



Kunnossapitopalveluiden asiakaslähtöinen johtaminen ja hallinta

Tapani Salonen

Opinnäytetyö

YLEMPI AMK-TUTKINTO

Huhtikuu 2008



**JYVÄSKYLÄN
AMMATTIKORKEAKOULU**

Teknologia osaamisen ja johtamisen koulutusohjelma

Tekijä(t) Tapani Salonen	Julkaisun laji Opinnäytetyö, Ylempi ammattikorkeakoulututkinto	
	Sivumäärä 81 + 27	Julkaisun kieli Suomi
	Luottamuksellisuus	
Työn nimi Kunnossapitopalveluiden asiakaslähtöinen johtaminen ja hallinta		
Koulutusohjelma Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelma, ylempi ammattikorkeakoulututkinto		
Työn ohjaaja(t) JURVELIN Jouni, lehtori AHONEN Pasi, lehtori		
Toimeksiantaja(t) Metso Paper Valkeakoski Oy, Service Harju Jari, Business Manager		
Tiivistelmä Opinnäytetyössä käsiteltiin Suomen metsäteollisuuden kunnossapidon palveluita asiakaslähtöisesti tutkimalla. Tutkimus toteutettiin haastatteleamalla asiakaskuntaa ja kartoittamalla tehtaiden tulevaisuuden odotuksia kunnossapidon alueella. Ensimmäisessä vaiheessa tutustuttiin kunnossapitopalveluiden kirjallisuuteen. Kirjallisuudesta etsittiin teoreettisia malleja kunnossapidon palveluiden johtamiseen ja hallintaan. Lisäksi tutkittiin palvelusopimusten lisäarvon tuottamismahdollisuuksia ja ansaintalogiikkaa. Toteutusvaiheessa haastateltiin etukäteen valittuja tehtaanjohtajia, kunnossapidon tehdaspalvelupäälliköitä, kunnossapitopäälliköitä ja kunnossapitoinsinöörejä. Tutkimuksen tulosten perusteella näyttäisi siltä, että suomalainen metsäteollisuus jatkaa kunnossapidon toteuttamista varsin perinteisen kaavan mukaan. Kunnossapidon ulkoistaminen etenee hitaasti. Sen nähdään lisääntyvän tulevaisuudessa mutta kunnossapidon täydellistä ulkoistamista palveluyhtiölle ei nähdä potentiaalisena vaihtoehtona. Laitetoimittajan rooliksi nähdään tulevaisuudessa erikoishuoltopalvelut, huolto- ja varastointisopimukset, prosessiparannukset ja muut kunnossapidon lisäarvopalvelut. Etävalvonta ja elinkaarilaskenta nähdään tulevaisuuden kunnossapitotyökaluina.		
Avainsanat (asiasanat) Kunnossapito, palvelut, hallinta, ansaintalogiikka		
Toimeksiantajan myöntämä raportin julkaisulupa		
Paikka	Aika	Allekirjoitus
		Nimenselvennös

Author(s) Tapani Salonen	Type of Publication Master's Thesis	
Pages 81 + 27	Language Finnish	
Confidential until		
Title Maintenance Services Leadership and Management, Standpoint of Customer		
Degree Programme Professional Master's Degree Programme in Technological Competence Management		
Työn ohjaaja(t) JURVELIN Jouni, Lecturer AHONEN Pasi, Lecturer		
Toimeksiantaja(t) Metso Paper Valkeakoski Oy, Service Harju Jari, Business Manager		
Abstract <p>The aim of the master thesis was to research maintenance services of paper and pulp industry. The research was carried out by interviewing customers and ask their opinions at present and what are their expectations of the future.</p> <p>The first stage was to become familiarize with maintenance literature. Main purpose was to find the best theoretical approach to maintenance services management. Another purpose was to research different kinds of maintenance earnings logic and added values of maintenance services. Interviewed customers were chosen from people who work production director's, production manager's, maintenance manager's or maintenance engineer's in a position in mill organization.</p> <p>Results of this research told that the maintenance department of Finnish forest corporations have continued in traditional ways without massive changes yet. Results of this research also told that outsourcing full service concept isn't necessarily the right way to manage the maintenance functions in Finland. However remote access control service and life cycle calculations are considered potential tools in the future. The equipment suppliers' roles are offer special services, warehouse services and service agreements.</p>		
Keywords Maintenance, Service, Management, Earnings Logic		
Commissioner's permission to publish this report		
Place	Date	Signature Clarification

TIIVISTELMÄ
 ABSTRACT
 SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO.....	6
2. KUNNOSSAPITOPALVELUIDEN JOHTAMINEN.....	8
2.1 Asiakaslähtöisen palvelujohtamisen tavoitteet.....	8
2.2 Palvelustrategian muuttaminen sopimukseksi	10
2.3 Palvelusopimusten asiakaslähtöinen ohjaus ja ylläpito.....	11
2.4 Tietojärjestelmien hyödyntäminen	14
2.5 Strategiset muutokset asiakaskentässä ja niihin reagointi.....	15
3. PALVELUTUOTTEIDEN HALLINTA JA ASIAKASLÄHTÖISYYS	18
3.1 Palvelujen konkreettisuus ja lisäarvon tuottaminen	18
3.2 Palvelun laatu	19
3.3 Palvelujen tuotteistaminen ja soveltaminen uusiin asiakaskohteisiin.....	20
3.4 Palvelun lanseeraus	22
3.5 Asiakaspalvelun hallinta	24
4. PALVELUSOPIMUSTEN ANSAINTALOGIIKKA.....	26
4.1 Ansaintalogiikan perusajatus palvelutoimittajan näkökulmasta	26
4.2 Palvelusopimuksen yhteinen liikevoitto ja takaisinmaksuaika.....	30
5. ASIAKASTARPEIDEN KARTOITUS TUTKIMALLA	32
5.1 Tutkimuksellinen lähtökohta	32
5.2 Opinnäytetyössä käytettäviä kvantitatiivisia tutkimuksenosia	33
5.3 Opinnäytetyössä käytettäviä kvalitatiivisia tutkimuksenosia	33
5.4 Teemahaastattelun teoriasta tulosten analyysiin	34
6. ASIAKKAIDEN HAASTATTELujen TOTEUTUS.....	36
6.1 Teemahaastattelun suunnittelu ja tavoitteiden asettelu	36
6.2 Teemahaastattelun toteutus asiakastehtäillä	36
7. HAASTATTELUTULOSTEN ANALYSOINTI	38
7.1 Haastattelun onnistuminen verrattuna suunniteltuun.....	38
7.2 Haastattelun analysointi teemoittain	38
7.2.1 Tuotannolle tärkeät teemat tulevaisuudessa.....	39
7.2.2 Kunnossapito ja sen toteutus vuonna 2013	41
7.2.3 Nykyisen palvelutarjonnan kiinnostavuus ja visio 2013.....	43
7.2.4 Kehityspalvelujen kiinnostavuus ja visio 2013.....	45
7.2.5 Palvelutoimittajan kriteerit ostettaessa yksittäistä palvelua.....	47
7.2.6 Palvelutoimittajan kriteerit ostettaessa palvelusopimusta.....	49
7.2.7 Palvelusopimuksen perusteet ja lisäarvon odotus	51
7.2.8 Laitetoimittajan rooli kunnossapidossa.....	53
7.2.9 Palvelusopimusten ansaintamalli	55
7.2.10 Palvelusopimusten kilpailutilanne.....	57
7.2.11 Kunnossapidon tulevaisuudesta vuosina 2010-2015.....	59
8. ASIAKKAAN NÄKÖKULMA METSO VALKEAKOSKI SERVICEN KUNNOSSAPIDON PALVELUISTA.....	63
8.1 Kunnossapitopalveluiden nykytila.....	63
8.2 Metso Valkeakoski Servicen palvelusopimukset nykytilanne	63
8.2.1 Elinkaaripalveluiden managerointisopimus	64
8.2.2 PlanMaint palvelusopimus, kunnossapidon kehitys.....	67
8.2.3 FalconView, etävalvontasopimus.....	69
8.3 Nykyisten palvelutuotteiden konkretia ja lisäarvo	70
8.3.1 Elinkaaripalveluiden managerointisopimuksen asiakaslähtöisyys.....	70

8.3.2 PlanMaint palvelusopimusten, asiakaslähtöisyys	71
8.3.3 FalconView, etävalvontasopimuksen asiakaslähtöisyys	72
9. YHTEENVETO JA PÄÄTELMÄT.....	73
9.1 Metsäteollisuuden rooli tulevaisuuden kunnossapidossa 2013	73
9.2 Laitetoimittajan rooli tulevaisuuden kunnossapidossa 2013	73
9.3 Kunnossapitopalvelujen ansaintalogiikka 2013.....	74
9.4 Metso Valkeakoski Servicen palvelusopimusten asiakaslähtöisyys	75
9.5 Muut johtopäätökset.....	76
LÄHTEET	79
SÄHKÖISET LÄHTEET	80
LIITTEET	80
HAASTATTELUUN OSALLISTUNEET HENKILÖT.....	81

1. JOHDANTO

Opinnäytetyössä käsiteltiin Suomen paperiteollisuuden kunnossapidon palveluita asiakaslähtöisesti tutkimalla. Tutkimus toteutettiin haastattelemalla asiakaskuntaa ja kartoittamalla heidän tarpeitaan nyt ja tulevaisuudessa. Tuloksia verrattiin myös nykyisten Metso Valkeakosken kunnossapidon palvelusopimusten sisältöön ja arvioitiin niiden asiakaslähtöisyyttä.

Opinnäytetyön tekijä työskentelee Metso Valkeakosken huoltokeskuksessa ennakkohuollon tuotepäällikkönä. Opinnäytetyön aihealue kuuluu osana tekijän päivittäistä työtehtävän kuvaa, kun nykyisiä ja olemassa olevia palvelusopimuksia hallintaan ja uusia lanseerataan.

Opinnäytetyössä on edetty seuraavalla tavalla. Ensimmäisessä vaiheessa tutustuttiin kunnossapitopalveluiden kirjallisuuteen ja etsittiin teoreettisia lähestymistapoja, kuinka kunnossapidon palvelusopimuksia voidaan johtaa tehokkaasti ja hallita olemassa olevia sopimuksia. Lisäksi tutustuttiin kunnossapitopalveluiden teoreettiseen tuotteistamiseen. Kirjallisuudesta tutkittiin myös palvelusopimusten lisäarvon tuottamismahdollisuuksia, ansaintalogiikkaa ja kuinka sopimuksia voidaan rakentaa yhdessä asiakkaan kanssa. Teoreettiseen kirjallisuuteen tutustuessa muodostettiin myös toteutusvaiheen haastattelumalli. Tässä yhteydessä tutustuttiin tekniikan erilaisiin tutkimusmalleihin ja valittiin käytettävä tutkimusmenetelmä.

Toteutusvaiheessa haastateltiin asiakaskunnasta ennalta valittuja tehtaan johtajia, kunnossapidon tehdaspalvelupäälliköitä, kunnossapitopäälliköitä ja kunnossapitoinsinöörejä. Tarkoituksena oli saada kolmesta isosta suomalaisesta paperiteollisuuden yrityksestä edustus. Haastattelutulosten perusteella analysoitiin metsäteollisuuden ja sen kunnossapidon tulevaisuutta vuosina 2008 -2013.

Tulosten analysoinnin jälkeen arvioitiin kunnossapidon palveluiden ja toteutusmallien muuttumista Suomessa. Lisäksi yhteenvedossa tarkasteltiin tehtaan päivittäisen kunnossapidon toteuttamismalleja ja laitetoimittajan asemaa tässä. Tulosten perusteella tarkasteltiin myös Metso Valkeakosken nykyisten kunnossapidonpalvelusopimusten sisältöä. Tutkimuksen tuloksien perusteella pyrittiin

kehittämään tulevaisuuden kunnossapidon tuotetarjontaa entistä asiakaslähtoisemmäksi ja tuotteistamaan palveluita asiakasta paremmin palvelevaksi.

2. KUNNOSSAPITOPALVELUIDEN JOHTAMINEN

2.1 Asiakaslähtöisen palvelujohtamisen tavoitteet

Tarkasteltaessa asiakaspalvelujohtamista ja tavoitteita täytyy lähtökohtaisesti ymmärtää, mitä ollaan johtamassa ja kuinka se vaikuttaa loppuasiakkaaseen. Palveluissa johtamisen kohde on ensisijaisesti loppuasiakas tai verkosto, jotka määrittelevät mitä palvelun sisällön tulisi olla.

Palvelujohtamisessa rakennetaan liiketoimintaa palvelustrategian ympärille (kuvio 1). Tarkoituksena on määrittää tuotettavan palvelun ydinajatus ja reunaehdot. Useimmiten palvelutoimintastrategia noudattelee koko yrityksen tapaa ja strategiaa toimia asiakasrajapinnassa. Palvelustrategiassa valitaan, toteutetaanko palvelu suoraan loppuasiakkaalle vai verkostolle. Strategiassa lisäksi määritellään käytetäänkö palvelun tuottamisessa ulkoista resurssia tai tuottaako palvelu lisäarvoa, joka on suoraan kytköksissä laitevalmistajan omiin tuotteisiin (Rekola & Rekola 2003, 21 - 23).

Opinnäytetyössä keskitytään laitetoimittajan tapaan soveltaa palveluliiketoimintaa asiakasympäristössä. Perinteisesti laitetoimittajan palveluliiketoiminta perustuu myytävien laitteiden ja varaosa- sekä huoltopalveluliiketoiminnan ympärille. Tällöin varsinaisen palveluliiketoiminnan liikevaihto on koko liiketoiminnan volyyminä suhteellisen pieni (Rekola & Rekola 2003, 21 - 23).

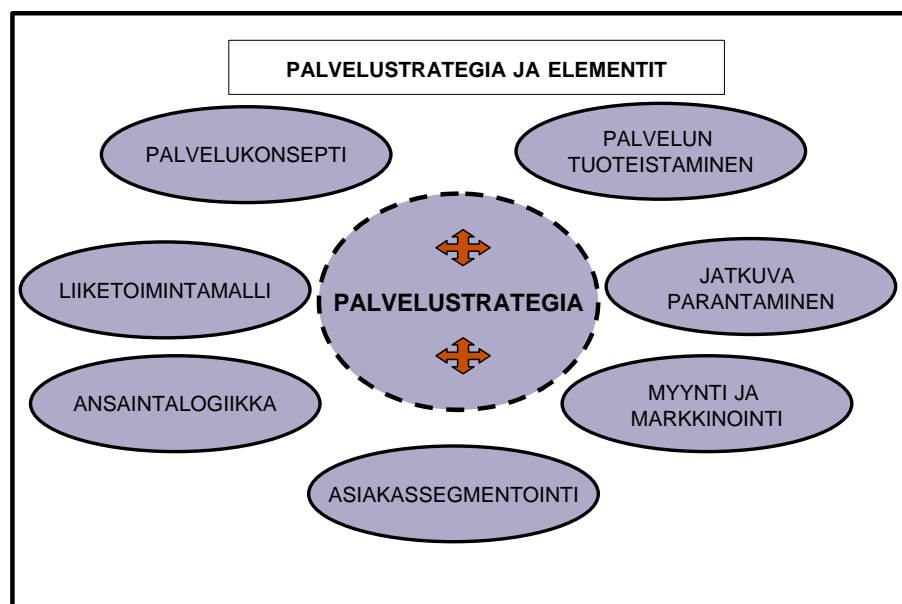
Laitetoimittajat aloittavat palveluliiketoiminnan rakentamisen ja palvelustrategian luomisen yleensä kun perinteinen laitemyynti ja jälkimarkkinaliiketoiminta ajautuvat kylläiseen tilaan jollakin markkinasegmentillä. Tässä vaiheessa aloitetaan tavoitteellinen ja strateginen palveluidensuunnittelu sekä niiden nivouttaminen muuhun perinteiseen liiketoimintaan (Rekola & Rekola 2003, 21 - 23).

Useimmiten palvelustrategia muodostuu useammasta erilaisesta tekijästä. Ensimmäisessä vaiheessa on ydinajatus eli palvelukonsepti. Palvelukonseptit voidaan jakaa kolmeen eri kategoriaan eli ydinpalveluihin, edesauttaviin palveluihin ja tukeviin palveluihin. Opinnäytetyössä keskitytään lähinnä palvelua tukeviin

palveluihin, joita laitetoimittajat tuottavat asiakasympäristössä normaalin liiketoiminnan tukemiseksi (Rekola & Rekola 2003, 21 - 23).

Palvelukonseptin ollessa kirkkaana strategiassa voidaan sen pohjalta luoda tehokas palvelunmyynti- ja markkinointisuunnitelma (action plan). Myyntisuunnitelmaan on lisäksi sisällytettävä asiakkaiden segmentointi kaupallisen potentiaalisuuden perusteella.

Palvelustrategian yksi tärkeimmistä osatekijöistä on konseptin laadukkuus ja jatkuvan parantamisen periaate konseptin kehittämiseksi. Toinen merkittävä tekijä strategian johtamisen kannalta on palvelukonseptin myynnin toimintamalli ja toimittajan ansaintalogiikka. Palveluliiketoiminnan sektorilla on tiedostettava myös katetavoitteet. Toiminnan laskentatavasta riippuu myös se, sisältyykö palvelun kustannus laajempaan toimitukseen tai esimerkiksi huolto- tai palvelusopimukseen (Rekola & Rekola 2003, 21 - 23).



Kuvio 1. Palvelustrategiat ja elementit

2.2 Palvelustrategian muuttaminen sopimukseksi

Laitetoimittajan rooli asiakkaiden toimintaympäristössä on ollut perinteisesti laitemyynti ja sitä tukeva jälkimarkkinatoiminta, kuten varaosa- ja huoltomyynti. Toimintaympäristön muutos ja kasvava kiinteiden kustannusten karsinta on aiheuttanut tilanteen, jossa palveluliiketoiminta on vakiintumassa myös Suomessa. Aikaisemmin Suomalaisessa metsäteollisuudessa on pyritty hoitamaan kunnossapito omalla organisaatiolla, eikä palveluille ole ollut tilausta.

Markkinoiden muuttuessa myös laitetoimittajat pakotetaan kunnossapidon palveluliiketoimintaan, sillä perinteiset liiketoimintamallit eivät enää riitä ansainnan lähteeksi. Uudenlaista palvelustrategiaa on aloitettava harjoittamaan aivan eri näkökulmalta. Palveluliiketoiminnan kasvaessa ja yhteistyön syventyessä asiakkaan ja toimittajan välillä on alettu käyttämään toiminnasta ilmaisua kumppanuus. Lähtökohtaisesti palveluliiketoiminnan sektorilla puhutaan aina kumppanuudesta palvelusopimuksia solmittaessa (Rekola & Rekola 2003, 21 - 32).

Toimintaympäristön muuttuessa huoltoliiketoimintaa muutetaan usein myös sopimus pohjaiseksi. Tällöin palvelutoimittajalla täytyy olla palvelustrategia ja palvelukonsepti, jotta palvelua voidaan ylipäättään myydä asiakkaalle. Perinteisestä huoltoliiketoiminnasta kumppanuuteen siirryttäessä asiakassuhde myös syvenee. Kumppanuussuhteessa huoltoliiketoimintaa kehitetään yhdessä asiakkaan kanssa ja palvelutoimittaja voi ottaa vastuulleen asiakkaan prosessiosan tai jopa koko huoltoliiketoiminnan.

Palvelusopimuksessa asiakas ja toimittaja määrittelevät sopimukselle tavoitteet ja toimintamallit. Palvelusopimukseen liittyy usein myös taloudellisia tehokkuusmittareita (bonus - penalty). Palvelusopimuksen onnistumisen seuranta pakottaa asiakkaan ja toimittajan mittaamaan palvelusopimuksen onnistumista erillisillä tehokkuusmittareilla. Palvelusopimus ei kuitenkaan yksinkertaista asiakassuhdetta vaan antaa siihen lisää syvyyttä ja vastuuta (Rekola & Rekola 2003, 21 - 23).

Palvelustrategiaa muodostaessa palvelutoimittajan täytyy huomioida, että asiakas voi haluta palvelua myös laitteisiin, joista toimittajalla ei ole kokemusta.

Palvelukonsepteja suunniteltaessa on ymmärrettävä, että asiakasrajapinta on viimeinen piste ja päättävä toimielin, jossa lopullinen palvelukonsepti kehitetään ja testataan käytännössä. Tällöin kumppanuussopimukseen pyrkiminen on luonteenomaista palvelumalleja lanseerataessa ja kehitettäessä (Rekola & Rekola 2003, 21 - 23).

Palvelustrategiaa muutettaessa palvelusopimukseksi on toimittajan syytä varautua muuttamamaan omia liiketoiminta-avaintekijöitä. Asiakkaan on saatava palvelua 24 tuntia vuorokaudessa, vaikka sopimus ei sitä suoraan edellyttäisi. Esimerkiksi metsäteollisuudessa toimittaessa, tämä jatkuva tavoitettavuus on palvelun edellytys ja samalla toimittajalle haaste. Avainhenkilöiden kuormittaminen on aina ongelma, sillä 24 tunnin päivystys ei ratkaise ongelmaa, vaan välittää sitä. Palvelustrategiasta sopimukseen siirtyminen vaatii toimittajalta luotettavuutta ja laadukkuutta.

Palveluliiketoiminnan laadukkuutta ja luotettavuutta on paljon vaikeampi mitata kuin konkreettisia palveluita. Palvelusopimuksen solmimisen jälkeen pitäisi palvelun laatua mitata jollakin tehokkuuden tunnusluvulla. Asiakkaiden näkökulmasta usein tärkein tekijä on palvelujen edullisuus. Esimerkiksi metsäteollisuuden laitevalmistajien tarjoamat huoltopalvelut ovat organisaatioiden kustannusrakenteen vuoksi kalliimpia kuin paikallisten toimittajien tarjoamat palvelut. Tämä on iso haaste laitetoimittajille. Peruslähtökohta laitetoimittajien palveluiden kalliimpaan hintaan on myös asiantuntijaorganisaatioiden laajuus ja lähtökohtainen liiketoimintaidea hallita laajempia kokonaisuuksia.

Nykyisin kunnossapidon palvelusopimuksia tarjotaan asiakkaalle useamman palvelutoimittajan taholta. Silloin asiakkaalle jää vastuu ja vapaus valita mitä argumentteja halutaan painottaa sopimusta muodostettaessa. Useimmissa tapauksissa hinta on ollut viimeisten vuosien pääargumentti metsäteollisuuden painiessa muutos- ja kustannuspaineiden alla.

2.3 Palvelusopimusten asiakaslähtöinen ohjaus ja ylläpito

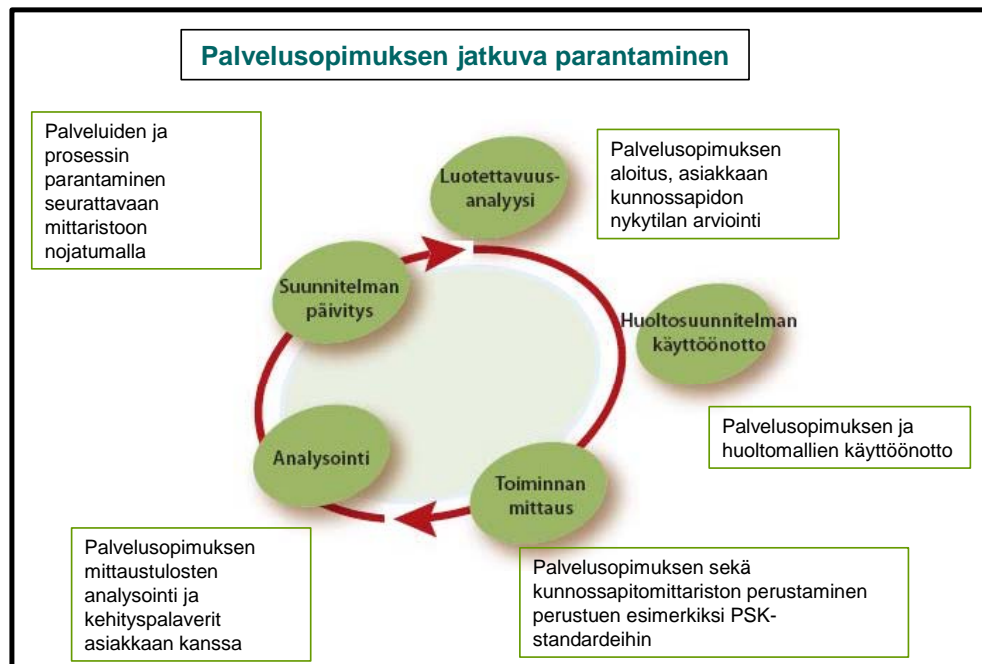
Kun yritykselle on muodostettu palvelustrategia, sitä aloitetaan toteuttamaan myynnin taholta. Seuraava askel on palvelusopimuksen toteuttaminen asiakkaan kanssa. Palvelusopimuksen allekirjoituksen jälkeen käynnistyy seuraava vaihe eli palvelusopimuksen asiakaslähtöinen ohjaus ja johtaminen. Palvelusopimuksen

johtaminen on erityisen vaikeaa, jos kyseessä ei ole konkreettinen palvelu tai kokonaisuus.

Palvelusopimusta johdettaessa on muistettava kolme johtamisen tasoa: strateginen, taktinen ja operatiivinen. Normaalisti palvelusopimuksen johtamisessa nämä asiat varmasti limittyvät, mutta kuitenkin tehokkaassa johtamisessa nämä alueet ovat aina eroteltuna.

Palvelusopimuksen solmimisen jälkeen strategisessa johtamisessa keskitytään liiketoiminnan kannalta kustannustehokkaimpien ratkaisujen etsimiseen, jotta palvelusopimus tuottaisi liiketulosta toimittajalle. Tällöin yhteistyöverkostojen käyttö oman organisaation tueksi on olennaista. Taktisessa johtamisessa palvelusopimukselle on valittava avainhenkilöt hoitamaan kaupallisia ja teknisiä toimintoja (kuten budjetoitua ja sen seuranta). Operatiivinen johtaminen koostuu oman organisaation johtamisesta ja verkostojen hallinnasta. Seuraavissa kappaleissa käsitellään tarkemmin asiakaslähtöistä johtamista sekä sitä, kuinka palvelusopimuksen tulosta mitataan (Rissanen, 2006 s. 156 - 158).

Kun toimintaidea ja sopimus on saatu realisoitua, pitää palvelua mitata standardimittareilla. Tällaista, kuvion 2 mukaista suunnittele, implementoi, mittaa ja kehittää ympyrää kutsutaan laatupiireissä jatkuvan parantamisen ympyräksi (Hokkanen & Strömberg, Savolainen, Lecklin, 2006). Jatkuvan parantamisen ympyrä on usein myös perustana kunnossapidon palvelusopimuksessa. Palvelusopimuksen toimintaa mittaavat tehokkaat mittarit on löydettävä, jotta palvelusopimuksen toimivuutta voidaan kehittää.



Kuvio 2. Palvelusopimuksen jatkuva parantaminen.

Ensimmäisessä vaiheessa mitataan palvelusopimuksen tasoa ja kehittymistä. Täytyy ymmärtää, että kunnossapidon palvelusektorilla mitataan suoraan asiakkaan prosessin tehokkuutta ja luotettavuutta. Näistä muodostuu myös palvelusopimuksen onnistumisen tulos. Palvelusopimuksen tunnuslukuja on olemassa kovaan ja pehmeään mittaamiseen. Kovat mittarit kertovat asiakkaan prosessin kokonaistehokkuudesta, käytettävyydestä, laadusta ja kustannusten rakentumisesta. Metsäteollisuudessa tunnettuja lukuja ovat mm. nettohyötysuhde, tuotettu tonni per kuukausi ja kunnossapidon kustannukset per tuotettu tonni. Tehokkuusmittarit kertovat suoraa pidemmältä ajanjaksolta trendin, kuinka päivittäisessä toiminnassa on onnistuttu suhteessa tavoitteeseen. Palvelusopimuksen solmimisen jälkeen tehokkuuden seurannassa voidaan mennä hyvinkin pitkälle seuraamalla tuotannonmenetysten kerrannaisvaikutuksia ja toistuvuuksia.

