

PALVELUN KEHITTÄMINEN JA
TUOTTEISTAMINEN
CASE: PENOPE OY

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma
Markkinointiviestintä
Opinnäytetyö
Elina Isotalo
syksy 2008

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

ELINA ISOTALO:

Palvelun kehittäminen ja tuotteistaminen
Case: Penope Oy

Markkinointiviestinnän opinnäytetyö, 49 sivua, 10 liitesivua

Syksy 2008

TIIVISTELMÄ

Tämä opinnäytetyö käsittelee asiantuntijaorganisaation palvelun tuotteistamisprosessin vaiheita painotettuna asiakkaan tarpeiden määrittämisellä.

Teoriaosassa selvitetään palvelua, asiantuntijapalvelua, palvelun tuotteistamista ja esitellään tuotteistamisprosessin vaiheet. Teoriaosa on laadittu käyttämällä aiheeseen liittyvää kirjallisuutta.

Tutkimusosa toteutettiin kvalitatiivisesti, puolistrukturoituna teemahaastatteluna puuntyöstöalalla toimivan yrityksen, Penope Oy:n, asiakkaille. Haastattelun joustavuus antoi mahdollisuuden lisäkysymyksille ja selvennyksille haastattelun aikana.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli löytää kehitysehdotuksia tuotteistetun huoltopalvelukonseptin sisältöön. Tutkimuksessa ilmeni, että tarjottuja huoltopalveluita tulisi kokonaisuutena parantaa. Erikseen mainittuna varaosien saatavuutta tulisi parantaa niin, että ne olisivat konetoimittajan varastossa ja koulutustarve tulisi määritellä tarkemmin asiakkaan kanssa. Myös huoltohenkilön paikalle saapumiseen toivottiin nopeutta. Lähes kaikki haastatellut asiakkaat olisivat valmiita ulkoistamaan kaikkien koneiden huollot, mikäli pystyisivät olemaan varmoja huoltopalvelun toimivuudesta.

Tutkimuksessa selvisi, että Penope Oy:n asiakkaiden mielestä yrityksen huoltopalvelukonseptissa tulisi panostaa eniten varaosapalvelun kehittämiseen ja varaosien saatavuuteen. Yrityksen tulisi pystyä tarjoamaan asiakkailleen osaavat henkilöt huollon joka vaiheessa ja mahdollisimman nopeasti. Erityisesti huomiota tulisi kiinnittää lupauksien lunastamiseen. Haastateltavat olivat yleisesti tyytyväisiä kokonaisuuteen ja valitsisivat todennäköisesti Penopen uudelleen konehankintoja tehtäessä.

Avainsanat: palvelut, asiantuntijapalvelut, tuotteistaminen.

Lahti University of Applied Sciences
Faculty of Business Studies

ELINA ISOTALO:

The development and productization of
a service.
Case: Penope Oy

Bachelor's Thesis in Marketing Communications, 49 pages, 10 appendices

Fall 2008

ABSTRACT

This thesis deals with after-sales service productization emphasized by defining customer's needs in an expert organization. The theory section of the study is presented first. It discusses service, professional service and productization of service.

The theory part of this study is based on literature information. The qualitative survey was conducted by interview study. This enabled the interviewer to ask for clarifications during the interview. Interviews were made among Penope Oy's customers.

The purpose of this study was to explore development opportunities for a productized after-sale service concept. The results showed that offered services should be improved as a whole. Spare parts should be at supplier's warehouse. Need of training should be defined by the customer's needs. Service staff should be at the customer's mill quickly. Nearly all the interviewees were ready to outsource the after sales services of their machines if they could be sure of its functionality.

This study found that in Penope's customer's view Penope should consider the development of spare part service and the availability of the spare parts. The company should be able to offer the right persons for the service operations. The company should especially pay attention to keeping promises. The results also showed that most of the interviewees were satisfied with Penope Oy and likely would choose it again.

Key words: services, after-sales service, productization.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	ASIAANTUNTIJAPALVELU	3
2.1	Palvelu	3
2.2	Asiantuntijapalvelu	5
2.3	Asiantuntijaorganisaatio	6
3	TUOTTEISTETTU ASIAANTUNTIJAPALVELU	7
3.1	Palvelun tuotteistaminen	8
3.1.1	Tuotteistamisen tyypit ja tasot	10
3.1.2	Tuotteistuksen edut	12
3.2	Tuotteistamisprosessi	13
3.2.1	Tuotestrategian suunnittelu	14
3.2.2	Tuoteluettelon laatiminen	15
3.2.3	Tuotteistusohjelman laatiminen	16
3.2.4	Tuotteistussuunnitelma	16
3.2.4.1	Palvelupaketit	16
3.2.4.2	Toimintakaavio	18
3.2.5	Hinnoittelu	19
4	LAADULLISEN HAASTATTELUTUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN PENOPE OY:SSÄ	21
4.1	Case-yrityksen esittely	21
4.2	1•2•3 EasyGoing -huoltopalvelun matka nykytilaan	23
4.3	Huoltopalvelun sisällön kehitystutkimus	24
4.3.1	Tutkimuksen tavoitteet ja tehtävät	24
4.3.2	Tutkimuksen kohderyhmä ja aineiston koko	25
4.3.3	Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen suorittaminen	26
4.3.3.1	Tutkimusotteen valinta	26
4.3.3.2	Tutkimusmenetelmät	27
4.3.3.3	Haastattelutyyppeiden valinta	29
4.3.4	Tutkimuksen toteuttaminen ja suorittaminen	31
4.3.5	Tutkimusaineiston analysointi	32

5	HUOLTOPALVELUTUTKIMUKSEN TULOKSET	33
5.1	Näkemykset ja kokemukset huollon suorittamisesta	33
5.2	Konetoimittajien nykyisin tarjoamien huoltopalvelujen laatu	34
5.3	Huoltotoimenpiteet ja toimeksianto	35
5.4	Huolto- ja varaosapalvelun toimintaedellytykset tulevaisuudessa	36
5.5	Huollon ulkoistaminen	37
5.6	Alan haasteet	38
5.7	Yhteydenpito	38
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET	39
6.1	Pohdinta	39
6.2	Huoltopalvelun kehittäminen	40
7	YHTEENVETO	43
	LÄHTEET	47
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Puuteollisuus on hyvin muutosherkkä ala. Siihen vaikuttavat monet asiat kuten ilmastonmuutos, kysyntä, energian hinnat sekä raaka-aineiden hinnat ja saatavuus. Paperiteollisuus ajautui taantumaa ja useat alan yritykset ovat vähentäneet tai lopettaneet toimintansa. Puuteollisuuden on selvitettävä, miten taantumaa vältetään. Talouden matalasuhdannejakson koittaessa on aika arvioida tuotannon tehokkuutta, käynnissäpitokuluja sekä tuotteiden kilpailukykyä seuraavina vuosina. (Kivistö 2008b, 2.)

Konetoimittajien tärkein tehtävä on kokonaisvastuun kantaminen, asiakkaiden toimintavarmuuden ja kilpailukykyyn säilyttäminen sekä menestyksen varmistaminen muuttuvilla markkinoilla. Tämä edellyttää tuotteiden, toimintatapojen ja palveluiden jatkuvaa kehittämistä. (Kivistö 2008c, 2.)

Puuntyöstökoneiden kasvava teknisyys lisää ammattitaitoisen huoltopalvelun merkitystä. Puuntyöstöalalla luotettavan konetoimittajan rooli on merkittävä. Asiakkaat valitsevat toimittajan, joka myy luotettavan valmistajan koneita ja jolla itsellään on riittävä after sales -kapasiteetti. (Kivistö 2007, 2.)

Tuotteistus on yksi yrityksen markkinointikeinoista. Huoltopalvelunsa tuotteistamisella yritys hakee kilpailuetua. Huoltopalveluja ja toimintatapoja tulee tutkia ja kehittää jatkuvasti. Tämä opinnäytetyö antaa tietoa palveluista ja niiden tuotteistamisesta sekä tutkimuksen tekemisestä nojaten aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen.

Tämä opinnäyte koostuu viidestä pääluvusta. Ensimmäisessä ja toisessa pääluvussa käsiteltiin asiantuntijapalveluja ja palvelujen tuotteistamista. Kolmannessa pääluvussa esiteltiin case-yritys, case-yrityksessä tuotteistetun palvelun matka nykytilaan sekä tutkimuksen suorittamiseen liittyviä asioita. Neljännessä luvussa käsiteltiin tutkimuksen tuloksia ja viidennessä tein johtopäätöksiä ja kehitysehdotuksia tekemäni tutkimuksen pohjalta.

Opinnäytetyöni tarkoituksena oli selvittää asiantuntijaorganisaation palvelun tuoteistamisprosessin vaiheita painotettuna asiakkaan tarpeiden määrittämisellä.

Opinnäytetyölläni pyrin löytämään kehitysehdotuksia juuri lanseeratun palvelutuotteen sisältöön.

Tutkimusongelmaksi määrittelin Penope Oy:n (myöhemmin Penope) puutteellisen tiedon asiakkaiden huoltopalvelutarpeista. Huoltopalvelukonsepti oli rakennettu case-yrityksessä olevan parhaan tiedon mukaan asiakkaita kuulematta. Penopessa tiedostettiin, että konsepti ja palvelu eivät tule sellaisenaan istumaan asiakkaiden tarpeisiin, vaan niitä tulee kehittää jatkossakin. Penopessa ei ole aikaisemmin tutkittu asiakkaiden huoltopalvelutarpeita, vaan syksyllä 2007 lanseerattu huoltopalvelukonsepti loi tarpeen tutkimukselle. Yrityksen halu kehittää asiakaspalvelua, konseptoida huollon toimintaa ja parantaa asiakaskannattavuutta ja tyytyväisyyttä loivat tarpeen asiakkaiden huoltopalvelutarpeiden kartoittamiseen.

Tutkimus suoritettiin laadullisena eli kvalitatiivisena Penopen asiakkaille. Tutkimukseni laadullisen aineiston hankinnassa käytin puolistrukturoitua teemahaastattelutyyppiä.

2 ASIANTUNTIJAPALVELU

Palvelualat pystyvät tulevaisuudessa työllistämään lisää ja ainakin säilyttämään kohtuullisen työllisyyden tason. Tätä ei teollisuus voi taata. Palvelualoilla on 70 prosentin osuus bruttokansantuotteestamme ja työllisyydestämme. Näistä syistä johtuen on monta hyvää syytä tarkastella palveluja ja erityisesti asiantuntijapalveluja. Useat uudet työtehtävät syntyvät palvelusektorissa tai teollisten yritysten sisäisissä asiantuntijapalvelutehtävissä, joten lähes kaikki yliopistoista ja ammattikorkeakouluista valmistuvat menevät palvelutehtäviin ja yrittäjiksi ryhtyvät perustavat todennäköisesti asiantuntijapalveluyrityksen. Siispä asiantuntijapalveluosaamisella on kysyntää myös tulevaisuudessa. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 8.)

2.1 Palvelu

Palvelu on monimerkityksinen asia. Sanalla palvelu on kaksi merkitystä, henkilökohtainen palvelu ja palvelutuote. (Grönroos 1998, 49; Grönroos 2003, 18.) Opin näytetyössäni käsittelin jälkimmäistä. Palvelutuote on se mistä asiakas maksaa suoraan tai välillisesti. Palvelutuotteeseen voi sisältyä henkilöpalvelua, itsepalvelua, aineellisia tai sähköisiä osia, ideologioita ja muita aineettomia arvoja. (Sipilä 2003, 20.)

Palveluille ominaisia piirteitä Grönroos (1998, 53) mainitsee neljä:

- Palveluiden aineettomuus.
- Ne ovat tekoja tai tekojen sarjoja.
- Palvelut tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti.
- Asiakas osallistuu tuotantoprosessiin jossain määrin.

Palvelu nähdään yleensä subjektiivisesti. Grönroosin (1998, 53–54) mukaan keskeisin palveluja yhdistävä tekijä on niiden aineettomuus. Palveluja pyritään usein konkretisoimaan niiden aineettomuuden vuoksi. Konkretisoinnin keinoiksi voidaan mainita fyysiset apuvälineet, kuten esitteet ja erilaiset asiakirjat.

Palvelujen aineettomuus asettaa myös useita haasteita, jotka yrityksen tulee huomioda toiminnassaan. Palvelujen varastointi on mahdotonta, joten kysynnän ta-soittaminen eri ajankohtiin onkin mittava haaste. Palvelun kysyntää tuleekin sää-dellä aktiivisella toiminnalla. Asiakkaita houkutellaan käyttämään palveluita hil-jaisina aikoina joillakin erityiseduilla tai tapahtumilla. (Lämsä & Uusitalo 2003, 18.)

Laadun valvonta ja markkinointi eivät välttämättä perinteisin menetelmin tahdo onnistua, koska palvelu ei ole asia vaan sarja tekoja, jotka tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti. Palveluilla ei ole mitään ennalta tuotettua laatua, jota pystyisi valvomaan etukäteen, ennen kuin palvelu on myyty ja kulutettu. Tilanne tietysti vaihtelee sen mukaan, minkälaisesta palvelusta on kyse. Esimerkiksi kampaaja-palvelut tuotetaan ja käytetään kokonaan asiakkaan läsnä ollessa. Kun taas tava-roita toimitettaessa asiakas kokee ja kuluttaa vain osan tuotantoprosessista. Kui-tenkin suurin osa tuotantoprosessista on asiakkaalle näkymätöntä. Näistä syistä johtuen laadunvalvonnan ja markkinoinnin on tapahduttava samaan aikaan ja sa-massa paikassa kuin palvelun samanaikaisen tuottamisen ja kuluttamisen. (Grön-roos 1998, 54; Lämsä & Uusitalo 2003, 18–19.)

Palvelujen neljäs piirre on se, että asiakas on tuotantoresurssi eikä pelkästään vas-taanottaja. Näin ollen asiakas tulee huomioida tuotannon suunnittelussa yhtenä tuotantoresurssina. (Grönroos 1998, 54; Lämsä & Uusitalo 2003, 18.)

Palvelua tarjoavan yrityksen tulee myös ottaa huomioon, että palveluja ei voi pa-tentoida ja niinpä palvelukonsepti on helposti kopioitavissa (Lämsä & Uusitalo 2003, 18.)

Palvelun merkitys liiketoiminnan tekijänä on lisääntynyt viime vuosikymmenten aikana. Organisaation toiminnan luonne määrittelee palvelun tehtävät. Joissakin tapauksissa palvelu muodostaa merkittävän osan organisaation toiminnasta. Pal-velu voi olla liiketoiminnan ydin. Toisissa organisaatioissa sen merkitys voi olla

paljon vähäisempi. Palvelun asema organisaatiossa toiminnassa on jaettavissa neljään ryhmään:

1. palvelu liiketoiminnan kohteena
2. palvelu osana yrityksen kokonaistarjontaa
3. palvelu kilpailukeinona
4. palvelu sisäisenä palveluna. (Lämsä & Uusitalo 2003, 20.)

2.2 Asiantuntijapalvelu

Palvelut voidaan jakaa kuluttaja-, yritys-, asiantuntija-, sekä julkisiin palveluihin (Sipilä 2003, 20.) Opinnäytetyössäni käsittelin asiantuntijapalveluja.

Asiantuntijapalvelut ovat hyötyä tuottavia vaihdon välineitä, jotka ovat erikoisosaamiseen perustuvia aineettomia toimintoja ja oleellisilta osilta tuotetaan, markkinoidaan ja kulutetaan samanaikaisesti. Täytyy muistaa, että palvelusta tekee asiantuntijapalvelun vasta palveluihin liittyvä erikoisosaaminen. Asiantuntijoiden erikoisosaamisen pohjana ovat tieto, taito ja luovuus sekä osin motivaatio. Siihen liittyy usein asiakkaan ongelmien ratkaiseminen ja se on luonteeltaan suunnittelua, tietotyötä ja vastaavaa henkistä prosessointia. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 9.)

Melkein kaikki palvelut tarvitsevat jonkinasteista erikoisosaamista. Tämän vuoksi asiantuntijapalveluiksi on alettu nimittää palveluja, joissa tiedon, asiantuntijuuden ja erikoisasantuntemuksen osuus on huomattavan suuri. Tämä rajanveto pohjautuu kuitenkin konventioihin, ja itse raja on niin sanottu veteen piirretty viiva. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 10.)

Asiantuntijapalveluja tuottaessa kehitetään uutta tai ratkotaan monimutkaisia ongelmia. Näin ollen niiden tuottajalta vaaditaan laajaa yleisnäkemystä, pitkää kokemusta, hyviä käsitevalmiuksia ja inhimillistä luovuutta sekä toteutuskykyä ja ammattimestaitoa. (Sipilä 1996, 26.)

