

Ari Kilpinen

Varaosaliiketoiminnan prosessien kehittäminen

Pesmel Oy

OPINNÄYTETYÖ

Kevät 2012

Tekniikan yksikkö

Ylempi Ammattikorkeakoulututkinto

Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelma



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Tekniikan yksikkö

Koulutusohjelma: Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelma

Tekijä: Ari Kilpinen

Työn nimi: Varaosaliiketoiminnan prosessien kehittäminen Pesmel Oy

Ohjaaja: Lasse Tarhala

Vuosi: 2012

Sivumäärä: 88

Liitteiden lukumäärä: 3

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää yli 33 vuotta toimineen Pesmel Oy:n varaosaliiketoimintaa. Varaosatoiminta on tärkeä osa Pesmel Oy:n liiketoimintaa. Tutkimuksen avulla on haettu keinoja, joilla saadaan keskeiset asiakkuuteen ja kannattavuuteen liittyvät asiat paremmiksi.

Tutkimuksessa keskityttiin erilaisten menetelmien ja prosessien kautta löytämään keinoja, joilla koko varaosaliiketoimintaan ja palveluun löydetty toimenpiteet tyydyttävät Pesmel Oy:tä sekä asiakasta kovassa palvelukilpailussa asiakaslähtöisesti.

Tutkimuksen teoriaosuuden tarkoituksena oli selvittää palveluiden johtamista ja strategista markkinointia prosessijohtamisen toteutuksen kautta. Uusien toimintatapojen ja mallien kartoituksella pyrittiin löytämään tärkeimmät elementit, joita käytettäisiin yrityksessä prosessijohtamistoiminnan yhtenäistämiseksi ja kehittämiseksi koko yrityksen toimintamalliksi.

Osa tutkimuksesta toteutettiin kyselylomakkeella koti- ja ulkomaisille ostaville asiakkaille. Kyselylomake lähetettiin suoraan varaosa-asioista päättävälle henkilölle. Kyselyn päätarkoituksena oli löytää palvelun laatu, toimitusvarmuus, hintataso ja asiakastyytyväisyys. Kyselyn tuloksia tullaan hyödyntämään jatkossa parempana palveluna asiakkaille.

Tutkimus ja kysely osoittavat että asiakkailta ja henkilökunnalta saatu arvokas tieto ja ehdotukset kannattaa muuttaa kehittämistyön kautta yrityksen pääomaksi, joka tuottaa hyötyä jatkossa sekä Pesmel Oy:lle että varaosia ostaville asiakkaille.

Asiasanat: asiakaslähtöisyys, liiketoimintaprosessi, palvelujen tuotteistaminen, strategiaprosessi

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: School of Technology

Degree programme: Master´ s Degree in Technology Competence Management

Author: Ari Kilpinen

Title of thesis: **Development method of the spare part business process at Pesimal Oy**

Supervisor: Lasse Tarhala

Year: 2012

Number of pages: 88

Number of appendices: 3

The purpose of this thesis was to describe the development process of the 33-year-old company spare part business. The spare part business area is an important part of the business operations of Pesimal Oy. With the help of the research, the ways to improve the essential matters concerning the customership and lucrativeness have been searched.

In the research the main point was to find the ways with the different methods and processes that all the measures found for the spare part business and service would suffice both Pesimal Oy and the customer in the hard service competition with the use of customer oriented action.

The theory part of the research was meant to survey the service leading and strategic marketing via the execution of the process management. With the mapping of the new modes of operation and models the most important elements that would be used in the standardization of the management process actions of the company and in the development of the operation models of the company were harmonized.

A part of the research was implemented as a questionnaire for the domestic and foreign purchasing customers. The questionnaire was sent directly to the persons who decide the issues regarding the spare parts. The main points of the questionnaire were the quality of service, delivery reliability, price, and customer satisfaction. The results will be used for a better customer service.

The research and the questionnaire show that the valuable information and suggestions of the customers and staff are worth turning via through the development process into the company capital which produces profit in the future for Pesimal Oy as well as for the customers buying the spare parts.

Keywords: customer oriented, business process, services of productization, strategy process

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	1
Thesis abstract.....	2
SISÄLTÖ.....	3
Kuvio- ja taulukkoluetelo.....	5
Käytetyt termit ja lyhenteet	8
1 JOHDANTO	11
1.1 Työn tausta	11
1.2 Työn tavoite ja rajaus.....	12
1.3 Työn rakenne	13
1.4 Pesimal Oy	16
1.4.1 Yrityksen historia.....	16
1.4.2 Yritys nykypäivänä	17
2 LIIKETOIMINTAPROSESSIT	21
2.1 Varaosaliiketoiminnan toiminta-ajatus, missio ja visio.....	21
2.2 Nykytila-analyysi	23
2.3 Muutostavoitteiden määrittäminen	27
2.4 SWOT-analyysi.....	27
3 PALVELUIDEN MARKKINONTI JA JOHTAMINEN.....	31
3.1 Asiakassuhteiden hallinta ja markkinointiperusteet.....	31
3.2 Palveluiden laadun johtaminen	35
3.3 Tilaus-toimitusketjun hallinta	37
3.4 Jalostusarvon ja tuottavuuden kehittäminen	38
4 STRATEGINEN JOHTAMINEN	40
4.1 Toimintojohtaminen.....	40
4.2 Liiketoimintaprosessien uudistaminen.....	41
5 STRATEGINEN MARKKINOINTI.....	44
5.1 Markkinoinnin perusprosessi.....	44
5.2 Markkinointistrategia	44
5.3 Tuote- ja liiketoimintaportfolioanalyysi.....	45
5.4 Benchmarking	48

5.5	Markkinoinnin tuloksellisuus ja vaikuttavuus	50
6	PROSESSIEN MALLINTAMINEN JA MITTAAMINEN	53
6.1	Lähtökohdat ja empirian toteutus	53
6.2	Kyselytutkimuksen luotettavuus	53
6.3	Kyselytutkimus ja tulokset	54
6.3.1	Kyselytulokset Pesmel Oy	54
6.3.2	Kyselytulokset asiakkaat	67
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA SUOSITUKSET	84
8	YHTEENVETO	85
	LÄHTEET	86
	LIITTEET	88

Kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuvio 1. Viitekehysten ja empirian välinen riippuvuus. (Openetti 2011.)	14
Kuvio 2. Tutkimuksen viitekehys, empiria ja tuottojohtaminen.	15
Kuvio 3. Organisaatiomallit, neljä esimerkkiä. (Tuominen 2009, 8.).....	18
Kuvio 4. Pesimal Oy:n prosessiorganisaatio, syksy 2011.....	19
Kuvio 5. Visio ja strategia. Perustana BSC-kuvio.....	22
Kuvio 6. Nykytila-analyysin osatekijät. (Martola & Santala 1997, 74).....	24
Kuvio 7. Pesimal Oy:n varaosamyyntiprosessikaavio.....	25
Kuvio 8. Heikko kannattavuus ”kaikkea kaikille”. (Sakki 2009, 44).....	26
Kuvio 9. SWOT-analyysi.	28
Kuvio 10. Pesimal Oy:n varaosatoimitusten SWOT-analyysi.....	30
Kuvio 11. Uskollisten asiakkaiden vaikutus voittoihin. (Grönroos 2003, 182.)	31
Kuvio 12. Pesimal Oy markkinointimix.....	32
Kuvio 13. Osaamispohjainen asiakkuusajattelu. (Storbacka & Lehtinen 1999, 26.)	33
Kuvio 14. Asiakkuuden sidokset. (Storbacka & Lehtinen 1999, 105).....	34
Kuvio 15. Organisoinnin osa-alueet uudessa strategiamallissa.	42
Kuvio 16. BCG-matriisianalyysi. (Karlöf 1999, 265.)	46
Kuvio 17. Pesimal Oy:n BCG-matriisianalyysi.	48
Kuvio 18. Varaosat ovat hintakilpailukykyisiä asiakkaille.	54
Kuvio 19. Asiakas on tyytyväinen toimitusten nopeuteen.	55
Kuvio 20. Pesimal Oy:llä on varaosien toimitusvarmuus hyvä.	55
Kuvio 21. Pesimal Oy:llä on riittävä valikoima varaosia varastossa.....	56
Kuvio 22. Valmistettavien osien laatu ja toimituskyky on hyvä.....	56
Kuvio 23. Asiakkaan on helppo tilata varaosia.....	57
Kuvio 24. Asiakas tietää, mistä sen pitää tilata varaosia.....	57
Kuvio 25. Varaosia on toimitettava yli 10 v. vanhoihin projekteihin.....	58
Kuvio 26. Varaosia on toimitettava kaikille vanhoille asiakkaille.	58
Kuvio 27. Varaosia toimitetaan jatkossa vain määrätuille asiakkaille.	59
Kuvio 28. Minimilaskutuserä asiakkaille.....	59
Kuvio 29. Pitäisikö mielestäsi kehittää suoratoimituksia.	60
Kuvio 30. 8 viikon toimitusaika valmistettavalle varaosalle.	60
Kuvio 31. Ulkomaisten myyntikonttoreiden varaosamyynti.	61

Kuvio 32. Yrityksessä markkinoidaan riittävästi asiakkaalle varaosamyyntiä.....	61
Kuvio 33. Yrityksen uusi organisaatio ja prosessijohtamismalli asiakaspalvelussa.	62
Kuvio 34. Varaosien tilaus on mahdollista verkkokaupassa.....	62
Kuvio 35. Asiakkaan on saatava palvelua 24 h vuorokaudessa.	63
Kuvio 36. Pesmel Oy:n henkilökunnan auttaminen myyntivaiheessa.	63
Kuvio 37. Pesmel voi täydentää asiakkaan varaosavarastoa oma-aloitteisesti. ...	64
Kuvio 38. Kuljetuskustannukset kohdistaminen myyntitilauksille.	64
Kuvio 39. Varastoimisen kulut varastotilan käytön mukaan.	65
Kuvio 40. C-luokan varaosien varastointi ja myynti.....	65
Kuvio 41. Viikkolähetykset kulujen karsimiseksi.....	66
Kuvio 42. Kulujen karsimiseksi eri asiakkaita palvellaan eri tavalla.	66
Kuvio 43. Varaosien hankinnan päättää ja tekee varaosamyymäjät.....	67
Kuvio 44. Minun on helppo tilata varaosia Pesmel Oy:ltä.	68
Kuvio 45. Varaosamyynnistä saan tarvittaessa myyntihenkilön helposti kiinni.	68
Kuvio 46. Löydän helposti Pesmel Oy:n varaosamyynnin yhteystiedot.	69
Kuvio 47. Olen tyytyväinen varaosien toimitusten nopeuteen.....	69
Kuvio 48. Varaosat ovat hintakilpailukykyisiä.....	70
Kuvio 49. Pesmel Oy:llä on varaosien toimitusvarmuus hyvä.....	70
Kuvio 50. Tiedän mitä varaosia Pesmel Oy myy.....	71
Kuvio 51. Valmistettavien osien laatu ja toimituskyky on hyvä.....	71
Kuvio 52. Kilpailutan varaosien hintoja monilla toimittajilla.	72
Kuvio 53. Toivon enemmän yhteydenottoja markkinointimielessä.....	72
Kuvio 54. Varaosia on toimitettava myös yli 10 v. vanhoihin projekteihin.	73
Kuvio 55. Olen valmis maksamaan minimilaskutuserän varaosista.	73
Kuvio 56. Tuttu varaosamyymjä helpottaa päätöstä, mistä tilaan varaosat.....	74
Kuvio 57. Web-pohjainen varaosien tilausmahdollisuus.	74
Kuvio 58. Projektitoimitusten aikana varaosien ostaminen.	75
Kuvio 59. 6 viikon toimitusaika valmistettavalle varaosalle.	75
Kuvio 60. Markkinointi- ja uutiskirjeet sähköpostiin.....	76
Kuvio 61. Facebook-sivuston kautta uutisointi.	76
Kuvio 62. Varaosavaraston laajennus edullisen rahoituksen kautta.	77
Kuvio 63. Varaosien tilaus on mahdollista verkkokaupassa.....	77
Kuvio 64. Asiakkaan on saatava varaosapalvelua 24 h vuorokaudessa.....	78
Kuvio 65. Asiakkaan varaosavarastoa täydentäminen.....	78

Kuvio 66. Pidän kokonaispalvelua tärkeänä.	79
Kuvio 67. Leasing-tyylisen varaosatoiminnan kehittämistä.	79
Kuvio 68. Huoltojen yhteydessä varaosien markkinointi.	80
Kuvio 69. Vikaantumisen todentaminen kaukokäyttöisesti.	80
Kuvio 70. Ammattiryhmä, johon katsotte kuuluvanne.	81
Kuvio 71. Mihin ikäryhmään kuulutte.	81
Kuvio 72. Mikä on ammatillinen koulutuksenne.	82
Kuvio 73. Millä teollisuuden alalla toimitte.	82

Käytetyt termit ja lyhenteet

Abc-analyysi

Tuotteiden jaottelujärjestelmä, jota hyödynnetään logistisissa ratkaisuissa ja joissa luokkia on viisi. Aktiivinimikkeille on neljä ja poikkeustuotteille yksi luokitus:

a-tuotteet = ensimmäiset 50 % kumulatiivisesta kulutuksesta tai myynnistä

b-tuotteet = seuraavat 30 % kulutuksesta tai myynnistä

c-tuotteet = seuraavat 18 % kulutuksesta tai myynnistä

d-tuotteet = viimeinen 2 % ryhmä kulutuksesta tai myynnistä

e-ryhmä = ei kulutusta tai myyntiä

Pareton lain toteutumista seurataan abc-analyysin avulla. (Sakki 2009, 91.)

Asiakkaan arvontuotanto

Arvontuotanto on prosessi, jolla asiakas toteuttaa omia tavoitteitaan.

Asiakasportfolio

Asiakaskunnan seuranta halutusta näkökulmasta.

Benchmarking

Oman toiminnan tehokkuuden vertaamista muihin vastaaviin yrityksiin.

CRM

(engl. Customer Relationship Management) Asiakaslähtöinen ajattelutapa organisaatiossa ja siihen liittyviä asiakashallinnan ohjelmistoja. CRM voidaan nähdä prosessina, strategiana, filosofiana, kyvykkyytenä tai teknologiana.

Empiirinen tutkimus Kokemusperäinen mittaus, joka perustuu tutkimuskohteen havainnointiin tai mittaamiseen. Tutkimuksen empiria syntyy kvalitatiivisella ja kvantitatiivisella tutkimuksella.

KAM (engl. Key Account Management) Asiakaslähtöinen ajattelutapa.

Kvalitatiivinen tutkimus

Laadullinen tutkimus, jossa pyritään ymmärtämään kohteen laatua, ominaisuuksia ja merkitystä kokonaisvaltaisesti.

Kvantitatiivinen tutkimus

Määrällinen tutkimus, joka perustuu kohteen kuvaamiseen ja tulkitsemiseen tilastojen ja numeroarvojen avulla.

MTO Tulee englannin kielen sanoista make-to-order. MTO on tilausohjautuva toimitustapa, jossa kootaan tuotteita tai varaosia suoraan asiakkaan tilaukselle.

Pareton 20/80- sääntö Italialaisen kansantaloustieteilijä Vilfredo Pareton mukaan nimetty analyysi, jonka avulla voidaan todeta esimerkiksi, että 80 % tuotteista tuo vain 20 % liikevaihdosta ja toisinpäin, että 20 % tuotteista tuo 80 % tuloksen. (Sakki 2009, 90).

ROI (engl. Return of Investment) Pääoman tuottoaste investoinnissa. Sillä tarkoitetaan aikaa ja tapaa, jolla yrityksen toimenpiteisiin satsaama resurssi palautuu yritykseen ja tuottaa rahassa mitattavaa voittoa.

ROMI (engl. Return on Marketing Investment) Sijoitetun pääoman tuottoaste. Sillä pystytään optimoimaan lyhyen ja pitkän markkinoinnin optimointia brandin näkökannalta.

Service Operations	Pesmel Oy:n liiketoimintaa, jonka tarkoituksena on säilyttää myydyin tuotteen tai projektin toiminta ja elinkaari tarjoamalla esimerkiksi huolto- ja varaosapalveluita. Kuuluu asiakashallintatoiminnon alle.
SWOT- analyysi	Nelitila-analyysi, jota käytetään strategian laatimisessa. Kirjaimet tulevat sanoista; Strengths=S (vahvuudet), Weaknesses=W (heikkoudet), Opportunities=O (mahdollisuudet), Threats=T (uhat).
Tuotedifferointi	Oman tuotteen erilaistamista niin, että se poikkeaa muista markkinoilla olevista samaa kohderyhmää tavoittelevista tuotteista.
Varaosa	Osa, joka tarvitaan rikki menneen tai käyttöiltään loppuun kuluneen osan korvaamiseen tai korjaamiseen.
Varaston kiertonopeus	Lukuarvo, joka kertoo, kuinka monta kertaa vuodessa varastot kiertävät yrityksen tuotantoprosessin läpi.

1 JOHDANTO

Tutkimuksen aihe löytyi oman työn kautta. Toimiminen osaston vastaavana toi esiin kehittämismahdollisuuksia ja organisaation muuttuminen toi lisää haasteita tutkimukseen. Yrityksen tahto kehittää varaosaliiketoiminnan prosessien, volyymin ja kannattavuuden kasvua, antoi mahdollisuuden tämän opinnäytetyön kautta hakea keinoja, joilla lisätään yrityksen joustavuutta palveluilla hyvin asiakasta ja tätä kautta parantaa yrityksen kilpailukykyä.

Yrityksessä käynnistetty prosessijohtamisen malli yhdistetään toimintamalliin, jolla mitataan yrityksen uusia arvoja ja visioita. Se voitiin yhdistää myös yrityksen kilpailuvuoden kannalta strategisen kyvykkyyden käsitteeseen. Strategisen kyvykkyyden tärkeä osatekijä on ydinosaaminen, joka prosessijohtamisen kautta muunnetaan arvoksi asiakkaalle.

Palvelukilpailu asiakaslähtöisesti liitettynä prosessijohtamiseen toimii tämän tutkimuksen kulmakivenä. Prosessijohtamisen keskeisenä tavoitteena oli asiakkaan merkityksen korostaminen koko organisaatiossa. Prosessien kautta haluttiin suunnata linjaorganisaatiokeskeistä toimintamallia asiakaskeskeiseksi. Lisäksi paneuduttiin tilaus-toimitusketjun hallintaan ja siihen liittyvien prosessien kehittämiseen.

1.1 Työn tausta

Tutkimuksen toimeksiantaja Pesmel Oy on tuottanut muun liiketoimintansa lisäksi myös varaosaliiketoimintaa noin 30 vuoden ajan. Tänä aikana on toimitettu huomattava määrä toimitettu erilaisia materiaalinkäsittelyjärjestelmiä sekä koti- että ulkomaisille yrityksille. Varaosien toimitusketju on toiminut, mutta sitä pyritään vielä parantamaan.

Nykyisin huolto- ja varaosatoiminta on tärkeä osa yrityksen strategiaa. Hyvät Service Operations -palvelut ovat usein avain kaupan saamiseen, varsinkin USA:ssa ja Kaukoidän markkinoilla. Service Operations -liiketoiminta on palvelua, jonka tarkoitus on myytyjen järjestelmien toiminnan ja käytettävyyden ylläpito tuotteen elinkaaren ajan. Varaosia on saatava projektin luovutuksesta noin 10 vuoden ajan.

Asiakkaan näkökulmasta tarkasteltuna tuotteen käyttötarkoitus ja pitkä ikä ratkaisevat, kuinka tärkeänä asiakas kokee hyvän palvelun. Asiakkaan saadessa hyvää ja laadukasta palvelua toimituksen jälkeen, tulee hän myös tilaamaan varaosia ja huoltoja. Tällöin tehokas toimitusketju on tärkeä osa hyvää palvelua. Kun varaosapalvelu on toimivaa ja asiakas kokee niiden saamisen helpoksi, tilaa hän uudelleen varaosia Pesmel Oy:ltä niitä tarvitessaan. Näin asiakassuhde tulee säilymään vuosikausia.

Aikaisemmin varaosien myynti ja markkinointi oli monen henkilön vastuulla. Huolto-osaston asiakasvastaavat, myynti- ja projektihenkilöt myivät varaosia oman työnsä ohella, jos asiakas sattui niitä kysymään. Varaosaliiketoiminta oli lähinnä omaa työtä haittaava lisätyö. Myöhemmin siihen palkattiin oma varaosamyymä.

Noin 10 vuotta sitten huomattiin, että varaosaliiketoiminta on tärkeä osa yrityksen liikevaihdosta. Sen jälkeen toimintaa kehitettiin ja siihen haettiin tietotekniikan työkaluja, joilla myyntitilausten toimitusvarmuutta ja varastotoimintojen luotettavuutta voitiin parantaa.

Ulkomaille tulleiden myyntikonttoreiden myötä pystyivät myyntiagentit hoitamaan myös paikallisesti asiakassuhteita, jolloin myös varaosien myyntivolyymi lisääntyi ja sen seurauksena toimitusten euromäärä kasvoi.

Jatkossa on tarkoitus ottaa uusi askel eteenpäin, jossa tilaus-toimitusprosessia ja niistä muodostuvia toimintoja, eli palveluja ja varaosia pyritään tarkastelemaan prosessisuunnittelun kannalta.

1.2 Työn tavoite ja rajaus

Opinnäytetyön tarkoituksena oli toimeksiantajan varaosaliiketoiminnan prosessien kehittäminen. Tavoitteena oli kehittää suoratoimitusprosessia, tilaus-toimitusketjun hallintaa, sekä luoda edellytyksiä muun toiminnan tehostamiselle, myynnille ja kustannusten säästölle.

Yritys on loppusyksyn 2011 aikana siirtynyt prosessijohtamiseen. Prosessijohtaminen tullaan ulottamaan yrityksen kaikkeen toimintaan. Myös Service Operations

-osaston perinteiset osastorajat muuttuvat ja työkulut organisoidaan arvoa tuottaviksi prosesseiksi, jotka mahdollistavat suhteiden kehittämisen vaalimisen ja toiminnan hallinnan.

Asiakkaat eivät nykyisin etsi pelkästään tuotteita tai palveluita, vaan kokonaisvaltaista palvelun tarjoajaa. Kun yritys muuttaa organisaatiotaan, niin että yritys tulee muuttumaan palveluyritykseksi jonka ytimenä on palvelu, vanhan teollisuustuotteiden valmistajan sijaan ja jossa ytimenä oli fyysinen tuote, oli myös varaosaliiketoiminnan asiakaslähtöinen prosessin hallinta tärkeä työn tavoite. (Maunuaho 1997, 1.)

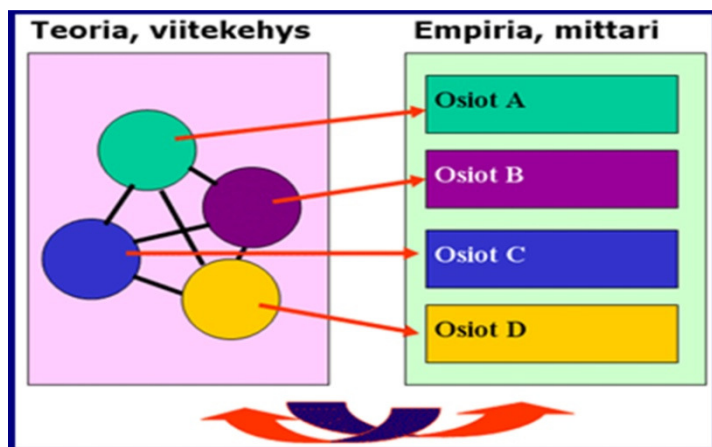
Tutkimuksen aihe on rajattu koskemaan Service Operations -osastolla vain varaosaliiketoiminnan toimitusketjun hallintaa palvelukilpailussa asiakaslähtöisesti. Tarkoitus on selkeyttää sekä parantaa toiminnan kustannustehokkuutta. Lisäksi tutkitaan millä keinoilla voitaisiin lisätä varaosien myyntiä. Myös prosessijohtamiseen siirtyminen koko yrityksessä vaikuttaa siihen, mikä on varaosamyynnin rooli jatkossa.

1.3 Työn rakenne

Opinnäytetyö koostuu johdannosta, viitekehyksestä, empiriaosuudesta sekä johtopäätöksistä ja yhteenvedosta.

Johdannossa esitellään tutkimusaihetta, työn taustaa, työn tavoitteita ja rajausta. Lisäksi sieltä löytyy asioita, jotka antavat yleistä tietoa prosessi- ja palveluorganisaation muutoksesta yrityksessä.

Viitekehys on kuvaus teoriaosuudesta. Teoriaosuudessa on tärkeää, että löydetään oleelliset asiat omaan viitekehykseen. Mukana kehyksessä on viisi pääkoh-
taa: liiketoimintaprosessit, palveluiden markkinointi ja johtaminen, prosessijohtaminen, prosessien mallintaminen ja mittaaminen sekä strateginen markkinointi.