Kovat mittarit kertovat toiminnan tehokkuudesta. Niin sanottujen pehmeiden tunnuslukujen käyttö on hyvin yleistä palveluliiketoimintaa tarjoavissa yrityksissä, sillä niiden avulla voidaan kehittää palveluita ja johtaa omaa organisaatiota. Pehmeillä

mittareilla voidaan mitata yhteistyötä ja asiakastyytyväisyyttä. Lisäksi voidaan mitata aloitteiden eli uusien ideoiden syntymistä esim. kuukausi- ja vuositasolla. Useasti mitataan myös henkilöstön vaihtuvuutta, poissaolojen määrää ja muita hyvinvointiin liittyviä asioita. Yritys voi myös palkita henkilöstöä esim. ilmapiirin kohentumisesta tai tupakan polton vähentymisestä. Lähtökohtana on kuitenkin, että hyvin johdettu palvelusopimus vaatii jatkuvan parantamisen periaatteet ja mittaamisen (Uusi-Rauva, 1987 s. 28 - 44).

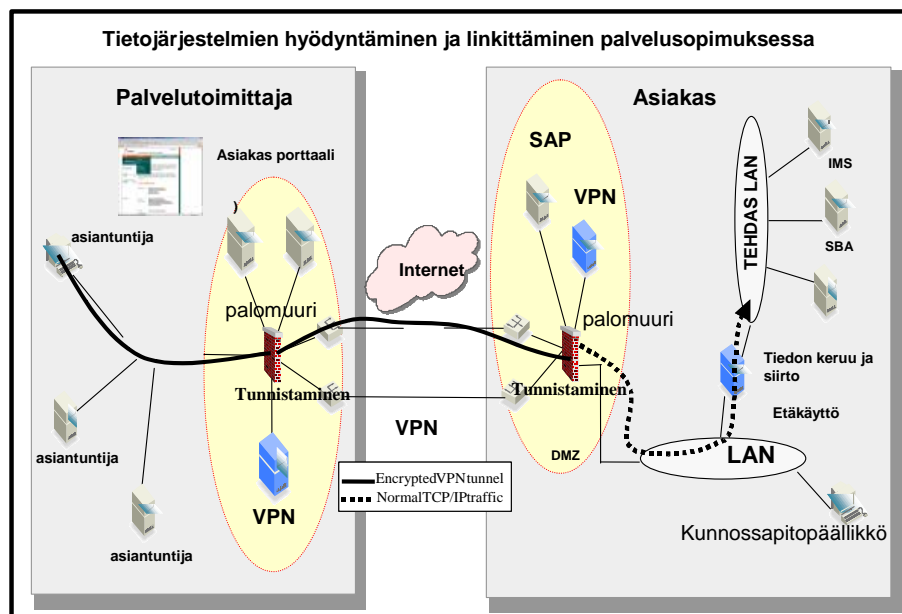
2.4 Tietojärjestelmien hyödyntäminen

Tietojärjestelmät ovat sinänsä vanha keksintö ja esimerkiksi internetin hyödyntäminen liiketaloudellisessakin muodossa on aloitettu jo 1990-luvulla. Vaikka tietojärjestelmät ovat nykyisin kehittyneitä, niiden yhteensopivuus ja hyödyntäminen palvelusopimusten johtamisessa tai asiakasyhteistyössä on vielä rajallista. Palvelutoiminnassa verkostoidutaan päivä päivältä enemmän ja yhteistyökumppaneiden tulee myös päästä kiinni osaan tietoja. Tietojen luovuttaminen yli sisäverkon (palomuri) edellyttää tietoturvaratkaisujen tarkkaa suunnittelua (kuvio 3).

Jos kunnossapidon historiatietoja ei tallenneta tietokantoihin, ei myöskään jatkuvaa kehitystä ole mahdollista seurata eikä hallitusti johtaa. Ison haasteen tuovat myös monimutkaiset toiminnanohjausjärjestelmät, joiden joustavuus ja helppokäyttöisyys ovat rajallisia. Lisäksi käyttöoikeuskysymykset ovat ongelma kumppanuustoiminnassa, kun halutaan esimerkiksi seurata elinkaarikustannuksia. Yksi iso kysymys on myös se, voiko asiakas antaa toimittajalle oikeuden nimikkeiden, materiaalien ja logistiikan hallintaan, joista on mahdollisesti saatavissa myös kilpailijoiden sopimusten, varaosien ja palveluiden hintatietoja.

Palvelusopimuksen ja asiakkaan prosessin kehittämisen kannalta tiedon laaja-alainen käytön mahdollisuus syventää asiakassuhdetta ja antaa toimittajalle mahdollisuuden kehittyä omassa toiminnassaan. Ongelma on se, missä menee kilpailulainsäädännön raja, mikä on luottamuksellista tietoa ja mikä tieto kuuluu kunnossapidon palvelusopimuksen hallintaan sekä johtamiseen.

Palvelusopimuksessa tietoverkkojen yhdistämisellä voidaan kerätä systemaattisesti asiakkaan prosessin tietoja etävalvonnan kautta ja hakea esimerkiksi SAP/R3 järjestelmästä kunnossapidon historiadataa. Tällaista tietoverkosta hyödyntämällä palvelutoimittajan avainhenkilöt voivat hankkia asiakkaalta tietoa. Lisäksi tiedot voidaan tallentaa palvelusopimuksen yhteiseen tietokantaan, jolloin tietoa voidaan hyödyntää toimittajan ja myös asiakkaan taholta, kun raportointia ja johtamista sovelletaan kumppanuussopimuksessa (Ala-Mutka & Tavela, 2004 s.137 - 184) ja (Hellman, 2003 s. 171-176).



Kuvio 3. Tietojärjestelmien yhdistäminen palvelusopimuksessa

2.5 Strategiset muutokset asiakaskentässä ja niihin reagointi

Palvelutoimittajalle syntyy pidemmän kumppanuussopimuksen aikana tuntemus siitä, kuinka asiakas tekee tarvittavat päätökset palvelun hankkimiseksi. Lisäksi hän ymmärtää, kuka on päätösvaltaisin henkilö kun sopimuksista päätetään ja kuinka asiakasyhteyshenkilö toimii ja reagoi erilaisissa tilanteissa sekä mitkä ovat merkittävimpiä argumentteja päivittäisessä työskentelyssä. Tällaisessa tilanteessa, jossa päivittäinen elämä on stabiili asioihin on helposti reagoitavissa. Nämä argumentit täyttämällä asiakas pidetään tyytyväisenä palvelusopimukseen (Mattinen, 2006, s.229 - 234).

Mitäpä jos emme onnistu keräämään informaatiota asiakkaan päätösprosessista ja kilpailijat tarjoavat parempaa palvelua tai palvelukonseptia kuin meillä on?

Tällöin tulee varautua seuraaviin seikkoihin:

- Elinkaarinäkökulma. Pitäisikö meillä olla paremmat historiatiedot ajalta ennen palvelusopimusta, mahdollisista kilpailijoiden tarjoamista palveluista, menneistä asiakassuhteista tai mahdollisesti orastavista uusista kumppanuuksista asiakaskentässä(Mattinen, 2006, s.229 - 234)?
- Käänteentekevät hetket. Ymmärrämmekö, mihin suuntaan palvelusopimuksemme on asiakkaan mielestä menossa? Lujittuvatko vai löystyvätkö meidän kumppanuussopimuksemme asiakkuussuhteet? Tiedämmekö mihin asiakas perustaa päätöksensä, kun he ostavat palvelua(Mattinen, 2006, s.229 - 234)?
- Odottamattomat tilanteet. Oivallammeko, että asiakkaan taloustilanne tai organisaatiomuutos voi vaikuttaa uuden sopimuksen solmimiseen ja jatkamiseen? Kuinka uudet henkilöstösuhteet voivat muuttaa nykyistä tilannetta(Mattinen, 2006, s.229 - 234)?
- Asiakasempatia. Tiedämmekö varmasti asiakkaan oikean näkemyksen palvelusopimuksen nykytilasta? Onko palvelutoimittajan johdolla käytettävissä riittävä ja osaava resurssi sekä valmius reagoida muuttuviin markkinoihin (Mattinen, 2006, s.229 - 234)?
- Tietolähteisiin liittyvä näkökulma. Onko esimerkiksi palvelusopimuksen vetäjällä tai kaupallisella vastuuhenkilöllä riittävät ja kattavat tiedot asiakkaasta? Mikä tieto on liiketaloudellisesti tärkeää? Useasti huhun lailla lähtevät tiedot eivät pidä paikkaansa, eivätkä auta asiakkaan kanssa neuvoteltaessa. Riittävästi tietoa keräämällä ja ihmisiä haastattelemalla voidaan saada merkittävä tieto kerättyä ja hyödynnettyä palveluliiketoimintaa kehitettäessä ja myös uusia palvelukonsepteja muodostettaessa(Mattinen, 2006, s.229 - 234).

Milloin asiakkaan kuunteluun on syytä ryhtyä todenteolla? Esimerkiksi silloin kun aavistellaan, että asiakkaan toiminnassa on mustia aukkoja tai muutosprosessi on

alkamassa. Lisäksi, kun oman organisaation toimintatapaa halutaan muuttaa radikaalisesti tai liiketoimintaa täytyy saada katteellisemmaksi. Erityisesti, jos asiakas alkaa reklamoida palvelusopimuksesta ja antaa impulsseja sopimuksen kilpailuttamisesta. Lähtökohtaisesti kuitenkin kuunnellaan ensin ja vastataan vasta sitten(Mattinen, 2006, s.229 - 234).

3. PALVELUTUOTTEIDEN HALLINTA JA ASIAKASLÄHTÖISYYS

3.1 Palvelujen konkreettisuus ja lisäarvon tuottaminen

Palvelusopimuksen konkretisointi on usein vaikeaa. Tässä yhteydessä on erityisen tärkeää saada asiakkaan luottamus ja vahva usko, että palveluilla tuotetaan suoraan lisäarvoa tai välillisesti vaikutetaan kustannusten hallintaan ja kokonaistehokkuuteen. Jatkuvan kehittämisen ja mittaamisen tuloksena on hyvä myös ajoittain todistaa asiakkaalle, miksi tulokset ovat parempia kuin aikaisemmin ja miten olemassa oleva kumppanuus on vaikuttanut tulokseen.

Laitetoimittajan tavoitteet kumppanuudelle:

- Useimmilla palvelusopimuksilla pyritään prosentuaalisesti vähäiseen liikevoittoon. Palvelusopimuksella pyritään usein asiakkaan luottamusta hankkimalla avaamaan uusia mahdollisuuksia uusille tuotteille ja etsitään aktiivisesti liiketoimintaa seuraavilta sektoreilta: varastointiyhteistyö, huoltosopimukset ja prosessiparannukset.
- Palvelusopimuksen avustuksella saadaan hyödyllistä informaatiota asiakkaan mahdollisista tulevaisuuden tarpeista, joita ei normaaleissa myyntitapahtumissa tule esille. Palvelusopimuksella ollaan lähempänä asiakasta, jolloin myös havaitaan asiakkaan heikkoudet ja vahvuudet. Täten palvelujen kohdistaminen oikeille segmenteille on helpompaa. Merkittävää on myös se, että palvelusopimuksen avulla luottamuksellisen historiatiedon kerääminen asiakkaasta helpottuu. Tämä mahdollistaa laitetoimittajille vertailupohjaa muiden asiakkaiden kanssa toimimiseen.

Asiakkaan mahdolliset tavoitteet kumppanuudelle:

- Asiakas haluaa palvelutoimittajalta ulkopuolisen ”konsultin” kertomaan ja vahvistamaan ongelma-alueet, jotta kehityspanosta voidaan suunnata ja henkilöstöä hallita paremmin. Palvelutoimittaja voi antaa impulssin, jos ennakkohuolto-ohjelmat eivät ole ajan tasalla tai ne ovat kokonaan puutteelliset.

Palvelusopimuksen kautta myös ennakkohuollon ohjelmien päivittäminen ja rakentaminen on tehokkaampaa. Suunnitellun ennakkohuollon avulla voidaan usein budjetoida rahaa tulevien huoltojen toteuttamiseen ja mahdollisiin investointeihin. Mahdollisesti asiakas haluaa keskittyä ydintoimintoihin, jolloin palvelusopimus antaa mahdollisuuden keventää omaa organisaatiota.

- Asiakas haluaa paremman tietoisuuden kunnossapidon kustannusten hallinnasta. Elinkaarisuunnittelun avulla asiakkaan on helpompi määrittellä palvelun tarpeet ja kohteet sekä budjetoida ne vuosittain.
- Prosessi- ja kunnossapitokartoituksesta asiakkaat etsivät prosessin pullonkauloja. Kartoituksen kautta on mahdollista saada konkreettisia tuloksia nopealla syklillä. Usein myös kunnossapidon systemaattisella kehittämisellä ja toimintatapojen muutoksella voidaan laitoksen tehokkuutta kasvattaa.
- Palvelusopimuksen avulla on mahdollista aktivoida operaattorit kunnossapitoon ja tiedostaa oman kunnossapito-osaamisen painopisteet.

3.2 Palvelun laatu

Laadulla on moninaisia merkityksiä erityisesti valmistavassa teollisuudessa ja laatu poikkeamat näkyvät välittömästi. Laadulla on myös palvelujohtamisessa merkityksensä. Palvelusopimusten johtamisen on oltava aina asiakaslähtöistä, jolloin laadulla on sisältö ja merkitys. Käytännössä tämä tarkoittaa palvelusopimuksessa sitä, että toimittaja sekä tilaaja noudattavat palvelusopimuksen sisältöä optimaalisesti. Jos toimittaja ei kunnioita esimerkiksi raportoinnin osalta annettuja päivämääriä, voidaan puhua laadun poikkeamasta eli laatuvirheestä (Hokkanen 2006).

Laatu syntyy poistamalla palvelusopimuksen hoitamisessa tapahtuneet virheet ja turhat sisäiset kustannukset. Laatuun voidaan soveltaa jatkuvan parantamisen periaatteita (kuviot 2). Huolellisella suunnittelulla pyritään poistamaan turhat virheet ja näin toimimaan kustannustehokkaasti ja asiakaslähtöisesti (Hokkanen 2006).

Laatua voidaan todentaa sisäisillä ja ulkoisilla kartoituksilla sekä säännöllisellä seurannalla. Palvelusopimuksen johtamisessa eräs merkittävä mittari on

asiakastyytyväisyys. Laadun kustannukset syntyvät virheellisestä ohjauksesta tai suunnittelusta sekä ulkoisista tai sisäisistä tekijöistä(Hokkanen 2006).

Laadunhallintaan löytyy useanlaisia tunnettuja malleja. Eräs merkittävä vaikuttaja on ollut Philip P. Crosby, joka pyrki mallillaan poistamaan virheet kokonaan. Hänen mallillaan pyritään varmistamaan laadun tuotannon kulmakivet: yhdenmukaisuus vaatimuksiin, ennaltaehkäisy, nollavirheet ja hintapoikkeamat(Hokkanen 2006).

Laadunjohtamiseen on myös tilastollisia menetelmiä, joista yksi on ns. TQM (Total Quality Management) eli kokonaisvaltainen laadunhallintamenetelmä.

Laadunhallinnalla katetaan kenttä ylimmän johdon sitoutumisesta ja benchmarkkauksesta aina asiakkaan tyytyväisyyden hallintaan. TQM pohjautuu pitkälti Demingin malliin(Qualitas Fennica Oy, 2003).

3.3 Palvelujen tuotteistaminen ja soveltaminen uusiin asiakaskohteisiin

Palvelusopimukset ovat aina räätälöityjä asiakaskohtaisesti, mutta niihin pätee kuitenkin samat määritelmät ja lähtökohdat kuin huoltotoiminnan sekä kuntotestien tuotteistamisessakin. Ilman tehokasta tuotteistamista ei palveluiden sopimukset tai tuotteet voi pysyä ajanhengessä sekä kilpailukykyisinä.

Asiantuntijapalveluille on olemassa kaksi erillistä tuotteistamismallia: sisäinen ja ulkoinen tuotteistaminen. Asiakkaalle näkymätöntä ja palveluntuottajan sisäistä kehitystä kutsutaan sisäiseksi palvelunkehittämiseksi. Sisäisessä kehittämisessä keskitytään yksinkertaistamaan palvelun sisältöä ja sopivuutta uuteen myynti- tai toteutustapahtumaan. Palvelujen tuotteistamisprosessin edetessä myös muu toiminta muuttuu ammattimaisemmaksi. Ammattimaisesti tuotteistetut palvelut on helposti jalostettavissa ja se on edellytys ulkoiselle tuotteistukselle(Lehtinen & Niinimäki, 2005, s. 45–49).

Ulkoisessa tuotteistuksessa pyritään konkretisoimaan tarjottava palvelu asiakkaalle. Ulkoinen tuotteistaminen on konkreettista viestintää asiakkaalle siitä, mitä toimittaja haluaa palvelulla tarjota. Huoltopalveluliiketoiminnassa palvelusopimukset ovat itsessään aineettomia palveluita, mutta lopputuloksena aineettomista palveluista

muodostuu konkreettinen tulos eli esimerkiksi käytettävyys paranee koko prosessin tai yksittäisen laitteen osalta(Lehtinen & Niinimäki, 2005, s. 45–49).

Palvelutuotteiden valmistelu alkaa asiakaslähtökohtien ja nykyisten palvelusuoritusten analysoinnilla. Lähtökohtaisesti tarkoitus on selvittää millaisia palveluita asiakkaat haluavat ja millaisia sisäisiä resursseja niitä toimittava yritys tarvitsee niiden toteuttamiseksi. Asiakkaan tarpeet ja liiketoiminta mahdollisuuden ymmärtäminen antaa hyvät lähtökohdat tuotteistamiselle ja lopulliselle palvelutuotteelle. Palvelun tuotteistamisprosessi voidaan jakaa neljään osioon: valmistelutyöt, tuotteiden muodostaminen, markkinointi ja seuranta sekä arviointi(Lehtinen & Niinimäki, 2005, s. 45–49).

Valmistelutyön keskeinen tavoite on selvittää, mitä organisaatiosi kykenee toimittamaan ja miten ajateltu palvelu sopii muuhun liiketoimintaan. Tuotteistamisen alkuvaiheessa on hyvä kouluttautua aihealueeseen. Seuraavassa vaiheessa hahmotellaan tuotteistamistavoite, toteutussuunnitelma ja projektin aikataulu. Näiden vaiheiden ollessa ohitse on aika siirtyä tuotteiden muodostamiseen(Lehtinen & Niinimäki, 2005, s. 45 - 49).

Tuotteiden muodostamisessa on tärkeää tunnistaa palvelun ydin ja mitä tällä halutaan tarjota asiakkaalle. Tärkeää on myös ymmärtää, että palvelua muodostetaan asiakkaalle eikä vain yleisen palvelun vuoksi. Palvelujen muodostamisen prosessissa on hyvä eritellä filosofiset lähtökohdat sekä asiakkaalle että toimittajalle. Näitä ovat mm. asiakashyödyt, palvelun takaisinmaksuperiaatteet, kustannustekijät palvelun tuotteistamisesta, palvelun muodostamiseen kuluva aika, tarvittava tuotekehitystyö ja millaiset ovat käytettävissä olevien resurssien kompetenssitasot(Lehtinen & Niinimäki, 2005, s. 45 - 49).

Samanaikaisesti palvelun tuotteistamisen yhteydessä aloitetaan potentiaalisten asiakkaiden segmentointi ja myyntisuunnitelmien laatiminen(action plan). Markkinoinnin yksi osatekijä on myös referenssien hankkiminen palvelulle, jolloin myös hinnoittelun tavoitetason määrittely on oltava maltillista alkuvaiheessa. Useimmiten palvelun tuotteistamisen kustannuksia ei kyetä peittämään ensimmäisten palvelusopimusten aikana.

Palvelusopimusten toteutuessa nousee ratkaisevaan asemaan palvelun laadun seuranta, palvelusopimusten johtaminen ja hallinta sekä jatkuvan parantamisen seuranta(tilastoja hyödyntäen). Laadun johtamisesta sekä jatkuvan parantamisen periaatteista on kerrottu aikaisemmin tämän opinnäytetyön teoreettisessa osuudessa(Lehtinen & Niinimäki, 2005, s. 45 - 49).

Toimittajan organisaatiossa on oltava selvillä, mitä tuotteistaminen tarkoittaa. Lähtökohdana on se, että prosessiin osallistuvat henkilöt, joita palvelun tuotteistus koskee. Tällöin henkilöt sitoutuvat prosessin vaatimiin tehtäviin(Lehtinen & Niinimäki, 2005, s. 45- 49).

3.4 Palvelun lanseeraus

Ennen palvelun lanseeraamista varmistetaan yhdessä organisaation kanssa se, että palvelutuotteen tarkoitus ja lähtökohdat vastaavat markkinoiden nykytilaa sekä se, että palvelulle on kaupallinen mahdollisuus tuloksentekoon. Käytännössä palvelun tuotteistamisprosessi ottaa useasti sen verran aikaa, että myös tilanteet voivat muuttua markkinoilla. Lisäksi ihmiset vaihtuvat usein projektin aikana, jolloin myös palvelutuotteen perimmäinen idea voi muuttua. Lanseerauskampanjan on pohjauduttava nykyhetken tilanteeseen, joten ennen lanseerausta on hyvä selvittää organisaation sisäiset ja ulkoiset mahdollisuudet toteuttaa palvelu. SWOT-analyysissä kartoitetaan vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat(kuvio 4). Analyysin pohjalta voidaan arvioida myös palvelun markkinakykyä ja nykyhetken kaupallisuutta (Kinnunen, 2004 s.113 - 119).

VAHVUUDET	HEIKKOUEDET
<ul style="list-style-type: none"> Laitetoimittajien jälkimarkkinoiden peruspilarit ovat varaosamyynä ja erikoishuollot, joiden ympärille voidaan rakentaa lisäarvopalveluita. 	<ul style="list-style-type: none"> Laitetoimittajat ovat toiminnassa hyvin tuotokeskeisiä, jolloin palveluliiketoiminnan ja lisäarvopalveluiden yleistymisen on vaikeaa.
MAHDOLLISUUDET	UHKAT
<ul style="list-style-type: none"> Jälkimarkkinakilpailussa laitoimittajan laite- ja prosessiosaaminen on kilpailuetu kun huoltosopimuksista neuvotellaan. 	<ul style="list-style-type: none"> Laitetoimittajien sisäinen raskas kustannusrakenne on rasite kilpailtaessa kunnossapidon kustannuksiin vaikuttavista sopimuksista.

Kuvio 4. Laitetoimittajan SWOT analyysi palveluliiketoiminnasta 2010

SWOT-analyysin jälkeen voidaan tehdä myös skenaarioanalyysi myyntitavoitteen mahdollisesta ennustettavasta toteutumasta ja miten se vaikuttaa organisaatioon(kuvio 5). Skenaarioanalyysissä arvioidaan tavoitteiden ylittyminen, tavoitetilanteen toteutuminen ja tavoitteiden alittuminen sekä miten se vaikuttaa organisaatioon(Kinnunen, 2004 s.113 - 119).

<u>Skenaario 1.</u>	<u>Skenaario 2.</u>	<u>Skenaario 3.</u>
Liiketoiminnan tavoitteet ylitetään 50 %:lla	Liiketoiminnan tavoitteet tavoitetaan	Liiketoiminnan tavoitteet alitetaan 50 %:lla
Palvelusopimuksia syntyy kiihtyvällä tahdilla. Tarvitaan lisää resursseja tuotemyynnin tueksi kehittämään palveluita.	Palvelusopimuksia syntyy hitaalla tahdilla. Olemassa olevat resurssit pystytään juuri työllistämään.	Palvelusopimuksia ei synny harvalla tahdilla. Olemassa olevat resurssit katoavat kilpailijoille ja osaaminen katoaa.

Kuvio 5. Skenaarioanalyysi palvelusopimusten tulevaisuudesta 2010

3.5 Asiakaspalvelun hallinta

Asiakkuudenhallinta ja johtaminen ovat avainasemassa, kun palveluliiketoimintaa ja kumppanuutta hoidetaan asiakasrajapinnassa. Jokainen asiakas ja kumppanuussuhde ovat erilaisia, mutta samat periaatteelliset lainalaisuudet pätevät niistä jokaiseen.

Asiakkuutta tai palvelusopimusta hallittaessa ovat keskeisiä käsitteitä ymmärrettävyyden elementit eli kuinka asiakasta käsitellään muuttuvissa tilanteissa. Toimittajan täytyy esittää asiansa asiakkaalle ymmärrettävässä muodossa ja pyrkiä hakemaan yhdistäviä tekijöitä esittämäänsä asiaan asiakkaan päivittäisestä toimintaympäristöstä. Tärkeää on myös viestiä selkeästi ja rakentaa esitykset jäsennetysti, jotta asiakas ymmärtää keskeisimmät viestit. Esiteltäessä uusia asioita asiakkaalle, toimittajan täytyy ymmärtää, että uudet asiat ottavat aikansa, jotta kiinnostus ja ymmärrys niitä kohtaan voi herätä. Lisäksi toimittajan on hyvä informoida asiakasta säännöllisesti omasta yrityksestään sekä kerätä vaikuttavia tekijöitä asiakkaan toimintaympäristössä tapahtuvista muutoksista. Kaikessa toiminnassa on pyrittävä asiakkaan luottamuksen ansaitsemiseen (Havunen, 2000 s.128 - 129 ja 190).

Asiakkuuden hallinnassa on tärkeää jatkuvan oppimisen tie. Seurataan asiakkaan liiketoiminnan kehitystä ja arvioidaan asiakasta säännöllisesti suhteessa omaan liiketoimintaan. Erilaisten portfolioiden ja skenaarioiden tekeminen asiakkuussuhteesta sekä asiakasdatan kerääminen ovat avaintekijöitä asiakkuuden hallinnassa. Asiakkaan organisaation käyttäytymismallien ja tekijöiden oppiminen on myös avainasemassa kun luodaan siltaa menestyvään asiakkuuteen (Storbacka, 2001 s. 130 – 132).

Kunnossapidon palvelusopimuksia hallinnoitaessa on käytössä usein laajat asiantuntijaryhmät. Tämä on valtava haaste asiakkuussopimuksen hallinnoimiselle. Työskentelyssä esimiehen tai palvelusopimuksen vetäjän on esim. tarkoin harkittava, onko ryhmätyöskentelyn käyttö järkevää vai voisiko asiantuntija hoitaa yksin kyseessä olevan työn. Käytettäessä ryhmätyöskentelyä projektin tai ongelman läpiviemiseksi on muistettava, että ratkaisu ottaa usein enemmän aikaa, mutta lopputulos voi olla kuitenkin parempi (Joutsenkunnas, 1989 s. 70 – 71).

Palvelusopimuksia hallittaessa on tietojärjestelmien käyttö tärkeää. Käytettäessä web - pohjaisia tietokantoja asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä, voidaan tietoja tallentaa tehokkaasti ja samalla vähentää sähköpostin käyttöä tai ylimääräisiä palavereja.

Yhteistä tietokantaa voidaan käyttää myös muun päivittäisen toiminnan informoimiseen. Yhteisellä tietokannalla voidaan toiminnan tehostuessa vähentää myös välillisiä kustannuksia ja lisätä asiakastyytyvyyttä (Dyche, 2006 s. 114 – 116).

4. PALVELUSOPIMUSTEN ANSAINTALOGIIKKA

4.1 Ansaintalogiikan perusajatus palvelutoimittajan näkökulmasta

Valmistavassa teollisuudessa ansaintalogiikka perustuu valmistuskustannuksiin ja katteeseen. Palvelusopimuksissa kuvattu laskentatavan soveltaminen ei ole yhtä helppoa. Lähtökohtaisesti ansaintalogiikka perustuu kuitenkin kustannusten ja katteen hallintaan. Ansainnan perustamiselle on olemassa useita eri väyliä.

- Suora ansaintalogiikka:

Perinteisesti huoltopalveluliiketoiminnassa käytetään suoraa ansaintalogiikkaa. Perustuen kustannuksiin ja katteeseen. Käytännössä palvelun työmäärä hinnoitellaan ja lisätään välilliset muut kulut. Tällaisen palvelun toimittaminen on yksinkertaista ja riskitöntä palvelun toimittajalle. Lisäksi asiakkaalla on periaatteessa tiedossa etukäteen palvelun hinta, vaikka palvelun arvo toteutuu vasta jälkikäteen (Rekola & Rekola 2003, s. 84 - 100).