Asiantuntijapalvelut eroavat luonteensa vuoksi muista palveluista. Ne ovat usein kaikista aineettomimpia. Asiantuntijapalvelut ovat ohjeita, neuvoja ja ideoita sekä voivat olla prosesseja, joista jää erittäin konkreettisia lopputuloksia. Tuloksia ovat muun muassa piirustukset, mainokset, suunnitelmat ja oikeuden päätökset. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 11.)

Asiantuntijapalvelujen riskit ovat usein hyvin suuret. Niiden vuoksi yritys voi ajautua konkurssiin, talo romahtaa tai potilas kuolla. Lisäksi asiakkaan on ostohetkellä melkein mahdotonta arvioida palvelua ja sen laatua. Asiakas joutuu tekemään päätöksensä epävarmuuden tilassa. Epävarmuus on suurempi, mikäli asiakkaalla ei ole aikaisempaa kokemusta vastaavien palvelujen ostamisesta. Aina ei kokemuskaan ratkaise, koska palvelujen laatu voi hyvinkin vaihdella toimialoitain. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 11; Sipilä 1999, 18.)

Asiantuntijapalveluja tuottaessa on erittäin tärkeää, että asiakas osallistuu siihen riittävästi. Asiantuntijapalveluja tarvitaan, kun asiakkaalle kehitetään jotain uutta tai ratkotaan monimutkaisia ongelmia. Palvelutarpeen määrittäminen on usein vaikein ja vaativin palvelutuotteen osa asiantuntijapalveluissa. Asiakas ei aina kykene tekemään täsmällistä tilausta, koska ei välttämättä itse pysty jäsentämään tarpeitaan, eivätkä asiantuntijakaan pysty esittämään ratkaisua ilman perehtymistä ja esitutkimuksia. Asiantuntijapalvelut syntyvät näin ollen palvelujen tuottajan ja asiakkaan yhteistyönä. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 11.)

Kasvavat markkinat ja tarjonta asiantuntijapalveluissa lisää henkilöiden määrää, jotka tekevät asiantuntijatyötä. Asiantuntijatyötä tehdään erityisesti korkean kustannustason maissa, kuten Suomessa, koska meillä ei ole edes mahdollisuuksia kilpailla halpatyövoimatuotannossa. (Sipilä 1999, 30.)

2.3 Asiantuntijaorganisaatio

Kaikki asiantuntijaorganisaatioit ovat palveluorganisaatioita, mutta kaikki palveluorganisaatioit eivät ole asiantuntijaorganisaatioita (Sipilä 1999,13).

Asiantuntijaorganisaatiot ovat hyvin erilaisia. On olemassa pieniä muutaman hengen arkkitehtitoimistoja, asianajotoimistoja, tilintarkastustoimistoja ja konsulttiyrityksiä. Ne ovat usein tunnettujen asiantuntijoiden perustamia tai muuten osajien ympärille syntyneitä. Perustaminen on näissä organisaatioissa vaatinut enemmän heknistä kuin rahallista pääomaa. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 12.)

On myös suuria asiantuntijaorganisaatioita, kuten pankit, vakuutusyhtiöt, lehtitalot, radio- ja tv-yhtiöt, ammattikorkeakoulut ja yliopistot rautatieyhtiöt sekä monet kunnalliset organisaatiot: vesilaitokset, sähkölaitokset, opetusvirastot ja keskussairaalat. On hyvä huomata, että osa organisaatioista voi olla sekä yksityisesti että julkisesti organisoituja, kuten ovat maamme tv-toimintaa harjoittavat organisaatiot. Suurien asiantuntijaorganisaatioiden perustaminen vaatii suuria pääomia. Niiden toiminta aiheuttaa koko ajan varsin paljon kustannuksia. Suurissa asiantuntijaorganisaatioissa työskentelee usein joukko erikoistuneita osajia, mutta toiminta tarvitsee myös paljon tukitoimintoja sekä niiden suorittamiseen erikoistuneita henkilöitä. Vain harvat asiantuntijaorganisaatiot tulevat toimeen ilman rutiinityöntekijöitä tai ainakaan organisaation ulkopuolelta ostettua rutiinityötä. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 12.)

Asiantuntijaorganisaatioita ei kuitenkaan voi yksiselitteisesti jakaa näihin ryhmiin, koska on olemassa pienten asiantuntijaorganisaatioiden verkostoja ja suurten asiantuntijaorganisaatioiden sisäisiä asiantuntijaorganisaatioita (Lehtinen & Niinimäki 2005, 12).

Oma ryhmänsä ovat yritysten tai muiden organisaatioiden sisällä asiantuntijapalvelutehtävissä toimivat. He voivat muodostaa organisaatiossa epävirallisen alaorganisaation. Näitä on runsaasti ja esimerkiksi suurin osa yliopistoista ja ammattikorkeakouluista valmistuneista toimii tällaisissa tehtävissä. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 13.)

Asiantuntijapalvelujen tuotteistamisen merkitys kasvaa koko ajan organisaatioissa. Nykyään yrityksissä kaikki on palvelua tai tuotteiden palvelutuotteita, jotka muodostavat yhä suuremman osuuden kokonaistuotteesta ja ennen kaikkea asiakastyytyväisyydestä. (Vuori 2002.)

Harvoilla asiantuntijaorganisaatioilla on tarkoituksenmukaista markkinointistrategiaa sekä tuotteistamis- ja markkinointisuunnitelmaa. Syinä tähän voi mainita sen, että organisaatiossa ei ole markkinointiosaamista lainkaan tai sen osaaminen on paljon heikommalla tasolla kuin organisaation varsinainen erikoisosaaminen. Tästä syystä markkinointia saatetaan pitää menoja turhaan lisäävänä ja se samaistetaan mainontaan. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 14.)

Palvelu voi toimia ilman tuotteistamista, se voi antaa asiakkaalle arvon. Tuotteistamatonta palvelua on kuitenkin hyvin vaikea markkinoida. Markkinoinnin puute vaikuttaa palvelun kysyntään. Myös organisaatiolle tuotteistamaton palvelu on resursseja vaativa ja riskialtis. (Vuori 2002.)

Tässä luvussa käsitellään pääosin palvelutuotteen tuotteistamista ja tuotteistetun palvelun niitä osia, jotka liittyvät omaan tutkimukseeni.

3.1 Palvelun tuotteistaminen

Tuotteistamisen tavoitteena on kasvattaa palvelun katetta. Lisää tuottoja ja pienennät kuluja yhtä aikaa. (Parantainen 2007, 37.)

Puhuttaessa asiantuntijapalvelujen tuotteistamisesta, tarkoitetaan sillä asiakkaalle tarjottavan palvelun määrittelyä, suunnittelua, kehittämistä, kuvaamista ja tuottamista. Samalla tavoitellaan asiakashyötyjen maksimointia ja pyritään saavuttamaan asiantuntijayrityksen tulostavoitteet. Palvelun sisältö, käyttötarkoitus ja hinta määritellään, joten sille luodaan hyödykkeen ominaisuudet. (Sipilä 1996, 12–13; Vuori 2002.) Parantaisen (2007, 11) mukaan tuotteistus tarkoittaa, ”työtä, jonka tuloksena asiantuntemus tai osaaminen jalostuu myynti-, markkinointi- ja toi-

mituskelpoiseksi palvelutuotteeksi.” Tuotteistuksella pyritään seuraaviin päämääriin:

- määrittelemään, mitä palvelu käsittää: edut, kenelle tarkoitettu, miten, koska, millä ehdoilla
- määrittelemään palvelun asema organisaatiossa: asema tuotteistossa, tuotteen tavoitteet
- vakioida palvelu: määrittelemään sen markkinointi, toimitus / tuotanto- ja hallintaprosessit
- luomaan rutiineja
- muodostaa toimiva toimitus / tuotantojärjestelmä: sisältäen prosessit, johtaminen, henkilöt, ohjeet, käytettävät välineet ja menetelmät, käytettävät dokumentit
- kehittämään tuote markkinakelpoiseksi
- nostamaan palvelun professionaalisuuden tasoa
- aloittamaan säännönmukainen liiketoiminta. (Vuori 2002.)

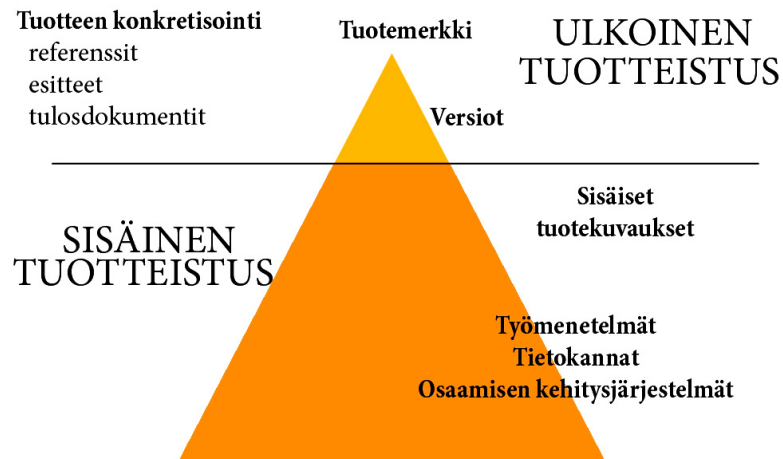
Varsinaisesta tuotteistamisesta voidaan puhua vasta, kun palveluista on kehitetty selkeitä palvelukokonaisuuksia. Palvelukokonaisuuksia pystytään tarjoamaan sellaisenaan asiakkaille, muuttamatta palvelun sisältöä. Tuotteistettuun palveluun on kuitenkin mahdollista liittää lisäominaisuuksia, joiden avulla palvelutuotteesta voidaan räätälöidä asiakaskohtaisia versioita. (Sipilä 1996, 12–13; Parantainen 2007, 47–48.)

Tärkein tuotteistamisen lähtökohtaa on kuunnella ja ymmärtää asiakkaan ongelmia. Myös palvelun perusolemuksen syvälinen tuntemus on yksi onnistuneen tuotteistamisen edellytys. (Sipilä 1996, 37–38.) Hyvin tuotteistetun palvelun tunnistaa siitä, että sen käyttö- tai omistusoikeiden voi myydä kolmannelle taholle vahingoittamatta palvelua. Asiantuntemus on mahdollista monistaa asiantuntijalta toiselle kouluttamatta uutta asiantuntijaa. (Sipilä 1996, 12; Parantainen 2007, 12.) Tähän osaamisen siirtämiseen löytyy useita eri keinoja, mainitsen tässä niistä vain muutaman: kirjoja, sovellusohjeita, työohjeita, tarkistuslistoja, videoita ja prosessikuvauksia. (Parantainen 2007, 15–17.)

3.1.1 Tuotteistamisen tyypit ja tasot

Sipilä (1996, 47) rajaa tuotteistamisen sisäiseen ja ulkoiseen tuotteistamiseen.

Sisäinen tuotteistaminen on asiakkaalle näkymätöntä tuotteistamista, joten asiakas näkee vain ulkoisen tuotteistuksen ja sen tulokset (Kuvio 1).



KUVIO 1. Sisäinen ja ulkoinen tuotteistaminen (mukaillen Sipilä 1996, 48).

Sisäisellä tuotteistamisella tarkoitetaan yrityksen sisäisen toiminnan kehittämistä. Sisäisellä tuotteistuksella voidaan kehittää koko asiantuntijapalveluorganisaation toimintaa ammattimaisempaan suuntaan. Sisäisen tuotteistuksen merkitys ja tavoite on se, että jo kerran tehtyjä asioita, ei jouduttaisi toistamaan samanlaisina. Edellytyksenä ulkoiselle tuotteistamiselle, on sisäisen tuotteistuksen systematisointi. (Sipilä 1996, 47–49; Lehtinen & Niinimäki 2005, 43.) Asiakkaat näkevät ulkoisen tuotteistamisen näkyvänä viestintänä, joten se parantaa tuotteen konkreettisuutta, näkyvyyttä ja haluttavuutta. Ulkoisen tuotteistamisen tarkoituksena on nopeasti luoda kuva yrityksestä ja osoittaa asiakkaille, mitä yritys edustaa ja mitä hyötyä se voi asiakkailleen tarjota. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 43.)

Palvelujen tuotteistaminen asiantuntijaorganisaatioissa voi olla hyvinkin eritasoista (Kuvio 2). Tuotteistettu palvelu voidaan syvyytensä mukaan jakaa sisäisten työmenetelmien tuotteistamiseen, palvelun tuotetukeen, tuotteistettuun palveluun ja monistettavaan palveluun. (Sipilä 1996, 13.)



KUVIO 2. Tuotteistamisen tasot (Sipilä 1996, 13).

Ensimmäisellä syvyyden tasolla on palvelun tuotannon sisäisiä työmenetelmiä ja toimintatapoja systematisoitu eli tavoitteena on tehokkuuden lisääminen. Tarkoituksena on systematisoida ja dokumentoida toiminnot, jotka toistuvat samanlaisina useissa asiakkuuksissa. Toisella syvyyden tasolla asiakkaalle tarjotaan tuotetukea palvelun lisäksi. Tuotteistamisen kolmannella tasolla palvelun menetelmät, prosessit ja apuvälineet on standardoitu ja tuotteistettu mahdollisimman pitkälle. Tällöin palvelu on toteutettavissa kustannustehokkaasti ja räätälöitävissä asiakkaan tarpeen mukaan. Neljännellä eli syvimmällä tasolla palvelu on monistuskelpoinen eli se ei ole riippuvainen alkuperäisten kehittäjien henkilökohtaisesta toiminnasta. (Sipilä 1996, 13; Lehtinen & Niinimäki 2005, 44–45.)

Asiantuntijaorganisaatioilla voi olla sellaisia palveluita, joiden kohdalla, se joutuu usein ratkaisemaan niin ainutkertaisia ongelmia, ettei kyseistä palvelua ole voitu edes tuotteistaa. Kuitenkin on mahdollista, että jos ongelmat toistuvat analogises-

sa muodossa, niiden ratkaisumallit alkavat vähitellen vakiintua ja palvelu tuotteistuu käytännön kautta. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 45.)

Sipilän tuotteistamisen tasot eivät ole ainoa palvelun tuotteistuneisuuden syvyyden mittari. Parantainen (2007, 12) luokittelee tuotteistamisen tasot kymmenen pisteen luokittelulla. Hän kuitenkin muistuttaa, että tuskin nollan pisteen tuotteistusta onkaan, koska jokainen palvelun tuottaja kopioi edellisistä töistään sopivat ja parhaat osat seuraavaan palveluunsa. Sama asia pätee myös täyden kymmenen pisteen tuotteistamiseen. Kuitenkin hän mainitsee mahdollisena kymmenen pisteen tuotteistuksena pitkälle kehitetyn franchising-konseptin.

3.1.2 Tuotteistuksen edut

Tuotteistuksesta on etua yritykselle ja sen työntekijöille sekä asiakkaille (Vuori 2002). Seuraavassa on eri lähteistä koottuja tuotteistamisen etuja.

1. Yritykselle:

- siirtää osaamista yksilöltä organisaatiolle, joten se on vähän riippuvainen henkilöistä
- palvelusta voidaan puhua ja sitä voidaan esitellä kenelle tahansa
- vahvistaa johtamista ja toiminnan suunnittelua
- parantaa kannattavuutta eli kustannukset alenevat, tehokkuus ja markkinoitavuus paranevat
- laatu paranee
- hinnoittelu helpottuu
- johtaminen helpottuu
- kilpailukyky paranee.

2. Työntekijöille:

- myyjän työ helpottuu, koska myytävä palvelu on selkeä kokonaisuus, koska esimerkiksi stressaantuminen ja valmistautumisaika uusiin

caseihin vähenevät, varmuus onnistumisesta kasvaa sekä itsevarmuus kasvaa

- sisäinen työnjako ja vastuut selkiytyvät
- henkilöstön osaaminen lisääntyy sekä tuotteistusprosessissa että tuotekoulutuksessa.

3. Asiakkaalle:

- ostaminen helpottuu ja nopeutuu
- tasaisempi palvelu eli asiakaspalvelu paranee
- voi verrata kustannuksia, kannattavuutta ja saman palvelun tarjoajia
- toimeksiantojen tulos on varmempi ja ennakolta paremmin selvillä.

(Sipilä 1996 18–19; Moisio 2005; Vuori 2002; Lehtinen & Niinimäki 2005, 27, 30.)

3.2 Tuotteistamisprosessi

Tuotteistusprosesseista ja sen vaiheista löytyy useita eri malleja. Sipilä (1996, 124) luokittelee prosessille viisi minimivaihetta, jotta tuotteistaminen voi onnistua.

