminnan merkitystä korostetaan kaikilla aloilla - myös maatalouskoneteollisuudessa - silloin kun uusien koneiden ja laitteiden myynti ei vedä normaalisti. Tästä johtuen on huomioitava se, että selvitys on tehty vuoden 2010 puolivälissä, jolloin Suomessa ollaan vasta toipumassa vuoden 2008 lopulla alkaneesta, varsin jyrkästä, talouden laskusuhdanteesta. Lisäksi asiakkaina toimivat monet suomalaiset tilat ovat vielä suhteellisen pieniä ja tilojen toiminta perustuu vahvaan itse tekemisen perinteeseen, jolloin palveluiden kysynnän kasvu saattaa olla merkittävästi hitaampaa kuin ulkomailla.

Palveluliiketoiminnan merkitys maatalouskoneteollisuudessa koetaan kasvavan tulevaisuudessa niin kotimarkkinoilla kuin ulkomailla. Merkittäviä muutosajureita ovat tilakoon kasvu, teknologian kehitys, informaation määrän kasvu, lainsäädännön vaikutukset sekä konekannan käyttöiän pidentyminen. Nämä tekijät luovat mahdollisuuksia kehittää uusia palveluita. Kotimarkkinoilla palvelukehitystä kuitenkin hidastaa osittain muun muassa pienestä tilakoosta johtuva palveluiden vähäinen kysyntä.

## Aktiivitalat kokoluokittain



Suomen Gallup Elintarviketieto Oy, Maataloustuotannon kehitysnäkymät 2016, kesäkuu 2010

**Kuvio 2.** Aktiivitalat kokoluokittain (Lähde: TNS-Gallup Oy).

## 2.5. Palveluliiketoiminnan kehittämisen haasteet

Palveluliiketoiminnan kehittämistä hidastavina tekijöinä tunnistetaan ensimmäisenä se, etteivät asiakkaat ole valmiita maksamaan palveluista. Kuten todettu, monet palveluista (muut kuin huolto- ja varaosapalvelut) tuotetaan tällä hetkellä muun toimituksen ohessa ilman erillistä maksua. Tästä syystä yritykset näkevät, etteivät asiakkaat halua ryhtyä maksamaan sellaisesta palvelusta, jonka he saavat tällä hetkellä maksuttomasti kone- ja laitehankintojen yhteydessä. Tähän liittyen haastateltavat pitävät vaikeana palveluiden tuotteistamista ja hinnoittelua. Monesti myös tällaisesta palvelusta saatavat potentiaaliset tulot ovat suhteessa koneen hankintahintaan marginaalisesti pienet, jolloin näiden palveluiden maksuttomuudella haetaan ensisijaisesti asiakastytyvyyttä.

Toimialaa voidaan myös pitää perinteisenä ja alalla toimivat yritykset ovat vakiinnuttaneet asemansa. Toimiala ei ainakaan asiakasmäärien perusteella enää kasva kotimaassa, mistä

syystä uusia kotimaisia toimijoita ei alalle käytännössä tule. Osittain tästä syystä myös palveluiden kehittäminen on jäänyt jossain määrin jälkeen muusta maailmasta ja Suomessakin muista teollisuuden aloista. Myös ajan mittaan kehittynyt perinteinen yrityskulttuuri saattaa vaikuttaa siihen, ettei palveluliiketoimintaa ole ainakaan aikaisemmin koettu houkuttelevaksi. Uusiin, innovatiivisten yritysten tulo markkinoille ja kilpailun dynamiikka olisi omiaan lisäämään alan yritysten halukkuutta uusien tuote- ja palvelukonseptien kehittämiseen.

Palveluliiketoiminnan kehitystä hidastaa osaltaan myös se, että varsin monet käytössä olevista koneista ja laitteista ovat tekniikaltaan yksinkertaisia, jolloin lisäarvopalveluita on haastavaa kytkeä tuotteeseen. Lisäksi haastateltavat totesivat, että maanviljelijät ovat omatoimisia, ja he ovat tottuneet huoltamaan ja korjaamaan koneensa itse. Vain vaativimpien toimenpiteiden yhteydessä otetaan yhteyttä ulkopuoliseen tahoon. Toisaalta nuorempi viljelijäsukupolvi ja sivutoimisesti maata viljelevät henkilöt ostavat haastateltavien mukaan herkemmin palveluita kuin nyt eläköitymässä oleva sukupolvi.

Vientitoimintaa vahvasti harjoittavat yritykset toteavat, että palveluliiketoiminnan organisoiminen ulkomailla on haastavaa. Käytännöt vaihtelevat usein maittain, eikä selkeitä konsepteja pystytä tarjoamaan tai kehittämään. Monella yrityksellä on olemassa olevia jälleenmyyntisopimuksia ulkomaisten toimijoiden kanssa, mutta varsin usein esimerkiksi huoltotoiminnan organisoiminen jää ulkomaisen jälleenmyyjän vastuulle. Käytännössä kone- ja laitevalmistajat joutuvat luottamaan ulkomaisen verkoston huoltopalveluita tuottaviin yrityksiin.

Erityisesti kotimaassa maatalouskoneteollisuuden palveluliiketoiminnan kehittäminen koetaan haastavana. Huolto- ja varaosapalvelut pois lukien palveluiden tarjoamista hidastavat muun muassa maatalouden sesonkiluonteisuus, kysynnän puute, palveluiden hinnoittelu, toimialan vakiintuneisuus ja perinteinen yrityskulttuuri. Ulkomailla nähdään olevan enemmän kysyntää palveluille, mutta palveluliiketoiminnan käynnistämistä hidastavat palvelutoiminnan organisoimisen haasteet, myös huollon ja varaosien osalta.

## 2.6. Asiakkaiden tarpeet ja rooli palveluiden kehittämisessä

Lähes kaikki yritykset ilmoittavat tuntevansa asiakkaiden tarpeet hyvin. Monessa yrityksessä osa henkilöstöstä on itse sivutoimisia viljelijöitä. Joillakin yrityksillä on tiivis yhteistyösuhde muutamien luottotilojen kanssa, ja nämä antavat palautetta ja testaavat uusia tuotteita. Haastateltavat kertovat, että messuilta ja myyjiltä tulee paljon palautetta ja kehitysehdotuksia. Kaikesta huolimatta ja muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta, asiakastarpeiden selvittäminen tai palautteen kerääminen ei ole systemaattista maatalouskoneteollisuuden yrityksissä.

Palveluiden käyttö riippuu hyvin pitkälle myös maatalon tyyppistä. Viljailijoilla palveluita käytetään vähemmän kuin maito- tai karjataloilla. Osittain tähän vaikuttaa se, että eläinten hoitoon ja kasvattamiseen liittyy huomattavasti enemmän sääntelyä, mikä vaikuttaa osaltaan siihen, että kokonaisuuden pitää toimia aukottomasti. Laissa on säädetty esimerkiksi koneiden ja laitteiden turvallisuudesta ja huoltovarmuudesta, mikä on osaltaan avannut markkinoita palveluille ja uusille kokonaisvaltaisille konsepteille. Lisäksi esimerkiksi maitotiloilla on monesti käytössä teknologisesti pitkälle kehittyneitä järjestelmiä, mikä mahdollistaa uusien palveluiden kehittämisen. Näistä tekijöistä huolimatta huoltopalveluiden ostaminen koneen tai laitteen yhteydessä ei ole välttämätöntä joitakin poikkeuksia lukuun ottamatta.

Erityisen mielenkiintoinen on havainto siitä, että niiltä osin kuin uusia palveluita on kehitetty, niin asiakkailta saatu palaute on ollut positiivista. Tässä mielessä asiakkailta saatu palaute on kannustavaa ja saattaa innostaa muitakin yrityksiä uusien palvelukonseptien kehittämiseen. Asiakkaita ei kuitenkaan aidosti oteta mukaan palveluiden kehittämiseen, vaan yritykset luotavat siihen, että asiakkaat tunnetaan riittävän hyvin. Usein palveluiden kehittäminen sekoitetaan yrityksissä tuotteiden kehittämiseen, eikä asiakkailta ole tässä juurikaan roolia.

Vaikka erilaisten palveluiden kysynnän, huoltoa ja varaosia lukuun ottamatta, koetaan olevan kotimarkkinoilla vielä varsin vähäistä, on merkkejä muutoksesta havaittavissa. Niiltä osin kuin uusia palveluita on kehitetty, on asiakaspalaute ollut positiivista. Asiakastarpeet tunnetaan yrityksissä hyvin, vaikka tarpeiden selvittäminen ei ole useinkaan systemaattista toimintaa. Asiakastarpeet vaihtelevat maatalon tyyppistä riippuen ja toistaiseksi potentiaalisimpina palveluiden käyttäjinä koetaan erityisesti maitotilat. Myös maatalousurakoinnin yleistyessä nähdään sen tarjoavan kysyntää tietyille palveluille. Palveluiden kehittämiseen asiakkaat osallistuvat harvoin, mutta muutoin asiakkaat liittyvät tiiviisti yrityksen tuotekehitykseen.

## 2.7. Maatalouskoneteollisuuden palvelukaari

Tässä pääluvussa esitellään maatalouskoneteollisuuden palvelukaari (kuvio 3), joka on tässä työssä luotu jäsenitys toimialan palveluliiketoiminnan rakenteesta. **Jäsenitys perustuu teollisuuden palveluliiketoiminnan yleiseen tutkimuskirjallisuuteen ja tämän selvitystyön nykytila-analyyysiin.** Jäsenitystä on hyödynnetty sellaisenaan selvityksen kyselytutkimuksessa ja kansainvälisten esimerkkien kuvaamisessa.

Jäsenityksessä korostuu kone- ja laitevalmistajien **asiakasnäkökulma**. Varsin usein palvelut jäsenetään valmistajan tuotteisiin liittyvinä ydin- ja tukipalveluina. Tässä selvityksessä on kuitenkin haluttu korostaa maatalousyrittäjän asemaa ja roolia loppukäyttäjänä ja tuoda tämän näkemyksen kautta uutta näkökulmaa myös kone- ja laitevalmistajien perinteiseen ajattelutapaan. Maatalouskoneteollisuuden yrityksille ja jälleenmyyjille palvelukaari toimii työkaluna omien palveluiden hahmottamiselle, palvelustrategian laadinnalle ja oman palvelukonseptin kehittämiseksi. Kansainvälisten esimerkkien yhteydessä on kuvattu kunkin yrityksen palvelukonsepti ja korostettu kuviossa niitä elinkaaren vaiheita, joihin kyseisellä yrityksellä on palveluita tarjolla.

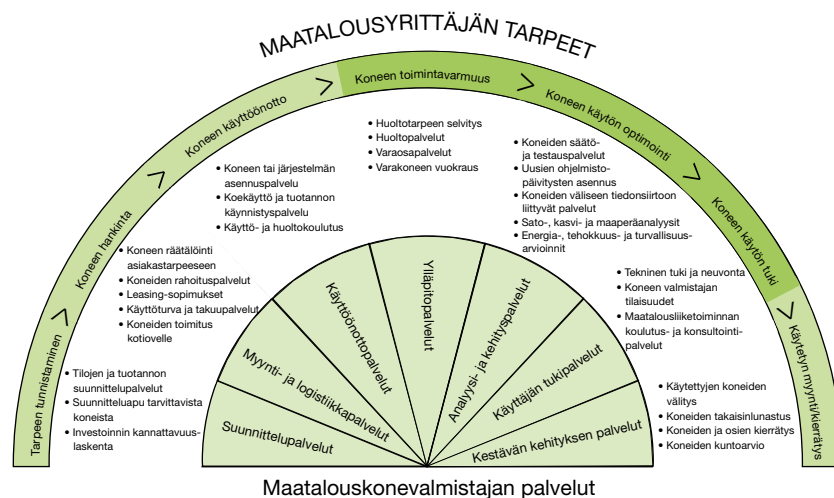
Maatalouskoneteollisuuden palvelukaaren rakenne on seuraava: ulkokaarella on koottu asiakkaan näkökulmasta palvelutarpeita koneen tai laitteen elinkaaren seitsemään vaiheeseen. Kuvion sisempi puoliympyrä koostuu maatalouskonevalmistajan näkökulmasta eri palveluryhmistä, joilla asiakkaan tarpeisiin voidaan vastata. Kaaren ja puoliympyrään väliin jäävään osioon on puolestaan koottu esimerkkejä yksittäisistä palveluista, joita kunkin palveluryhmän alla asiakkaalle tarjotaan.

Asiakasnäkökulman ensimmäinen vaihe, **tarpeen tunnistaminen**, koostuu palvelutarpeista, joita asiakkaalla mahdollisesti on siinä vaiheessa kun koneen tai laitteen hankintaa vielä suunnitellaan. Seuraavana tulevat **koneen hankinnan** aikaiset sekä **koneen käyttöönottoon** liittyvät palvelut. Seuraavat kolme vaihetta pitävät sisällään palvelutarpeita, jotka liittyvät koneen jatku-

vaan käyttöön tilalla. Nämä vaiheet ovat käytännössä päällekkäisiä ja eri vaiheiden palvelutarpeet saattavat ilmentyä koska tahansa konetta käytettäessä. Näistä ensimmäisessä luokassa tulevat kysymykseen palvelutarpeet, jotka liittyvät **koneen toimintavarmuuden** takaamiseen. Toinen osa-alue pitää sisällään **koneen käytön optimointiin** ja tehostamiseen liittyvät palvelutarpeet. Kolmas koneen käytön aikainen palveluluokka, **koneen käytön tuki**, eroaa kahdesta edellisestä siinä, että palvelun kohteena ei ole kone vaan itse käyttäjä. Elinkaarimallin viimeisen vaiheen, **käytetyn myynti / kierrätys**, palvelutarpeet liittyvät nimensä mukaan siihen, kun koneesta tai laitteesta luovutaan. Kuvion sisempi puoliympyrä kuvaa maatalouskonevalmistajan näkökulmasta eri palveluryhmiä, joilla vastataan asiakkaan erilaisiin palvelutarpeisiin elinkaarimallin mukaan jaoteltuna. Seuraavaan on koottu asiakkaan palvelutarpeiden ja maatalouskonevalmistajien palveluryhmien vastaavuus:

Maatalousyrittäjän palvelutarpeet	Maatalouskonevalmistajien palveluryhmät
Tarpeen tunnistaminen	Suunnittelupalvelut
Koneen hankinta	Myynti- ja logistiikkapalvelut
Koneen käyttöönotto	Käyttöönottopalvelut
Koneen toimintavarmuus	Ylläpitopalvelut
Koneen käytön optimointi	Analyysi- ja kehityspalvelut
Koneen käytön tuki	Käyttäjän tukipalvelut
Käytetyn myynti / kierrätys	Kestävän kehityksen palvelut

Kuviossa kolme listatut yksittäiset palvelut kussakin sektorissa kuvaavat nimenomaan suomalaisen **maatalouskoneiteollisuuden palveluliiketoiminnan nykytilaa**. Listaukseen on nostettu mukaan vain sellaiset palvelut, joita löytyi useammilta maatalouskoneiteollisuuden yrityksiltä. Mukana ei ole kaikkia mahdollisia palveluita, vaan kuvioon on valittu nimenomaan ne palvelut, joita nykyään asiakkaille tarjotaan ja jotka kuvastavat palveluliiketoiminnan nykytilaa parhaiten. On kuitenkin huomioitava että valinnat eivät sinällään kerro palveluiden volyyymistä (esim. huolto vs. sato-, kasvi- ja maaperäanalyytit), vaan siitä, millaisia palveluita on löydettävissä kotimaisten maatalouskonevalmistajien palvelutarjonnasta.



**Kuvio 3.** Maatalouskoneiteollisuuden palvelukaari ja palveluliiketoiminnan nykytila.

**Tarpeen tunnistaminen.** Maatalousyrittäjän näkökulmasta uuden koneen tai laitteen tarpeen tunnistamiseen liittyviä palveluita ovat erilaiset suunnittelupalvelut. Konevalmistajat ja jälleenmyyjät voivat tarjota maatalousyrittäjille esimerkiksi kokonaisvaltaisia tilojen ja tuotannon suunnittelupalveluita, tarvittavien koneiden suunnitteluapua tai erilaisten investointien kannattavuuslaskelmia.

**Koneen hankinta.** Koneen tai laitteen hankintavaiheeseen liittyvät palvelut on kuviossa nimetty myynti- ja logistiikkapalveluiksi. Tällaisia ovat mm. koneen tai laitteen räätälöinti asiakkaan tarpeeseen, hankintaan liittyvät rahoituspalvelut ja leasing-sopimukset, käyttöturva- ja takuupalvelut sekä koneiden ja laitteiden toimitus maatilalle.

**Koneen käyttöönotto.** Käyttöönottopalvelut liittyvät kirjaimellisesti uuden koneen tai laitteen käyttöönottovaiheeseen. Käytännössä tällaisia palveluita ovat esimerkiksi koneen tai järjestelmän asennuspalvelut, koekäyttö ja tuotannon käynnistyspalvelut sekä käyttö- ja huoltokoulutukset.

**Koneen toimintavarmuus.** Koneiden ja laitteiden toimintavarmuuteen liittyviä palveluita kutsutaan jäsennyksessä ylläpitopalveluiksi. Tällaisia voivat olla koneiden ja laitteiden huoltotarpeen selvitys, huolto- ja varaosapalvelut sekä esimerkiksi varakoneen vuokrauspalvelut. Uuden tyyppisiä mahdollisuuksia tarjoaa muun muassa koneen kunnan diagnosointi etäyhteyksien kautta.

**Koneen käytön optimointi.** Analyysi- ja kehityspalvelut liittyvät ensisijaisesti koneen tai laitteen käytön optimointiin. Palveluryhmään kuuluvat mm. koneiden ja laitteiden säätö- ja testauspalvelut, uusien ohjelmistopäivitysten asentaminen, koneiden väliseen tiedonsiirtoon liittyvät palvelut, sato-, kasvi- ja maaperäanalyytit sekä tuotantoon liittyvät energia-, tehokkuus- ja turvallisuusarvioinnit.

**Koneen käytön tuki.** Käyttäjän tukipalvelut sisältävät maatalousyrittäjälle suunnattuja palveluita, kuten esimerkiksi teknistä tukea ja neuvontaa, konevalmistajien tilaisuuksia sekä erilaisia maatalousliiketoiminnan koulutus- ja konsultointipalveluita. Tämän palveluryhmän palvelut on suunnattu koneen tai laitteen käyttäjälle, kun taas muissa palveluryhmissä palvelu kohdistuu suoraan koneeseen tai laitteeseen.

**Käytetyn koneen myynti / kierrätys.** Viimeiseen palveluryhmään on koottu kestävän kehityksen palveluita. Näitä ovat esimerkiksi käytettyjen koneiden ja laitteiden välitys, koneiden takaisinlunastus elinkaaren loppuvaiheessa, koneiden ja osien kierrätys sekä koneiden kunto- ja hinta-arviot.

Kun suomalaiset kone- ja laitevalmistajat sekä jälleenmyyjät miettivät omaa palvelukonseptiaan, tämä jäsenitys voi toimia työssä viitekehysenä. Jäsenitys toimii myös nykyisen toiminnan analysoinnissa, sillä sen kautta voidaan käydä yrityksen sisällä keskustelua siitä, millaisia palveluita yritys pyrkii tarjoamaan maatalousyrittäjän tarpeiden tyydyttämiseen. Erilaisten palveluyhdistelmien määrä on käytännössä rajaton ja **palvelukaari -jäsenyksellä voidaan asemoida yrityksen palvelut asiakastarpeen mukaisesti ja tunnistaa mahdollisia markkinoiden palvelukapeikkoja**. Jäsenitys toimii tällöin yritysten palveluliiketoiminnan strategisena suunnitteluvälineenä.

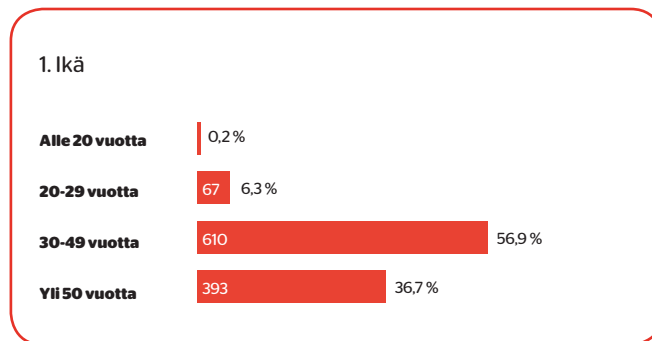
### 3. Maatalousyrittäjien palvelutarpeet

Maatalousyrittäjille toteutettiin kyselytutkimus, jonka tavoitteena oli selvittää maatalousyrittäjien näkemyksiä koneisiin ja laitteisiin liittyvien palveluiden kysynnän muutoksesta 5-10 vuoden kuluessa. Kysely lähetettiin sähköpostitse lähes viidelle tuhannelle maatalousyrittäjälle eri puolille Suomea ja kyselyyn vastasi yli tuhat yrittäjää.

#### 3.1. Vastaajien taustatiedot

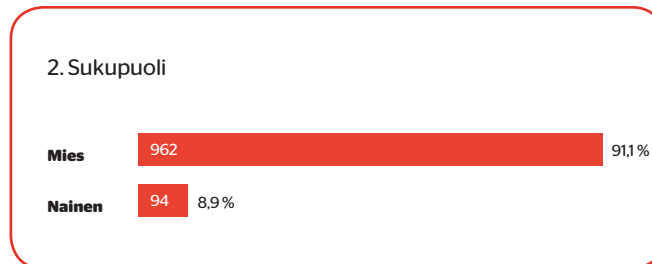
##### Ikä

Ikäjakauman osalta vastaajajoukosta huomionarvoista on yli 50-vuotiaiden suhteellisen suuri osuus. Yli kolmannes vastaajista on yli 50-vuotiaita kun taas alle 30-vuotiaita vastaajia on yhteensä vain 6,5 % koko vastaajajoukosta. Suurin osa vastaajista sijoittuu 30-49 -vuotiaiden joukkoon.



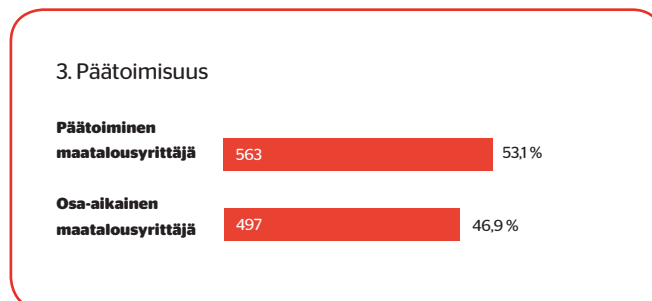
##### Sukupuoli

Vastaajista yli 91 % on miehiä naisten osuuden ollessa ainoastaan 8,9 %. Tämä kuvastanee varsin hyvinkokonaisuudessaan suomalaisen maatalousyrittäjyyden jakaumaa miesten ja naisten kesken. Lukumääräisesti naisvastaajia on yhteensä 94, mitä voidaan pitää silti varsin merkittävä kyselyn tutkimuksellisesta näkökulmasta.



##### Päätoimisuus

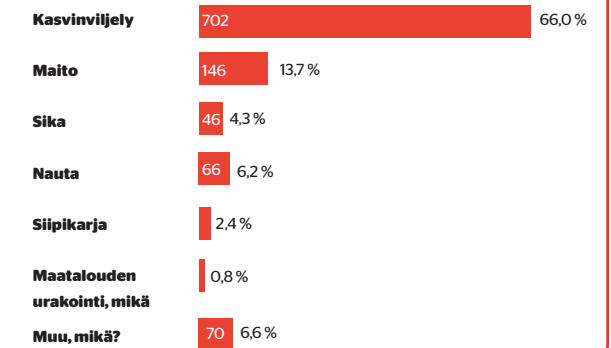
Vastaajat jakautuvat suhteellisen tasaisesti sen mukaan oliko kyseessä päätoiminen vai osa-aikainen maatalousyrittäjä. Päätoimisten maatalousyrittäjien osuus kaikista vastaajista on 53,1 % osa-aikaisten osuuden ollessa 46,9 %.