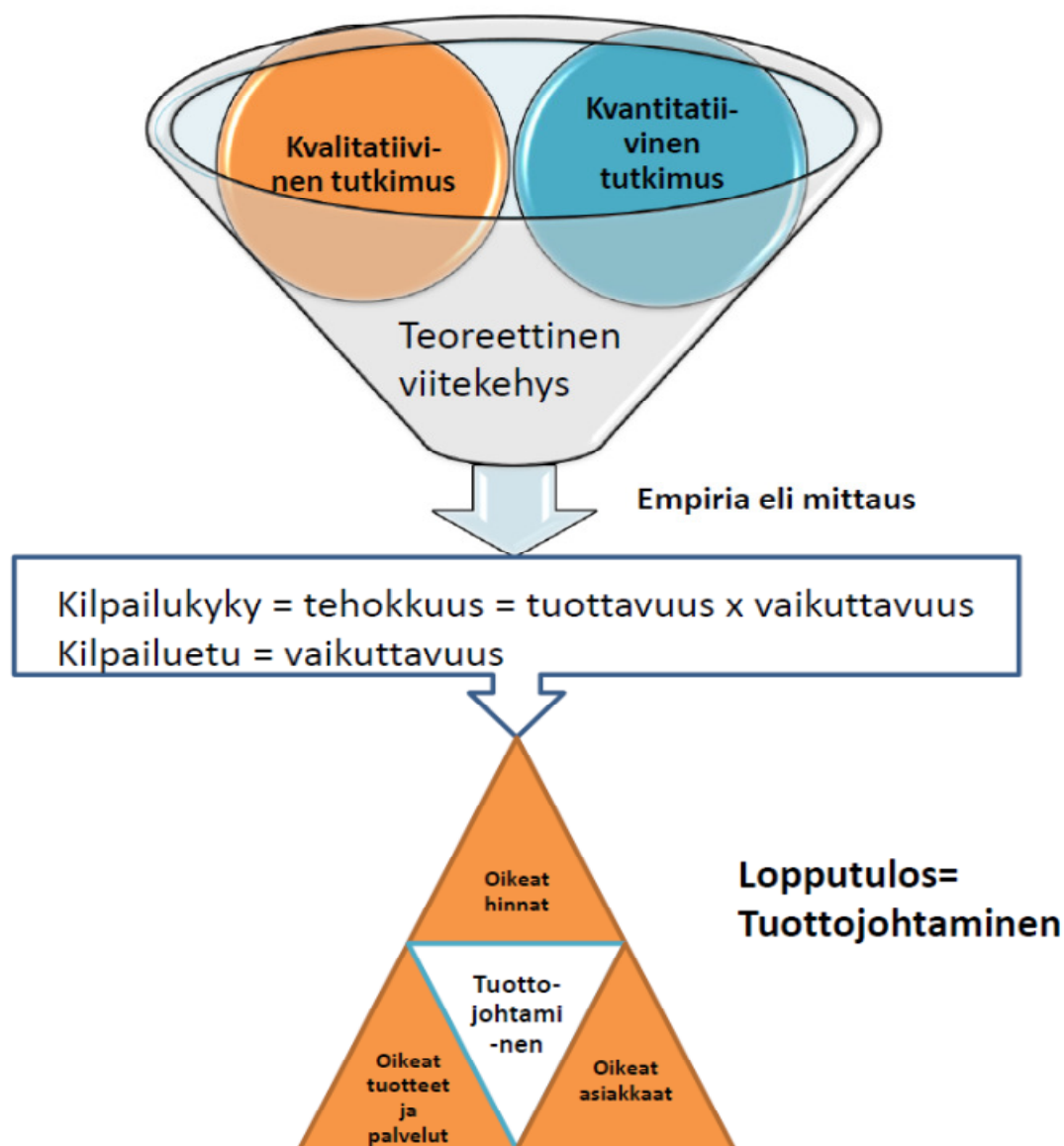


Kuvio 1. Viitekehysten ja empirian välinen riippuvuus. (Openetti 2011.)

Tutkielman empiirisessä osuudessa tehdään analyysi kerätystä tutkimusaineistosta. Empiria jaotellaan kvantitatiiviseen ja kvalitatiiviseen tutkimusaineistoon. Kvantitatiivisesta mittarista on esimerkkinä kyselytutkimus, jossa etsitään tietoa syy- ja seuraussuhteista, vertailuista ja erilaisista numeerisista tiedoista. Kvalitatiivinen osuus pyrkii etsimään vastauksia kokonaisvaltaisesti prosessiorganisaation ja asiakaslähtöiseen palvelukilpailuun. Yrityksen henkilöiden sisäisillä haastatteluilla on siinä oma roolinsa. SWOT-analyysin kautta voidaan löytää sekä uhkia että mahdollisuuksia tulevaisuuden strategiaan. Myös strategiseen markkinointiin haetaan keinoja ja pyritään laskemaan markkinointikulujen tuottavuutta ROMI-menetelmällä (*Return on Marketing Investment*). Kuvio 1 on yleinen kuvio teorian ja empirian riippuvuudesta. Empiirisessä osuudessa analysoidaan myös kerättyä tutkimusaineistoa viitekehysten avulla.

Yhteenvedossa esitellään tutkimustulokset ja mietitään yleisesti, miten jatkossa Pesmel Oy:n varaosaliiketoimintaa tulisi kehittää.

Kuvio 2 esittää tämän opinnäytetyön teoreettisen viitekehysten ja empirian välistä riippuvuutta. Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimustulos tuottaa mittausten kautta toimenpiteitä kilpailukykyyn ja -etuun. Lopputuloksena on tuottojohtaminen, joka johtaa parempaan toiminnan tehostumiseen ja hyvään palveluun.



Kuvio 2. Tutkimuksen viitekehys, empiria ja tuottojohtaminen.

Empiria eli mittaus antaa välineet kehittää toimintaa, niin että saadaan kilpailukyky ja kilpailuetu paremmiksi. Tämä antaa tuottojohtamiseen oikeat välineet, oikeat hinnat, oikeat asiakkaat ja oikeat tuotteet ja palvelut. Ydinosamista voidaan kehittää, niin että saadaan asiakastarpeisiin liittyvää erityisosaamista. Uusilla ja oikeilla, sekä yrityksen tuotantoon sopivilla tuotteilla, voidaan mahdollistaa pääsy erilaisille markkinoille. Tällaisia tuotteita on usein kilpailijoiden vaikea jäljitellä. Tällöin lisämyynti varaosilla on mahdollista.

1.4 Pesmel Oy

Yritys on korkean teknologian yritys, jossa automaatiolla ja insinööriyöllä on suuri osuus yrityksen menestystarinassa. Liikeideana on suunnitella ja tuottaa kilpailukykyisiä materiaalinkäsittely-, lastaus-, varasto- ja pakkausjärjestelmiä, joiden avulla asiakkaat voivat järkeistää toimintaansa ja säästää rahaa. (Pesmel Oy 1978-2008, 134.)

Yrityksen pääpaikka sijaitsee Kauhajoella. Yrityksellä on toimipisteitä Suomessa myös Seinäjoella, Tampereella ja Helsingissä. (Pesmel Oy 1978-2008, 120.)

Yritys on kasvanut mm. yritysostoilla. Mukaan on tullut mm. AWA Oy, joka tekee nykyään Pesmel-tuotenimellä automaattisia korkeavarastoja. Nykyään Pesmel Oy työllistää 130 työntekijää ja koko konsernissa on 220 työntekijää. Liikevaihto on Pesmel Oy:llä 25 M€ ja koko konsernissa 30 M€. Nykyään yrityksen omistavat pääomasijoittajaryhmä Helmet Business Mentor ja muutamia yksityisiä henkilöitä. Kukaan yksittäinen sijoittajataho ei kuitenkaan omista yli 15 % osakekannasta. (Pesmel Oy 1978-2008, 95.)

Yritys on nykyään kansainvälinen ja toiminta on maailmanlaajuista. Päätuotteina ovat teräs- ja paperiteollisuudelle automaattisia materiaalinkäsittely- ja pakkausjärjestelmiä tuotteiden kuljettamiseen, pakkaamiseen, ja lähettämiseen sekä automaattivarastot tehtaiden sisäiseen logistiikkaan. (Pesmel Oy 1978-2008, 129.)

1.4.1 Yrityksen historia

Yritys on perustettu vuonna 1978, jolloin Mäki-Rahkolan ja Rahkolan veljekset perustivat sähköasennuksia tekevän yrityksen. Myöhemmin mukaan tulivat automaatioasennukset ja vuonna 1980 perustettiin konepaja. (Pesmel Oy 1978 - 2008, 9.)

1980-luvun alussa Pesmel Oy ryhtyi etsimään yritykselle päämiestä, jonka kuljettimia Pesmel Oy voisi ruveta markkinoimaan. Ruotsista löytyi Tellus Maskin Ab -niminen yritys, jolla ei Suomessa ollut edustajaa. Siitä alkoi kuljettimien myynti. Vuonna 1982 Tellus Maskin Ab lunasti enemmistöosuuden Pesmel Oy:stä. Ensimmäisen laajamittaisen materiaalinkäsittelyjärjestelmän Pesmel Oy teki Suomen

ongelmajätelaitokselle vuonna 1984. Vuonna 1985 Teräsbetoni osti Telluksen osuuden yhtiöstä. Mukana tällöin olivat myös Euroc ja Mäki-Rahkolan veljekset. (Pesmel Oy 1978-2008, 29.)

Tämä jälkeen yritys kasvoi nopeasti ja monia projekteja tehtiin sekä kotimaahan että ulkomaille. Vuonna 1990 Kone Oy myi varastoautomaatioliiketoiminnan, joka ei sopinut Kone Oy:n liiketoimintaan. Nimeksi tuli AWA Oy (Advanced- Warehouse-Automation). Omistajiksi tulivat Kone Oy, Teräsbetoni Oy ja Pesmel Oy. Yhtiöllä oli myös tytäryhtiönä Softsys Oy, joka teki varastojärjestelmien automaatiojärjestelmiä. Ensimmäinen tuotantolaitos Viroon tuli vuonna 1996. Myöhemmin yrityksestä tuli Pesmel As, joka nykyään on 100 % Pesmel Oy:n omistuksessa. (Pesmel Oy 1978-2008, 111.)

Vuonna 1999 yritys siirtyi takaisin Hannu ja Jari Mäki-Rahkolalle. Lisäksi AWA Oy tuli keväällä 2008 tehtyihin Pesmel Oy:n omistusjärjestelyihin liittyen kokonaan Pesmel Oy:n omistukseen. AWA Oy:llä ja Pesmel Oy:llä on sen historian aikana ollut korkeavarastoprojekteja ja materiaalinkäsittelyjärjestelmiä maailmanlaajuisesti satoja. (Pesmel Oy 1978-2008, 111.)

Edistääkseen myyntiä, projektinhoitoa ja huoltotoimintaa Pesmel Oy perusti ulkomaille monia myyntikonttoreita. Ensimmäinen perustettiin Ruotsiin jo vuonna 1990. Viron tuotannon aloituksen aikoihin, vuonna 1996, mukaan tuli myös Saksan myyntikonttori. USA:ssa myyntikonttori ja konepajatuotanto alkoi vuonna 2007. Lisäksi myyntikonttori on mm. Frankfurtissa Saksassa, Mumbaissa Intiassa ja Taiwanissa Taipeiissa. (Pesmel Oy 1978-2008, 122.)

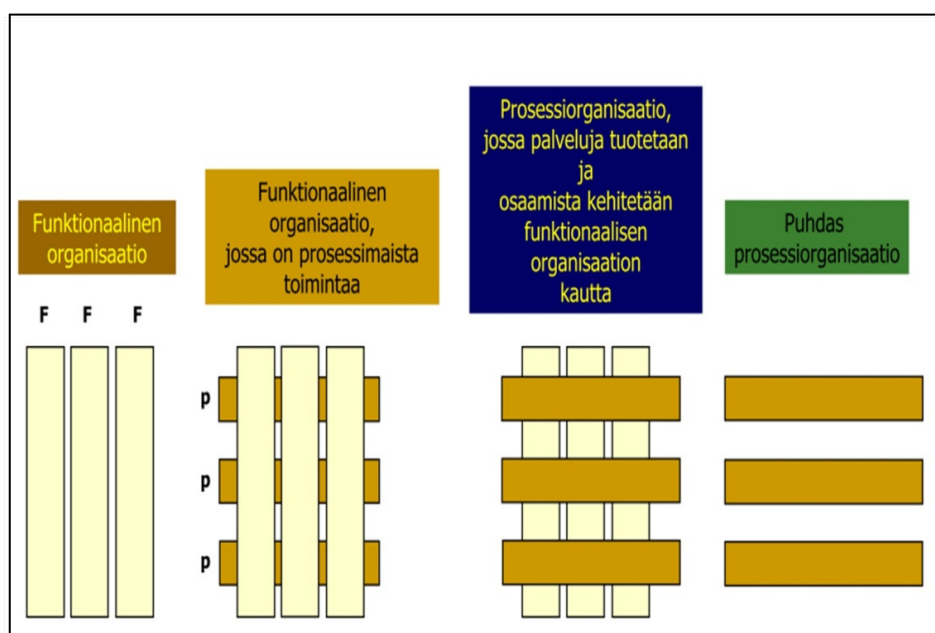
1.4.2 Yritys nykypäivänä

Pesmel Oy keskittyy nykyisin kahteen liiketoiminta-alueeseen: METALLI ja PAPERI. Lisäksi KORKEA-VARASTOT liittyvät näihin molempiin liiketoiminta-alueisiin. Niitä tukevia toimintoja on muun muassa huolto-osasto ja varaosamyynti. Yrityksen toimintamalli tarkentui syksyllä 2011, jonka seurauksena organisaation funktionaalisten muutosten jälkeen yrityksessä toteutettiin liiketoimintaprosessien uudelleensuunnittelu. Tämä kohdistuu asiakkaan tarpeen mukaan kokonaisvaltaises-

ti tuottaviin prosesseihin. Muutostyö on vielä menossa ja koska muutos kohdistuu yksittäisiin toimintoihin ja tukiprosesseihin saakka, vie se aikaa.

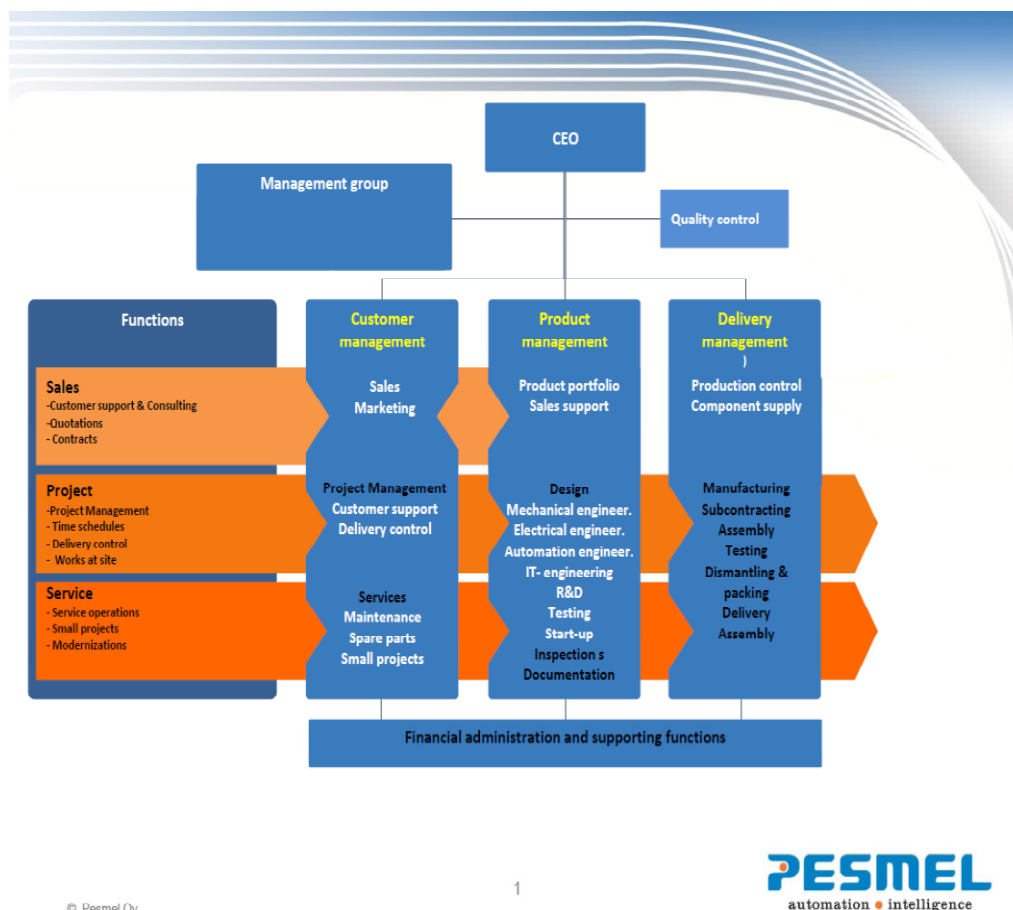
Muutoksen taustalla oli asiakaslähtöisyys, jossa asiakkaat eivät etsi vain tuotteita tai palveluja, vaan kokonaisvaltaista palvelun tarjoajaa (Grönroos 2003, 58). Prosessiorganisaatio on johtamisen kannalta liiketoimintaa mahdollistavaa tiimityöskentelyä (Martola, Santala 1997, 35). Prosessijohtamisen lähtökohtana on ajatus, että organisaation luodessa riittävästi arvoa asiakkaalle suhteessa kustannuksiin syntyy mahdollisuus taloudelliseen menestykseen (Laamanen, Tinnilä 2009, 10). Prosessijohtamisen näkökulma poikkeaa toimintokohtaisesta johtamisajattelusta. Toimintokohtainen organisaatio korostaa enemmän oman alansa erikoistumista, kuin yhteistyötä ja asiakaspalvelua muiden kanssa. Yrityksessä on perinteiset osastorajat häivytetty ja toiminnot on organisoitu arvoa tuottaviksi prosesseiksi, mikä mahdollistaa hyvien asiakassuhteiden kehittämisen ja hallinnan. (Grönroos 2003, 60-61.)

Kuviossa 3 on neljä eri mallia organisaatioista. Pesmel Oy organisaatiokaavio on kuvioltaan lähinnä funktionaalinen, jossa on prosessimaista toimintaa. Toiminnoiltaan yritys on silti nykyään prosessiorganisaatio, jossa palveluja tuotetaan asiakaslähtöisesti. Lisäksi prosessiajattelussa tehtävät kytketään yhteen ja johtaminen tapahtuu tavoitteilla, resursseilla, valvonnalla ja raportoinnilla. (Tuominen 2009, 9.)



Kuvio 3. Organisaatiomallit, neljä esimerkkiä. (Tuominen 2009, 8.)

Kuvio 4 on uusi organisaatioprosessikaavio, jossa funktiona asiakashallinta, tuotehallinta ja toimituksenhallinta. Toimintoina ovat myynti, projekti ja palveluprojekti. Varaosamyynti on asiakashallinnan alla oleva palveluprosessi.



Kuvio 4. Pesmel Oy:n prosessiorganisaatio, syksy 2011.

Yrityksessä tutkittiin syksyllä 2011 tilaus-toimitusprosessin tehokkuuden tunnuslukuja. Tunnuslukujen kautta pyrittiin varaosatoimintaa parantamaan sekä liiketoiminnan tehollisuutta että tilaus-toimitusketjun hallintaa. Jatkossa tullaan keskittymään varaosamyynnin kannalta avainasiakkaisiin. Yritys tuottaa tehokkaammin, jos yritys pyrkii toteuttamaan tiettyjä toimintoja tai prosesseja pienemmin kustannuksin, nopeammin ja laadukkaammin kuin kilpailijat (Sakki 2009, 30).

Asiakasanalyysin kautta etsittiin tuottavuuden parantamista ja analyysin tekemistä kannattavuuden avaintekijöistä. Jatkossa tärkeässä asemassa on myös hankinnan ja varastotoiminnan laadukas ja optimoivan toiminnan löytäminen.

Arvojen määrittely on koettu tärkeäksi jo siksi, koska henkilökunnan määrä on kasvanut voimakkaasti.

Konsernin tavoitteena on olla teknisesti ylivertainen automaattisten logistiikka-, pakkaus- ja varastojärjestelmien toimittaja valituilla toimialoilla. Älykkäiden ja tehokkaiden materiaalivirtojen avulla asiakkaille pystytään tarjoamaan kilpailijoita parempaa kustannustehokkuutta tuotteen koko elinkaaren ajan. Konsernin referenssit tukevat osaavan ja luotettavan toimittajan mainetta sekä globaalia teknologiajohtajuutta.

Lisäksi arvoihin voidaan lukea seuraavat asiat:

- rehellisyys, oikeudenmukaisuus ja avoimuus
- työn ja yksilön arvostus
- itsellisyys ja tuloksellisuus
- asiakastyytyväisyys
- jatkuvuus ja kehittyminen.

Yritys pyrkii kehittymään seuraavina vuosina sellaiseksi yritykseksi, että sen tunnettuus on maailmanlaajuista. Vahvan historian myötä siihen on hyvä mahdollisuus ja tuotetuntemuksen laajentumisen vuoksi asiakkaiden kiinnostus on kasvamassa.

2 LIIKETOIMINTAPROSESSIT

2.1 Varaosaliiketoiminnan toiminta-ajatus, missio ja visio

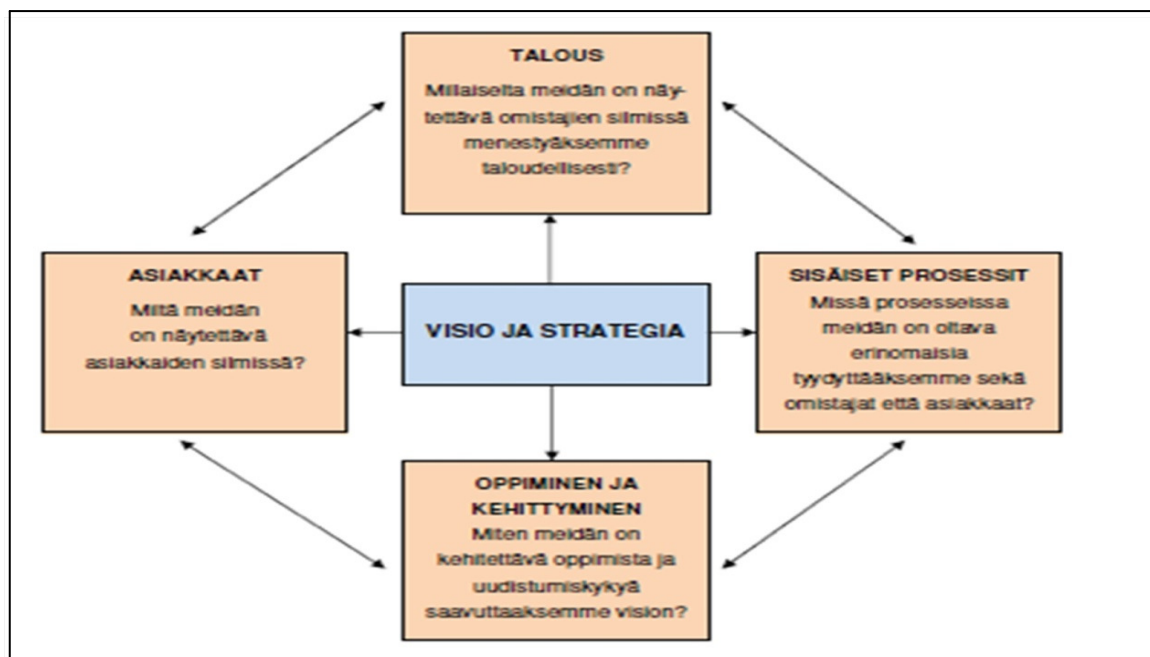
Missio on yrityksen toiminta-ajatus, miksi yritys on olemassa. Missio liittyy siihen mitä yritys tekee ja mikä on sen toiminta-ajatus, eli sen ydintoimintaan. Toisin sanoen se on strategian perusosa. Lisäksi se kertoo yrityksen roolista yhteiskunnassa. (Kamensky 2004, 49.)

Visio on osa yrityksen strategiaprosessista. Se on ollut monen yritysjohtajan unelma jostain mikä on innostanut johtajaa ja minkä hän on pyrkinyt saavuttamaan. Se on jotain muuta kuin taloudellinen voitto, se on merkitys työlle. Sana visio tarkoittaa oikeastaan unikuvaa. Visio on oikeastaan jonkinlainen julistus toiminnan tavoitteista, jolloin sitä voi käyttää ohjeena strategisen tavoitetaso valinnassa. (Karlöf 1999, 248.) Vision tärkeä tehtävä on kuitenkin antaa toiminnalle mielekäs sisältö ja saada henkilökunta sitoutumaan siihen.

Visio ja strategia ovat osittain päällekkäisiä käsitteitä. Molemmat merkitsevät toiminnan toivottua tulevaisuutta. (Karlöf 1999, 249.) Monet liiketoimintastrategiat pohjautuvat analyysihin, joissa on selvitetty ulkoisia olosuhteita, yrityksen vahvuuksia ja heikkouksia. Visiossa otetaan huomioon nämäkin seikat, mutta lähestymistapa ei ehkä ole aina niin konkreettinen. Visioiden laatijat haluavat monesti puuttua motivaatiota synnyttäviin tekijöihin, organisaatioiden rakenteisiin sekä ihmisten tarpeisiin. (Kamensky 2004, 66.)

Pesmel Oy:n missio varaosaliiketoiminnassa on auttaa yrityksiä ja siellä työskenteleviä ihmisiä pitämään yllä toimintaprosessejaan ja saavuttamaan päämääränsä. Mission alla on johdon visio tulevaisuudesta ja strategiallaan yritys voi viedä toimintaa siihen suuntaan, jossa se voi vahvuutensa ja heikkoutensa tuntien hyödyntää vallitsevat mahdollisuudet ja välttää uhat.

Pesmel Oy:n visio varaosaliiketoiminnassa on saavuttaa paras asiakastyytyväisyys tarjoamalla parhaat palvelut, hyvällä taloudellisella tuloksella, tehokkaalla sisäisellä prosessijohtamisella ja osaavalla, innovatiivisella henkilöstöllä.