1. Tuotevalikoiman analysointi
2. Tuoteluettelon laatiminen
3. Tuotteistusohjelman laatiminen
4. Tuotteistussuunnitelman laatiminen
5. Hinnoittelustrategian laatiminen

Parantainen (2007, 134) luokittelee palvelun kehittämiseksi kaksi päävaihetta, jotka ovat lupaus- ja lunastusvaihe. Lupausvaiheessa luvataan ratkaista jokin asiakasryhmän polttava ongelma. Lunastusvaiheen perustana taas on ongelman ratkaisevan palvelun vaatimusmäärittely.

Tässä opinnäytetyössä tuotteistamisprosessia käsiteltiin Sipilän (1996, 124) käsittelemien vaiheiden pohjalta täydentäen muiden kirjoittajien prosessikuvauksilla.

3.2.1 Tuotestrategian suunnittelu

Tuotteistusprojektin ensimmäisenä vaiheena kannattaa tarkistaa tuotestrategia (Sipilä 1996, 34).

Tuotestrategian laatiminen edellyttää tietoja markkinoista, asiakkaista, kilpailijoista, omasta osaamisesta ja teknologisista mahdollisuuksista sekä systemaattista tuoteideointiprosessia, jossa haetaan uusia tuoteideoita. (Sipilä 1996, 34.)

Tuotestrategialla pyritään siihen, että yritys on tietoinen tuotteensa tarjoamista hyödyistä sekä tyydyttämistä tarpeista. Toisinaan tuotestrategiaa tutkittaessa joudutaan jo valmiista tuotteista poistamaan ominaisuuksia, joista ei ollutkaan hyötyä asiakkaille. Asiantuntijayrityksen on tiedettävä mitä he myyvät, vaikka palvelut eivät olekaan konkreettisia. Yrityksen on myös kyettävä kuvaamaan oman tuoterhmänsä sekä niiden sisältämät tuotteet. (Sipilä 1996, 50.)

Osaamisen ansiosta tuotteet syntyvät ja tuotteiden kautta saavutetaan asiakas-hyödyt. Siksi onkin hyvin tärkeää, että tuotestrategia ja – luettelo ovat olemassa. Usein näiden puutetta selitellään asiakkaiden tarpeiden suurella vaihtelevuudella ja tehtävän työn ainutkertaisuudella. (Sipilä 1996, 50.)

Selkeän strategian merkitys korostuu, mitä abstraktimmasta palvelusta on kyse. Yrityksen toiminta ja liikeidea voivat tuhoutua mikäli strategia on epäselvä. Kysyntävaihtelut ovat myös usein palveluyritysten ongelma, koska asiakas määrää milloin töitä on tehtävä ja ne on otettava huomioon strategiaa tehdessä. (Sipilä 1996, 51–52.)

Tuoteidea muodostaa tuotteistuksen ytimen. Sipilä (1996, 35) kertoo, että tuoteideat voivat syntyä kolmella tavalla. Ne voivat perustua asiantuntijaorganisaation omaan ideaan siitä, mitä tyydyttämättömiä tarpeita markkinoilla on. Toinen vaihtoehto on, että idea syntyy tutkimalla markkinoita systemaattisesti. Kolmas tapa on teknologinen tutkimus. Tämä tarkoittaa sitä, että se tehdään ilman markkinoihin kohdistuvaa tutkimusta.

Yrityksen strategiaprosessin tulisi poimia hyvät ideat käsittelyyn, syntyivät ne sitten missä ja milloin tahansa. Tuoteidean löytymisen jälkeen tehdään esiselvitys ideasta. Tämän jälkeen arvioidaan onko tuotteessa potentiaalia varsinaiseen tuotekehitysvaiheeseen. Menestyvän tuotteen taustalla on oltava selkeä tuoteidea, joka vastaa kysymykseen: mitä tarjoamme ja kenelle? (Sipilä 1996, 35, 62.)

Tuotestrategiaa tehtäessä on huomioitava, kuinka hyvin uusi tuote sopii organisaation strategiaan ja kuinka kannattavaa on kyseenomaisten palvelujen tuottaminen. On myös huomioitava uuden tuotteen mahdollinen elinkaari ja sen vaiheet sekä tuotteen mahdolliset kasvumahdollisuudet. Tuotestrategian laadinnan tuloksena syntyy tuoteluettelo. (Sipilä 1996, 54–58.)

3.2.2 Tuoteluettelon laatiminen

Tuoteluettelo syntyy tuotestrategian laadinnan tuloksena, kun tuotteiden sisältö on selvä asiantuntijoille. Tuoteluetteloita tarvitaan kahdesta kolmeen:

- tavoitteellinen luettelo, joka laaditaan pääosin omiin tarpeisiin, kuvaa tuotestrategiaa
- asiakkaille ja muille sidosryhmille heti julkaistava luettelo
- luettelo, joka on sama kuin ensimmäinen ja kuvaa nykytilannetta.

(Lehtinen & Niinimäki 2005, 45; Sipilä 1996, 58.)

Asiantuntijayritysten ongelmaksi on muodostunut se, että osaaminen mahdollistaa lukemattomia tuotteita, eikä heidän ole kovin helppoa päättää mihin tuotteisiin keskitytään. Tämän vuoksi yhden sivun tuoteluettelot, jossa on maksimissaan neljä tuoteryhmää ja kussakin ryhmässä 3 - 4 tuotetta, on parempia tuotteistustyön alkuvaiheessa. Tuoteluettelon kielen tulee olla asiakaslähtöistä, joten luettelo tulee rakentaa asiakasta ajatellen. (Sipilä 1996, 58–59.)

Kun tuoteluettelo on laadittu, voidaan päättää tuotteistusohjelmasta. Eli tarkastellaan mitkä tuoteluettelon palveluista valitaan ensimmäisessä vaiheessa tuotteistuksen kohteeksi. (Sipilä 1996, 60.)

3.2.3 Tuotteistusohjelman laatiminen

Yleensä tavoitteellinen ja tuloksellinen tuotteistusohjelma toimii puolivuotisjaksoin, jonka aikana muodostuu yksi tuotteistus. (Sipilä 1996, 60.) Tuotteistusohjelmalla pyritään kartoittamaan tiettyjä vastauksia kysymyksiin. Ensin on siis selvitettävä tuotteistuksen kohteet, tämän jälkeen tutkitaan miksi juuri tämä palvelu on valikoitunut tuotteistuksen kohteeksi eikä jokin muu. Ohjelmalla pyritään myös määrittelemään tuotteistuksen tavoitteet kohteelle sekä päätetään ketkä tekevät tuotteistuksen. Aina kohdetta lähinnä oleva ihminen ei ole paras tuotteistaja. (Sipilä 1996, 130.)

3.2.4 Tuotteistussuunnitelma

Tuotteistussuunnitelmassa rakennetaan tuotteen sisältö. Asiantuntijatuotteen voidaan nähdä muodostuvan kahdesta asiasta imagon muodostavasta kuoresta ja sisällä olevista aineellisista ja aineettomista osista, joiden tavoitteena on maksimoida asiakashyöty (Kuvio 3). (Sipilä 1996, 62.)



KUVIO 3. Asiakashyöty tuotteen ytimessä (Sipilä 1996, 63).

3.2.4.1 Palvelupaketit

Asiantuntijayrityksen strategisena kysymyksenä voidaan pitää räätälöinti- ja standardisointiasteen valintaa. Riippuen siitä mitä päätetään myydä, tarvitaan erilaisia resursseja. Esimerkiksi jos myydään hyvin räätälöityjä palveluja, tarvitaan kokeneempia asiantuntijoita ja tietynlaisia toimintatapoja. (Sipilä 1996, 64–65.)

Palvelupaketit vahvistavat tuotteistuksen konkreettisuutta. Palvelupaketeilla määritellään, mikä on ydinpalvelua ja mitkä osat ovat niin sanottuja tukipalveluja. Ydinpalvelulla tarkoitetaan sitä osaa, jota asiakas varsinaisesti haluaa. Tarjottavan palvelun oleellisin ominaisuus on ydinpalvelu. Tukipalvelut tekevät ydinpalvelun käytön mahdolliseksi tai ne ovat lisäpalveluja. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 39; Sipilä 1996, 64.)

Lisäpalvelut antavat asiakkaalle enemmän valintamahdollisuuksia ja vaihtoehtoja. Palvelu voi näyttää asiakkaan silmissä juuri siltä, mitä hän palvelultaan kaipaa. Näin ollen tukipalvelujen lisäämisellä voidaan lisätä palvelun laatumielikuvaa asiakkaiden mielissä. Osapalveluista muodostuvana kokonaisuutena nähtävä palvelupaketti on pääasiassa markkinoinnillinen keino helpottaa asiakkaan ostopäätöstä. Osapalvelut voidaan myydä erikseen, mutta paketti tarjoaa asiakkaalle valmiin vaihtoehdon valittavista osapalveluista. (Sipilä 1996, 64–65.)

Sipilä (1996, 56) jakaa palvelupaketit kolmeen osaan:

1. pieniasiakkaan edullinen riisuttu peruspaketti
2. keskikokoisen asiakkaan peruspalvelupaketti, jota halutaan ensisijaisesti myydä kaikille
3. erikoispaketit, jotka muodostuvat peruspaketista ja lisäosista räätälöidysti.

Palveluja on mahdollista myös räätälöidä moduloimalla. Monet asiantuntijaorganisaatiot näkevät oman tuotetarjouksen tai palvelutarjouksen kokonaisuutena, jossa on suuri standardiosa, moduuliosa ja räätälöity osa. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 40; Sipilä 1996, 69.)

Asiakas näkee palvelun räätälöidynosan suunnasta ja tämä saa usein palvelun näyttämään räätälöidymmältä kuin se todellisuudessa onkaan. Räätälöity osa mi-

nimoidaan niin, että jäljelle jää vain se, mitä pitää tehdä nimenomaisessa tilanteessa. Tällä toiminnalla pystytään nopeuttamaan valmistusaikoja ja tuotantokustannukset laskevat. Tällä tavoin asiantuntijaorganisaatio voi antaa palvelustaan hyvin räätälöidyn vaikutelman asiakkaalle, vaikka todellisuudessa itse räätälöintiosuus olisikin hyvin minimaalinen. (Sipilä 1996, 69–70.)

3.2.4.2 Toimintakaavio

Asiantuntijapalveluissa on usein järkevää kuvata tuote prosessina tai toimintakaaviona. Näissä selostetaan prosessin vaiheet ja niiden liittyminen toisiinsa. Prosessiin tai toimintakaavioon voidaan lisätä myös ne osuudet, joita odotetaan asiakkaan tekvän ja ehkä mahdolliset kolmannen osapuolen tekemät osuudet. Toimintakaavion kulkua ja vaiheiden sisältöjä on myös järkevä verrata alan perinteisiin käytäntöihin. Mikäli vertauksen jälkeen kuvaus ei vaikuta ylivoimaiselta, tulee suunnittelua ja kehittämistä jatkaa, kunnes prosessi on varmasti pystytty kehittämään asiakaslähtöiseksi ja omaleimaiseksi. (Sipilä 1996, 71–72.)

Yksityiskohtainen sisäinen tuotekuvaus tarkoittaa yleiskuvauksen ja nimen tuotteesta. Eli tuotteen perusidean selkiytyttyä, voidaan siirtyä yksityiskohtaisempaan tuotesuunnitteluun ja tehdä tuotekuvauksen rakenne. Sisäinen tuotekuvaus voidaan tehdä muun muassa seuraavan sisällysluettelon avulla. Kun seuraavat asiat on selvitetty ja muodostettu, on tuotekuvaus valmis. (Sipilä 1996, 74.)

1. Tuotteen nimi ja yleiskuvaus
2. Tuotteen käyttötarkoitus ja asiakashyödyt
3. Markkinapotentiaali, asiakkaat ja tavoitteet
4. Kilpailevat tuotteet ja mitä tuotteita se korvaa
5. Oman organisaation strategiaan sopiminen
6. Tuotekuvaus
7. Tuotteen versiot
8. Tuotteen konkretisointi
9. Tärkeimmät referenssit
10. Tuotteen hinta

11. Tuotteen toimitusaika
12. Vastuuhenkilöt
13. Tuotteistuksen ja tuotekehityksen jatkotoimet
14. Vaikutukset toimintaprosesseihin. (Sipilä 1996, 75–77.)

3.2.5 Hinnoittelu

Hinnalla tarkoitetaan korvausta tuotetusta palvelusta. Hinnoittelu ja hinnan arviointi on vaikeaa asiantuntijapalveluita hinnoiteltaessa. Asiakkaat tulisi saada vertaamaan hintaa saamaansa hyötyyn. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 55; Sipilä 1996, 79.)

Hinnoittelun mahdollisuuksiin ja rajoituksiin vaikuttaa tarjotun palvelun luonne. Luovat hinnoitteluratkaisut ja niiden kehittäminen vaativat palvelun luonteen syvällistä ymmärrystä. (Sipilä 2003, 135.) Liian usein asiantuntijapalvelujen hinnoittelua verrataan tavanomaisiin palveluihin, työn suorittamiseen kuluneeseen aikaan tai jopa omaan kuukausipalkkaan. Asiakastyön tueksi tarvitaan selkeä hinnoittelustrategia, koska asiantuntijan on usein vaikea ilmoittaa hintaa tai löytää perusteluja sille. (Sipilä 1996, 79.)

Hinnan merkitys asiakkaiden ohjauksen välineenä korostuu asiantuntijapalveluissa. Hinnoittelun tulee olla aktiivista. Sen tulee elää palvelun uutuuden, luovuuden, kilpailutilanteen sekä vaihtoehtojen ja asiakassuhteen laajuuden mukaan. Asiantuntijayritysten on hallittava erilaiset hinnoittelumallit ja kyetä käyttämään niitä mutkattomasti eri tilanteissa. (Sipilä 1996, 79–80.)

Tuotteistamisprosessin myötä pystytään antamaan entistä useammalle palvelukonaisuudelle tai osapalvelulle listahinta tai hintahaarukka. Hintaluettelon tekeminen pakottaa analysoimaan palvelujen tuotantoprosessia ja tuotteistamaan toimintoja ja palveluja. Perinteinen monimutkaisten asiantuntijapalvelujen hinnoittelumalli on tarjoukseen perustuva hinnoittelu. Palvelun tuotteistaminen koventaa tarjousten laatua ja nopeuttaa räätälöityjen tarjousten valmistamista. (Sipilä 1996, 80.)

Aikaveloitus on asiantuntijaorganisaatioiden perinteinen veloitus tapa. Yksi tuotteistamisen perusideoista on päästä pois aikaveloituksesta. Kuitenkin on hyvä jättää vaihtoehdoksi aikaveloitus, mikäli asiakas ei halua tuotteistettua palvelua. Kapasiteettiveloitus on aikaveloitusta, jossa asiakas varaa tietyn kapasiteetin. Lisäksi asiakkaan tulee suorittaa maksu varaamastaan kapasiteetista, vaikkei käytäisikään sitä. Tämä hinnoittelutapa soveltuu parhaiten silloin, kun asiakkaan oma toiminta on ratkaisevaa. (Sipilä 1996, 82.)

Yksi tapa on kattohinnoittelu, jossa asiakkaalle luvataan maksimihinta työstä. Mikäli työ onkin valmis nopeammin tai helpompi, veloitetaan asiakasta vähemmän. Tämä tapa soveltuu erinomaisesti monimutkaisiin asiantuntijapalveluihin. Menestysperusteisella eli Success fee -hinnoittelulla tarkoitetaan hinnoittelua, jossa asiakas maksaa asiantuntijalle vasta omien tuottojen perusteella. Usein ensimmäisenä menestysperusteisesta hinnoittelusta tulee mieleen prosenttiveloitus asiakkaan tuotteen tai toiminnan liikevaihdosta. (Sipilä 1996, 83–84.)

Asiantuntijoiden ongelmaksi voi muodostua pienet työt, joita vakioasiakkaat pyytävät, mutta joita on hyvin vaikea saada kannattaviksi. Tuotteistamisen myötä on mahdollisuus muuttaa tilannetta. Kootaan tuotteistettuja pieniä palvelukokonaisuuksia ja muokataan ne sellaiseen tuotantomalliin, että ne ovat varmasti kannattavia. (Sipilä 1996, 84.)