##### Tilan päätuotantosuunta

Vastaajien tiloista suurimmalla osalla keskitytään kasviviljelyyn sen osuuden ollessa noin kaksi kolmasosaa koko vastaajajoukosta. Seuraavaksi suurimpana ryhmänä ovat maitotilat, joita on lukumääräisesti varsin paljon (146 kpl). Sika- ja nautatilojen osuus aineistosta on suhteellisesti varsin pieni, mutta lukumääräisesti molempia tiloja on useita kymmeniä. Siipikarjatilat ja maatalouden urakointiin keskittyvät yrittäjät muodostavat hyvin pienen osuuden koko vastaajajoukosta. Muut -luokassa merkittävimminä tuotantosuuntina korostuivat hevos- ja lammastalous. On huomattava, että kysymyksen asettelussa haettiin tilan päätuotantosuuntaa, mutta todellisuudessa tiloilla on useimmiten useampia tuotantosuuntia.

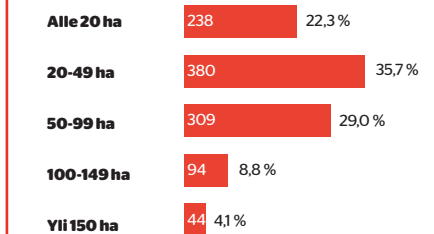
#### 4. Tilan päätuotantosuunta



##### Tilakoko

Viljelysalan mukaan laskettujen tilakokojen osalta vastaajat jakautuvat hieman tasaisemmin. Pienten alle 20 hehtaarin tilojen osuus on 22,3 % koko aineistosta samalla kun suurten, yli 100 hehtaarin tilojen osuus on 12,9 %. Suurin yksittäinen kokoluokka on 20-49 hehtaarin tilat 35,7 % osuudella. Toiseksi suurin kokoluokka on 50-99 hehtaarin tilat 29,0 % osuudella.

#### 5. Tilan viljelysala (oma + vuokrattu yhteensä)



##### Urakoitsijoiden käyttö

Yli puolet kaikista vastaajista ilmoittaa käyttävänsä urakoitsijoita tilan eri töissä.

Tämä huomioiden pelkkään urakointiin keskittyviä yrittäjiä oli vastaajajoukossa suhteellisen vähän (8 kpl). Tähän voi vaikuttaa osaltaan se, että puhtaasti urakointiin keskittyvät yritykset eivät ole yhtä kattavasti mukana maa- ja metsätalousministeriön rekistereissä. Toisaalta urakointia tehdään paljon oman viljelystoiminnan rinnalla, eikä se tällöin ole päätoimista työtä. Seuraavaan taulukkoon on koottu urakoinnin yleisimmät kohteet. Taulukossa kohteen nimen jälkeinen luku kertoo mainintojen absoluuttisen lukumäärän. Prosenttiluku kertoo, moniko urakointia käyttävistä yrittäjistä (N=538 kpl) käyttää urakointia kyseiseen kohteeseen.

#### 6. Urakoitsijoiden käyttö maatilan töissä



**Taulukko 1.** Urakoitsijoiden käyttö maataloilla (N=538).

URAKOINNIN KOHDE	KPL	%
Puinti	147	27,30 %
Lietteen levitys	106	19,70 %
Kylvö (suorakylvön osuus)	84 (30)	15,60 %
Paalaus	78	14,50 %
Säilörehun teko	70	13,00 %
Maanrakennus / kaivuu	68	12,60 %
Ruiskutus / kasvinsuojelu	62	11,50 %
Kuivaus	47	8,70 %
Niitto	31	5,80 %
Kalkitus	31	5,80 %
Maanmuokkaus	28	5,20 %

538:sta urakointia tilan töissä käytävästä yrittäjästä 147 käyttää urakointia puintiin. Varsin suuri osa maatalousyrittäjästä (19,7 %) ostaa urakointia myös lietteen ja lannan levitykseen. Merkittäviä urakointikohteita ovat myös kylvö (15,6 %) ja paalaus (14,5 %).

### 3.2. Kyselyn rakenne ja toteutus

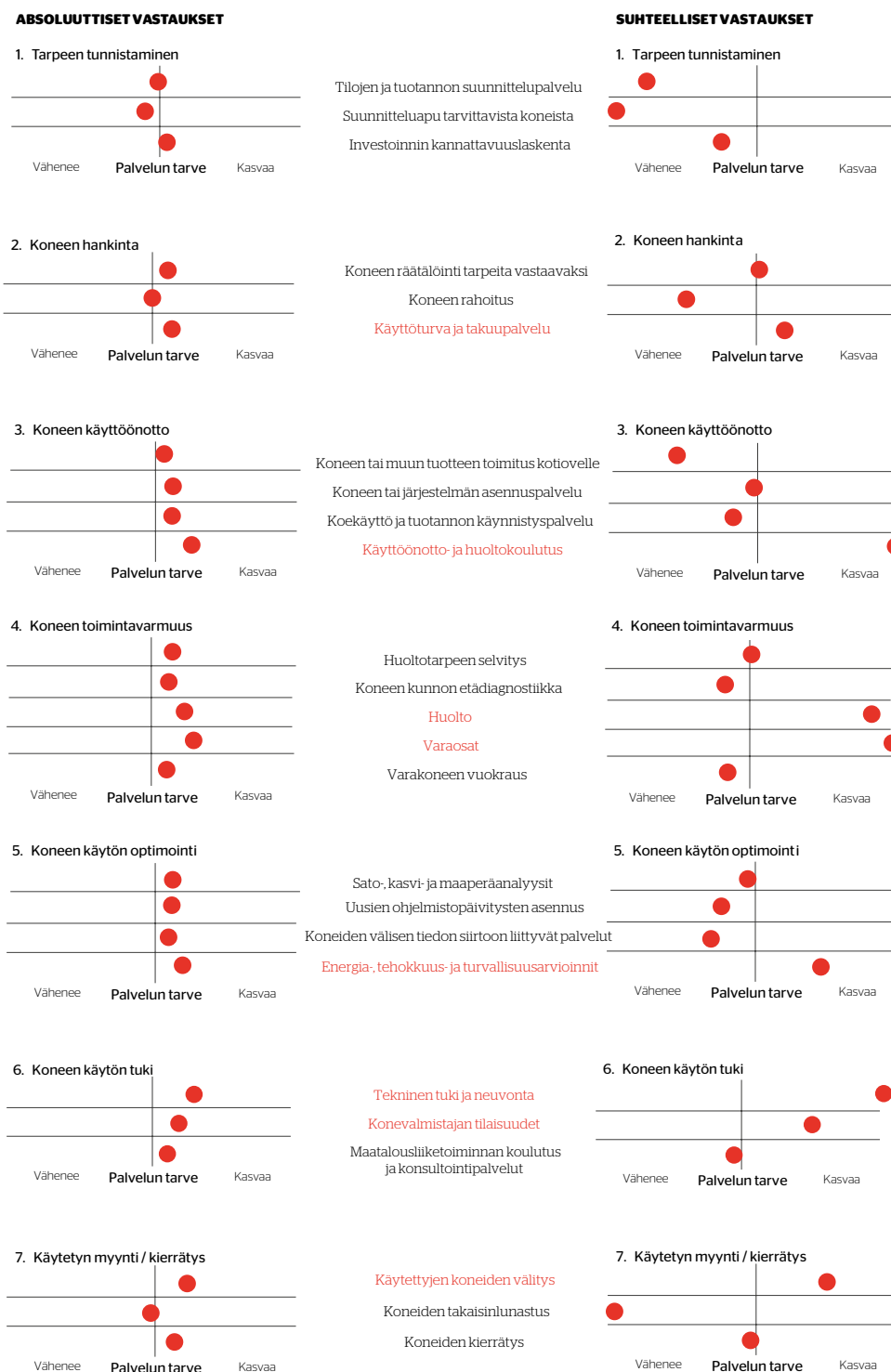
Kyselyn rakenne vastaa maatalouskoneteollisuuden palvelukaaren (kuvio 3) mukaista jäsenystä, jossa palveluluokat jaettiin seitsemään kokonaisuuteen tuotteen elinkaaren ja asiakastarpeen mukaan. Kysely toteutettiin ZEF-arviointikoneella, jossa vastaaminen tapahtuu liukuasteikoilla. Kyselyn vastaajia pyydettiin arvioimaan omasta näkökulmastaan, miten eri palveluiden tarve kehittyy tulevaisuudessa (5-10 vuotta), eli kasvaako vai väheneekö kunkin palvelun tarve nykytilaan verrattuna. Lisäksi jokaisen osion perään pyydettiin vapaata palautetta ja näkemyksiä palveluiden kehittämiseen.

Seuraavassa alaluvussa esitetään yleiskuva palvelutarpeen kehityksestä. ZEF arviointikoneen raporteissa on mahdollista tulkita vastauksia absoluuttisten keskiarvojen kautta tai suhteellisinä vastauksina. Suhteelliset vastauspisteet lasketaan siten, että kaikkien arvioijien kohdalla vastauspisteiden keskiarvo siirretään liukujan keskelle ja vastaukset hajotetaan koko janan alueelle. Tällä tavalla normitetuista tuloksista häviävät ns. asennevääritymät ja päästään tarkastelemaan vastausten suhteita toisiinsa. Toisin sanoen palvelutarpeiden kohdalla voidaan tunnistaa, missä asioissa tarve kasvaa tai vähenee enemmän kuin muissa.

### 3.3. Yleiskuva palvelutarpeen kehityksestä

Seuraavaan taulukkoon (taulukko 2) on koottu palveluryhmittäin kaikki arvioidut palvelut. Vasemmanpuoleisessa sarakkeessa on absoluuttiset vastaukset ja oikeassa sarakkeessa on suhteelliset vastaukset (vastaukset on suhteutettu aineiston keskiarvoon). Absoluuttisten vastausten keskiarvosta oikealla puolella olevien palveluiden tarve kasvaa tulevaisuudessa, kun taas vasemmalle sijoittuvien palveluiden tarve tulee tulevaisuudessa vähenemään. Suhteellisissa vastauksissa korostuvat puolestaan vastausten erot, joka helpottaa tärkeimpien palvelutarpeiden tunnistamista.

**Taulukko 2.** Palvelutarpeen kehitys tulevaisuudessa (5-10 vuotta).



Eri palveluiden kokonaiskuva on absoluuttisten vastausten perusteella se, että lähes kaikkien palvelutyyppeiden tarpeen arvioidaan kasvavan lähitulevaisuudessa. Vain kolmen palvelun (tilojen ja tuotannon suunnittelupalvelu, suunnitteluapu tarvittavista koneista ja koneiden takaisinlunastus) kohdalla arvio on, että kyseisen palvelun tarve vähenee lievästi lähitulevaisuudessa.

Suhteellisessa tarkastelussa voidaan tunnistaa ne palvelut, joiden tarve kasvaa muita nopeammin tulevien 5-10 vuoden aikana. Tämän tulkinnan mukaan, alle kootut palvelut sisältävät potentiaalia tulevaisuudessa ja ovat sen vuoksi myös avainasemassa suunnitellessa palveluliiketoiminnan uusia avauksia. Näitä ovat

- » Käyttöturva ja takuupalvelu
- » Käyttöönotto- ja huoltokoulutus
- » Huolto
- » Varaosat
- » Energia-, tehokkuus- ja turvallisuusarvioinnit
- » Tekninen tuki ja neuvonta
- » Konevalmistajan tilaisuudet
- » Käytettyjen koneiden välitys

Seuraavassa osiossa esitellään ryhmäkohtainen analyysi eri palvelutyypeistä. Lisäksi kunkin palveluryhmän alle on koottu keskeisimmät huomioidut vapaan palautteen perusteella, joita voidaan hyödyntää uusien palvelukokonaisuuksien kehittämisessä.

### 1. Tarpeen tunnistaminen

Tarpeen tunnistamiseen liittyvien palveluiden ei kokonaisuutena nähdä jatkossa kasvavan. Etenkin muihin palveluihin verrattuna tämän tyyppien palveluiden tarve näyttäisi suhteessa vähenevän. Tämä saattaa johtua siitä, että viljelijöillä on käytettävissä paljon informaatiota, jonka valossa omaa tarvetta voi arvioida. Ainoastaan **investoinnin kannattavuuslaskenta** saa absoluuttisissa vastauksissa arvion kasvavasta tarpeesta lähitulevaisuudessa. Tilojen ja tuotannon suunnittelupalvelun ja konehankintoihin liittyvien suunnitteluapupalveluiden tarpeen arvioidaan lievästi vähenevän.

Vapaassa palautteessa **viljelijät korostavat kokemusperäisen tiedon merkitystä** ennen koneen tai laitteen hankintaa. Erilaista tietoa on paljon (esim. ammattilehdet), ja vastaajat toivovat saavansa puolueetonta vertailutietoa eri vaihtoehtojen keskinäiseen vertailuun. Lisäksi ennen ostopäätöstä toivotaan usein arviota siitä, onko kyseisellä koneella tai laitteella tehtävää työtä saatavilla urakointipalveluna omalla alueella ja toisaalta myös siitä, mikä olisi markkinatarve omalla alueella edellä mainitulle urakoinnille.

### 2. Koneen hankinta

Koneen hankintaan liittyvien palveluiden arvioidaan kasvavan lievästi absoluuttisten vastausten perusteella. Muuhun aineistoon suhteutettuna etenkin **käyttöturva- ja takuupalveluiden** tarpeen arvioidaan kasvavan. Sen sijaan rahoituspalveluiden tarve näyttäisi vähenevän suhteessa muihin kyselyssä esillä olleisiin palvelutyyppeihin.

Vapaassa palautteessa toivotaan mahdollisuutta **koneen tai laitteen koeajoon** tai hieman pidempään koekäyttöön omalla tilalla ennen ostopäätöstä. Lisäksi halutaan kuulla käyttäjäkokemuksia (esim. **käyttäjien kokemusarkisto**) muilta viljelijöiltä tai nähdä työnäytöksiä. Koneen hankintaan

ja ostopäätökseen vaikuttavina palveluina korostuu vastauksissa koneiden käyttövarmuus ja toimitavat huolto- ja varaosapalvelut, joiden tulee oston jälkeen olla saatavilla lähellä viljelijää.

### 3. Koneen käyttöönotto

Koneen käyttöönottoon liittyvien palveluiden tarpeet näyttävät kasvavan jonkin verran. Muusta aineistosta selkeimmin nousee esiin kasvava tarve **käyttöönotto- ja huoltokoulutuksille**, mikä näkyy erityisesti suhteutetuissa vastauksissa. Sen sijaan muuhun aineistoon verrattuna tarve koneen toimitukseen liittyvien logistiikkapalveluiden arvioidaan vähenevän tulevaisuudessa.

Vapaassa palautteessa korostetaan **käyttöönottokoulutuksen** merkitystä. Vastausten mukaan käyttöönottokoulutuksen tulee sisältää koneen kuntoon saattamisen ja alkuvaiheen perusteellisen opastuksen koneen käyttöön. Lisäksi palautteessa korostetaan uuden koneen kytkemistä ja yhteensovittamista osaksi maatilalla olevia **sovellusohjelmia ja suunnittelujärjestelmiä**. Koneissa lisääntyvä elektroniikka ja ohjelmistot nähdään haasteena käyttöönottotilanteissa, ja siksi tämän tyyppisten palveluiden kysynnän arvioidaan jatkossa kasvavan merkittävästi. Muutamassa yhteydessä korostetaan lisäksi sitä, että jo koneen käyttöönottovaiheessa pitäisi toimittaa **varaosapaketti** tietyistä kulutusosista.

### 4. Koneen toimintavarmuus

Koneen toimintavarmuutta pidetään moneen muuhun palvelutyyppiin verrattuna vastausten perusteella tärkeänä. Erityisesti aineistosta nousee esiin **huolto- ja varaosapalveluiden** edelleen kasvava tarve tulevaisuudessa. Suhteutetuissa vastauksissa nämä kaksi palvelua sijoittuvat ääriäitään, eli niiden tarpeen arvioidaan kasvavan selkeästi enemmän kuin muiden palveluiden.

Vastaajien jättämässä vapaassa palautteessa korostetaan entisestään huolto- ja varaosapalveluiden toimivuutta. Etenkin varaosien osalta toivotaan, että valmistajien omista varastoista löytyisi varaosat nopeasti ja toimitukset toimitusvuorokauden ympäri. Muutamassa palautteessa toivotaan lisäksi selkeitä **ohjekirjoja ja räjäytyskuvia** koneista, minkä perusteella pieniä huolto- ja kunnossapitotoimenpiteitä voisi tehdä itse. Huolto- ja varaosakirjoja toivottiin myös internetiin.

### 5. Koneen käytön optimointi

Kaikkien koneen käytön optimointiin liittyvien palveluiden tarpeen arvioidaan kasvavan tulevaisuudessa. Erityisen merkittävästi arvioidaan kasvavan tarpeen **energia-, tehokkuus- ja turvallisuusarvioinneille**, mikä nousee koko aineistoon suhteutettuna selkeästi muita korkeammalle. Erilaisten analyysien, ohjelmistopäivitysten ja koneiden väliseen tiedonsiirtoon liittyvien palveluiden tarve ei arvion mukaan kasva.

Vapaassa palautteessa nousee selkeästi esiin tarve organisoida **viljelijöiden keskinäisiä foorumeita**, joissa voitaisiin jakaa kokemuksia koneiden käytöstä ja optimoinnista. Palautteessa korostetaan myös, että koneiden käyttö tulisi optimoida paikan päällä kunkin tilan olosuhteisiin ja käyttötarkoitukseen.

### 6. Koneen käytön tuki

Koneen käytön tukeen liittyvien palveluiden tarpeen arvioidaan kasvavan varsin merkittävästi verrattuna muihin palveluryhmiin. Kaikkien tässä ryhmässä kysytyjen palveluiden tarve kasvaa vastaajien arvion mukaan tulevaisuudessa. Suhteellisissa vastauksissa etenkin tarve konei-

siin ja laitteisiin liittyvään **tekniseen tukeen ja neuvontaan** kasvaa huomattavasti muita palvelutyyppejä enemmän. Myös kysyntä **konevalmistajien tilaisuuksiin** kasvaa, sillä viljelijät toivovat saavansa valmistajilta enemmän ja konkreettisempaa tietoa koneiden käytöstä ja huollosta.

Vapaassa palautteessa korostetaan teknisen tuen kohdalla myös toimivaa **puhelinpalvelua** tai muuta **etäneuvontaa**. Vastauksissa todetaan varsin kriittiseen sävyyn, että teknisen tuen on oltava tavoitettavissa etenkin sesonkiaikana jokaisena viikonpäivänä ympäri vuorokauden. Valmistajien tilaisuuksilta toivotaan käytännön koeajoja ja työnäytöksiä.

### 7. Käytetyn myynti / kierrätys

Käytettyjen koneiden myyntiin ja kierrätykseen liittyvien palveluiden tarve kehittyi muun palvelutarpeen mukaisesti. Huomattavasti muita enemmän näyttäisi kasvavan tarve käytettyjen koneiden välityspalvelulle. Sen sijaan tarve koneiden takaisinlunastukseen näyttää vähe-  
nevän tulevaisuudessa.

Vapaassa palautteessa korostetaan puolueettomia ja uskottavia kunto- ja hinta-arvioita käytettyistä koneista ja laitteista. Lisäksi palautteessa toivotaan nykyistä helppokäyttöisempää kanavaa käytettyjen koneiden ja laitteiden myynnille koko Euroopan alueella. Lisäksi toivotaan systemaattisuutta huoltotoimenpiteiden kirjaamiselle huoltohistorian todentamiseksi.

## 3.4. Taustatietojen mukaan jaoteltuja huomioita

Tässä aluvussa esitellään kyselyn aineistoa vertaamalla muutamia vastaajaryhmiä keskenään. Vastaajaryhmien keskinäisiä vertailuja palvelutarpeen kehityksen osalta on tehty vastaajaryhmien ikärakenteen mukaisesti (taulukko 3), naisten ja miesten vastausten välillä, päätoimisten ja osa-aikaisten viljelijöiden välillä, eri tilakokojen välillä (taulukko 4) sekä sen mukaan, käytetäänkö tilalla urakointipalvelua vai ei.

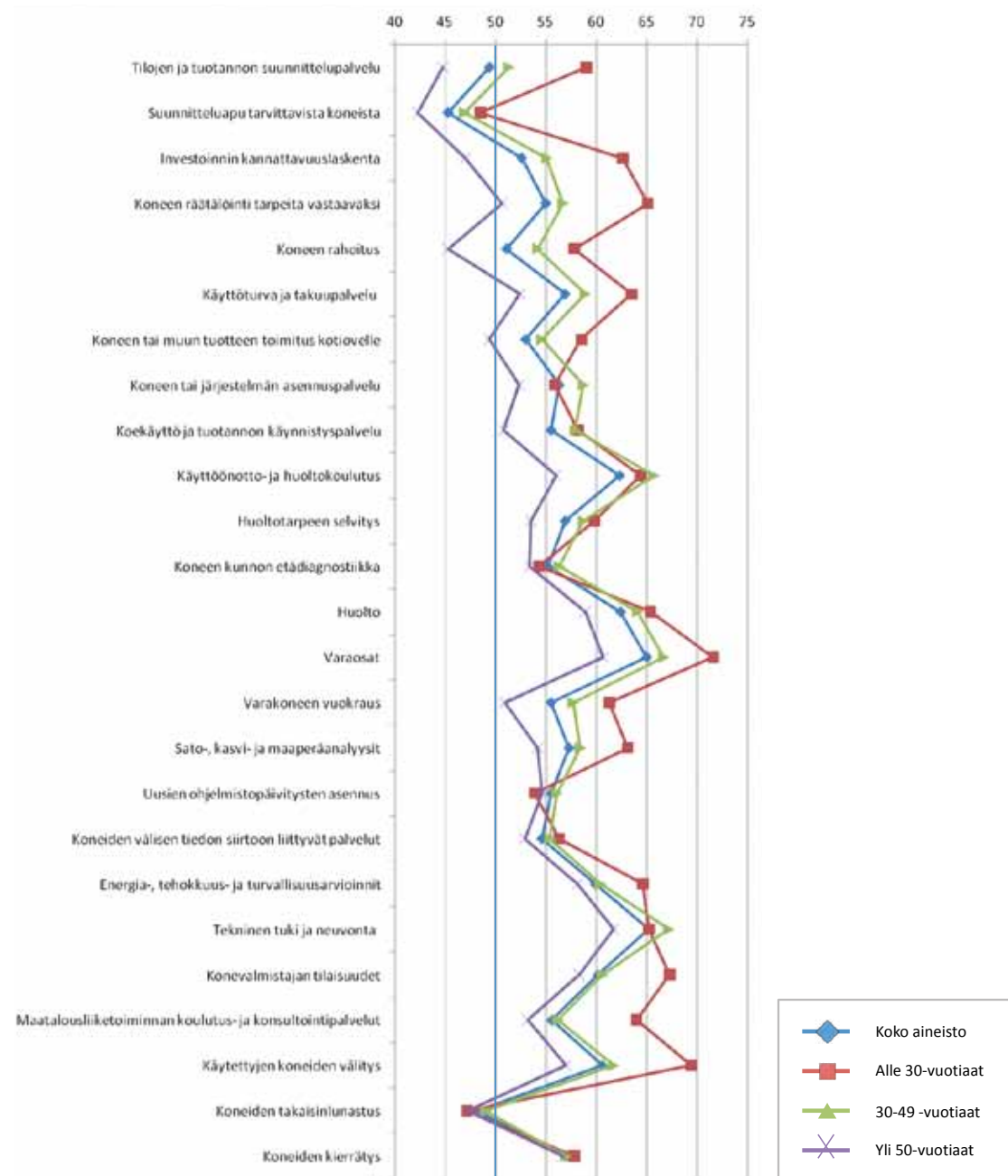
Taulukossa 3 on verrattu eri-ikäisten vastaajaryhmien keskiarvoja keskenään. Koko aineiston keskiarvossa kaikkien palveluiden tarve näyttäisi kasvavan tulevaisuudessa paitsi tilojen ja tuotannon suunnittelupalveluiden, suunnitteluavun tiloilla tarvittavista koneista ja koneiden takaisinlunastuspalveluiden osalta. Palveluiden, joiden keskiarvo taulukossa on yli 50, tarpeen arvioidaan kasvavan tulevaisuudessa. Mitä suurempi keskiarvo on, sitä enemmän tarpeen arvioidaan kasvavan.