Kuvio 5. Visio ja strategia. Perustana BSC-kuvio.

Vision ja strategian kuviossa yksi näkökulma ovat asiakkaat. Tärkeä osa, jonka avulla yhtiö menestyy, ovat tyytyväiset asiakkaat. Myös tämän työn kyselytuloksen pohjalta etsitään keinoja miltä yrityksen on näytettävä asiakkaan silmissä. Toiminta-ajatuksen tehtävä on viestittää asiakkaille, mitä yritys tekee. Vision kautta pystytään vaikuttamaan laadullisiin päämääriin ja vision kautta konkretisoidaan määrälliset mittarit, joilla mitataan kuinka on onnistuttu.

Tyytyväisten asiakkaiden kautta yhtiö menestyy ja taloudellinen tulos on hyvä. Ensisijainen tavoite on hyvä kannattavuus. Jotta se saavutettaisiin, on kaikkien osioiden oltava tasapainossa. Pesmel Oy:n on näytettävä omistajien mielestä liikeidealtaan teknisesti ylivoimainen automaattisten logistiikka-, pakkaus- ja varastojärjestelmien toimittaja valituilla toimialoilla. Älykkäiden ja tehokkaiden materiaalivirtojen avulla asiakkaille pyritään tarjoamaan kilpailijoita parempaa kustannustehokkuutta tuotteen koko elinkaaren ajan. Konsernin referenssit tukevat osaavan ja luotettavan toimittajan mainetta sekä globaalia teknologia johtajuutta.

Pesmel Oy:n arvoihin kuuluu koko työyhteisön yhteinen tahtotila menestyä jatkossa, olla luotettava kumppani, jota arvostetaan maailmanlaajuisesti. Arvot määrittelevät yrityksen toimintakulttuurin ja luovat pohjan kasvulle ja menestykselle.

Sisäinen yhtiön johdon uudenlainen prosessointi asiakaskeskeiseen malliin vastaa sekä omistajien että asiakkaiden tarpeeseen ja antaa pohjan olla alansa erinomaisia, jollei jopa parhaita.

Oppiminen ja uudistumiskyky ovat tärkeässä osassa jatkossa, jotta hyvä jatkuva kehitys ei pysähdy. Henkilökunnan saama koulutus asiakkaan kokonaispalvelun tarjoamisen merkityksestä on ensimmäinen keino kohottaa kehittymisastetta ylöspäin. Myös erilaiset kilpailija-analyysien tekemiset ja sieltä saadut positiiviset seikat, sekä prosessijohtamisen oppiminen ja parannusehdotukset tulevat kehittämään yritystä. Valmiuksilla saavutetaan kannattavien asiakassuhteiden vahvistuminen, joka johtaa liiketoimintaprosessien virtaviivaistumiseen ja kannattavan liiketoiminnan kasvamiseen.

2.2 Nykytila-analyysi

Nykytila-analyysin rakentuminen tapahtuu kolmen osatekijän kautta. Siihen sisältyy toimittajat ja alihankkijat, yrityksen oma toiminta ja asiakkaat. Niiden kautta muodostuu taloudellinen tulos. Pääoman tuotto ($ROI = \text{voitto} / \text{pääoma}$) on liiketoiminnan omistajalle tärkein onnistumista kuvaava mittari. Nykytilan analysoinnin myötä pystytään pääättelemään, missä kohtaa pystytään nostamaan tuotekohtaista sekä asiakaskohtaista kannattavuutta. Yrityksen sisäisen kyselytutkimuksen kautta saadaan nykytilan kuvausta ja mahdollisiin kehittämiskohtiin ajatuksia. Siitä myös saadaan selville toimintaan liittyviä riskejä ja nykyisiä heikkouksia. Tulevaisuuden uhkia voidaan myös kyselystä ennustaa ja yrittää eri toimenpiteillä niitä torjua.

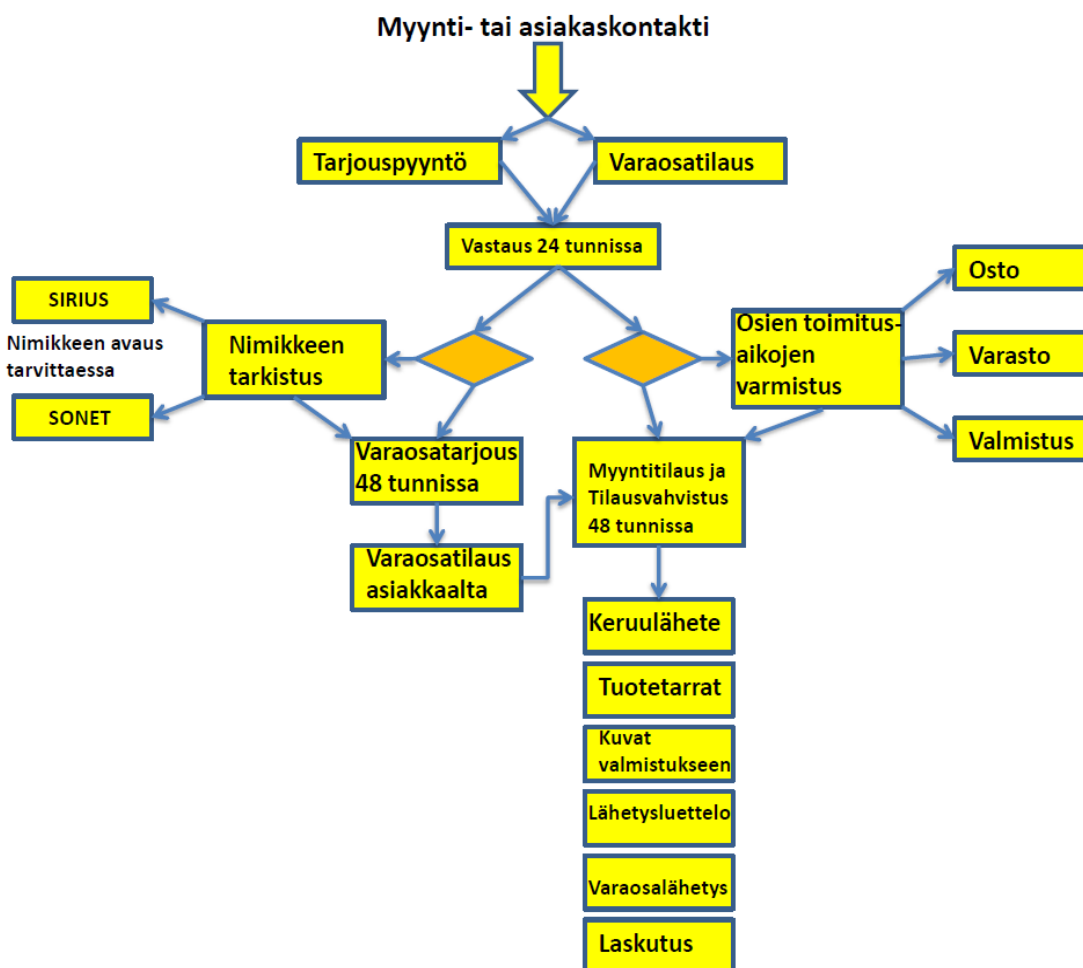


Kuvio 6. Nykytila-analyysin osatekijät. (Martola & Santala 1997, 74).

Varaosamyynnissä on kaksi henkilöä. Tilaukset tai tarjouspyynnöt voivat tulla puhelimitse, faksilla, sähköpostilla, huoltohenkilöstön tai myyntiprosessien yhteydessä. Lisäksi suoraa myyntiä ja markkinointia hoidetaan samaa väylää myös toiseen suuntaan. Kun tilaus tai tarjouspyyntö tulee, täytyisi asiakkaalle laatukäsikirjan mukaan vastata tilauksen vastaanotosta vuorokauden kuluessa. Tarjous tai myyntitilaus pyritään tekemään kahden vuorokauden kuluessa. Samassa yhteydessä varmistetaan osan toimitusaika joko ostolta, varastolta tai valmistuksesta. Mikäli osa vaatii alihankintaa tai omaa valmistusta, voi toimitusaika olla pitkäkin, jopa 6 - 8 viikkoa. Kun toimitusaika tiedetään, tehdään asiakkaalle tilausvahvistus tai tarjous, riippuen siitä onko tehty tilaus, vai tarjouspyyntö.

Lähes kaikilla varaosilla on Pesimal Oy:n nimike. Jos nimikkeetön osa on niin vanha, että sitä ei ole, se avataan ennen tarjouksen tai myyntitilauksen tekoa. Nimike avataan Sirius-ohjelmaan, josta se siirtyy SONET-ohjelmaan automaattipäivityksellä, jolla myyntitilaukset ja koko tarjousprosessi tehdään aina laskutukseen saakka. Myyntitilauksen jälkeen ajetaan varastolle keruulähetteet ja tulostetaan tuo-

tetarrat, jotka liimataan pakattavaan varaosaan paketin päälle. Lisäksi valmistettavista osista tulostetaan kuvat, jotka toimitetaan valmistukseen. Toimituksen jälkeen suoritetaan varaosien laskutus.

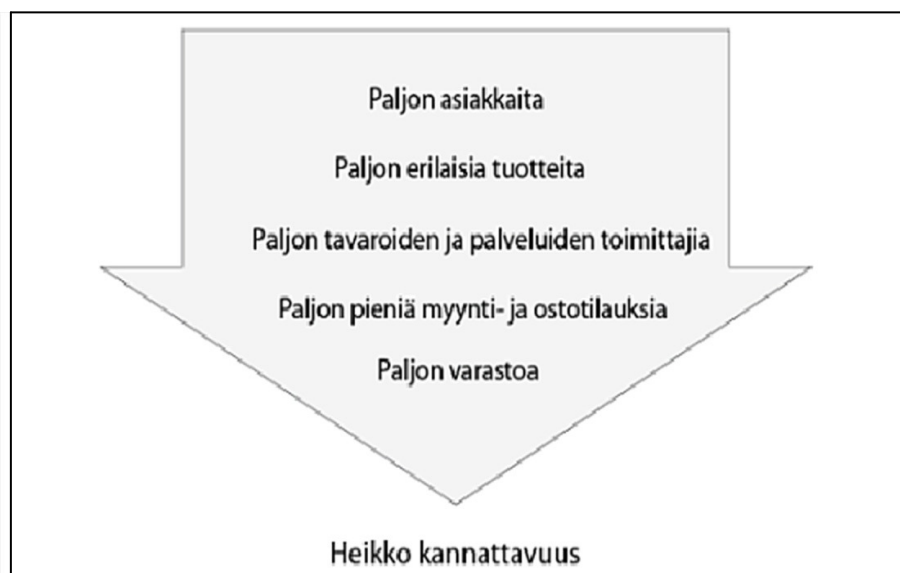


Kuvio 7. Pesmel Oy:n varaosamyyntiprosessikaavio.

Nykytilalle tyypillisiä parannettavia tai huonoja asioita:

- Dokumentointi on joskus puutteellista, varaosan etsiminen kuvista hankalaa.
- Kokonaisprosessin hallinta on hankalaa, monia eri asioita käsittelevän osaston vuoksi.
- Varaosaosasto ei suorita osan ostotilausta, tällöin logistinen ketju katkeaa.
- Varasto hoitaa oman toimen ohella myös varaosien pakkaamisen ja lähetysten. Kiireen vuoksi osat eivät aina lähde silloin kun pitäisi.

- Suoratoimitukset eivät ole vielä mahdollisia asiakkaille.
- Osat ja pienet toimitukset tulevat suhteettoman kalliiksi pienien toimituserien vuoksi. Nyt myydään kaikille varaosia tarvitseville asiakkaille. Alla kuvio 5, joka kertoo ”kaikkea kaikille” toimintatavasta.



Kuvio 8. Heikko kannattavuus ”kaikkea kaikille”. (Sakki 2009, 44).

Tilaus- toimitusprosessissa kustannukset riippuvat tapahtumien lukumääristä. Liikevaihdon ja toiminnan sirpaloituessa kustannukset uhkaavat kasvaa, vaikka liikevaihto pysyisi ennallaan. Voi käydä myös niin, että kustannukset lisääntyvät liikevaihtoa nopeammin. Laajeneminen johtaa siihen, että vaikka liikevaihto kasvaa, tavaroiden kuljettamiseen, ostoon, ja valikoiman laajenemiseen kuluu suhteettomasti pääomaa. Näistä tapahtumista aiheutuu taas lisää kuluja, kuten varastointityötä, tavaroiden kuljetusta, laskujen tarkistamista ja erilaisia hallintoon liittyviä töitä. Kiinteiden kulujen määrä nousee ja volyymin lisäys johtaakin kannattavuuden heikkenemiseen. (Sakki 2009, 44.)

Nykytilalle tyypillisiä kunnossa olevia asioita:

- SONET-järjestelmä alkaa olla läpi koko myyntiketjuprosessissa toiminnassa
- henkilöstö on sitoutunut työhönsä ja pyrkii auttamaan asiakasta

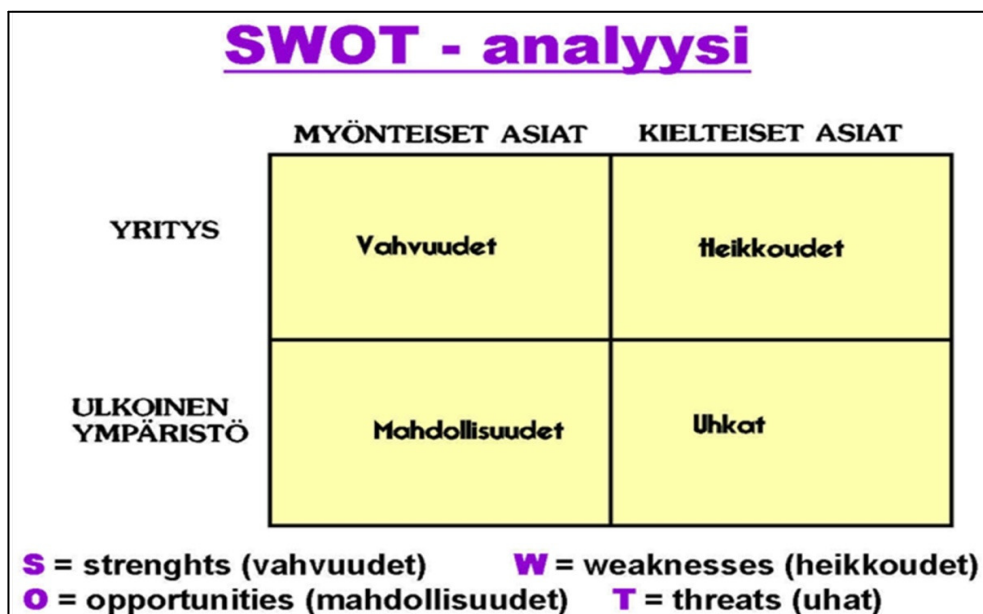
- osien nimikkeistö ja hinnat alkavat olla kattavia, mikä helpottaa osien löytämistä ja identifiointia.

2.3 Muutostavoitteiden määrittäminen

Jatkossa tullaan keskittymään varaosamyynnin kannalta avainasiakkaisiin Pareton 20/80 -säännön ja Abc-luokitusanalyysin mukaan. Abc-analyysillä pyritään kuvaamaan menekin ja tuotteiden lukumäärän epäsuhtaa. Säännön mukaan 80 % tuotteista tuo vain 20 % liikevaihdosta ja toisinpäin sanottuna, 20 % tuotteista tuo 80 % tuloksen. Sonet-tuotannonohjausjärjestelmästä kautta saatu raportti kertoo hyvät ja kannattavat asiakkaat. On tärkeää analyysissä, että luokitellaan yksittäisiä asiakkaita eikä eri tuoteryhmissä olevia asiakasryhmiä. Asiakkaat voidaan analysoida muutamiin ryhmiin sekä myynnin että saadun katteen mukaan. On hyvä huomata, että kate voi olla pieni, mutta myytävä tuote on erittäin tärkeä asiakkaan silmissä. Siksi monesti tuote halutaan pitää valikoimissa. Pitää muistaa, että analyysi on kuva menneistä tapahtumista. Kun tulevasta tehdään samanlainen analyysi, eivät siellä välttämättä olekaan enää samat asiakkaat. (Sakki 2009, 90-92.)

2.4 SWOT-analyysi

Analyysillä tutkitaan yrityksen sisäisen kyselytuloksen kautta varaosatoiminnan kehitystä, ominaisuuksia ja merkityksiä kokonaisvaltaisesti. Sisäisen tuloksen analysoimiseksi valittiin kvalitatiivinen tilanneanalyysi. Tiedonkeruumenetelmänä päätettiin SWOT-analyysiin, sillä sen selväpiirteisyyden vuoksi analyysissä mainitut asiat hahmottuvat parhaiten ja ne selviävät helposti yhdellä katsomisella.



Kuvio 9. SWOT-analyysi.

Hyvän SWOT-analyysin perusidea on jo kauan ollut suosittu. Hyvän analyysin tekeminen on monesti silti hankalaa ja tyypillisiä sudenkuoppia on monia:

- todellinen yritysten ja ympäristön tuntemus puuttuu
- vertailuperustana ei ole todellinen kilpailutilanne
- todellista kritiikkiä ei haluta esittää
- syntyy liiaksi yleisiä ympäröivä lauseita
- johtopäätöksiä tai toimenpiteitä ei ehdoteta, tai ne eivät perustu SWOT-tekijöihin. (Kamensky 2004, 191.)

Analyysin vahvuudet ja heikkoudet keskittyvät yrityksen sisäiseen tilaan, kun taas uhat ja mahdollisuudet haetaan ympäristöstä ja ne keskittyvät tulevaisuuteen. Kaavio on kahden ulottuvuuden nelikenttä. Vasempaan puoliskoon kirjataan myönteiset asiat ja oikeaan kielteiset. Kaavion alapuoliskoon kuvataan organisaation ulkoiset ja yläpuoliskoon sisäiset asiat. (Kamensky 2004, 192.)

Analyysin teon jälkeen, voidaan tehdä monia päätelmiä ja se auttaa priorisoimaan kaikkein tärkeimmät asiat. Analyysistä voidaan tuoda käsittelyyn ne tekijät, jotka vaikuttavat voimakkaimmin tämän toimialan menestystekijään. (Kamensky 2004, 192). Tärkeitä asioita on: mitä vahvuuksia voidaan käyttää hyväksi, miten heik-

koudet käännetään vahvuuksiksi, miten tulevaisuuden mahdollisuuksia hyödynnetään ja kuinka uhat vältetään. Tuloksena saadaan toimintasuunnitelma asioista, mitä millekin asialle pitää tehdä. Jatkossa analyysiä voi myös hyödyntää myös ideointiin ja jatkokehittelyyn.

SWOT-analyysissä (kuvio 8) on Pesmel Oy:n sisäisen kyselyn perusteella analysoitu aineistoa. Kyselyssä on mukana ne kohdat, jotka on annettu kyselylomakkeen vapaassa tekstiosuudessa.

Kyselyn perusteella löytyy hyvin vahvuudet ja heikkoudet. Tulosten perusteella ja prosessia ennestään tuntemana voidaan tuloksia pitää hyvinä ja konkreettisina.

Kehitysehdotukset olivat hyviä ja rakentavia. Mahdollisuuksien mukaan voidaan prosessia jatkossa kehittää ja parantaa. Kansainvälistyminen tuo haastetta sekä varaosatoimituksille että henkilökunnalle. Yrityksen myynnin painopisteen siirtyminen Kaukoidän markkinoille antaa jatkossa hyviä mahdollisuuksia, mutta myös haasteita, työaikojen, hinnoittelun ja nopeasti reagoivan toimitusajan suhteen. Varaosamyynnin lisäämistä myyntikonttoreiden kautta ei pidetty hyvänä ajatuksena, koska tekninen osaaminen ei ole riittävää hyvään palveluun konttoreissa. Lisäksi varaosien suuri kirjo ei anna mahdollisuutta varastoida tarvittavia varaosia. Varastokulujen kasvu erikoisvaraosilla on korkea ja pääomakulujen siirtoa asiakkaille ei pidetä mahdollisena.

Yritys nyt	Vahvuudet	Heikkoudet
	<p>Nykyinen prosessijohtamismalli painottaa asiakaslähtöisyyttä</p> <p>Oma henkilökunta hoitaa hyvin tuonti / vientiprosessit</p> <p>Varaosapaketin myynti projektivaiheessa helpottaa käyttöönoton riskejä</p> <p>Varaosat ja huoltotuki on Pesmel Oy:n tärkeintä osaamista</p> <p>Varaosien hankintatoimeen pystyy osallistumaan useampi henkilö</p>	<p>Toimitusaikojen hitaudet</p> <p>Liian hidas reagointi akuutissa tilanteessa</p> <p>Asiakkaan informointi hidasta</p> <p>Isojen asiakkaiden kanssa toimitusongelmia</p> <p>Kaikkia kuluja ei saada varaosamyynnin kautta asiakkaalle</p> <p>Varaosien tunnistettavuus ja kohdentaminen on ollut hankalaa</p> <p>Varaosapaketit eivät näytä ammattimaisilta</p> <p>Suunnittelussa ei saatu vakioitua varaosien tyyppejä</p>
Tulevaisuuden vaihtoehtoja	Uhat	Mahdollisuudet
	<p>Varaatoimitusten yhteistyö kilpailijoiden kanssa riski</p> <p>Laitetuntemus heikkenee teknistymisen myötä</p> <p>Varasto- ja käsittelykulojen pitäminen alhaisella tasolla vaikeaa</p> <p>Asiakas pyrkii kilpailuttamaan varaosien hintoja itse</p> <p>Valmistettavien osien toimitusajat liian pitkiä</p> <p>Asiakkaiden pitkä etäisyys hankaloittaa hyvää yhteistyötä</p> <p>Pienten toimitusten määrä suhteettoman kallista</p> <p>Etabloituminen uusille Kaukoidän markkinoille ei tuo hyötyä</p>	<p>Kulujen karsiminen omaa työtä tehostamalla</p> <p>Toimitusmoduulien standardisointi parantaa tehokasta myyntityötä</p> <p>Kilpailijoiden kanssa on tulevaisuudessa yhteistyötä</p> <p>Varaatoimitukset mukaan laitteiden toimitusten yhteyteen</p> <p>Myydään varaosapaketti käyttöönoton yhteyteen</p> <p>Kriittisten varaosien myyntiä lisätään</p> <p>Sonet järjestelmän käytön lisääminen nopeuttaa prosessin läpimenoaika</p>

Kuvio 10. Pesmel Oy:n varaosatoimitusten SWOT-analyysi.

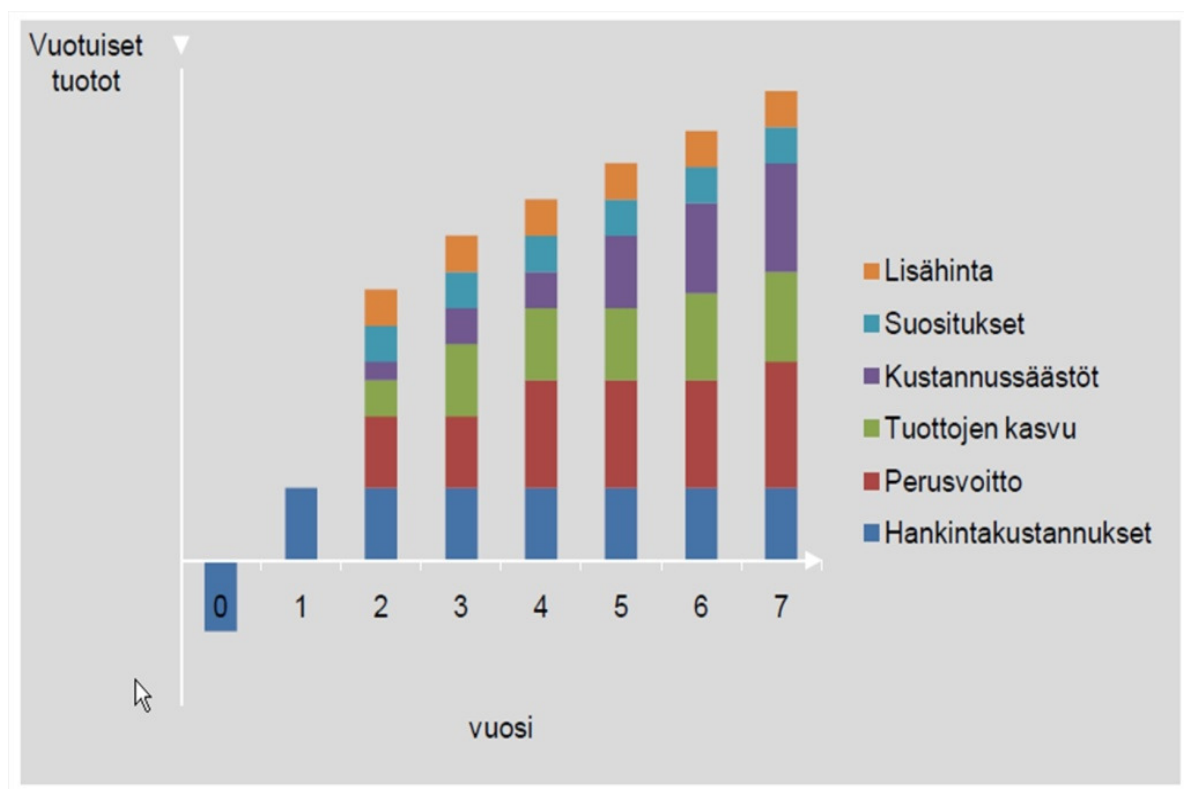
Kuviossa näkyvä analyysi on synteesi kahdellakin tavalla. Vahvuudet ja heikkoudet keskittyvät yrityksen sisäiseen tilaan ja nykyhetkeen. Mahdollisuudet ja uhat tulee hakea ympäristöstä ja ne keskittyvät tulevaisuuteen (Kamensky 2004, 191). Kun tarkastellaan yrityksen liiketoimintaa nykytasolla ja toisaalta tulevaisuuden vetovoimaa, on sopivien kriteerien löytäminen kulloisessakin päätöksentekotilanteessa yksi tärkeimmistä asioista, jotta saadaan käytettyä työkalua oikealla tavalla.