Asiantuntijaorganisaation hinnoittelun selkiinnyttämiseksi tulisi vastata ainakin seuraaviin kysymyksiin:

- Hinnoittelustrategian tavoitteet ja perusajatukset
- Mitä hinnoittelumalleja käytetään ja missä tilanteissa?
- Noudatettava hintataso
- Asiantuntijaryhmäkohtaiset veloitusluokat ja hinnat
- Hinnoitteluvastuut ja oikeudet
- Miten jatkuva asiakassuhde otetaan huomioon hinnoittelussa?
- Miten referenssi- tai pilottiprojektit hinnoitellaan?
- Mitä palveluja annetaan maksuttomasti?

- Milloin ja miten annetaan alennuksia?
- Käytetäänkö minimihintoja, milloin? Minimikate, joka pitää saada
- Kuluveloitukset, alihankkijaveloitukset
- Sisäiset veloitukset
- Hinnoittelustrategian avoimuus ja julkisuus
- Poikkeamat hinnoittelustrategiasta (Sipilä 1996, 85.)

Asiantuntijayrityksen tulisi siis pyrkiä selkeään hintaan. Selkeä hinta on helpoimmin viestittävässä, joten sitä kannattaa ainakin tavoitella. Mikäli palvelutoimituksen vaatima työmäärä tuntuu mahdottomalta määrittää etukäteen, tulee palvelun toimitussisältöä ja formaattia tarkastella uudelleen. Kiintohinnoittelua käytettäessä tarjotun palvelun ei tarvitse olla jokaisella kerralla kannattava, riittää että hinnoittelu on kannattavaa keskimäärin. (Parantainen 2007, 86–87.)

4 LAADULLISEN HAASTATTELUTUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN PENOPE OY:SSÄ

4.1 Case-yrityksen esittely

Penope Oy on lahtelainen vuonna 1973 perustettu puuntyöstökoneiden maahantuojia. Sen perustajia ovat Veikko Pelkonen, Auvo Penttinen ja Timo Nousjoki. Nimi Penope, muodostuu heidän sukunimiensä kahdesta ensimmäisestä kirjaimesta. Penopen toiminta perustui tällöin muutaman johtavan puuntyöstökoneimerkin maahantuontiin, kauppaan ja huoltoon. Vuonna 1988 yrityksen osti Asko Palomäki. Samana vuonna Penope listautui Helsingin pörssiin. Vuonna 1994 Penope laajensi liiketoimintaansa, ostamalla muun muassa Hitachin ja Pasloden käsityökoneiden maahantuonnin. Tällöin yrityksen pääomistajana oli Starckjohann. Vuonna 1997 Penopen pääomistajaksi tuli Kontram Oy, Starckjohannin luopuessa omistuksesta kokonaan. Kontram poistui pörssistä 2001. Samana vuonna ruotsalainen Haendig Ab osti Penopen ja Viroon perustettiin tytäryhtiö Penope Eesti Oü. Vuosien 2005 - 2006 aikana Penope myi Hitachin ja Pasloden maahantuonnin. Elokuussa 2006 julkaistiin tieto, että Penopen avainhenkilöt ovat ostaneet

liiketoiminnan emoyhtiöltään, Haendig Ab:ltä. Yrityskauppa astui voimaan 1.1.2007. Syyskuussa 2008 Penope perusti uuden liiketoimintayksikön, Enerecin, joka on erikoistunut ympäristöteknologiaan. (Penope Oy:n kotisivut; Penope Company Profile 2005; Enerecin kotisivut.)

Penope muutti nykyisiin toimitiloihinsa Lahden Renkomäkeen loppuvuonna 1990. Yritys välittää puuntyöstökoneita, konelinjoja, teriä, suodatinjärjestelmiä ja teollisuustarvikkeita mekaaniselle puuteollisuudelle kaikkialle Suomeen. (Penope Company Profile 2005). Tuotevalikoima kattaa toimitukset yksittäisistä koneista aina täydellisiin linja- ja tehdaskokonaisuuksiin saakka. Asiakkaille tarjotaan enenevässä määrin myös asennus-, ylläpito-, huolto- ja varaosapalveluita. Vuonna 2007 Penope Oy tuotteisti huoltopalvelun. Penopen valikoimaan kuuluu johtavien konevalmistajien tuottamia työstökoneita CNC-työstökeskuksia, pintakäsittelylinjoja, purunpoistolaitteita, murskaimia, mekanisointilaitteita, pakkauslinjoja ja erikoiskoneita sekä hiomanauhoja, kovametalli- ja timanttiteriä, suodatinjärjestelmiä, tehdastilojen kostutuslaitteita, kipinäilmaisu- ja sammutusjärjestelmiä. (Kivistö 2008a.)

Vuoden 2007 alussa Penope uudisti imagoaan. Muutoksen kokivat logo, kotisivut, käytetty värimaailma, osa toimintatavoista sekä motto.

Mitä ikinä puusta teetkin teemme sen sinulle helpoksi, tehokkaaksi ja taloudelliseksi.

Penopen henkilöstömäärä on 48. Kaksi työntekijää työskentelee Virossa Penopen tytäryhtiössä. Toimitusjohtajana on toiminut Jarmo Kivistö vuodesta 1990 lähtien. Myyntiorganisaatio on jaettu neljään tiimiin: puuntyöstökone-, projektimyynti-, terät ja hiomatarvikkeet sekä huolto- ja varaosamyyntitiimiin. Viisi aluemyyntipäällikköä jakavat Suomen, he vastaavat puuntyöstökonekaupasta. Koneiden huollosta vastaa tekninen päällikkö, kaksi huoltopäällikköä sekä huoltoteknikot. Lisäksi Penopella on oma hallinto-osasto, pienkonehuolto ja varasto. (Kivistö 2008a.)

4.2 1•2•3 EasyGoing -huoltopalvelun matka nykytilaan

Vuoden 2007 alkupuolella Penopen hallitus laittoi alulle huoltosopimuksen kehittämishankkeen. Asiakkaat eivät olleet osanneet kysyä palvelua, joten tarve luotiin. Metalliteollisuudessa huoltosopimukset ovat jo pitkään käytetty keino, joten mallia tulevaan huoltosopimukseen otettiin sieltä. (Kivistö 2008a.)

Yksi vuoden 2007 imagouudistus oli Penope huoltopalvelun tuotteistaminen. Penopella tehtiin strategiamuutos ja tämän myötä yritys päätti panostaa markkinointiin. Penopella aloitettiin eri markkinointikeinojen tutkiminen ja yhdeksi keinoksi valittiin yrityksen huoltopalvelun tuotteistaminen. Huollon visioksi muodostui, ”Asiakkaan tuotanto on ulkoistettu.” (Mäkinen 2008; Kivistö 2008a.)

Tuotteistamisen toteutti pääasiallisesti Penopen mainostoimisto. Penopella oli jo keskusteltu huoltopalvelun kehittämisestä, mutta toteuttamista vaativa osaaminen puuttui. Toukokuussa 2007 mainostoimiston edustaja herätti tarpeen huoltopalvelun tuotteistamisesta. Prosessi sai kuitenkin odottaa kesälomien ajan. Saman vuoden elokuussa pidettiin tiedoksianto, jossa mainostoimiston edustaja kertoi hie-man palvelun tuotteistamisesta teoriassa. Samassa palaverissa Penopen vastuuhenkilöt, toimitusjohtaja ja kaksi huoltopäällikköä, kertoivat omat ideansa toteuttamisesta. Kaikki ideat eivät kuitenkaan täyttäneet tuotteistamiselle ominaisia piirteitä, joten mainostoimiston edustaja teki ehdotuksen toteutuksesta Penopelle. Tämä ehdotus hyväksyttiin Penopella ja sen pohjalta tehtiin esite ja muu materiaali tuotteistetusta huoltopalvelusta. Koko tuotteistusprosessi kesti noin kuukauden, sillä tavoitteena oli lanseerata se syyskuussa 2007 Puu ja Bioenergia -messuilla. Tavoite saavutettiin. (Mäkinen 2008; Kivistö 2008a.)

Huoltopalvelukonsepti on nimeltään 1•2•3 EasyGoing. Se sisältää kolme eri tasoa; perustaso, keskitaso ja laaja taso. 1•2•3 EasyGoing -huoltopalvelut sisältävät tasosta riippuen seuraavat asiat: korjauksen vasteajan, vian korjauksen, varaosien saatavuuden, puhelintuen, teleservice -palvelun sekä koneiden ohjelmistopäivitykset ja käyttökoulutukset (Katso Liite 2).

Huoltopalvelun hinnoittelussa käytetään systemaattista laskentakaavaa, johon vaikuttaa muun muassa koneen käytön määrä ja se, mikä kone on kyseessä. Hinnoittelutapa on kehitetty Penopella. (Kivistö 2008a.)

Penopella kuitenkin tiedostettiin, että kyseessä oli pilottihanke, jota tulisi jatkuvasti kehittää asiakkaiden tarpeita ajatellen. Palvelukonsepti rakennettiin Penopella olevan parhaan tietämyksen mukaan asiakkaita kuulematta. Kehittämiseen ja asiakkaiden tarpeiden määrittämiseen pyydettiin minua tekemään tutkimus lanseerattua palvelusta. (Mäkinen 2008; Kivistö 2008a.)

Huoltopalvelun lanseerauksen jälkeen huomattiin, että palvelua oli vaikeampi myydä omalle henkilöstölle kuin asiakkaille. Omalla henkilöstöllä oli vaikeuksia opetella ajattelemaan uudella tavalla. Havaittiin myös, että olemassa oleva henkilöstö ei enää riittänyt huoltopalvelun hoitoon. Niinpä kesällä 2008 huolto-osasto sai vahvistukseksi henkilön, jonka tehtäväksi tuli tuotteistetusta huoltopalvelusta huolehtiminen. (Kivistö 2008a.)

Penope oli puuntyöstöalalla ensimmäinen yritys, joka tuotteisti huoltopalvelunsa. Perässä tuli Projecta Oy syksyllä 2008 Lahden Puuntyöstö-messuilla. Projectan Omateknikko -huoltopalvelu sisältää myös kolme eri tasoa, jotka sisältävät tasosta riippuen eri ominaisuuksia. Erona Penopen huoltopalvelukonseptiin verrattuna, Projectan konseptissa alkaen hinta ilmoitetaan, ja he kertovat mitä yritys säästää, mikäli he valitsevat Omateknikko-palvelun. (Omateknikko 2008.)

4.3 Huoltopalvelun sisällön kehitystutkimus

4.3.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tehtävät

Tutkimuksella on aina tarkoitus ja tehtävä. Tutkimuksen tarkoitusta kuvaillaan yleensä neljän piirteen perusteella. Se voi olla kartoittava, selittävä, kuvaileva tai ennustava. On kuitenkin hyvä pitää mielessä, että tiettyyn tutkimukseen voi sisäl-

tyä useampia tarkoituksia ja että tarkoitus voi muuttua tutkimuksen edetessä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 133–134.)

Tutkimukseni tavoitteena oli tutkia Penopen syksyllä 2007 lanseeratun huoltopalvelun sisällön merkitystä alalla toimivilta asiakkailta. Tutkimustyöllä oli tarkoitus löytää asiakasrajapinnasta tietoa. Tarkoitukseni oli kartoittaa asiakkaiden huoltotarpeita sekä ne palvelun osat, joita tulee supistaa, poistaa, lisätä tai luoda. Opinnäytetyölläni pyrin löytämään kehitysehdotuksia juuri lanseeratun palvelutuotteen sisältöön. Tutkimuksesta saadun tiedon avulla on tarkoitus kehittää Penopen asiakaspalvelua, konseptoida huollon toimintaa ja parantaa asiakaskannattavuutta sekä tyytyväisyyttä.

4.3.2 Tutkimuksen kohderyhmä ja aineiston koko

Tutkimuksen kohderyhmä valittiin parhaan tietämyksen mukaan Penopen huoltopäälliköiden ja toimitusjohtajan johdolla. He valitsivat asiakkaidensa joukosta kaksitoista yritystä, joissa tarkoituksena oli haastatella ylinjohto, tuotantopäällikkö tai vastaava (jatkossa tuotantopäällikkö) sekä työntekijä. Tärkein haastateltava oli tuotantopäällikkö. Yritykset toimivat puuntyöstöalalla massiivipuu- ja levykalusteteollisuudessa. Joukossa on niin pieniä ja keskisuuria yrityksiä kuin suuria alan toimijoita. Valittujen yritysten joukossa on myös huoltosopimuksen omaavia yrityksiä. Penopen päätöksellä haastateltavat yritykset toimivat Etelä-Suomessa, korkeintaan sadan kilometrin etäisyydellä Penopen toimitiloista.

Otossuuruudeksi kohdentui lopulta kieltäytymisien jälkeen yhdeksän yritystä. Yrityksistä saatiin haastatteluun lopulta kolme ylimmän johdon henkilöä, kahdeksan tuotantopäällikköä sekä kaksi työntekijää. Ongelmaksi muotoutui pienten yritysten johdon, tuotantopäällikön ja työntekijän päällekkäisyys. Tässä tutkimuksessa nämä henkilöt on luokiteltu ainoastaan yrityksen ylimmäksi johdoksi.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa puhutaan aineiston harkinnanvaraisesta, teoreettisesta tai tarkoituksenmukaisesta poiminnasta tai harkinnanvaraisesta näytteestä. (Eskola & Suoranta 1998, 61).

Edellinen lainaus on laadullista tutkimusta luonnehtiva piirre. Tällöin tutkimus myös perustuu suhteellisen pieneen tapausmäärään. Toisaalta aineiston määrä voi olla suurikin, esimerkiksi useita satoja sivuja puhtaaksi kirjoitettuja haastatteluita. Kvalitatiivisella tutkimuksella pyritään kuvaamaan jotain tapahtumaa, ymmärtämään tiettyä toimintaa tai antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta jostakin ilmiöstä, eikä tilastollisiin yleistyksiin. Laadullisen tutkimuksen aineiston koolla ei ole välitöntä vaikutusta eikä merkitystä tutkimuksen onnistumiseen. Mikäli kuitenkin halutaan mainita, joitain määreitä, on todettu, että aineistoa on riittävästi, kun uudet tapaukset eivät muodosta enää tutkimusongelman kannalta uutta tietoa. (Eskola & Suoranta 1998, 61–62.)

Käytin tutkimuksessani harkinnanvaraista näytettä, sillä tarkoitukseni ei ollut saada tilastollisia yleistyksiä vaan pyrin ymmärtämään huoltopalvelun sisällön merkitystä syvällisemmin. Aineiston koko keräyksen jälkeen oli 32 sivua puhtaaksi kirjoitettua tekstiä nauhoitetuista haastatteluista. Tallennettu laadullinen aineisto on tarkoituksenmukaista kirjoittaa puhtaaksi sanasta sanaan eli litteroida (Hirsjärvi ym. 2007, 217).

4.3.3 Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen suorittaminen

4.3.3.1 Tutkimusotteen valinta

Tutkimuksen tekemisessä – niin kvalitatiivisessa kuin kvantitatiivisessakin tutkimuksessa – oleellista on kysyä Pilatuksen tavoin: Mikä on totuus? (Metsämuuronen 2006, 81).

Tutkimusote voi olla kvantitatiivinen tai kvalitatiivinen. Määrään pohjautuva kvantitatiivinen tutkimus vastaa kysymyksiin: miten moni, miten paljon, miten

usein ja miten tärkeä tutkittava asia on. Kvantitatiivinen tutkimus pohjautuu tarkkaan otantaan. Sen tulokset voidaan ilmoittaa esimerkiksi prosentteina, euroina, tonneina tai kappaleina. Kvalitatiivinen tutkimus eli syventävä tutkimus auttaa ymmärtämään käyttäytymistä. Se vastaa kysymykseen miksi ja miten sekä perustuu pieneen määrään tutkittavia tapauksia. (Lotti 1998, 42.) Kvalitatiivinen tutkimus karkeimmillaan ymmärretään yksinkertaisesti aineiston muodon kuvaamiseksi (Eskola & Suoranta 1998, 13).

Opinnäytetyöni tutkimusotteeksi valitsin kvalitatiivisen tutkimuksen. Tutkimuksessani ei vastaukseksi riittänyt määrällisiä vastauksia antavat kysymykset vaan tarvitsin paljon syvällisempää tietoa. Halusin tietää miksi kohderyhmä vastaa tietyllä tavalla. Mitä he haluaisivat kehittää ja miksi? Laadullisia elementtejä tutkimukseeni toivat haastateltavien omat kokemukset huoltopalvelusta ja sen toiminnasta.

4.3.3.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmä koostuu niistä tavoista ja käytännöistä, joilla havainnot kerätään (Hirsjärvi ym. 2007, 178).