Suorassa laskennassa hinnoitellaan siis palvelusopimukseen käytettävä työmäärä yrityksen sisäisen kulurakenteen mukaan. Laskennassa saatavaan tulokseen lisätään välilliset kulut ja haluttu kate. Välilliset kulut koostuvat tyypillisesti majoitus ja matkakuluista. Seuraavan sivun esimerkissä (taulukko 1) kuvataan, kuinka palvelusopimuksen lopullinen hinta muodostuu tässä tapauksessa.

Taulukko 1. Palvelusopimuksen hinnoittelu

KÄYTÄNNÖN ESIMERKKI	SUUNN. TUNNIT	ASIAN-TUNTIJAT	YHT. TUNNIT	MH EUR/h	SH EUR/h	MH	SH	GP %
Palvelusopimus, myyntihinnan laskeminen 500 km FCA huoltokeskus								
Palvelusopimuksen sisällön hinnoittelu:								
Käynnissäpidon kartoitus	40	2	80	38	23	3040	1 840	39 %
Kriittisyysanalyysi	40	2	80	38	23	3040	1 840	39 %
Ennakkohuollon ohjelmien perustaminen	250	2	500	38	23	19000	11 500	39 %
CMMS implementointi	100	1	100	38	23	3800	2 300	39 %
LCC mallien luonti	200	2	400	38	23	15200	9 200	39 %
Kunnossapidon managerointi (luotetavuusinsinööri)	800	1	800	38	23	30400	18 400	39 %
Yhteensä tunteja			1960			74480	45080	39 %
Miesten työmäärä 40 h / vko	40							
Vuoden työmäärä viikkoina	49,0							
	ASIAN-TUNTIJAT	MATKA KULUT HLÖ	MATKA KPL	MATKAT YHT.	MH MATKA TUNNIT	MH	SH	GP %
Palvelusopimuksen välillisten kuluihin hinnoittelu:								
Käynnissäpidon kartoitus	2	1150	1	2300	1200	3500	3300	6 %
Kriittisyysanalyysi	2	1150	1	2300	1200	3500	3300	6 %
Ennakkohuollon ohjelmien perustaminen	2	1150	2	4600	2400	7000	6600	6 %
CMMS implementointi	1	1300	3	3900	1800	5700	5400	5 %
LCC mallien luonti	2	1150	2	4600	2400	7000	6600	6 %
Kunnossapidon managerointi (luotetavuusinsinööri)	1	1300	20	26000	12000	38000	36000	5 %
						64700	61200	
matkatunnit 20 h kerta	600	LASKUTUSHINTA						
matkatunnit 20 h kerta	500	SH, MATKATUNNIT						
Asiakkaan laskutustuntihinta	38	LASKUTUSHINTA						
Yrityksen sisäinen kustannus	23	SH YRITYKSEN KUSTANNUS						
Matkakustannukset: sisältää päivärahat 3 kpl (31 €/d), yöpymiset 2 kpl (100 € yö), matka-ajan rahat matkaaika 10 h suunta * 2 =20h, 20h*30 €/h = 500 €).Kilometrikorvaukset 1000 km * 0,43 € = 430 €								
MYNTIHINTA						139180	106280	24 %

Taulukon selitteet:

- Suorat kustannukset koostuvat:
 - Palveluihin suunniteltu tuntimäärä, (suunniteltu tuntimäärä)
 - Asiantuntijat, asiantuntijoiden lukumäärä (asiantuntijat)
 - Suunniteltavien työtuntien kokonaismäärä (yht. tunnit)
 - Laskutushinta asiakkaalle (MH Eur/h)
 - Yrityksen sisäinen kustannus tunnilta (SH Eur/h)
 - Laskutushinta asiakkaalle (MH), suunnitellut työtunnit * laskutushinta
 - Yrityksen sisäinen kustannus tunnilta (SH), suunnitellut työtunnit * sisäinen hinta
 - Myyntikate, myyntihinta – sisäiset kustannukset (GP%)
- Välilliset kustannukset koostuvat:
 - Matka-, majoitus-, päiväraha ja matkatuntikulut
 - Laskutushinta asiakkaalle (MH Eur/h)
 - Yrityksen sisäinen kustannus tunnilta (SH Eur/h)
 - Lopullinen myyntihinta:
 - Laskutushinta asiakkaalle (MH Eur)
 - Kate, myyntihinta (MH) – sisäiset kustannukset (SH), (GP%)

- Lupaukseen perustuva ansaintalogiikka:

Lupaukseen perustuva ansainta antaa asiakkaalle mahdollisuuden käyttää palveluita tarpeen mukaan (Rekola & Rekola 2003, s. 84 – 100). Käytännössä lupaukseen perustuva ansaintamalli toimii huoltoliiketoiminnan alueella siten, että asiakkaan kanssa sovitaan määritellylle laiteryhmälle huoltopalvelusopimus, jossa on kiinteä kuukausimaksu. Asiakas voi halutessaan tehdä töitä myös omalla asennusryhmällä, jolloin kuukausimaksusta hyvitetään osa takaisin (kuvio 6).

Lupaukseen perustuva ansaintalogiikka



- Palvelusopimuksella halutaan pudottaa asiakkaan nykyisiä kunnossapidon kustannuksia määritellyllä prosessialueella
- Asiakkaan nykyiset kunnossapidonkustannukset vuodessa (materiaalit ja työt):
X Euroa / vuosi
- Laitetoimittajan myynti asiakkaalle
Y Euroa / vuosi
- **Palvelusopimus < X+Y**

Kuvio 6. Lupaukseen perustuva ansaintalogiikka

Ansaintamalli on yleisesti ottaen erittäin vaikea toteuttaa ja riskit ovat toimittajalle melko suuret (Rekola & Rekola 2003, s. 84 -100).

- Välillinen ansaintalogiikka:

Asiakas käyttää toimittajan palvelua, mutta ei suoranaisesti maksa palvelusta. Tällaisessa palvelussa palvelun kustannus siirretään valmistettavien tuotteiden hintoihin (Rekola & Rekola 2003, s. 84 - 100). Esimerkkinä paperiteollisuudesta on paperikoneen puristinhuopien mittaukset, joita huopatoimittajat tekevät. Huopatoimittajat eivät laskuta palvelusta asiakasta, vaan asiakas maksaa palvelun tuotteessa.

- Tuotokseen perustuva ansaintalogiikka:
Asiakas maksaa palveluntuotoksesta tai tuotto jaetaan erillisen voittoperiaatteen mukaan. Ansainta-ajankohta siirtyy sekä toimittajalla että asiakkaalla mahdollisesti pidemmälle tapahtuman toteutumisaikakohdasta (Rekola & Rekola 2003, s. 84 - 100). Esimerkkinä tällaisesta on paperiteollisuuden laitetoimittajan ja asiakkaan kunnossapitopalvelusopimus, johon on yhdistetty ”bonus-penalty” seurantalaskentaohjelma. Palveluntuotto ja hinta sidotaan kokonaistehokkuuden (OEE) toteumaan verraten sitä asetettuun tavoitteeseen. Mahdollinen bonus jaetaan sopimuksen mukaan asiakkaalle ja toimittajalle.
- Osallistuva ansaintalogiikka:
Asiakas käyttää toimittajan palvelua, mutta ei suoranaisesti maksa palvelusta. Tällöin varsinaisen laitetoimittajan alihankkija haluaa valmistamastaan osasta tai laitteesta käynninaikaista informaatiota (Rekola & Rekola 2003, s. 84 - 100). Esimerkkinä osallistuvasta ansainnasta laitevalmistaja ja loppuasiakas solmivat etävalvontasopimuksen ja hankkivat yhteisesti tai asiakkaan kustannuksella tarvittavat laitteistot. Varsinaisen etävalvontapalvelun maksaa laitetoimittajan alihankkija, koska hän katsoo saatavan informaation sen arvoiseksi. Tässä yhteydessä loppuasiakas saa palvelun siis ilmaiseksi. Todennäköisesti jatkossa palvelun hinta kuitenkin siirtyy valmistettavan komponentin alihankkijan hintaan.
- Tietoon perustuva ansaintalogiikka:
Asiakas käyttää toimittajan palvelua, mutta ei suoranaisesti maksa palvelusta. Esimerkinä laitetoimittajat, jotka tekevät laiteuusintoja koskevia kartoituksia ja palvelutoimintoja. Palvelusta ei laskuteta vaan toiminnalla pyritään edesauttamaan tulevia laitekauppoja. Asiakas voi tällaisen kartoituksen perusteella jopa viivästyttää alkuperäistä investointia. Tällöin palvelusta tai kartoituksesta syntyy tietoa laitteiden kunnosta ja elinkaaresta (Rekola & Rekola 2003, s. 84 - 100).

4.2 Palvelusopimuksen yhteinen liikevoitto ja takaisinmaksuaika

Palvelusopimuksen solmimisen yhteydessä on tavoitteena tuottaa liikevoittoa palvelutoimittajalle sekä vastetta asiakkaalle. Palvelun arvoa voidaan mitata, mutta lähtökohtaisesti palvelun täytyy olla suorite maksua vastaan. Kun palvelulla kyetään tuottamaan suoraan tai välillisesti enemmän lisäarvoa kuin palvelusopimuksen hinta, puhutaan palvelun lisäarvosta.

Lisäarvon syntyminen on usein vaikeasti todistettavissa. Jokatapauksessa, jos asiakas saa palvelusta hankintahintaa suuremman tuotoksen voidaan palvelua kutsua lisäarvoksi ja se toteuttaa ”win-win” liiketoimintaperiaatetta (Rissanen, 2006 s. 53 – 54).

Yhteisen voiton periaatteessa voi esiintyä tilanne, jossa palvelun toimittaja optimoi asiakkaan ennakkohuollon suunnittelua. Asiakas maksaa palvelusta kiinteän hinnan. Lopputuloksena palvelusta asiakkaan suunnittelemattomat seisokit vähentyvät esim. 0,3 % käyttöajasta (=maksimiajoaika). Vähentynyt seisokkiaika vastaa, metsäteollisuuden asiakkaan prosessista riippuen, noin 20 – 30 000 euron säästöä kuukausitasolla vähentyvinä tuotannonmenetyksinä (oletuksena seisokkitunnin hinta 10 000 €/h ja maksimi käyttöaika noin 720 h/kk).

Laitetoimittajan näkökulmasta voidaan asiantuntijaorganisaatiolla tuottaa edellä mainittua palvelua osaamiseen sekä sen hyödyntämiseen perustuen jopa ylivertaisesti yleisiin toimijoihin nähden. Paikallisen toimijan näkökulmasta taas palvelua voidaan tuottaa kustannusoptimaalisesti. Asiakkaan valintana on se, kumman hän näkee liiketaloudellisesti tärkeämpänä ja kuinka takaisinmaksu periaatteet sekä ”win win” ajatus toteutuu (Lehtinen & Niinimäki, 2005 s. 24 – 25).

Palvelutuottajien resurssit ovat rajalliset ja ne on syytä kohdistaa oikeiden asiakkaiden hankkimiseen (Storbacka 2005, s. 24). Löydettyä oikeat asiakkaat on parempi mahdollisuus päästä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen ja takaisinmaksuun ”win-win” periaatteella.

Palvelusopimuksen solmimisen jälkeen edessä on vielä vaikea valintojen valintojen tie tehdä oikeita asioita, jotta palvelutoimittajan liiketaloudellinen tulos ja asiakkaan

saama lisäarvo toteutuvat. Keskityttäessä palvelun ydinalueisiin, vältetään tyypillisesti epäsuorilta kustannuksilta. Ydinalueiden ulkopuolisista palveluista syntyy harvoin lisäarvoa kummallekaan osapuolelle. Ylimääräiset kustannukset syntyvät pääasiassa laatukustannuksista (tehtäessä asioita moneen kertaan ja monen ihmisen toimesta). Kustannuksia syntyy myös psykologisista tekijöistä, kuten asiakkaan ja toimittajan välisistä ristiriidoista. Näitä yritetään välttää mm. asiakastapahtumia järjestämällä, jotta opittaisiin asiakkaan toimintamalleja ja päätösprosessia. Valittaessa palveluille väärä asiakas syntyy ylimääräisiä kustannuksia ja lisäarvontuotto jää vähäiseksi. Asiakastytyvyisyys voi myös laskea (Storbacka 1994, s. 96).

5. ASIAKASTARPEIDEN KARTOITUS TUTKIMALLA

5.1 Tutkimuksellinen lähtökohta

Opinnäytetyössä tavoitellaan tutkimusmallia, jolla voidaan lähestyä asiakasta ja asiakasrajapintaa. Tutkimusmallilla etsitään heikkoja signaaleja tulevista markkinoista ja niiden muutostrendeistä. Tutkimuksen lähtökohtana on selvittää myös filosofisia kysymyksiä, vaikka tutkimus ei ole teoreettinen vaan käytännönläheinen.

Käytännönläheisessä empiirisessä tutkimuksessakin joudutaan usein tekemään oletuksia, jolloin niiden katsotaan olevan filosofisia perusetuksia(Hirsjärvi ym. 2007, s.125 - 127).

Empiirisessä tutkimuksessa lähtökohtana on perustava käsitys tutkittavasta kohteesta. Lisäksi on tehtävä oikea teoria- ja käsitevalinta. Tärkeää on myös valita pätevä metodi (ja konkretia) tutkimuksen tekoon(Hirsjärvi ym. 2007, s.125 - 127).

Tutkimuksellisia lähtökohtia on tutkimusstrategian lisäksi myös muita. Tutkimus on tyypiltään määrällisistä (kvantitatiivinen) tai laadullista (kvalitatiivista). Nämä tutkimustyyppit eroavat toisistaan. Seuraavassa tarkastellaan näiden tutkimusmenetelmien ominaispiirteitä(Hirsjärvi ym. 2007, s.136).

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa käytetään hyväksi käsitteiden määrittelyä, hypoteesien esittämistä ja tulkitaan aiempia teorioita. Kvalitatiivinen tutkimus perustuu määrälliseen otokseen. Tässä tapauksessa esim. kysymyslomakkeen kysymykset on rakennettu määritellylle ihmisryhmälle, jotka vastaavat kuin itseään varten tehtyihin kysymyksiin(Hirsjärvi ym. 2007, s.136).

Kvantitatiivisessa analyysissä yhteyksien tarkastelussa voidaan esim. erottaa haastateltavat kahteen tai useampaan tyyppiin ja etsiä ääriryhmiä tai poikkeavia tapauksia. Lisäksi erilaiset kuvaajat voivat kertoa esim. ajanfunktiota tai muutosta haastatteluotoksessa(Miles & Huberman, 1994).

Kvalitatiivinen tutkimus perustuu tutkimukseen, jossa tietoa hankitaan esim. haastattelemalla tai lomakkeilla. Kvantitatiivista tutkimusta tehtäessä suositaan usein haastatteluja ja keskustelevia tilanteita. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa luotetaan ja havainnollistetaan näkemyksiä, eivätkä tulokset perustu mitaamalla analysoituun

aineistoon. Tutkimusmenetelmässä valitaan haastattelujoukko tyypillisesti ennalta huolellisesti suunniteltuna, ei satunnaisesti. Tutkimus on luonteeltaan joustava ja kehittyy prosessin edetessä sekä on muotoiltavissa olosuhteiden mukaan.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston hankintaan sopivia muotoja ovat esim. teemahaastattelut, ryhmähaastattelut tai dokumenttien diskursiiviset analyysit. Tutkimuksessa kaikki haastattelukohteet ovat ainutlaatuisia(Hirsjärvi ym. 2007, s.160).

5.2 Opinnäytetyössä käytettäviä kvantitatiivisia tutkimuksenosia

Tutkimusstrategia perustuu standardoituun tapaan tehdä tutkimus määrittelystä aiheesta kysymyslomakkeen avulla(survey-tutkimus). Vastauksia voidaan analysoida ja tuloksia kyetään vertailemaan ja selittämään(Hirsjärvi ym. 2007, s.130).

5.3 Opinnäytetyössä käytettäviä kvalitatiivisia tutkimuksenosia

Kvalitatiivisen tutkimuksen lajeja ovat esimerkiksi kyselyt, haastattelut, havainnointi, arkistojen läpikäynti, kenttätutkimus ja diskurssianalyysi(Tesch 1992, 58).

Haastattelumenetelmällä tutkittaessa haastattelija ja haastateltava ovat vuorovaikutuksessa. Haastattelun joustavuus antaa mahdollisuuden poiketa ennalta suunnitellusta haastattelumallista. Haastattelutilanteessa haastateltava voi vapaasti tuoda esille omia näkemyksiään ja erilaisia ajatuksia kuin haastattelija oli edes ajatellut kysyä: vastaukset tuottavat monitahoisia vastauksia. Lisäksi osa kysymyksistä voi tuottaa haastattelijalle tarpeen esittää uusia kysymyksiä, joihin ei edes oltu lähtötilanteessa varauduttu(Hirsjärvi ym. 2007, s.199 - 202).

Haastateltava voi vastata annettuihin kysymyksiin neutraalisesti, jolloin varsinainen tiedon ydin jää haastattelijalta saamatta. Lisäksi haastateltava voi kokea tilanteen uhkaavaksi ja olettaa, että haastattelun pohjalta tehdään johtopäätöksiä koskien esimerkiksi hänen edustamansa yrityksen toimintaa tai tulevaisuutta. Haastattelun yksi heikkous voi olla myös se, että se vie aikaa. Yleisesti ottaen voidaan sanoa, että puoli tuntia on liian lyhyt hetki haastattelun tekemiseen. Tällöin on helpompaa ja järkevä käyttää esim. kyselylomaketyyppistä menetelmää(Hirsjärvi ym. s.199 - 202).

Haastattelun tyyppiä ovat siis strukturoitu haastattelu(lomakehaastattelu), teemahaastattelu tai ns. avoin haastattelu. Lomakehaastattelussa kysymykset on ennalta suunniteltu ja kysymysjärjestys määritelty. Kysymyksiin vastaaminen on suhteellisen helppoa ja vaivatonta. Tulosten analysointi ja esim. taulukointi on myös analysoijalle yksinkertaisempaa(Hirsjärvi ym. 2007, s.202 - 207).

Teemahaastattelu on vuorovaikutustilanne. Haastattelu on ennalta suunniteltu ja haastattelijan ohjaama. Useimmissa tapauksissa haastattelijä joutuu motivoimaan haastateltavaa. Lähtökohtaisesti tietoja käsitellään luottamuksellisesti. Haastattelijä tuntee haastattelun tarkoitusperän ennen haastattelua. Keskeistä on, että myös haastateltava ymmärtää mikä on haastattelun tarkoitus. Teemahaastatteluun voidaan soveltaa myös strukturoitua lomakehaastattelua, jolloin haastattelu saadaan standardointua. Teemahaastattelu sopii sellaisiin tilanteisiin, joissa tietoa ei tarvitse tutkia kokeellisesti. Haastattelussa vallitsee avoin ilmapiiri eikä synny pakonomaista vastaamisen tarvetta ja haastattelu etenee joustavasti(Hirsjärvi ym. s.203 - 204).

5.4 Teemahaastattelun teoriasta tulosten analyysiin

Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmän perusteen antavat tutkimuskohteen tekijät. Tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista tutkimusstrategiaa. Haastattelut tehtiin avoimena teemahaastatteluna ja niiden rinnalle integroitiin lomakekysely. Ymmärrettävää on se, että kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimus hieman sekoittuvat, koska haastattelun kohteista haluttiin myös standardinomaista tietoa. Teemahaastattelua puolsi osaltaan se, että haastattelun henkilöt olivat osittain haastattelijalle vieraita, eikä täydellistä luottamusta varmasti syntynyt haastattelun kuluessa. Lisäksi oletettiin, että teemahaastattelun vaikeat ja ”tunkeilevat” kysymykset saattaisivat saada asiakkaita osittain hämmennyksen tilaan.

Haastatteluja tehtiin myös nykyisillä Metson sopimuskohteilla, joissa haastattelijä työskentelee. Lisäksi opinnäytetyöntekijä tuntee haastateltavia organisaatioita, henkilöitä ja tehtaitten toimintamalleja. Näiden kohdalla tietynlainen avoimuus oli helpompaa ja haastattelut kyettiin tekemään avoimin mielin ilman johdattelevia kysymyksiä.

Haastattelujen jälkeen vuorossa oli litterointi osuus, jossa kirjoitettiin sanatarkasti puhtaaksi asiakkaiden näkemys. Aineiston analysointia pyrittiin tekemään jokaisen

haastattelun jälkeen, jotta haastattelun sanoma ei katoa. Tutkimustuloksen analyysissä pyrittiin paneutumaan sen ymmärtämiseen, mitä asiakas oli todella sanonut ja mikä hänen viestinsä oli teemojen sisällä(Hirsjärvi ym.s.217 - 219).

6. ASIAKKAIDEN HAASTATTELUJEN TOTEUTUS

6.1 Teemahaastattelun suunnittelu ja tavoitteiden asettelu

Teemahaastattelun lähestymistapaa rakennettiin periaatteella, että kuunnellaan täysin avoimilla mielillä asiakasta ja hänen näkemystään. Haastattelun ollessa avoin ja vapaamuotoinen se oli myös luottamuksellinen ja yleisissä suuntaviivoissa pysyvä. Teemahaastattelun pituus oli kussakin tapauksessa 60 - 90 minuuttia ja haastattelun pohjana oli lomakerunko, jonka kysymyksiä arvioitiin avoimen keskustelun perusteella. Teeman kysymyksiä arvioitiin pisteillä 0 - 4. Pisteytyksen tarkoituksena oli arvioida kunkin aiheen vaikutusta päivittäiselle työskentelylle tehtaalla(Liite 1. ja 2.).

Teemahaastattelun yhteydessä kysyttiin haastateltavalta myös sitä, voidaanko hänen nimensä mainita tässä tutkimuksessa. Nimen julkaisusta riippumatta haastateltavien näkemyksiä ja ajatuksia ei eritelty metsäkonsernien tai tehtaiden mukaan vaan tutkimuksessa analysoitiin tuloksia yleisessä muodossa.

Haastattelussa keskityttiin 11 eri teemaan. Teemojen perusteella analysoitiin metsäteollisuuden nykyisiä kunnossapidon palvelutarpeita ja tulevaisuuteen ulottuvia visioita. Teemojen sisältö ja haastattelujen analysointi sekä tulevat visiot esitellään haastattelujen analysointiosiossa.

6.2 Teemahaastattelun toteutus asiakastehtaila

Tutkimuksessa lähdettiin liikkeelle potentiaalisten haastateltavien kartoituksella ja segmentoimisella. Lähtökohtana valintakriteerille oli se, että haastateltavat työskentelevät kolmen suurimman kotimaisen metsäteollisuus yhtiön palveluksessa(UPM, StoraEnso tai M-Real). Seuraava kriteeri oli se, että haastateltavan henkilön on työskenneltävä tehdaspalvelupäällikkönä, kunnossapitopäällikkönä tai tuotannosta vastaavana johtajana tai päällikkönä. Lisäksi ajatuksena oli saada näkemyksiä pienistä ja isoista tehdasyksiköistä eri puolelta Suomea. Luottamukselliseen keskusteluun pääseminen vaati ennestään henkilön tuntemista ja perusteellisen vakuuttelun siitä, että haastattelun tuloksia käytetään vain luottamuksellisesti, anonyminä ja ilman viitteitä haastateltavan tehtaaseen.

Valittujen henkilöiden kutsuminen haastatteluun aloitettiin vuoden 2008 alusta ja ensimmäiset haastattelut toteutettiin tammikuun aikana. Haastateltavien määräksi tavoiteltiin noin 10 hengen otosta. Lopulta haastateltiin 11 henkilöä ja tämän otannan uskottiin riittävän johtopäätöksien tekoon. Perusteena tälle oli se, että konsernien sisällä tehdään pitkälti samansuuntaista kunnossapitopalveluiden strategian hallintaa ja tulevaisuus nähtiin melko samanlaisena.

7. HAASTATTELUTULOSTEN ANALYSOINTI

7.1 Haastattelun onnistuminen verrattuna suunniteltuun

Valittujen henkilöiden haastattelut tehtiin tammikuun 2008 aikana. Valittujen lisäksi haastatteluun osallistui kaksi ylimääräistä henkilöä. Näiden henkilöiden osallistuminen antoi arvokasta informaatiota ja näkökulmaa tulosten analysointia varten.

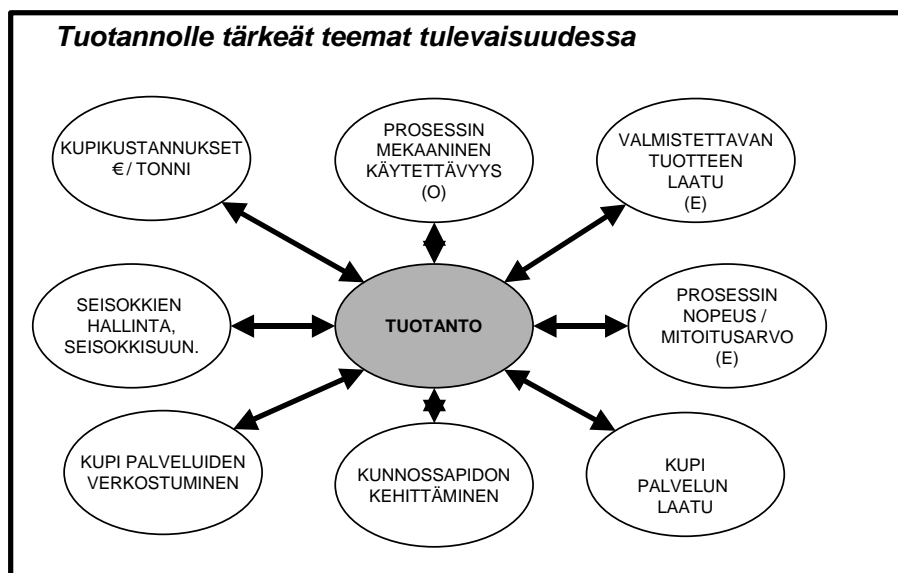
Haastattelut perustuivat joustavaan ja luottamukselliseen keskusteluun. Haastatteluissa sivuutettiin myös muita ajankohtaisia aiheita sekä arvioitiin niiden vaikutuksia haastattelun lopputuloksiin. Haastattelun lomakerunko oli laadittu etukäteen ja haastattelu-teemoissa pyrittiin hakemaan haastateltavan kokonaisnäkemyksiä aihealueeseen. Kaikki haastattelut onnistuivat hyvin. Haastateltavat suhtautuivat asiallisesti ja ammattitaitoisesti tutkimukseen. Haastattelujen pituus pysyi suunnitellussa paria poikkeusta lukuun ottamatta. Tutkimuksen loppuraportti ja haastateltavan omat vastaukset toimitettiin helmikuun alkupuolella sähköpostilla takaisin kullekin haastatellulle.

7.2 Haastattelun analysointi teemoittain

Teemahaastatteluissa pyrittiin käsittelemään jokaisen aiheen sisäistä sanomaa ja tulkitsemaan asiakkaan mielipidettä tai visiota kunnossapidon nykytilasta sekä tulevista palvelutarpeista kotimaisen metsäteollisuuden kunnossapitosektorilla. Haastattelussa asiakkaalle annettiin mahdollisuus kertoa tehdastaan tai konsernia koskevista tapahtumista sekä tulevaisuuden visioista. Lähtökohtaisesti tutkimuksessa oli tarkoituksena aiheiden avulla kuvata asiakkaan tulevaisuuden skenaariot ja visiot sekä näkemys siitä kuinka Suomen metsäteollisuus ja sen kunnossapito kehittyvät seuraavien viiden vuoden aikana.