3 PALVELUIDEN MARKKINONTI JA JOHTAMINEN

3.1 Asiakassuhteiden hallinta ja markkinointiperusteet

Yhdysvalloissa Bair & Companyn tekemän tutkimuksen mukaan asiakassuhteiden säilymisen vaikutukset voittoihin ovat hämmästyttäviä. Tutkimuksessa voiton havaittiin kasvavan viiden ensimmäisen vuoden aikana jatkuvasti. (Grönroos 2009, 181.) Yrityksen tulee palvella asiakkaita niin, että nämä kokevat voivansa luottaa yritykseen kaikkina aikoina ja kaikissa suhteissa. Asiakkaiden luottamusta organisaatioon ei saa koskaan pettää kielteisellä tai edes keskinkertaisella palvelulla.

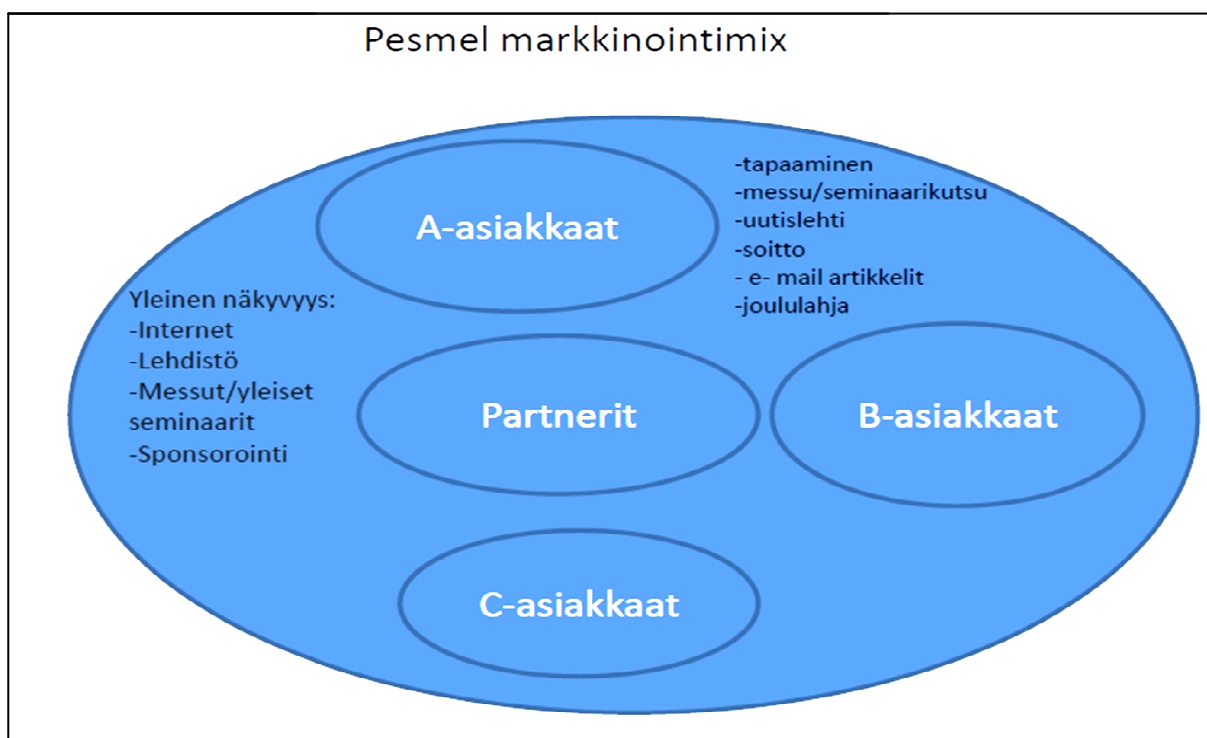
Alla olevasta kuviosta 11 näkyy hyvin, että taloudellinen voitto tulee pääasiassa kustannussäästöistä ja tuottojen kasvusta. Vaikka hankintakustannukset pysyvät samana pystytään taloudellista tulosta kasvattamaan. Vaaka-akselilla on hankintakustannukset ja pystyakselilla vuotuiset tuotot. (Grönroos 2003, 182.)



Kuvio 11. Uskollisten asiakkaiden vaikutus voittoihin. (Grönroos 2003, 182.)

Pesmel Oy:n markkinointisuunnitelman ja asiakkaiden kannattavuuden analysoinnin mukaan on huomattu, että noin 20 - 30 % asiakassuhteista on kannattamattomia. Silti näiltä asiakkailta voidaan yksittäisten kauppojen osalta saada hyvääkin katetta. Pesmel Oy myy monia erikoiskomponentteja, joista voidaan saada hyvä voitto, mutta liikevaihdon määrä voi jäädä pieneksi. Lisäksi on toiminnan kannalta hankala toimia, koska markkinointia tulisi kohdistaa myös yksilöllisesti.

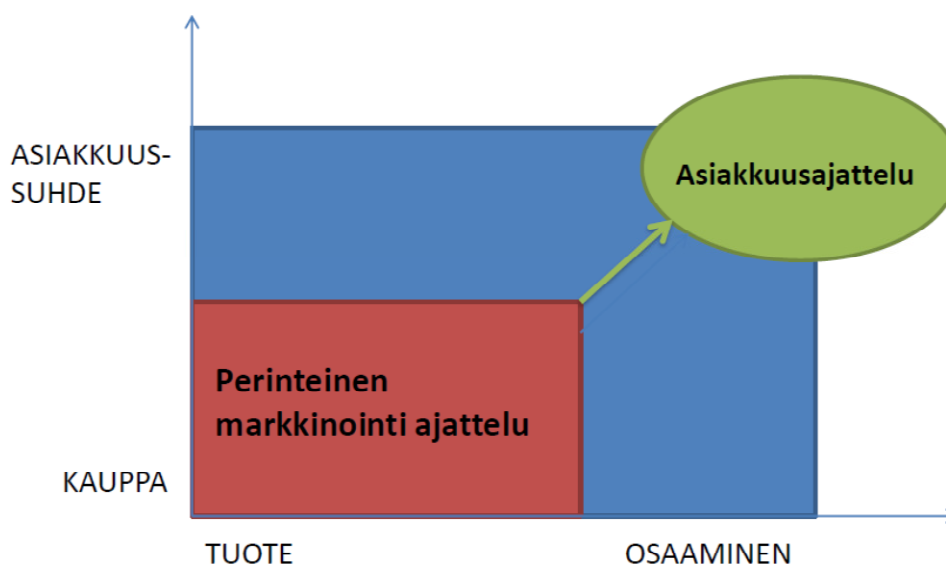
Yrityksessä on tehty päätös, että markkinointi kohdistetaan pääsääntöisesti A- ja B-asiakkaisiin, sekä partnereihin (Pesmel Oy:n Myynti ja markkinointisuunnitelma 2011-2012, 7). A-asiakas koostuu nykyisistä uskollisista asiakkaista sekä myös uusista asiakkaista. Uusilla asiakkailla on investointipotentiaalia ja Pesmel Oy:llä on ratkaisuihin sopivat tuotteet. B-asiakkaisiin kohdistuva markkinointi on jo pienempää kuin A-ryhmään kuuluvilla. Partnerit, joille markkinointia myös tehdään, ovat tyypillisiä konsulttitoimistoja. Markkinointisuunnitelma on alla olevan kuvion 12 mukainen.



Kuvio 12. Pesmel Oy markkinointimix.

Asiakkuusajattelussa myös tuotteet ovat prosesseja. Asiakkuusajattelussa arvoa syntyy, kun tapahtuu vaihdantaa asiakkaan ja yrityksen prosessin välillä. Siirrytään tuotedifferoinnista asiakkuuden differointiin. (Storbacka & Lehtinen 1999, 26.)

Tuote on yleensä yrityksen osaamisen ilmentymä. Asiakkuudessa tapahtuu aina vaihdantaa, jossa yritys käyttää osaamistaan asiakkaan arvontuotannon tukemiseen. Asiakkuuden oikean hahmottamisen osaaminen onkin tärkeä, jotta yritys pystyy olemaan kilpailukykyinen. (Storbacka & Lehtinen 1999, 26.) Yrityksen on mietittävä, miten se voi tehokkaasti siirtää omaa osaamistaan asiakkaalle. Asiakkuusajattelussa yritysjohto pyrkii tehokkaisiin ja hyviin asiakassuhteisiin ja osaamiseen, jonka kautta syntyy syvä asiakassuhde. (Storbacka & Lehtinen 1999, 27.)



Kuvio 13. Osaamispohjainen asiakkuusajattelu. (Storbacka & Lehtinen 1999, 26.)

Asiakkuusajattelun keskeisiä käsitteitä on asiakkaan arvontuotanto. Asiakkuuden kehittäminen edellyttää asiakkaan itselleen arvoa tuottavan prosessin tuntemista. Tällöin on helpompi arvioida, miten yritys osaamisellaan voi auttaa asiakasta. Kuten kuvio 13 yllä näyttää siirrytään kauppohen tekemisestä asiakkuuksien johtamiseen. Asiakkuuden johtamisessa keskeinen edellytys on aito vuorovaikutus ja pyrkimys sellaiseen asiakkuuteen, jossa molemmat osapuolet hyötyvät. Tavoitteena

voisi olla löytää uusia mahdollisuuksia asiakkuuden kehittämiseen. (Storbacka & Lehtinen 1999, 27.)

Kyselytutkimus, joka kohdistui asiakaskuntaan, pyrki etsimään molempia osapuolia hyödyttäviä seikkoja. Samoin yrityksen sisäisellä kyselyllä etsittiin kehittämiskohteita, jotka tulevat julki SWOT-analyysin kautta.

Asiakkaan sitoutumiseen on yrityksen vaikea vaikuttaa, mutta sen sijaan yritys voi systemaattisesti pyrkiä rakentamaan sidoksia asiakkaaseen. Asiakkuuden sidokset perustuvat tekoihin, tietoon ja tunteeseen. (Storbacka & Lehtinen 1999, 105.)

Tekopohjaiset	Tietopohjaiset	Tunnepohjaiset
Tuotteen tai prosessiin liittyvät	Lait ja sopimukset	Sosiaaliset suhteet
Maantieteellinen sijainti	Teknologia	Arvoyhteensopivuus
Aikarajoitteet	Osaaminen	Ideologinen yhteensopivuus
"Osuus lompakosta"	"Osuus ajatuksista"	"Osuus sydämestä"

Kuvio 14. Asiakkuuden sidokset. (Storbacka & Lehtinen 1999, 105).

Jos asiakkaan kokemus on, että hänen ja yrityksen välisissä kontakteissa on jotain erityistä ja arvokasta, asiakassuhde yleensä lujittuu. Yleensä uskolliset asiakkaat ovat myös kannattavampia. Hyvä nyrkkisääntö hyvien asiakassuhteiden hallintaan on, että asiakassuhteiden hallinta on kannattavaa yrityksille, joiden tarjonnassa on palveluja. (Grönroos 2009, 33.)

Sidokset voivat perustua tekoihin, tietoihin tai tunteeseen. Yrityksen näkökulmasta voidaan siteitä sekä tietoisesti rakentaa että käyttää segmentointikriteerinä. Sidoksia arvioitaessa voidaan luoda mittareita sekä yrityksen että asiakkaan näkemys-

sen löytämiseksi. Monet sidokset ovat sen tyyliä, että jos asiakas itse ei tiedosta niitä, ei niistä ole silloin tarpeellista kysyäkään. (Storbacka & Lehtinen 1999, 106.)

3.2 Palveluiden laadun johtaminen

”Yrityksen on tärkeää hallita palvelujen laatua hyvin, mutta palvelujen virheitä pitää hallita vielä paremmin (Grönroos 2009, 140).”

Jotta tiedettäisiin kuinka hyvää laadun johtaminen tulisi olla, tarvitaan kokemuksia erilaisista laatueroista, sekä hyvistä että huonoista. Periaatteessa on neljä erilaista laatueroa: liian huono laatu, hyväksyttävä laatu, hyvä laatu ja liian hyvä laatu. Hyvä laatu edellyttää sitä, että kokemukset ovat olleet vähintään odotusten mukaisia tai ylittäneet ne. Hyväksyttävä laatu on minimi, mihin pyritään. Jos halutaan asiakkaiden olevan todella tyytyväisiä, hyväksyttävä laatu ei riitä. Asiakkaan pitäisi saada hieman enemmän kuin hän odottaa. Hyvä laatu, jossa asiakas saa hieman enemmän kuin odottaa, herättää usein vielä suuremman kiinnostuksen jatkaa suhdetta palvelun tarjoajan kanssa. Miten tähän päästään ja se tehdään vielä optimikustannuksilla, on vaikeaa. Ristiriitana on myös monesti, että erinomainen laatu maksaa paljon enemmän kuin hyväksyttävä laatu. Tästä asiakas ei silti tahdo maksaa. Tuotantokustannukset pyrkivät nousemaan liian korkeiksi ja kustannukset nousevat. Palvelu on tällöin palvelun tarjoajan kannalta liian laadukasta, mitä ei voi sitten perustella taloudellisilla syillä. Palvelun tarjoajalle on tärkeää tuntea palvelun hyvä ja riittävä taso. (Grönroos 2009, 143.)

Kyselytutkimuksen avulla pyritään saamaan selville tämän hetken taso ja tarvittaessa voidaan parantaa laatua niiltä osin kun on tarpeen. Koetun palvelun laadun mallissa verrataan asiakkaiden kokemuksia heidän odotuksiinsa. Asiakkaat sietävät usein kokemuksissaan vaihteluja, jotka he kokevat hyväksyttäväksi. Tämä edellyttää, että vaihtelun taso on opittu saamaan määrätulle tasolle palveluntarjoajan puolelta. Tämän pohjalta voidaan todeta palvelujen odotusten sijoittuvan kahdelle tasolle, *toivotulle tasolle ja riittäväälle tasolle*. (Grönroos 2009, 152.) Toivottu taso on taso, jossa palvelun *pitäisi* olla, kun taas riittävä taso kuvaa tasoa, jolla palvelua käyttävät asiakkaat ajattelevat sen *voivan* olla. Nämä odotustasot muodostavat asiakkaiden sietoalueen rajat. Jos todelliset kokemukset osuvat näiden rajojen

väliin, asiakas tulee hyväksymään ne ja pitää koettua laatua hyvänä. Yleensä asiakkaat sietävät toiminnallisessa prosessissa enemmän vaihtelua, kuin koko prosessin lopputuloksessa eli tekniseen laatuun liittyvissä asioissa. (Grönroos 2009, 153.)

Palvelun laadun tutkimukset ovat tuoneet esiin muutamia tärkeitä seikkoja, joita voidaan ottaa jatkossa huomioon:

- Laatu on sitä, mitä asiakkaat kokevat.
- Laatua ei voi erottaa tuotanto- ja toimitusprosessista.
- Laatu tuotetaan paikallisesti ostajan ja myyjän välisissä totuuden hetkissä.
- Jokainen vaikuttaa osaltaan asiakkaan kokemaan laatuun.
- Jokaisen on seurattava laatua koko organisaatiossa.
- Ulkoisen markkinoinnin on oltava sopusoinnussa laadun johtamisen kanssa. (Grönroos 2009,157).

Yrityksen kilpailuetu on sen tuottama laadukas palvelu ja hyvä tuotteiden arvo. Hyväksi koetun palvelun seitsemän kriteeriä ovat yhdistelmä tutkimuksista ja teoreettisista pohdinnoista:

- ammattimaisuus ja taidot
- maine ja uskottavuus
- asenteet ja käyttäytyminen
- saavutettavuus ja joustavuus
- luotettavuus
- palvelumaisema
- palvelujen normalisointi. (Grönroos 2009,123).

Seitsemän kriteeriä voivat olla yrityksen ohjenuorana, joka viittaa vankkoihin empiirisiin ja teoreettisiin tutkimuksiin sekä käytännön kokemuksiin.

3.3 Tilaus-toimitusketjun hallinta

Tilaus-toimitusketju liiketoiminnassa on käytännön seuraus liiketoimintamallista, jossa tarvitaan monia eri toimijoita, silloin kun yritykset pyrkivät keskittymään omaan erityisosaamiseensa (Sakki 2009, 11). Toimintojen perättäiset vaiheet, kuten yrityksen resurssit, muutetaan vähitellen valmiiksi hyödykkeeksi tai palveluksi. Kaikki toiminnot tulisi toteuttaa niin, että tuotettu lisäarvo ylittää aiheutuneet kustannukset. (Sakki 2009, 15.)

Resursseina voidaan pitää myynti ja markkinointia, tilausten käsittelyä, valmistusta ja hankintaa. Näitä toimia tulee hallita ja yksi hyvä keino on yhdistämällä palvelut kokonaisuuteen, jota kutsutaan materiaalihallinnoksi. Sisäisellä kyselylomakkeella haettiin myös tilaus- toimitusketjun hallintaan mielipiteitä.

Tuotteen toimittamiseen tarvitaan hankinta, varastointi- ja jakelujärjestelmä. Materiaalihankinnat aiheuttavat suurimman kustannuserän. On kiinnitettävä huomioita oikea-aikaiseen ja kilpailukykyiseen hankintahintaan tapahtuvaan ostotoimintaan. Hankinnat on tehtävä oikealla hetkellä, koska varastoimisesta syntyy kuluja ja varaston kiertonopeuden on oltava hyvä. Hyvänä lukuarvona voidaan pitää arvoa 5 - 8. (Grönroos 2009, 112).

Kiertonopeus voidaan laskea kaavasta:

$$\text{Varaston kiertonopeus} = \text{Varastohankintakustannus} / \text{Varastot}$$

Jossa varastohankintakustannus on jakson aikana myytyjen tavaroiden hankintahinta ja varastot ovat tarkastelujakson keskeneräiset varastot. Varastoiminen edellyttää paljon tilaa ja varastot pitävät pääoman kiinni vaihto-omaisuudessa. Tällöin käyttöpääoma pysyy kohtuullisena myyntisaamisten ja ostotilausten osalta. (Grönroos 2009, 76.)

Huomiota on kiinnitettävä myös rahavirtaan. Kun asiakkaat saavat varaosansa nopeammin, heitä päästään laskuttamaan aikaisemmin ja maksusuoritus saapuu

myös aikaisemmin. Maksuehtoihin kannattaa myös kiinnittää huomioita ja saada maksuehto mahdollisimman lyhyeksi myyntilaskuilla ja pitkäksi ostotilauksilla.

3.4 Jalostusarvon ja tuottavuuden kehittäminen

Pesmel Oy pyrkii jatkossa myymään jalostusasteeltaan korkeita varaosia. Kokeemusperäisesti on huomattu, että komponentit asiakas pystyy ostamaan myös muualta ja siksi myös kilpailuttaa hintoja. Yrityksen tuottaman lisäarvon rahallinen mittaaminen on myyntitulojen ja yritysten ostamien aineiden ja palveluiden erotus eli jalostusarvo (Sakki 2009, 33). Sen avulla voidaan mitata henkilöstön osaamista ja omistajien yritykseen sijoittaman pääoman avulla aikaansaatu arvon lisäystä.

Tässä tapauksessa jalostusarvo on asiakkaalta saatu myyntitulo ja muulta hankittujen aineiden ja palveluiden erotus. Jatkossa kannattaa kehittää laitteita, joissa on omaa erikoisosaamista ja sitä kautta paljon varaosia, joilla on hyvä jalostusarvo ja joita ei saa muualta.

Silti työn reaalituottavuuteen kannattaa kiinnittää huomioita. Jos jalostusarvon nosto vaatii paljon tuotekehitys- ja henkilöstökuluja, se ei ehkä kannata. Arvon saa selville, kun tuotokset ja panokset mitataan rahassa ja tuotoksena käytetään jalostusarvoa. Kun palkkakulut suhteutetaan jalostusarvoon, saadaan työn tuottavuuden tunnusluku. (Sakki 2009, 37.)

Työn reaalituottavuus = jalostusarvo / palkkakustannukset

Työn reaalituottavuudella mitataan myös tehokkuutta, koska siinä yhdistyy arvo ja tuottavuus. Hyvä lukuarvo reaalituottavuudelle voisi olla 2. Tällöin palkkakulujen ja käyttökäteen osuudet ovat jalostusarvossa yhtä suuria. (Sakki 2009, 37.)

Kustannusten seuranta on myös jatkossa tärkeää ja pitää pystyä ennakoimaan, kuinka kustannusten muuttuminen vaikuttaa lopputulokseen. Logistiikka oikein toteutettuna tukee yrityksen liiketoimintaa ja edistää tuottojen hankintaa. Seuraavaksi muutama keino, joilla tilaus-toimitusprosessin työkustannuksia voidaan hallita paremmin:

- Tarjousten pyytäminen vie aikaa sekä ostajalta ja myyjältä. Sovitaan vuosisopimuksista ja vuosihinnastoista, jolloin tiedetään tarjoukseen hinta.
- Tilaaminen vie aikaa. Sopimusten jälkeen hoidetaan tilaukset kotiinkutsuperiaatteella, jonka voi tehdä varaosamyyjä.
- Kehitetään järjestelmä, jossa ostotilauksia ei vastaanoteta erikseen, vaan myyvän yrityksen tietojärjestelmä rekisteröi tilauksen ostajan järjestelmään.
- Tavaroiden lähettämässä voisi myyjän tietojärjestelmä tulostaa lähettämässä tarvittavat lähetysasiakirjat, myyjä voisi pakata ne Pesmel Oy:n laatikkoon ja lähettää ne suoraan asiakkaalle.
- Kerätään kuljetusta varten suurempia eriä ja pyritään tekemään yhteistyötä saman alan yritysten kanssa. Kehitetään paikalliskeruu- ja jakelujärjestelmää.
- Tavarahan vastaanottavassa yrityksessä tulevan tavarahan tarkastus- ja saapumistiedot liitetään järjestelmään, joka on yhteydessä Pesmel Oy:n tietokantaan. Toimitusvalvonta jää pois.
- Laskuttaminen helpottuu lisääntyvän informaation myötä. Lasku tuotetaan automaattisesti tilaus- ja lähetystietojen perusteella.
- Laskujen käsittely nopeutuu, kun on helppo verrata laskua tilaukseen ja vastaanotettuun tavarahan.
- Ostaja maksaa laskun sähköisesti. Sähköinen järjestelmä vertaa eri asiakirjoja ja tietokannasta löytyy tarvittava informaatio. Jos informaatio täsmää, lasku maksetaan automaattisesti eräpäivänä.

4 STRATEGINEN JOHTAMINEN

Strategia on yleensä yrityksissä integroiva päätösmalli. Se on yrityksen suunnan näyttäjä ja käsittää myös sen, mitä yritys todella tekee. Strategialla jäsenellään yritys-, liiketoiminta- ja funktiotason johtamismallit. (Näsi & Aunola 2001, 11.)

Yritysstrategia on yleensä koko organisaatiota varten. Liiketoimintastrategia tehdään yleensä eri bisnesyksiköille ja funktionaalinen strategia laaditaan erilaisille toiminnoille. Varaosatoiminnan strateginen johtaminen on toiminallista osaamista, joka kuuluu funktiotason johtamismalliin. Siihen kuuluvat, rahoitus, tekniikka ja logistiikan hallinta. Toimintojohtamisella haetaan keinoja johtaa varaosaliketoimintaa tulevaisuudessa yrityksen toimintamalliksi, muistaen koko ajan asiakaskeskeisyys ja hyvän kannattavuus. (Näsi & Aunola 2001, 10.)

4.1 Toimintojohtaminen

Pesmel Oy:n on pystyttävä yhdistämään strategia operatiivisiin suunnitelmiin ja budjettiin. Prosessijohtamismallin kautta tulevat tavoitearvot on muutettava vuositasen operatiiviseksi toiminnaksi, jotka koostuvat kolmesta osasta: yksityiskohtaisesta myyntiennusteesta, voimavarasuunnitelmasta sekä liiketoiminnan kulujen ja pääomakustannusten budjetista (Kaplan & Norton 2009, 30). On keskityttävä seuraaviin seikkoihin; henkilöstön motivointi, myyntiennusteet ja niiden seuranta, voimavarasuunnitelmat, operatiiviset ja investointibudjetit sekä markkinointi. Markkinointia käsitellään tarkemmin luvussa 5.

On tärkeä saada organisaatio sopeutettua toimintojohtamisen malliin. Henkilöstö on se voimavara, joka vastaa strategian toteutuksesta ja toimenpiteistä. Henkilöstön motivaatiota vahvistetaan sopeuttamalla työntekijöiden henkilökohtaiset tavoitteet toimintojohtamisen strategiaan.

Yrityksen on muunnettava vuosittaisen strategisen suunnitelman liikevaihtotavoitteet toteutuneiksi myyntiluvuiksi. Varaosamyynnin tulee reagoida erilaisiin muutoksiin, joita dynaamisissa toimintaympäristöissä tapahtuu jatkuvasti. Uudet ennusteet on päivitettävä riittävän usein ja aktiivisesti pyrittävä niihin. Uusia ennusteita

on tehtävä jo seuraavan tilikauden yli ja pyrittävä analyttisesti löytämään avaintekijöihin ja asiakkaisiin perustuvia lähestymistapoja. Ennusteissa on oltava tiedot yksittäisten myyntitilausten, myytyjen projektien ja varaosapakettien odotetusta lukumäärästä ja euromääräisestä arvosta.