**Alle 30-vuotiaiden vastaajaryhmässä (N=69) arvioidaan lähes kaikkien palveluiden tarpeen kasvavan merkittävästi enemmän kuin muissa ikäryhmissä.** Erityisen merkittävä ero nuorten vastausten ja koko aineiston vastausten välillä on investoinnin kannattavuuslaskelmien ja käytettyjen koneiden välityspalveluiden välillä. Vastaavasti yli 50-vuotiaiden (N=393) kohdalla palveluiden tarve arvioidaan lähes jokaisen palvelun kohdalla vähäisemmäksi kuin koko aineistossa ja muissa ikäryhmissä. 30-49-vuotiaiden ryhmässä (N=610) vastaukset mukailevat pääosin koko aineiston keskiarvoja.

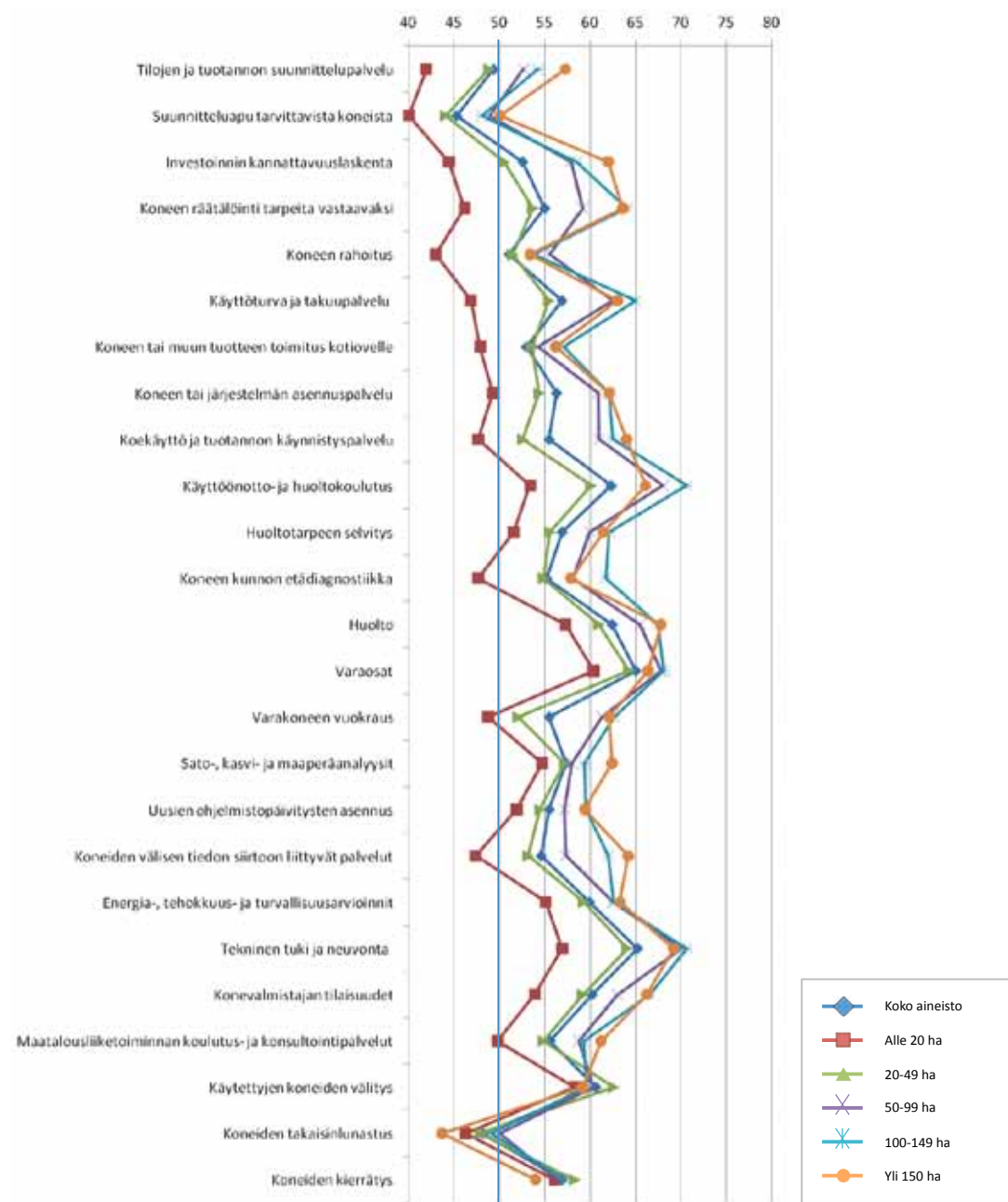
Naisten ja miesten välillä ei ole suuria eroja siinä, miten vastaajat arvioivat palveluiden tarpeen kehittyvän. Kokonaisuutena miehet arvioivat kuitenkin tarpeiden lisääntyvän valtaosassa palveluita enemmän kuin naiset. Ainoastaan tarvittavien koneiden suunnittelupalvelun, investointien kannattavuuslaskennan, kotitoimitusten, käytettyjen koneiden välityksen ja koneiden kierrätyspalveluiden tarpeet kasvavat naisten arvion mukaan enemmän kuin miesten kohdalla.

Päätoimiset viljelijät arvioivat lähes kaikkien palvelutyyppeiden kohdalla tarpeen kasvavan enemmän kuin osa-aikaiset viljelijät. Osa-aikaiset arvioivat ainoastaan käytettyjen koneiden välitykseen liittyvien palveluiden tarpeen kasvavan enemmän kuin päätoimiset viljelijät. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että **toiminnan ammattimaistuesssa palveluiden tarpeen arvioidaan kasvavan enemmän kuin osa-aikaisessa tai sivutoimisessa viljelyssä.**

**Taulukko 3.** Palvelutarpeen kehitys ikärakenteen mukaan tarkasteltuna.



**Taulukko 4.** Palvelutarpeen kehitys tilakoon mukaan tarkasteltuna.



Taulukossa 4 on verrattu palveluiden tarpeen kehitystä tilakoon mukaan. Pienillä, alle 20 hehtaarin tiloilla (N=238) palveluiden tarve on vähäisempi lähes jokaisen yksittäisen palvelun kohdalla muihin tilakokoihin verrattuna.

**Palveluiden tarve näyttäisi kasvavan merkittävästi tilakoon kasvaessa.** Etenkin kun tarkastellaan 100-149 hehtaarin (N=94) ja yli 150 hehtaarin (N=44) tiloja, huomataan että palveluiden tarve kasvaa huomattavasti. Käytännössä kahden suurimman kokoluokan tiloilla ei näyttäisi olevan merkittäviä eroja arvioissa palvelutarpeen kehityksestä.

Kyselyn vastaajista 52,1 % ilmoittaa käyttävänsä urakoitsijoita. Urakoitsijoita käyttävät viljelijät (N=538) arvioivat jokaisen palvelun kohdalla tarpeen kasvavan enemmän kuin ne viljelijät, jotka eivät käytä urakoitsijoita (N=495).

Kokonaisuudessaan eri ikäryhmien välillä näyttäisi olevan trendinä, että nuoremmat ikäryhmät arvioivat palveluiden tarpeen kasvavan enemmän kuin kyselyn luokituksessa käytetty vanhin ikäpolvi. Näin ollen palveluiden tarve kasvaa tulevaisuudessa nopeammin kuin mitä kyselystä muuten voi päätellä. Kokonaisuudessaan palveluiden tarve tulee lähitulevaisuudessa kasvamaan tilakokojen kasvun ja tilojen määrän vähenemisen myötä. Lisäksi niillä tiloilla, jotka ovat tottuneet ostamaan työtä urakoitsijoilta, näyttäisi palveluiden tarve kasvavan kauttaaltaan enemmän kuin muilla tiloilla. Kysely vahvistaa näkemystä siitä, että toimiala on ammattimaistumassa, ja sen myötä tulevaisuudessa kasvaa tarve erilaisille työtehtäville palveluille.

### 3.5. Tuotantosuuntien erot

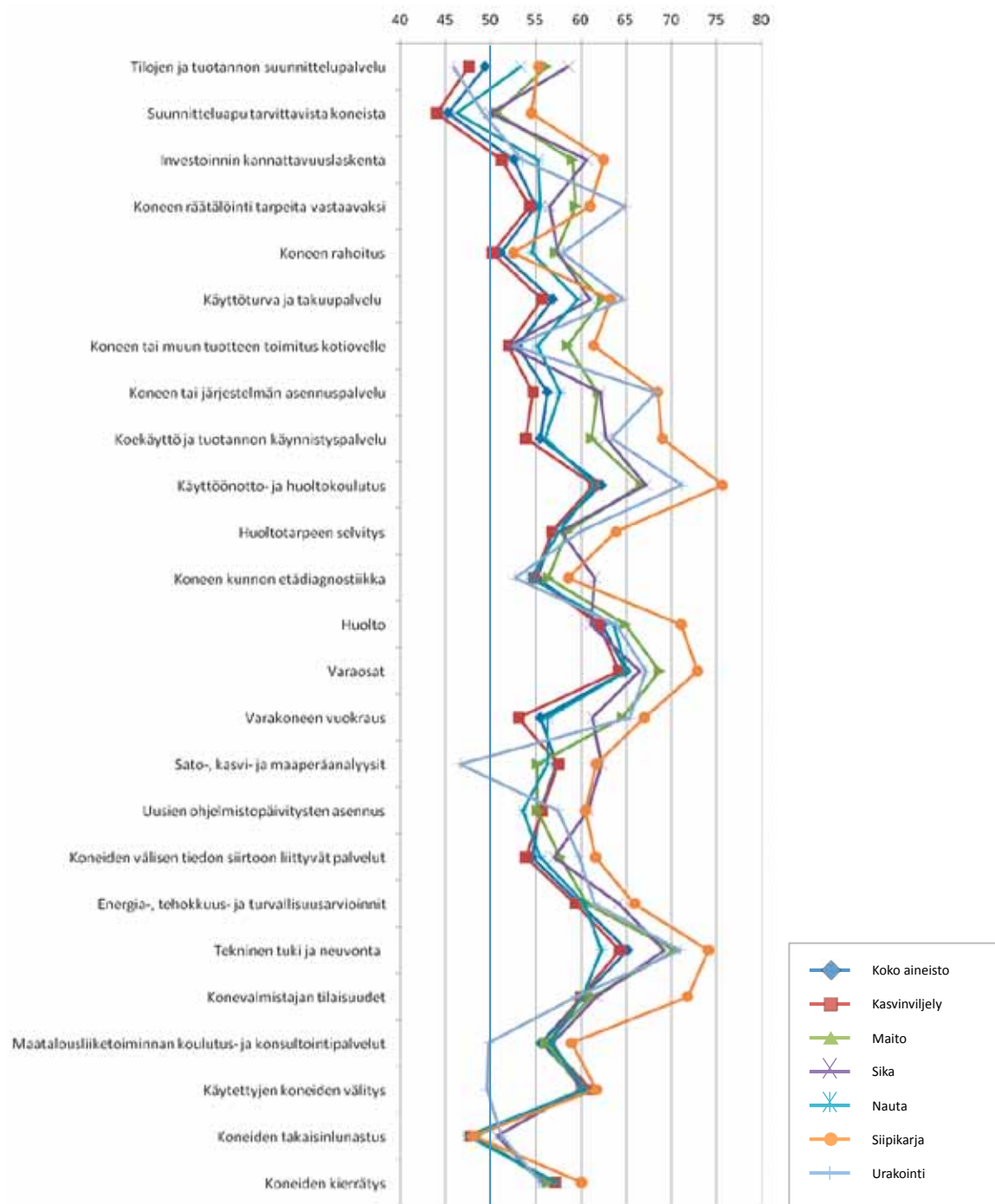
Tässä alaluvussa tarkastellaan palvelutarpeen kehitystä tuotantosuuntien mukaisesti. Taulukoon 5 on koottu eri tuotantosuuntien viljelijöiden vastaukset. Yleiskuva näyttäisi siltä, että kasvinviljelyssä palveluiden tarve näyttäisi kasvavan vähemmän kuin muilla tuotantosuunnilla. Siipikarjatililla palveluiden tarpeen arvioidaan taas kasvavan huomattavasti enemmän muihin tuotantosuuntiin verrattuna.

**Kasvinviljelyssä (N=702)** arvio eri palveluiden tarpeen kehityksestä mukailee koko aineiston keskiarvoa, joskin vastaukset näyttävät monin paikoin jäävän jopa koko aineiston keskiarvon alle. Erityisesti tarpeen tunnistamiseen, koneen hankintaan ja käyttöönottoon sekä koneen toimintavarmuuteen ja käytön optimointiin liittyvien palveluiden tarve näyttäisi kasvavan vähemmän kuin muilla tuotantosuunnilla.

**Maitotilojen (N=146)** kohdalla arvio palvelutarpeen kehityksestä on lähes jokaisen palvelun kohdalla koko aineiston keskiarvon yläpuolella. Maitotiloilla tarve ei kuitenkaan jatkossa kasva muita tuotantosuuntia nopeammin. Sato-, kasvi- ja maaperäanalyyysien, uusien ohjelmistopäivitysten ja käytettyjen koneiden välityspalveluiden kohdalla tarpeen arvioidaan kasvavan vähemmän kuin muilla tiloilla.

**Sikatiloilla (N=46)** on muutamia palveluita, joissa tarpeen arvioidaan kasvavan muita tuotantosuuntia enemmän. Tilojen ja tuotannon suunnittelupalvelut ovat sikatiloille merkittäviä ja näiden palveluiden arvioidaan kasvavan eniten muihin tuotantosuuntiin verrattuna. Myös koneen kunnon etädiagnostiikkaan ja uusien ohjelmistopäivitysten asentamiseen liittyvien palveluiden tarve kasvaa enemmän sikatiloilla. Sen sijaan tarpeet kotitoimituksille ja huolto- ja palveluille kasvavat vähemmän kuin muilla tuotantosuunnilla.

**Taulukko 5.** Palvelutarpeen kehitys tilan tuotantosuunnan mukaan tarkasteltuna.



**Nautatiloilla** (N=66) yhdenkään palvelun tarpeen ei arvioida kasvavan enempää kuin muilla tuotantosuunnilla. Sen sijaan nautatiloilla tarpeet uusien ohjelmistopäivitysten asennukseen sekä tekniseen tukeen ja neuvontaan kasvavat vähemmän kuin muilla tuotantosuunnilla. Lisäksi tarve koneiden takaisinlunastukseen näyttää vähenevän lähitulevaisuudessa.

**Siipikarjatiloilla** (N=26) arvioidaan kokonaisuudessaan eri palveluiden tarpeen kasvavan enemmän kuin muilla tuotantosuunnilla. Tarpeet kasvavat muuta aineistoa enemmän etenkin tarpeen tunnistamisen, koneen käyttöönoton ja toimintavarmuuden sekä käyttäjän tukipalveluiden palveluryhmissä. Monin paikoin tarpeiden arvioidaan kasvavan merkittävästi enemmän kuin muussa aineistossa keskimäärin.

Kyselyyn vastanneiden **urakoitsijoiden** (N=8) kohdalla palvelutarve kasvaa muuta aineistoa enemmän kaikissa koneen hankintaan liittyvissä palveluissa. Sen sijaan muuta aineistoa vähemmän tarve kasvaa koneen kunnan etädiagnostiikassa, konevalmistajien tilaisuuksissa ja koneiden kierrätykseen liittyvissä palveluissa. Palvelutarpeen arvioidaan lisäksi vähenevän tilojen ja tuotannon suunnittelussa, sato-, kasvi- ja maaperäanalyysissä sekä koulutus- ja konsultointipalveluissa ja käytettyjen koneiden välityksessä.

### 3.6. Yhteenveto

Kysely lähetettiin lähes viidelle tuhannelle maanviljelijälle, joista yli tuhat vastasi kyselyyn. Kyselyn perusteella palvelutarve kasvaa lähitulevaisuudessa lähes jokaisen kyselyssä esillä olleen palvelun kohdalla. Vain muutaman palvelun kohdalla vastaajat arvioivat palvelutarpeen vähenevän nykyisestä. Kokonaisuudesta nousee esiin kahdeksan palvelua, joiden tarpeet kasvavat muita palveluja enemmän. Nämä ovat

- » Käyttöturva ja takuupalvelu
- » Käyttöönotto- ja huoltokoulutus
- » Huolto
- » Varaosat
- » Energia-, tehokkuus- ja turvallisuusarvioinnit
- » Tekninen tuki ja neuvonta
- » Konevalmistajan tilaisuudet
- » Käytettyjen koneiden välitys

Kun verrataan muutamia vastaajaryhmiä keskenään, voidaan todeta palvelutarpeiden kehittyvän eri tavalla eri joukoissa. Seuraavassa on tiivistettynä havaintoja eri vastaajaryhmien välisistä eroista.

1. Nuoremmat ikäryhmät arvioivat palveluiden tarpeen kasvavan enemmän kuin vanhemmat ikäryhmät. Sukupolven- ja omistajanvaihdosten myötä palveluiden tarpeen voitaneen ennakoita kasvavan kokonaisuudessaan nopeammin kuin kyselyn koko aineiston keskiarvojen perusteella.
2. Naisten ja miesten välillä ei ole olennaisia eroja arvioissa palvelutarpeen kehityksestä. Kokonaisuudessaan miehet arvioivat palveluiden tarpeen kasvavan lievästi enemmän kuin naiset.
3. Päätoimiset viljelijät arvioivat lähes kaikkien palveluiden tarpeen kasvavan enemmän kuin osa-aikaiset viljelijät. Käytännössä toimialan ammattimaistuuessa tarpeet erilaisille palveluille kasvavat entisestään.
4. Tilakokojen kasvu näkyy kyselyn tulosten perusteella arvioissa palvelutarpeista: isommilla tiloilla arvioidaan palveluiden tarpeen kasvavan enemmän kuin pienillä tiloilla. Maatilojen määrään vähentyessä ja tilakokojen kasvaessa tarpeet kasvanevat jatkossa yhä nopeammin.
5. Palveluiden tarpeet vaihtelevat eri tuotantosuuntien välillä jonkin verran. Etenkin siipikarjatiloihin arvioidaan, että palveluiden tarpeet kasvavat huomattavasti enemmän kuin muilla tuotantosuunnilla. Sen sijaan kasvinviljelytiloilla tarpeet kasvavat vähemmän tai jopa vähenevät muihin tuotantosuuntiin nähden. Lisäksi yksittäisten palveluiden kohdalla on tuotantosuuntakohtaisia eroja.

Kyselyn tulokset vahvistavat näkemystä siitä, että tilakokojen kasvaessa tarpeet erilaisten palveluiden käytölle kasvavat. Toimiala ammattimaistuu, ja jo tällä hetkellä yli puolet vastaajista ilmoittaa käyttävänsä urakointia joissakin työläjeissa. Jos tilamäärän ja -koon kehitys jatkuu tulevaisuudessa ennusteiden mukaisesti, voidaan ennustaa, että maatilojen tarve kone- ja laitevalmistajien palveluille kasvaa yhä enemmän. Toinen erityisen merkittävä seikka on sukupolven- ja omistajanvaihdokset maataloilla. Kyselyssä korostuvat nuorten ikäryhmän (alle 30-vuotiaat) vastaukset, joiden mukaan eri palveluiden tarpeet kasvavat merkittävästi enemmän kuin vanhemmissa ryhmissä. Voidaan siis ennakoita, että viljelijäsukupolven nuorentuessa tarpeet eri palveluille lisääntyvät.

Kyselyn vapaassa palautteessa korostetaan sitä, että kone- ja laitevalmistajat tiivistäisivät yhteydenpitoa käyttäjiin jo tuotteiden suunnitteluvaiheessa. Vastauksissa tuodaan vahvasti esiin, että markkinoilla on sellaisia tuotteita, joiden laatu tai käyttövarmuus ei vastaa sitä, mitä ostaja olettaa uudelta koneelta. Tästä syystä tuotteille toivotaan enemmän käyttäjälähtöisiä testejä ennen niiden lanseerausta markkinoille. Kotimaisten koneiden ja laitteiden laatuun liittyviä asioita korostetaan muutenkin kyselyn vapaassa palautteessa. Monen arvion mukaan kotimaisten valmistajien toivotaan kiinnittävän laatuun erityistä huomiota. Moni näkee laatutekijät ja kestävyden yhtenä merkittävimmistä valintakriteereistä.

Varsin monessa vastauksessa toivotaan myös sitä, että kone- ja laitevalmistajat ottaisivat pienten tilojen tarpeet huomioon uusia koneita kehitettäessä. Osa koneista tuntuu vastausten perusteella olevan liian isoja pienten tilojen tarpeisiin, jolloin uuden koneen hankintaa on vaikea perustella.

Lisäksi palautteessa toivotaan enemmän käyttökoulutuksia ja opastusta koneille ja laitteille. Koulutuksia toivotaan etenkin käytettyjen koneiden hankkijoille, jotka eivät tällä hetkellä ilmeisesti saa riittävästi opastusta käytetyn koneen tai laitteen käyttöön. Koulutusta toivotaan etenkin valmistajilta tai sellaisilta myyjiltä, jotka todella tuntevat tuotteen ominaisuudet ja osaavat neuvoa maanviljelijää käytännössä.

## 4. Esimerkkejä alan kansainvälisistä yrityksistä

Tässä pääluvussa on kuvattu kymmenen kansainvälistä maatalouskoneteollisuuden yritysmerkkiä (taulukko 6). Kohdeyritysten palveluliiketoimintaa kuvataan esimerkein ja tarjottavat palvelut jäsenetään maatalouskoneteollisuuden palvelukaaren avulla. Kaikki valituista yrityksistä eivät ole varsinaisia kone- tai laitevalmistajia, vaan mukaan on otettu myös esimerkiksi asiantuntijapalveluita tarjoavia yrityksiä. Kyseiset yritykset on nostettu raporttiin siksi, että ne tarjoavat palveluita samalle kohdejoukolle kuin kone- ja laitevalmistajat. Näiden esimerkkien toivotaan antavan uusia ideoita ja avauksia alan suomalaisille yrityksille palveluliiketoiminnan kehittämiseen. Jokaisen esimerkkiyrityksen palvelut on koottu palvelukaarijäsenyykseen. Kaaren vihreän sävyt kuvaavat palveluliiketoiminnan fokuoituneisuutta. Mitä tummemmalla sävyllä palveluryhmä on kuvattu, sitä strategisempaa se on kyseiselle yritykselle. Valkoisella kuvattuja palveluryhmiä esimerkkiyritys ei aktiivisesti tarjoa. Yrityksistä on koottu faktatiedot saatavilla olleista julkisista tietolähteistä.