Aineiston hankinnan menetelmiä ovat haastattelu, tarkkailu, kirjallisen materiaalin, valokuvien ja elokuvallisen materiaalin, projektiivisten tehtävien ja elämänkerrallisen aineiston käyttö. (Metsämuuronen 2006, 111; Eskola & Suoranta 1998, 15.) Tässä yhteydessä käsittelen tarkemmin haastattelua tutkimusmenetelmänä.

Haastattelujen tarkoituksena on selvittää haastateltavien mielipiteitä esimerkiksi palveluista ja yrityksistä, ostotapoja sekä mainonnan huomaamista (Lotti 1998, 43.) Laadullisen aineiston kerääminen haastattelemalla on lienee yleisin Suomessa käytetty hankintamenetelmä. Haastattelun idea on hyvin yksinkertainen. Jos haluamme tietää jotain ihmisestä, kysymme sitä suoraan häneltä. Haastattelu on siis tilanne, jossa haastattelija esittää kysymyksiä haastateltavalle. (Eskola & Suoranta 1998, 86.)

Haastattelua kannattaa käyttää aina kun se on mielekäs tapa hankkia tietoa, vaikka se onkin työläs ja jatkoanalyysien kannalta vaativa. Haastattelu soveltuu moneen tilanteeseen, joten sitä voidaan pitää tarkkailun ohella eräänlaisena perusmenetelmänä. (Metsämuuronen 2006, 113.)

Haastattelun suorittamiseen on eri tapoja, kuten henkilökohtainen haastattelu sekä ryhmähaastattelu kasvoista kasvoihin tai puhelimitse ja postitettu tai paikan päällä kerätty lomakehaastattelu, -kysely. (Metsämuuronen 2006, 111–112.)

Tärkeimmät tietojenkeräysmenetelmät ovat:

- henkilökohtainen haastattelu
- puhelinhaastattelu
- kirjekysely
- informoitukysely
- paneelimenetelmä
- inventaari
- havainnointi
- ryhmäkeskustelu
- syvähaastattelu
- testit. (Lotti 1998, 43.)

Tässä yhteydessä käsittelen ja vertaan tarkemmin henkilökohtaisen haastattelun ja kirjekyselyn käytön etuja ja haittoja tutkimusmenetelmänä, koska edellä mainitut menetelmät olivat tutkimukseni toteuttamisessa harkittavissa.

Henkilökohtaista haastattelua pidetään luotettavana menetelmänä. Tässä haastatteluvassa kadon, haastattelusta kieltäytyneiden tai ei-toivottujen henkilöiden määrä on pienempi kuin kirjekyselyssä, koska kirjekyselyssä ei tiedetä kuka lopulta täytti lomakkeen. Kirjekyselyn vastausprosentit ovat usein huonompia kuin henkilökohtaisissa haastatteluissa. (Lotti 1998, 44, 48.)

Haastattelun luotettavuutta lisää se, että voidaan käyttää apuna erilaisia havaintomateriaaleja. Kirjekysely tuottaa helposti ”ei osaa sanoa”-vastauksia enemmän

kuin henkilökohtainen haastattelu, koska tässä on mahdollisuus esittää jatkokysymyksiä ja vaatia täsmennyksiä. Henkilökohtaisessa haastattelussa on mahdollisuus pitempiin lomakkeisiin kuin kirjekyselyssä. Kirjekyselyssä tutkimuksen mielenkiintoisuus korostuu. Tutkimuksen aiheen tulee olla vastaajalle tärkeä, jotta lomake täytetään tarkasti. (Lotti 1998, 44, 48–49.)

Henkilökohtaisen haastattelun etuihin voidaan myös laskea kysymysten järjestyksen kontrollointimahdollisuus. Eli haastattelijalla on mahdollisuus edetä juuri siinä järjestyksessä kuin on tarve. Kirjekyselyssä vastaaja voi etukäteen tutustua lomakkeeseen ja tällöin loppupään kysymykset saattavat vaikuttaa alussa annettuihin vastauksiin. (Lotti 1998, 44–45, 48.)

Haastattelumenetelmän haittoihin voidaan luokitella haastattelijan vaikutus tutkimukseen. Kirjekyselyssä kysymykset tulevat kaikille vastaajille täsmälleen samassa muodossa ja näin ollen haastattelijan vaikutus puuttuu kokonaan. Vastaaja voi kirjekyselyssä myöhemmin palata kyselyyn esimerkiksi tarkistettuaan asian kun taas henkilökohtaisessa haastattelussa se ei usein ole mahdollista. (Lotti 1998, 45, 48.)

Tutkimukseni tutkimusmenetelmäksi valitsin henkilökohtaisen haastattelun. Päätöstä tuki se, että haastateltavia henkilöitä oli vain muutama ja haluttiin kohdentaa haastattelu tietyille ihmisille organisaatiossa. Halusin täsmällisiä ja tarkkoja vastauksia, joten kyselytutkimus ei tullut kyseeseen sen muokkautumattomuuden vuoksi. Henkilökohtaisessa haastattelussa pystyin myös etenemään kysymyksiä halutussa järjestyksessä ja kohdentamaan saatua tietoa analysointivaiheessa oikeaan paikkaan.

4.3.3.3 Haastattelutyypin valinta

Erilaisia haastattelutyypin jakoja ja nimityksiä on useita. Eroavaisuudet saadaan, kun otetaan huomioon haastattelijan haastattelun jäsentämisen määrä haastattelutilanteessa ja kysymysten muotoilun kiinteyden aste. Näiden kriteereiden avulla saadaan tehtyä jako neljään haastattelutyypin: strukturoitu, puoli strukturoitu,

roitu, teema- ja avoin haastattelu. Haastattelutyyppejä kannattaa valita tutkimusongelman perusteella, koska erityyppiset haastattelut voivat tavoittaa hyvinkin erilaista tietoa. (Eskola & Suoranta 1998, 87, 89).

Strukturoidussa haastattelussa toisin sanoen lomakehaastattelussa kaikki kysymykset ovat ennalta määrättyjä ja ne esitetään samassa järjestyksessä haastateltaville (Metsämuuronen 2006, 114; Eskola & Suoranta 1998, 87). Strukturoitu haastattelu on käytännöllisin silloin, kun haastateltavia on monta ja he edustavat melko yhtenäistä joukkoa. (Metsämuuronen 2006, 114). Tässä haastattelutyypissä kysymysten vastausvaihtoehdot on annettu valmiiksi (Metsämuuronen 2006, 114; Eskola & Suoranta 1998, 87).

Puolistrukturoitu haastattelu eroaa strukturoidusta haastattelusta siten, että tässä haastateltaville ei anneta valmiita vastausvaihtoehtoja eli haastateltava vastaa omin sanoin. Teemahaastattelu eroaa strukturoidusta haastattelusta siten, että siitä puuttuu kysymysten tarkka muoto ja järjestys. Teemahaastattelussa käydään läpi ennalta määrättyt aihepiirit tai teema-alueet. (Eskola & Suoranta 1998, 87.)

Avoim eli ei-strukturoitu haastattelu muistuttaa tavallista keskustelua. Tässä haastattelutyypissä haastattelija ei ohjaa keskustelun kulkua vaan aiheen muutos lähtee haastateltavan toimesta. (Metsämuuronen 2006, 115; Eskola & Suoranta 1998, 87.)

Tutkimukseni laadullisen aineiston hankinnassa käytin puolistrukturoitua ja teemahaastattelutyyppejä. Tutkimuksen tarkoituksena oli kerätä mahdollisimman paljon tietoa haastateltavilta, saaden vastaukset tiettyihin kysymyksiin, joten puolistrukturoitu haastattelu oli sopivin vaihtoehto tutkimukseeni. Kuitenkin aineiston hankinnassa oli myös teemahaastattelun elementtejä, sillä joissain kysymyksissä ei sen tarkalla muodolla tai järjestyksellä ollut merkitystä. Osa kysymyksistä oli hyvinkin avoimia eli ainoastaan aihepiiri oli ennalta määrätty, myös tämä on teemahaastattelulle ominainen piirre.

4.3.4 Tutkimuksen toteuttaminen ja suorittaminen

Kysymyslomake muodostettiin yhteistyönä Penopen huoltopäälliköiden, toimitusjohtajan sekä mainostoimiston edustajan kanssa. Kysymykset pohjautuivat haluttuihin tietoihin ja nykyisen huoltosopimuksen sisältöön. Liitteessä kaksi on esitelty henkilökohtaisessa haastattelussa käytetyt kysymykset. Haastattelulomakkeessa oli yhteensä kaksikymmentäkaksi kysymystä, joista yhdeksäntoista ensimmäistä käsitteli tutkimusta. Haastattelussa yhdeksän ensimmäistä kysymystä ja kolme viimeistä oli tarkoitettu kaikille haastateltaville. Jäljelle jäävät kysymykset olivat kohdennettu ainoastaan päättäjille ja tuotantopäälliköille. Kolme viimeistä kysymystä käsittelivät Penopen uutta ilmettä sekä haastateltavilla oli mahdollisuus antaa vapaasti ruusuja tai risuja Penopelle. Penopen uutta ilmettä käsitteleviä kysymyksiä ei käsitellä tässä tutkimuksessa. (Kts. liite 2.)

Esihaastattelu tehtiin yhdelle Penopen työntekijälle. Esihaastattelussa selvitettiin kysymysten ymmärrettävyyttä ja haastattelun rakennetta. Esihaastattelun perusteella muutamaa kysymystä tarkennettiin, tehtiin mahdollisia jatkokysymyksiä ja yksi kysymys poistettiin, koska sen ymmärrettävyys oli huono.

Yhteydenotto haastateltaviin yrityksiin tapahtui siten, että marras- ja joulukuun 2007 aikana Penopen oma aluemyyjä otti ensin yhteyttä ja kyseli yrityksen halukkuutta osallistua tutkimukseen. Haastattelut perustuivat vapaaehtoisuuteen, jotta haastateltavat keskittyisivät ja vastauksiksi saataisiin todellisia mielipiteitä. Tämän jälkeen minä otin yhteyttä tuotantopäälliköihin, joiden kanssa sovin haastattelujen ajankohdat. Haastattelun kesto oli noin 30–45 minuuttia ja se suoritettiin haastateltavien toimitiloissa aikavälillä marraskuu 2007 ja tammikuu 2008. Haastateltavat eivät saaneet etukäteen tutustua haastattelun kysymyksiin.

Haastattelun alussa kysyin haastateltavien halukkuutta nauhoitukseen. Kukaan ei kieltänyt haastattelutilanteen nauhoitusta. Tämä mahdollisti sen, että pystyin myöhemmässä vaiheessa palaamaan haastattelutilanteeseen. Haastattelun alussa selvensin haastateltaville, että minä käsittelen vastauksia ja tutkimuksen toimeksiantaja yritys Penope saa ainoastaan tutkimuksen tulokset.

Ylimmän johdon henkilöt sekä tuotantopäälliköt eivät kokeneet kysymyksissä vaikeutta. Työntekijät kokivat, että kaikkiin kysymyksiin heillä ei ollut resursseja vastata, vaikka nimenomaan halusimme myös työntekijän mielipiteen sellaisiinkin asioihin, joihin hänellä ei ollut vaikutusvaltaa.

Haastattelun jälkeen haastateltaville annettiin mahdollisuus palata aiheeseen myöhemmin. Annoin kaikille haastatteluun osallistuneille sähköpostiosoitteeni mikäli jotain epäselvää jäi tai haluaisi täydentää vastaustaan. Kukaan haastateltavista ei palannut aiheeseen myöhemmin.

4.3.5 Tutkimusaineiston analysointi

Tutkimuksen ydinasia on kerätyn aineiston analyysi, tulkinta ja johtopäätöstenteko. Analyysivaihe selvittää, minkälaisia vastauksia ongelmiin saadaan. (Hirsjärvi ym. 2007, 216.)

Usein laadullisessa tutkimuksessa päätelmät päästään tekemään vasta esitöiden jälkeen. Näitä esitöitä ovat tietojen tarkistus, tietojen täydentäminen ja aineiston

järjestäminen. Tietojen tarkistuksella tarkoitetaan virheellisyyksien selvitystä ja mahdollista tietojen puutetta. Tietojen täydentäminen sisältää, mahdollisen vastauksen karhuamisen. Lisäksi aineisto tulee järjestää tiedon tallennusta ja analyysia varten. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen aineiston järjestely on suuritöinen. (Hirsjärvi ym. 2007, 216–217.)

Analyysitapa ei määräydy mekaanisesti jonkin säännön mukaan. Analyysi tehdään, kun aineisto on kerätty ja järjestetty. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistoa kerätään ja analysoidaan osittain samanaikaisesti. (Hirsjärvi ym. 2007, 219.)

Laadullisen aineiston tavallisimmat analyysimenetelmät ovat teemoittelu, tyypittely, sisällönerittely ja -analyysi, diskurssianalyysi ja keskusteluanalyysi. (Hirsjärvi ym. 2007, 219; Eskola & Suoranta 1998, 161.)

Tutkimuksessani käytin sisällönanalyysia. Sisällönanalyysi on menettelytapa, jonka avulla voidaan analysoida dokumentteja systemaattisesti ja objektiivisesti. Analyysilla pyritään saamaan kuvaus tutkittavasta ilmiöstä tiivistetyssä ja yleisessä muodossa. Sisällönanalyysissa saadaan kerätty aineisto järjestetyksi johtopäätösten tekoa varten. (Tuomi & Sarajärvi, 2002, 105.)

5 HUOLTOPALVELUTUTKIMUKSEN TULOKSET

Tuloksissa olen jakanut vastaukset eri kategorioiden alle, jotta tuloksien käsitteleminen ja esilletuonti helpottuisi. Kategoriat ovat huollon suorittaminen, kone-toimittajien tarjoamien palvelujen laatu, huoltotoimenpiteet ja toimeksianto, huolto- ja varaosapalvelun toimintaedellytykset tulevaisuudessa, huollon ulkoistaminen, alan haasteet sekä yhteydenpito. Vastauksissa ei ilmennyt merkittäviä eroja pienien ja keskisuurien sekä suurien yritysten välillä. Tulokset käsittelevät yleisesti kaikkia konetoimittajia eikä ainoastaan Penopea.

5.1 Näkemykset ja kokemukset huollon suorittamisesta

Haastatteluissa ilmeni, että suurin osa vastaajista totesi käyttävänsä koneiden huolloissa omaa henkilöstöään. Osalla oli jopa oma kunnossapito-osasto, joka huoltaa koneet. Huollot käsittävät määräaikaishuollon, vikakorjaukset ja erilaisia pienempiä toimenpiteitä koneille, kuten osien vaihto. Maahantuojien apua kaivattiin yleisesti vasta vian ilmetessä tai remontin yhteydessä, kun oman henkilöstön osaaminen ei enää riittänyt.

Suurin osa haastateltavista kertoi, että huoltotilaukset he hoitavat itse. Vain harvalla oli koneilleen huoltosopimuksia. Näille koneille oli huoltotoimenpiteet, kuten määräaikaishuollot, sovittu etukäteen tehtaiden seisokkien mukaan.

Haastateltavat kokivat nykyisen tavan toimia yleisesti hyväksi. Osa vastaajista kertoi tavan olevan edullinen, mutta kuitenkin saavansa erikoisosaamista tarpeen tullen. Saatavuus korostui haastatteluissa eniten. Neljästätoista haastatellusta yhdeksän kertoi huollon saapumisen nopeasti paikalle olevan tärkeä kriteeri. Vikatilanteissa oma henkilöstö on nopeammin paikalla kuin toimittajan huoltomies, joten huoltotoimenpide saadaan nopeammin käyntiin.

Toimintatapojensa huonoja puolia kysyttäessä haastateltavat mainitsivat erikoisosaamisen puutteen eli riippuvuuden ulkoisista toimijoista. Vikatilanteissa toimeksiannon selvittämisen ulkoisille toimijoille koetaan vievän liikaa aikaa. Vain yksi haasteltava ei kokenut toimintatavoissaan mitään huonoa.

5.2 Konetoimittajien nykyisin tarjoamien huoltopalvelujen laatu

Neljästätoista haastatellusta kahdeksan sanoi toimittajien antamien koulutuksien olevan puutteellisia tai huonoja. Koulutuksien saatavuudessa havaittiin ongelmia. Koulutuksiin kaivattiin pitkäjänteisyyttä. Ainoastaan peruskoulutus koneisiin ei riitä. Haluttiin, että asiaan voidaan palata esimerkiksi kaksi viikkoa koneen käyttöönoton ja koulutuksen jälkeen täydennyskoulutuksella, jossa on mahdollisuus kysyä koneesta ja sen toiminnasta heränneitä kysymyksiä.