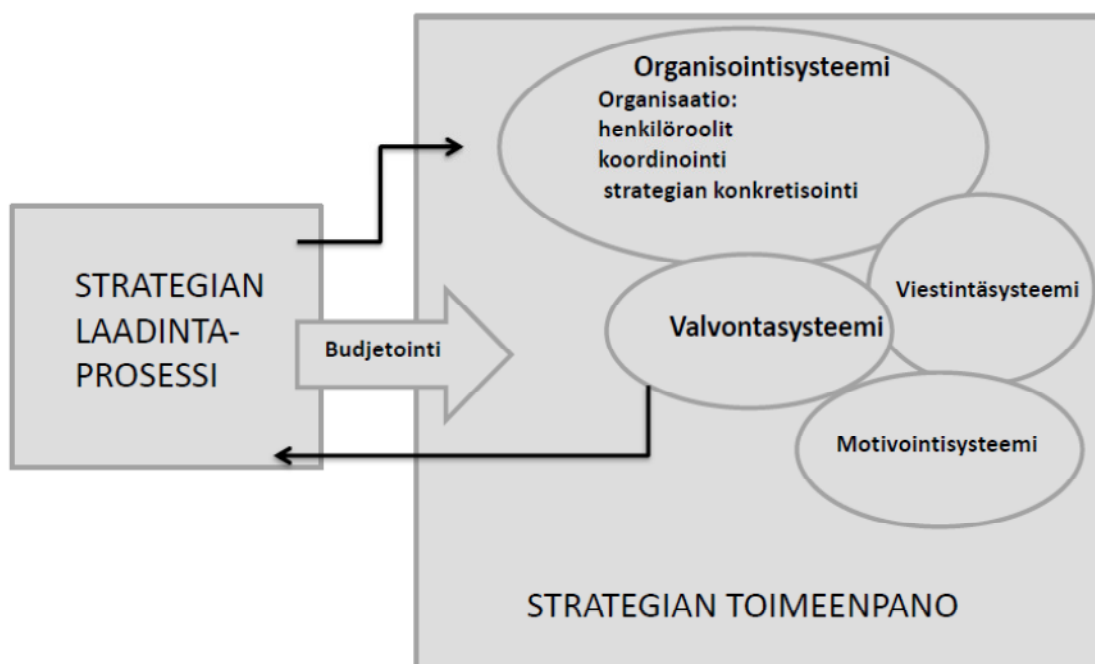
Toimintolaskelmaa, joka perustuu aikaperusteiseen menetelmään, voidaan käyttää hyvänä pohjana voimavarasuunnitelmaa laadittaessa. Koska laskelma perustuu aikaperusteiseen laskelmaan, täytyy siinä huomioida vaadittavat voimavarat. Tässä tapauksessa voimavaroja on varaosamyynti ja myyjät, valmistuskapasiteetti, tilat, tuotteiden alihankinta, ostot sekä varastotoiminnot. Tällaista laskelmaa ei nykyään ole, vaan se on tulevaisuudessa tehtävä lisääntyvän myyntivolyymin vuoksi.

Kun voimavarasuunnitelmat on laadittu, on niiden taloudelliset vaikutukset laskettava. Täytyy huomioida sekä investointi- että operatiiviset budjetit. Henkilöstökulut ovat iso tekijä, joka kuuluu operatiiviseen budjettiin. Erilaiset aputoiminnot kuten ATK-hankinnat tai uudet valmistuskoneet, ovat investointibudjettiin kuuluvia asioita. Koska eri voimavarojen kulurakenne on selvillä, saadaan siitä vuositason budjettiin kustannustaso. Myyntibudjetti ja liikevaihtoennuste vähennettynä henkilöstön ja laitteiden kulut, saadaan selville tuloslaskelmaennusteet kuukausitasolla. (Kaplan & Norton 2009, 31).

Budjetissa on vielä huomioitava, että hankkeisiin, projekteihin ja prosesseja kehitäviin toimenpiteisiin käytetään yleensä vain 10 % yrityksen kokonaiskustannuksista. Loput 90 % käytetään tuotteiden ja palveluiden tuottamiseen ja toimittamiseen sekä palveluiden ylläpitoon. (Kaplan & Norton 2009, 217). Mikäli palvelujen ja tuotteistamisen kuluja voidaan leikata, on säästö melkoinen.

4.2 Liiketoimintaprosessien uudistaminen

Uuden liiketoimintamallin saattamiseksi selkeiksi toimintaohjeiksi on tehtävä selkeä laadinta- ja toimeenpanoprosessikaavio. Uuden mallin saattaminen käytännönläheiseksi toiminnaksi voi viedä aikaa ja kaavion avulla sitä voidaan käyttää apuna johtamisessa, missä se toimii myös hyvänä huoneentauluna.



Kuvio 15. Organisoinnin osa-alueet uudessa strategiamallissa.

Kuvion 15 vasemmassa lohossa näkyy uuden strategian laadinta ja oikeassa lohossa toimeenpano, jossa uusi strategiamalli siirretään toimivaksi toteutukseksi.

Strategian laadinta välitetään organisaatiosysteemille, johon kuuluu uudet tehtävät ja henkilöt sekä käytännön työ uudella mallilla.

Strategian viestintäjärjestelmä on tarkoitettu organisaatiolle ja yrityksen ylimmille tasoille, kuten hallituksen jäsenille. Mukana voi olla esim. yrityksen intranet ja sähköpostijärjestelmä. Viesteissä pitää kiinnittää huomioita inhimillisiin viesteihin ja kertoa enemmän usein kuin liian harvoin. Se tuo luottamusta uutta strategiaa kohtaan ja auttaa motivointia.

Motivointeina voi olla muun muassa palkitsemisjärjestelmä, joka perustuu koko yrityksen menestykseen. Perustana voisi olla määrätyn käyttökateen saaminen ja se koskisi kaikkia niitä henkilöitä, jotka osallistuvat jollain tavalla liiketoimintaan. Palkitsemisen hyvä malli voisi olla sellainen, jossa kaikki saavat samansuuruisen

erän bruttopalkkaan. Tällä varmistettaisiin se, että kaikkien työtä arvostettaisiin samalla tavalla.

Valvontajärjestelmällä huolehditaan, että toteutuminen vastaa laadittua strategiaa. Vastuuhenkilöt kehittävät mittariston, jolla mitataan esim. myyntiä, budjetointia ja käyttökateen määrää. Liiketoiminnan ohjaus ja valvonta tapahtuisi koko konsernin kattavan ennuste- ja raportointijärjestelmän avulla. Järjestelmän tuottaman informaation avulla on pystyttävä myös näkemään asioita ulkoisen kilpailukyvyyn suhteen. Eli päämääränä on tavoitetila, johon yritys haluaa päästä. Tavoitetila on tietyn ajan ja ohjelman puitteissa toteutuvan tuloksen odotusarvo. (Näsi & Aunola 2001, 86.)

5 STRATEGINEN MARKKINOINTI

5.1 Markkinoinnin perusprosessi

Markkinoinnin päätehtävä on Pesmel Oy:n asiakassuhteiden johtaminen. On löydettävä yrityksen avainasiakkaat, jotka ovat yrityksen menestykselle keskeisiä. Markkinoinnin on tuotettava kilpailijoitaan tehokkaammin lisäarvoa asiakkaille. Monet yritykset saavat merkittävän osan liikevaihdostaan tietyiltä asiakkailta ja tiettyjen kanavien kautta. Kun asiakkaita alkaa olla paljon, tai tuotetarjonta on monimutkainen ja sitä on paljon, hallintaan ja asiakassuhdejohtamiseen viitataan termillä CRM (Customer Relationship Management) tai KAM (Key Account Management). Hallintaa on ollut pakko kehittää ja tämä on saanut muuttamaan liiketoiminnan ja markkinoiden välistä suhdetta. (Tikkanen, Aspara & Parvinen 2007,26.)

Yleisellä tasolla liikeyrityksen markkinointistrategia on systemaattinen toimintaohjelma, jonka kautta yrityksen tähtäin on optimaalisessa arvonaluonnissa omistajilleen tuottamalla asiakkaille arvoa asetettujen operationaalisten ja strategisten tavoitteiden mukaisesti (Tikkanen & Aspara 2008, 159).

5.2 Markkinointistrategia

Pesmel Oy:n markkinointistrategian mukaan markkinoinnin ja myynnin tavoitteina vuosina 2011-2012 on muun muassa seuraavia asioita:

- myyntibudjetin saavuttaminen
- Pesmel Oy:n konseptiin soveltuvien tarjouspyyntöjen lisääminen
- tunnettavuuden parantaminen
- uusien asiakassuhteiden avaaminen ja A-asiakkuuksien lisääminen
- laatutoimittajan maineen kasvattaminen

- tarjottavien projektien kiinniottoprosentti on saatava 35 prosenttiin. (Pesmelin Myynti ja markkinointisuunnitelma 2011-2012. 4.)

Kilpailuetuja ovat tulevaisuudessa muun muassa: innovatiivisuus, järjestelmäosaaminen, suunnitteluosaaminen ja joustavuus. Markkinointiviestintää tullaan lisäämään tunnettavuuden parantamiseksi ja markkinointimateriaalia ja visuaalista ilmettä tullaan uudistamaan. Asiakaslehti ilmestyy kaksi kertaa vuodessa ja suoramarkkinointia sekä mainontaa tullaan lisäämään potentiaalisten asiakkaiden keskuudessa. Lisäksi vielä ulkoista tiedottamista lisätään asiakas- ja sidosryhmille sekä paikallistiedottamista pyritään hoitamaan lehdistön kautta.

5.3 Tuote- ja liiketoimintaportfolioanalyysi

Asiakassuhdejohtaminen ja liiketoimintaportfolioanalyysi ovat tärkeitä, jotta voidaan näiden kautta löytää oikea johtamisen tavoite. Tavoitteina voisi olla: nykyisten ja potentiaalisen asiakkaiden tunteminen, asiakassuhteiden ylläpitäminen ja kehittäminen, todellisen asiakastiedon hankkiminen päätöksenteon pohjaksi.

Portfolioanalyysiä käytetään usein asiakkuusmarkkinoilla löytämään oikeita markkinointitoimenpiteitä yrityksen kannalta oikeille asiakasryhmille. Kuvassa 16 on Bostonin nelikenttäportfolioanalyysi. Analyysissä markkinoiden kasvun ja yrityksen omaavan markkinaosuuden kautta luokitellaan tuotteet neljään ryhmään. Ryhmät ovat: tähdet, kysymysmerkit, lypsylehmät ja koirat. (Kamensky 2004, 164.)

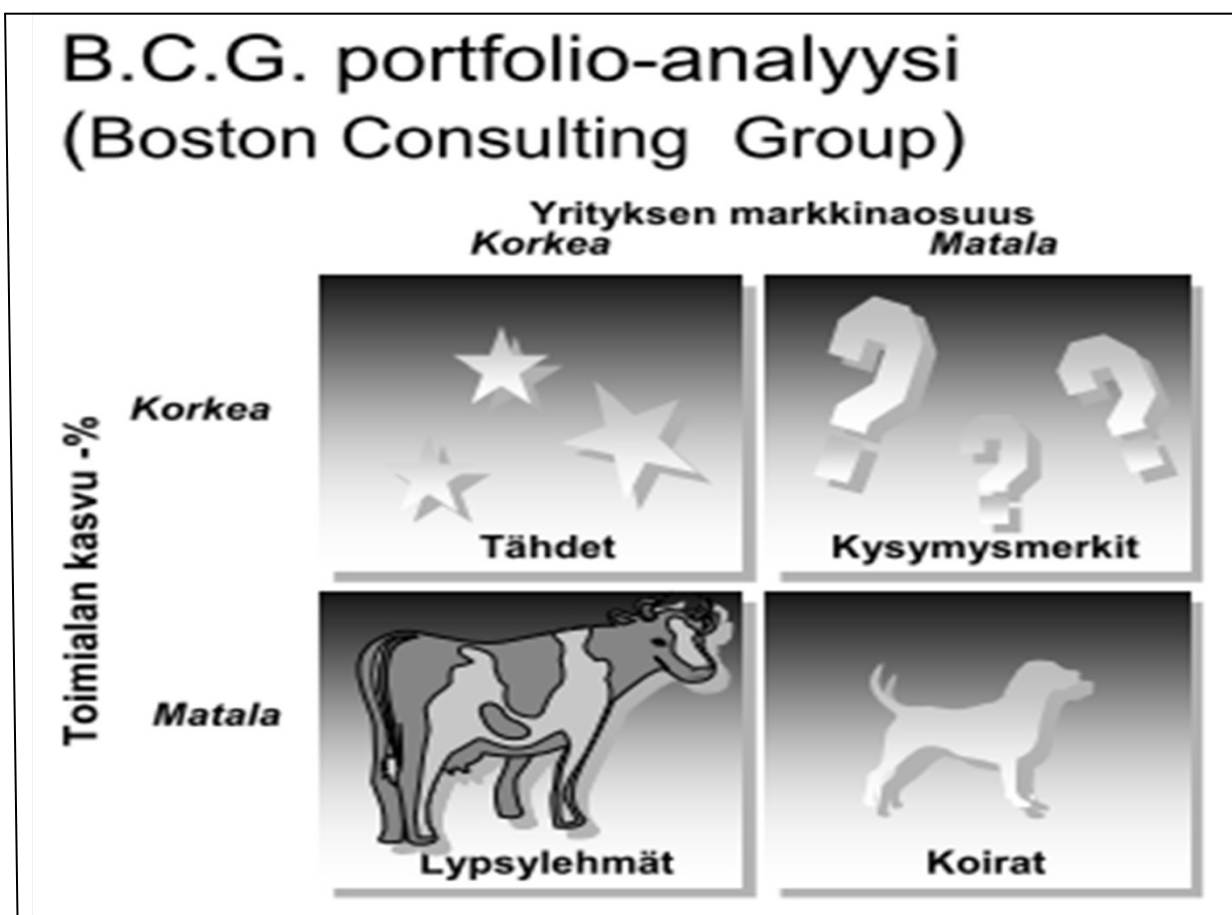
Matriisia kehiteltäessä tausta-ajatuksena oli oppimiskäyrä. Oppimiskäyrä oli ymmärretty niin, että tuottavuus kasvaa sen mukaan, kuinka monta kertaa työntekijät tekevät jonkun työtehtävän. (Karlöf 1999, 264-265.) Ajatuksen mukaan jonkun työtehtävän kaksinkertaistaminen laskee kustannuksia noin 20 % (Karlöf 1999, 265).

Toinen matriisin kantava ajatus on ollut suhteellinen markkinaosuus. Siinä laskeaan osuutta vertaamalla omaa markkinaosuutta suurimman kilpailijan markkinaosuuteen. (Karlöf 1999, 265.)

Oppimiskäyrä, suhteellinen markkinaosuus ja elinkaari yhdistettiin, jolloin saatiin kuuluisa BCG-matriisi. Matriisin taustalla on ajatus, että toivottavimpana strategia-

na on savuttaa hallitseva markkinaosuus, silloin kun markkinat kypsyvät. Lisäksi markkinaosuus mahdollistaa suurimman kumulatiivisen tuoton. Lisäksi suuri tuotanto merkitsee alhaisia valmistuskustannuksia ja alhaista kustannustasoa voi hyödyntää hinnan alennuksiin tai markkinoiden lisäykseen tai katteen nostamiseen. (Karlöf 1999, 266.)

Varaosaliiketoiminnan kehittämisessä tulee jatkossa huomioida matriisiin mukaan, että tasapainotetaan eri liiketoimintayksiköiden kassavirrat. Eli käytännössä lypsylehmiä tuottama pääoma sijoitetaan kysymysmerkkeihin, jolloin saadaan lisää markkinaosuutta ja vahvistetaan kilpailuasemaa. Tämän seurauksena siirrytään vähitellen tähtilohkoon. Kun markkinat lakkaavat kasvamasta, tulee tähdistä lypsylehmiä. Tämä on mahdollisuus liiketoiminnan kasvun kehittämiseen.



Kuvio 16. BCG-matriisianalyysi. (Karlöf 1999, 265.)

Analyysin pystyakselilla on toimialan kasvu ja sen funktiona yrityksen suhteellinen markkinaosuus. Nelitila-analyysia voidaan tulkita seuraavalla tavalla:

Koirat: supistuva taantuma sekä alhainen markkinaosuus. Liiketoiminnasta luopuminen (myynti tai lakkauttaminen).

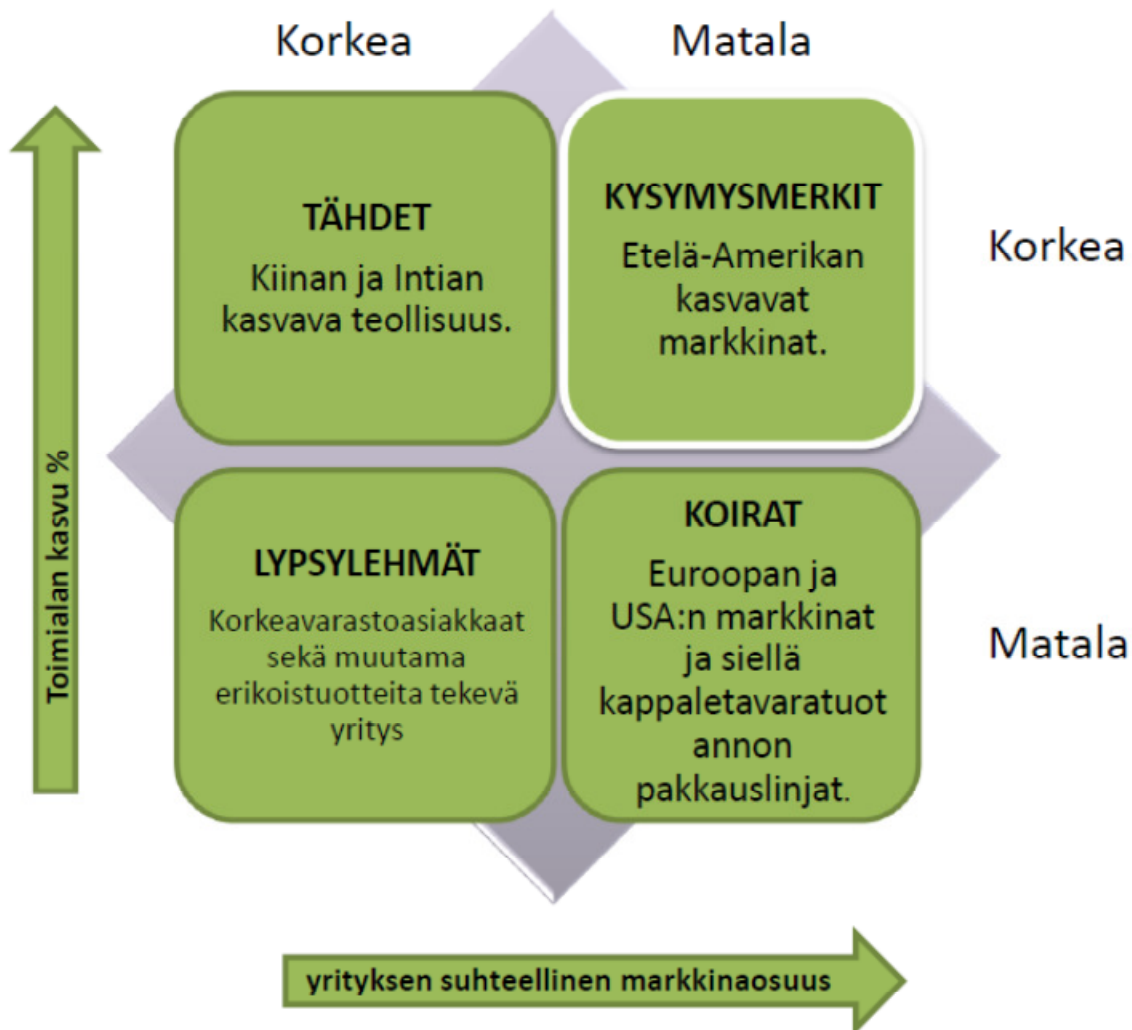
Kysymysmerkit: nopeasti kasvavat markkinat sekä alhainen markkinaosuus. Markkinaosuuden kasvattaminen vaatii pääomaa, mutta sisältää samalla suuren riskin.

Tähdet: nopeasti kasvavat markkinat sekä suuri markkinaosuus. Vaatii lisäresursseja kasvua varten. Tähdet voivat olla tulevaisuudessa lypsylehmiä.

Lypsylehmät: vähäinen kasvu markkinoilla, mutta suuri markkinaosuus. Tarjoaa edellytyksiä muiden liiketoiminta- alueiden investointeihin. (Hakulinen 2009, 4.)

Hyvänä ohjenuorana voidaan pitää Timo Ropen kirjasta löydettyä viisautta: ”Tee aina sitä mitä muut eivät tee”.(2000,196.) Ihmisillä on usein tapana matkia toisia. Tämä on pesiytynyt myös liiketoimintaan. Usein katsotaan, kuinka joku tekee ja tehdään samoin perässä. Tällä tavalla ei kuitenkaan tehdä omaa liiketoimintaa, vaan ainoastaan ehkäistään naapurin menestystä. (Rope 2000,197).

Pesmel Oy on tehnyt asiakkaiden kannattavuusvertailun ja vertailun kautta on löydetty metalli- ja paperiteollisuuden asiakkaat, joihin tullaan keskittymään lähivuosi- na. Yleisesti voidaan kertoa lähivuosien portfolion rakenteesta sen verran, että **Koirat**-ryhmässä on Euroopan ja USA:n markkinat ja siellä kappaletavaratuotannon pakkauslinjat. **Kysymysmerkit**-ryhmään kuuluu Etelä-Amerikan kasvavat markkinat. Alue on kiinnostava ja siellä investoidaan. Markkinointityö sinne on alussa ja kuluja syntyy aluksi markkinoinnin ja tunnetuksi tekemisen myötä. **Tähdet**-ryhmässä on selkeästi Kiinan ja Intian hyvä kasvava teollisuus. Siellä Pesmel tunnetaan jo hyvistä tuotteistaan ja suhteet siellä on kunnossa, samoin myyntikanavat. Pesmel Oy vahvuudet tulevat siellä oikeuksiinsa, tuotteet ja sitä kautta omassa valmistuksessa tehtävät varaosat ovat juuri niitä, mitä muilla ei ole. **Lypsylehmät**-ryhmään voisi lukea korkeavarastot ja niiden asiakkaat sekä muutama erikoistuotteita tekevä yritys, joista saatu kate myydyille varaosille on hyvä.



Kuvio 17. Pesmel Oy:n BCG-matriisianalyysi.

5.4 Benchmarking

Asiakkuus-ajattelussa asiakas voi olla osaamisen ja oppimisen lähde. Oppimalla tehokkaasti asiakkuuksista uutta opittua voidaan hyödyntää uusissa asiakkuuksissa. Tällöin on tapahtunut määrätynlaista asiakkuuden vertailua. (Storbacka & Lehtinen 1999, 29.)

Tehtäessä kilpailija-analyysiä saman alan yritysten varaosaliiketoiminnan operatiivisesta toiminnasta, on suurimpana erona seuraavia seikkoja:

- yrityksen koko ja varaosaliiketoiminnan liikevaihto

- asiakaskunta
- kohdemaat asiakkailla ja erilaiset kulttuuritaustat
- erilaiset varastointijärjestelmät
- erilaiset toiminnanohjausjärjestelmät
- erilainen myynti- ja huolto-organisaatio
- yritysten maantieteellinen sijainti
- eri maiden myyntiorganisaatio ja myyntikonttorit siellä.

Tässä tutkimuksessa asiakasvertailu tapahtui aikaisempiin kokemuksiin samantasoisten yritysten eri organisaatioissa toimimisessa. Parannuksia voidaan tehdä ainakin muutamissa asioissa:

- Tuotteita pitäisi moduloida enemmän, jolloin varaosavarastoa voidaan pitää paremmin ajan tasalla.
- Suoratoimitusten määrää voidaan lisätä. On tärkeä sopia toimittajien kanssa yhteistyöstä ennen toimitusten aloittamista.
- Hinnoittelun on oltava maltillista, koska asiakas kilpailuttaa varaosat eri toimittajilta.
- Valmistettavien varaosien alihankintaketjua on kehitettävä niin, että varaosat voidaan valmistaa lähellä asiakasta.
- Varaosien varastointi ja kuljetuslogistiikka viedään sinne, missä asiakkaat ovat.
- Markkinointi- ja uutiskirjeiden lähettäminen kohderyhmille on aloitettava.
- Verkkokaupparamahdollisuutta on kehitettävä. Asiakas tilaa nimikkeellä ja kone antaa hinnan ja toimitusajan, vuorokauden ajasta riippumatta.
- Huolto- ja varaosapäivystyspalvelunumero on otettava käyttöön.

5.5 Markkinoinnin tuloksellisuus ja vaikuttavuus

Markkinointi mielletään kuluksi, jolta odotetaan tuottoa kaupan saamisen muodossa. Markkinointikululla on oltava selkeä päämäärä ja yrityksessä olisi oltava mittaristo, jolla tuloksellisuutta voidaan mitata. Kun yritys seuraa markkinointikuluja sen on mahdollista huomata mikä kannattaa ja mikä ei. (Tikkanen & Vassinen 2010, 16.)