7.2.1 Tuotannolle tärkeät teemat tulevaisuudessa

Teemahaastattelu aloitettiin teemasta ”Tuotannolle tärkeät teemat ja merkitykselliset lähtökohdat tulevaisuudessa”. Aiheessa käsiteltiin prosessin tehokkuuden kautta sitä, kuinka merkityksellistä asiakkaalle on tuotantotehokkuuden, käytettävyyden ja laadun kehittäminen. Lisäksi tarkasteltiin kiinteiden kunnossapidon kulujen leikkaamismahdollisuutta edellä mainituista lähtökohdista. Kunnossapidon kustannusten alentaminen ei välttämättä tuo kaivattuja tuloksia, kun tarkastellaan prosessin kokonaistuottavuutta. Asiakkaan kyetessä vähentämään suunnittelemtomia seisokkeja jää aikaa tuotteen laadun hallintaan. Tällöin usein myös saavutetaan liiketaloudellisesti parempi tulos. Teeman tavoitteena oli havainnoida, onko kunnossapito yrityksen ydinliiketoimintaa ja nähdäänkö kunnossapito menetystekijänä vai onko se ainoastaan kustannusten aiheuttaja. Lisäksi kartoitettiin asiakkaan näkemys siitä, ovatko seisokkien suunnittelu, kunnossapidon kehitys ja toimittajien verkostoituminen avaintekijöitä menestykselliseen kunnossapitoon(kuvio 7). Aiheella peilattiin myös kunnossapidon laadunhallintaan ja tarkasteltiin, miten asiakas näkee laitteiden ja prosessin suunnitelmallisen huoltamisen sekä ennakkohuollon arvostuksen.

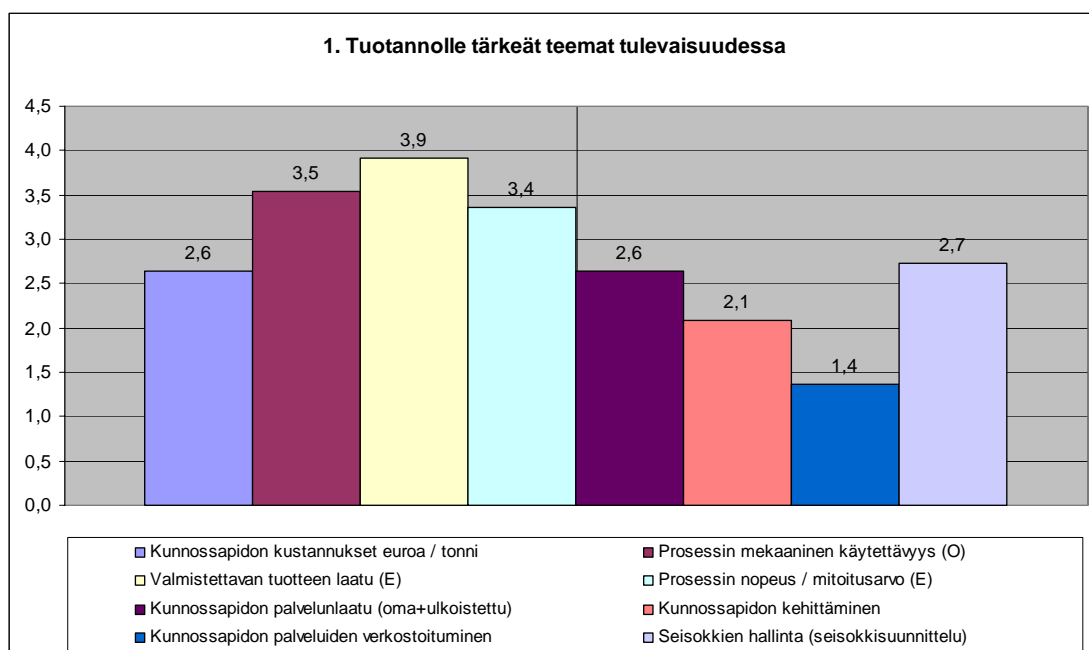


Kuvio 7. Tuotannolle tärkeät elementit

Metsäteollisuuden muutospaineissa kustannusten karsiminen on osa päivittäistä elämää. Haastateltavat näkevät tuotannon edelleen ajattelevan toimintaa erityisesti tuotteen laadun ja prosessin käytettävyyden kautta. Näiden parametrien ollessa kunnossa katsotaan tehtaalla olevan liiketaloudellisesti paras mahdollisuus menestyä tulevaisuudessakin.

Kunnossapidon kustannukset ovat tietysti tärkeitä. Tuotannon näkökulmasta kunnossapidon kustannukset eivät kuitenkaan ole avainasemassa jos prosessin käytettävyys on erinomaisella tasolla. Kunnossapidon jatkuva kehittäminen ja seisokkien hallinta syntyy haastateltavien mukaan pitkälti kulttuuriperintönä. Erinomaiset tulokset syntyvät myös sitoutumisen kautta. Tuotannon näkökulmasta laadukkaasta tuotteesta syntyy yritykselle rahaa, mutta myös tuotannon toimintavarmuus on tärkeää (kuvio 8). Osa haastateltavista näkee myös sen, että tehtaat ovat valmiita maksamaan lisäkapasiteetista jos nykyisestä laitekannasta olisi sellaista puristettavissa.

Käytettävyys ja laatu katsottiin tehtailla prioriteetissa tärkeimmiksi, jolloin laadukkaasta ja tehokkaasta kunnossapidosta ollaan valmiita myös maksamaan. Tämä ei tarkoita sitä, että yksinkertaisesta työstä maksettaisiin markkinahintaa enemmän, jos palvelu ei sisällä merkittävää lisäarvoa.

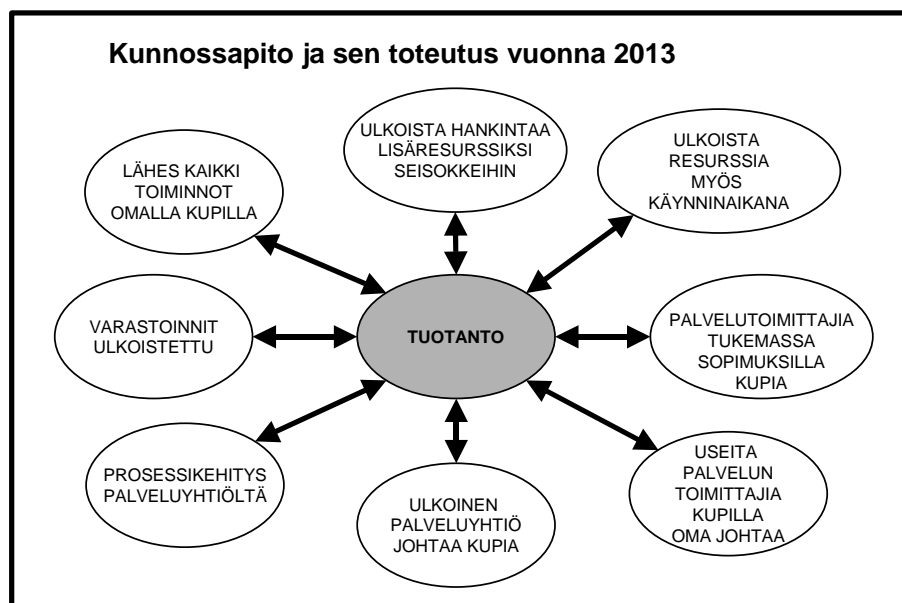


Kuvio 8. Tuotannolle tärkeät kohteet tulevaisuudessa ja painotukset

7.2.2 Kunnossapito ja sen toteutus vuonna 2013

”Kunnossapito ja sen toteutus vuonna 2013”. Teemalla kartoitettiin asiakkaan ajatuksia siitä, miten tulevaisuuden kunnossapito rakentuu kullakin tehtaalla ja yleisesti Suomen metsäteollisuudessa. Metsäteollisuuden ollessa kovassa muutospainneessa, tarkasteltiin myös ajatusta kunnossapitotoimintojen ulkoistamisesta erikoispalvelufirmoille. Aiheessa peilattiin näkemystä tulevaisuuden visioista ja strategioista, kuinka kunnossapitoa on tarkoitus johtaa ja hallita seuraavina vuosina.

Vaihtoehtoina olivat, että 1) tehtaat pyrkivät hoitamaan itse kunnossapidon asennukset, hallinnan ja johdon omalla organisaatiolla tai 2) palveluita on ulkoistettu osittain tai kokonaan(kuvio 9). Voisivatko metsäteollisuusyhtiöt ulkoistaa myös ydinosaamiseen kuuluvia palveluita kuten prosessinkehitys? Aiheesta odotettiin mielenkiintoisia keskusteluja ja vastaukset voisivat olla hyvinkin yllättäviä. Taustatietona ennen haastattelua tiedostettiin kustannusten karsinnan olevan avaintekijä, mutta vastaus ei liene ollut näin yksinkertainen.



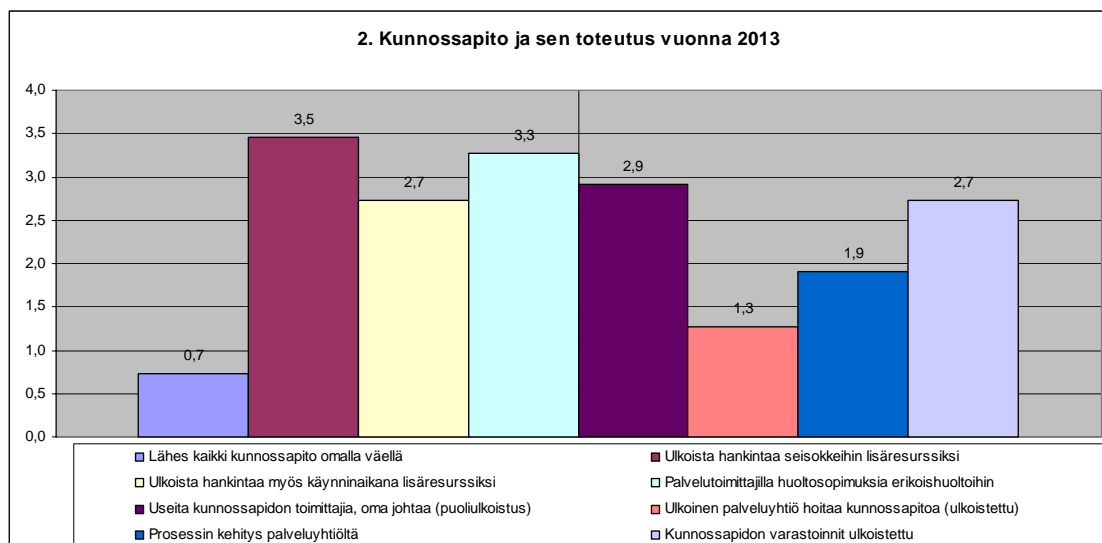
Kuvio 9. Metsäteollisuuden kunnossapito 2013

Kunnossapidon toteutuksesta syntyi mielenkiintoisia keskusteluja. Haastateltavien keskuudessa oli varsin yhdenmukainen näkemys, kuinka paperiteollisuuden kunnossapitoa tulee hoitaa seuraavien vuosien aikana. Kunnossapidon täydellinen ulkoistaminen palveluyhtiölle tyrmättiin. Kunnossapidon johtamisen ja budjetoinnin siirtyessä pois ydinorganisaatiosta katoaa kunnossapidon kustannustietoisuus ja osaaminen heikentyy. Kunnossapidon ulkoistuksen toteutuessakin tuotanto-organisaatio tarvitsee henkilöitä, jotka kykenevät neuvottelemaan palvelutoimittajan kanssa kunnossapidosta. Ulkoistamisen uskottiin myös heikentävän henkilöstön sitoutumista ja vastuunkantokykyä tuotannollisesta toiminnasta. Haastatteluissa todettiin, että palveluyhtiö toteuttaa sopimuksen mukaista kunnossapitoa niin, että toiminnasta jää liiketoimintakate palvelutoimittajalle. Ulkoistamisen katsottiin myös pidemmällä jäniteellä nostavan kunnossapidon kuluja merkittävästi. Perusteena oli se, että töiden kilpailuttaminen päivittäisessä toiminnassa vähenee kun palveluyhtiö pyrkii hoitamaan kaiken kunnossapidon omilla resursseilla ja verkostoilla. Verkostosta syntyvät säästöt siirtyvät palvelutoimittajalle, ei tuotannosta vastaavalle loppuasiakkaalle.

Ulkoistamisen nähtiin kuitenkin lisääntyvän. Prosessilaitteiden ulkopuolelle jäävät toiminnot suurella todennäköisyydellä ulkoistetaan. Huoltosopimusten määrä erikoishuoltoihin tulee lisääntymään ja näiden toimittajiksi etsitään laitetoimittajia. Haastateltavat näkivät myös, että ns. puoliulkoistus tulee olemaan Suomalainen tapa hoitaa paperiteollisuuden kunnossapitoa. Tällöin kunnossapidon toimihenkilöt (johto, kehitys, suunnittelu ja työnjohto) säilyvät tuotanto-organisaatiossa asiakkaalla itsellään. Oma käynnissäpidon asennusresurssi myös säilyy. Suunniteltuihin seisokkeihin ja käynninaikaiseen toimintaa ostetaan myös enemmissä määrin palvelutoimittajan palveluita.

Kunnossapidon varaosien varastointisopimukset ovat selkeä ja potentiaalinen tapa vähentää tehtaiden kiinteitä kustannuksia. Varastointisopimuksien kehittämiseen odotetaan tulevaisuudessa panostusta laitetoimittajien lisäksi myös yleisiltä varaosien toimittajilta(kuvio 10).

Prosessinkehityksen uskotaan tapahtuvan tehtaan omalla organisaatiolla, mutta tälläkin sektorilla odotetaan laitevalmistajan ottavan suurempaa roolia, erityisesti modernisoinneista ja tuotannon kapasiteetin nostosta puhuttaessa.



Kuvio 10. Kunnossapito ja sen toteutus 2013

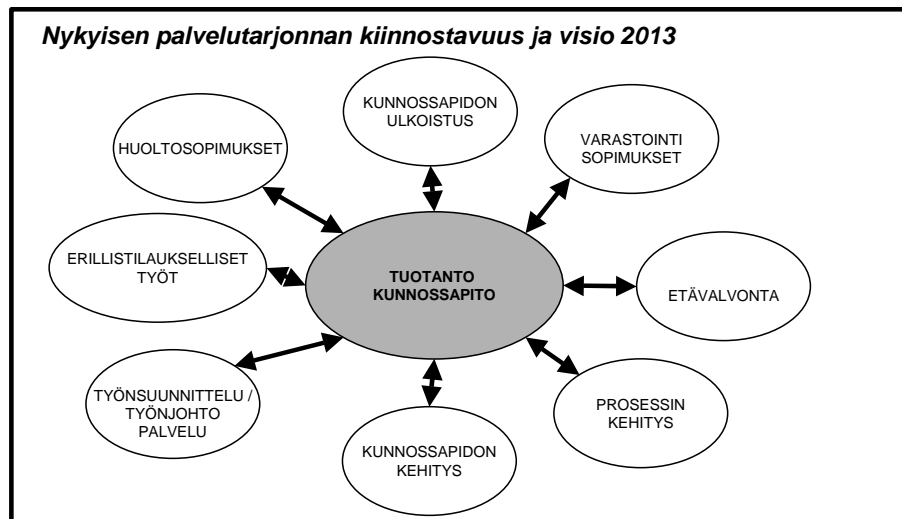
7.2.3 Nykyisen palvelutarjonnan kiinnostavuus ja visio 2013

Ulkoistamisen vaikutuksesta yhä suurempi määrä töistä siirtyy palvelutoimittajille. Tämä tulee olemaan valtava haaste, jotta asiakaspalvelu kyetään pitämään vaatimusten mukaisena. Teemassa ”palvelujen kiinnostavuus ja visio” keskusteltiin metsäteollisuuden kunnossapidosta Suomessa vuonna 2013.

Yleisesti tiedetään, että kunnossapidon sektorilla on useita erilaisia alan skenaarioita tulevaisuudesta. Vaihtoehtoina ovat kunnossapidon täydellinen ulkoistus, asentajien ulkoistaminen tai jonkinlainen välimalli. Teemassa peilattiin kunnossapidon vaihtoehtoisia toteutusmalleja ja niiden vaikutuksia. Lisäksi tarkasteltiin sitä, mikä voi olla optimaalisin kunnossapidon toteutustapa Suomen metsäteollisuudessa vuonna 2013.

Viimeisten vuosien aikana ovat asiakkaat pyrkineet kiivaasti eroon kiinteistä kustannuksista, joita edustavat esimerkiksi kunnossapidon varastot (kuvio 11). Teemassa keskusteltiin kunnossapidon toteuttamisen lisäksi myös varaosien logistiikkaan, prosessinkehitykseen ja etävalvontaan liittyvistä asioista.

Yhteisvarastoinnista ja kaupinnasta puhutaan nykyisin paljon, mutta kuinka tärkeäksi asiaksi se nähtiin haastateltavien keskuudessa?



Kuvio 11. Palvelutoimittajien palveluluiden kiinnostavuus

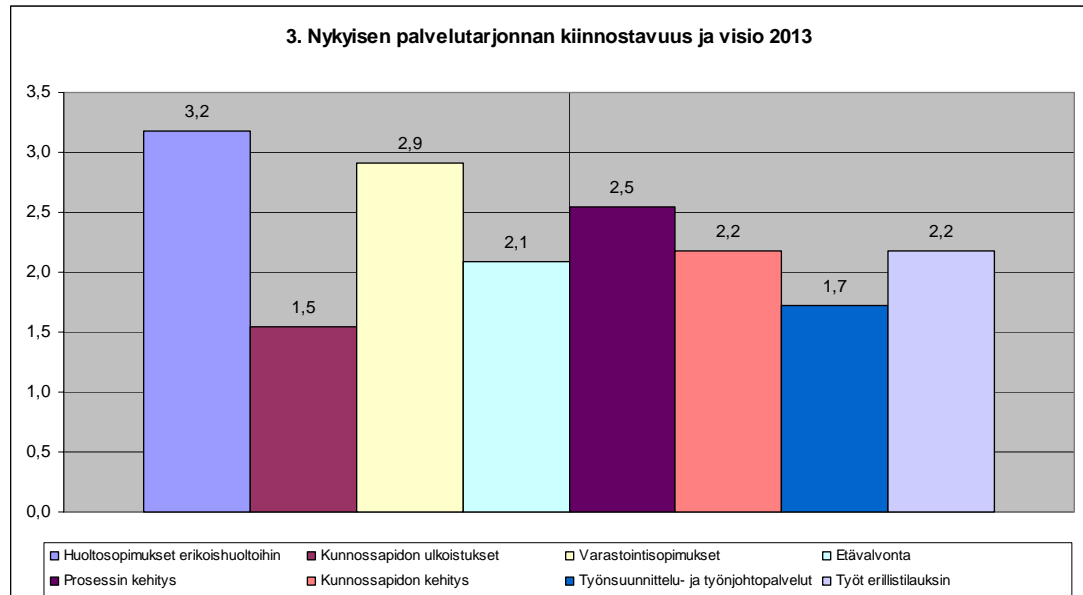
Tutkimuksen pohjalta huoltosopimukset tulevat olemaan toiminnan peruspilari vuoden 2013 kunnossapidossa. Tehtaiden oman asennusresurssin vähentyessä nähdään, että paikallisilla kunnossapidon toimijoilla voidaan huolehtia yksinkertaisimmista ja suurta resurssia vaativista töistä. Erikoishuollon osa-alueisiin katsotaan laitetoimittajien huoltosopimusten olevan oikea ratkaisu.

Kunnossapidon varaosien yhteisvarastointi on myös ajankohtainen ja potentiaalinen kehityskohde. Tälle sektorille odotetaan laitetoimittajien panostavan ja kehittävän uutta liiketoimintaa. Prosessinkehityksen katsotaan olevan myös laitetoimittajan velvollisuus tulevaisuuden kunnossapidossa. Tällä tarkoitetaan lähinnä uusia prosessiratkaisuja.

Yksittäisten tilattavien töiden määrä laskee vuoteen 2013 ja huoltosopimusten määrä ja laajuus kasvaa (kuvio 12). Tämä on seurausta tehtaitten organisaation kapenemisesta asennuspuolella. Vakavana riskinä nähdään kunnossapitopalveluiden verkostoituminen ja sen seurauksena laadun heikkeneminen. Henkilöstön sitoutuminen vähenee ulkoistamisen seurauksena ja myöhemmin on odotettavissa välillisten kustannusten kasvua.

Etävalvonnan odotetaan kehittyvän vuoteen 2013 mennessä, nykyisellään toimintamalli on raakile. Syyksi tähän katsotaan huonoa hinta/laatu-suhdetta sekä paikallistuntemuksen puutetta.

Tutkimuksen pohjalta kunnossapidon kehitystä voidaan toteuttaa määrättyyn rajaan asti palveluin. Jatkuva parantaminen ja ylläpito jäävät kuitenkin tehtaitten organisaatiossa tapahtuvaksi toiminnaksi.



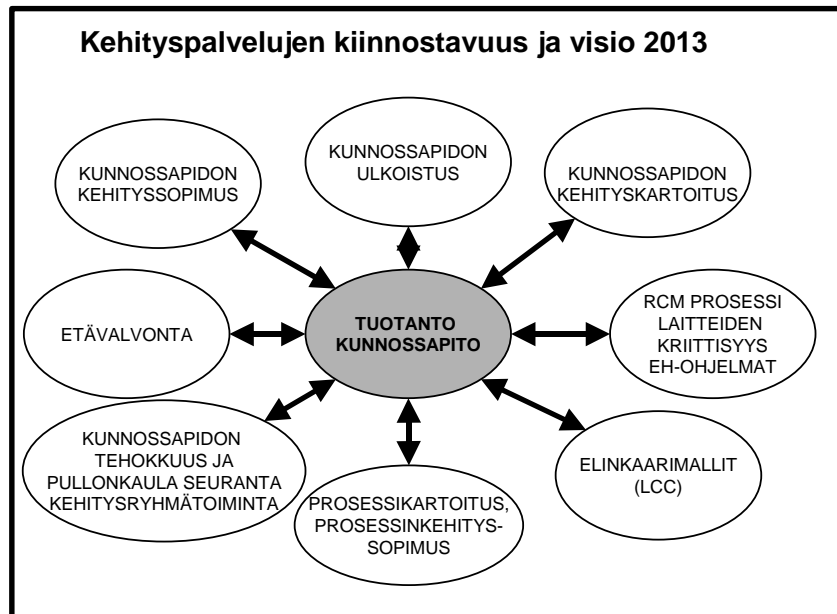
Kuvio 12. Palvelutarjonnan tulevaisuus 2013

7.2.4 Kehityspalvelujen kiinnostavuus ja visio 2013

Kunnossapidon kehittämiseksi on olemassa ulkoistuksen ohella myös muita tapoja parantaa kannattavuutta ja tehostaa toimintoja. Palveluntoimittajat tarjoavat jo nykyisellään asiakkailleen kunnossapidon kehitysprojekteja. Palveluihin sisällytetään ennakkohuollon kehitysohjelmia, joissa määritellään laitteiden kriittisyyttä tuotannolle, optimoidaan ennakkohuoltoja ja sovelletaan kunnossapidon jatkuvan parantamisen malleja. Jatkuvan parantamisen toiminta ja luotettavuuden seuraaminen standarditunnusluvuilla on ollut nouseva trendi Suomen metsäteollisuudessa koko 2000-luvun. Kunnossapidon kustannusten elinkaarilaskenta ja huoltojen tarkempi budjetointi vuosiksi eteenpäin on myös saanut jalansijaa.

Teemalla ”kehityspalvelujen kiinnostavuus ja visio vuonna 2013” odotettiin asiakkailta näkemystä siitä, mitkä palvelut nähdään strategisesti tärkeimpinä Suomen metsäteollisuuden kunnossapidossa vuoteen 2013(kuvio 13). Avoimella tarkastelulla

voidaan kysyä, vastaavatko toimittajien nykyisellään tarjoamat palvelut asiakaskunnan tarpeita?



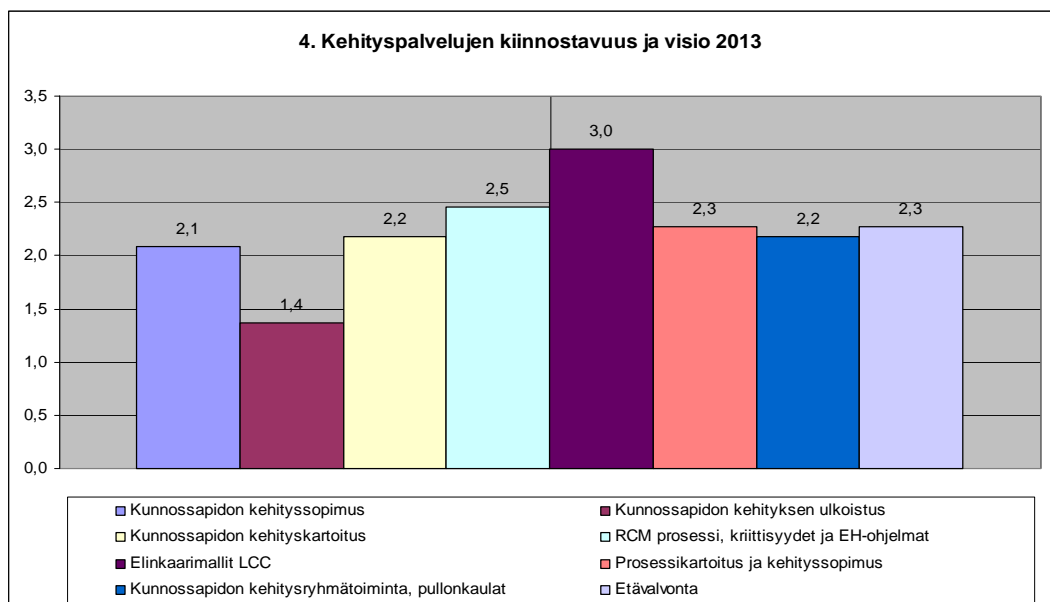
Kuvio 13. Kunnossapitopalveluiden sopimukset ja tuotteet

Haastateltavat näkivät elinkaarimallien toteuttamisen uusille laitteille potentiaalisempana kunnossapidon kehitysmuotona. Haastateltavilla henkilöillä oli osalla kokemusta laitetoimittajien elinkaarimalleista ja osa tehtaista on määritellyt ”isojen töiden” listaa budjetoinnissa hyvinkin tarkasti. Laitteiden huollon ennustaminen nähtiin myös tulevaisuuden keskeisenä työvälineenä. Elinkaarimallia on kuitenkin kehitettävä nykyisistä malleista selkeästi konkreettisempaan muotoon, jolloin esimerkiksi huoltosopimus tai varastointisopimus voidaan perustaa tällaiseen todelliseen laskelmaan. Lisäksi elinkaarimalli täytyy olla sellaisessa muodossa, että tehdasorganisaatio voi päivittää mallia kunnossapito historiatietojen pohjalta.

Ennakkohuoltojen optimointi nähtiin myös keskeisenä työvälineenä tulevaisuuden kunnossapidossa. Tällä sektorilla laitetoimittajien ja palvelutoimittajien rooli tulee olemaan päivittäistä kunnossapitoa tukevaa. Ennakkohuolto-ohjelmien tarkentamista ja optimointia voidaan ostaa varsinkin modernisointien yhteydessä, mutta myös projektiluonteisesti asiakasorganisaatioiden vetämänä (kuvio 14). Tässä yhteydessä myös kunnossapidon kehityskartoitukset ja auditit voisivat olla haastateltavien näkemyksen mukaan perusteltuja.

Etävalvonnan odotettiin kasvavan vuoteen 2013 mennessä. Keskusteluissa todettiin, että etävalvonta voi olla myös lisäarvopalvelu huoltosopimuksissa.

Kunnossapidon kehitys on perinteisesti toteutettu omassa organisaatiossa eikä tällä sektorilla ole (projektien lisäksi) ajatusta ulkoistaa työtä enempää jatkossakaan. Kunnossapidon kehitys on näkymätöntä toimintaa organisaation sisällä, eikä sitä erityisesti korosteta, etenkin kun käytettävyys ja laitteiden kunto ovat erinomaisella tasolla. Kunnossapidon kehitystyötä ja sen parissa työskentelevää henkilöstöä kuitenkin arvostettiin haastateltavien keskuudessa.