Haastateltavista yksitoista antoi mielipiteensä varaosista ja niiden saatavuudesta. Kolme haastateltavaa kertoi varaosien saatavuuden olevan hyvä, mutta ilmoitti syyksi maantieteellisen läheisyyden konetoimittajiinsa. Osan mielestä varaosien saatavuus on huonontunut vuosien kuluessa. Toimitusajat ovat aivan liian pitkät. Varaosien tulisi olla vähintään konetoimittajien varastossa, eikä valmistajalla kuiten nyt liian usein on. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että osa varaosista voisi hyvinkin olla heidän varastossaan, mutta mielellään konetoimittajan omistuksessa. Varaosien tilaamisessa koettiin myös ongelmia. Varaosakatalogit tulisi olla varmasti paikkansapitäviä, mielellään kuvilla varustettuja.

Yksittäisiä mainintoja konetoimittajilta toivotuista parannuksen kohteista oli jälkimarkkinointiin panostaminen, yrityksen henkilöstön tavoitettavuus sekä huoltomiesten osaaminen, tietotaito ja pysyvyys.

Haastateltavia pyydettiin myös mainitsemaan palveluja, joita jokin toimittaja tekee erityisen hyvin. Kukaan ei pystynyt tai halunnut nostaa konetoimittajista ketään ylitse muiden. Yksi haastateltavista mainitsi Penopen ja heidän huoltopuolen sekä huoltomiesten saatavuuden, kuitenkin mainiten, että maantieteellinen läheisyys Penopen kanssa voi vaikuttaa tähän.

5.3 Huoltotoimenpiteet ja toimeksianto

Huoltotoimenpiteet tulisi suorittaa tehtaiden seisokkien aikana. Seisokit ajoittuvat yleisesti kesäisin ja talvisin lomille. Parhaita kuukausia huoltotoimenpiteille ovat kesäaikaan heinä- ja elokuu sekä talvisin tammi- ja helmikuu. Viikonpäivistä puhuttaessa arkipäivät olivat suosituimpia huoltotoimenpiteille. Myös viikonloppu huollot olivat mahdollisia, mutta yleisesti vain vikatapauksissa. Vuorokaudenajoista suosituimmaksi nousi ilta, koska tuotanto on silloin vähäistä tai sitä ei ole ollenkaan. Yötä huoltoajankohtana ei koettu hyväksi edes vikatilanteissa. Yöllä tapahtuvan huollon hankaluudeksi mainittiin erilaiset järjestelytoimet, kuten hälytyksien poisto, omaa henkilökuntaa on oltava paikalla ja kustannukset.

Kaikkien haastateltavien mielestä konetoimittajan huoltomiehen tulisi olla paikalla heti vikakutsun jälkeen. Kuitenkin haastateltavat ymmärsivät, että huoltomiehet eivät voi olla paikalla heti. Huollon paikalle saapumisen aikaa oli vaikea määritellä, koska huollon nopeuden tarve riippui täysin rikkoutuneen koneen tärkeydestä tuotantoon. Mikäli kyseessä on kone, joka pysäyttää koko tehtaan toiminnan, niin huolto haluttiin paikalle seuraavan kahdenkymmenenneljän tunnin aikana tai samana päivänä. Korvattavissa olevista koneista, puhuttaessa huolto haluttiin paikalle keskimäärin kahden päivän sisällä vikakutsusta. Huoltokustannuksista ja nopeudesta puhuttaessa, haastateltavat eivät osanneet määrittää haluamalleen huollon saapumisnopeudelle hintaa. Syyksi tähän mainittiin koneiden erilaisuus ja merkitys tuotantoon.

5.4 Huolto- ja varaosapalvelun toimintaedellytykset tulevaisuudessa

Tutkimuksessa ilmeni, että haastateltavat kokivat ennakkohuollon jäävän vähälle. He kaipasivat eniten ennakoivaa huoltoa, jolla voitaisiin ehkäistä kaikki vikatilanteet. Vikatilannetapauksissa toivottiin konetoimittajien mahdollisuutta ottaa etäyhteys koneeseen, jotta ongelma ratkeaisi mahdollisimman helposti ilman turhia välikäsiä, samalla virheen mahdollisuus pienenisi. Vikatilanteissa huoltomiehen tulisi olla paikalla saman päivän aikana. Moni panostaisi myös konetoimittajien huolto- ja varaosahenkilöstön osaamiseen ja pysyvyyteen.

Varaosat haluttiin konetoimittajalle. Varaosien tilausta tulisi helpottaa, jotta osaamatonkin voi ne tilata. Lisäksi varaosakirjan tulee olla tarpeeksi selkeä käyttää. Vanhat koneet ja niiden varaosat tulisi huomioida. Valmistajien tulisi sitoutua nykyisten kymmenen vuoden varaosavalmistuksen ja -toimituksen sijaan noin kahdenkymmenen vuoden valmistukseen ja toimitukseen. Koneiden käyttöikä on parhaimmillaan kaksikymmentä vuotta.

Haastateltavista neljä haluaisi huoltotoimenpiteistä dokumentteja, jotka sisältäisivät tehdyt toimenpiteet, havaitut uudet viat ja puutteet, huoltotoimenpiteen tekijän sekä ajankohdan ja tulevat huollot. Vain yksi haastateltava mainitsi haluavansa

tiedon huollon tuottavuudesta. Asiakas saisi tiedon, paljonko huoltopalvelu on parantanut koneen tai yrityksen kilpailukykyä, käyntiastetta tai laatua.

Mainintoja saivat myös koulutukset ja niiden laadun parantaminen, konetoimittajalla täytyy olla riittävä henkilöstö vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin sekä uudistukset ja päivitykset tulisi tuoda aktiivisesti esille.

5.5 Huollon ulkoistaminen

Tätä aihealuetta käsiteltiin ainoastaan yrityksen päättäjien ja tuotantopäälliköiden kanssa. Yhdestätoista haastatellusta kymmenen ilmoitti harkinneensa tai harkitsevansa huollon ulkoistamista. Yhdeksän ulkoistaisi koko huollon ja kaksi ulkoistaisi vain muutaman koneen huollon. Epävarmuutta loi kuitenkin se, että kaikki koneet eivät ole samalta toimittajalta, joten huoltomiehien kyky huoltaa muiden toimittajien koneet epäilytti.

Huollon ulkoistamisen ongelmiksi mainittiin sen tuomat kustannukset. Kustannusten pelätään kasvavan liian suuriksi ja niitä ei voida ennakoida. Myös tehtaan paikallistuntemuksen ja henkilöstön osaamisen pelättiin katoavan. Näin ollen turhaa aikaa kuluu siihen, että etsitään oikeata konetta ja ihmistä kertomaan havaitusta viasta. Huollon paikalle saanti koettiin myös ongelmalliseksi. Osa haastateltavista mainitsi, että tehtaalla on kuitenkin oltava joku huoltohenkilö, koska koneisiin tarvitsee kuitenkin koko ajan tehdä pieniä huoltotoimenpiteitä ja vika-päivystyksen on oltava paikalla. Luottamuspula oli myös yksi ongelma. Pelättiin, että luvattu huoltopalvelu ei saapuisikaan.

Huollon ulkoistamisen mahdollisuuksiin lueteltiin erikoisosaamisen parempi käytettävyys. Huoltopalvelun tarjoajan huoltomiehillä on kokemusta samasta koneesta ja sen huoltotoimenpiteillä kuin omalla huoltohenkilökunnalla.

Osa haastateltavista näki syntyvän kustannussäästöjä huoltopalvelujen ulkoistamisessa. Oman henkilökunnan ei tarvitse päivystää vaan huolto on paikalla tarvittaessa. Mahdollisuudeksi mainittiin vastuun siirtyminen huoltopalvelun tarjoajalle.

5.6 Alan haasteet

Haastateltavat kokivat alan suurimmiksi haasteiksi tulevaisuudessa:

- suhdannetaantumien
- tuotannon lisäämisen
- kustannus kilpailukykyyn parantamisen
- raaka-aineiden hinnat ja saatavuuden
- toiminnan varmuuden
- nopean kehittymisen
- henkilökunnan kehittymisen
- koneiden muunneltavuuden.

Haastateltavien mielestä yritysten tulisi monipuolistua tulevassa kilpailussa, yksi linja ei enää riitä. Pitäisi pystyä erikoistumaan. Toiminnan kehittämisen ja tehostamisen tulisi olla jatkuvaa. Asiakkaiden tarpeisiin on reagoitava entistä nopeammin tulevassa kilpailussa. Laatuun on kiinnitettävä enemmän huomiota, koska laatutietoisuus on kasvanut. Tulevaisuudessa enenevässä määrin henkilöstön osaamiseen on kiinnitettävä huomiota ja panostettava. Tekniikkaa tulee pystyä hyödyntämään paremmin kuin kilpailijat. Myös huoltotoimenpiteiden kustannustehokkuus nousi esiin.

5.7 Yhteydenpito

Penopen henkilökunta oli ollut yhteydessä haastateltavaan keskimäärin kerran kuukaudessa. Yhteydenottojen syitä oli useita: hankinta-asiat, koneiden toimitukset, huolto ja koulutukset.

Haastateltavat toivoivat, että Penope olisi yhteydessä vain tarvittaessa. Useimman sanoivat soittavansa itse, jos on asiaa. Panostusta jälkimarkkinointiin toivottiin. Halukkuutta löytyi myös niin sanotuille teemapäiville kerran vuodessa, jossa käsiteltäisiin kaikki asiat.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET

6.1 Pohdinta

Kaikissa tutkimuksissa pyritään arvioimaan tehdyn tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä (Hirsjärvi ym. 2007, 227). Koska tutkija tekee kvalitatiivisessa tutkimuksessa tulkintoja, saattaa toinen tutkija päätyä erilaisiin tulkintoihin. Tästä syystä tulkinnat tulisi pystyä perustelevaan huolella, jotta lukija pystyisi seuraamaan ajattelun etenemistä.

Opinnäytetyössäni pyrin perustelevaan valintani mahdollisimman hyvin. Haastattelut kirjoitettiin puhtaaksi, jotta pienimmätkään asiat eivät jäisi pois analysointia ja johtopäätöksiä tehdessäni. Pyrin myös valitsemaan huolella käyttämäni lähteet ja kiinnitin huomiota myös niiden ajantasaisuuteen.

Työn luotettavuutta heikentää se, että olen tutkijana kokematon. Varsinkin ensimmäisessä haastattelutilanteessa en osannut varautua siihen, että haastateltavaa tulee ohjata asiassa eteenpäin tarkentavien kysymyksien avulla. Kokemattomuuteni vuoksi minulta saattoi jäädä huomioimatta joitakin asioita, esimerkiksi tehdessäni tulkintoja haastattelujen perusteella. Myös tietouteni puuntyöstöalasta ei ole suuri, joten en välttämättä osannut ottaa huomioon oikeita asioita.

Haastattelu edellyttää luottamusta tutkijan ja tutkittavan välillä. Vaikka aiheeni ei käsitellytkään haastateltujen henkilökohtaisia asioita, pyrin silti saamaan haastattelutilanteesta mahdollisimman rennon ja helpon haastateltavalle.

Kaikilla haastateltavilla oli samanlaisia kokemuksia asiasta, eli haastateltavat työskentelivät puuntyöstöalalla toimivassa yrityksessä puuntyöstökoneiden parissa. Heidän kaikkien työhön liittyy koneiden huollosta huolehtiminen, minkä vuoksi heillä oli tutkimukseni kannalta paljon olennaista tietoa aiheesta ja he olivat kiinnostuneita työstään. Nämä ominaisuudet täyttävät Sulkusen (1990) asettamat ehdot tutkimuksen yleistettävyydelle. (Eskola & Suoranta 1998, 66.)

Yleistämistä heikentää työssäni luultavasti se, että haastattelukysymyksiä tehdessäni en osannut huomioida kaikkea tarvittavaa. Saatoin haastattelua tehdessäni vaikuttaa haastateltavien vastauksiin esittämieni täydentävien kysymysten vuoksi.

Neljätoista haastattelua antaa määrällisesti mielestäni kohtuullisen hyvän kuvan siitä mihin suuntaan huoltopalvelua tulisi kehittää. Aineistossa tuli sopivassa määrin esiin samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia.

Kuitenkin Penopen päätöksellä haastateltavat yritykset toimivat Etelä-Suomessa, korkeintaan sadan kilometrin etäisyydellä Penopen toimitiloista. Mielestäni tämä asia heikentää tutkimukseni yleistettävyyttä, koska useimmat eivät kokeneet joitakin asioita ongelmaksi pääkaupunkiseudun läheisyyden vuoksi. Uskon, että jos olisin haastatellut Penopen asiakkaita ympäri Suomea, olisi haastateltavien vastauksissa korostunut jotkin asiat enemmän tai jopa tuonut uusia asioita esiin.

Tutkimukseni yleistettävyyttä voi myös vähentää asioiden merkityserot eri vastaajien välillä. Huomioon tulee ottaa se, että eri ihmiset eri kulttuureista tai jopa samasta kulttuurista antavat samoille ilmiöille ja merkeille erilaisia merkityksiä.

(Eskola & Suoranta 1998, 45, 51.)

6.2 Huoltopalvelun kehittäminen

Puualan asiakkaat vaativat puutuotteiden toimittajilta yhä lyhyempiä toimitusaikoja ja täsmällisempiä toimituksia. Tuotantokoneiston on toimittava tehokkaasti ja joustavasti toimitusvarmuuden säilyttämiseksi. (Kivistö 2007, 2).

Puualan asiakkaiden vaatimukset luovat koko ajan lisähaasteita konetoimittajille. Yrityksellä täytyy olla resursseja, jotta uusi huoltokonsepti toimisi mahdollisimman hyvin ja kustannustehokkaasti. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa asiakkaiden huoltotarpeita sekä ne tuotteistetun palvelun osat, joita tulee supistaa, poistaa, lisätä tai luoda.

Tutkimuksen tuloksien perusteella voidaan tulkita, että huoltopalvelua tulee kehittää edelleen. Tarjotusta huoltopalvelusta tulisi rakentaa entistä luotettavampi ja ymmärrettävämpi kokonaisuus. Asiakkaat kokevat edelleen, että heidän tämän hetkinen toimintatapa on heille hyvä. Heillä ei ole vielä tarvetta tällaiselle palvelulle, ainakaan siinä määrin, että se kattaisi kaikki tehtaan koneet. Osalla asiakkaista oli oma kunnossapito-osasto, joka hoitaa huollot. Tarve on luotava. On osoitettava, että tarjottu palvelu on kustannustehokkaampi tapa toimia kuin nykyinen.

Tutkimuksessa ilmeni, että ulkoisen huollon tarve olisi suurin vikatilanteissa ja –korjauksissa eli erikoisosaaminen puuttuu. Mielestäni tähän kohtaan tulisi kiinnittää huomiota palvelukonseptia kehitettäessä. Asiakkaat omaavat oman huoltohenkilöstön, jolla on perusosaaminen kaikkien tehtaan laitteiden huollosta. Uskon, että he eivät ole heti luopumassa henkilöstöstään.

Varaosat ja niiden saatavuus herätti myös paljon keskustelua. Suurin asiakkaiden asettama vaatimus oli varaosien pitäminen konetoimittajien varastoissa. Tällä hetkellä ainoastaan laajaa taso eli EasyGoing 3 -palvelutaso tarjoaa asiakkailleen koneen varaosat Penopen tai asiakkaan varastossa. Jatkossa tulisi tutkia tulisiko tämä ominaisuus myös sisällyttää keskitasoon eli EasyGoing 2 -tasoon.

Tutkimuksessa ilmeni myös konetoimittajien antaman koulutuksen puutteellisuus. Tällä hetkellä huoltokonsepti kertoo kuinka paljon koulutusta sisältyy tarjottuun tasoon, mutta ei kerro koulutuksen sisällöstä mitään. Asiakkaat kaipaavat syvällisempää koulutusta koneisiinsa.

Huoltotoimenpiteiden suoritusajankohtaa kysyttäessä ei mielestäni tullut esiin mitään järjestyttävää. Ymmärrettävää on ja tiedossa on ollut, että tehtaas haluaisivat ajoittaa huoltotoimenpiteensä lomaseisokkien ajaksi. Arkipäivät ja illat koettiin parhaiksi ajankohdiksi huoltotoimenpiteille. Vikatilanteista puhuttaessa myös yöhuollot katsottiin mahdollisiksi, mikäli kyseessä oli tehtaan toiminnan kannalta tärkeä kone.

Vasteaika tarkoittaa aikaa, jonka kuluessa huoltohenkilö saapuu paikalle vikakutsusta. Penopen huoltopalvelu tarjoaa vasteajaksi kuudesta tunnista kahteen päivään riippuen tasosta. Asiakkaat haluavat vikatilanteissa huollon paikalle viimeistään kahdenkymmenen tunnin kuluessa vikakutsusta. Mielestäni eripituisia vasteaikoja kannattaa sisällyttää jatkossakin huoltopalveluun ja tehdä siitä suuri huoltopalvelun myyntivaltti.