Markkinoinnin näkökulmasta katsottuna perustuvassa ajattelussa liiketoiminnan verkostosuhteiden johtamisen kenttä korostuu suhteessa yrityksen ansaintalogiikkaan. Kenen kanssa ollaan yhteistyössä, kenelle ja mitä tuotetaan. Verkostosuhteet ovat tärkeässä asemassa toimittaessa kentällä. Ilman suhteita liiketoimintamallin toimivuus kärsii ja nykypäivänä yritys tarvitsee suhteita menestyäkseen. Markkinoinnin johtamisen haasteena on, että ymmärretään markkinoinnin vaikutus liiketoiminnan muihin osa-alueisiin. Eniten huomioita olisi kiinnitettävä laskenta-henkilöstön avustaminen markkinoinnin tuloksellisuutta mitattaessa, eli markkinointirahan aika-arvon laskennassa (diskonttaus). Apua myös tarvitaan, kun kohdemarkkinoinnin investointitarpeita määritetään ja asiakaskannattavuuksia haetaan. (Tikkanen & Vassinen 2010, 17-18.)

Tuloksellisia myyjän ohjesääntöjä ovat:

- Myy enemmän ja lisää asiakaskuntaa tai uusia varaosatuotteita.
- Muuta kustannusrakennetta. Vähennä tulojen saamiseksi tarvittavia kustannuksia.
- Pyri pienentämään käyttöpääomaa ja kiinteitä investointeja.
- Aikaista kassavirtoja. Pyri siihen, että asiakas maksaa palvelusta aikaisemmin.
- Pyri tasaamaan riskejä. Myy sitä mitä tiedät ja oikealla hintaa. (Tikkanen & Vassinen 2010, 18.)

Strategisella markkinoinnilla on roolina muuntaa yritysstrategia ja yrityksen keskeinen toiminta-ajatus käytännön liiketoiminnaksi. Se on liiketoiminnallisen menestyksen kannalta avainasemassa. (Tikkanen & Vassinen 2010, 41.)

Yrityksen on jatkossa panostettava uuden strategian myötä säilyttämään vanhat luotettavat ja tuottoa tuovat asiakkaat. Markkinoinnin ja suoran myyntityön lisäys antaa mahdollisuuden liikevaihdon lisäykseen. Markkinoinnin mahdollisia keinoja on lueteltu alla:

- Tutkitaan toimiiko jokin sosiaalisen median kanavista hyvän markkinoinnin välineenä. Monet yritykset hoitavat markkinointia FACEBOOK-sivuston kautta.
- Markkinointi asiakkaille toteutetaan markkinointikirjeillä ja henkilökohtaisilla yhteydenotoilla vähintään 1 - 2 kertaa/vuosi, jos asiakas on luokiteltu aktiiviseksi. Toteutus PESMEL SERVICE- and SPARE PARTS -asiakaslehden toimituksella 2 kertaa vuodessa.
- Asiakaspäälliköt vastaavat omien asiakkaidensa kohdalla markkinoinnista ja myynnistä koskien kaikkia Service-palveluja. Keskitytään myös varaosisa myyntiorientaatioon, jossa yritys aggressiivisen myynninedistämisen kautta suuntautuu myös varaosien myyntiin hyvällä kannattavuudella (Tikkanen, Aspara&Parvinen 2007,172).
- Uusiasiakashankintaan satsataan, jotta voidaan turvata jatkuva kasvu.
- Kaikki myyntitoiminta rekisteröidään Pesmel Oy:n CRM-järjestelmään, seurannan helpottamiseksi.
- Pyritään myymään omissa koneissa käytettäviä pakkausmateriaaleja.
- Pyritään tuotteistamaan varaosia, eli pyritään käyttämään aina toimituksissa samanlaisia osia.
- Pyritään kehittämään verkkokauppatoimintaa, yrityksen kotisivujen kautta.

Markkinointikulujen mittaroinilla pystytään saamaan käsitys investoinnin tuotosta.

ROMI (*Return on Marketing Investment*): On markkinointi- investointien tuottavuusmittari, joka määräytyy markkinoinnista tulevien investointien suorien tai epäsuorien, yhden tai useamman tuloskauden aikana saatujen tuottojen ja investointien määrän suhteena. (Tikkanen, Aspara & Parvinen 2007, 174.)

ROMI ilmoitetaan yleensä prosentteina kaavalla:

ROMI= tuotto (€) / markkinointi-investointi (€). Kun jaettu lukuarvo kerrotaan 100 prosentilla saadaan prosenttiarvo. Hyvänä tuloksena voidaan pitää yli 10 prosentin tuottoon ylittänyt tulosta. (Tikkanen, Aspara & Parvinen 2007, 174.)

Investointi- ja markkinointikulut voidaan muuttaa nykyarvo- eli diskonttausmenetelmän avulla vertailukelpoiksi. Menetelmän perusajatus on, että eriaikaiset suoritukset diskontataan yhteiseen vertailuajankohtaan, mikä on tavallisesti nykyhetki. (Honko 1979, 80.)

Nykyarvojen selvittämiseksi kerrotaan suoritukset tällöin diskonttaustekijällä:

$$1 / (1+i)^n,$$

jossa i = laskentakorkokanta ja n = aikajakso vuosissa. (Honko 1979, 80.)

Lisäksi voidaan laskea miten markkinointiin sijoitettu pääoma voisi kasvaa muutamassa vuodessa:

$$K = K^n(1+i)^n,$$

jossa K = pääoman arvo myöhemmin, K^n = sijoitettu summa markkinointiin, $(1+i)$ = laskentakorkokanta ja n = vuosien määrä.

Esimerkiksi varaosien markkinointiin laitetaan vaikka 500 € asiakaslehteen vuodessa, 500 € messuilla esittäytymiseen ja 500 € varaosien markkinointiin asiakaskäynnillä.

Halutaan, että vuosittainen kulu tuottaa kolmen vuoden päästä 5 % tuoton. Tällöin pääomaksi tulee laskemalla $K = 1500 \text{ €} * 1,05^3 = 1736 \text{ €}$.

6 PROSESSIEN MALLINTAMINEN JA MITTAAMINEN

6.1 Lähtökohdat ja empirian toteutus

Kyselytutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten siirtyminen palvelun tarjontaan ja prosessijohtamiseen saadaan siirrettyä yrityksen strategisten asiakkaiden odotuksiin. Odotusten tiedostaminen ei yksin riittänyt, vaan odotuksista piti saada konkreettisia parannusehdotuksia. Odotusten ja ehdotusten tutkiminen oli jonkin verran hankalaa, koska kyseessä oli monesti henkilöiden omia näkemyksiä asioista, jotka olivat kyselylomakkeen vapaassa kirjoitusosuudessa. Tutkimusten analysointi oli vertailevien vastausten tutkimista. Empiirinen tieto oli erilaisista havainnoista saatua informaatiota, jonka lisäksi käytettiin lisäksi omiin havainnoiteihin perustuvaa lisäarvoa tiedolle, tuntien strategisten asiakkaiden taustat ja erilaiset kulttuurit. Tällöin empiirisuus oli perusteltua. Odotusten tiedostaminen kyselystä ja siitä tehdyt havainnot olivat tärkeä osio kyselytutkimuksessa. Kehittämiskohtien parantamisehdotukset tulivat hyvin esille ja niistä tullut palaute toimii kehittämiskohteina.

6.2 Kyselytutkimuksen luotettavuus

Kyselytutkimuksessa oli kaksi vaihetta. Ensimmäinen kysely suoritettiin talon sisäisenä kyselynä. Kysely lähetettiin henkilöille, jotka ovat asiakaskontakteissa ja joilla on käsitys asiakaspalvelusta ja tuntevat asiakkaiden haluja ja toiveita. Toisessa vaiheessa lähetettiin kysely asiakkaille sekä kotimaahan että ulkomaille. Kohderyhmänä oli varaosapalveluja käyttäviä henkilöitä monista eri maista, eri kulttuureista ja eri teollisuuden aloilta. Luotettavuutta voidaan pitää hyvänä hyvän vastausprosentin sekä hyvien ja kannustavien kommenttien vuoksi. Kannanotot osoittivat selvästi, että asioihin halutaan parannuksia. Lisäksi nähtiin hyvin myös, että ne asiat jotka ovat kunnossa, kerrotaan myös rehdisti.

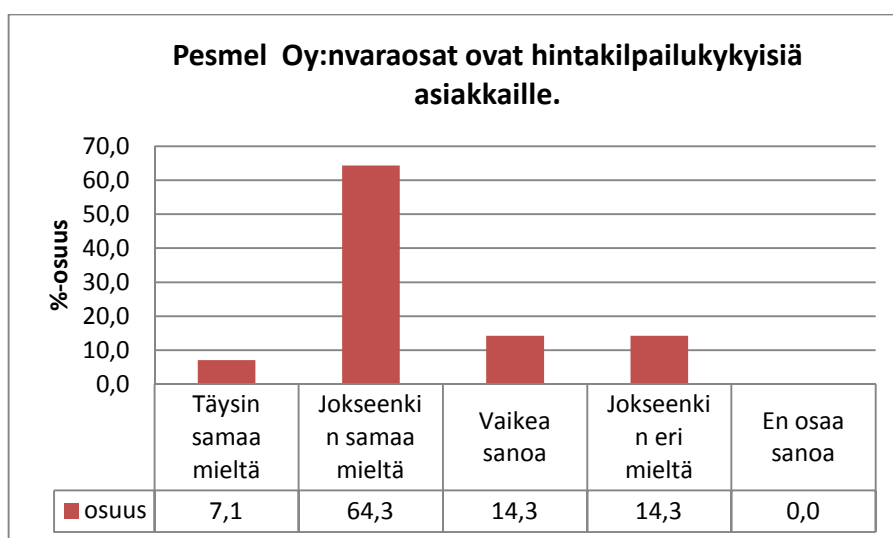
6.3 Kyselytutkimus ja tulokset

Kyselytulokset ovat tärkeä osa empiriaa eli käytännön näkemystä. Kyselyn avulla on mahdollista löytää konkreettiset keinot parantaa käytännön toimin varaosa-toimituksia.

6.3.1 Kyselytulokset Pesmel Oy

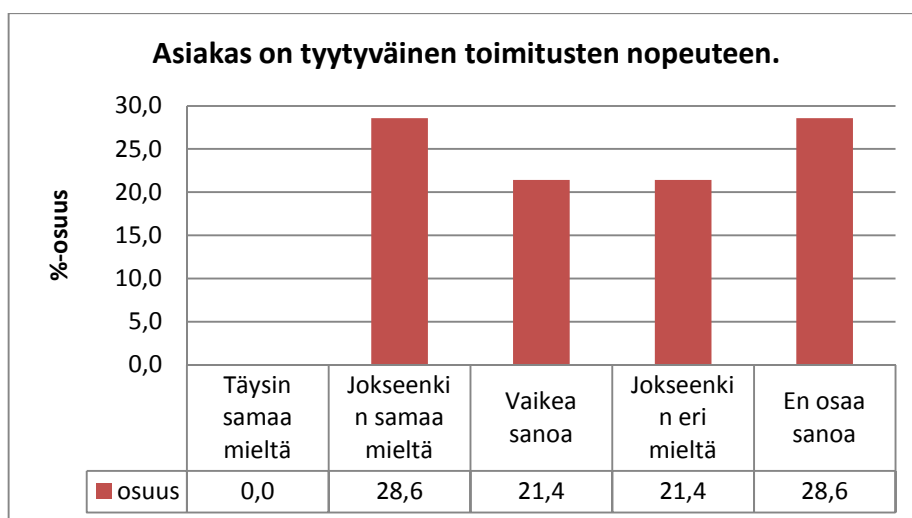
Kyselylomake on liitteessä 1. Kysely oli Pesmel Oy:n asiakasrajapinnassa toimiville henkilöille. Liite 1:n kyselyn palautusprosentti oli 93 prosenttia, joten tutkimuksesta saatavaa informaatiota pidettiin tärkeänä yrityksen toiminnan kehittämisen kannalta. Kyselyn ensimmäisessä vaiheessa vastattiin väittämiin.

Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä:



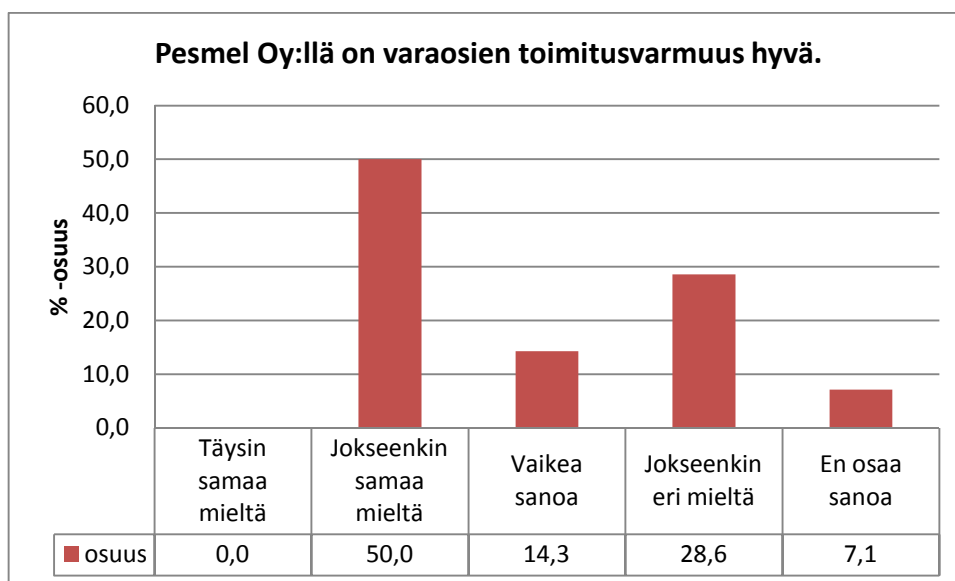
Kuvio 18. Varaosat ovat hintakilpailukykyisiä asiakkaille.

Selvästi suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että yrityksen hinnoittelu varaosille on kohdallaan ja tällöin myynnin suurimpien kompastuskivien, eli korkean hinnan ei pitäisi olla esteenä.



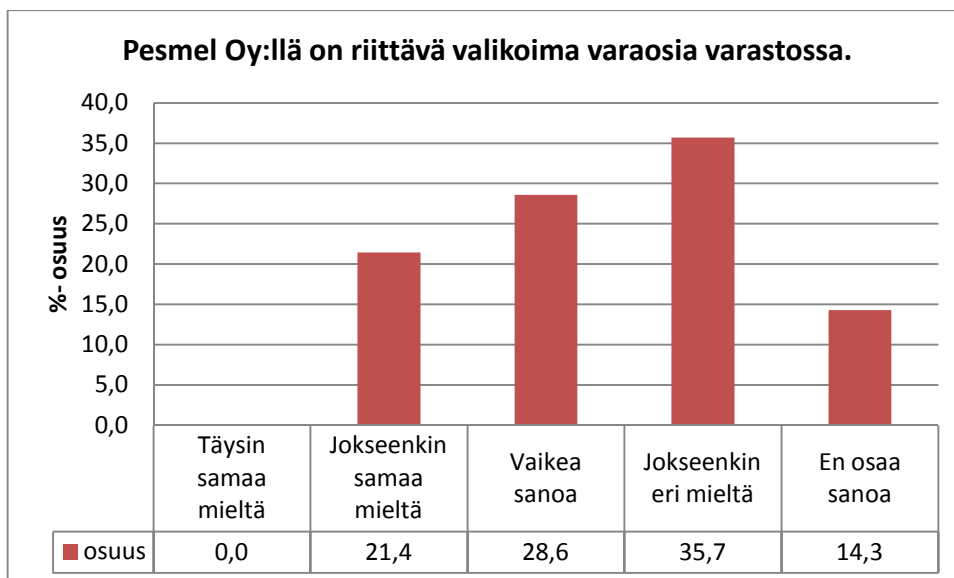
Kuvio 19. Asiakas on tyytyväinen toimitusten nopeuteen.

Mielipiteet jakautuivat melko tasaisesti, silti kukaan ei ollut sitä mieltä, että asiakas on todella tyytyväinen toimitusten nopeuteen.



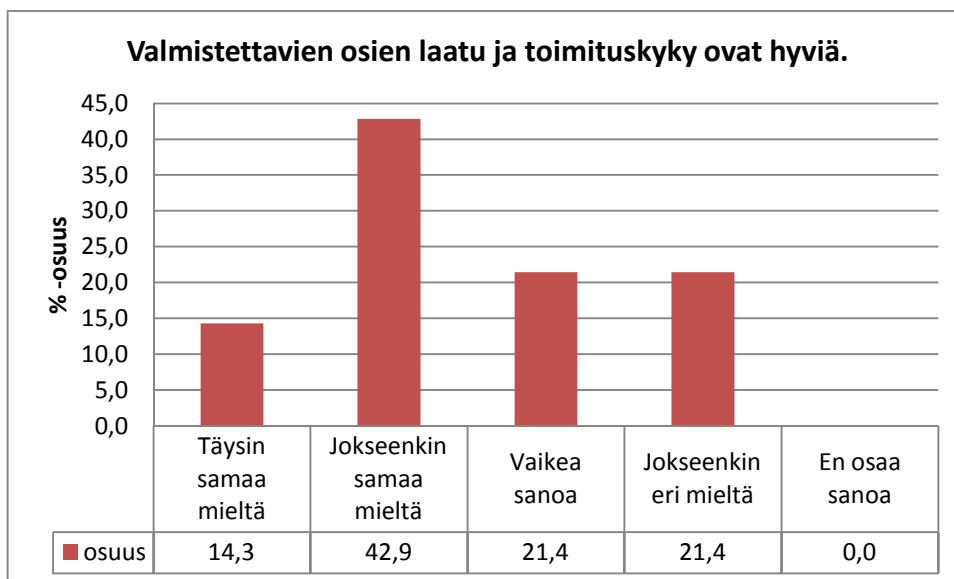
Kuvio 20. Pesmel Oy:llä on varaosien toimitusvarmuus hyvä.

Puolet vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä, että toimitusvarmuus varaosille on hyvä.



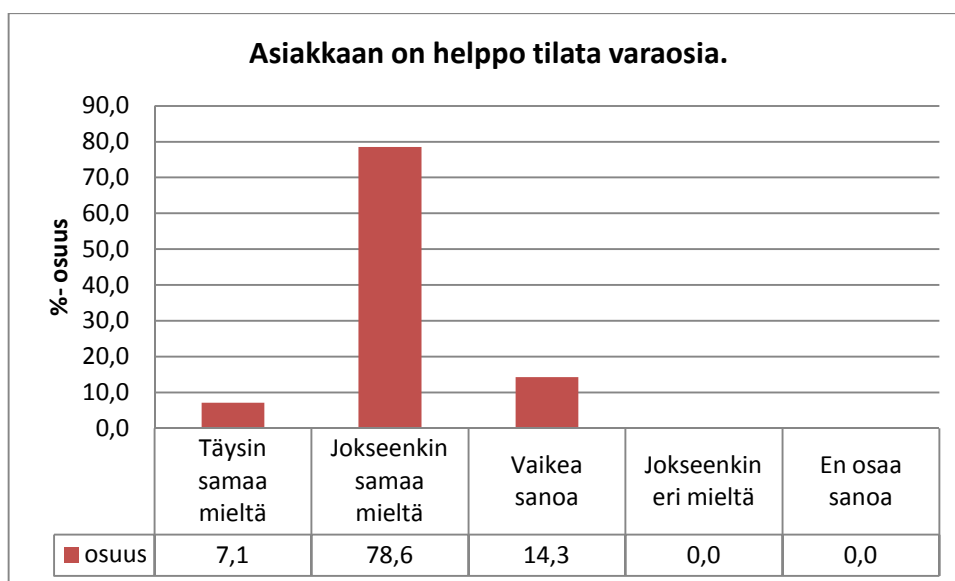
Kuvio 21. Pesmel Oy:llä on riittävä valikoima varaosia varastossa.

Vastaus kertoo, että varaosien määrää olisi lisättävä varastoon.



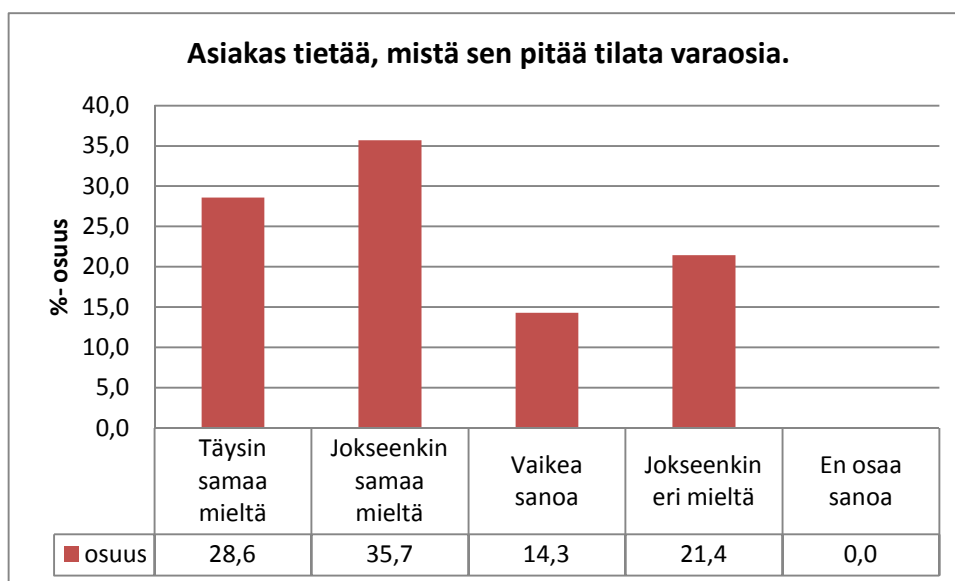
Kuvio 22. Valmistettavien osien laatu ja toimituskyky on hyvä.

Lähes puolet oli tyytyväisiä valmistettavien osien laatuun. Lähes neljäsosa halusi laatua parannettavan. Myös osien toimituskykyyn oltiin tyytyväisiä.



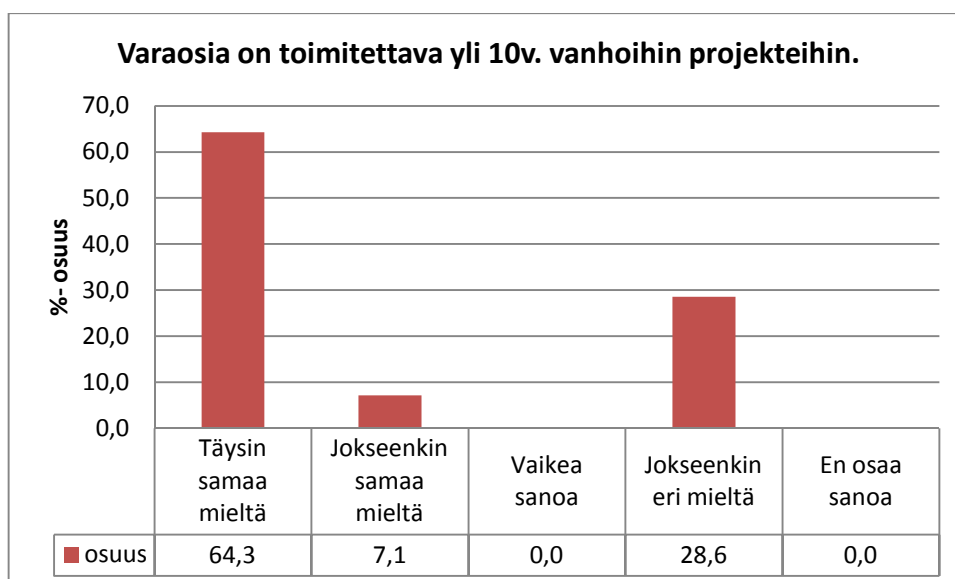
Kuvio 23. Asiakkaan on helppo tilata varaosia.

Vastaajien mielestä asiakkaan on helppo tilata varaosia Pesmel Oy:ltä.



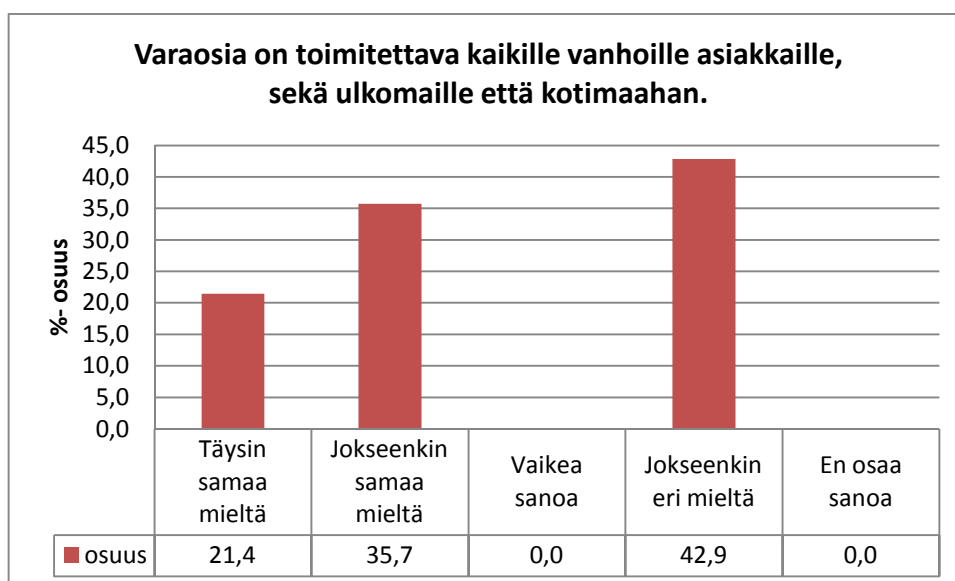
Kuvio 24. Asiakas tietää, mistä sen pitää tilata varaosia.