**Taulukko 6.** Esimerkkiyritykset.

YRITYS	LIIKETOIMINTA	KOTIMAA
Ben Burgess	Jälleenmyyjä <i>maatalousteollisuuden laitteet</i>	Iso-Britannia
Dettmer Agrar-Service	Urakointipalvelut <i>maatalousurakointi</i>	Saksa
Grimme	Laitevalmistaja, <i>perunakoneteknologia</i>	Saksa
John Deere	Laitevalmistaja <i>maa- ja metsätalous</i>	Yhdysvallat
Kverneland Group	Laitevalmistaja <i>maanmuokkaus, kylvö ja lannoitus sekä rehun korjuu</i>	Norja
Laurence Gould Partnership	Konsultointi <i>maatalous ja kasvinviljely</i>	Iso-Britannia
Lely	Laitevalmistaja <i>rehun kerääminen, maidontuotanto ja karjanhoito</i>	Alankomaat
Trimble Navigation	Järjestelmävalmistaja <i>positiointitekнологia</i>	Yhdysvallat
Väderstad-Verken	Laitevalmistaja <i>maanmuokkaus ja kylvökoneet</i>	Ruotsi
4Recycling	Kierrätysratkaisut ja konsultointi <i>organisten ja muiden jätteiden kierrätys</i>	Iso-Britannia



## Ben Burgess

Ben Burgess Co aloitti toimintansa 1930-luvulla Marshall-traktoreiden edustajayrityksenä ja on laajentunut vuosien varrella maatalouden monitoimiyritykseksi. Perusmekaniikan lisäksi yritys tarjoaa vihannes- ja juurestekniikkaa, kastelulaitteita, viljankäsittelykoneita ja muuta maataloudessa tarvittavaa kalustoa. Nykyään Ben Burgess tarjoaa John Deeren ohella muun muassa Amazonen, Simban, Manitoun, Grimmen sekä Weidemannin edustusta ja huoltoa.

Päämarkkinaryhmänä Ben Burgessilla on maatalousyrittäjät. Yritys toimii uusien ja käytettyjen maatalouskoneiden jälleenmyyjänä ja vuokraajana sekä toimittaa myös tuotannonhallintajärjestelmiä. Yhtenä erikoistumisalueena on viljan käsittely-, prosessointi- varastointitratkaisut. Omana tuotteenaan yritys tarjoaa

Perustettu: 1931  
Sijaintimaa: Iso-Britannia  
Liikevaihto: 52 748 000 £  
Henkilöstö: 143

BB Vent-a-Floor -nimistä viljan kuivaukseen tarkoitettua lattiakuivurijärjestelmää. Yrityksen omistuksessa oleva Greencrop Irrigation hoitaa keinokastelujärjestelmien valmistuksen ja jälleenmyynnin. Ben Burgess vie myös maatalous- ja rakennuskoneita kaikkialle maailmaan.

### Yrityksen palveluliiketoiminta

Ben Burgessin ydintoimintaa on maatalouskoneiden myynti ja vuokraus. Yritys tarjoaa asiakkaalle koneen hankintaan kolme eri vaihtoehtoa: uusi, käytetty tai vuokrattu kone. Pääsääntönä vuokrauksessa on, että vuokraus aloitetaan aina uudesta koneesta, jolloin kaluston kierto on nopeampaa ja käytettyjen koneiden valikoima pysyy kiinnostavana. Lisäksi aikaisemmin vuokratyössä olleiden (ex hire) koneiden markkinointi voidaan aloittaa jo kuukausia ennen kuin kone palautuu yritykselle. Näistä ex-hire-koneista ilmoitetaan yrityksen nettisivuilla arviot hinnasta, ja ajankohta milloin kone on ostettavissa.

Yritys perii vuokrakoneiden käytöstä korvausta eri hinnoitteluperiaatteilla koneesta riippuen - perusteina vuokrausaika tai viljelyala.

Vuokrakoneet pyritään uusimaan vuosittain, jolloin ne ovat myynnin kannalta ensiluokkaisessa kunnossa tarkkojen ja kattavien huoltojen takia. Tällöin yritys voi myöntää koneille myös räätälöidyn takuun. Jokaiseen vuokrasopimukseen sisältyy täydellinen huolto-ohjelma. Jos kone hajoaa, varakone lähtee tilalle välittömästi. Määräaikaishuolloissa yritys maksaa työt ja asiakas tarvitsee.

Yrityksen omat huoltomiehet hoitavat rutiinotoimet asiakkaan tilalla, mutta suuremmat korjaustyöt tapahtuvat korjaamolla. Uusille koneille tarjotaan rahoitusvaihtoehtoina osamaksua ja leasing-sopimuksia. Yritys perii vuokrakoneiden käytöstä korvausta eri hinnoitteluperiaatteilla koneesta riippuen - perusteina vuokrausaika (päivä tai viikko) tai viljelyala. Vuokraus räätälöidään tapauskohtaisesti ja koneisiin saa tarvittaessa hyvin monia erilaisia kokoonpanoja.

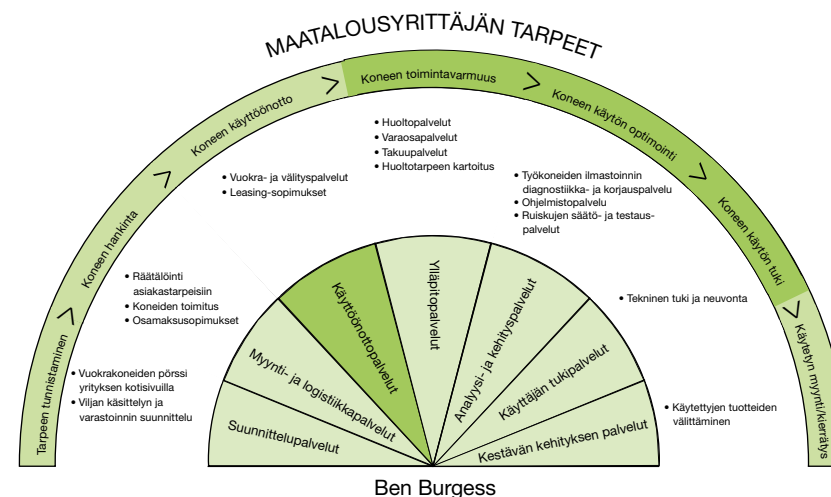
Yrityksen osana toimii eri puolilla Iso-Britanniaa erikoistuneempia alueellisia etätoimipisteitä. Ben Burgess viljankäsittelyosasto tarjoaa viljelijälle kokonaisvaltaista palvelua opastuksesta viljan käsittelyyn ja varastointiin, suunnitteluun ja asennukseen. Yrityksen osana toimiva Bloomfield Installations jälleenmyy uusittuja ja käytettyjä kuivurijärjestelmiä sekä tuottaa nii-

den huollon ja varaosat. Maatalouden tuotannonhallintajärjestelmäratkaisuihin liittyen yritys tarjoaa uusia ja käytettyjä laitteita sekä ohjelmistopalveluita. Keinokastelujärjestelmien valmistuksen ja jälleenmyynnin ohella tarjolla on alan asiantuntijapalvelua ja räätälöityjä ratkaisuja asiakkaiden tarpeisiin. Eräinä yksittäisinä palveluina yritys tarjoaa ruiskujen säätö- ja testauspalvelua kansallisten vaatimusten täyttämiseksi sekä ajoneuvojen ja maatalouskoneiden ilmastoinnin diagnostiikka- ja korjauspalvelua. Edellä mainituista yritys perii kiinteän hinnan. Ben Burgess hoitaa myös esimerkiksi John Deeren ja Grimmen huolto- ja varaosapalvelut oman verkostonsa kautta.

### Jälleenmyyjän kattava palvelutarjotin

Ben Burgess on esimerkki hyvin pitkälle viedystä jälleenmyyntiyrityksestä, joka on laajentanut toimintaansa kattamaan myös hyvin kattavan palvelutarjonnan maatalousyrittäjälle. Yritys pyrkii tuottamaan palveluita maatalousyrittäjälle tuotteiden elinkaaren kaikissa vaiheissa (kuvio 4). Vuokrauspalvelu on tullut osaksi yrityksen liiketoimintaa markkinaosuuden kasvattamisen vuoksi, ja se tuottaa tasaisella tahdilla uusia vähän käytettyjä koneita vaihtoon, joiden kauppa tuo liikevaihtoa silloinkin kun uusien koneiden kysyntä on vähäistä. Asiakasnäkökulmasta taas vuokraus on joustava tapa toimia ja kone on järkevää vuokrata erityisesti sesonkiaikaa, jolloin tiloilla tarvitaan lisäkalustoa.

Lähteet: <http://www.benburrness.co.uk/>  
Koneviesti 11/2009 s. 64-67



Kuvio 4. Ben Burgessin palvelut maatalouskoneiteollisuuden palvelukaareen jäsennettynä.



## Dettmer Agrar-Service

Dettmer Agrar-Service GmbH on Siegfried Dettmerin vuonna 1967 perustama maatalouskoneurakointia tarjoava yritys. Vuodesta 1988 Dettmeriä on johtanut Siegfriedin poika Gerd Dettmer, joka on laajentanut yrityksen toimintaa myös muille liiketoiminta-alueille. Yritys toimii Saksassa ja työllistää ympärivuotisesti 60 työntekijää. Tämän lisäksi sesonkiaikoina yrityksen palveluksessa työskentelee jopa 80 määräaikaista työntekijää. Dettmerin liikevaihto oli vuonna 2008 seitsemän miljoonaa euroa, joka muodostui 550 laskutettavasta asiakassuhteesta.

Dettmerillä on käytössä yli 200 koneen konekanta, jolla se palvelee asiakkaitaan. Konekanta muodostuu muun muassa traktoreista, puimureista, ajettavista silppureista, kanttipaalaimista, rehuvaunuista ja perunankorjuukoneista. Konekanta kertoo hyvin, millaista urakointia yritys tarjoaa asiakkailleen. Pääasiassa urakoinnit muodostuvat maanmuokkauksesta, viljelystä ja lannoituksesta sekä sadonkorjuusta. Koneurakoinnin lisäksi Dettmer tarjoaa asiakkailleen neuvontaa kasvinviljelyyn liittyvissä asioissa. Uusimpana toiminta-alueenaan Dettmer tarjoaa orgaanisten jätteiden käsittelyä.

Perustettu: 1967  
Sijaintimaa: Saksa  
Liikevaihto: 7 000 000 €  
Henkilöstö: 60

### Yrityksen palveluliiketoiminta

Nykyaikaiset tietokonein ohjatut maatalouskoneet vaativat niiden käyttäjiltä erityistä ammattitaitoa. Urakointiliiketoiminnan kulmakivenä onkin laadukkaan kaluston lisäksi osaava henkilökunta, joka urakointipalvelun varsinaisesti toteuttaa. Tämän asian on myös Dettmer havainnut ja se lupaakin asiakkailleen laadukasta ja asiantuntevaa palvelua. Henkilökuntansa ammattitaitoa yritys pitää ajan tasalla säännöllisillä koulutuksilla ja valmennuksilla. Myös kalustosta pidetään hyvää huolta, sillä joka vuosi ajoneuvoihin ja laitteisiin investoidaan merkittäviä summia.

Dettmerin urakoinnit muodostuvat pääasiassa maanmuokkauksesta, viljelystä ja lannoituksesta sekä sadonkorjuusta. Laadukkaan palvelun kulmakivenä on osaava henkilöstö.

Dettmer pyrkii tarjoamaan avaimet käteen -ratkaisua niin, että urakointi hoituu asiakkaan kannalta mahdollisimman vaivattomasti aina tilauksen käsittelystä laskutukseen saakka. Yritys on pyrkinyt luomaan alalla vallitsevasta sesonkiluontoisuudesta itselleen kilpailutekijän. Asiakas voi hyödyntää koneiden lyhyen vuotuisen käyttöajan kustannustehokkaasti urakoinnin avulla. Dettmerin organisaation ohjenuorana on valmistautua

perusteellisesti tulevaan sesonkiin, hoitaa asiakaspalvelu tunnollisesti ja koneen rikkoutuessa hoitaa korjaustyö nopeasti, jotta asiakkaalle ei aiheudu siitä ylimääräisiä kustannuksia.

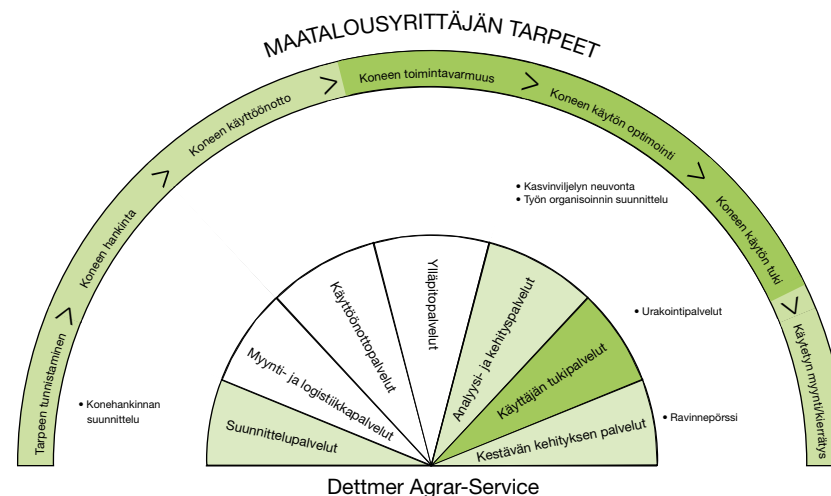
Yritys tarjoaa kokoonsa nähden melko laajaa urakointipalvelujen kirjoa. Tavanomaisista poikkeavia urakointipalvelumuotoja ovat muun muassa ravinnepörssi ja tilan kokonaishallinnan suunnittelu. Ravinnepörssi on luotu helpottamaan karjatilaja orgaanisten ravinteiden realisoimisessa. Karjatilat, joissa syntyy enemmän orgaanista jätettä kuin ne tarvitsevat sitä lannoitteenaan, ovat tämän palvelun kohderyhmää. Lainsäädännössä oleva puitesopimus on

avannut Dettmerille mahdollisuuden toimia lannoitteen välittäjänä. Maatilarittäjä voi ostaa Dettmeriltä myös suunnittelupalvelua, jota se tarjoaa asiantuntija-apuna viljelytekniikkaan, koneisiin ja työn organisointiin liittyvissä asioissa. Asiakkaalle tarjotaan näin ollen resurssia suunnittelutyöhön, joka vapauttaa omaa aikaa maatilan päivittäisiin töihin.

### Urakointia sesongin aikana ja sen ulkopuolella

Dettmer auttaa maanviljelijöitä sesonkien aikana tuottamalla koneen urakointipalveluita laadukkaalla kalustolla ja ammattitaitoisella henkilökunnalla. Näin se pystyy hyötymään maanviljelijöille kustannuksiltaan ja resursoinniltaan haastavasta sesonkiluontoisuudesta. Yritys profiloituu puhtaana urakointiyrityksenä, mutta tarjoaa palveluitaan myös maanmuokkaus-, viljely- ja lannoitus- sekä sadonkorjuusesonkien ulkopuolella. Sesonkivapaana aikana 60 henkilön organisaatio tarjoaa asiakkailleen asiantuntija- ja neuvontapalveluita sekä toimii karjatilojen orgaanisen jätteen välittäjänä. Dettmer onkin onnistuneesti pystynyt pienentämään omaa sesonkeihin kasautuvaa riskiään hyödyntämällä organisaation osaamista myös muihin tarkoituksiin kuin koneurakointiin.

Lähteet: <http://www.dettmer-agrarservice.de>  
Koneviesti 3/2008



Kuvio 5. Dettmerin urakointi- ja neuvontapalvelut maatalouskoneteollisuuden palvelukaareen jäsennettynä.



## Grimme Group

Grimme Group on saksalainen perheyrittäjä, jonka toiminta lähti liikkeelle metalliteollisuudesta jo lähes 150 vuotta sitten. Erikoistuminen perunanviljelyssä käytettäviin koneisiin ja laitteisiin alkoi 1930-luvulla ensimmäisen perunannostokoneen valmistuksen myötä, ja siitä asti Grimme on panostanut vahvasti tuotteidensa kehitykseen. Nykyään Grimme on perunakoneteknologian osalta markkinajohtaja maailmassa. Vuodesta 2003 yritys on panostanut myös koneteknologiaan sokerijuurikkaan viljelyssä. Edelläkävijäyrityksenä Grimme otti 3D-mallinnuksen käyttöön jo vuonna 1997. Mallisto on laajentunut vuosien varrella ja mukaan ovat tulleet niin kevätkoneet, nostokoneet, itsekulkevat nostokoneet kuin varastointikoneetkin. Grimmen valikoimista löytyy tällä hetkellä yli 90 erilaista tuotetta perunan- ja juureksenviljelyyn ja -käsittelyyn. Grimme toimittaa valmistamiaan tuotteita yli 100 maahan ympäri maailman. Yrityksen tuotannosta noin 85 prosenttia suuntautuu vientiin. Suomessa yrityksen tuotteita jälleenmyy Konekesko Oy.

Perustettu: 1861  
Sijaintimaa: Saksa  
Liikevaihto: 225 000 000 €  
Henkilöstö: 1450

### Yrityksen palveluliiketoiminta

Grimmen kattava ja viimeistelty palvelutarjonta näyttäytyy erinomaisesti perunantuottajille tarjotun tuotannon ja varastointiin liittyvien palveluiden kautta. Palveluihin keskittyvä Grimme Solutions GmbH perustettiin vuonna 2009 täyttämään asiakkaiden lisääntyneitä vaatimuksia perunantuotannossa. Asiakkaalle tarjotaan kattavaa palvelua tuotannon konsultointiin, suunnitteluun, valmiisiin ratkaisuihin ja toteutukseen sekä neuvontaan. Palvelutarjonta jakautuu siten neljään vaiheeseen, joista ensimmäisessä selvitetään ja konsultoidaan projektin tarkoitus ja asiakkaan tarpeet sekä tarjotaan asiakkaalle neuvoja ja autetaan asiakasta tukien vaatimusten täyttämässä - tarvittaessa Grimme ottaa vastuun koko toteutettavasta projektista. Toisessa vaiheessa suunnitellaan projektin toteutus, siihen liittyvät tarvittavat ratkaisut

ja laitteet sekä vaihtoehtoiset ratkaisut kustannusanalyysin. Vaiheeseen sisältyy myös projektin benchmarkkaus maailmanlaajuisten standardien mukaan. Kolmas vaihe on itse projektin toteutus kestäväällä tavalla, mihin sisältyy tarkka aikataulus ja täydellinen läpinäkyvyys sekä käyttäjystävällinen linjaston ohjelmointi ja opastus. Neljäs vaihe pitää sisällään käyttäjätuen ja neuvonnan pitkällä tähtäimellä sekä luotettavan huoltopalvelun.

Grimme Solutions GmbH perustettiin vuonna 2009 täyttämään asiakkaiden palveluvaatimuksia perunantuotannossa. Asiakkaalle tarjotaan kattavaa palvelua tuotannon kaikkiin vaiheisiin.

Rahoitusratkaisujen osalta Grimme Finance tarjoaa palvelut asiakkaalle yhdessä BNP Paribas Lease Group -yhtiön kanssa. Jälleenmyyjän näkökulmasta Grimmen Online Service Portal taas mahdollistaa pääsyn takuun, korvausten, toimitusten ja ilmoitusten tarkasteluun, jotta palvelu olisi mahdollisimman nopeaa. Online-palvelusta on mahdollista tilata myös käyttöohjeita, kytentäohjeita, teknisiä tietoja, ohjelmistopäivityksiä ja paljon muitakin tukimateriaalia.

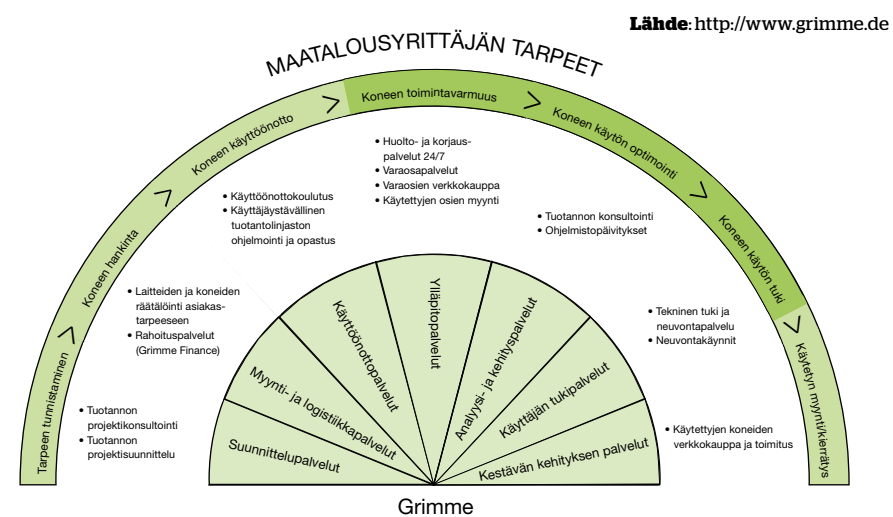
Grimme avasi vuonna 2008 modernin logistiikkakeskuksen varaosien automaattiseen toimitukseen varmistukseksi nopean toimituksen ja varaosapalvelun sesonkiaikojen ruuhkien varalle. Asiakkaan on mahdollista tilata Grimmen varaosat suoraan Agroparts-verkkokaupan kautta. Lisäksi yritys tarjoaa nopean varaosatoimituspalvelun ohella käytettyjä teknisiä vaihto-osia laitteisiinsa EuroDealer-verkostonsa kautta. Vaihto-osat ovat alkuperäisiä Grimmen osia, kuten elektronisia komponentteja tai hydraulikkaasia, jotka ovat täysin kunnon. Siten niille taataan myös samat takuehdot kuin uusillekin osille, mutta asiakas saa ne uutta halvemmalla hinnalla.

Grimme on ottanut huomioon myös tuotteen elinkaaren loppuvaiheen palvelutarpeet.

Grimme on ottanut huomioon asiakkaan kannalta tuotteen elinkaaren loppuvaiheen palvelutarpeen järjestämällä myös käytettyjen laitteiden myynnin. Verkkokaupasta asiakas voi selata käytettyjä Grimmen laitteita omalla kielellään ja myynti tapahtuu myös EuroDealer-verkoston kautta.

### Laitteen elinkaarimalli markkinajohtajan palvelutarjonnan perustana

Monet innovatiiviset ideat, uudet tekniset ominaisuudet ja parannukset ovat tehneet Grimmen koneista ja laitteista hyvin suosittuja, mutta markkinajohtajan aseman pitämiseksi Grimme on suunnannut liiketoimintaansa myös laajan palvelutarjonnan puolelle. Koneiden suunnittelussa ja valmistuksessa on keskitytty erityisesti korkeaan laatuun, virheettömään toimintaan ja palveluissa asiakkaan kannalta helppoihin ja kokonaisvaltaisiiin, mutta tarkasti kohdennettuihin ratkaisuihin. Grimme on keskittynyt palveluissaan kattamaan tuotteen elinkaaren kaikki vaiheet ja suunnannut palvelunsa asiakasta lähelle jälleenmyyjänsä kautta.



Kuvio 6. Grimmen palvelut maatalouskoneteollisuuden palvelukaareen jäsennettynä.



**John Deere**

John Deere tuotemerkkiä käyttävä Deere & Company on kansainvälinen metsä- ja maatalouskoneita sekä maansiirto- ja ympäristökoneita valmistava yritys. Yritys perustettiin jo vuonna 1837 ja on sen jälkeen kasvanut yhden miehen rautapajasta kansainväliseksi New Yorkin pörsssiin listatuksi suuryritykseksi. Yritys on jakanut liiketoimintansa kolmeen eri segmenttiin, jotka ovat 1) maatalous, 2) rakentaminen ja metsätalous sekä 3) luotot. John Deerellä on omat hajautetut myyntitoimistonsa yli 20 maassa ja sen tehtaita sijaitsee 16 maassa ympäri maailman. John Deeren jälleenmyyjänä Suomessa toimii Agrimarket-ketju.