Asiakkaat haluaisivat panostaa jatkossa enemmän ennakoivaan huoltoon. Tarjottu huoltopalvelu sisältää tällä hetkellä koneen määräaikaishuollot valmistajan ohjekirjan mukaan. Jatkossa tulisi panostaa siihen, että tuotantokatkoksia ei tulisi ja tarjota parempaa ennakoivaa huoltoa. Tutkimusta tehdessäni ilmeni, että asiakkaille ei välttämättä ollut ratkaisua siihen, miten ennakoivahuolto tulisi hoitaa.

Huoltotoimenpiteiden dokumentointi nousi useasti esille. Asiakkaat kaipaivat niin sanottua huoltokirjaa, joka sisältää kaikki koneelle tehdyt toimenpiteet. Huoltotoimenpiteiden dokumentointi tulisi lisätä sisältymään huoltopalveluun, koska asiakkaat mainitsivat jonkun joutuvan kirjaavan toimenpiteet kuitenkin. Mielestäni ilmennyttä asiaa tulisi tutkia enemmän.

Yleisesti oli kuitenkin havaittavissa, että asiakkaat haluaisivat joskus tulevaisuudessa ulkoistaa koneiden huollon. Ongelmaksi koettiin kustannukset. Asiakkaille pitäisi pystyä antamaan jokin hinta, esimerkiksi alkaen hinta, jo huoltopalvelua esitettäessä. Asiakkaat eivät käsittä, että kyseessä on tuotteistettu palvelu, jonka hinnat ovat teoriassa vakiot.

Tutkimuksessa ilmeni, että nykyisin tarjottujen koneiden tulisi olla mahdollisimman monipuolisia ja muunneltavia eri tehtäviin. Alalla pärjätäkseen asiakkaiden tulisi monipuolistua tai erikoistua, joten koneilta vaaditaan koko ajan enemmän.

Huoltopalvelun tulisi tarjota asiakkaille ratkaisuja ja parannuksia heidän kustannustehokkuuteen. Asiakkaat jäävät tällä hetkellä kaipaamaan tietoa huollon aikaansaamista kustannussäästöistä tai tuotannon parannuksista.

7 YHTEENVETO

Puuntyöstöala muuttuu nopeassa tahdissa ja samalla asiakkaista tulee yhä vaativampia. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten tuotteistettua huoltopalvelun sisältöä tulisi kehittää. Tämän selvittämiseksi oli muodostettava kokonaisnäkemys palveluista ja niiden tuotteistamisesta. Case-osuudessa selvitettiin tuotteistetun palvelun matka nykytilaan ja mahdollisia muutoksia huoltopalvelun sisältöön.

Palvelulla on kaksi merkitystä henkilökohtainen palvelu ja palvelutuote. Opinnäytetyössäni käsittelin palvelutuotetta. Palvelutuotteelle ominaisia piirteitä ovat aineettomuus, ne ovat tekoja, ne tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti sekä asiakas osallistuu tuotantoprosessiin.

Asiantuntijapalvelut ovat erikoisosaamiseen perustuvia aineettomia toimintoja ja oleellisilta osiltaan tuotetaan, markkinoidaan ja kulutetaan samanaikaisesti. Palvelu muuttuu asiantuntijapalveluksi, kun palveluihin liittyy erikoisosaamista.

Organisaatioissa asiantuntijapalvelujen tuotteistamisen merkitys kasvaa koko ajan. Vain harvoilla asiantuntijaorganisaatioilla on tarkoituksenmukainen tuotteistamissuunnitelma, koska organisaatiolla ei välttämättä ole tarvittavaa markkinointiosaamista. Palvelu voi toimia ilman tuotteistamista, mutta sitä on hyvin vaikea markkinoida. Organisaatiolle tuotteistamaton palvelu on resursseja vaativa ja riskialtis.

Asiantuntijapalvelujen tuotteistamisella tarkoitetaan asiakkaalle tarjottavan palvelun määrittelyä, suunnittelua, kehittämistä, kuvaamista ja tuottamista. Tuotteistamisella tavoitellaan asiakashyötyjen maksimointia ja pyritään saavuttamaan asiantuntijaorganisaation tulostavoitteet.

Tuotteistaminen siirtää osaamista yksilötasolta organisaatiolle. Tuotteistus auttaa palvelun esittelemisessä toiselle osapuolelle. Tuotteistettu palvelu helpottaa hinnoittelua ja johtamista sekä parantaa laatua ja kilpailukykyä. Asiakkaan kannalta

palvelun tuotteistus helpottaa ostamista sekä kustannuksien, kannattavuuksien ja palveluntarjoajien vertaamista.

Tuotteistusprosessin vaiheita on viisi. Ensin yrityksen tuotevalikoima tulee analysoida, tämän jälkeen tulee laatia tuoteluettelo. Seuraavaksi laaditaan tuotteistusohjelma, jonka jälkeen tuotteistussuunnitelma. Viimeisenä laaditaan hinnoittelustrategia tuotteistetulle palvelulle.

Puuntyöstöalalla konetoimittajan on markkinoilla pärjätäkseen jatkuvasti kehitettävä tuotteitaan, toimintatapojaan ja palveluitaan. Asiakkaat valitsevat konetoimittajan, jonka koneisiin ja huoltopalveluihin he voivat luottaa.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli kerätä tietoa Penopen asiakasrajapinnasta ja löytää kehitysehdotuksia lanseeratun palvelutuotteen sisältöön. Tutkimuksen kohderyhmä valittiin Penopen huoltopäälliköiden ja toimitusjohtajan toimesta heidän asiakkaiden joukosta. Tutkimus oli kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus ja se suoritettiin haastatteluna.

Tutkimuksen avulla saatiin tietoa asiakkaiden huoltopalvelutarpeista. Haastattelussa selvitettiin asiakkaiden näkemyksiä ja kokemuksia huollon suorittamisesta, konetoimittajien nykyisin tarjoamien huoltopalvelujen laatua, huoltotoimenpiteitä ja toimeksiantoja, huolto- ja varaosapalvelun toimintaedellytyksiä tulevaisuudessa, huollon ulkoistamista, alanhaasteita sekä yhteydenpidon merkitystä.

Tuloksista selvisi, että huoltopalvelua tulee kehittää edelleen. Ymmärrettävyys ja luotettavuus tulisi pitää mielessä huoltopalvelua tehtäessä ja kehitettäessä. Penopen asiakkaat kokevat nykyisen huollon toimintatapansa olevan heille hyvä. Asiakkaille on osoitettava, että tarjottu palvelu on parempi tapa toimia.

Asiakkaat kaipaavat eniten huoltoapua vikatilanteissa ja korjauksissa. Konetoimittajien tulisi ylläpitää erikoisosaamistaan, koska se puuttuu lähes kokonaan asiakkaiden huoltohenkilöstöltä.

Varaosat tulisi pitää konetoimittajien varastoissa, jotta niiden toimitusaika ei olisi liian pitkä. Vastaajat haluaisivat myös kehittää toimittajien tarjoamaa koulutusta. Huoltotoimenpiteet koneille tulisi suorittaa arkipäivisin illalla.

Haastateltavat haluavat vikatilanteissa koneilleen huollon vuorokauden sisällä. Tätä tietoa tulee käyttää huoltopalvelun sisältöä mietittäessä, koska tuntui, että asia oli vastaajille hyvin tärkeä. Tietenkin haluttuun vasteaikaan vaikutti myös koneen merkitys tuotannossa.

Konetoimittajien tulisi panostaa asiakkaiden tuotantotehokkuuteen ja sen parantamiseen. Turhia tuotantokatkoksia ei saa tulla. Konetoimittajien tulee keksiä ratkaisu, kuinka he voivat ennakoida asiakkaiden huoltotarpeet mahdollisimman hyvin. Ennakoivaan huoltoon voisi osana ratkaisua olla huoltotoimenpiteiden dokumentointi. Tällöin kaikki osapuolet tietäisivät mitä milloinkin on tehty. Asiakkaat haluavat tiedon huollon aikaansaamista kustannussäästöistä.

Konetoimittajien tulee valmistautua siihen, että asiakkaat haluavat tulevaisuudessa ulkoistaa kaikkien koneidensa huollon. Toimittajien tulee ratkaista kuinka he hoitavat myös toisten konetoimittajien toimittamien koneiden huollot. Huoltohenkilöstön osaamista tulee kehittää jatkuvasti.

Konetoimittajien tulee ottaa huomioon asiakkaiden tarpeen monipuolistua taatakseen oman kannattavuutensa. Koneiden tulisi olla enemmän ja enemmän muunneltavissa.

Tutkimus osoitti huoltopalvelun sisällön olevan riittävä. Palvelun osiin tulee kuitenkin kiinnittää huomiota. Niitä tulee selventää asiakkaille. Asiakkaat kaipaavat vieläkin konkreettisempaa palvelua.

Tutkimus on mielestäni luotettava, koska haastattelut nauhoitettiin ja tämän jälkeen kirjoitettiin puhtaaksi ja näin ollen ei mitään olennaista jäänyt pois. Tutkimuksen luotettavuutta voi heikentää oma kokemattomuuteni tutkimusten teossa. Tämän tutkimuksen tarkoitukseen otoksen koko oli riittävä, kuitenkin olisi tullut

ottaa huomioon yrityksiä valittaessa maantieteellinen näkökulma. Tutkimus on myös yleistettävissä, koska vastaajat toimivat samalla alalla, heillä on tutkimuksen kannalta paljon olennaista tietoa sekä kaikki ovat kiinnostuneita omasta työstään. Saatoin kuitenkin vaikuttaa tutkimuksen yleistettävyyteen esittämieni lisäksymysten välityksellä. Tutkimus on toistettavissa, koska yritykset ja haastateltavat henkilöt olivat ennalta määrättyjä. Tutkimus antoi hyödynnettävää tietoa nykyisten asiakkaiden huoltotarpeista, mutta potentiaalisten asiakkaiden mielipide jäi huomiotta. Tärkeää oli kuitenkin se, että tutkimuksella saatiin tietoa huoltopalvelun kehittämiseen.

LÄHTEET

Kirjalliset lähteet

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Grönroos, C. 2003. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. 2. painos. Ekonomia-sarja. Porvoo: WSOY.

Grönroos, C. 1998. Nyt kilpaillaan palveluilla. 4. uudistettu painos. Ekonomia-sarja. Porvoo: WSOY.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13., osin uudistettu painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Kivistö, J. 2008b. Marssivauhtia matalikolle. Penope Oy:n asiakaslehti, Signal 3/2008, 2.

Kivistö, J. 2008c. Penope kiihdyttää vauhtiaan kohti puuntyöstön uusia haasteita. Penope Oy:n asiakaslehti, Signal 2/2008, 2.

Kivistö, J. 2007. Huollon merkitys kasvaa – Penope vastaa haasteeseen. Penope Oy:n asiakaslehti, Signal 2/2007, 2.

Lehtinen, U. & Niinimäki, S. 2005. Asiantuntijapalvelut: Tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu. 1. painos. Helsinki: WSOY.

Lotti, L. 1998. Markkinointitutkimuksen käsikirja. 4. painos. Porvoo: WSOY.

Lämsä, A. & Uusitalo, U. 2003. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. 1.-3., muuttamaton painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Parantainen, J. 2007. Rakenna palvelusta tuote 10 päivässä: Tuotteistaminen. Helsinki: Talentum.

Penope Company Profile. 2005. Opiskelijatyö.

Sipilä, J. 2003. Palvelujen hinnoittelu. Ekonomia-sarja. Porvoo: WSOY.

Sipilä, J. 1999. Asiantuntijapalvelujen markkinointi. 3. painos. Ekonomia-sarja. Porvoo: WSOY.

Sipilä, J. 1996. Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. Ekonomia-sarja. Porvoo: WSOY.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Tammi.

Elektroniset lähteet

Enerecin kotisivut [viitattu 2.10.2008]. Saatavissa: <http://www.enerec.fi/>

Moisio, J. Palveluiden tuotteistaminen – taustaa. Qualitas Fennica. 2005 [viitattu 28.09.2008]. Saatavissa: http://ims.fi/UserFiles/ims/File/Tuotteistus/2508_Tuotteistus_Taustaa.pdf

Penope Oy:n kotisivut [viitattu 2.10.2008]. Saatavissa: <http://www.penope.fi>

Projecta Oy. 23.09.2008. Projecta-omateknikko. Uutiset.

[viitattu 21.10.2008]. Saatavissa:

<http://www.projecta.fi/Webroot/1004628/News.aspx?id=1006315&newsitem=99>

Projecta Oy. Omateknikko, Esite. [viitattu 23.10.2008] Saatavissa:

http://www.projecta.fi/Suomeksi/Service_Center/Omateknikko_

Vuori, M. Asiantuntijapalvelujen tuotteistamisesta. 2002 [viitattu 28.09.2008].

Saatavissa: <http://www.kotiposti.net/~xmvuori/kehittaminen/asiantpalv-tuotteistus/index.htm>

Suulliset lähteet

Mäkinen, M. 2008. Toimitusjohtaja, Mainos- ja Markkinointitoimisto Adpro Oy. Haastattelu 15.10.2008.

Kivistö, J. 2008a. Toimitusjohtaja, Penope Oy. Haastattelu 22.10.2008.

KOE VAPAUDEN TUNNE MITÄ IKINÄ PUUSTA TEETKIN



UUDEN AJAN HUOLTOPALVELUT

1•2•3 EasyGoing

Formula- ja puuntyöstöbisneksessä on paljon yhteistä – nopeus ratkaisee. Kilpailumenestys ja toimitusvarmuus varmistetaan vain luotettavasti ja tehokkaasti toimivalla kalustolla sekä nopeilla huolloilla. Markkinajohtaja Penope vastaa puuntyöstöalan haasteeseen ja tuo markkinoille täysin uudenlaisen huoltopalvelun.

Koe huollon vapaus! Tutustu markkinoiden joustavimpaan huoltopalveluun.

PENOPE
SOLUTIONS FOR WOOD



HUOLLON MERKITYS KASVAA

MARKKINAJOHTAJA PENOPE VASTAA HAASTEeseen

Asiakkaat vaativat puutuotteiden toimittajalta yhä lyhyempiä toimitusaikoja ja täsmällisempiä toimituksia. Toimitusvarmuuden säilyttämiseksi tuotantokoneiston on pyörittävä tehokkaasti ja joustavasti. Puuntyöstökoneet ovat teknisesti vaativia, mikä lisää ammattitaitoisen huoltopalvelun merkitystä. Tarvitaan huipputekniikkaa hallitsevia ammattilaisia ja pitkälle kehitettyjä ohjelmistoja. Huollon ulkoistaminen on usein järkevintä ja kustannustehokkainta!

Tutustu markkinoiden joustavimpaan huoltopalveluun

Olemme rakentaneet vahvan ja osaavan huolto-organisaation, joka on valmis kantamaan vastuun toimittamiemme työkeskusten ja tuotantolinjojen luotettavasta ja tehokkaasta toiminnasta. Yhdessä laadittu huoltosuunnitelma turvaa tuotantoa ja auttaa yritystäsi erottumaan joukosta luotettavana toimittajana.

Huoltosopimusasiakkaanamme voit rauhassa keskittyä olennaiseen: puutuotteiden valmistukseen, markkinointiin ja myyntiin omille asiakkaillesi. Huoltotiimimme palvelee sinua juuri niin nopeasti ja joustavasti kuin haluat – valitsemasi palvelutason mukaan.





KOE HUOLLON VAPAAUS!

SAAT ENEMMÄN JA
NOPEAMPAA PALVELUA

Penopen huoltopalvelut pitävät aina sisällään valmistajan ohjekirjan mukaiset huollot. Huoltohenkilöstömme ottaa yhteyttä hyvissä ajoin ennen huoltotyötä kartoittaakseen huoltoon kohdistuvat erityistoiveet.

Penopelta saat aina huollon jälkeen häiriö- ja käyttötehoraportoinnin, mikäli laitteistossa on valmius tulosten antamiseen. Tämä helpottaa erityisesti tehtaan ja tuotannon johtoa kannattavuus- ja käyttöastelaskelmien laatimisessa.

Huoltopalvelu on osa Penopen kokonaisvastuuta ja kuuluu ilman eri sopimustakin palveluumme. EasyGoing-huoltosopimus laajentaa palvelujamme ja vastuutamme, mikä lisää omaa vapautasi ja huolettomuuttasi huoltoasioissa.