Kysymyksellä haettiin tietoa, onko asiakas tietoinen siitä, mistä sen pitää tilata järjestelmän varaosat. Suurin osa vastaajista piti selvänä, että asiakas tietää.



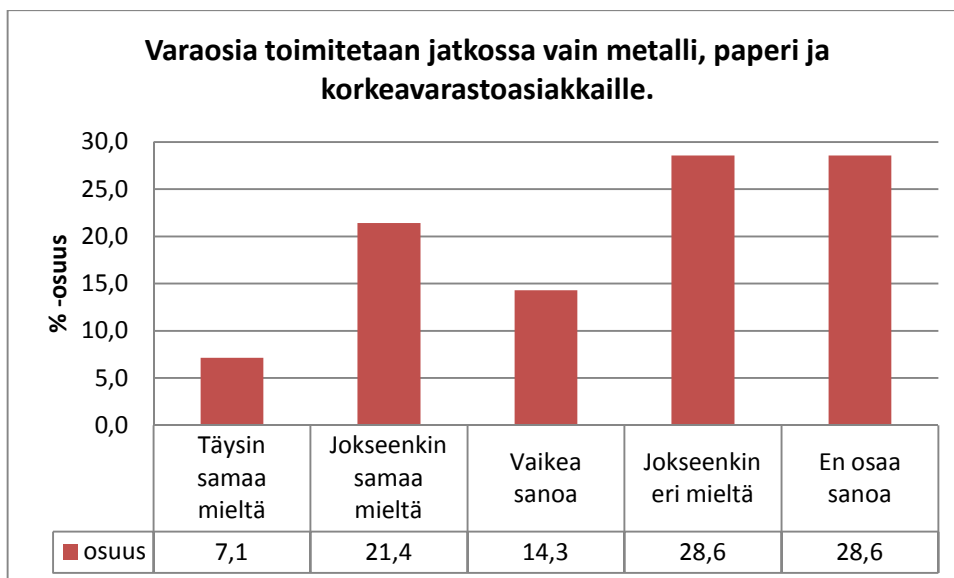
Kuvio 25. Varaasia on toimitettava yli 10 v. vanhoihin projekteihin.

Yrityksessä on paljon keskusteltu vanhojen järjestelmien varaosavastuusta. Vastaa- jien mielestä varaasia olisi hyvä vielä myydä todella vanhoihinkin järjestelmiin.



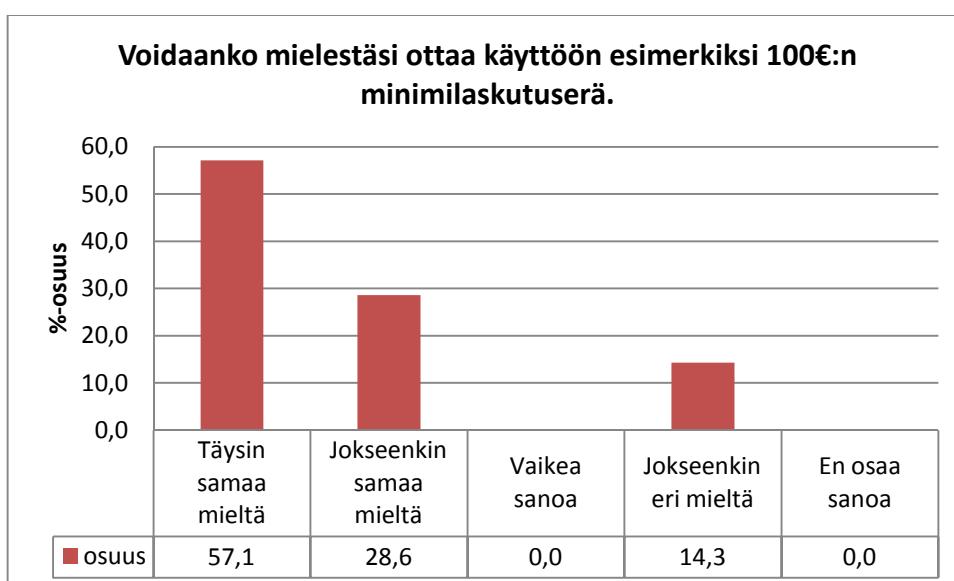
Kuvio 26. Varaasia on toimitettava kaikille vanhoille asiakkaille.

Lähes puolet oli sitä mieltä, että vain rajatulle vanhalle asiakasjoukolla tarvitsee myydä varaasia. Vastaus kertoo, että jotkut vanhat asiakassuhteet koetaan tärkeiksi.



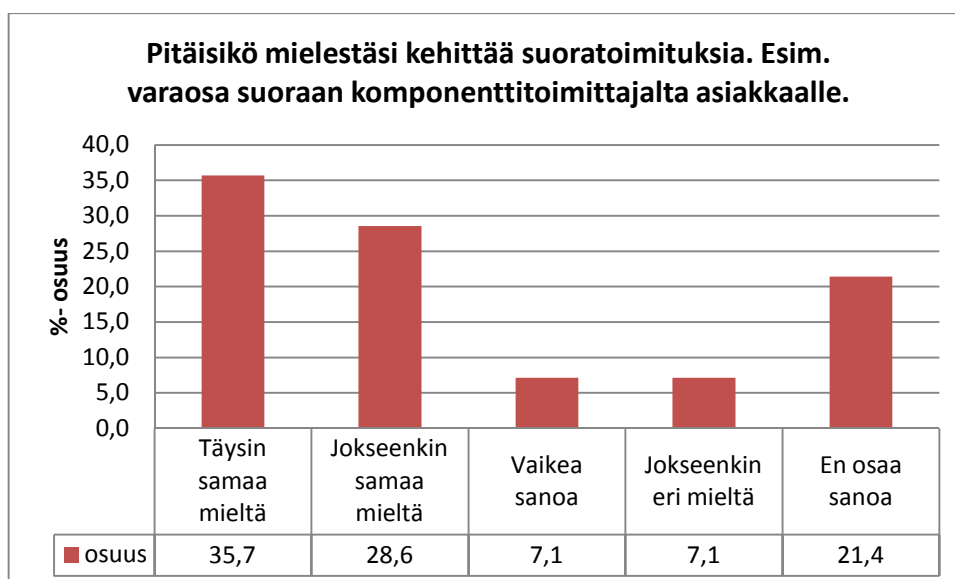
Kuvio 27. Varaosia toimitetaan jatkossa vain määrätyille asiakkaille.

Vastaukset jakoutuivat melko laajasti. Uuden päätuoteohjelman mukaan myytäisiin jatkossa kuviossa määritellyjä tuotteita ja heille varaosia. Kyselytuloksen mukaan vanhoja asiakkaita ei saisi unohtaa.



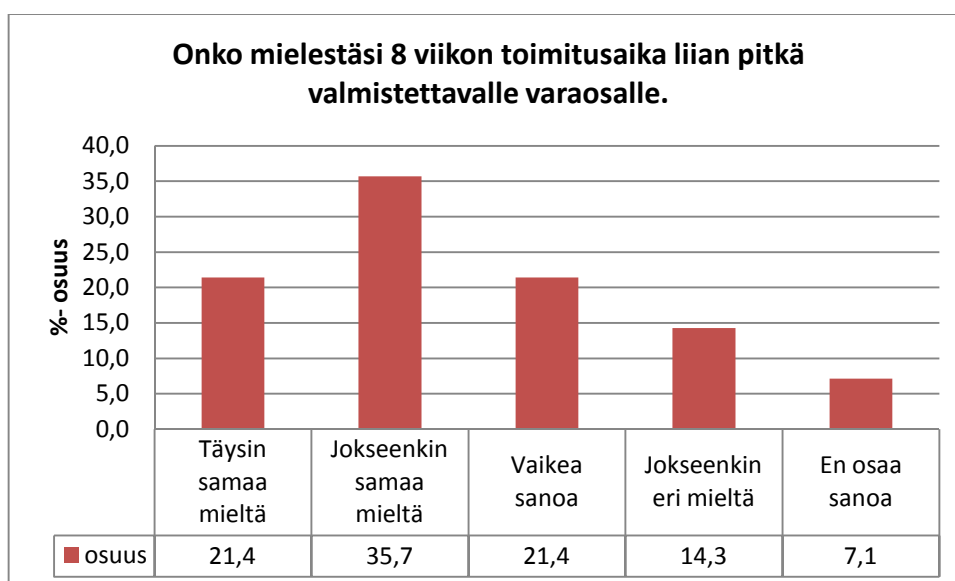
Kuvio 28. Minimilaskutuserä asiakkaille.

Vastaus osoitti, että muutamankin euron varaosaa voidaan pitää jopa sadan euron arvoisena ja laskuttaa minimilaskun arvoisesti. Varaosa on tällöin arvokas tuotantoprosessille.



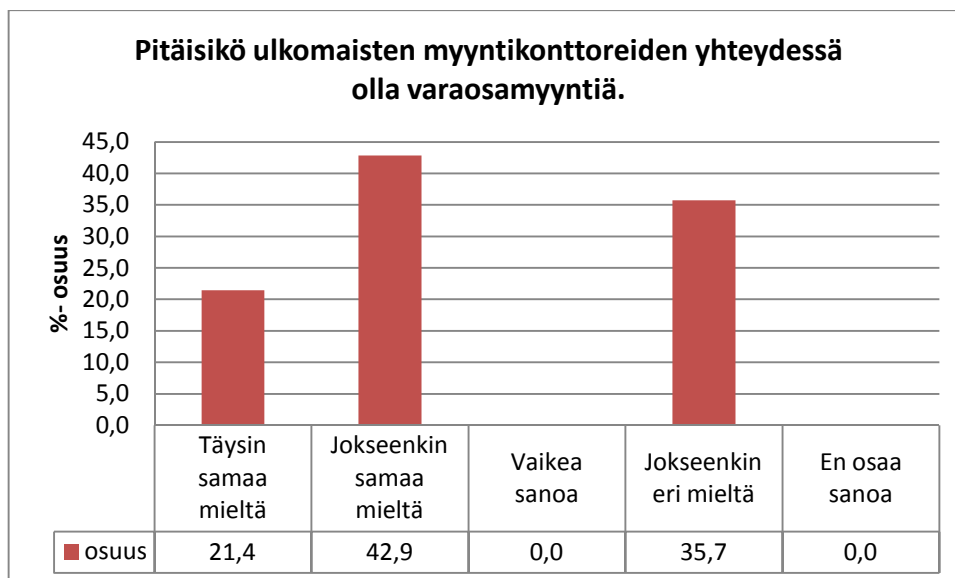
Kuvio 29. Pitäisikö mielestäsi kehittää suoratoimituksia.

Vastaukset osoittavat, että nopeampi toimitustapa ei vastaajien mielestä vaaranna Pesmel Oy:n varaosamyyntiä ja siirrä sitä suoraan asiakkaalta toimittajille.



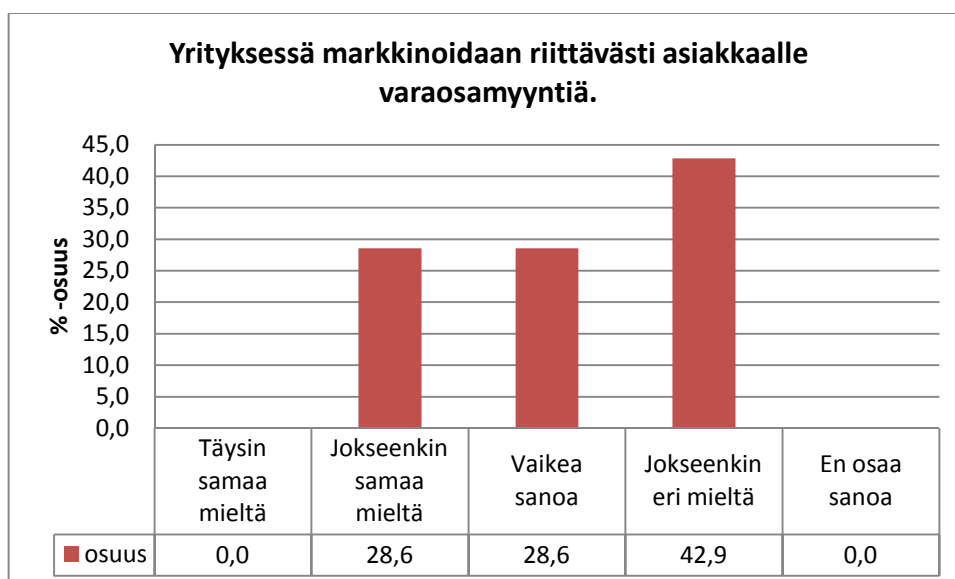
Kuvio 30. 8 viikon toimitusaika valmistettavalle varaosalle.

Vastaukset hajaantuivat, mutta yli puolet oli sitä mieltä, että valmistuskapasiteettiin pitää kiinnittää huomioita, jotta asiakas pysyisi tyytyväisenä.



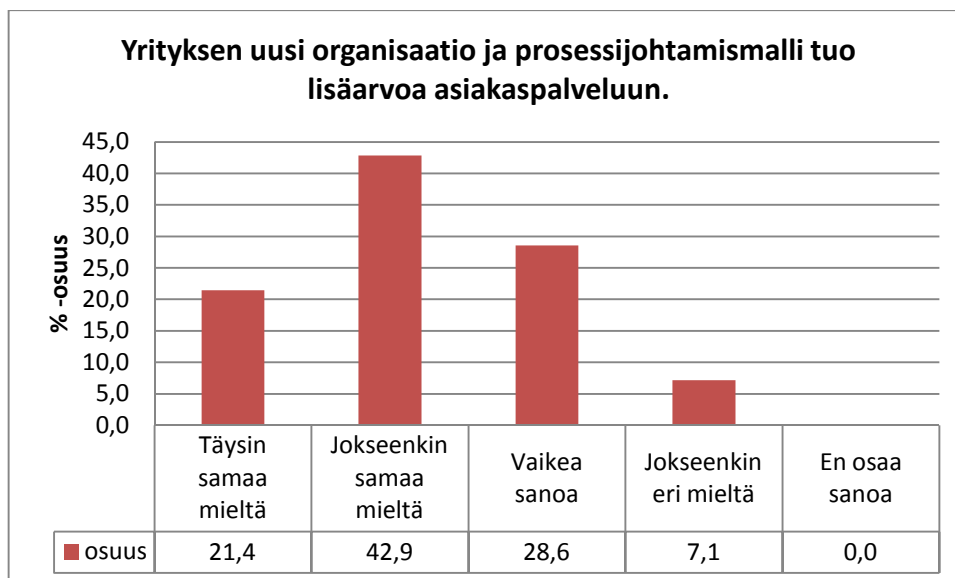
Kuvio 31. Ulkomaisten myyntikonttoreiden varaosamyynti.

Lähes puolet vastaajista oli sitä mieltä, että myös myyntikonttorit voivat ottaa vastuuta varaosamyynnistä ja osa taas sitä mieltä, että myynti hoidetaan Suomesta käsin.



Kuvio 32. Yrityksessä markkinoidaan riittävästi asiakkaalle varaosamyyntiä.

Kyselytuloksen viestinä oli, että markkinointia olisi syytä lisätä. Neljäsosa silti piti markkinointia riittävänä. Jos halutaan myyntiä nostaa, on markkinoinnin lisäpanostus tehokas keino nostaa sitä.

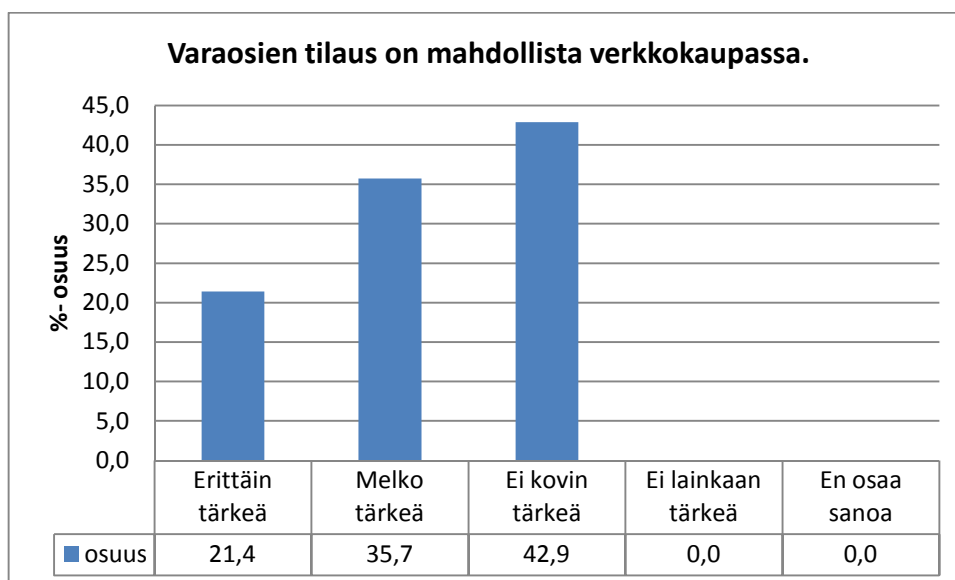


Kuvio 33. Yrityksen uusi organisaatio ja prosessijohtamismalli asiakaspalvelussa.

Kysymyksellä haettiin tietoa, mitä mieltä kysymykseen vastaajat ovat uudesta projektioorganisaatiomallista. Lähes puolet piti uutta mallia hyvänä.

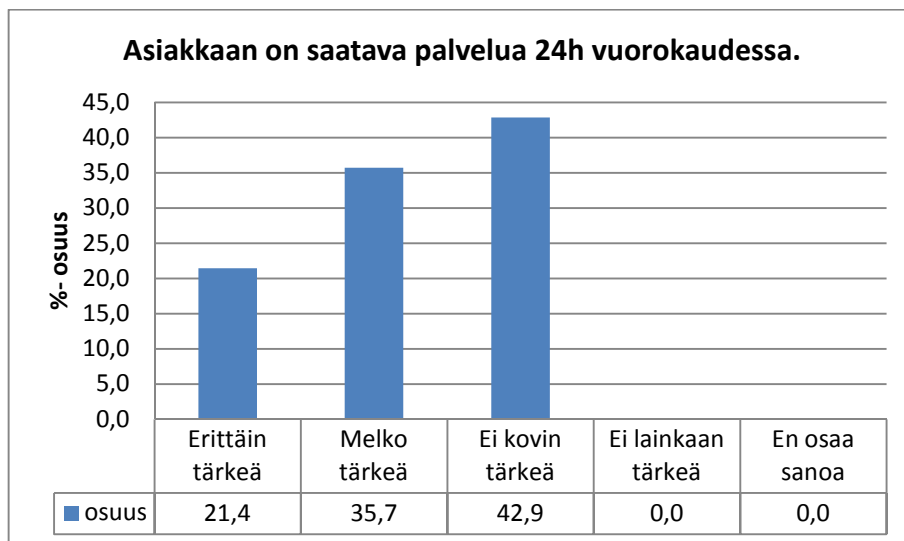
Toisessa vaiheessa annettiin mielipide tärkeinä pidettävistä asioista:

Kuinka tärkeänä pidät seuraavia asioita?



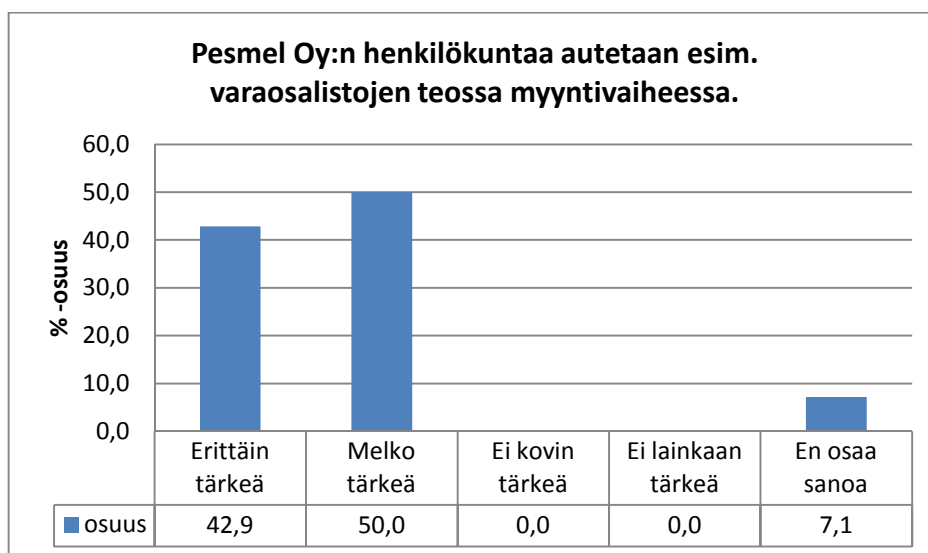
Kuvio 34. Varaosien tilaus on mahdollista verkkokaupassa.

Vastaajien mukaan Pesmel Oy:n kaltaisen liiketoiminnan verkkokauppaa ei pidetä kovinkaan tärkeänä.



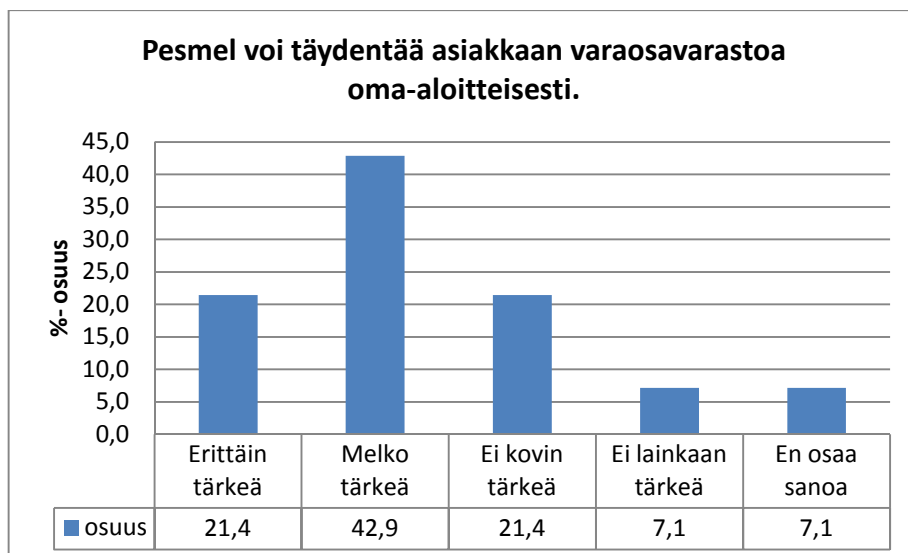
Kuvio 35. Asiakkaan on saatava palvelua 24 h vuorokaudessa.

Vastaukset jakaantuivat melko tasaisesti. Neljäsosa piti erittäin tärkeänä jatkuvaa palvelua. Kukaan ei ollut sitä mieltä, ettei palvelulle olisi kysyntää.



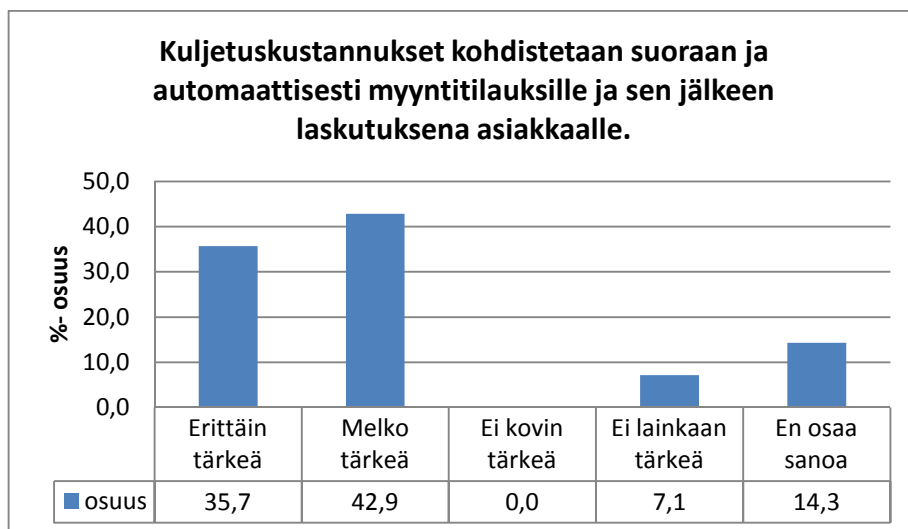
Kuvio 36. Pesmel Oy:n henkilökunnan auttaminen myyntivaiheessa.

Vastaajat halusivat, että varaosamyynnistä autetaan järjestelmän myyjää kun tehdään tarjousta myös varaosista.