Perustettu: 1837  
Sijaintimaa: Yhdysvallat  
Liikevaihto: 23,1 miljardia \$  
Henkilöstö: 50 000

### Yrityksen palveluliiketoiminta

John Deere on organisoinut maataloussegmentin palveluliiketoimintansa John Deere Agri Services -brändin alle. Agri Servicen tavoitteena on tuottaa arvoa asiakkaille tarjoamalla ratkaisuja tuotannon ja prosessin hallintaan, informaation käsittelyyn sekä päätöksenteon helpottamiseen. Yritys tarjoaa erityyppisiä ja pituisia palveluohjelmia, joilla se lupaa asiakkailleen 1) maksimaalisen suorituskyvyn investoimaansa kalustoon, 2) korkeamman tuottavuuden pienentyneellä seisonta-ajalla, 3) budjetoidut ylläpitokustannukset, 4) vähentyneitä käyttökustannuksia, 5) korkeamman jälleenmyyntiarvon sekä 6) pienentyneen stressin. John Deeren tavoitteena on maailmanlaajuinen, markkinoiden paras varaosapalvelu, jolla minimoidaan asiakkaan seisokkiajat ja niistä koituvat kustannukset. Jokaisessa yrityksen valtuuttamassa varaosamyymälässä on reaaliyhteys sekä paikalliseen että maanosan keskusvarastoon. Tällä järjestelmällä varaosatilauksia voidaan tehdä heti varaosamyymälästä käsin. Maanosan keskusvarastolle iltapäivällä tehty tilaus ehtii jo samana iltana lähtevään lentokoneeseen kohti kohdemaata.

PowerGard -palvelukonseptin tavoitteena on tehdä traktorin ylläpitokuluista asiakkaalle mahdollisimman läpinäkyviä, niin että kustannukset ovat aina ennakoitavissa.

Yksi esimerkki John Deeren palveluliiketoiminnasta on traktoreille tarkoitettu PowerGard-palvelusopimus. Sopimus kestää aina kolme vuotta, mutta maanviljelijällä on valittavanaan sopimukseen sisällytettäviä ajotunteja kolmesta eri vaihtoehdosta: 750 h, 1500 h tai 3000 h. PowerGard-palvelusopimus tehdään yleensä traktorin oston yhteydessä, mutta sen voi allekirjoittaa viimeistään kolmen kuukauden

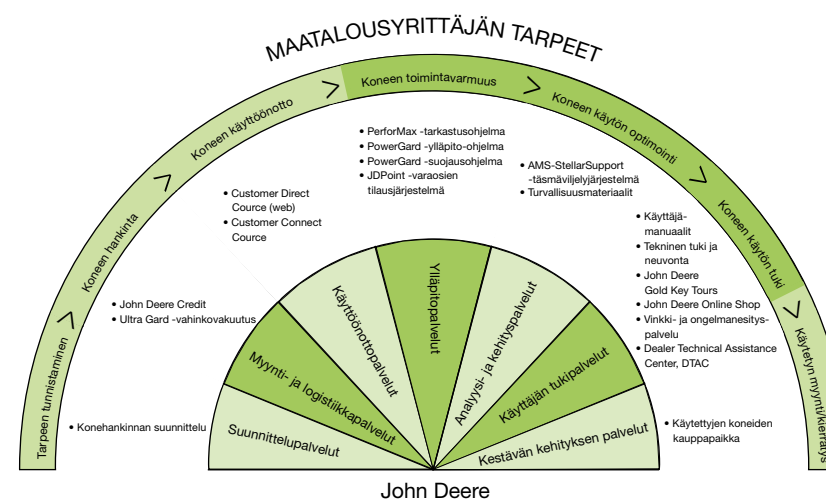
tai 100 käyttötunnin kuluttua toimituksesta. Palvelusopimus sisältää määräaikaishuollot, takuunalaiset korjaukset sekä toisen ja kolmannen käyttövuoden jatkoturvan. Jatkoturva takaa viljelijälle huolettoman traktorin käytön sopimuskauden aikana. Saatavilla on myös laajempi PowerGard Plus -palvelusopimus, jonka käyttötuntimäärän voi tarvittaessa laajentaa 5000 tuntiin asti. Sopimuskauden jälkeen positiivinen saldo palautetaan täysimääräisenä palvelun ostajalle. PowerGard Plus -palvelusopimus sisältää traktoriin kesken töiden sattuvan vaurion seisontapäiväkorvauksen. PowerGard-palvelukonseptin tavoitteena on tehdä traktorin ylläpitokuluista asiakkaalle mahdollisimman läpinäkyviä, niin että kustannukset ovat aina ennakoitavissa. Palvelun hinta muodostuu kyseessä olevan traktorimallin ja oletettujen käyttötuntien

mukaan. Myös maksuehdot voidaan räätälöidä asiakkaan haluamalla tavalla joko kertamaksuna sopimuskauden alkaessa tai koko sopimuskaudelle jakautuvassa 12 tasaaerässä. Laskutus on tehty asiakkaalle mahdollisimman helpoksi, sillä palvelulaskutus voidaan maksaa traktorin osamaksurahoituksen yhteydessä. Pääasia kuitenkin on, että asiakas tietää tarkalleen, mitä traktorin ylläpito kolmeksi vuodeksi eteenpäin maksaa. Kaiken kaikkiaan John Deeren palvelut on tuotteistettu varsin perusteellisesti.

### John Deeren laaja konekanta ja teknologinen kehitys palveluiden perustana

John Deeren erittäin mittava konekanta ja kattava myyntiverkosto ympäri maailman luo sille erinomaiset edellytykset palveluiden myymiselle ja kehittämiseksi. Tämän lisäksi liikkuviin työkoneisiin on mahdollisuus integroida koneiden käyttöä tehostavia ja helpottavia teknologisia sovelluksia. John Deere tarjoaakin jo asiakkailleen täsmäviljelyyn tarkoitettua satelliittipaikannusta ja automaatioteknologiaa hyödyntäviä ratkaisuja, jotka auttavat tarkentamaan tuotantopanosten kohdentamista ja vähentämään työn kuormittavuutta. Uuden soveltavan teknologian avulla voidaan tuotantopanoksia levittää oikea määrä juuri sinne missä niitä tarvitaan ja tarkentuneen käytön ansiosta myös korjattava sato paranee. Laitteiston muistiin talletuu myös historia, joka on arvokasta informaatiota kasvinvalinnassa ja tuotantopanosten hankinnassa sekä työvaiheiden suunnittelussa.

Lähteet: <http://www.deere.com/>  
<http://www.deere.fi> <http://www.agrimarket.fi>  
Koneviesti 11/2009 s. 68-69



**Kuvio 7.** John Deeren palvelut maatalouskoneellisuuden palvelukaareen jäsennettynä.



## Kverneland Group

Kverneland Group on vuonna 1879 perustettu yritys, joka kehittää, tuottaa ja jakelee maatalouskoneita sekä niihin liittyviä palveluita. Ole Gabriel Kvernelandin perustama yritys pysyi perheen johdossa ja omistuksessa vuoteen 1983 asti, jolloin Kverneland ASA listattiin Oslon pörsssiin. 1990-luvun puolesta välistä lähtien Kverneland on kasvanut voimakkaasti yritystostojen kautta. Nykyään sen tehtaat sijaitsevat Norjassa, Tanskassa, Saksassa, Ranskassa, Hollannissa, Italiassa ja Venäjällä. Yrityksellä on myyntiyhtiöitä 19 maassa ja näiden lisäksi se vie tuotteitaan 60 eri maahan. Suomessa Kvernelandin myynnistä huolehtii Agritek Oy.

Perustettu: 1879  
Sijaintimaa: Norja  
Liikevaihto: 417 600 000 €  
Henkilöstö: 1913

Kverneland tarjoaa ammattimaistuneille maataloille laajan valikoiman tehokkaita järjestelmiä ja ratkaisuja Kverneland ja Vicon brändiensä alla. Volyymiltään suurimmat tuoteryhmät ovat maanmuokkaukseen, kylvämiseen ja lannoitukseen sekä rehun korjuuseen liittyvät ratkaisut. Yritys tarjoaa myös levittämiseen ja ruiskutukseen liittyviä laitteita. Kvernelandin päämarkkinat ovat läntisen Euroopan alueella, mutta sen tavoitteena on nousta tarjoamissaan tuoteryhmissä globaalisti markkinajohtajaksi. Yrityksen panostukset tuotekehitykseen ja laaja korkealaatuinen tuotevalikoima tekevät siitä innovatiivisen ja kiinnostavan toimijan maatalousmarkkinoilla. Kverneland hyödyntää yli 125 vuoden kokemustaan asiakkaitensa tarpeiden tunnistamisessa ja niiden tyydyttämisessä.

### Yrityksen palveluliiketoiminta

Kverneland on muodostanut mittavan kumppaniverkoston palvelemaan asiakkaitaan tekniseen asiantuntemukseen ja alkuperäisiin varaosiin liittyvissä palveluissa. Kumppanit takaavat Kvernelandin asiakkaille teknisen tuen ja palvelun paikallisesti. Tämä pitää sisällään myös laadukkaiden alkuperäisten varaosien jakelun. Kverneland takaa asiakkailleen, että alkuperäiset varaosat ovat luotettavampia, turvallisempia ja kestävämpiä kuin kilpailijoiden tarjoamat vaihtoehdot.

Kokemusten mukaan aikaa ja kustannuksia voidaan säästää jopa kolmannes aikaisempaan verrattuna.

Hyvä esimerkki uuden teknologisen tuotteen räätälöinnistä asiakastarpeeseen liittyy Kvernelandin itsekulkevaan ja -kuormaavaan Siloking Prestige -apevaunuun. Apevaunusta on muodostettu hyvin modulaarinen kokonaisuus, jolloin asiakkaalle jää lukuisia vaihtoehtoja sovittaa laitekokonaisuus omien tarpeiden mukaisiksi. Valinnaisia moduule-

ja ovat muun muassa eri tehoiset moottorit, eri jousitusvaihtoehdot, ilmastointi, näyttöpäätteet (esim. peruutuskamera) ja eripituiset syöttökuljettimen jatkeet. Vaunun modulaarinen rakentaminen tarjoaa asiakkaalle mahdollisuuden koota juuri sellainen kokonaisuus, josta hänelle on hyötyä.

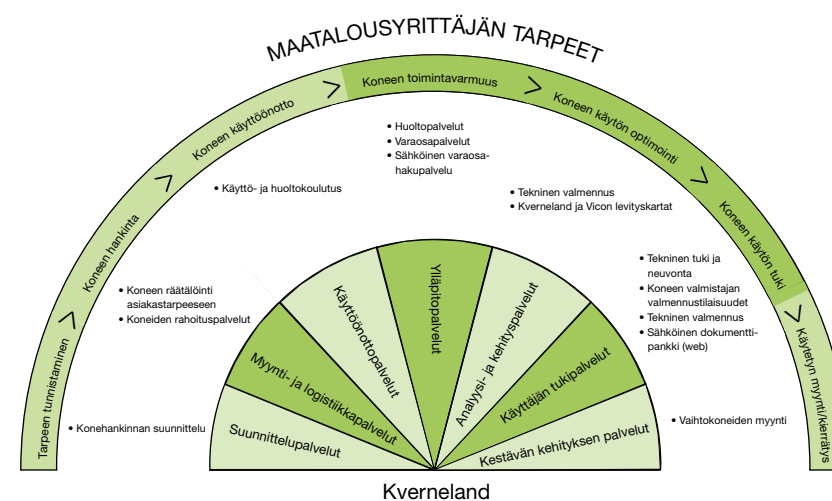
Uudella apevaunulla voidaan merkittävästi kasvattaa maatalayrittäjän tuottavuutta. Tuottavuuden kasvattaminen sopii hyvin asiakaskunnan tarpeisiin, sillä karjataloilla on viime vuo-

sien aikana keskitytty voimakkaasti kasvattamaan tuotannon tehokkuutta. Tämä tarkoittaa käytännössä työtuntien vähentämistä ja työtarkkuuden lisäämistä. Ilman traktoria kulkeva apevaunu säästää merkittävästi tilan taloudellisia kustannuksia, sillä se vapauttaa traktorit muuhun tuottavaan työhön ja näin voidaan säästää kallisarvoista aikaa. Kokemusten mukaan aikaa ja kustannuksia voidaan säästää jopa kolmannes aikaisempaan verrattuna. Siloking-apevaunun yksi monista ominaisuuksista on kasvattaa rehutuksen tarkkuutta, joka ehkäisee tiloille kalliin rehuhävikin muodostumista.

### Kattavat laitteita ja laitteen käyttäjää tukevat palvelut

Kverneland on räätälöinyt oman palvelutarjottimensa kolmen tukijalan varaan. Ensimmäinen tukijalka liittyy varaosien jakeluun laajan palveluverkostonsa kautta. Varaosien osalta yritys korostaa alkuperäisten osien laadukkuutta ja kestävyyttä sekä nopeaa saatavuutta. Toinen palvelutukijalka on laitteen käyttäjään kohdistuva tekninen tuki ja neuvonta. Teknistä tukea ja neuvontaa yritys tarjoaa niin ikään palveluverkostonsa kautta paikallisesti, mutta ohjeita on saatavilla myös virtuaalisesti verkon kautta. Kolmas tukijalka liittyy laitteen suunnitteluun ja siihen liittyvään modulaarisuuteen. Asiakkaalle annetaan mahdollisuus suunnitella ja hankkia omiin tarpeisiinsa parhaiten sopiva laite. Tämä on omiaan lisäämään asiakkaan kokemaa arvonlisää. Kverneland luottaa strategiassaan mittakaavaetun - suuruudessa on voimaa - se pyrkii hyötymään mittakaavan mukanaan tuomista synergioista ja käyttämään hyväkseen laajan kompetenssiresurssinsa nykypäivän viljelijöiden kohtaamien haasteiden ratkaisemiseksi.

Lähteet: <http://www.kverneland.com>  
Kverneland Viesti (syksy 2010)



Kuvio 8. Kvernelandin palvelut maatalouskoneteollisuuden palvelukaareen jäsennettynä.



## Laurence Gould Partnership

Laurence Gould Partnership Ltd (Laurence Gould) on Iso-Britanniassa toimiva maatalouden ja kasvinviljelyn konsultointiyritys, joka tarjoaa palveluitaan viljelijöille, maanomistajille ja muille maatalouden toimijoille. Yritys aloitti toimintansa vuonna 1960 ja työntekijöitä yrityksessä on 21 henkilöä. Laurence Gouldin palveluportfolio koostuu maatalouden liittyvästä strategia-, rahoitus- ja teknisestä konsultoinnista. Laurence Gould ei suoraan liity koneiden ja laitteiden valmistukseen, mutta toimii hyvänä esimerkkinä asiantuntijapalveluita tarjoavasta yrityksestä. Kuvauksen tarkoituksena on tuottaa ideoita kone- ja laitevalmistajille tämän tyyppisistä palveluista.

Perustettu: 1960  
Sijaintimaa: Iso-Britannia  
Liikevaihto: -  
Henkilöstö: 21

Laurence Gouldin asiakaskunta muodostuu erilaisista ja -kokoisista organisaatioista - pienistä maatiloista suuriin meijereihin, puutarhoista suuriin kasvinjalostuslaitoksiin, perhetiloista julkisiin osakeyhtiöihin. Yritys on organisoitunut toimintansa Iso-Britanniassa viidelle eri paikkakunnalle: Edinburgh, Newmarket, Worcester, Yeovil ja Burgess Hill. Koko maan kattavalla toimistojen sijoittelulla

yritys pyrkii palvelemaan asiakkaitaan paikallisesti. Jokaisessa toimistossa on analyttisistä konsulteista muodostettu tiimi, jota tukee ammattitaitoinen toimistohenkilökunta. Tällä yhdistelmällä asiakkaalle tarjotaan asiantuntemukseen ja kokemukseen perustuvaa korkeatasoista palvelua.

### Yrityksen palveluliiketoiminta

Laurence Gould on puhtaasti palveluliiketoimintaa harjoittava yritys. Se ei tarjoa maatalouteen minkäänlaisia koneita tai laitteita, vaan keskittyy pelkästään asiantuntemuksen myyntiin. Yrityksen palvelutarjotin koostuu seuraavista osa-alueista:

- » Asiantuntijalausunnat
- » Diversifikaatio- ja tukineuvonta
- » Headhunting ja rekrytointi
- » Kansainvälistymiskonsultointi
- » Koulutukset
- » Liiketoimintakatsaukset
- » Maatalousyhteistyön konsultointi
- » Maatiloille räätälöity konsultointi
- » Ympäristökonsultointi

Laurence Gould pyrkii helpottamaan maatilayrittäjän liiketoiminnallisia haasteita tarjoamalla apua ydinliiketoimintaa tukeviin prosesseihin.

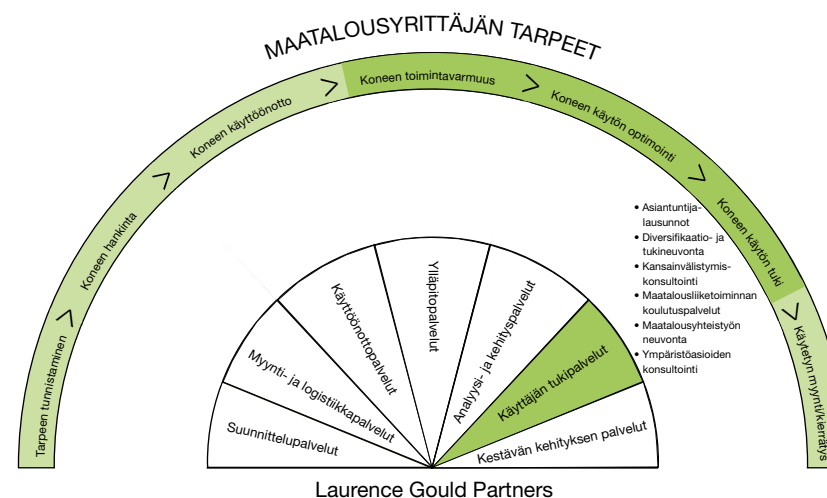
Laurence Gould tarjoaa melko kattavaa asiantuntija-apua maatilayrittäjille. He ovat tuotteista neuvontapalveluita koskien maatiloihin liittyvää lainsäädäntöä, henkilöstön hankintaa, kansainvälistymistä, taloutta ja rahoitusta, yhteistyötä sekä ympäristöasioita. Esimerkiksi voidaan nostaa maatilayrittäjälle tarjottavat liiketoimintakatsaukset. Liiketoimintakatsaus sisältää muun muassa 1) analyysin maatilalle tehtävistä ostoista ja hankinnoista, 2) ehdotuksen maatilan diversifioitumisesta, 3) tuottavuus- ja kassalaskelmat, 4) selvityksen rakenteellisten

muutosten vaikutuksista maatilan toimintaan, 5) skenaarion ja suunnitelman yllättäviin tilanteisiin, 6) suunnitelman sukupolvenvaihdoksesta, 7) ratkaisujen hakeminen perheen ja yhteistyökumppaneiden välisiin erimielisyyksiin ja 8) analyysin kasvumahdollisuuksista. Palvelut, jotka yllä on lueteltu, ovat luonteeltaan sellaisia, että ne auttavat maatilayrittäjää asioissa, joihin tällä ei itsellä ole aikaa paneutua tai ottaa selvää. Yrittäjä saa arvokasta tietoa ja tiedon analysointiapua Laurence Gouldin asiantuntijoilta ja voi samalla hyödyntää omaa aikaansa maatilan päivittäisiin töihin.

### Strategisena valintana asiantuntijapalvelut

Laurence Gouldin palvelutarjotin sisältää ainoastaan asiantuntijuuteen liittyviä palveluita. Yritys ei toimita mitään omia laitteita, eikä myöskään tarjoa palveluitaan minkään laitteen käytön tueksi. Tämä on huomioitava tulkittaessa alla esitettyä palvelukaarijäsennystä. Laurence Gould on valinnut strategian, jolla he pyrkivät helpottamaan maatilayrittäjän liiketoiminnallisia haasteita tarjoamalla apua ydinliiketoimintaa tukeviin prosesseihin. Yritys on vuosien saatossa pystynyt kasvattanut asiantuntemustaan maatalousliiketoiminnan kentällä erittäin laajalla rintamalla. Tämä on ollut omiaan myös laajentamaan liiketoimintaa uusiin asiakasryhmiin maatalousliiketoiminnan toimialalla. Yrityksessä on mietitty tarkkaan myös palvelun paikallinen saatavuus, miten se pystyy palvelemaan asiakkaitaan heidän omassa toimintaympäristössään.

Lähde: <http://www.laurencegould.com/>



Kuvio 9. Laurence Gouldin konsultointipalvelut maatalouskoneellisuuden palvelukaareen jäsenettynä.



Lely on kansainvälisesti toimiva rehun keräämiseen, maidontuotantoon ja karjanhoitoon liittyviä koneita ja laitteita valmistava yhtiö. Lelyn toiminta alkoi vuonna 1948, jolloin Cornelis ja Arij van der Lely kehittivät sormipyöräkarhottimen, jonka ansiosta Lelystä tuli maatalouskoneiden valmistaja. Yrityksellä on toimipisteitä Alankomaiden lisäksi Australiassa, Kanadassa, Irlannissa, Uudessa-Seelannissa ja Englannissa. Tuotteiden jälleenmyyjä on 47 eri maassa. Suomessa tuotteita maahantuo ja myy NHK-keskus Oy.

Perustettu: 1948  
Sijaintimaa: Alankomaat  
Liikevaihto: 350 000 000 €  
Henkilöstö: 1200

Lelyn päämarkkinaryhmänä ovat maanviljelijät ja erityisesti maidontuottajat. Maidontuotantoon liittyen yritys valmistaa muun muassa lypsyrobotteja, joiden saralla Lely on markkinajohtaja useassa maassa (ml. Suomessa) suosituimpana mallinaan Astronaut A3. Tässä kuvauksessa keskitytäänkin Lelyn robottilypsyjärjestelmään ja siihen liittyviin palveluihin. Yritys tarjoaa asiakkailleen tuotteidensa mukana laajan tarjonnan erilaisia palveluita ja maidontuottajille merkittäviä taloudellisia hyötyjä.

### Yrityksen palveluliiketoiminta

Lely Astronaut lypsyrobotin hankintaan liittyen yritys tarjoaa kolme joustavaa vaihtoehtoa - osto, vuokraus ja lypsypalvelu. Asiantuntevat Lelyn jälleenmyyjät auttavat eri vaihtoehtojen kartoittamisessa. Yrityksen laskelmien mukaan robotin ostamalla se on mahdollista poistaa kirjanpidossa 15 vuoden aikana. Robotin vuokraus ja lypsypalvelu ovat mahdollisia 3-5 vuoden pituisina sopimusjaksoina. Kuukausihinta määräytyy laitteiston varustetason mukaan.

Kuukausiveloituksellinen lypsypalvelu sisältää robotin asennuksen, käyttöönoton, tilaneuvonnan ja huollon.

Ydinpalvelunaan Lely tarjoaa jälleenmyyjänsä kautta maidontuottajalle kokonaisvaltaisen lypsypalvelun kuukausihintaan. Lypsypalvelu sisältää robotin asennuksen, käyttöönoton, tilaneuvonnan ja huollon. Käyttäjien koulutus ja neuvonta kuuluvat osana käyttöönottoa. Koulutus alkaa jo ennen robottilypsyt aloittamista aloituskoulutuksella.

Käyttöönotto suunnitellaan tilan kanssa yhdessä ja käyttöönottoon kuuluva opastus ja tilaneuvonta jatkuvat vielä puoli vuotta aloituksen jälkeenkin. Huoltosopimus kattaa huollot ja siinä tarvittavat osat. Jälleenmyyjien kautta tarjotaan myös ympärivuorokautista päivystävää huoltopalvelua. Robotin huolto-ohjelma perustuu tarkkaan ennalta määriteltyyn ohjelmaan, jolla pyritään minimoimaan mahdollinen seisokkiaika. Ongelmatilanteissa robotteihin voidaan ottaa etäyhteys internetin kautta, mikä vähentää myös huoltokäyntejä.