Kuvio 14. Kehityspalvelujen tulevaisuus 2013

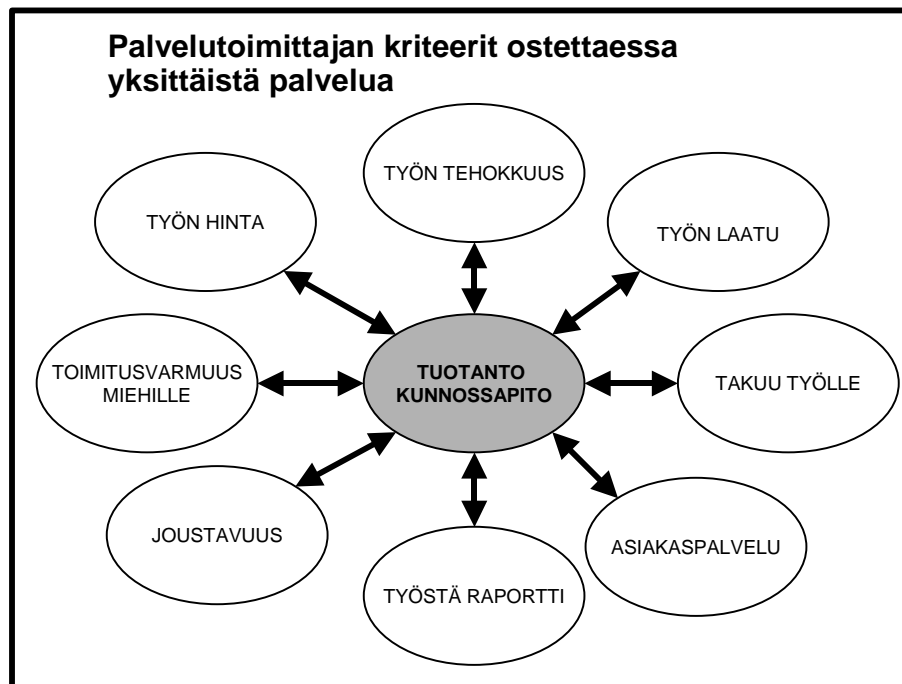
7.2.5 Palvelutoimittajan kriteerit ostettaessa yksittäistä palvelua

Metsäteollisuuden muutosprosessi etenee, mutta perinteisesti tilattavat yksittäiset työt ja palvelut jatkavat olemassa oloaan. Teemalla ”tärkeimmät valintakriteerit palvelutoimittajalle” haluttiin selvittää mitkä seikat ratkaisevat kun yksittäistä palvelua tilataan (kuviokuva 15).

Palveluntoimittajille on ratkaisevaa ymmärtää mihin asiakas perustaa ostopäätöksensä. Päätökset voivat perustua taloudelliseen näkökulmaan, henkilökemioihin, palvelun tehokkuuteen, saatavaan asiakaspalveluun, palvelun laatuun, joustavuuteen,

aikaisempaan kokemukseen tai toimintavarmuuteen. Näistä tekijöistä saadaan jokaiselle palveluntoimittajalle omanlaisensa profiili. Paikalliset palveluntoimittajat perustavat usein palvelunsa hintaan ja laitetoimittajat laadulliseen sekä lisäarvoa tuottavaan palveluun.

Aiheen perusteella syntyi kuva keskeisistä näkemyksistä, mitä palvelun tilausprosessissa arvostettiin.

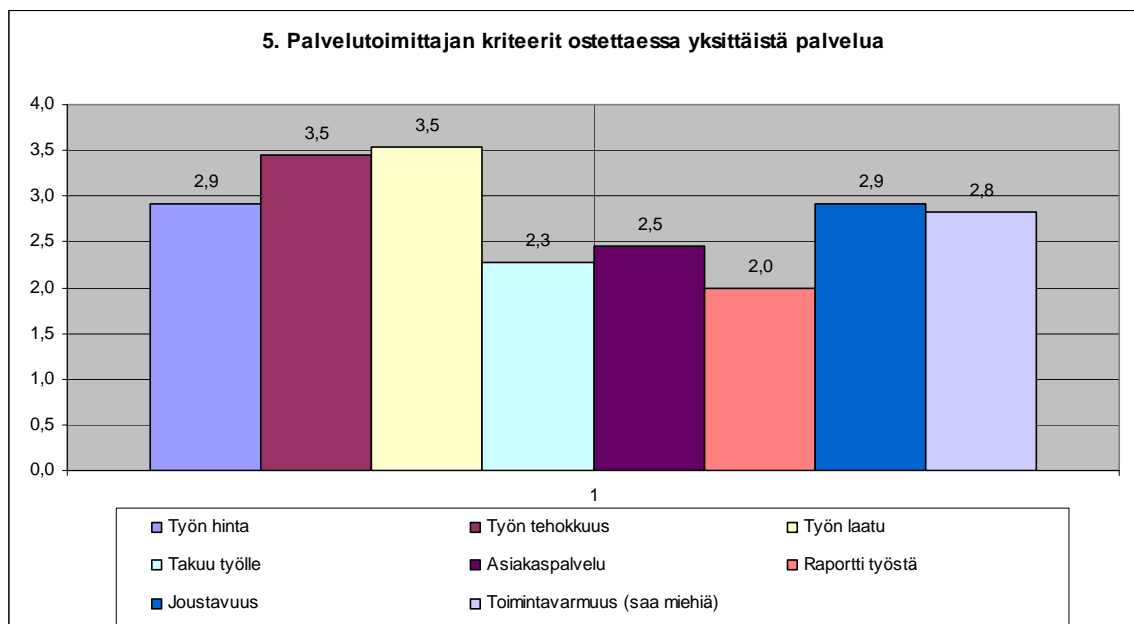


Kuvio 15. Palveluntoimittajan valinperusteet yksittäiselle palvelulle

Tulosten pohjalta kunnossapitopalvelun hinta ratkaisee jos kyseessä on yksinkertainen ja paikallisesti tehtävissä oleva työ. Kunnossapidon paikallisfirmat pysyvät myös tuottamaan normaalia päivittäistä kunnossapitoa ilman välillisiä kustannuksia. Tällöin niiden kilpailukyky asiantuntijaorganisaatioita vastaan on parempi. Lähtökohtana on huoltotoiminnan laadukkuus ja tehokkuus suhteessa hintaan. Työn ollessa tehokasta ja osaavaa voidaan palveluntuottajalle maksaa 15 - 50 % enemmän(jos tarve vaatii).

Raportointia korostetaan nykyisin paljon, mutta normaalista päivittäisestä huoltotoiminnasta suullinen raportti tai lyhyt kirjallinen listaus näyttäisi olevan riittävä. Raportointiin nähtiin panostettavan nykyään liikaa,etenkin jos huoltotyö on varsin yksinkertainen. Näkemyksiin tulee kuitenkin eroavaisuuksia riippuen tehtaasta.

Haastattelujen perusteella yksinkertaisempia töitä siirretään paikallisten toimijoiden tehtäväksi ja laitetoimittajien huoltosopimuksilla täydennetään erikoishuoltoa vaativia kohteita. Laitetoimittajien rooliksi katsottiin myös kaikki erikoishuollon osa-alueet, joissa vaaditaan erityistä laitetuntemusta. Tämän vuoksi erikoistöistä oltiin tutkimuksen perusteella valmiita maksamaan paikallista toimittajaa kalliimpaa hintaa(kuvio 16).



Kuvio 16. Palvelutoimittajan kriteerit ostettaessa yksittäistä palvelua

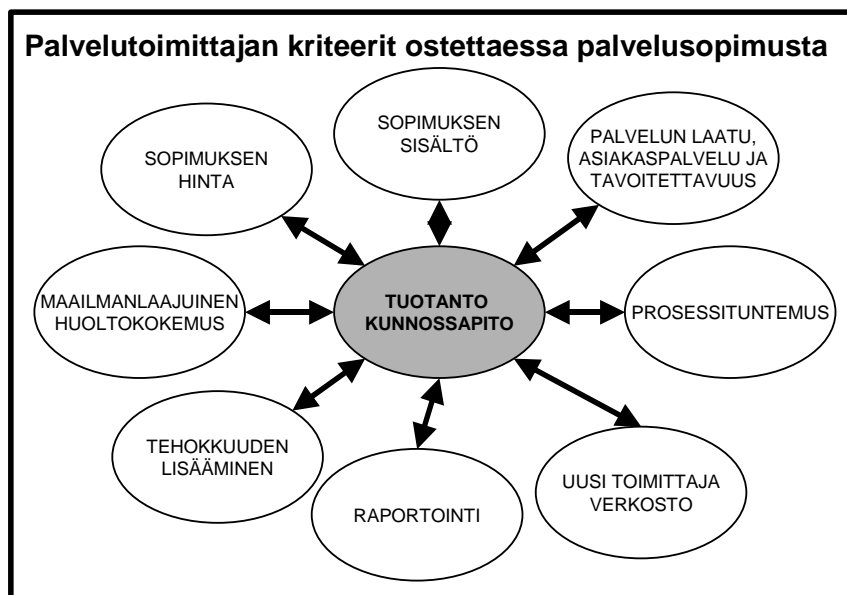
7.2.6 Palvelutoimittajan kriteerit ostettaessa palvelusopimusta

Rakennemuutosprosessin edetessä muutetaan yksittäistä tilausprosessia palvelusopimusten suuntaan. Teemalla ”tärkeimmät valintakriteerit palvelutoimittajalle” toimittajaa valittaessa etsitään avaintekijöitä, joihin palveluntoimittajien on syytä keskittyä omaa kehitystoimintaa tai palvelutarjontaa mietittäessä(kuvio 17). Opinnäytetyössä on aikaisemmin mainittu kriteerit, joilla asiakas valitsee palvelun toimittajaa tai palvelua. Toiselle merkitsee palvelun hinta enemmän kuin palvelun laatu. Erityisesti isommat organisaatiot pyrkivät palvelusopimusta myytäessä tilanteeseen, jossa asiakkaalle tuotetaan palvelusopimuksen ostohintaa suurempi lisäarvo. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi kokonaistehokkuuden tai kustannustenhallinnan parantumista.

Tärkeää on myös ymmärtää mitä asiakas ensimmäiseksi odottaa palvelulta. On myös tärkeää tietää mihin asiakas perustaa palvelun. Hankintapäätössiyyt ovat mm. toimittajaverkostot, tehokkaampi raportointi, maailman laajuinen huoltokokemus, prosessituntemus tai mahdollisesti pelkästään palvelun hinta.

Palvelun hinnan ollessa merkittävin tekijä asiakkaalle, kannattaa toimittajan rajata kaikki mahdollisia yllättäviä kustannuksia aiheuttavat tekijät sopimuksen ulkopuolelle. Kumppanuudessa toiminta perustuu luottamukseen ja liikevoittoa pyritään tuottamaan molemmille osapuolille.

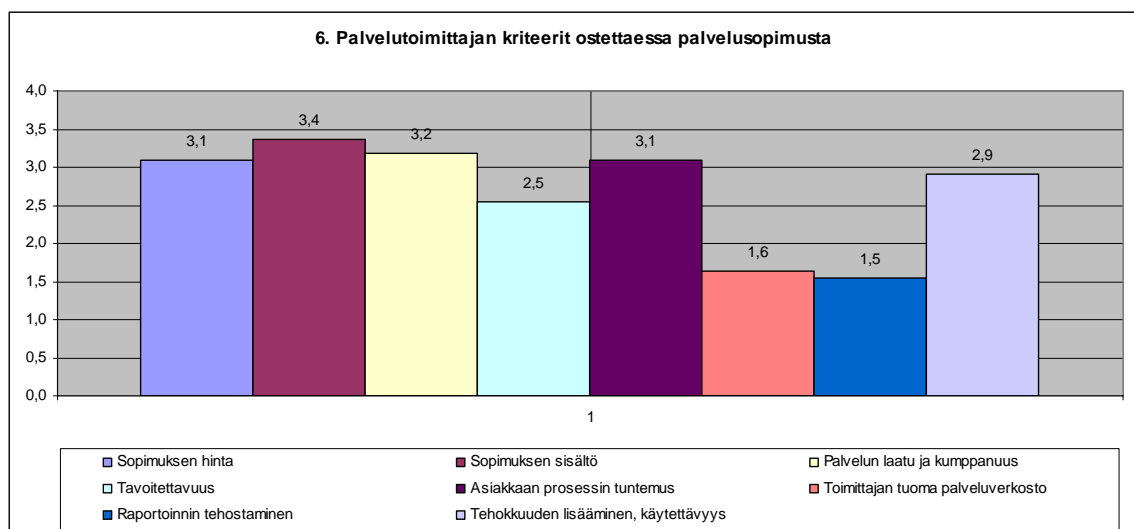
Palvelusopimuksen muodostamisessa on tärkeää tunnistaa, mihin asiakas perustaa ostopäätöksensä. Lisäksi sopimusta toteutettaessa on tärkeää mitata toiminnan tuotosta ja palvelun laatua, jotta palvelusopimus on ylipäättään toimiva. Sopimuksen laajuudesta riippuen on johtamisen kannalta järkevää pitää säännöllisin väliajoin seurantalaveriteita, joissa peilataan menneeseen, suunnitellaan tulevia ja käsitellään avoimia kysymyksiä sekä mahdollisia reklamaatioita. Seurantalaverien on oltava hyvin suunniteltuja. Niiden on pyrittävä noudattamaan standardoituja kokousmalleja, tällöin asiat voidaan hoitaa perusteellisesti ja täsmällisesti.



Kuvio 17. Asiakkaan perusteet palvelusopimuksen toimittajalle.

Sopimukseen on tärkeää saada laadukas sisältö. Kumppanuus ei ole itseisarvo vaan sopimuksella on tuotettava lisäarvoa. Sopimuksen perustana nähdään useitakin syitä, mutta lähtökohtaisesti pyritään tehokkuuden parantamiseen. Perusteita tälle voivat olla mm. kustannusten hallinta tai prosessin käytettävyys(kuvio 18). Sopimukselle ei nähty perusteita jos argumentteina ovat toimittajapalveluverkostot tai raportoinnin tehostaminen. Sopimuksen sisältöön kuuluu keskeisenä tavoitettavuus, joustavuus ja prosessituntemus.

Maailmanlaajuisen huoltokokemuksen korostaminen ei antanut haastateltavien mielestä lisäarvoa: On paljon esimerkkejä palvelutoimittajien puolelta, joissa toimittaja tietää varsin huonosti oman tekniikkansa huoltohistoriaa globaalilla tasolla.



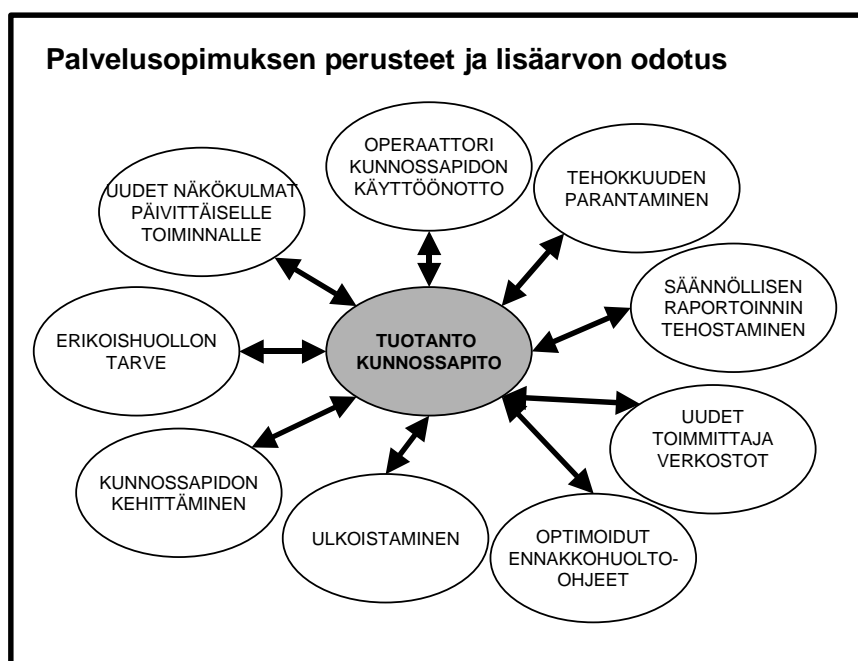
Kuvio 18. Palvelutoimittajan kriteerit ostettaessa palvelusopimusta

7.2.7 Palvelusopimuksen perusteet ja lisäarvon odotus

Teemassa ”palvelusopimuksen perusteet ja lisäarvon odotus” tarkasteltiin edelleen sitä, mitkä ovat asiakkaan keskeiset tarpeet. Palvelutarpeiden pohjalta palvelutoimittajan on helpompaa aloittaa uusien tuotteiden, palvelujen ja innovaatioiden rakentaminen(kuvio 19). Kunnossapidon maailmassa perinteiset huoltopalvelut ovat kaikille tuttuja, kuten myös erilaiset tehokkuusohjelmat. Mitä uusilla innovaatioilla voitaisiin tarjota? Kunnossapidon kehittämisestä on puhuttu jo vuosikymmeniä. Tietotekniikan ja automaation kehittyminen on mahdollistanut

paremman kunnossapidon historia- ja reaaliaikaisdatan käsittelyn ja analysoinnin. Kunnossapito historiatiedon lisääntyessä vikavälien ennustaminen tehostuu ja ennakkohuolto-ohjelmien optimoiminen helpottuu.

Tulevaisuudessa palvelutoimittajan on luvattava palvelusopimukseensa entistä enemmän eriasteisia lisäarvoja. Opinnäytetyössä on todettu lisäarvon olevan palvelusopimuksen hintaa suurempi lopputuotos. Tuotosta on vaikea todistaa ilman jatkuvaa tunnuslukujen seurantaa, eikä kehityksen edistymistä tai laatua voida todistaa ilman tunnuslukuja. Haastattelun pohjalta pyrittiin kartoittamaan lisäarvon merkitystä kehittyvässä kunnossapidon maailmassa.

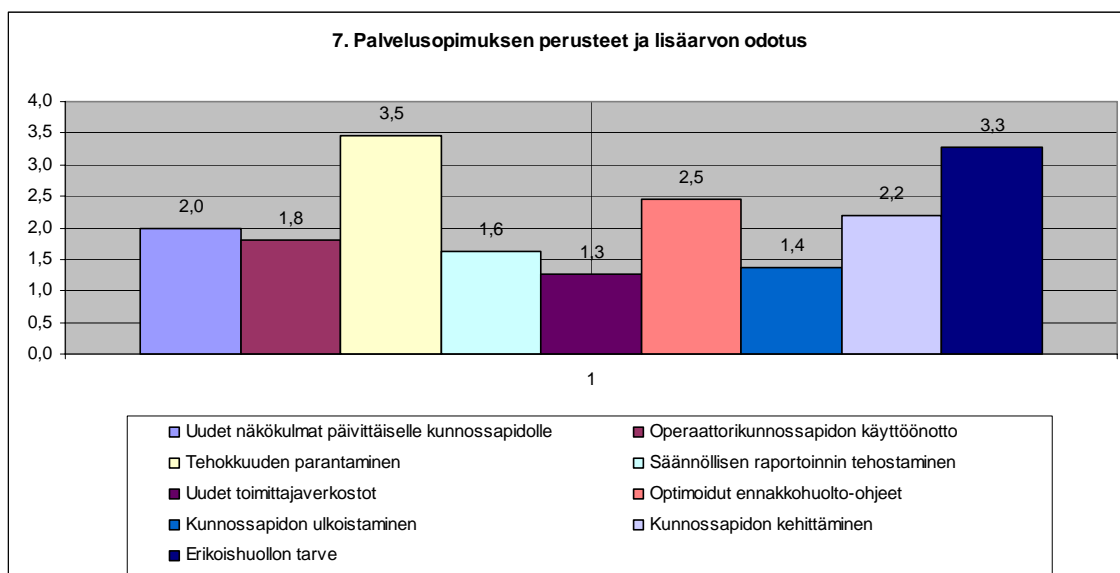


Kuvio 19. Asiakkaan lisäarvojen odotus

Palvelusopimukselle nähtiin selkeänä perusteena tehokkuuden parantamisen tavoite. Lähes kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että erikoishuoltoja ostetaan tehokkuuden vuoksi. Resurssien ollessa rajalliset eivät tehtaat keskity tulevaisuudessa erikoishuoltoihin, vaan ulkoistavat huoltosopimuksilla tällaiset kohteet. Tutkimuksen perusteella haastateltavat halusivat ostaa huoltosopimukset avaimet-käteen periaatteella, jotta vastuukysymykset ja varaosavarastoinnit siirtyisivät myös palvelua toimittavan yrityksen vastuulle. Huoltosopimuksia ostetaan entistä tarkemmalla kriteerillä eikä ns. ”valohoitoja” haluta ostaa.

Huoltosopimusten koordinointi näyttäisi pidettävän myös jatkossa tehtaalla itsellään, jotta mm. myöhempi kilpailuttaminen onnistuu. Tällä tarkoitetaan lähinnä, että avaimet käteen periaatteellakin toimittaja on raportointivelvollinen tulevista ja menneistä töistä.

Markkinoilla on nykyisin tarjolla operaattorikunnossapidon käyttöönotto mahdollisuus palvelusopimusten yhteydessä(kuvio 20). Tällaiseen palveluun ei kuitenkaan uskota haastateltujen keskuudessa laajemmin. Syynä ovat lähinnä tehtaiden sisäiset toimintatavat ja ammattiliittojen sopimukset.

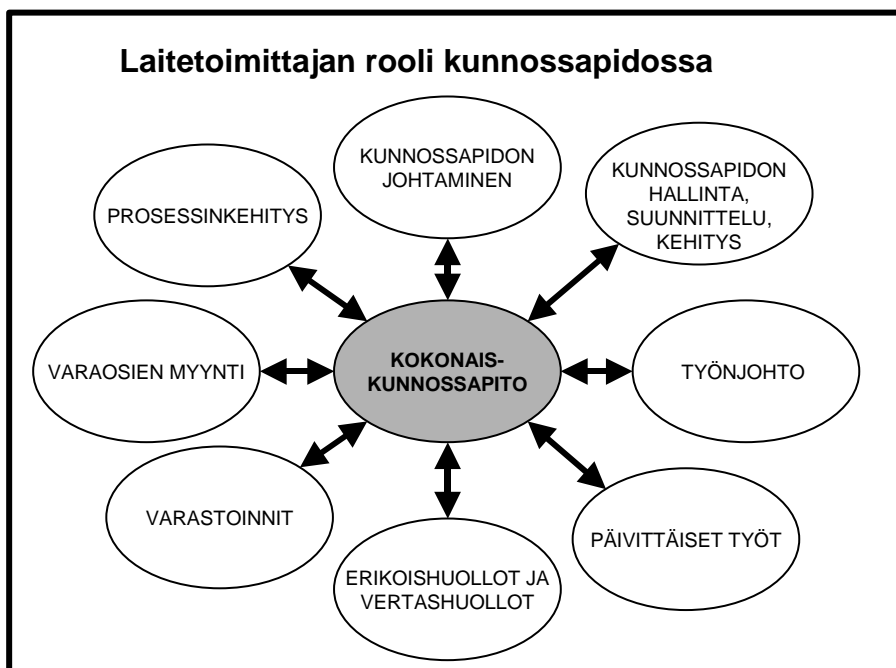


Kuvio 20. Palvelusopimuksen perusteet ja lisäarvon odotus

7.2.8 Laitetoimittajan rooli kunnossapidossa

Metsäteollisuuden kunnossapidon ympäristössä toimii paljon yrityksiä. Osa yrityksistä keskittyy pelkästään peruskunnossapitoon, osa erikoishuoltoihin tai laitetoimituksiin ja osa kaikkiin edellä mainittuihin. Teeman avulla selvitettiin asiakkaiden näkemystä siitä, millaiseksi laitetoimittajan rooli katsotaan kunnossapidossa vuonna 2013(kuvio 21). Näyttäisi, että nykyisellään laitetoimittajat jatkavat perinteisillä jälkimarkkinoiden toimintamalleilla eli myyvät varaosia ja erikoishuoltavat laitteitaan. Tosin osa laitetoimittajista on hakenut uutta liiketoimintaa kunnossapidon

kokonaisvastuista ja ennakkohuollon kehitysprojekteista. Varastoinnin ja kunnossapidon logistiikan alueella on myös nähtävissä uutta potentiaalista liiketoimintaa, sillä metsäteollisuus pyrkii eroon kiinteitä kustannuksia tuottavista toiminnoista. Tällöin mm. kalliiden laakerointien ja varaosien varastointi tulee siirtymään palvelutoimittajan vastuulle. Haastattelussa pyrittiin kartoittamaan tulevaisuuden näkökulmia siitä, mitä laitetoimittaja voisi tarjota tulevaisuudessa tehtaille.

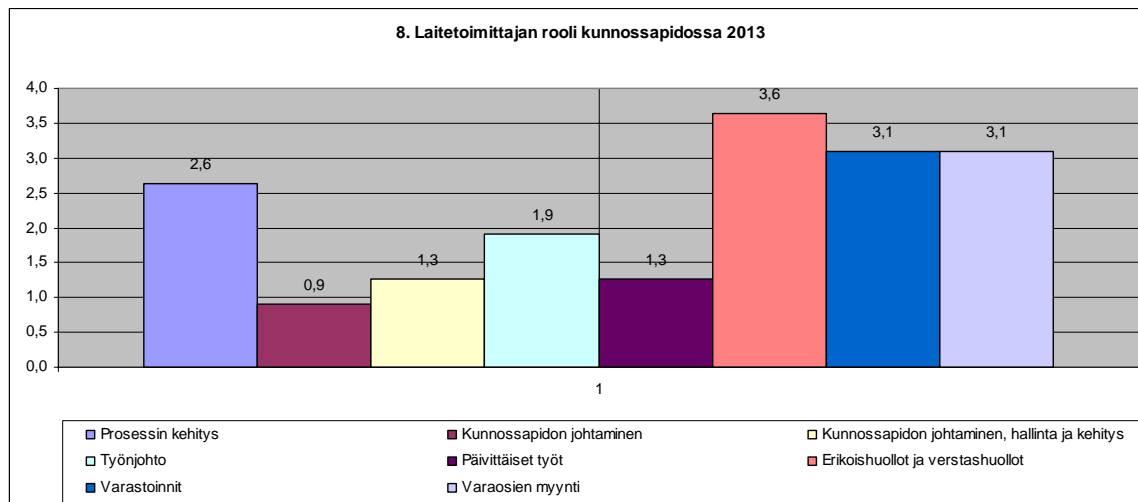


Kuvio 21. Laitetoimittajan rooli tulevaisuuden kunnossapidossa 2013

Haastateltavilla oli selkeä käsitys laitetoimittajien roolista vuonna 2013. Laitetoimittajat nähtiin erikoishuoltojen ja huoltosopimusten toteuttajina, jotka kykenevät huoltosopimusten sisällä antamaan myös lisäarvoa tehtaille (kuvio 22). Laitetoimittajien odotettiin jatkossa panostavan enemmän kunnossapidon sopimusvarastojen perustamiseen ja kehittämiseen. Näiden palvelujen kautta tehtaasivat pyrkivät siirtämään kalliita varaosia ja laitteita laitetoimittajien vastuulle. Varaosien myynti nähdään edelleen olevan laitetoimittajan kentässä, vaikkakin hinnoitteluperiaatteet aiheuttivat keskustelua.

Laitetoimittajan rooliksi ei nähty päivittäisen kunnossapidon johtamista, hallintaa tai kehitystä. Näiden toimintojen katsottiin olevan asiakkaalla (tehtaalla). Päivittäiset huoltotoimenpiteet uskotaan hoidettavaksi omalla organisaatiolla tai paikallisen

resurssin kautta. Tutkimuksen perusteella laitetoimittajien työnjohtopalveluja ostetaan huoltosopimusten yhteyteen avaimet käteen periaatteella.