Penope-huolto pitää aina sisällään:

- koneen määräaikaishuollot valmistajan ohjekirjan mukaan
- huoltotiedoston ylläpidon
- laitteiston turvavarusteiden tarkastuksen ja raportoinnin
- varaosapalvelun
- koneen kuntoarvion ja raportoinnin
- puhelintuen
- Suomen laajimman huoltoverkoston

1.2.3 EasyGoing

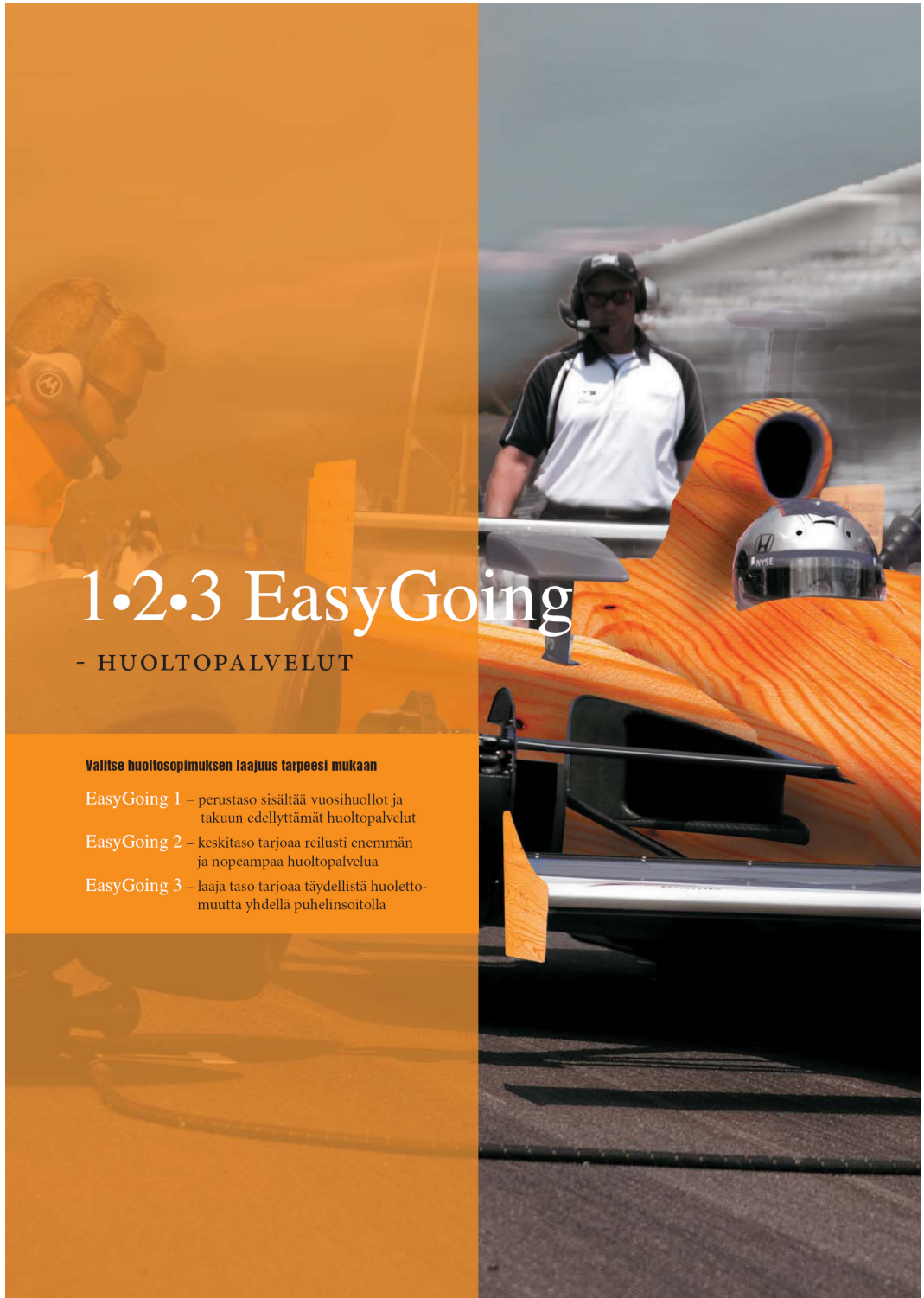
- HUOLTOPALVELUT

Valitse huoltosopimuksen laajuus tarpeesi mukaan

EasyGoing 1 – perustaso sisältää vuosihuollot ja takuun edellyttämät huoltopalvelut

EasyGoing 2 – keskitaso tarjoaa reilusti enemmän ja nopeampaa huoltopalvelua

EasyGoing 3 – laaja taso tarjoaa täydellistä huolettomuutta yhdellä puhelinsoitolla





Korjauksen vasteaika

Koneisiin saattaa tulla vikoja huollosta huolimatta ja on tärkeää saada apua paikalle mahdollisimman pian. Penopella on Suomen laajin huoltoverkosto, joten huoltopalvelumme ovat helposti saatavilasi. Vasteaika tarkoittaa aikaa, joka kuluu yhteydenotostasi siihen, kun Penopen huoltohenkilö aloittaa vian määrittäksen ja tarvittavat toimenpiteet.

Vian korjaus

Koneviat voivat olla hyvinkin yksinkertaisia, jolloin huoltomiehemme korjaa ne välittömästi. Hankalimmissa tapauksissa tilaamme osia koneen valmistajalta ulkomailta. EasyGoing-huoltosopimuksella huoltohenkilöstömme työskentelee taukoamatta, kunnes vika on korjattu. Tarvittavat osat hoidetaan suorinta ja nopeinta tietä lensorahtina.

Varaosien saatavuus

Penope toimittaa vuosittain satoja puuntyöstökoneita, joten kaikkien koneiden kulutusosien varastointi hyllyssä on mahdollista. Pyrimme pitämään asiakkaidemme tärkeimpien koneiden sekä eniten myytyjen koneiden vara- ja kulutusosia varastossa tai järjestämään niiden nopeat toimitukset. Penopen EasyGoing-huoltosopimuksella varmistat, että käytössäsi olevan koneen osat löytyvät aina varmasti ja nopeasti.

Puhelintuki kello 7 - 19

Konevika saattaa olla itsekkin hoidettavissa asiantuntevan opastuksen avulla. Penopen puhelintuki palvelee sinua tarvittaessa aamusta iltaan.

Teleservice

Suurta osaa koneita ja laitteita voidaan hallita etäpalveluna, jolloin Penopen huoltohenkilöstö tutkii koneen tilaa toimistolta käsin. Tämä palvelu vähentää korjaukseen liittyvää matkustamista ja nopeuttaa koneen kuntoon saattamista. EasyGoing-huoltopalvelusopimuksemme eri tasot pitävät sisällään tämän palvelun koneissa ja laitteissa, joissa se on mahdollista. Teleservice yhdistettynä puhelintukeen ja riittävän lyhyeen huollon vasteaikaan minimoi käyttökätkökset.

Koneen ohjelmistopäivitykset ja käyttökoulutus

Nykykaisten teknisten koneiden käyttöönotto vaatii asiantuntevan koulutuksen. Valitsemalla koneitoimittajaksi Penopen huolehdimme riittävästä koulutuksesta. Hyvä koneen hallinta on molemminpuolinen etu. Käyttöönottokoulutus sisältyy tavallisesti koneitoimitukseen.

Koulutustarpeita voi ilmaantua muissakin tilanteissa. Tällaisia ovat esimerkiksi koneen modernisoinnit ja ohjelmamuutokset. Myös koneen käyttäjän vaihtuminen voi edellyttää uudelleen koulutusta. Penopen EasyGoing-huoltosopimus huomioi myös nämä tarpeet.

LISÄPALVELUT TARPEESI MUKAAN!

EasyGoing-huoltosopimusta voit laajentaa tarpeesi mukaan lisäpalveluilla. Kysy lisää huoltotiimiltämme!

Yö- ja viikonloppuhuolto

Huoltokatkokset päiväsaikaan ovat kalliita. Halutessasi teemme sovitut huollot myös yöaikaan tai viikonloppuisin.

Välitarkastukset, -huollot ja -puhdistukset sekä kulutusosien vaihdot

Tärkeimpiin tuotantokoneisiin voidaan lisätä huoltosopimukseen kuulumattomia tarkastuskäyntejä, jotta yllättäviltä huoltokatkoksilta vältytään. EasyGoing-lisäpalvelut soveltuvat erityisesti tärkeimpiin tuotantokoneisiin, jotka voittoudessaan pysäyttävät koko tehtaan.

Räätälöidyt palvelut

Penope on pyrkinyt kasaamaan EasyGoing-huoltopalvelukonseptiinsa kaikki yleisimmät huoltotarpeet. Halutessasi räätälöimme huoltopalvelusopimuksen tarpeitasi vastaavaksi. Kysy lisää huoltotiimiltämme.

NÄIN LAAJAN JA JOUSTAVAN HUOLTOPALVELUN
SINULLE TARJOAA VAIN PENOPE!

	ILMAN HUOLTOSOPIMUSTA	EasyGoing 1	EasyGoing 2	EasyGoing 3
Koneen määräaikaishuollot valmistajan ohjekirjan mukaan	tilauksesta ohjekirjan mukaan	ohjekirjan mukaan sisältyy hintaan	ohjekirjan mukaan sisältyy hintaan	ohjekirjan mukaan sisältyy hintaan
Korjauksen vasteaika	saatavissa olevan kapasiteetin mukaan	2 vrk	1 vrk	6 h
Vian korjaus	korjauskutsun yhteydessä sovittu mukaisesti	heti, viipymättä, kunnes vika on korjattu	heti, viipymättä, kunnes vika on korjattu	heti, viipymättä, kunnes vika on korjattu
Varaosien saatavuus	varastotilanteen mukaan	varastotilanteen mukaan	varastotilanteen mukaan	koneen varaosat Penopen tai asiakkaan varastossa sopimuksen mukaan.
Puhelintuki arkisin 7 - 19	maksullinen	maksuton arkisin 7 - 19	maksuton arkisin 7 - 19	maksuton arkisin 7 - 19
Teleservice -yhteys	kysy tarjous	kuuluu hintaan	kuuluu hintaan	kuuluu hintaan
Koneen tai ohjelmiston versiopäivitys	kysy tarjous	kysy tarjous	kuuluu hintaan huoltokäynnin yhteydessä	kuuluu hintaan
Uuden työntekijän käyttökoulutus	kysy tarjous	kysy tarjous	4h veloituksetta huoltokäynnin yhteydessä.	rajattomasti huoltokäynnin yhteydessä

MITÄ IKINÄ PUUSTA TEETKIN, TEEMME SEN SINULLE HELPOKSI, TEHOKKAAKSI JA TALOUDELLISEKSI.

EASYGOING-HUOLTOPALVELUMME VARMISTAVAT, ETTÄ TUOTANTOKONEISTOSI PYSYY TÄYDESSÄ TERÄSSÄ JA PYÖRÄT PYÖRIMÄSSÄ!

Penope kehittää jatkuvasti huoltopalvelujaan. Penope Oy pidättää oikeuden tässä esitteessä kuvattujen palvelukokonaisuuksien muokkaamiseen. Vuosisopimukset laaditaan vähintään vuoden mittaisiksi ja tarvittaessa sopimussisältö voidaan joustavasti laajentaa.



NOPEUTTA, SÄÄSTÖÄ JA VARMUUTTA

HUOLTOSOPIMUSASIAKKAANA SAAT ENEMMÄN!

NOPEAA JA JOUSTAVAA HUOLTOPALVELUA	SÄÄSTÖÄ KUSTANNUKSIIN	VARMUUTTA JA TURVALLISUUTTA	PARAS OSAAMINEN KÄYTÖSSÄSI
<ul style="list-style-type: none"> Saat etuoikeuden korjaustöiden aloittamisessa ja puhelinneuvonnassa. Koneet huolletaan yhdessä ennalta sovittuina aikoina. Puhelinneuvonta tarjoaa nopean ja lyhyellä vasteajalla toimivan neuvontapalvelun. Sovittaessa saat ohjelmapäivitykset huoltokäynnin yhteydessä. Etäyhteyden järjestäminen sopimuksen mukaan. 	<ul style="list-style-type: none"> Säännöllinen ja ennakoiva huolto pienentää koneiden korjauskustannuksia merkittävästi. Huollon suorittaa aina koneen valmistajan kouluttama huolto-tekniikko, mikä takaa nopeat ja kustannustehokkaat huollot. Merkkihuolletun koneen jälleenmyyntiarvo on parempi. 	<ul style="list-style-type: none"> Lisää käyttöikää koneille! Huolella suunniteltu ja dokumentoitu huoltotoiminta luodelltykset koneen pitkäikäiselle ja luotettavalle toiminnalle sekä tuotannon suunnittelulle. Huolto- ja häiriöpäiväkirjasta löytyvät tiedot koneen huollosta ja käyttöhäiriöistä. Työturvallisuus parantuu, kun mahdolliset turvalaitteita koskevat viat huomataan ja korjataan ajoissa. 	<ul style="list-style-type: none"> Huoltosopimusasiakkaana käytössäsi on maahantuojan ja valmistajan erikoisosaaminen. Sopimus oikeuttaa Penope Oy:n jatkuvaan tekniseen tukeen ja yhteistyöhön.

HUOLTOTIIMI PALVELUKSESSASI

KYSY LISÄÄ HUOLTOA VAPAUTTAVISTA
PALVELUISTAMME TARPEESI MUKAAN

Reima Alonen
tekninen päällikkö
GSM 050 598 1318

Marko Sinkkonen
huoltopäällikkö
GSM 050 590 7197

**Huoltoverkosto ja
huoltopalvelumyyjien
yhteystiedot:**

www.penope.fi

PENOPE
SOLUTIONS FOR WOOD

PENOPE OY Tupalankatu 9, 15680 Lahti
puh. 03-87 870, fax 03-878 7500, www.penope.fi

Kysymykset

Tämä haastattelu tehdään, koska Penope haluaa parantaa/kehittää huoltopalveluaan vastaamaan asiakkaiden tarpeita. Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti.

1. Kenellä koneiden huolto on hoidettu?
2. Miten koneiden huolto on nykyisin hoidettu?
3. Mitä hyvää koet nykyisessä tavassa toimia?
4. Mitä huonoa nykyisessä tavassa on?
5. Onko joitakin palveluja mitä konetoimittajat eivät ole vielä osanneet tarjota tai tekevät sen huonosti? Perustelisitko vastauksesi?
 - Avustaen, jos ei osaa itse sanoa...
 - kulutus-/varaosien (saatavuus, varastointi, hinnoittelu, vaihto)
 - koulutus (uudet työntekijät, konepäivitykset)
6. Onko joitakin palveluja joita jokin toimittaja tekee erityisen hyvin?
 - Mitä ne ovat ja kuka on toimittaja?
7. Mikä on paras ajankohta (vuorokauden aika, vuodenaika, tms.) huoltotoimenpiteille? Miksi?
8. Mikä on lyhin aika jolloin huollon pitäisi olla paikalla vikakutsusta?
9. Kuvaile miten huollon ja varaosapalvelun tulisi toimia jotta se palvelisi yritystäsi nyt ja tulevaisuudessa - älä välitä kustannuksista?

Päätäjälle

10. Paljonko olet valmis maksamaan siitä että huolto saapuu toivomassasi ajassa?

Vain päättäjille ja / tai asiasta vastaavalle henkilölle (tuotantopäällikkö tms.)

11. Oletko harkinnut huollon ulkoistamista?
12. Mitä ongelmia näet siinä?
13. Mitä mahdollisuuksia näet siinä?
14. Jos ulkoistaisitte huollon tekisitkö sen kaikille koneille vai vain osalle?
15. Mitkä ovat toimialanne suurimmat haasteet tulevaisuudessa?
16. Mitä yrityksesi on tehtävä että pärjää tulevassa kilpailussa?

Kaikille lopuksi...

17. Kuinka monta kertaa muistat Penopen olleen sinuun yhteydessä viimeisen vuoden aikana?
18. Mitä yhteydenottoja muistat (älä avusta, katsotaan mikä muistetaan)?
19. Miten usein ja miten toivoisit Penopen olevan yhteydessä ja missä asioissa?
20. Oletko nähnyt Penopen uutta ilmettä, mainontaa ja viestintää? (jos ei muista näytä käyntikorttia, messuosaston kuvaa, asiakaslehteä, lehti-ilmoitusta (prätkä), huoltopalveluesitettä (formula), messukutsua... jne.)
21. Mitä mieltä olet siitä? Risut? Ruusut?
22. Sana vapaa, terveisiä Penopelle