Lypsyrobotissa on mukana myös maidon laadunvalvonta- ja ruokintaohjelma. Lisäksi Lely tarjoaa Time for Cows (T4C) tuotannonhallintaohjelmaa, jolla robotin antama laaja ja yksityiskohtainen informaatio tallennetaan. Tuotannonhallintaohjelma kerää kaiken oleellisen tiedon ja takaa maidontuottajille joustavan tuotannon. Älykkäät mittarit mahdollistavat kaiken tiedon tarkastamisen pelkällä vilkaisulla. Tuotannonhallintaohjelmaa voi käyttää myös kämmentietokoneen kautta ja T4C-verkkoon liittymällä pääsee välittömästi kaikkiin tuotannonhallintatietoihin.

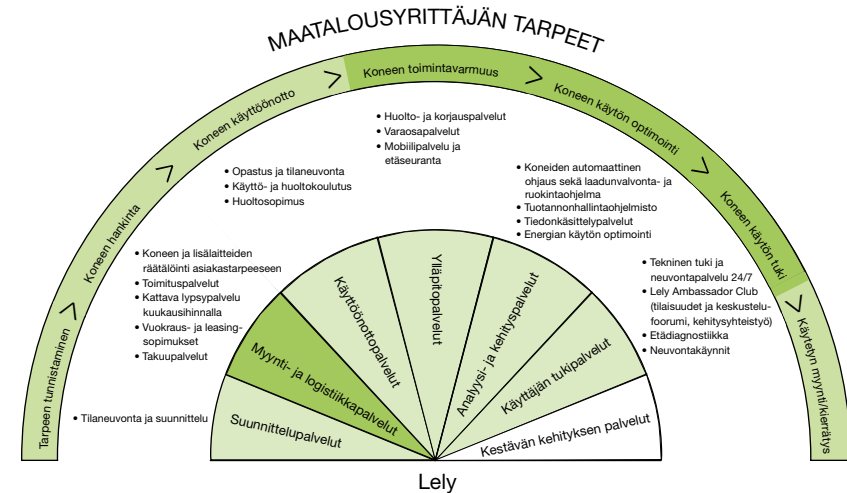
Lelyn erityisenä asiakasetuna on Lely Ambassador Club lypsyrobotin omistajille, jonka avulla asiakkaat voivat vaihtaa kokemuksiaan muiden Lely Astronaut käyttäjien kesken keskustelupalstalla. Ambassador Club tekee retkiä keskittyen maidontuotannon kehittämiseen ja klubiin kuuluvat saavat lisäksi klubilehden. Lely tekee Ambassador Clubin ohella maidontuottajien kanssa vahvaa kehitysyhteistyötä. Suuri panostus tuotekehitykseen ei koske ainoastaan robottia vaan myös kaikkia tarjottuja palveluita.

Tuotannonhallintaohjelmaa voi käyttää myös kämmentietokoneen kautta ja T4C-verkkoon liittymällä pääsee välittömästi kaikkiin tuotannonhallintatietoihin.

### Palveluita maidontuottajan kaikkiin tarpeisiin

Lely tarjoaa asiakkailleen joustavia, työvoiman käyttöä minimoivia ja tuotantoa tehostavia sekä eläimet huomioivia ratkaisuja maidontuotantoon. Näihin liittyvät palvelut ovat asiakkaan kannalta erittäin kokonaisvaltaisia ja investointi tuotteisiin on tehty palvelujen kautta kaikin puolin kannattavaksi ja luotettavaksi. Lelyn lypsypalvelu on erityisen helppo vaihtoehto, koska maidontuottaja pääsee hyödyntämään automaattilypsyt etuja ja monia eri palveluita kuukausihinnalla, eikä palvelu sido suurta pääomaa. Myös robotin vuokraus on riskitön vaihtoehto siirryttyä automaattilypsytyn. Lisäksi veden- ja sähkönkulutus ovat Lelyn lypsyjärjestelmissä hyvin alhaisia, robotin huoltotarve on vähäinen ja vaihtoarvo korkea.

Lähteet: <http://www.lely.com>  
<http://www.nhk.fi/>



Kuvio 10. Lelyn palvelut maatalouskoneteollisuuden palvelukaareen jäsennettynä



## Trimble Navigation

Trimble Navigation Ltd on sen perustamisesta lähtien, jo yli 30 vuoden ajan, keskittynyt kehittämään innovatiivisia positiointi- ja navigointituotteita, jotka auttavat kasvattamaan ja tehostamaan asiakkaiden liiketoimintaa. Sen tuotteita käytetään yli 100 maassa ympäri maailman. Yrityksellä on työntekijöitä 21 maassa, jotka palvelevat ja tukevat asiakkaitaan laajan agentti- ja jakeluverkostonsa kautta. Maatalouskoneteollisuuden lisäksi yritys tarjoaa ratkaisujaan konepaja- ja rakennusteollisuudelle, logistiikka-alalle sekä langattomalle viestintäteollisuudelle. Suomessa Trimbleä myy ja maahantuo Geotrim Oy.

Trimblen on järjestelmätöimittäjä, jonka liiketoiminta perustuu GPS (Global Positioning System) teknologian huippuosaamisen varaan. Yritys muodostaa kaupalliset ratkaisunsa integroimalla positiointiteknologian (mm. GPS, laser, optiikka) sovellusohjelmistojen, langattoman viestinnän ja palvelujen kanssa. Tärkeä osa Trimblen kilpailuetua on vahva ymmärrys palveltavista markkinoista, mikä mahdollistaa ainutlaatuisen tarjooman rakentamisen. Tämä on yhdistelmä, jolla yritys auttaa asiakkaitaan ottamaan maksimaalisen hyödyn irti investoinneistaan.

Perustettu: 1978  
Sijaintimaa: Yhdysvallat  
Liikevaihto: 1,1 miljardia \$  
Henkilöstö: 2200

### Yrityksen palveluliiketoiminta

Trimble integroi omat älykkäät GPS-ratkaisunsa liikkuviin maatalouskoneisiin (esim. traktorit), mikä mahdollistaa koneen operoinnin korkeatasoisen valvonnan ja täsmällisyyden. Ratkaisulla tuotetaan lisäarvoa useaan viljelijän toimintoon. Viljely, apulannan ja kemikaalien käyttö sekä sadonkorjuu voidaan Trimblen tarjoamia ratkaisuja hyödyntäen toteuttaa tehokkaammin vähentämällä pellolla käytettyä aikaa, työtä ja raaka-aineita. Tuloksena syntyy parempi sato, kaluston käyttöiän piteneminen ja säästöt torjunta-aineiden ja apulannan kustannuksissa. Edellä mainittujen käyttömuotojen lisäksi, kyntötyö, jäänpoisto, istuttaminen ja rivikyly ovat esimerkkejä, joissa yrityksen älykkäitä järjestelmiä on mahdollista käyttää. Trimble onkin pystynyt tuomaan ratkaisunsa viljelijän käyttöön moneen eri tarkoitukseen.

Trimblen Global Services Divisioona on omistautunut vähentämään asiakkaidensa kustannuksia, kasvattamaan tuottavuutta ja optimoimaan suorituskykyä.

Myyntiargumenttinaan Trimble hyödyntää asiakkaan saavuttamaa liiketoiminnan tehostumista ja kannattavuuden kasvua. Parantamalla täsmällisyyttä, ehkäisemällä arvailua ja vähentämällä sumun tai iltahämmärän aiheuttamaa tuotannon seisontaa pystyy Trimblen palveluita käyttävä viljelijä kasvattamaan tuottavuuttaan, tehokkuuttaan ja laatuaan. Tästä hyvä esimerkki on Trimblen Ez-Guide 500 ajo-opastin, joka voidaan kytkeä

ruiskupuomiin niin, että suuttimet avautuvat ja sulkeutuvat automaattisesti siten, ettei päällekkäisruiskutusta tapahdu.

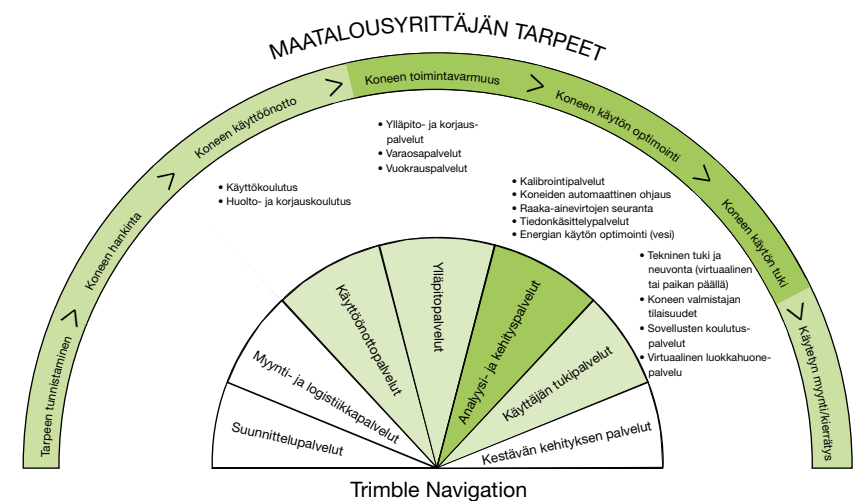
Trimblen Ez-Guide 500 ajo-opastimen avulla ruiskun käyttö muuttuu suoraviivaiseksi, mikä helpottaa työskentelyä ja kasvattaa tehokkuutta. Myös torjunta-ainetta säästyy vähentämällä

päällekkäisiä ruiskutuskertoja. Ruiskupuomisto voidaan jakaa seitsemään eri lohkoon. Ruiskutettaessa opastimen näyttöön ilmestyy automaattisesti ruiskutetun alueen peittokuvio, ja ajettaessa jo käsitellylle alueelle sulkeutuvat ruiskupuomin suuttimet automaattisesti lohkoittain. Peittokuvio näytöllä muuttuu reaaliajassa työn edistessä. Erityisen hyödyllinen ruiskupuomin lohkohallinnan automatisointi on epäsäännöllisillä alueilla ja päisteajossa, missä se tarkoittaa ruiskutustasaisuutta huomattavasti. Kuljettaja kiinnittää huomionsa ohjaamiseen, joka on jo itsessään haastavaa ajettaessa leveäpuomisisilla ruiskuilla ja hankalan mallisissa maastoissa. Ez-Guide 500 ajo-opastinta on mahdollista hyödyntää muissakin työtehtävissä kuten esimerkiksi pintalevittimen käytössä.

### Global service divisioonan palvelut ympäri maailman

Trimble tuottaa palvelunsa lähes joka puolelle maailmaa levinneen Global Service Divisioonansa kautta. Tämä divisioona koostuu yrityksen omista työntekijöistä ja sen valtuutetuista kumppaneista. Trimble lupaa, että sillä on tarjota maailman kattavimmat ylläpitopalvelut sen OEM korjauskeskuksista käsin niin Euroopassa, Yhdysvalloissa, Kiinassa kuin monessa muusakin maassa. Viljelijän on mahdollista saada palvelua sekä paikallisesti (on-site services) että globaalisti (virtual services). Global Services Divisioona on omistautunut vähentämään asiakkaidensa kustannuksia, kasvattamaan tuottavuutta ja optimoimaan suorituskykyä. Yritys on erinomainen esimerkki siitä, miten se on pystynyt luomaan markkinat haluamilleen toimialoille hyödyntäen sen omaa teknologiaosaamista ja asiakaspalvelulähtöistä toimintafilosofiaa.

Lähteet: <http://www.trimble.com/>  
Koneviesti 3/2010 s. 22-23



Kuvio 11. Trimblen palvelut maatalouskoneteollisuuden palvelukaareen jäsennettynä.



## Väderstad-Verken

Väderstad-Verken AB on vuonna 1962 perustettu perheyrittäjä, jonka toiminta lähti liikkeelle yksinkertaisten mekaanisten maanmuokkuskoneiden valmistuksesta. Nykyään Väderstad-Verken on yksi Euroopan johtavista maanmuokkaus- ja kylvökoneiden valmistajista. Yrityksen myynnistä noin 90 prosenttia menee vientiin, mutta Ruotsi on silti suurin yksittäinen markkina-alue. Laajentuminen ja kasvu ulkomaille voimistuivat erityisesti 1990-luvulla ja on jatkunut myös 2000-luvulla. Väderstad-Verken on perustanut tytäryhtiöitä 12 Euroopan maahan ja yhden Australiaan. Näiden lisäksi yrityksellä on erittäin laaja jälleenmyyjä- ja agenttiverkosto Euroopassa. Suomessa Väderstad-Verkenin tuotteita jälleenmyy Agrimarket-ketju.

Perustettu: 1962  
Sijaintimaa: Ruotsi  
Liikevaihto: 1,27 miljardia SEK  
Henkilöstö: 549

Päämarkkinaryhmänä yrityksellä on maatalousyrittäjät ja liiketoimintaideana on tehdä maaperän muokkaukseen ja kylvöön joustavasti toimivia koneita, jotka tuottavat erinomaisia tuloksia kylvötavasta riippumatta. Koneilla on mahdollisuus suorittaa monia toimenpiteitä yhdellä kertaa maanviljelijän ajan, energian ja rahan säästämiseksi. Koneiden pitkän käyttöikä ja hyvän jälleenmyyntiarvon johdosta yrityksen tuotteet ovat kustannustehokas ratkaisu maanviljelijälle.

### Yrityksen palveluliiketoiminta

Väderstad-Verkenillä koneiden myyntiin liittyen ydintoimintana on tarjota koneiden ostajille pitkälle viety palvelutarjonta ostohetkestä koneen käyttötukeen, käytön optimointiin ja päivitykseen. Yrityksen toimintaan kuuluvat olennaisena osana tuotteiden esittelytapahtumat yrityksen vientimaissa. Lisäksi yrityksen vierailija- ja palvelukeskus Ruotsissa houkuttelee vuosittain maanviljelijöitä ja myyntiedustajia katsomaan Väderstad-Verkenin toimintaa ja tuotteita käytössä.

Väderstad Finans tarjoaa yhteistyössä Nordea Rahoituksen kanssa koneiden ostoon ja rahoitukseen monia erilaisia ja asiakkaan kannalta joustavia vaihtoehtoja. Asiakas voi kysyä jälleenmyyjän kautta Väderstad Finansin palveluista ja yrityksen kotisivuilla on myös asiakkaalle suunnattu maksusuunnitelmalaskin. Väderstad Finans tarjoaa asiakkaalle jopa vuoden korotonta maksuaikaa.

Väderstad Finans tarjoaa asiakkaalle jopa vuoden korotonta maksuaikaa.

Käyttöönottovaiheen ja käytönaikaisia palveluita ovat esimerkiksi vuosittaiset, monipuoliset käyttäjäkoulutusmatkat tehtaalle. Esimerkiksi Suomessa järjestetään vuosittain kymmeniä koulutustilaisuuksia koneita hankkineille asiakkaille. Väderstadin vahva panostus palveluihin ja yhteistyöhön näkyy myös jälleenmyyjien henkilökunnalle annettavasta monipuolisesta koulutuksesta ja yhteistyöstä myyjäkentän kanssa. Koneiden pitkän käyttöikänsä takaamiseksi, ja asiakkaan sitouttamisen vuoksi, myös huolto- ja varaosapalveluiden on toimittava. Väderstad-Verken tarjoaa varaosapalvelunsa myös internetin kautta yhteistyössä

Agropartsin kanssa. Verkkokaupasta löytyy helppokäyttöinen varaosaluettelo kuhunkin laitteeseen ja asiakas voi tilata varaosat suoraan itselleen - tarvittaessa myös asiakaspalvelu auttaa.

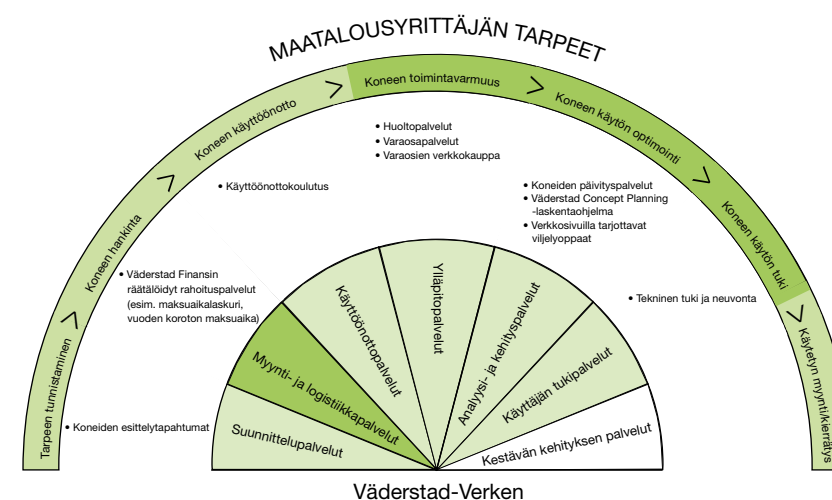
Yritys tarjoaa asiakkailleen myös Väderstad Concept Planning -laskentaohjelmaa, jolla konekustannukset ja viljelykierto voidaan optimoida. Maanviljelijän tueksi yrityksen kotisivuilla tarjotaan uudistuvaa materiaalia, kuten oppaita viljelyn tehostamiseen ja esittelyjä koneiden testauksesta. Tutkimus ja kehitystyön tulokset koituvat myös hyödyksi asiakkaille. Monet tuoteparannukset, joita yritys esittelee, ovat integroitavissa myös aiempiin tuotteisiin, mikä mahdollistaa asiakkaiden tuotteiden päivityksen. Muun muassa Väderstad Control Station -automaatiojärjestelmän ohjelmistopäivitykset ovat saatavissa suoraan yrityksen kotisivuilta. Ottaessaan yhteyttä jälleenmyyjään asiakas voi saada tietoa laitteisiin tarjolla olevista päivityksistä ja päivityshinnoista.

Väderstad Concept Planning -laskentaohjelmalla asiakas voi optimoida konekustannukset ja viljelykierron.

### Koneenvalmistajan asiakasorientoitunut palvelumalli

Väderstad-Verken arvostetaan erittäin korkealle asiakaslähtöisestä toiminnastaan. Asiakkaan näkökulmasta Väderstad on turvallinen valinta, koska suurelle sijoitukselle ja kumppanuudelle on katetta myös ostohetken jälkeen. Tämän takaavat tarjolla olevat monipuoliset palvelut. Vaikka osa palveluista kuuluu tuotteen hintaan, asiakkaan kuuntelu ja joustava palvelutapa tarjoaa monia muita mahdollisuuksia, joiden kautta asiakassuhteista on saatu pysyvämpiä. Kuviossa 12 on esitetty Väderstad-Verkenin tarjoamat palvelut maatalousyrittäjälle.

Lähde: <http://www.vaderstad.com/>



Kuvio 12. Väderstad-Verkenin palvelut maatalouskoneellisuuden palvelukaareen jäsenettynä.



## 4Recycling

4Recycling Ltd on maatalouden ja teollisuuden innovatiivisiin ja kustannustehokkaisiin kierrätysratkaisuihin ja konsultointiin erikoistunut yritys. Kierrätyssektorin vahva kasvu Iso-Britanniassa on luonut kysyntää myös koulutukselle, konsultoinnille ja neuvontapalveluille. Yrityksen on perustanut neljä kierrätyksen asiantuntijaa ja yrityksen henkilökuntaan kuuluu kansallisesti tunnettuja ja johtavia kierrätyksen ja maaperätutkimuksen asiantuntijoita. Yrityksen liiketoiminta perustuu täysin palveluihin, joita se tarjoaa maatalousyrittäjien lisäksi jätteenkäsittely-yrityksille. 4Recyclingin palvelut eivät sinällään liity suoraan maatalouskone- tai laitevalmistajiin, mutta se on haluttu nostaa esiin kestävän kehityksen palveluita tarjoavana yrityksenä. Kone- ja laitevalmistajat voivat etsiä uusia avauksia tämänkaltaisista palveluista myös omaan liiketoimintaansa.

Perustettu: 2006  
Sijaintimaa: Iso-Britannia  
Liikevaihto: -  
Henkilöstö: 15

### Yrityksen palveluliiketoiminta

Yrityksen palvelut jakautuvat kolmeen kärkeen: konsultointi kierrätysasioissa, maatalouden oheistuotteiden kierrätys sekä maaperän elvytys soveltuvien kierrätettyjen orgaanisten oheistuotteiden avulla. Palvelutarjontaan kuuluvat:

- » Kierrätysauditoinnit
- » Riskiarvioinnit ja -analyysit
- » Saastutusriskiarvioinnit
- » Jätteen käsittelymahdollisuuksien arviointi ja suunnittelu
- » Maaperän arviointi, tutkimus ja elvytys
- » Kemikaali- ja mikrobiologiset analyysit ja selvitykset
- » Ravinnetuotteiden kehittäminen

4Recycling panostaa voimakkaasti palveluissaan asiakkaalle mahdollisimman kustannustehokkaan ratkaisun löytämiseen. Riskiarvioinnit ja saastutusriskit ovat yksi tärkeä osa yrityksen palveluita ja ymmärrystä asiakkaiden tarpeista. Yritys tarjoaa kierrätysasioissa myös juridista neuvontaa. Bioanalyysien ja kasvukunnon testauksen kautta 4Recycling voi todentaa asiakkaalle myös oheistuotteiden hyödyn viljelyssä.

Tiukentuneet ympäristölainsäädännön vaatimukset ovat tarjonneet mahdollisuuksia myös maatalouden palvelutuotannossa. 4Recycling on kääntänyt ongelmat mahdollisuudeksi myös asiakkaille

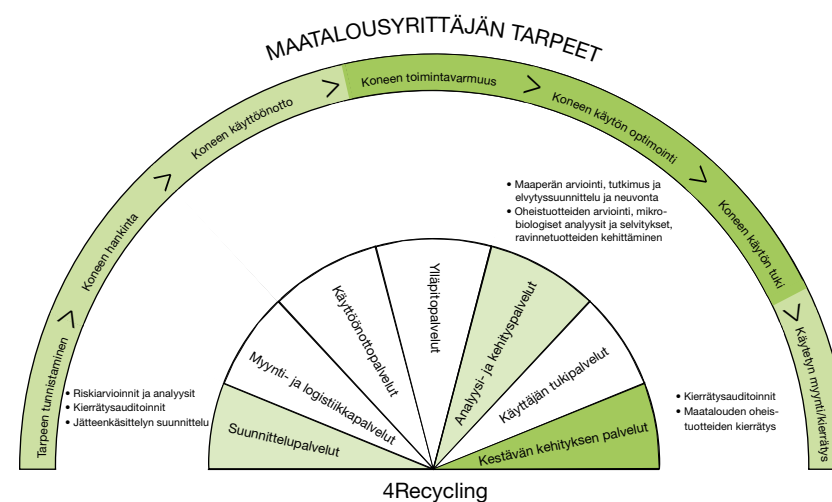
Yritys on historiansa aikana kierrättänyt lukuisia erialaisia materiaaleja ja panostaa jatkuvasti uusien tuotteiden kierrätykseen ja uusien kierrätystapojen etsimiseen sekä uuden teknologian hyödyntämiseen. Tavoitteena on, että yrityksellä on tarjota asiakkaalle ratkaisu ja ideat useimpiin kierrätystarpeisiin. Tärkeä osa yrityksen toimintaa on maatalouden ja teollisuuden orgaanisten jätteiden ja muiden oheistuotteiden kierrätys, johon yrityksellä on useiden vuosikymmenien kokemus.

Useimmat yrityksen käsittelemistä materiaaleista voidaan myös kierrättää maahan ja käyttää lannoitteena ja toisaalta maaperän kunnostuksessa. Esimerkkeinä ovat orgaanisten ja muiden jätteiden sekä jätevesien käsittelystä kertyvä materiaali.