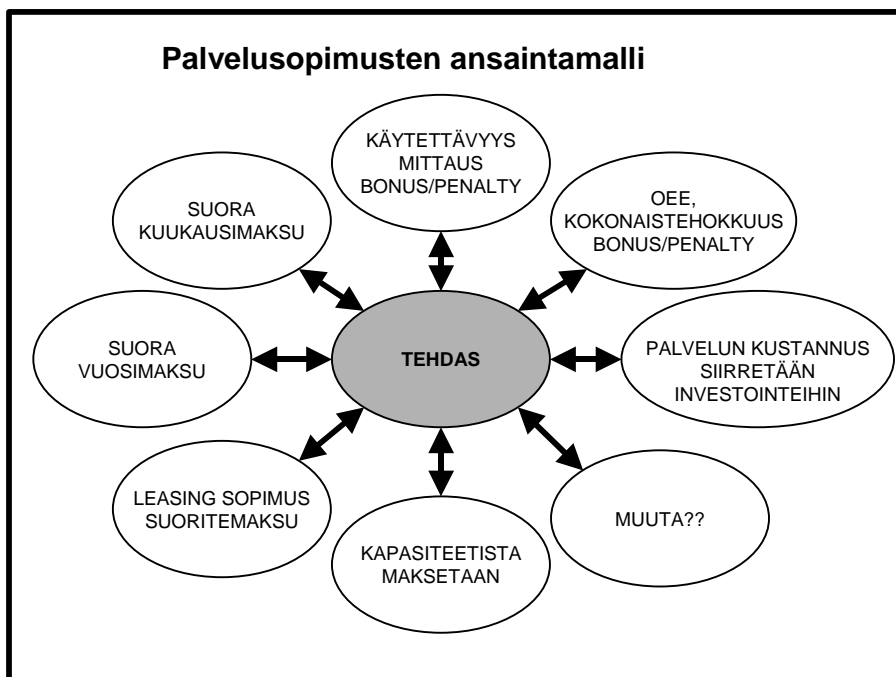
Kuvio 22. Laitetoimittajan rooli kunnossapidossa 2013

7.2.9 Palvelusopimusten ansaintamalli

Kunnossapitopalveluiden rahoitus asiakkaan näkökulmasta oli mielenkiintoinen keskustelun aihe (kuvio 23). Perinteisesti asiakkaiden kanssa on ollut helppo keskustella kun puhutaan palvelusopimusten sisällöistä ja miten palveluilla voidaan tuottaa lisäarvoa. Palvelutoimittajan täytyy kuitenkin saada myös liiketoiminnallista tulosta palvelustaan. Paras mahdollinen tilanne on se, jos palvelusopimus toteuttaa ”win win” periaatetta, siis liiketulosta molemmille.

Teemahaastattelulla pyrittiin paneutumaan niihin kriteereihin, jotka voisivat olla asiakkaalle merkittävimpiä, kun palvelusopimuksen hintaa ja lisäarvon tuottoa määritetään. Perinteisesti suora kuukausimaksu tai kiinteä sopimuskauden maksu on yleisin toimintatapa, mutta tehokkuuteen perustuvat ”bonus-penalty” ohjelmat tekevät myös tuloaan.

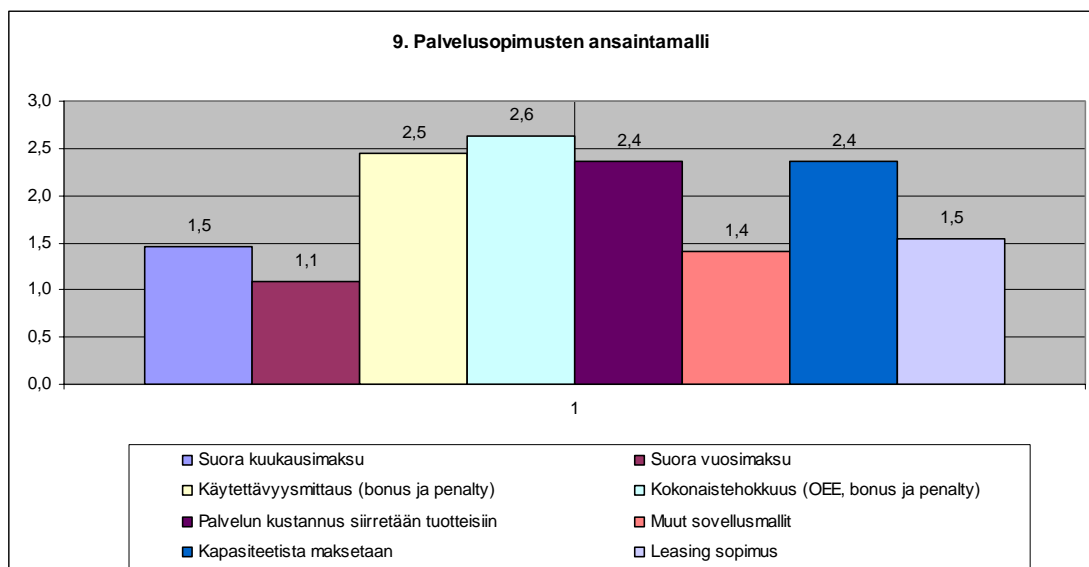
Uusina innovaatioina voivat olla myös leasing-perusteinen maksu tai kapasiteetin mukaan maksettava hinta. Lisäksi palvelun hinta voidaan siirtää tuotteiden hintaan. Tätä mallia sovelletaan jo nykyisin.



Kuvio 23. Ansaintalogiikka palvelusopimuksille

Palvelusopimusten ansaintamalli ja rahoitusmallikeskustelu oli haastateltavien mielestä mielenkiintoista. Valtaosa haastateltavista uskoo tulevaisuuden sopimusten perustuvan ”bonus-penalty” periaatteeseen. Suorat vuosi- ja kuukausimaksut nähdään vanhanaikaisena, mutta kuitenkin vielä toimivana rahoitusmallina (kuvio 24). Palvelukustannusten siirto tuotteeseen nähdään varsin hyväksyttävä tai jopa toivottavana rahoitusmallina. Tällöin asiakkaan ei tarvitse maksaa erillisenä jokaisesta asiantuntijakäynnistä.

Rahoitusmallien kehittyessä ja laskentaohjelmien vakiintuessa uudet rahoitusmenetelmät tulevat myös huoltosopimusliiketoimintaan. Haastatteluiden aikana ei täsmentynyt selkeää ja toivottavaa rahoitusmallia. Nykyisiä rahoitusmalleja halutaan kuitenkin kehittää niin, että toimittajat sitoutuisivat paremmin sopimukseen ja tuloksiin.

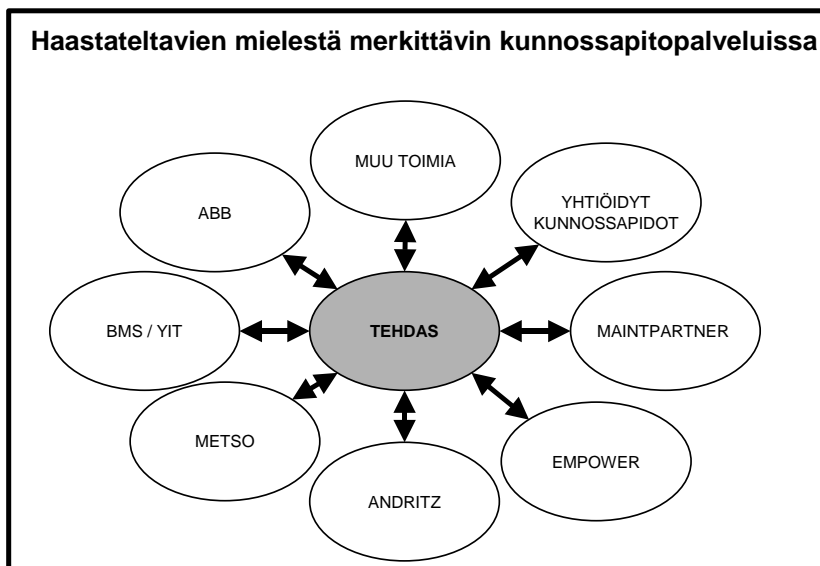


Kuvio 24. Palvelusopimusten ansaintamalli 2013

7.2.10 Palvelusopimusten kilpailutilanne

Kunnossapidon liiketoiminta on muuttunut entistä ammattimaisemmaksi ja enemmän ammattitaitoa vaativaksi. Tämän seurauksena on syntynyt muutamia merkittäviä kunnossapito-yhtiöitä Suomen markkinoille (kuvio 25). Tässä esitellyn teeman sisällä pyrittiin keskustelemaan hyvin yleisellä tasolla eri kunnossapidon yritysten valmiuksista toteuttaa ulkoistuspalveluita tai muita kokonaisvaltaisia kunnossapidon palveluja.

Ajatuksena oli se, että haastateltavat määrittelevät mielestään neljä merkittävintä kunnossapidon palvelun toimittajaa ko. liiketoiminnassa. Yritysten lähtökohdat ja strategiat ovat erilaiset, mutta teemassa pyrittiin yleistämään palvelun tarjontaa ja toimittajia.

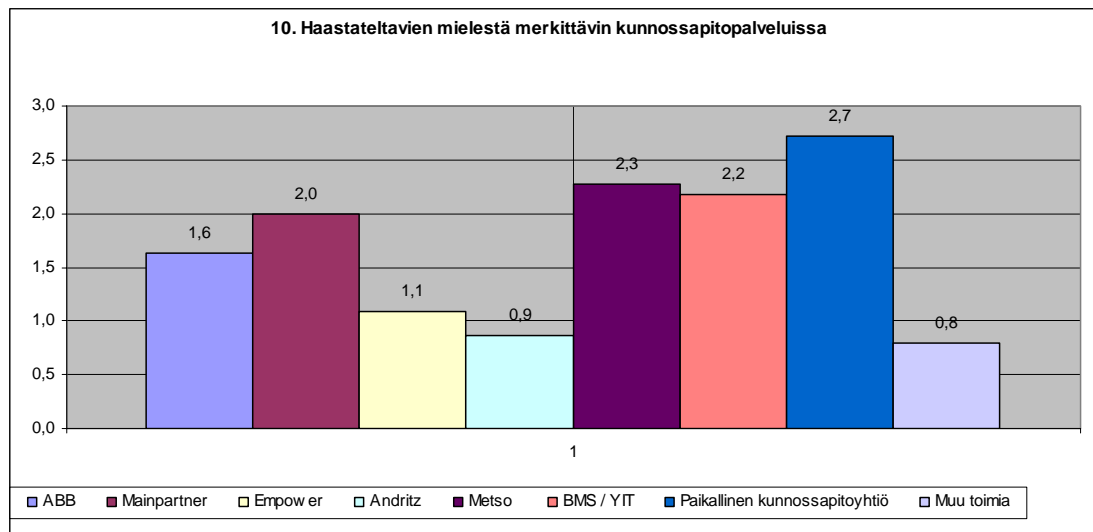


Kuvio 25. Vahvimmat kunnossapidon palvelutuottajat Suomessa

Haastattelun loppuvaiheessa keskusteltiin merkittävimmistä kunnossapitopalvelusektorissa toimivista yrityksistä. Haastateltavien mielipiteeseen vaikutti tekijät kuten palvelun hinta, tehokkuus, prosessiosaaminen ja laaja-alaisuus. Haastateltavien näkemykset erosivat paljolti heidän työhistoriataustastaan johtuen sekä sen perusteella, olivatko he tuotanto- vai kunnossapitotaustaisia.

Arviointiin valitut yritykset toimivat varsin erilaisella liikeidealla, vaikka työskentelevät kunnossapidon kentässä. Valtaosa yrityksistä keskittyy paikalliseen peruskunnossapitoon ja kunnossapidon kokonaispalvelutoimituksiin. Laitteisiin keskittyvään erikoishuoltoon ja prosessiparannuksiin keskittyvät laitetoimittajien jälkimarkkinaosastot. Varsinaista vertailua oli vaikea tehdä, mutta yleistystä suoritettiin peruskunnossapidon alueella, jolloin yritysten arviointikriteerit jätettiin täysin haastateltavalle(kuvio 26).

Arvioinnin perusteella paikallista kunnossapitoa arvostettiin erityisesti toimintanopeuden ja hinnoittelun kautta. Haastattelutuloksista yllättävänä teki se, että Metso näyttäisi yltävän kunnossapidon kokonaispalveluita tuottavien yhtiöiden rinnalle. Yleisesti tiedostettiin, että laitetoimittajat eivät voi kilpailla peruskunnossapidon hintakilpailussa, mutta prosessiparannusten ja kehittävän kunnossapidon alueella on kuitenkin merkittäviä mahdollisuuksia, erityisesti jälkimarkkina alueella.



Kuvio 26. Haastateltavien mielestä merkittävin yritys kunnossapitopalveluissa

7.2.11 Kunnossapidon tulevaisuudesta vuosina 2010-2015

Metsäteollisuuden rakennemuutokset ja niiden vaikutukset toimittajaverkoston aiheuttavat tulevaisuudessa muutoksia myös palvelutarjontaan ja palveluihin. Haastattelujen tarkoituksena oli keskustella asiakkaan kanssa kunnossapidon tulevaisuuden odotuksista vuoteen 2015 saakka. Aiheella haluttiin selvittää perimmäisiä kysymyksiä, mm. onko palveluiden tuottajia tällä hetkellä tarpeeksi ja ovatko nykyiset palvelut oikeanlaisia sekä kuinka niitä täytyisi mahdollisesti kehittää? Toimittaessa globaalissa kentässä pyrittiin myös keskustelemaan, voidaanko maailman laajuisella verkostolla tuottaa paikalliselle alihankinnalle uusia toimintamalleja tulevaisuuden kunnossapidossa. Lisäksi pyrittiin kartoittamaan olennaisia palveluita, joita asiakas on valmis ostamaan. Tärkeä kysymys oli myös se, mistä ollaan valmiita maksamaan tulevaisuuden kunnossapidossa. Tulosten analysoinnissa peilattiin laitetoimittajan tarjoamaa kunnossapitoa.

Metsäteollisuuden muutosprosessi on ollut viimeaikoina nopeaa ja se tulee myös jatkumaan. Kunnossapidon ulkoistuksista on puhuttu viimeiset kymmenen vuotta. Tähän asti puheet ovat olleet vain puheita, mutta nyt on edessä toteutuksia. Haastateltavat olivat lähes yhtämieltä siitä, että kunnossapidon ulkoistuksia tapahtuu varmasti lähiaikoina Suomalaisessa metsäteollisuudessa. Haastateltavien näkemyksen

mukaan huoltotehtävät, jotka eivät suoraan liity prosessiin ovat ensimmäisiä ulkoistuksen kohteita(ns. puoliulkoistus). Asennushenkilöstön määrä tulee vähenemään lähes jokaisessa tehtaassa seuraavien vuosien aikana. Yleisesti nähtiin, että tehtaalle jää oma toimihenkilöorganisaatio ja käynnissäpidon asennusresurssi.

Paikalliset kunnossapitoyhtiöt tulevat ottamaan enemmän vastuuta seisokkien ja myös käynninaikaisen kunnossapidon tehtävien suhteen. Ongelmaksi nähtiin sitoutumisasteen pieneminen ja kunnossapidon alihankinnan verkostoituminen. Alihankkijoiden verkostoituminen nähtiin kunnossapidon kustannusten alentajana, mutta pitkällä ajanjaksolla myös paikallistuntemus katoaa ja laatu kärsii.

Laitetoimittajien vastuualueeksi katsottiin erikoishuoltosopimukset ja prosessinkehitys. Kustannusrakenteesta johtuen laitetoimittajien Service osastot eivät kykene taistelemaan päivittäisistä töistä tehtailla, vaikka niillä olisikin lisäarvon kannalta enemmän annettavaa tähän. Laitetoimittajilta odotettiin tulevaisuudessa entistä enemmän perimmäisen ongelman ratkaisukykyä, ei vain olemassa olevan ongelman poistamista. Laitetoimittajan pitäisi myös hallita vanhempaa tekniikkaa, jotta kyettäisiin palvelemaan kaikkia tehtaita. Tällöin asiakkaat olisivat valmiita maksamaan palveluista enemmän.

Tulevaisuudessa odotettiin tapahtuvan täsmäinvestointeja, joita myös laitetoimittajat voivat tarjota. Haastattelujen aikana keskusteltiin myös laitevalmistajien tarjoamista laitteista. Tässä yhteydessä esitettiin ajatus laitteiden yksinkertaistamisesta ja automaation vähentämisestä.

Tulevaisuuden paperikonelinjojen vähentämisestä sekä myös investoinneista keskusteltiin melko avoimesti. Yleisesti tuotannon leikkauksia on edelleen tulevaisuudessa odotettavissa ja uusia koko linjojen investointeja Suomeen ei ole näköpiirissä. Vanhaa laitekantaa tullaan uusimaan myös lähitulevaisuudessa.

Käyttäjäkunnossapidosta on keskusteltu Suomalaisessa metsäteollisuudessa koko 2000-luvun ajan. Ajatusta on yritetty toteuttaa tehtaiden sisäisissä organisaatioissa ja palvelutoimittajien huoltosopimusten avustuksella. Haastatteluissa todettiin, että tämä asia ei ole enää niin ajankohtainen. Käyttäjäkunnossapito katsotaan toki edelleen potentiaalisesti vaihtoehdoksi, kun muutoksia tehtaitten päivittäisorganisaatioon

suunnitellaan. Käyttäjäkunnossapito voi kuitenkin aktivoitua vasta sen jälkeen, kun ammattiliittojen sopimukset ovat erimuotoisia kuin ne nykyisin ovat. Muutosten tapahtuessa käyttäjäkunnossapidon kehittäminen katsotaan tehtaitten sisäiseksi toiminnaksi, eikä palvelutoimittajilla katsota olevan tässä prosessissa suurta roolia.

Kunnossapidon sopimuskentässä odotettiin muutoksia seuraavien vuosien aikana. Huoltosopimusten määrä varmasti kasvava. Niiden rahoituslogiikkaa haluttiin kehittää suoramaksuperiaatteesta enemmän kokonaistehokkuus- tai käytettävyyss pohjaiseen ansaintajärjestelmään. Ongelmana nähtiin, että mittaustekniikka on vielä toimittajaa suosivaa eikä toimittajalla toisaalta ole tarpeeksi resursseja tällaiseen. Jos kokonaistehokkuuteen perustuvaa sopimusta rakennetaan, ei sen katsota tukevan haastateltavien ”puoliulkoistus” ajatusta. Yleisesti kokonaistehokkuuteen voidaan vaikuttaa ainoastaan isoilla palvelusopimuksilla tai prosessin kehityssopimuksilla. Tässä yhteydessä keskusteltiin myös leasing-sopimusten mahdollisuudesta, mutta niihin liittyvät odotukset ovat vielä pessimistisiä.

Palvelusopimusten yhteydessä toimittajat korostavat kumppanuutta. Suomalaisessa metsäteollisuudessa kumppanuutta kuitenkin vielä hieman vierastetaan. Kumppanuuden ei ole tarkoitus olla itseisarvo, vaan sillä on pyrittävä lisäarvoon, joka ylittää palvelusopimuksen arvon. Mitä tämä tarkoittaa käytännössä, on sopimuksen sisällön kautta määritettävä.

Laitteiden elinkaaren hallinnasta keskusteltiin kovasti. Suunnitelmallinen kunnossapidon budjetointi korostuu vuosi vuodelta. Laitetoimittajien työ tällä sektorilla sai positiivista palautetta, mutta kaiken kaikkiaan kehitystyö on vielä varsin teoreettisella tasolla. Asiakkaat ymmärtävät laitteiden elinkaaren hallinnalla kerättyä historiatietoa ja sen kautta ennustettavuutta laitteiden uusintaan liittyen. Tämä edesauttaa kustannusten hallintaa esimerkiksi seuraavaa kymmentä vuotta koskien. Asiakkaat näkevät, että elinkaarilaskennan perusteella voidaan laitteiden huoltosopimukset sopia pidemmällekin ajalle. Nykytilanteen mukaan elinkaarilaskennassa kuitenkin arvioidaan kunnossapidon kustannukset ja rikkoutumiset liian tiukalla syklillä, jolloin huoltosopimuksista tulee kalliita. Optimaalisella laskennalla laitteiden elinkaaren todellinen kehitystyö voisi alkaa huoltosopimusten yhteydessä. Keskustelujen yhteydessä todettiin myös se, että jotkut tehtaas rakentavat itsenäisesti kevyitä elinkaarimalleja laitteilleen. Elinkaaren

rakentamisessa laitetoimittajat nähdään kuitenkin potentiaalisena yhteistyökumppanina, koska laitteiden suunnittelu tapahtuu heidän toimestaan.

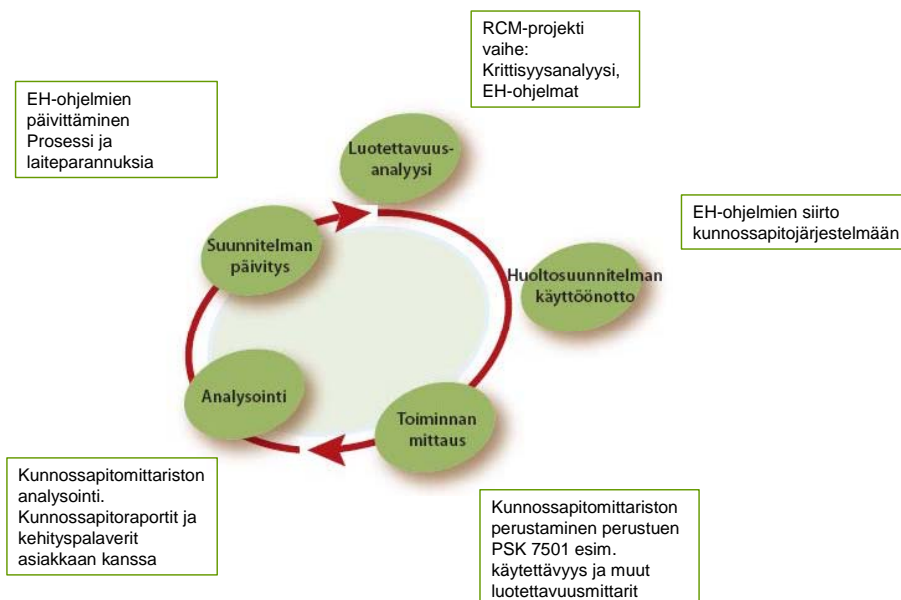
8. ASIAKKAAN NÄKÖKULMA METSO VALKEAKOSKI SERVICEN KUNNOSSAPIDON PALVELUISTA

8.1 Kunnossapitopalveluiden nykytila

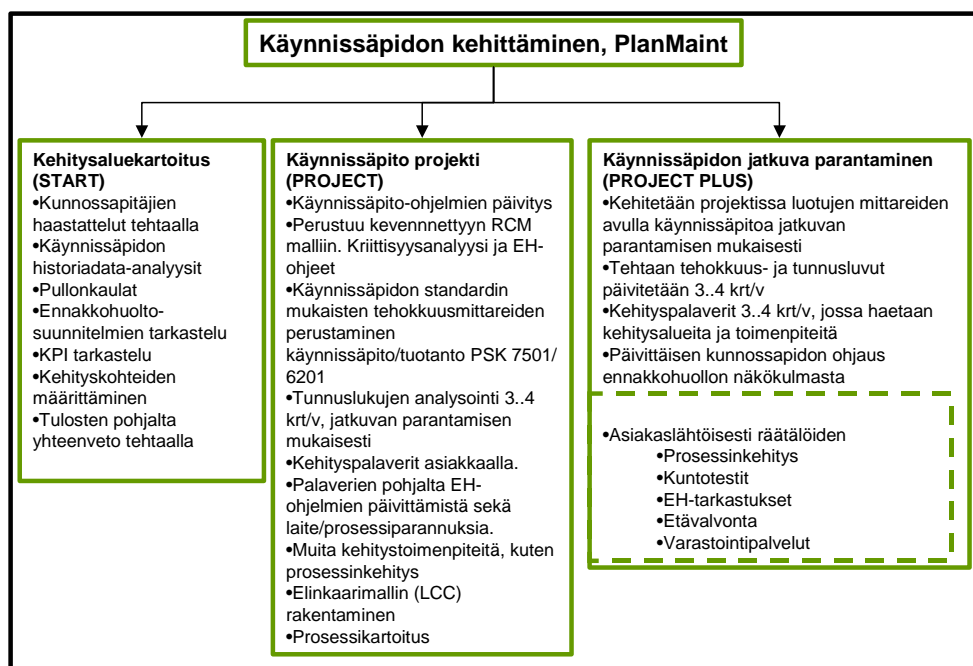
8.2 Metso Valkeakoski Servicen palvelusopimukset nykytilanne

8.2.1 Elinkaaripalveluiden managerointisopimus

8.2.2 PlanMaint palvelusopimus, kunnossapidon kehitys

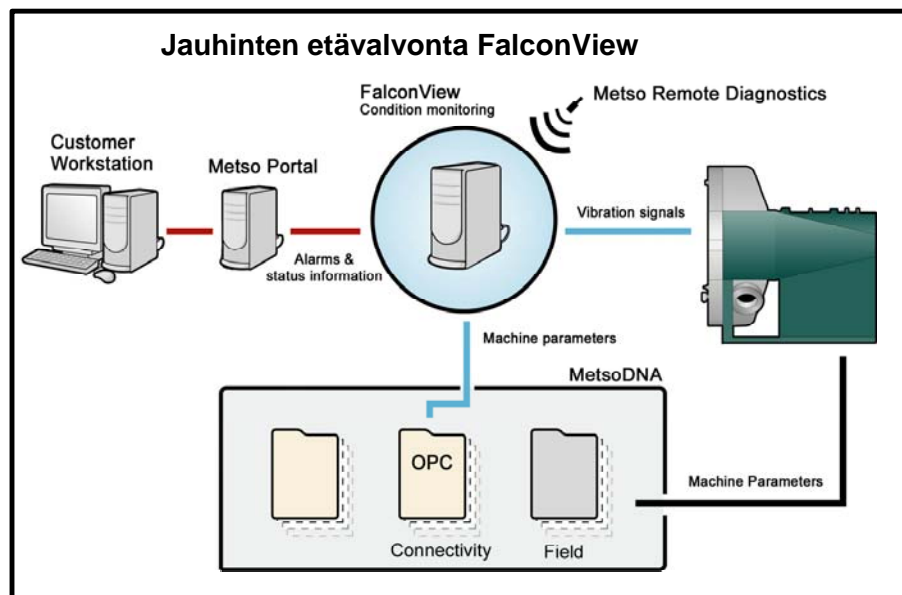


Kuvio 29. PlanMaint palvelutuotteen jatkuvan parantamisen malli



Kuvio 30. PlanMaint tuotteen moduulit Start, Project ja Project Plus

8.2.3 FalconView, etävalvontasopimus



Kuvio 31. Hierrejauhinten etävalvontasopimuksen automaatio ja tietoliikennetarkaisun toteutus

8.3 Nykyisten palvelutuotteiden konkretia ja lisäarvo

8.3.1 Elinkaaripalveluiden managerointisopimuksen asiakaslähtöisyys

8.3.2 PlanMaint palvelusopimusten, asiakaslähtöisyys

8.3.3 FalconView, etävalvontasopimuksen asiakaslähtöisyys

9. YHTEENVETO JA PÄÄTELMÄT

9.1 Metsäteollisuuden rooli tulevaisuuden kunnossapidossa 2013

Tutkimuksen perusteella Suomalaisten metsäteollisuustehtaitten rooli niiden kunnossapidossa tulee olemaan johtaminen, hallinta ja prosessin käynnissäpito. Tällöin kunnossapidon toimihenkilöt(johto, kehitys, suunnittelu ja työnjohto) säilyvät tuotanto-organisaatiossa eli asiakkaalla itsellään. Näiden lisäksi tehtailla tulee olla oma käynnissäpidon asennusresurssi. Sen sijaan suunniteltuihin seisokkeihin ja enemmissä määrin myös käynninaikaiseen toimintaan ostetaan kunnossapidon palvelutoimittajilta palveluita.

Tutkimuksen mukaan prosessinkehitys tehdään myös jatkossa tehtaan omalla organisaatiolla, tosin laitevalmistajan odotetaan ottavan enemmän roolia myös tällä sektorilla, varsinkin kun puhutaan laitteiden modernisoinneista ja kapasiteetin nostoista.

Lisäksi nähdään, että ulkoistaminen lisääntyy. Prosessilaitteiden ulkopuolelle jäävät toiminnot voidaan ulkoistaa kilpailuttamalla. Huoltosopimusten määrä koskien erikoishuoltoja tulee lisääntymään ja näiden toimittajaksi etsitään laitetoimittajien osaajia.

9.2 Laitetoimittajan rooli tulevaisuuden kunnossapidossa 2013

Laitetoimittajien roolista 2013 haastateltavilla oli selkeä käsitys. Laitetoimittajat nähdään varaosamyynnissä, modernisointiprojekteissa sekä erikoishuoltojen ja huoltosopimusten toteuttajina. Tällöin he kykenevät sopimusten sisällä antamaan lisäarvoa. Laitetoimittajien odotetaan myös jatkossa panostavan kunnossapidon sopimusvarastojen perustamiseen ja kehittämiseen. Tällä menettelyllä tehtaas siirtävät varaosia ja laitteita laitetoimittajien vastuulle.

Työnjohtopalveluja ostetaan huoltosopimusten yhteyteen avaimet käteen periaatteella. Avaimet käteen periaatteella voi laiteryhmien osalla syntyä myös osittain ulkoistettuja huoltosopimuksia.

Laitekehitys ja prosessiparannukset nähdään selkeästi laitetoimittajan toimintakenttään. Näiden ympärille perustetaan räätälöityjä kehityssopimuksia.

Ennakkohuollon kehityskorjektteja tullaan toteuttamaan huoltosopimusten yhteydessä lisäarvopalveluna ja niitä ostetaan huoltosopimuksia edeltävinä korjektteina sekä laiteusintojen yhteydessä.

Yleisesti nähdään, että elinkaarimallien ja optimoitujen ennakkohuolto-ohjelmien rakentaminen ja päivitys tapahtuu korjektinomaisesti. Asiakkaiden odotuksena on se, että elinkaarimalleja kehitetään enemmän käytännönläheiseksi. Tällöin elinkaarimalleja voidaan päivittää asiakkaan toimesta ja hyödyntää päivittäisessä kunnossapidossa. Tämä tulee olemaan haaste ja mahdollisuus kunnossapidon palvelutoimittajille.

Etävalvonnan katsotaan olevan potentiaalinen kunnossapidon tuote vuoteen 2013 mennessä. Tutkimuksen perusteella etävalvonta tulee lisääntymään Suomessa uusien laitemodernisointien kautta, jolloin etäyhteysvalmiudet rakennetaan valmiiksi jo korjektien yhteydessä.

9.3 Kunnossapitopalvelujen ansaintalogiikka 2013

Palvelusopimusten ansaintamalli ja rahoitusmallien kehittäminen on haastateltavien mielestä alue, joka vaatii kehittymistä. Valtaosa haastateltavista näkee tulevaisuuden sopimusten perustuvan ”bonus-penalty” periaatteeseen. Rahoitusmallien kehittyessä ja laskentaohjelmien vakiintuessa nämä mallit tekevät tuloaan huoltosopimus liiketoimintaan. Tutkimuksen pohjalta ”bonus-penalty” sopimukset eivät kuitenkaan ole vielä nykyisin toimittajia sitovia, eikä näin kannusta asiakkaitakaan sitoutumaan sellaiseen.

Vaikka suorat vuosi- ja kuukausimaksut nähdään vanhanaikaisina, niiden nähdään palvelevan vielä toimivana rahoitusmallina. Palvelun kustannusten siirtäminen tuotteeseen nähdään hyväksyttävänä tai jopa toivottavana rahoitusmallina. Tällä periaatteella asiakkaan ei tarvitse maksaa erikseen jokaisesta asiantuntijakäynnistä. Huoltosopimusten lisäarvopalvelua, kuten ennakkohuollon kehitystä, voitaisiin siirtää huoltopalvelusopimusten hintaan.

9.4 Metso Valkeakoski Servicen palvelusopimusten asiakaslähtöisyys

9.5 Muut johtopäätökset

Haastatteluissa tutkittiin asiakaslähtöisesti Suomen paperiteollisuuden kunnossapidon palveluita ja niiden kehittymistä vuoteen 2013. Haastateltavat olivat lähes yksimielisiä siitä, että kunnossapidon ulkoistuksia tapahtuu varmasti lähiaikoina Suomalaisessa metsäteollisuudessa. Haastateltavien näkemyksen mukaan huoltotehtävät, jotka eivät suoraan liity prosessiin ovat ensimmäisiä ulkoistuksen kohteita. Asennushenkilöstön määrä tulee laskemaan lähes jokaisessa tehtaassa seuraavien vuosien aikana. Paikalliset kunnossapito-yhtiöt tulevat ottamaan enemmän vastuuta seisokkien ja myös käynninaikaisen kunnossapidon osalta. Haastattelujen aikana keskusteltiin myös

laitevalmistajien tarjoamista laitteista. Tässä yhteydessä esitettiin ajatus laitteiden yksinkertaistamisesta ja automaation vähentämisestä. Yleisesti paperikonelinjojen lopettamisesta on odotettavissa ja uusia linjojen investointeja Suomessa ei ole näköpiirissä. Vanhaa laitekantaa tullaan uusimaan myös lähitulevaisuudessa.

Käyttäjäkunnossapidosta on keskusteltu Suomalaisessa metsäteollisuudessa koko 2000-luvun alun. Käyttäjäkunnossapito katsotaan edelleen potentiaaliseksi vaihtoehdoksi, kunhan muutoksia tehtaitten päivittäisorganisaatioon saadaan vain aikaiseksi. Ennen käyttäjäkunnossapidon aktivoitumista täytyy ammattiliittojen sopimusten olla erimuotoisia kuin ne ovat tänä päivänä. Muutosten tapahtuessa käyttäjäkunnossapidon kehittäminen katsotaan tehtaitten sisäiseksi toiminnaksi eikä palvelutoimittajilla katsota olevan tässä prosessissa suurta roolia.

Huoltosopimusten määrä on trendinä kasvava. Niiden rahoituslogiikkaa halutaan kehittää suoramaksuperiaatteesta enemmän kokonaistehokkuus tai käytettävyys pohjaiseen ansaintajärjestelmään.

Suunnitelmallinen kunnossapidon budjetointi korostuu vuosi vuodelta.

Laitetoimittajien työtä elinkaaren hallinnan kehittämisen sektorilla arvostetaan, mutta kehitystyö on vielä kesken. Asiakkaat ymmärtävät laitteiden elinkaaren hallinnalla kerättyä historiatietoa ja ennustettavuutta laitteiden toimimiselle ja huoltotarpeelle. Elinkaaren rakentamisessa laitetoimittajat nähdään potentiaalisena yhteistyökumppanina, koska laitteiden suunnittelu, huolto ja laitekehitys tehdään laitetoimittajalla.

Tutkimuksen pohjalta näyttäisi myös siltä, että julkisuudessa esitetään metsäteollisuuden muutosprosessin etenevän nopeammin kuin mitä todellisuus on. Tehdaspalvelun ulkoistaminen on lähtenyt etenemään varsin verkkaisesti ja paikallisella tasolla odotellaan muutosten alkavan vasta seuraavien työehtosopimusten jälkeen. Ulkoistamiseen suhtaudutaan muutoinkin paikallisella tasolla paljon varovaisemmin kuin julkisuudessa on esitetty.

Tutkimuksen mukaan keskeiseksi laitetoimittajien rooliksi muodostuivat perinteiset jälkimarkkinaliiketoiminnot. Tutkimuksen perusteella voidaan myös todeta, että laitetoimittajan kannattaa tarjota palveluliiketoimintaa sellaisille asiakkaille, joiden

laitekanta tai prosessi vaatii kehitystä. Riskikartoitusten ja ennakkohuoltojen kehittäminen on myös erittäin perusteltavaa sellaisissa kohteissa, joissa asiakas haluaa merkittäviä muutoksia nykyisiin kunnossapidon toimintamalleihin. Tällaisia potentiaalisia kohteita voivat olla myös kohteet, joissa laitetoimittaja ei perinteisesti ole toiminut aktiivisesti jälkimarkkina-alueella. Kunnossapidon yhteisvarastoinnit voivat myös olla asiakkaalle ja konserneille potentiaalisia säästöpotentiaaleja.

Tutkimuksen perusteella kunnossapidon ulkoistuksia tapahtuu lähiaikoina. Kunnossapidon täydellinen ulkoistaminen palveluyhtiölle tyrmättiin keskusteluissa. Seurauksena tällaisesta ulkoistamisesta olisi, että kunnossapidon johtaminen ja budjetointi siirtyisivät pois asiakkaan organisaatiosta ja kunnossapidon kustannustietoisuus sekä osaaminen katoaisi. Kunnossapidon täydellisen ulkoistuksen toteutuessa tuotanto-organisaatio tarvitsisi osaavia henkilöitä, jotka kykenisivät neuvottelemaan palvelutoimittajan kanssa. Tämä tarkoittaisi kaksinkertaista organisaatiota, joka ei tuo kustannussäästöjä. Ulkoistamisen uskottiin myös heikentävän henkilöstön sitoutumista ja vastuunkantokykyä tuotannollisessa toiminnassa. Haastatteluissa todettiin myös, että palveluyhtiö toteuttaa tyypillisesti vain sopimuksen mukaista kunnossapitoa ja pyrkii saamaan liiketoimintakatteen toimittamastaan palvelusta. Tutkimuksen pohjalta ulkoistamisen katsottiin pidemmällä jäniteellä nostavan kunnossapidon kuluja merkittävästi. Perusteena oli se, että töiden kilpailuttaminen päivittäisessä toiminnassa vähenee palveluyhtiön pyrkiessä hoitamaan kaiken kunnossapidon omilla resursseilla ja verkostoilla. Verkostosta syntyvät säästöt siirtyvät palvelutoimittajalle, ei tuotannosta vastaavalle loppuasiakkaalle.

Tutkimuksen perusteella uskotaan tulevaisuuden kunnossapitosopimusten perustuvan ”bonus-penalty” periaatteeseen. Käytännössä tämä ei ole helppoa toteuttaa. Suorat vuosi- ja kuukausimaksut nähdään vanhanaikaisina, mutta nykyisin vielä toimivina rahoitusmalleina. Palvelukustannusten siirto tuotteeseen tai huoltosopimukseen nähdään varsin hyväksyttävä tai jopa toivottavana rahoitusmallina. Tällöin asiakkaan ei tarvitse maksaa erikseen jokaisesta asiantuntijakäynnistä. Kokonaistehokkuuteen pohjautuvissa sopimuksissa ja ansaintalogiikoissa sopimusalueen on oltava niin laaja, että voidaan vaikuttaa tehtaan käytettävyyteen ja tuotantomäärään ja tämän jälkeen vasta perustaa ”bonus-penalty” sopimusjärjestelmä. Näihin tavoitteisiin ei usein kyetä puoliulkoistuksilla vastaamaan.

LÄHTEET

- Dyche, J. 2006 The CRM handbook, A business guide to customer relationship management. Boston: Addison Wesley.
- Hellman K. 2003 Asiakastavoitteet ja –strategiat:asiakastuloslaskelma, -tase,-virta,portfoliot.. Helsinki: WSOY.
- Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara P. 1997 Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kirjayhtymä
- Hokkanen, S. & Strömberg O. 2006 Laatuun johtaminen. SHO Business Development Oy.
- Juotsenkunnas, T. 1989 Esimiestyö palveluyrityksessä. Espoo: Amer-yhtymä Oy
Weilin+Göös kirjapaino.
- Rekola, K. & Rekola, H. 2003 Palvelukeskeisten tuotteiden kehittäminen teollisuusyrityksissä. Helsinki: Teknologiateollisuus Oy.
- Kinnunen, R. 2003 Palvelujen suunnittelu. Helsinki: WSOY.
- Lehtinen, U. & Niinimäki, S. 2005 Asiantuntijapalvelut tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu. Helsinki: WSOY.
- Lehtinen, R. J. 2002 Asiakkuuslähtöinen johtaminen. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Lehtinen, R. J. 1998 Asiakkuuslähtöinen johtaminen. Helsinki: Oy Edita AB.
- Mattinen, H. 2006 Asiakkuusosaaminen, kuuntele asiakastasi. Helsinki: Talentum.
- Merton, R. K., Fiske, M. & Kendall, P. L. 1956 The Focused Interview - A Manual of problems and procedures. Glencoe:The Free Press.
- Miles, MB & Huberman, AM. 1994 Qualitative Data Analysis. California: Sage Publications.

Rekola, K. 2007 Palvelutapa teollisuuden kilpailukeinona. Helsinki: Teknologiateollisuus Oy.

Rissanen, T. 2006 Hyvän palvelun kehittäminen. Jyväskylä: Pohjantähti.

Storbacka, K. & Lehtinen, R. J. 2001 Customer relationship management, creating competitive advantage through win-win relationship strategies. Co Singapore: McGraw-Hill Book.

Storbacka, K. 2005 Kannattava kasvustrategia: orgaanista kasvua johtamalla asiakkuuspääomaa. Helsinki: WSOY.

Storbacka, K. 1994 The nature of customer relationship profitability. Helsinki: WSOY

Talvela, E. & Ala-Mutka, J. 2004 Tee asiakassuhteista tuottavia, asiakaslähtöinen liiketoiminnan ohjaus. Helsinki: Talentum.

Tesch, R 1990, 1992 Qualitative research analysis. Types & software tools. New York: The Falmer Press.

Uusi-Rauva, E. 1987 Palveluyrityksen tunnusluvut. Vammala: Taloustieto ry.

SÄHKÖISET LÄHTEET

Qualitas Fennica Oy 2003. Viitattu 23.1.2008 <http://cgi.qualitas-fennica.fi/artikkelit/tqmkaikka.html>

LIITTEET

1. Haastattelumateriaali
2. Haastattelulomake
3. Elinkaarisopimus, markkinointimateriaali
4. PlanMaint, markkinointimateriaali
5. FalconView, markkinointimateriaali

HAASTATTELUUN OSALLISTUNEET HENKILÖT

1. UPM Tervasaari
2. Storaenso Imatra
3. UPM Kaipola
4. UPM Kaipola
5. M-Real Äänekoski
6. M-Real Kangas
7. M-Real Simpele
8. M-real Kirkniemi
9. Storaenso Varkaus
10. Storaenso Varkaus
11. M-Real Helsinki

Käynnissäpidon palveluiden asiakaslähtöinen johtaminen ja hallinta

Asiakkaiden teemahaastattelu

YAMK opinnäytetyö, Master of engineer (Ins. ylempi AMK)
Tapani Salonen
Jyväskylän ammattikorkeakoulu

Liite 1

Teemahaastattelu

- Haastattelu on täysin luottamuksellinen
- Keskustelutapa avoin ja vapaamuotoinen
- Aihe:
 - Suomen metsäteollisuuden kunnossapitotoimintojen tulevaisuus
- Teemahaastattelu pituus noin 60-90 min
- Haastattelun tuloksia hyödynnetään yleisessä muodossa, Tapani Salosen YAMK opinnäytetyöhön
- Haluaako haastateltava nimensä salaiseksi vai voidaanko nimi mainita opinnäytetyössä haastateltavien listalla?

Yleistä haastattelusta

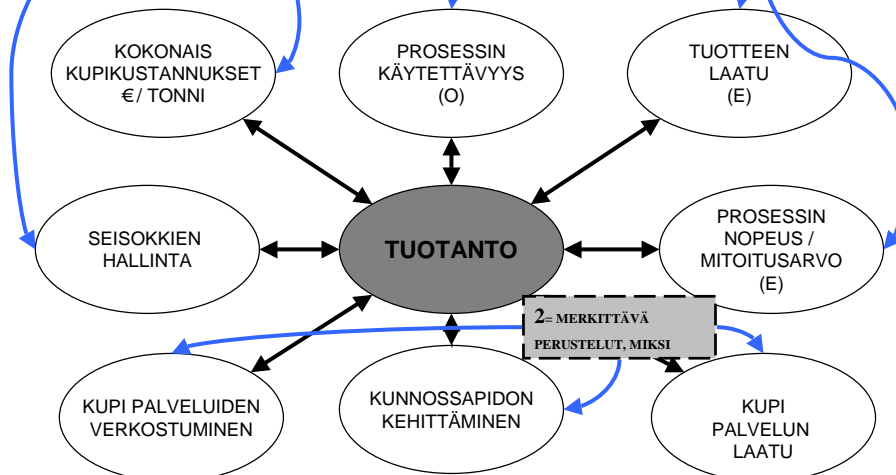
- Arvioidaan yhdessä haastateltavan kanssa teemojen sisältöjen tulevaisuutta.
- Arvioidaan teemojen ympyröiden sisältöä pisteillä 0-4 sekä avoimella keskustelulla perustellaan näkemyksiä sekä visioidaan.
- **Kriteerit:**

0=VÄHÄINEN MERKITYS
 1=KOHTALAINEN MERKITYS
 2=MERKITTÄVÄ
 3=HYVIN MERKITTÄVÄ
 4=STRATEGINEN

3=HYVIN MERKITTÄVÄ
 PERUSTELUT, MIKSI

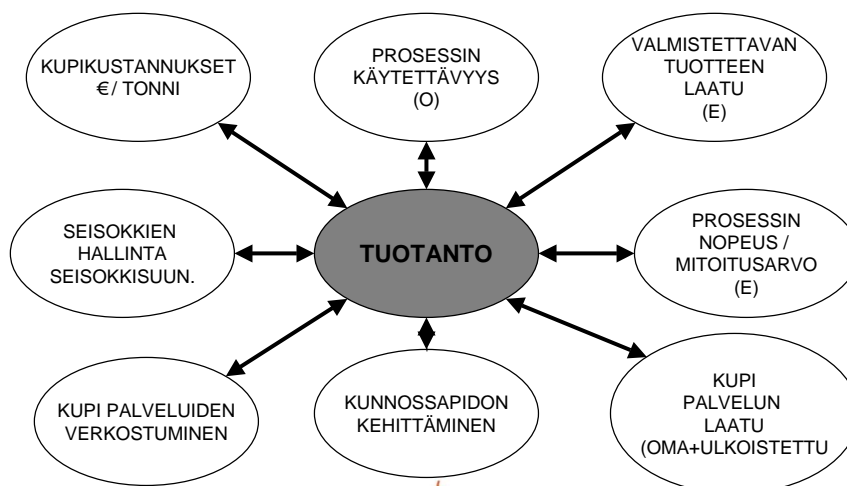
4=STRATEGINEN
 PERUSTELUT, MIKSI

Haastateltavan näkemys tuotannolle tärkeistä asioista lähitulevaisuudessa? esimerkki

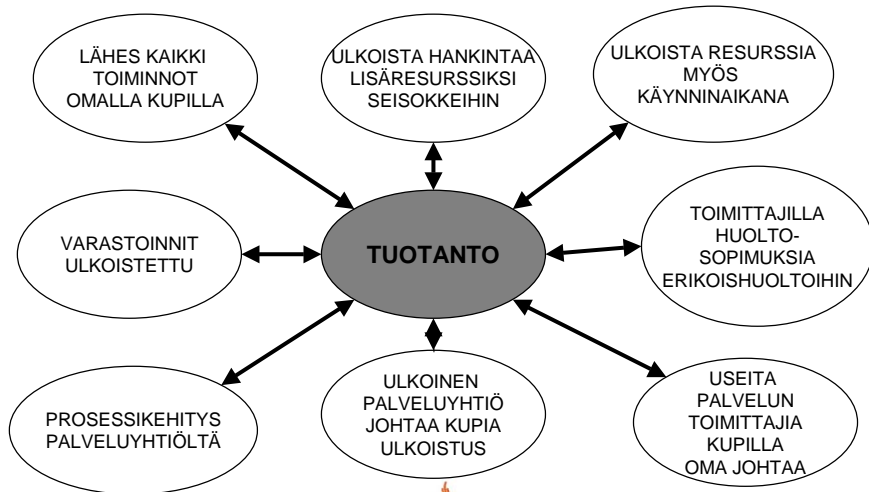


ESIMERKIN PERUSTEET

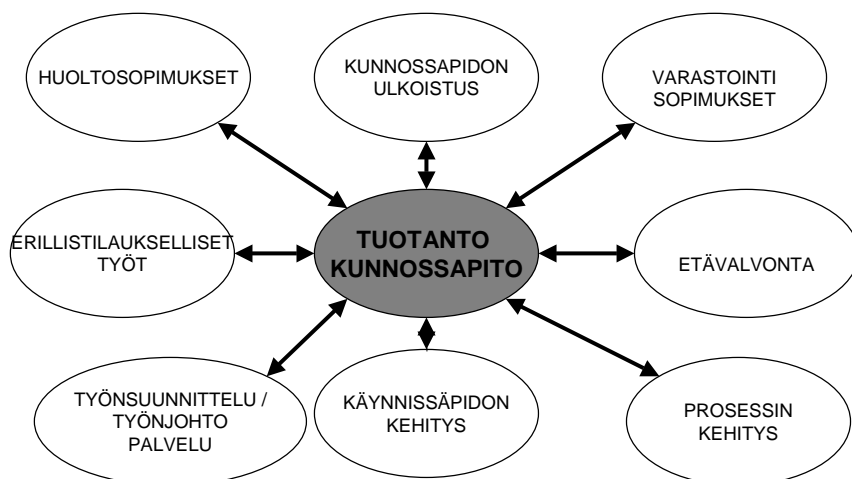
- **LIIKETOIMINNAN KANNALTA STRATEGISET:**
 - Näistä tekijöistä syntyy raha yritykselle
 - Näiden parantamiseen ja kehittämiseen erityishuomio.
- **HYVIN MERKITTÄVIÄ**
 - Kunnossapidon kustannukset, erityisen tärkeää verrata €/ ton
 - Kunnossapidossa säästämällä voidaan vaikuttaa negatiivisesti käytettävyyteen ja sitä kautta kokonaistehokkuuteen.
 - Seisokin hallinta vaikuttaa suunnittelun seisokin pituuteen
- **MERKITTÄVÄ**
 - Ei välittömästi, niin strategisia kuin kaksi edellistä

1. Tuotannolle tärkeät teemat tulevaisuudessa?

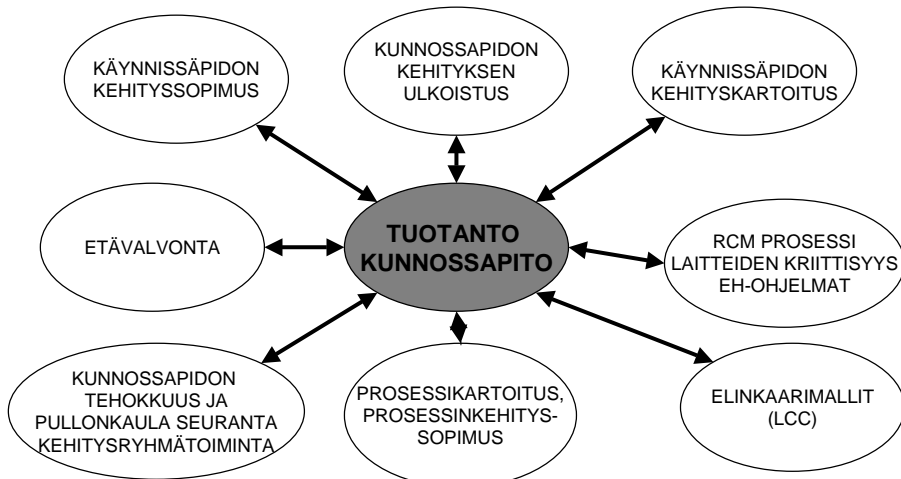
2. Kunnossapito ja sen toteutus vuonna 2013?



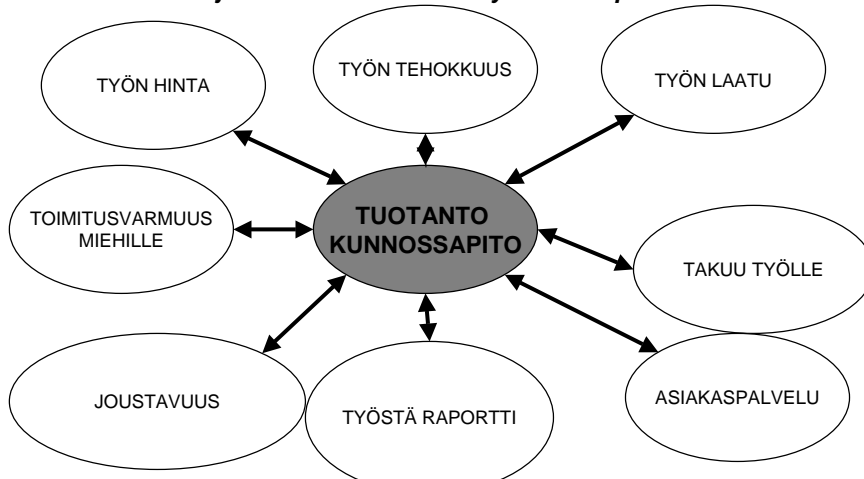
3. Nykyisen palvelutarjonnan kiinnostavuus ja visio 2013



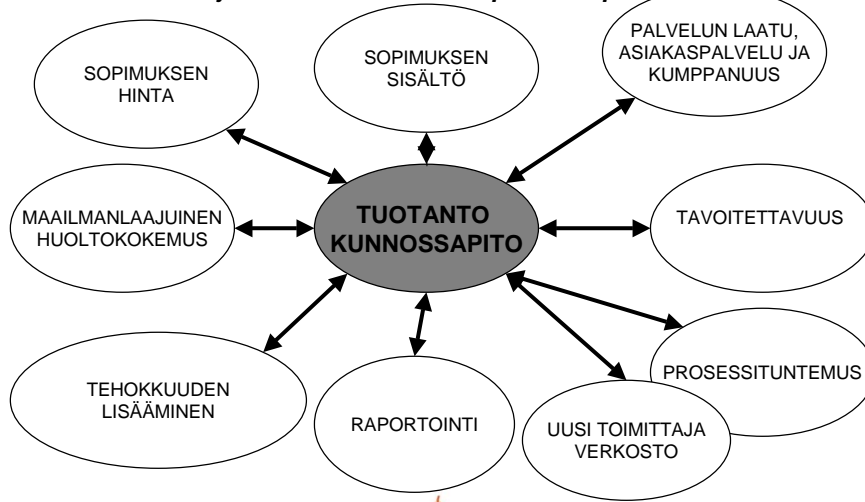
4. Kehityspalvelujen kiinnostavuus ja visio 2013



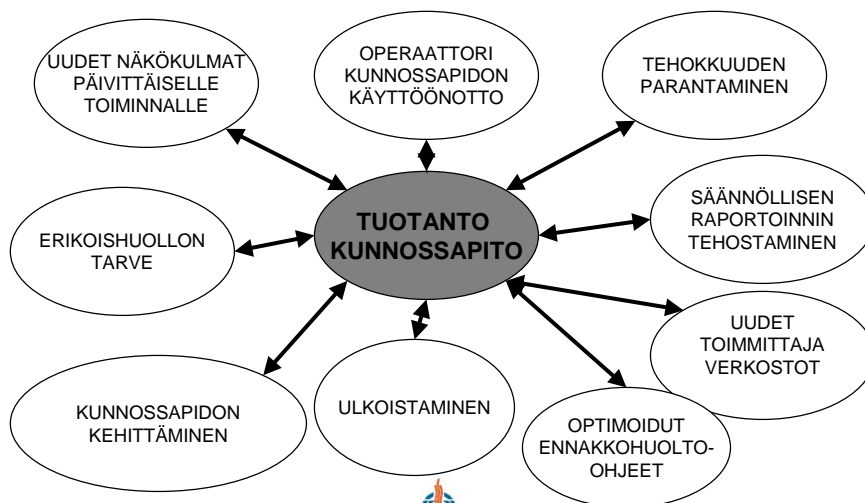
5. Palvelutoimittajan kriteerit ostettaessa yksittäistä palvelua



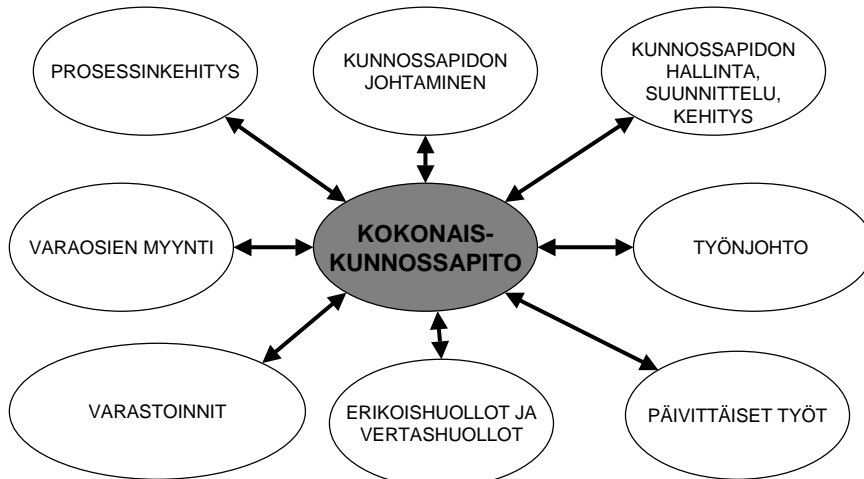
6. Palvelutoimittajan kriteerit ostettaessa palvelusopimusta



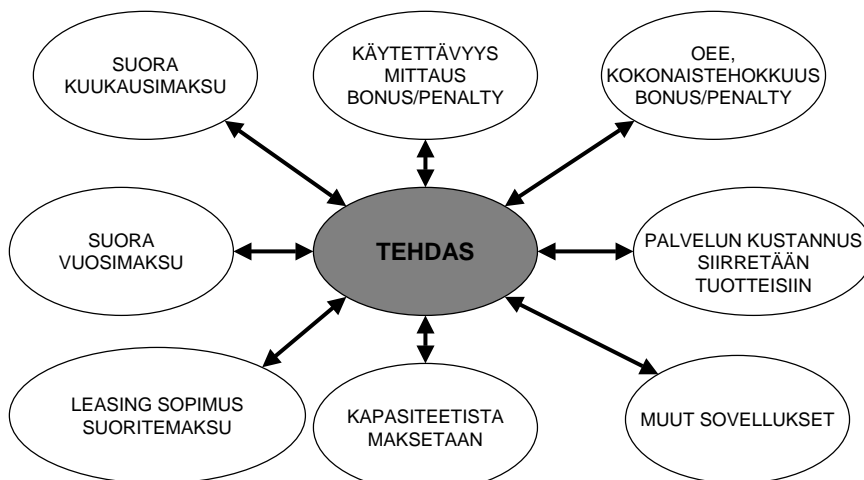
7. Palvelusopimuksen perusteet ja lisäarvon odotus



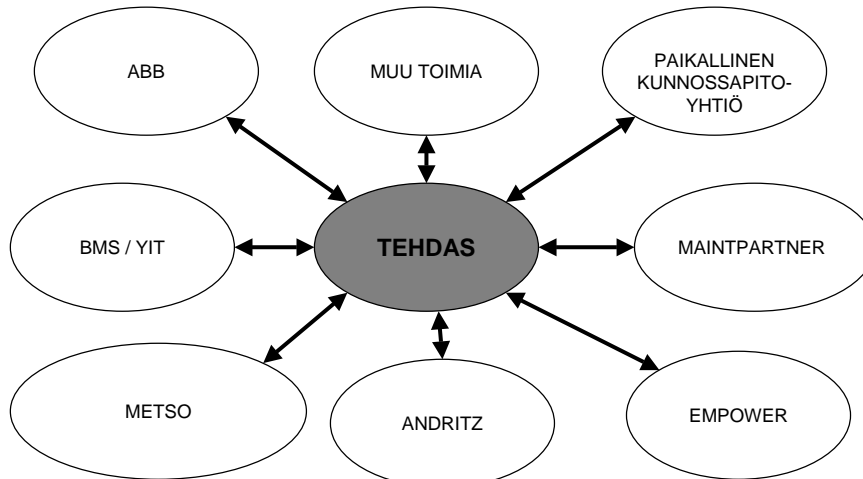
8. Laitetoimittajan rooli kunnossapidossa 2013



9. Palvelusopimusten ansaintamalli



10. Palvelusopimusten kilpailutilanne, valitse 4 parasta vaihtoehtoa



11. Yleiset näkemykset kunnossapidon tulevaisuudesta 2010-2015

- Mahdolliset muutokset toimintakentässä?
 - Verkoston lisäyksiä
 - muuta?
- Tulevaisuuden visiot palvelusopimuksista
 - Onko tarpeita tulevaisuudessa ostaa palveluita?
 - Onko palvelujen tarjoajia tarpeeksi ja tarjoavatko oikeanlaisia palveluita?
- Vapaata keskustelua tulevaisuudesta.
 - Mistä ollaan valmiita maksamaan?
 - Mihin Suomen metsäteollisuus on matkalla kunnossapidon näkökulmasta?