### Kestävän kehityksen palvelut

4Recycling on edellisiin yrityksiin verrattuna esimerkki hyvin erilaisesta palvelutarjonnasta, johon lisääntyneet ja tiukentuneet ympäristölainsäädännön vaatimukset sekä ympäristötietoisuus ovat tarjonneet mahdollisuuksia myös maataloudessa. Yrityksen palveluliiketoiminta tarjoaa myös esimerkin vahvasta uskosta tuotteiden elinkaariajattelumallista, jolloin yritys ottaa vastuun tuotannon kestävästä suunnittelusta ja kehityksestä. 4Recycling on kääntänyt uudet ympäristövaatimukset edukseen ja tarjoaa asiakkailleen ratkaisuja, jotka auttavat sekä selviämään vaatimuksista ja näkemään ongelmat mahdollisuuksina että samalla tehostamaan tuotantoaan.

Lähde: <http://www.4recycling.co.uk/>



Kuvio 13. 4Recyclingin palvelut maatalouskoneeteollisuuden palvelukaareen jäsennettynä

## 5. Menetelmiä palveluliiketoiminnan kehittämiseen

Tässä pääluvussa esitellään konkreettisia menetelmiä palveluliiketoiminnan käynnistämiseen ja kehittämiseen maatalouskoneteollisuuden yrityksissä. Menetelmät on muotoiltu viiden eri vaiheen prosessiksi, jonka avulla yrityksen palveluliiketoimintaa voidaan kehittää systemaattisesti.

Viisi askelta palveluliiketoiminnan systemaattiseen kehittämiseen	Check
<b>1. Palvelutarveanalyysi</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Millä eri tavoin havainnoimme asiakkaittemme ongelmia ja haasteita?</li> <li>Millaisia ongelmia ja haasteita asiakkaamme kohtaavat?</li> </ul>	<input type="checkbox"/>
<b>2. Palvelustrategia</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kenelle tarjoamme palveluitamme?</li> <li>Mihin tuotteen elinkaaren vaiheeseen palveluita tarjoamme?</li> <li>Millaisin palveluin vastaamme asiakkaan kohtaamiin haasteisiin?</li> <li>Millainen on tarjoamiemme palveluiden luonne?</li> <li>Millaisia arvolutapauksia annamme asiakkaalle palvelun suorituskyvystä?</li> </ul>	<input type="checkbox"/>
<b>3. Teollisuuspalvelun tuotteistaminen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Miten asiakas ymmärtää palvelumme?</li> <li>Miten erotamme kilpailijoistamme?</li> <li>Miten hinnoitlemme palvelumme?</li> </ul>	<input type="checkbox"/>
<b>4. Palveluprosessin määrittely ja kuvaaminen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mitkä ovat yrityksemme palveluprosessit?</li> <li>Miten olemme kuvanneet palveluprosessimme?</li> <li>Millaisia tavoitteita ja mittareita olemme määrittäneet prosesseille?</li> <li>Mitkä ovat palveluprosessiemme kriittisimpiä menestystekijöitä?</li> <li>Ketkä ovat palveluprosessiemme omistajia?</li> </ul>	<input type="checkbox"/>
<b>5. Palveluiden tuotanto ja jakelu</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Miten organisoimme palvelutuotannon fyysisesti asiakkaan lähelle?</li> <li>Millaisia etäyhteyksiä palveluissamme on mahdollista hyödyntää?</li> </ul>	<input type="checkbox"/>

### 5.1. Palvelutarveanalyysi

Palvelutarpeen analysoinnilla tavoitellaan asiakkaan jokapäiväisten toimintojen ja prosessien ymmärtämistä. Mitä paremmin ymmärretään asiakkaan päivittäisiä haasteita, sitä paremmin voidaan asiakkaalle tarjota apua ja ratkaisuja ongelmiin ja haasteisiin. Palvelutarpeen analysoinnissa tuleekin keskittyä asiakkaan kohtaamien haasteiden tunnistamiseen kehitettävien palveluiden kysynnän varmistamiseksi. Alla on listattu keinoja, joissa palvelutarvetta voidaan havainnoida ja analysoida.

- » Asiakaspalautteista ja -kyselyistä saatu informaatio
- » Asiakastapaamisista saatu informaatio
- » Kilpailijoiden toimenpiteet markkinoilla
- » Myyjien palaute ja myyntiagenttien raportit
- » Omien toimittajien ja kumppaneiden ideat ja mielipiteet
- » Testiasiakkaiden käyttö

**Taulukko 7.** Esimerkki palvelutarvekyselystä kohdennetulle asiakasryhmälle.

Kysymys	Vastauksesi	Onnistumme auttamaan sinua		
		Hyvin	Kohtuudella	Heikosti
Mihin työvaiheisiin toivot saavasi helpotusta? Mikä työvaihe on erityisen kriittinen?		Hyvin	Kohtuudella	Heikosti
Millaisia haasteita kohtaat laitteen hankinnassa ja ostamisessa?		Hyvin	Kohtuudella	Heikosti
Minkä tyyppisiä haasteita olet kokenut laitteen käyttöönotossa ja käynnistämässä?		Hyvin	Kohtuudella	Heikosti
Millaisia ongelmia ja haasteita kohtaat laitteen toimintavarmuudessa?		Hyvin	Kohtuudella	Heikosti
Millaisia ongelmia ja haasteita kohtaat laitetta käytettäessä?		Hyvin	Kohtuudella	Heikosti
Koetko tarvitsevasi laitteeseen uusia versiopäivityksiä tai modernisointeja?		Hyvin	Kohtuudella	Heikosti
Koetko tarvitsevasi lisätietoa laitteen käytön tehokkuuden kasvattamiseen?		Hyvin	Kohtuudella	Heikosti
Millaisiin haasteisiin olet törmännyt laitteen tullessa elinkaarensa päähän?		Hyvin	Kohtuudella	Heikosti
Millaisissa asioissa toivot meidän kehittävän toimintaamme?				

## 5.2. Palvelustrategia

Palveluliiketoimintaa kehittävän yrityksen on hyvä pohtia palvelustrategiaansa useasta eri näkökulmasta. Tähän lukuun on koottu neljä erilaista näkökulmaa (kenelle, milloin ja mitä, miten, miksi), jotka antavat aineksia kokonaisvaltaisen palvelustrategian muodostamiselle.

### Kenelle palveluita tarjoamme?

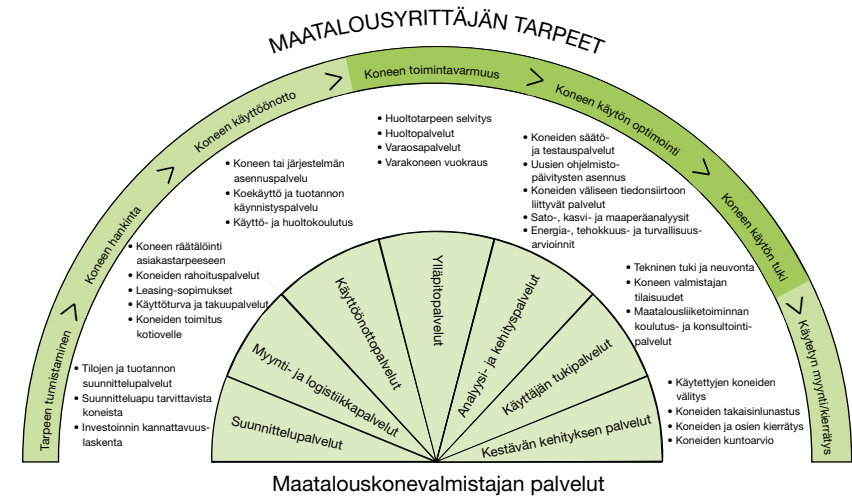
Palvelustrategiaa suunniteltaessa on hyvä aloittaa pohtimalla, kenelle palveluita tarjotaan ja mitä palveluita heille markkinoidaan (ks. kuvio 14). Nykyisiä asiakkaita voidaan rohkaista ostamaan jo olemassa olevia palveluita, jolloin tavoitteena on kasvattaa jo olemassa olevien toimistusten laajuutta. Tarjoamalla nykyisiä palveluita uusille asiakasryhmille pyritään valtaamaan uusia markkina-alueita. Kun taas uusia palveluita markkinoidaan nykyisille asiakkaille, on tavoitteena kehittää esimerkiksi palveluiden laatutasoja. Neljäntenä vaihtoehtona on markkinoida uusia palveluita uusille asiakkaille, jolloin tavoitteeksi muodostuu penetroituminen uusille markkinoille täysin uusilla ratkaisuilla tai teknologioilla. Tämän tyyppinen pohdinta fokusoii yrityksen tekemään oikeita asioita ja kasvattaa palveluiden myynnin ja tuottamisen onnistumisen mahdollisuuksia.

Uudet asiakkaat	MARKKINOIDEN LAAJENTAMIS-STRATEGIA	DIVERSIFIOITUMIS-STRATEGIA
Nykyiset asiakkaat	MARKKINAOSUUDEN KASVATTAMIS-STRATEGIA	PALVELUIDEN KEHITTÄMIS-STRATEGIA
	Nykyiset palvelut	Uudet palvelut

**Kuvio 14.** Millaisia palveluita kenelle? (Vrt. Ansoff 1989; Ojasalo ym. 2008)

### Valinta tarjottavista palveluista

Palvelustrategiaa laadittaessa on hyvä tunnistaa, mihin koneen tai laitteen elinkaaren vaiheeseen ja palvelutarpeeseen palvelua tullaan tarjoamaan. Teollisuudessa tuotettaville palveluille on ominaista, että ne liitetään kiinteästi omaan laitekantaan. Näin ollen palvelut voidaan tuottaa joko ennen laitteen myymistä, ostovaiheessa tai laitteen käytön aikana myynnin jälkeen. Kuviossa 15 on esitelty palvelukaari -jäsenys, jota maatalouskonevalmistaja voi hyödyntää omaa palvelustrategiaa hahmottaessaan. Palvelukaarissa on kuvattu maatalayrittäjän tarpeita, joihin maatalouskonevalmistaja voi sovittaa palveluitaan.



**Kuvio 15.** Maatalousyrittäjän tarpeet ja maatalouskonevalmistajan palvelut (palvelukaari).

Maatalouskonevalmistajan palvelukaarta voidaan käyttää oman palvelustrategian muodostamisessa. Kehyksen avulla voidaan pohtia ja tehdä valintoja siitä, missä eri elinkaaren vaiheissa juuri me voimme tarjota palveluitamme asiakkaalle? Valintojen jälkeen palvelukaaren kootua palvelulistausta voidaan käyttää pohdittaessa palveluiden hinnoittelua. Toisin sanoen voidaan tehdä tiedostettuja päätöksiä siitä, mitkä eri palvelulajit maksavat asiakkaalle ja mitkä tarjotaan asiakkaalle maksutta, tavoitteena asiakkaan sitouttaminen ja asiakastyytyväisyyden takaaminen. Tärkeää palvelustrategian laadinnassa on palvelutarjonnan systemaattinen tarkastelu ja perustellut päätökset palveluliiketoiminnan kehittämisestä.

### Palvelun luonne

Konevalmistajan on myös hyvä määrittää tarjottavan palvelun luonne. Palvelun luonnetta voidaan tarkastella monella eri tavalla. Kirjallisuudessa palvelun yleisiksi erityispiirteiksi on tunnistettu **aineettomuus, vuorovaikutteisuus, prosessimaisuus ja varastoimattomuus**. Näitä palvelujen yleisiä luonteenpiirteitä voidaan hyödyntää myös teollisuuden palveluita arvioitaessa. Kysymys on siitä, missä määrin nämä palveluiden yleiset luonteenpiirteet näkyvät asiakkaalle tarjottavissa teollisuuden palveluissa ja miten ne vaikuttavat palvelun onnistuneeseen tuottamiseen.

Toinen vaihtoehto on arvioida palvelun luonnetta teollisuuden paremmin tuntemilla käsitteillä. Palvelu on usein tukea, joka kohdistetaan joko laitteeseen (product support) tai laitteen käyttäjään (user support). Toinen lähtökohhta on, että tukea on mahdollista tarjota asiakkaalle joko resurssina tai ratkaisuna. Nämä tarkastelutavat parantavat käsitystä palvelun luonteesta ja antavat paremmat lähtökohdat palveluiden kannattavalle toteuttamiselle.

Kuviossa 16 on esimerkki, jossa palvelun luonnetta tarkastellaan neljän erilaisen näkökulman kautta. Onko tuki kohdistettu 1) laitteeseen vai 2) laitteen käyttäjään sekä myydäänkö palvelua 3) resurssina vai 4) ratkaisuna?

Käyttäjän tuki	<p>Tekninen tuki ja neuvonta Koneen käyttö- ja huoltokoulutus Maatalousliiketoiminnan koulutus Koneen valmistajan tilaisuudet Rahoitus- ja leasingosimukset</p>	<p>Investoinnin kannattavuuslaskenta Suunnitteluapu tarvittavista koneista Tuotannon suunnittelupalvelu Laitteiden kuntoarviot Laitteen räätälöinti asiakastarpeeseen Sato-, kasvi- ja maaperäanalyysit</p>
Laitteen tuki	<p>Laitteen asennuspalvelu Huolto- ja varaosapalvelut Laitteen käyttöturva ja takuupalvelu</p>	<p>Ylläpito- ja kunnossapitopalvelut Laitteiden säätö- ja testauspalvelut Laitteen lunastus, välitys ja kierrätys</p>
	Resurssi	Ratkaisu

**Kuvio 16.** Esimerkki palvelun luonteen arvioimiseen

## Asiakkaalle luvattava suorituskykyperuste

Asiakas odottaa eriluonteisille palveluille erityyppisiä suorituskykyperusteita. Tällaisia suorituskykyperusteita ovat esimerkiksi palvelun edullisuus, joustavuus, kustannustehokkuus, laatu, luotettavuus, nopeus, reagoitivalmius ja toimitusvarmuus. Normaalisti on melko hankalaa valita palvelulle vain yhtä tiettyä suorituskykyperustetta, sillä asiakas odottaa usein yhden suorituskykyperusteen lisäksi myös jotakin muuta suorituskykyä. Esimerkiksi nopeus ja joustavuus sekä laatu ja toimitusvarmuus kulkevat asiakkaan näkökulmasta katsottuna usein käsi kädessä. On tärkeää ymmärtää, millaista suorituskykyä asiakas miltekin palvelulta odottaa. Tämän pohjalta voidaan asiakkaalle luoda lupaus palvelun suorituskyvystä ja organisoida oma palveluprosessi toteuttamaan näitä lupauksia kannattavalla tavalla. (Vrt. Ojasalo ym. 2008).

### » Edullisuus ja kustannustehokkuus

Palvelun hinta ja sen tuottamisen kustannukset ovat aina relevantteja, kun tarkastelun kohteena ovat palvelun suorituskykyperusteet. Jos palvelun tärkeimmäksi suorituskykytekijäksi valitaan palvelun edullinen hinta, on pystyttävä karsimaan kaikki arvontuottoon liittyvät ylimääräiset kustannukset ja pelkistämään palvelu tuottamaan arvoa juuri tarvittavaan asiaan tai ongelmaan. Suurella volyyymillä toimiva varaosapalvelu on mahdollista standardoida niin, että usein toistuvat varaosatoimitukset toimivat mahdollisimman kustannustehokkaasti ja asiakas saa pelkästään odottamansa suoritteet. Tässäkin tapauksessa ei kuitenkaan tule unohtaa palvelun laatua, toimitusvarmuutta tai nopeutta, sillä näissä epäonnistuminen syö aina myös kustannustehokkuutta.

### » Laatu ja luotettavuus

On olemassa tietyn tyyppisiä palveluita, joissa asiakas arvostaa palvelutuotannon laadukkuutta ja luotettavuutta. Nämä ovat yleensä luonteeltaan sellaisia palveluita, joiden tuottamisessa ei tule hätiköidä ja asiat tulee hoitaa kerralla kuntoon. Esimerkiksi uusien tuotantotilojen suunnittelupalvelu ei tuota arvoa asiakkaalle, jos se

joudutaan tekemään useaan kertaan uudelleen. Asiakas ei ensisijaisesti myöskään odota suunnittelun erittäin nopeaa toteuttamista, vaan tässä tapauksessa palvelun suurin lisäarvo muodostuu insinöörien paneutumisesta asiaan huolella ja vakuuttavasta suunnitelmasta, joka luovutetaan asiakkaalle sovituissa muodossa sovittuun määräaikaan mennessä.

### » Reagointi ja nopeus

Palvelu saattaa olla sen luonteista, että reagointi ja nopeus muodostuvat tärkeimmiksi palvelutuotannon suorituskykytekijöiksi. Tällaisen tarpeen tyydyttäminen on ajankohtaista esimerkiksi silloin, kun koneen tai laitteen seisominen vikatilanteiden sattua aiheuttaa kohtuuttomia kustannuksia. Asiakas arvostaa tällöin palvelun saatavuuden nopeutta ja reagoitivalmiutta, jotta kustannukset tuotannon pysähtymisestä johtuen pysyisivät mahdollisimman alhaisina. Tyypillistä on luvata asiakkaalle tukea jokaisena viikonpäivänä ympärivuorokauden ja taata mekaanikko paikalle sovittuun aikaan mennessä. Kun palvelun tuottamisen tärkeimpänä suorituskykytekijänä on asiakkaan näkökulmasta nopeus, on syytä sovittaa muita arvontuoton mekanismeja optimaaliseksi nopeutta vähentämättä.

### » Asiakaspalvelun erinomaisuus ja palvelun helppous

Neljäntenä suorituskykyperusteena asiakkaalle luotavassa arvontuotannossa on poikkeuksellisen hyvä asiakaspalvelu ja palvelun kuluttamisen mukavuus. Tällainen erityispiirre on tyypillisemmin havaittavissa kuluttajamarkkinoilla, mutta ei toki ole vieras myöskään teollisuuden palveluiden piirissä. Tämän tyyppinen arvontuotto voi osoittautua varsin tärkeäksi esimerkiksi koneen tai laitteen räätälöinnissä asiakastarpeen mukaiseksi. Arvontuotto muodostuu tällöin palvelun tuottajan osoittamasta kiinnostuksesta asiakasta kohtaan. Kiinnostusta voidaan osoittaa esimerkiksi kuuntelemalla asiakasta erityisen huolellisesti ja esittämällä asiakkaalle tarkentavia kysymyksiä niin, että hän kokee palvelun tuottajan olevan kiinnostunut hänen haasteidensa ratkaisemisesta.

### Pohdittavaksi:

- » Millaisille asiakkaille haluamme tarjota palveluitamme?
- » Millainen on asiakkaamme liiketoiminnan logiikka?
- » Miten asiakkaan prosessit toimivat ja ketkä siihen osallistuvat?
- » Millaisiin asiakkaan ongelmiin tuotamme ratkaisuja?
- » Mihin asiakkaan prosesseihin tai prosessin vaiheisiin palvelumme luovat lisäarvoa?
- » Onko tuki kohdistettu laitteeseen vai laitteen käyttäjään?
- » Myydäänkö palvelua resurssina vai ratkaisuna?
- » Pystymmekö osoittamaan lisäarvon, jota tuotamme asiakkaan prosesseihin?
- » Millainen lupaus suorituskyvystä kasvattaa asiakkaan kokemaa lisäarvoa?

### 5.3. Teollisuuspalvelun tuotteistaminen

Palveluiden tuotteistaminen on nykyään yrityksissä jo melko tuttua työskentelyä. Tuotteistaminen on abstraktien palveluiden työstämistä konkreettisempaan muotoon. Tuotteistaminen helpottaa palveluiden myymistä ja markkinointia, nopeuttaa palveluiden tuottamista, vähentää kustannuksia sekä vauhdittaa yrityksen omaa oppimista. Alle on koottu lista kysymyksiä, joihin vastaaminen auttaa konkretisoimaan ja paketoimaan palveluita selkeämpään kaupalliseen muotoon.

#### Perustiedot

1. Mikä on palvelutuotteen nimi?
2. Kuka palvelutuotteen lanseeraamisesta ja myynnistä vastaa?
3. Kuka on vastuussa olevan henkilön esimies?

#### Asiakasnäkökulma

4. Kenelle palvelua tarjotaan? (esim. toimiala, uudet / vanhat asiakkaat)
5. Nimeä 10 esimerkkiasiakasta, jolle palvelua voidaan tarjota.
6. Mikä on asiakkaan ongelma, joka palvelulla ratkaistaan?
7. Miten me ratkaisemme asiakkaan ongelman?
8. Mitä arvoa luomme asiakkaalle?
9. Mitä arvoa luomme asiakkaamme asiakkaille?
10. Miten asiakas saadaan vakuuttuneeksi tuottamastamme lisäarvosta?
11. Miksi asiakas kiinnostuu palvelustamme?
12. Milloin potentiaalinen asiakas on valmis ostamaan palvelun?
13. Mitkä ovat asiakkaan ostopäätöksen motiivit?
14. Millaisiin asiakkaan esittämiin kysymyksiin meidän tulee varautua vastaamaan?
15. Mitkä ovat palvelun konkreettiset tuotokset?
16. Miten mittaamme asiakastytyväisyyttä?

#### Erottuminen

17. Miten erotumme muista alan toimijoista?
18. Mitä voimme luvata asiakkaalle?
19. Millaisia resursseja palvelun tuottaminen vaatii organisaatioltamme?
20. Millaisella myyntimateriaalilla saavutamme asiakkaan huomion?
21. Millaista osaamista ja tietoa palvelun tuottaminen vaatii organisaatioltamme?

#### Hinnoittelu

22. Mitä palvelu maksaa asiakkaalle?
23. Maksaako asiakas tunneista, materiaaleista vai ongelmanratkaisusta?
24. Miten palvelun hinta ja kate muodostuvat?
25. Miten hinnan kohtuullisuus on asiakkaalle perusteltavissa?
26. Millä varmistamme, että asiakas haluaa maksaa palvelusta?

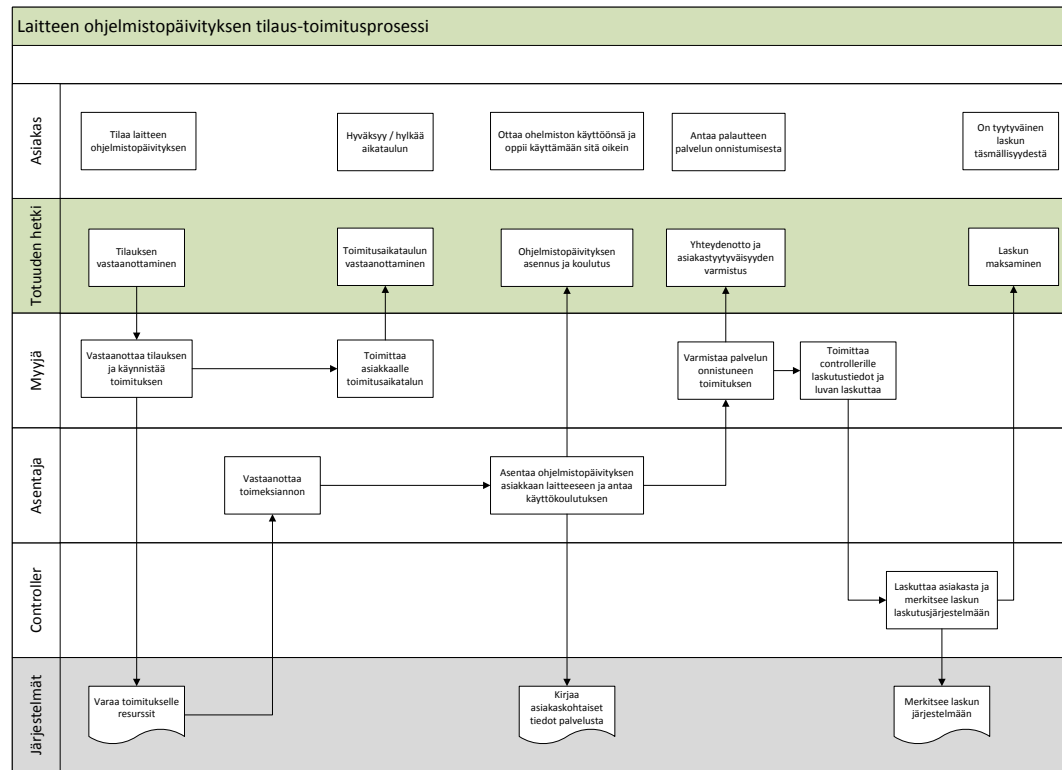
### 5.4. Palveluprosessin määrittely ja kuvaaminen

Palvelun tuottamiseen liittyy käytännössä aina prosessiluonteisuus. Se tarkoittaa sitä, että palvelutapahtuma on prosessi, joka muodostuu joukosta toisiaan seuraavia erilaisia toimintoja ja työvaiheita. Toiminnoissa käytetään monenlaisia resursseja kuten ihmisiä, osaamista, tietoja, taitoja, laitteita ja järjestelmiä. Näitä toimintoja työstetään usein suorassa vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. Toisin sanoen asiakas kuluttaa palvelua samaan aikaan, kun palveluntarjoaja tuottaa sitä. Palvelutuotannon onnistumisen kannalta palvelun prosessimaisuuden ymmärtäminen sekä omasta että asiakkaan näkökulmasta on erityisen tärkeää.