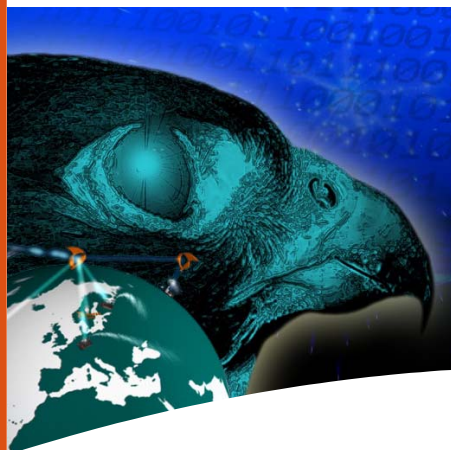


Käytettävyyttä parantavat etävalvonta- ja kunnonmääritysjärjestelmät

STC -Klubi 2005, Turku
Kari Nieminen

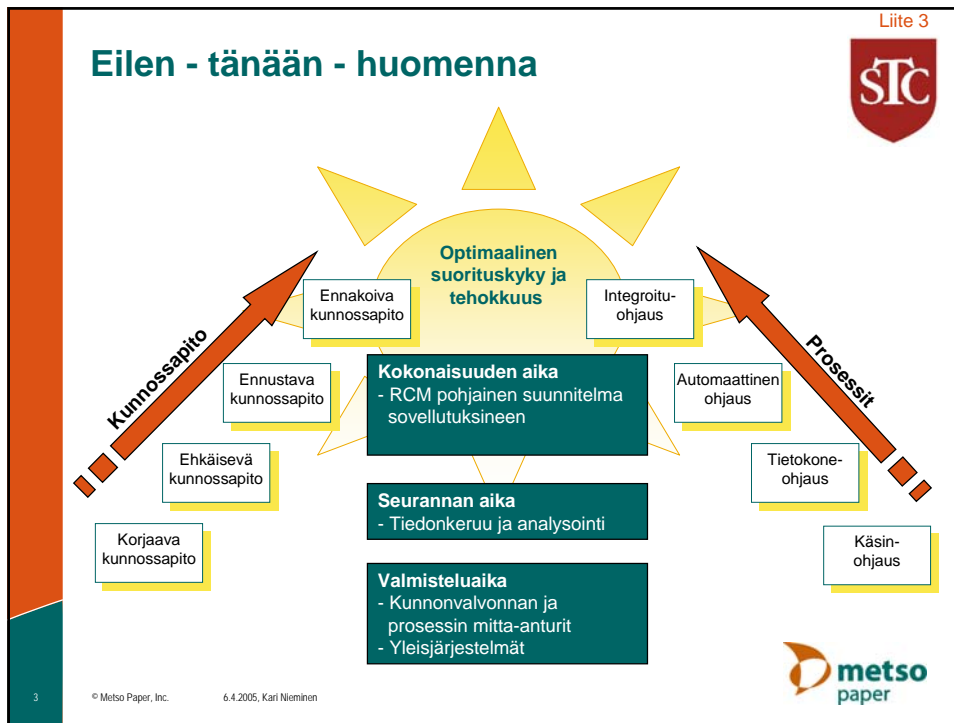


Käytettävyyttä parantavat etävalvonta- ja kunnonmääritysjärjestelmät



- Alustus "case-pohjaisille" esityksille :
 - Etävalvonta
 - Siirrettävä kunnonmäärityslaitteisto
- "Eilen-tänään-huomenna"
 - "uudet" tarpeet - haaste kunnossapidettävyydelle
- Tuotteet ja palvelut
 - tuote- ja palvelutarjonta





Liite 3

Kuntotesti tehtaalla

- Kuntotestillä määritetään laitteen nykykunto. Kuntotesti perustuu testin aikana tehtyihin mittauksiin ja niistä tehtyihin analyysihin.
- Analyysit jakaantuvat neljään ryhmään:
 - Testiajo - jauhin seis
 - Tyhjäkäyntiajo - jauhin käynnissä ilman tuotantoa
 - Tuotantoajo - jauhin tuotannolla
 - Sädön toiminta - jauhin tuotannolla

© Metso Paper, Inc. 6.4.2005, Kari Nieminen

Esimerkki: Kuntoanalysointori



- Sovellutusalueet :
 - Conflo JC/OptiFiner RF - laimeamassajauhimet
 - Kuiduttimet
 - Dispergaattorit

5

© Metso Paper, Inc. 6.4.2005, Kari Nieminen



FalconView-etävalvonnan kokonaiskonsepti



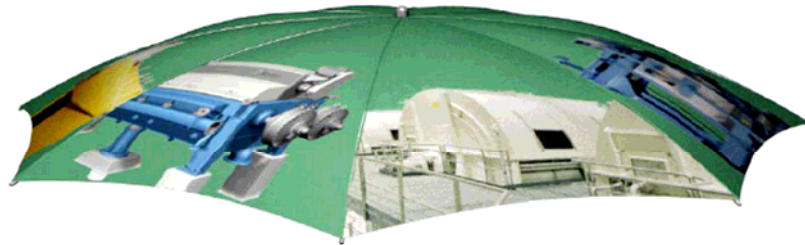
- FalconView-menetelmällä seurataan laitteiden kunnossapidollisia ja tuotannollisia suoritusarvoja etävalvottuna.
- Seuranta perustuu mittasuureisiin ja niistä tehtyihin analyyseihin.

6

© Metso Paper, Inc. 6.4.2005, Kari Nieminen



FalconView-tuoteperhe



Sovellutusalueet :

- RGP-CD -hierrejauhimet
- SD-hierrejauhimet
- TwinRoll Press -telapuristimet

PlanMaint, käynnissäpidon kehitys

Kuituliiketoimintalinja

Tapani Salonen

Ennakkohuollon tuotepäällikkö

tapani.salonen@metso.com

p. 040 570 2820

Tommi Palmroth

Ennakkohuollon tuotepäällikkö

tommi.palmroth@metso.com

p. 040 032 9923



Käynnissäpidon palvelut, PlanMaint

- PlanMaint, kunnossapidon kehitys moduuli
 - Tehokkuutta kunnossapidon johtamiseen
 - Start tuote, käynnissäpido kehitysalueiden kartoitukseen
 - Project tuote, ennakkohuollon tehostamiseksi
 - Project Plus tuote, käynnissäpidon jatkuvaan parantamiseen ja prosessi- sekä laiteparannusten käynnistämiseen

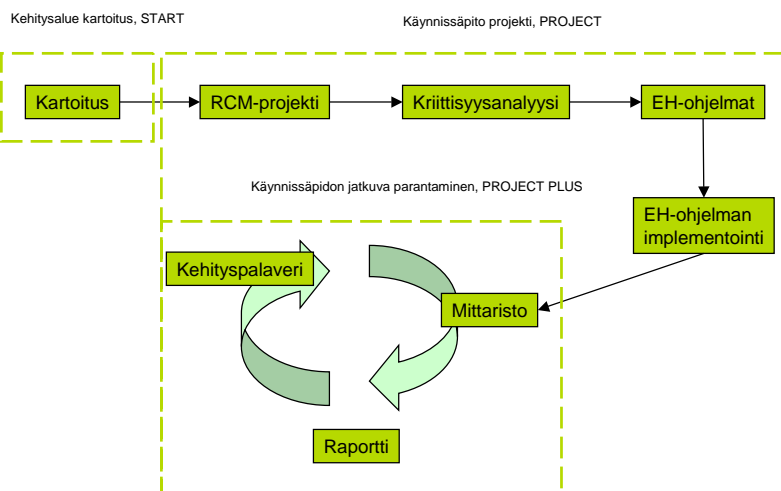


Käynnissäpidonkehitys, PlanMaint

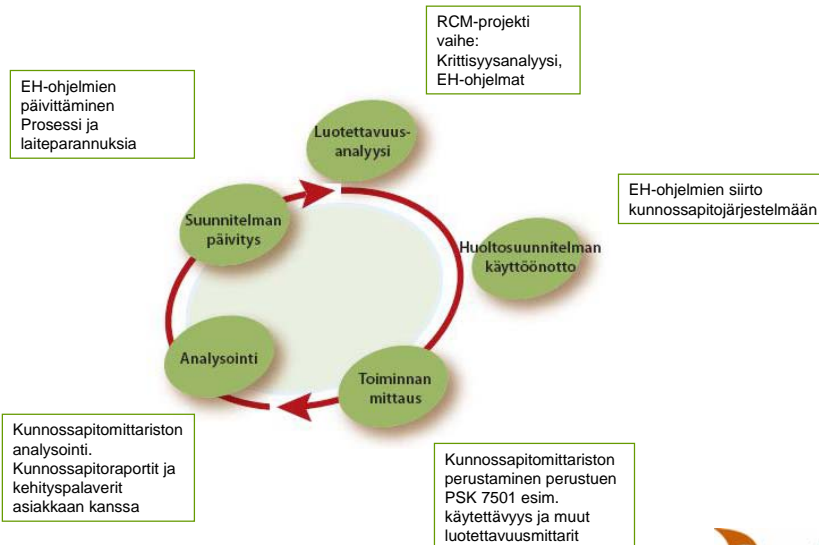
Käynnissäpidon kehittäminen, PlanMaint



Käynnissäpidon kehitysprosessi, PlanMaint



Käynnissäpidon jatkuva parantaminen, PlanMaint



Mitä käytännössä asiakkaan näkökulmasta?

- **PlanMaint, käynnissäpidon kehitys**
 - Asiakas haluaa arvioida käynnissäpidon nykytilaa ja ennakkohuollon tasoa sekä organisaation ulkopuolista näkemystä kehityskohteista (START tuote)
 - Asiakas haluaa päivitettyt EH-ohjeet (Project tuote)
 - Asiakas haluaa soveltaa luotettavuuskeskeistä kunnossapitoa ja jatkuvaa parantamista päivittäiseen käynnissäpitoon (Project tuote)
 - Elinkaarimalleja olemassa oleviin tehtaisiin ja KPI mittareihin perustuvaa kunnossapidon kehitystoimintaa (Project ja Project Plus tuote)
 - PlanMaint tuote voi olla myös esiaste Partner tyyppiseen elinkaarisolupimukseen (Project ja Project Plus tuote)

Asiakashyödyt

- Parantunut kunnossapidon tehokkuus ja tuotantolinjan käytettävyys
- Kunnossapitokustannusten optimointi
- Systemaattisemmat toimintatavat
 - Kunnossapitotöiden optimointi
 - Kunnossapitokustannusten parempi ennustettavuus
 - Kunnossapitojärjestelmän tehokkaampi hyödyntäminen
 - Mahdollistaa operaattorikunnossapidon käyttöönoton
- Suunnittelemattomien seisokkien minimointi
- Resurssien käytön tehostuminen
- Seisokkien optimointi
 - Seisokkisuunnittelun tehostuminen
 - Suunniteltujen seisokkien intervallien optimointi

STC-Klubi 2006, Lappeenranta

Kustannustehokasta käytettävyyttä

Case: M-real Joutseno & Kaskinen
Palveluntuottajan näkökulma



Reino Vilppola
Huoltokeskuksen päällikkö



Liite 5

Taustaa kumppanuussopimukselle



- Tehdasprojektit (greenfield)
 - Joutseno BCTMP, käynnistys 2001
 - Kaskinen BCTMP, käynnistys 2005
- Huoltoyhteistyö
 - Joutseno, tarkastussopimus 2001-2005
 - Konsernisopimus huoltotöistä

2

© Metso Paper, Inc. STC 2006



Metso Paperin lähtökohtia



- Asiakkaan päätökset jo laitoksen investointivaiheessa: käyttäjäkunnossapito, paikalliset kunnossapito-partnerit ja OEM-sopimuskumppanit
- Metso Paperin hyvät kokemukset kumppanuus-yhteistyöstä Metsä-Botnian kanssa
- Metso Paperin tavoite kehittää vaihtoehtoinen yhteistyö-konsepti ulkoistuksen rinnalle

3

© Metso Paper, Inc. STC 2006



Sopimuksen vaiheita

- | | |
|---|------------|
| • Kumppanuussopimus voimaan | talvi 2005 |
| • Joutsenon käyttökokemusten hyödynnys | kevät 2005 |
| • Kaskisen ennakkohuoltosuunnitelmien laadinta ja siirto SAP-tietojärjestelmään | kesä 2005 |
| • Kaskisen kunnossapidon perustaminen ja koulutus projektistartin yhteydessä | syksy 2005 |
| • Joutsenon ennakkohuoltosuunnitelmien/ SAP-tietojärjestelmän päivitykset | 2005 loppu |
| • SuperStore-varastointiyhteistyö vaihtoyksiköille | 2005 loppu |
| • Joutsenon jauhimet (6 kpl) etäkunnonvalvontaan | 2006 alku |
| • Joutsenon ja Kaskisen käytön ja kunnossapidon optimointi | 2006 → |

4

© Metso Paper, Inc. STC 2006



Sopimuksen sisältöä

- Kumppanuussopimuksen rakenne
 - päätoiminen sopimuspäällikkö Joutsenon ja Kaskisen tehtailla
 - luotettavuusinsinööripalvelut, mm. SAP-statistiikan ylläpito, kehitys ja raportointi
 - kunnossapidon kehitys- ja ohjausryhmätoiminta
 - kunnossapitostrategian mukaisesti huolto-ohjelmien määrittelyt SAP:iin
 - seisokkien ja muiden huoltotoimien suunnittelu ja valvonta: käyttäjät, paikalliset (BMS), Metso Paperin palvelut, muut OEM-toimittajat
 - etäseuranta Joutsenon hierrejauhimille (FalconView-etäseurantajärjestelmä pilotista tuotantovaiheeseen)
- Huom: Asiakas (M-real) vastaa tehtaiden kunnossapidon johdosta useiden vastaavien sopimuspartnereiden kanssa!

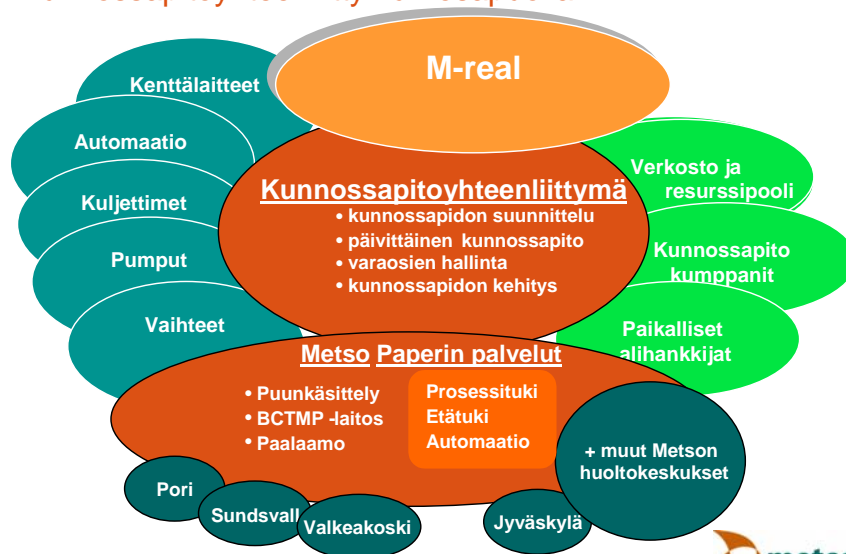
5

© Metso Paper, Inc. STC 2006



Resurssipoolin rakenne

Kunnossapitoyhteenliittymän osapuolia



6

© Metso Paper, Inc. STC 2006



Sopimuksen tavoitteita

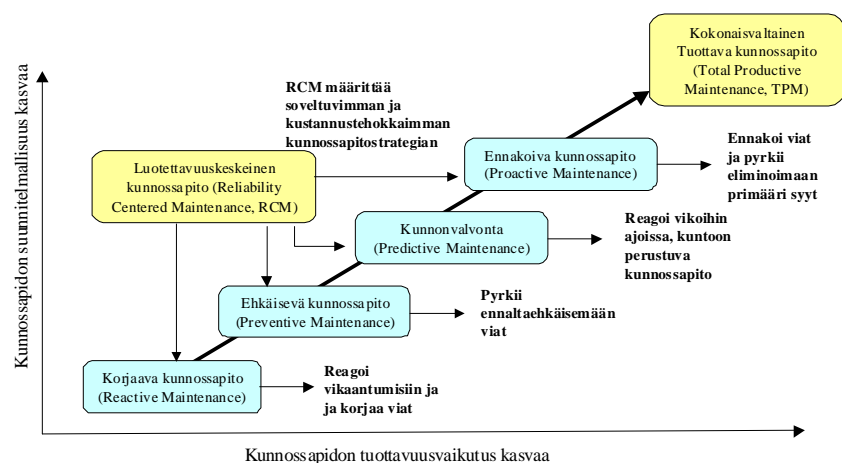
- Yhteiset tavoitteet
 - Tehokkuuden (OEE) parantaminen → 90%
 - Tehtaan kustannusrakenteen keventäminen
 - Metso Paperin toimintatapamuutos tuotemyyjästä vastuulliseksi asiakkaan kilpailukyvyyn turvaajaksi
- Jatkuva parantaminen menestyksen kulmakiviä
 - Laitteiston suunnitteluvaiheessa huomioidaan OEE-näkökohdat, mm. vikaantumismekanismit, huollettavuus ja käyttökustannukset → elinkaarikustannusten optimointi
 - Käyttövaiheessa seurataan em. suureita ja tehdään tarvittavia parantavia toimenpiteitä
- "Pehmeä" siirtyminen projektitoimituksesta kumppanuuteen laitoksen käyntivaiheessa

7

© Metso Paper, Inc. STC 2006



Kunnossapitostrategiasta ennakkohuolto-ohjelmiin Kaikki elementit mukana



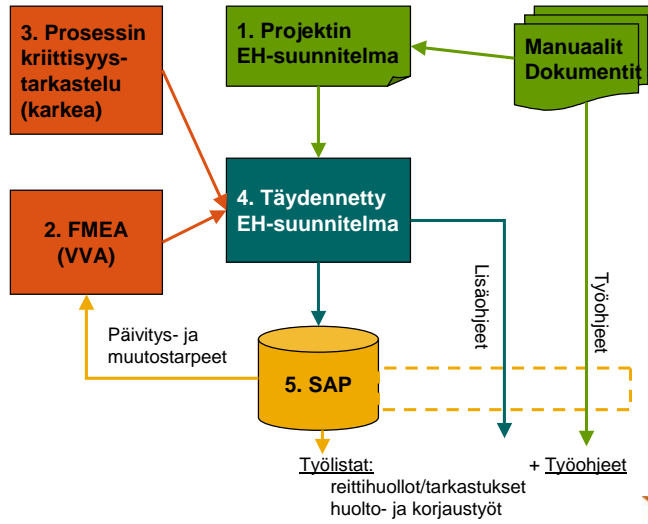
8

© Metso Paper, Inc. STC 2006



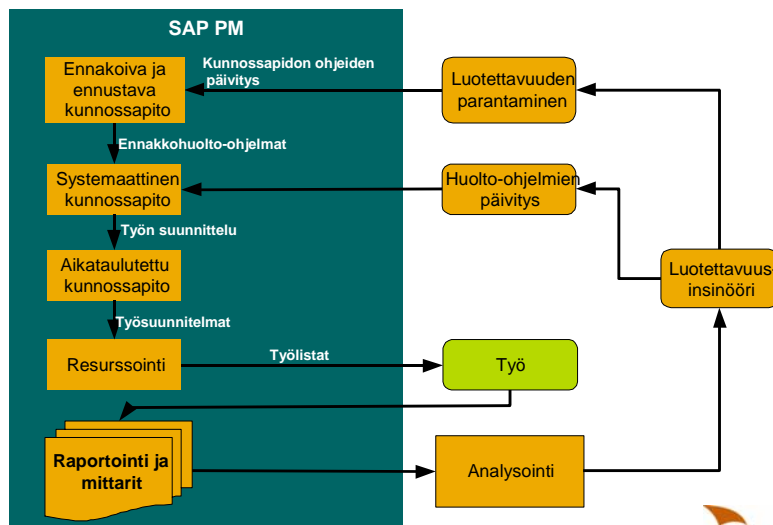
RCM/Ennakkohuolto prosessin kuvaus

Prosessi yhdessä asiakkaan kanssa numerojärjestyksessä



Kunnossapidon kehitys

Jatkuvan parantamisen periaate



Kuinka vaikutetaan tehtaan kustannusrakenteeseen

Menestystekijät (Key Performance Indicator) määritetään tärkeimmille alueille:

Tuotantokustannukset	Kunnossapitokustannukset	Pääomakustannukset
1) Raaka-aineet - Vähemmän hävikkiä (= laatu-kustannus) 2) Energia - Säästöt energian kulutuksessa	3) Työvoima - Vähemmän kiinteitä työvoimakuluja - Käyttäjäkunnossapito 4) Kunnossapito-materiaalit - Suunnitellulla ja optimoidulla toiminnalla vähennetään materiaalien käyttöä	5) Varastot - Varastointikustannusten minimointi 6) WIP (= work in progress) - Tehokkaat työnkulut parantavat kassavirtaa 7) Tilat ja välineet - Vähemmän tila- ja välinetarpeita & sidottua pääomaa

Vaikutukset tuloslaskelmaan:

Laskutus
 ./ Muuttuvat kustannukset 1) 2) 3) 4)
 = Kate
 ./ Kiinteät kustannukset 3) 7)
 = Tulos
 ./ Pääomakustannukset 5) 6) 7)
 = Nettotulos

Tavoitteet:

Kustannukset

OEE

Alhaisempi kokonaisvaltainen kustannusrakenne
 Kiinteät kustannukset -> muuttuvat kustannukset
 Vähemmän pääomakustannuksia

K = Käytettävyys (A)
 X
 N = Tuotanto (P)
 X
 L = Laatu (Q)

Konkreettisia kustannussäästökohteita (Joutseno - ohjeellisia)

- Tuotanto
 - käytettävyyden parantuminen 1%= 0,4-0,5 M€/a
 - energian säästö
 EOK:n alennus 100 kWh/t = 0,8 M€/a sähköenergian säästöä (teräkehitys)
 - hävikkien pienentäminen
- Kunnossapito
 - käyttäjäkunnossapito kustannussäästö 0,3-0,4 M€/a
 - häiriöseisokit minimiin (seisokkiaika/h = 10 k€/h)
 - huoltotöissä häiriöseisokeista suunniteltuihin (materiaali- ja työkustannussäästöt = xx k€/a)
 - materiaalivarastot minimissä (taseessa 1 M€:n pääoma = 100 k€:n kustannus/a)

Säästöpotentiaali 2 M€/a

Säästöpotentiaali 0,5-1 M€/a

Kokemuksia yhteistyöstä

- Uusi yhteistyömuoto antaa mahdollisuuden osallistua ja vaikuttaa asiakkaan tuotantoprosessiin
- Oppimisprosessi Metso Paperille, tuotemyyjästä kumppaniksi
- Käyttäjäkunnossapito teoriasta käytäntöön → vaikutus asiakkaan kunnossapitokustannusrakennetta alentava. Edellytyksenä hyvät EH-suunnitelmat ja teknologiatuki OEM-toimittajilta.
- Suunnitelmallinen ennakkohuoltotoiminta luo myös pohjan luotettavampaan statistiikkaan ja parantavaan kunnossapitoon
- Yhteiset tavoitteet luovat todellisen kumppanuuden myös henkilötasolla

Miten kumppanuuskonsepti olemassa oleviin tehtaisiin Suomessa

- Konsepti sovellettavissa myös olemassa oleviin tehtaisiin
 - asiakkaalla kumppanuustoiminnan johto ja rahavirrat (taseet)
 - Metsolla tukirooli ja sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin
 - käyttäjäkunnossapito haaste ja mahdollisuus
 - optimoitu työnjako: käyttöhenkilöstö, paikallinen kunnossapito, Metso ja muut OEM-toimittajat
- Tehtaiden kilpailukyky parantuisi rakenteellisella toimintatavan muutoksella ja elinkaarikustannusten optimoinnilla → kumppanuus ja suunnitelmallinen resurssipooli
- Konseptin kannalta ei ole eroa, onko tehdas jo käynnissä vai onko kyseessä greenfield-projekti

Kumppanuutta pelikentälle!