Prosessimainen tapa suunnitella ja tuottaa palveluita on keino tehdä toiminnot kannattavasti ja tehokkaasti siten, että samalla tuotetaan asiakkaalle kokonaisarvoa. Eri osastojen tuottamia osaoptimoituja tuloksia tulee välttää ja tällöin johtamisen fokus tulee siirtää osastojen suorituksesta prosessien suoritukseen. Tämä vaatii osastojen raja-aitojen madaltamista. Prosessimaisesti ohjatussa palvelutuotannossa työnkulut on organisoitu asiakkaalle arvoa tuottaviksi prosesseiksi, jotka mahdollistavat palvelun laadun, toimitusajan, kustannustehokkuuden ja joustavuuden kehittämisen sekä toistojen kautta oppimisen.

Palveluprosessiin osallistuu yleensä useita organisaation eri osastoja (esim. huolto, myynti, talous) sekä mahdollisia alihankkijoita. Tämä edellyttää osastojen välistä saumatonta yhteistyötä. Usein osastojen väliset rajapinnat sekä rajapinnat yritysten ja sen kumppaneiden välillä ovat palveluprosessin ongelmallisimpia kohtia. Olisikin tärkeää, että prosessien kuvaamiseen ja kehittämiseen osallistuisi kaikki ne osastot ja roolit sekä jälleenmyyjät ja alihankkijat, joita palveluprosessin tuottamiseen tarvitaan. Kehittämiseen tulisi saada mukaan myös asiakkaita, jotta myös sellaiset tarpeet ja odotukset tulevat huomioitua, mitä on vaikeaa nähdä palvelun tuottajan näkökulmasta. Rajapinnoille helposti muodostuvia informaatiokatkoksia voidaan ehkäistä kuvaamalla palveluprosessit objektiivisesti niin, että henkilöstö, johto, asiakkaat ja kumppanit ymmärtävät kaikki samalla tavalla työvaiheiden kulun. Prosessien kuvaamisen työvaiheita ovat

- » Palveluprosessien tunnistaminen
- » Palveluprosessien määrittely ja prosessikartan laadinta
- » Prosessien kuvaaminen
- » Prosessikohtaisten tavoitteiden ja mittareiden määrittely
- » Prosessikohtaisten kriittisten menestystekijöiden tunnistaminen
- » Prosessin omistajien nimeäminen ja tehtävien kuvaus
- » Prosessien ohjauksen toimintamallin rakentaminen



**Kuvio 17.** Esimerkki palveluprosessin kuvauksesta.

Kuviossa 17 on yksinkertaistettu esimerkki prosessikuvauksesta, joka havainnollistaa palvelutuotannon etenemisen, siihen liittyvät toimenpiteet, organisoitumisen, järjestelmien käytön ja tietenkin palvelun tuottamiseen osallistuvien työntekijöiden roolit. Tuotteiden valmistusprosessista tämänkaltaiset kuvaukset ovat yleensä olemassa, mutta palveluiden kohdalla ne ovat vielä melko harvinaisia. Prosessien kuvaamisella ja kehittämisellä palvelutuotannosta saadaan systemaattista ja asiakkaan kokema arvo kasvaa.

Tärkeimpänä kohtana voidaan pitää rajapintaa asiakkaan ja palveluntarjoajan välissä, jossa tapahtuu vuorovaikutusta. Sitä nimitetään totuuden hetkeksi. Totuuden hetket muodostuvat yleensä palveluprosessin kaikkein kriittisimmiksi vaiheiksi. Asiakas ei välttämättä ymmärrä koneeseen tai järjestelmään tehtävää teknologista sovellusta, eikä hän tämän takia aina pysty arvioimaan tehtaalla tehtyä työtä. Sitä vastoin hän pystyy arvioimaan palveluprosessin aikana kohtaamiaan totuuden hetkiä, jotka muodostuvat vuorovaikutustilanteista. Tällaisia tilanteita ovat esimerkiksi palveluprosessin ostovaihe, työn etenemisen informoiminen asiakkaalle ja palvelutyön valmistuttua koneen tai järjestelmän käyttöönoton opastus. Asiakas saattaa siis muodostaa käsityksensä yrityksestä vuorovaikutuksen laatuun perustuen, eikä niinkään palvelun tekniseen erinomaisuuteen perustuen. Silloin totuuden hetket vaikuttavat ratkaisevasti siihen millaisena asiakas palvelua pitää.

**Pohdittavaksi:**

- » Millaisia resursseja palveluprosessin toteuttaminen organisaatioltamme vaatii?
- » Millaista osaamista palveluprosessin toteuttaminen organisaatioltamme vaatii?
- » Missä meidän tulee kehittyä, jotta voimme lunastaa asiakkaalle annetut lupaukset?
- » Pystyvätkö palvelua tuottavat henkilöt palvelutilanteissa tekemään palvelun toimitavuutta koskevia päätöksiä itsenäisesti?
- » Mitkä ovat palveluprosessimme totuuden hetket?
- » Missä palveluprosessin vaiheissa asiakkaan läsnäolo ja osallistuminen on välttämätöntä?
- » Milloin palvelutuotanto on järkevää ulkoistaa? Mikä on ulkoistuksen ansaintamalli?
- » Kuinka pitkä saa palveluun kuluva aika maksimissaan olla?
- » Mittaammeko palveluprosessin onnistumisen kannalta oikeita asioita?
- » Palkitsemmeko erinomaisen palvelulaadun tuottamisesta vai jostakin muusta?
- » Missä palveluprosessin vaiheissa voimme tehostaa omaa kannattavuuttamme ja tuottavuuttamme?

## 5.5. Palveluiden tuotanto ja jakelu

Kuten edellä on jo useaan otteeseen todettu, on palvelun tuottaminen suurelta osin palvelun tuottajan ja kuluttajan välistä vuorovaikutusta. Tämä erityispiirre vaikuttaa siihen, että palvelun tuottajan on tunnettava asiakas hyvin, osattava kommunikoida asiakkaan kanssa ja oltava fyysisesti asiakasta lähellä tai etäyhteyksin saavutettavissa. Nimenomaan paikallinen läheisyys voidaan nähdä palvelutuotannon yhtenä suurimpana haasteena, mutta myös kilpailutekijänä.

### Maantieteellinen läheisyys

Palvelutuotannon maantieteellinen läheisyys voidaan toteuttaa usealla eri tavalla. Tärkeää on analysoida, mikä vaihtoehtoista on oman liiketoiminnan luonteen ja tilanteen kannalta optimaalisin tapa toimia. (Vrt. Toivonen ym. 2009)

#### » **Palveluprojektit**

Ensinnäkin palvelutuotanto voidaan organisoida ja toteuttaa projektiluontoisesti yrityksen omasta toimesta. Kotimaan ulkopuolella toimittaessa se tarkoittaisi projektiluontoista palveluvientiä, joka toteutettaisiin aina tapauskohtaisesti. Esimerkiksi tuotantotilojen suunnittelu on tyypiesimerkki palvelusta, joka usein organisoidaan projektiluontoisesti.

#### » **Kolmas osapuoli**

Toinen ja kaikkein yleisin tapa olla paikallisesti asiakkaan läheisyydessä on käyttää palvelutuotannossa kolmatta osapuolta. Tähän toteutustapaan on useampia eri variaatioita, joista palvelun lisensiointi paikallisen jälleenmyyjän tai partnerin kanssa on usein käytetty organisoitumisen muoto. Vaihtoehtoisina kolmannen osapuolen hyödyntämismuotoja voidaan pitää myös franchisingia ja konsortioiden muodostamista. Teollisuudessa franchising sopimukset ovat vielä melko harvinaisia, mutta palveluliiketoiminnan yleistyessä yleistyvät todennäköisesti myös franchising. Konsortioiden muodostaminen on yksi tapa tehdä yhteistyötä ja jakaa investointiriskiä esimerkiksi kilpailijoiden tai toimialalla muiden samassa arvoketjun vaiheessa toimivien yritysten kanssa. Kun palveluita organisoidaan kolmannen osapuolen kautta, on ansaintamallin suunnittelu optimaaliseksi erityisen tärkeää.

#### » **Investoiminen**

Kolmas vaihtoehto on investoida ja perustaa itse palveluliiketoimintayksiköitä asiakkaiden läheisyyteen. Kotimaan ulkopuolelle tällainen vaihtoehto on toteutettavissa esimerkiksi perustamalla erillinen maakonttori kohdemaahan, jossa palvelua tuotetaan. Investointi voidaan tehdä myös perustamalla palveluliiketoimintaan keskittyviä tytäryhtiöitä tai osakkuusyhtiöitä asiakkaiden läheisyyteen.

### Etäyhteydet

Internetin käytön yleistyttyä ovat yritykset löytäneet uusia keinoja tuottaa tiettyjä palveluita nopeasti läheisen maantieteellisen sijainnin rinnalla. Erityyppisillä etäyhteyksratkaisuilla voidaan reagoida asiakkaan ongelmiin vuorokauden ympäri paikasta riippumatta. Tämä on kasvattanut yritysten reagoitavalmiutta ja palveluiden tuottamisen nopeutta sekä tietenkin kustannustehokkuutta. Asiakas vastaavasti on tyytyväinen nopeaan personoituun diagnoosiin, joka etäyhteyksien kautta on mahdollista saada lyhyessä ajassa. Tyypillisiä etäyhteyksien avulla suoritettavia palveluita ovat muun muassa

- » Keskustelufoorumit
- » Koneen kunnan etädiagnoosiikka
- » Mobiili etäseuranta
- » Virtuaalinen tekninen tuki ja neuvonta
- » Varaosien verkkokauppa
- » Vinkki- ja aloitepalvelu
- » Virtuaalikoulutus
- » Virtuaalinen käyttöopas ja dokumenttipankki
- » Vuokrakonepörssi

Monet teollisuudessa tuotettavista palveluista ovat luonteeltaan sellaisia, että ne vaativat fyysisen läsnäolon. Tällöin ei pelkkien etäyhteyksien avulla pystytä lunastamaan asiakkaan palvelulle asettamia odotuksia. On kuitenkin hyvä tiedostaa, että etäyhteyksien avulla on useita eri vaihtoehtoja tukea maantieteellisesti lähellä tuotettavia palveluita. Ne voivat tuoda uusia ulottuvuuksia suorituskykyperusteisiin (esim. nopeus, reagoitavalmius, joustavuus) ja tällä tavalla kasvattaa yrityksen kilpailukykyä entistä vaativammilla markkinoilla.

### Pohdittavaksi:

- » Mikä on meidän tapamme tuottaa palvelut lähellä asiakasta?
- » Kuinka tunnistamme ja valitsemme mahdolliset kumppanit, joiden avulla voimme laajentaa palveluiden jakeluverkostoa paikallisesti?
- » Millaisia etäyhteyksratkaisuja voimme hyödyntää palvelutuotannossamme?
- » Millainen on yhdistelmäme palveluiden jakelutavoista?

## 6. Havainnot ja yhteenveto

### Maatalouskoneteollisuuden palveluliiketoiminnan nykytila

Kotimaisten maatalouden kone- ja laitevalmistajien palveluliiketoiminta kattaa tällä hetkellä lähinnä huoltoon ja varaosiin liittyvät palvelut. Muut palvelut, kuten myyntitilanteen aikainen neuvonta, käyttökoulutus tai muu asiakaspalvelu, ovat lähes poikkeuksetta asiakkaalle maksettomia palveluita, joiden tarkoituksena on lähinnä toimia myynnin tukena ja lisätä asiakastyytyväisyyttä. Havaintona palveluiden strategisesta merkityksestä voidaan todeta, että 1) toimivat huolto- ja varaosapalvelut ovat välttämättömyys, 2) varaosapalvelut halutaan pitää itsellä, 3) huoltopalvelut on organisoitu lähes poikkeuksetta yksityisten huoltopalveluyritysten kautta ja 4) muilla palveluilla haetaan ensisijaisesti asiakkaiden tyytyväisyyttä ja sitoutumista.

Suomalaiset maatalouskonevalmistajat kokevat, että palveluliiketoiminnan merkitys tulee tulevaisuudessa kasvamaan niin kotimarkkinoilla kuin ulkomaillaakin. Merkittäviä muutostajureita ovat tilakoon kasvu, teknologian kehitys, informaation määrän kasvu, lainsäädännön vaikutukset sekä konekannan käyttöä pidentyminen. Nämä tekijät luovat mahdollisuuksia kehittää uusia palveluita. Kotimarkkinoilla palvelukehitystä kuitenkin hidastaa osittain pienestä tilakoosta, asenteista ja opituista toimintatavoista johtuva palveluiden kysynnän puute.

Erityisesti kotimaassa maatalouskoneteollisuuden palveluliiketoiminnan kehittäminen koetaan haastavana. Huollon ja varaosapalveluiden lisäksi kehitettävien lisäarvopalveluiden tarjoamista hidastavat muun muassa maatalouden sesonkiluonteisuus, kysynnän puute, palveluiden hinnoittelu, toimialan vakiintuneisuus ja perinteinen yrityskulttuuri. Vaikka erilaisten palveluiden kysynnän koetaan olevan kotimarkkinoilla vielä varsin vähäistä, on merkkejä muutoksesta havaittavissa. Niiltä osin kuin uusia palveluita on kehitetty, on asiakaspalautte olut positiivista. Palveluiden kehittämiseen asiakkaat osallistuvat harvoin, mutta muutoin asiakkaat liittyvät tiiviisti yrityksen tuotekehitykseen.

### Maatalouskoneteollisuuden palvelukaari

Maatalouskoneteollisuuden palveluliiketoimintaan luotiin palvelukaari -jäsenyys (ks. kuvio 3), joka muotoiltiin teollisuuden palveluliiketoiminnan yleiseen tutkimuskirjallisuuteen ja toisessa pääluvussa esitettyyn nykytila-analyysiin perustuen. Maatalouskoneteollisuuden palvelukaarta on sovellettu sellaisenaan kyselytutkimuksessa ja kansainvälisten esimerkkien kuvaamisessa. Palvelukaareissa korostuu kone- ja laitevalmistajien asiakasnäkökulma. Uudessa jäsenyyksessä on haluttu korostaa maatalousyrittäjän asemaa ja roolia loppukäyttäjänä ja tuoda tämän näkemyksen kautta uutta näkökulmaa myös kone- ja laitevalmistajien perinteiseen ajattelutapaan. Maatalouskoneiden ja -laitteiden valmistavalle teollisuudelle ja jälleenmyyjille palvelukaari toimii työkaluna omien palveluiden hahmottamiselle ja oman palvelukonseptin kehittämiseksi.

### Maatalousyrittäjien palvelutarpeet

Palvelutarvekysely lähetettiin lähes viidelle tuhat maanviljelijälle, joista yli tuhat vastasi kyselyyn. Kyselyn perusteella palvelutarve kasvaa lähitulevaisuudessa lähes jokaisen kyselyssä esillä olleen palvelun kohdalla. Kokonaisuudesta nousee esiin kahdeksan palvelua, joiden tarpeet kasvavat muita palveluita enemmän. Nämä ovat 1) käyttöturva ja takuupalvelu, 2) käyttöönotto- ja huoltokoulutus, 3) huolto, 4) varaosat, 5) energia-, tehokkuus- ja turvallisuusarvioinnit, 6) tekninen tuki ja neuvonta, 7) konevalmistajan tilaisuudet ja 8) käytettyjen koneiden välitys.

Kyselyn tulokset vahvistavat näkemystä siitä, että tilakokojen kasvaessa myös tarpeet erilaisten palveluiden käytölle kasvavat. Toimiala ammattimaistuu, ja jo tällä hetkellä yli puolet vastaajista ilmoittaa käyttävänsä urakointia joissakin työlajeissa. Jos tilamäärän ja -koon kehitys jatkuu tulevaisuudessa ennusteiden mukaisesti, voidaan olettaa, että maatilojen tarpeet kone- ja laitevalmistajien palveluille kasvavat yhä enemmän. Kyselyssä korostuivat myös nuorten ikäryhmän vastaukset, joiden mukaan eri palveluiden tarpeet kasvavat merkittävästi enemmän kuin vanhemmissa ryhmissä. Voidaan siis ennakoita, että viljelijä sukupolven nuorentuessa tarpeet erilaisille palveluille lisääntyvät entisestään.

### Kansainväliset esimerkit

Ideota ja vertailukohtia palveluiden uusiin avauksiin voidaan etsiä toimialan kansainvälisistä esimerkeistä. Pääluvussa neljä kuvattiin kymmenen kansainvälistä esimerkkiä siitä, miten maatalousteollisuuden toimialalla toimivat yritykset ovat integroineet teollisuuden palveluita omaan liiketoimintaansa. Esimerkkiyrityksiksi valikoitui maatalouskoneteollisuuden toimijoita kuudesta eri maasta (Alankomaat, Iso-Britannia, Norja, Saksa, Ruotsi ja Yhdysvallat). Esimerkkiyritykset ovat sekä perinteisiä että uuden sukupolven maatalouskone- ja asiantuntijayrityksiä. Yrityksistä viisi on kone- tai laitevalmistajia, kaksi asiantuntijayritystä, yksi jälleenmyyjä, yksi järjestelmätoimittaja ja yksi urakoitsija.

### Menetelmiä palveluliiketoiminnan kehittämiseen

Lopuksi esiteltiin konkreettisia menetelmiä palveluliiketoiminnan käynnistämiseen ja kehittämiseen maatalouskoneteollisuuden yrityksissä. Viiden askeleen systemaattisessa palveluiden kehittämisprosessissa on huomiotu 1) asiakkaan tarpeen monipuolinen havainnointi ja arviointi, 2) palvelustrategian pohtiminen erilaisista näkökulmista, 3) palveluiden tuotteistaminen konkreettiseksi kokonaisuudeksi, 4) palveluprosessin kuvaaminen selkeäksi ja toistuvaksi toiminnaksi sekä 5) palvelun tuotanto ja jakelu sekä paikallisesti asiakasta lähellä että etäyhteyksien kautta.

## Kirjallisuus

Allen, Paul (2006). *Service Orientation. Winning Strategies and Best Practices*. Cambridge University Press. Cambridge.

Ansoff, Igor (1989). *Corporate Strategy*. Harmondsworth: Penquin.

Arantola, Heli & Kimmo Simonen (2009). *Palvelemisestä palveluliiketoimintaan. Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana*. Tekesin katsaus 256/2009. Helsinki.

Eloranta, Eero; Jukka Ranta; Pekka Salmi & Pekka Ylä-Anttila (2010). *Teollinen Suomi: Tuotannon uudistuminen kriisin jälkeen*. Sitran julkaisusarja (287). Edita Publishing Oy. Helsinki.

Ezell, Stephen (2007). *Seizing the White Space: Innovative Service Concepts in the United States*. Tekes Technology Review 205/2007. Helsinki.

Grönroos, Christian; Raimo Hyötyläinen; Tiina Apilo; Heidi Korhonen; Pekka Malinen; Taina Piispa; Tapani Ryyänen; Iiro Salkari; Markku Tinnilä & Pekka Helle (2007). *Teollisuuden palveluksista palveluliiketoimintaan. Haasteena kannattava kasvu*. Teknologiainfo Teknova Oy. Helsinki.

Grönroos, Christian (2009). *Palvelujen johtaminen ja markkinointi (3. uudistettu painos)*. WSOY. Juva.

Jaakkola, Elina; Markus Orava & Virpi Varjonen (2007). *Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua. Opas yrityksille*. Tekes. Helsinki.

Kaplan, Soren & Derrick Palmer (2010). *The Future of Service Business Innovation*. Tekes Review 272/2010. Helsinki.

Laamanen, Kai (2007). *Johda liiketoimintaa prosessien verkkona - Ideasta käytäntöön*. Laatu-keskus Excellence Finland. Keuruu.

Laamanen, Kai & Markku Tinnilä (2009). *Prosessijohtamisen käsitteet*. Teknologiainfo Teknova Oy. Espoo.

Manni, Jukka; Tapio Riipinen; Hannu Niskanen; Raimo Karhu & Markku Järvenpää (2009). *Suomen maatalouskoneteollisuuden tila ja tulevaisuus*. MTT Kasvutarja. MTT, Jokioinen.

Manni, Jukka; Timo Mattila; Jukka Ahokas; Veli-Matti Tuure; Anna-Maija Kirkkari & Kim O. Kaustell (2006). *Maatalousteknologisen tutkimuksen teknologiastrategia*. MTT:n selvityksiä 107. MTT, Vihti.

Ojasalo, Jukka & Katri Ojasalo (2008). *Kehitä teollisuuspalveluja*. Talentum Media Oy. Jyväskylä.

Parantainen, Jari (2007). *Tuotteistaminen: Rakenna palvelusta tuote 10 päivässä*. Talentum. Helsinki.

Rekola, Katri (2007). *Palvelutapa teollisuuden kilpailukeinona*. Teknologiainfo Teknova Oy. Helsinki.

Rekola, Katri & Helena Haapio (2009). *Industrial Services and Service Contracts. A Proactive Approach*. Teknologiainfo Teknova Oy. Helsinki.

TNS Gallup Oy (2010). *Maatilojen kehitysnäkymät 2016*.

Toivonen, Marja; Irma Patala; Pekka Lith; Tiina Tuominen & Anssi Smedlund (2009). *Palvelujen kansainvälistymisen muodot ja polut - Selvitys liikeelämän asiantuntijapalvelujen kansainvälistymisestä ja sen merkityksestä yrityksen kasvulle*. Tekesin katsaus 265/2009. Helsinki.

Vesalainen, Jukka (2010). *Tavoitteena strateginen kyvykkyys. Alihankkijan kilpailukyvyyn määrätietoinen kehittäminen*. Teknologiainfo Teknova Oy. Helsinki.

Tämä raportti ilmestyy osana agroteknologia-alan julkaisusarjaa, jonka tavoitteena on tarjota kansainvälistä tietoa ja tulevaisuuden näkymiä suomalaisen maa- ja metsätalouskoneteollisuuden liiketoiminnan ja tuotekehityksen tueksi. Julkaisusarjan raportteja voi ladata sähköisenä osoitteesta [www.agrotechnology.fi](http://www.agrotechnology.fi). Raportti on tuotettu osana älytekniikan osaamiskeskuksen toimintaa.

Lisätietoja: Marja Vainionpää, Seinäjoen Teknologiakeskus Oy,  
[marja.vainionpaa@stoy.fi](mailto:marja.vainionpaa@stoy.fi).