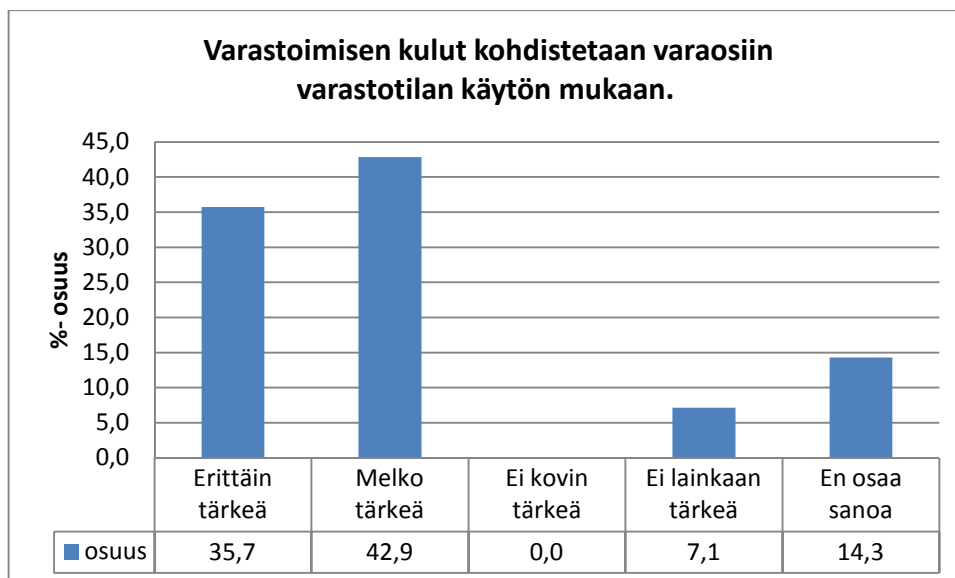
Kuvio 37. Pesmel voi täydentää asiakkaan varaosavaraosta oma-aloitteisesti.

Vastauksissa tuli selvästi ilmi, että toimivan tuotannon apuna on jatkuvan varaosavaraoston täydentäminen kumppanuusperiaatteella.



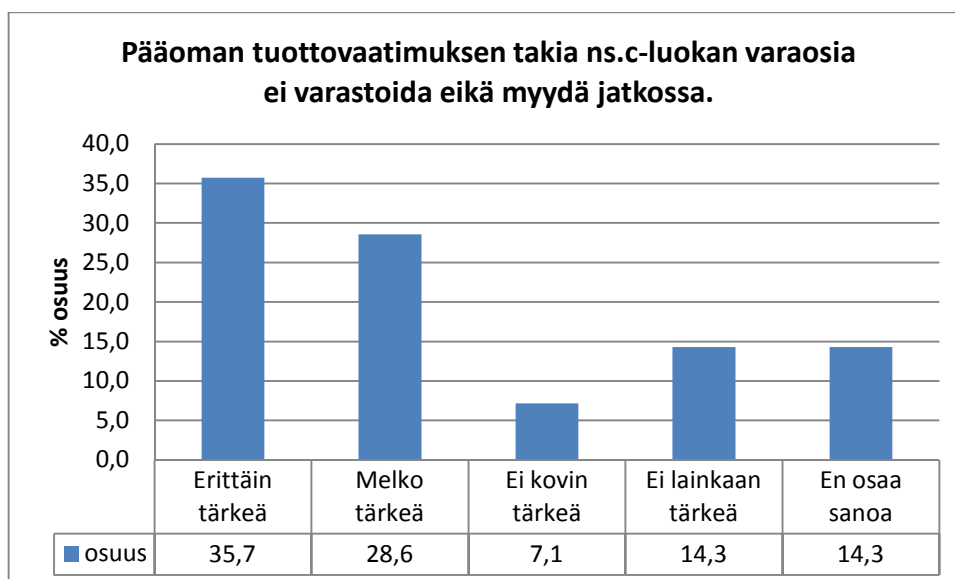
Kuvio 38. Kuljetuskustannukset kohdistaminen myyntitilauksille.

Vastaajat pitävät tärkeänä, että logistiset kustannukset todella laskutetaan myyntitilausten kautta. Kulurakenteen seuranta on tärkeä seikka jatkossa.



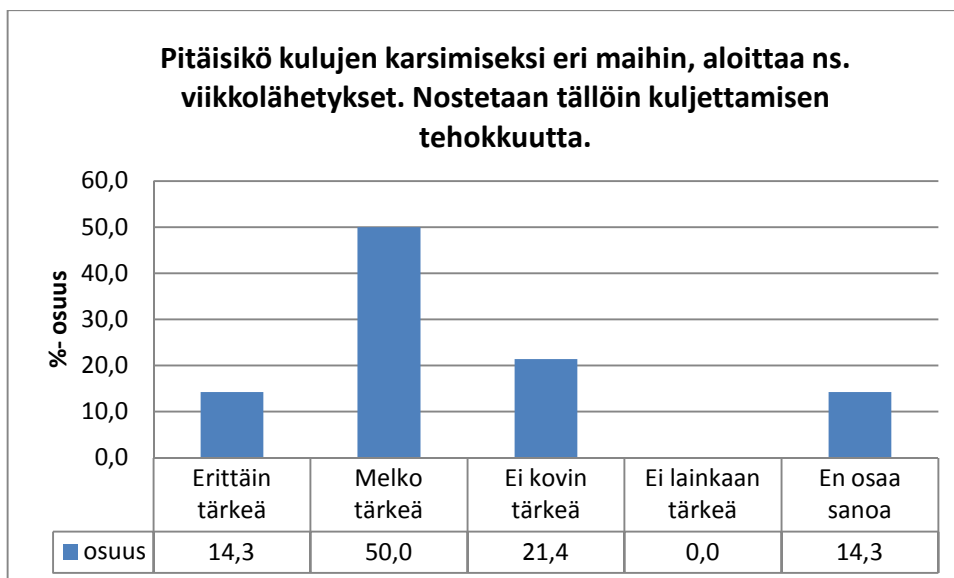
Kuvio 39. Varastoinen kulut varastotilan käytön mukaan.

Myös toinen logistinen kustannus, eli varastoinen liittyvät kulut, on vastaajien mielestä saatava varaosien hintaan mukaan.



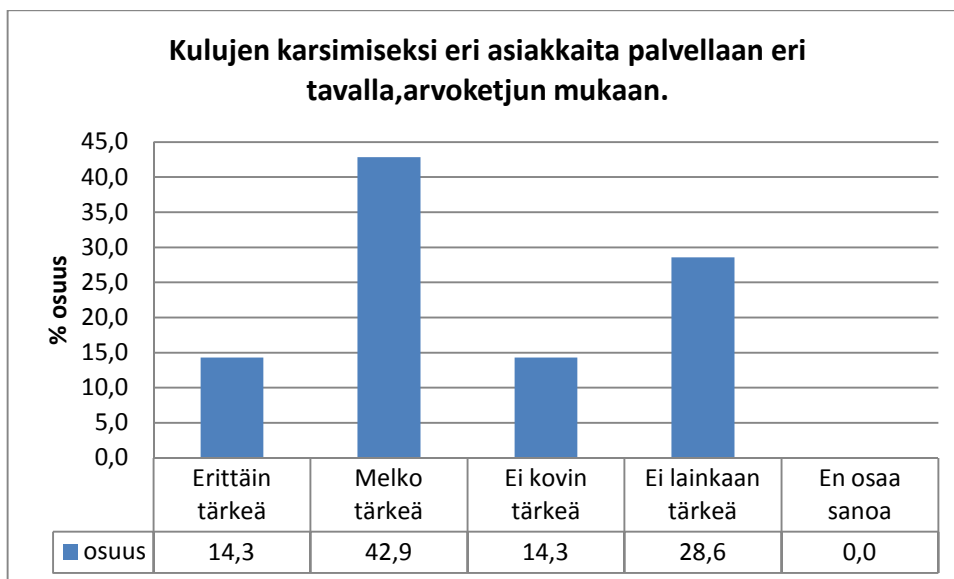
Kuvio 40. C-luokan varaosien varastointi ja myynti.

C-luokan varaosat eivät kierrä varastosta, vaan voivat olla siellä vuosikausia. Varaosa voi olla arvokas hinnaltaan ja erikoisosa, jota ei enää valmisteta. Yli kolmasosan vastaajien mielestä niistä voitaisiin luopua.



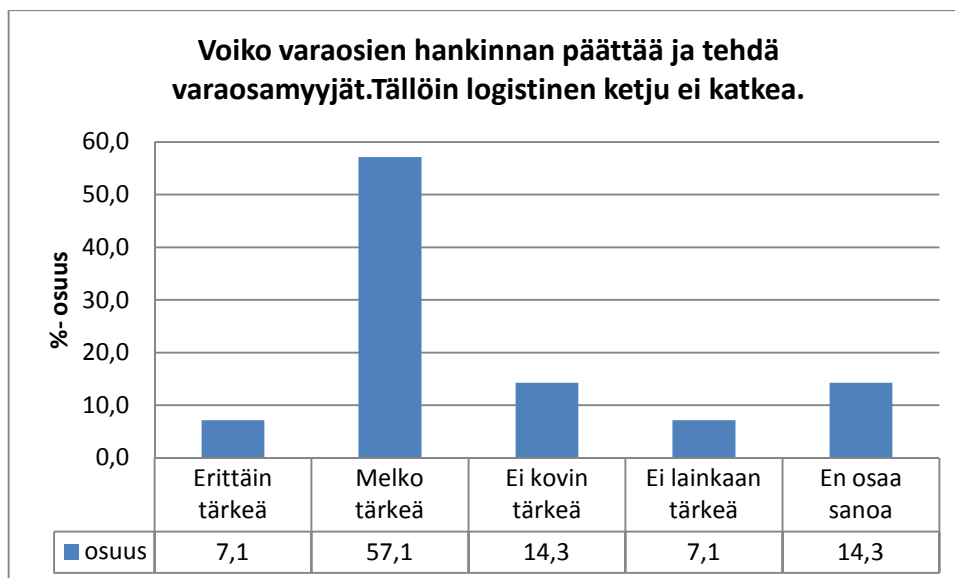
Kuvio 41. Viikkolähettykset kulujen karsimiseksi.

Puolet vastaajista oli sitä mieltä, että varaosatoimituksia voitaisiin yhdistää ja lähettää suuremmissa erissä. Tällöin toimitusaika voi pidentyä.



Kuvio 42. Kulujen karsimiseksi eri asiakkaita palvellaan eri tavalla.

ABC-analyysillä tarkoitetaan asiakkaiden jakamista A-, B- ja C-luokkiin. A-luokan asiakkaat ovat yritykselle mieluisia ja heidän ostopotentiaalinsa on korkea. Vastauksista selvästi huomaa, että panostetaan mieluummin A-luokan asiakkaisiin.



Kuvio 43. Varaosien hankinnan päättää ja tekee varaosamyyjät.

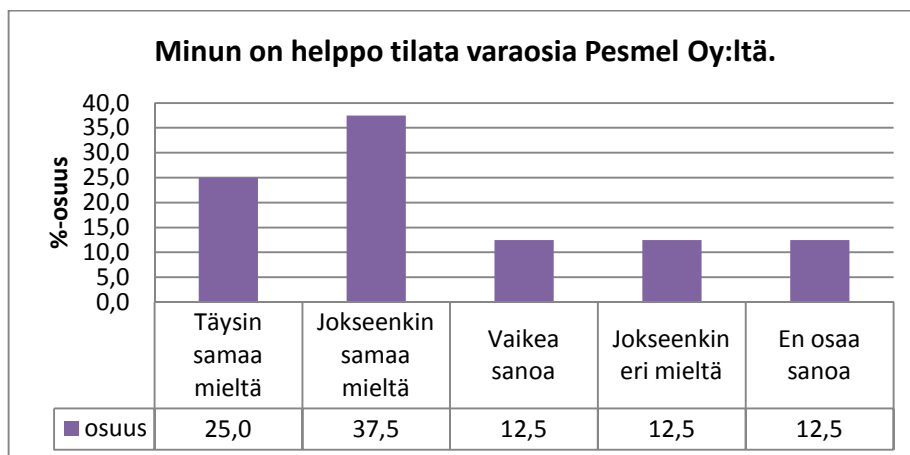
Vastauksissa haettiin hankintatoimeen tehokkuutta. Vastaajien mielestä varaosamyyjien on pidettävä myös osien hankintatoimi hallinnassa. En osaa sanoa -vastauksista tulee ilmi, että vastaajat eivät tunne hankintatoimen prosessia.

6.3.2 Kyselytulokset asiakkaat

Seuraavaksi esitellään suomalaisten ja ulkomaisten asiakkaiden vastaukset. Kysely tehtiin varaosa-asioista päättävillä henkilöillä sekä Suomessa että ulkomaille. Vastausprosentti oli n. 40 %. Kyselylomakkeet ovat liitteissä 2 ja 3.

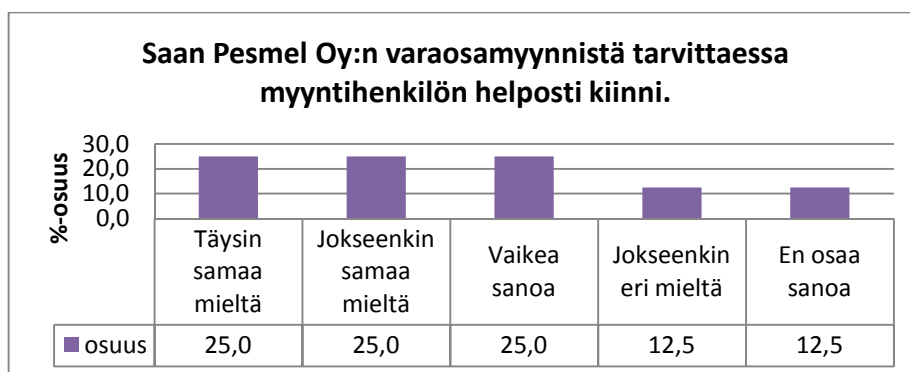
Ensin oli erilaisia väittämiä, joihin piti ottaa kantaa. Seuraavaksi kysyttiin tärkeinä pidettäviä asioita ja lopuksi kysyttiin asiakkaan taustatietoja ja haluttiin saada selville vastaajaryhmän koulutus ym. tietoja.

Mitä mieltä olette seuraavista väittämistä:



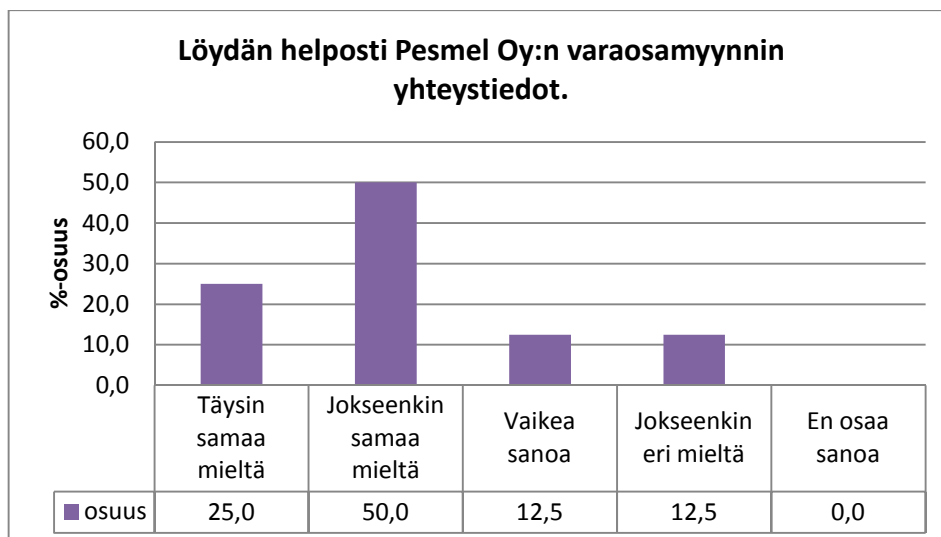
Kuvio 44. Minun on helppo tilata varaosia Pesmel Oy:ltä.

Asiakkaiden mielestä pääsääntöisesti tilaus on helppo suorittaa Pesmel Oy:n varaosamyyntiin.



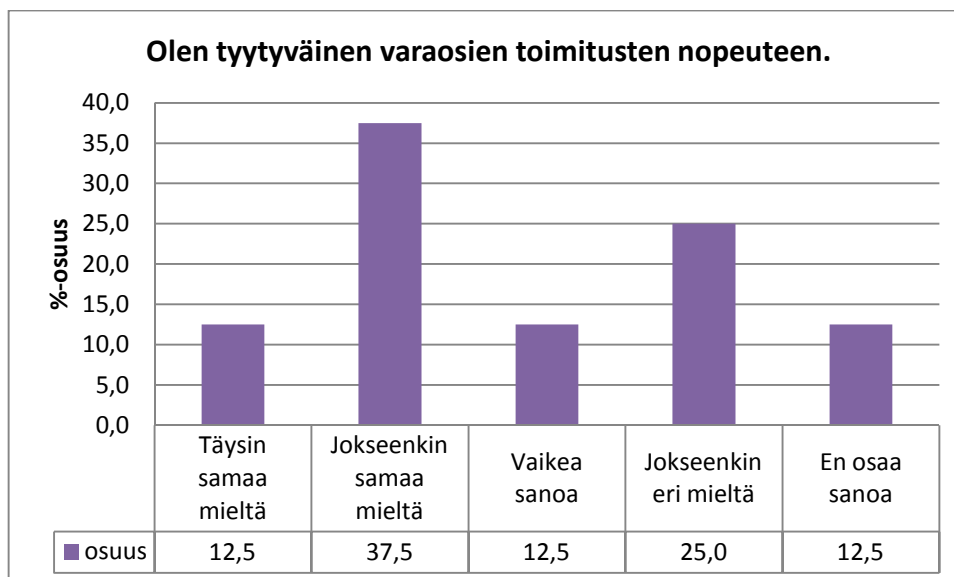
Kuvio 45. Varaosamyynnistä saan tarvittaessa myyntihenkilön helposti kiinni.

Vastaukset kertovat, että suurimmalle osalle asiakkaista yhteydenotto onnistuu helposti Pesmel oy:n suuntaan.



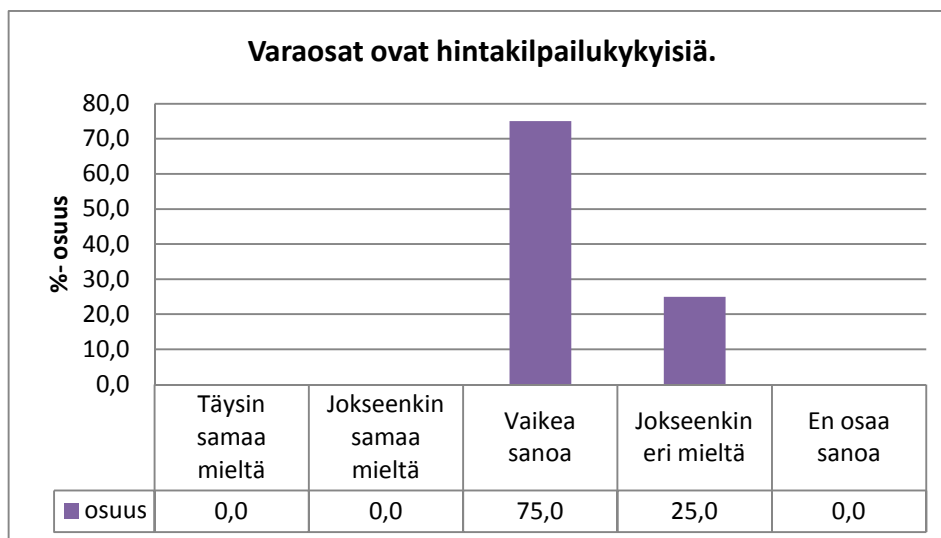
Kuvio 46. Löydän helposti Pesmel Oy:n varaosamyynnin yhteystiedot.

Noin 75 % vastaajista löytää helposti yhteystiedot. Tiedot annetaan muun muassa dokumenttien yhteydessä asiakkaille, samoin ohjeet kuinka varaosia tilataan. Tämä kertoo perusasioiden olevan kunnossa.



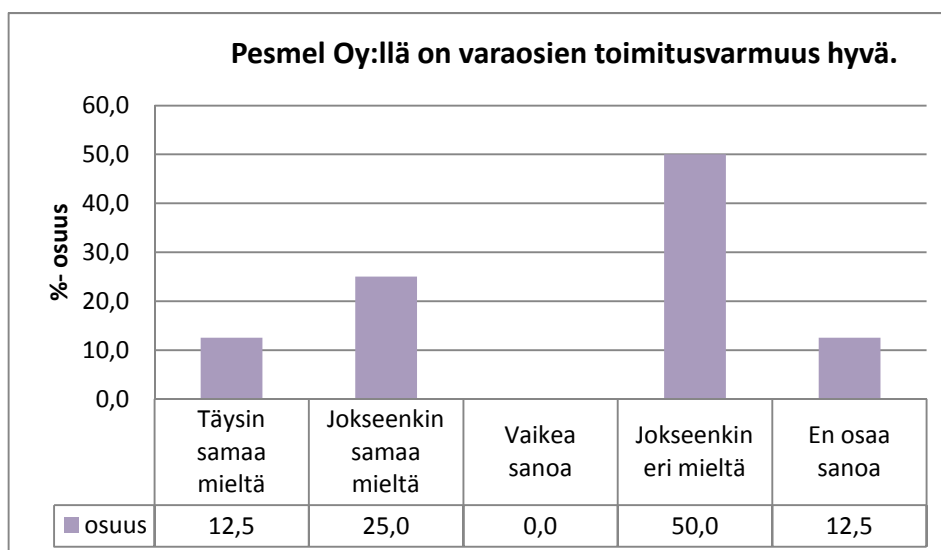
Kuvio 47. Olen tyytyväinen varaosien toimitusten nopeuteen.

Toimitusaikojen suhteen vastauksissa oli selvää hajontaa. Syyksi voidaan katsoa muun muassa se, että asiakkaissa on koti- ja ulkomaisia asiakkaita, jolle on varaosatoimituksille eri toimitusajat etäisyyksien takia.



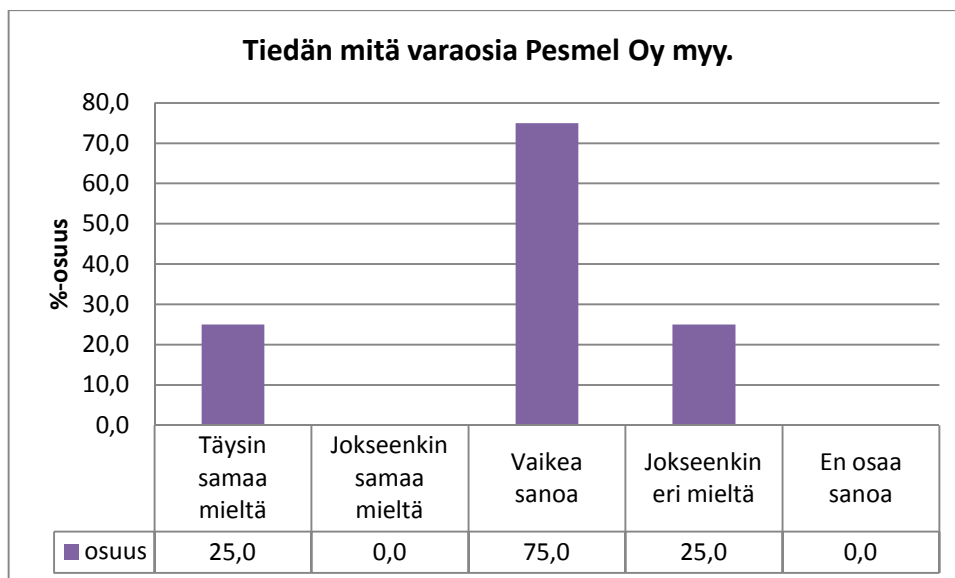
Kuvio 48. Varaosat ovat hintakilpailukykyisiä.

Tämä vastaus selvästi osoittaa että ollaan varauksellisia, kun puhutaan varaosien hinnoista. Mielestäni ”vaikea sanoa” vastaus kertoo myös siitä, että varaosien hinta ei ole täysin kilpailukyvytön.



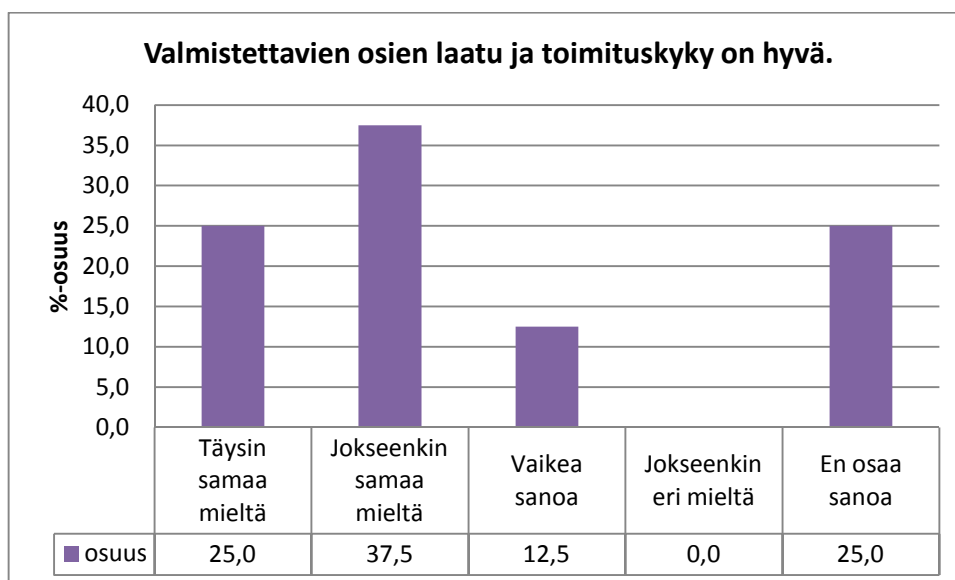
Kuvio 49. Pesmel Oy:llä on varaosien toimitusvarmuus hyvä.

Vastausten mukaan toimitusvarmuutta on jatkossa parannettava. Logistiikan parantaminen parantaa selvästi asiakastyytyvyyttä. Yli puolet vastaajista ei ollut tyytyväinen toimitusvarmuuteen.



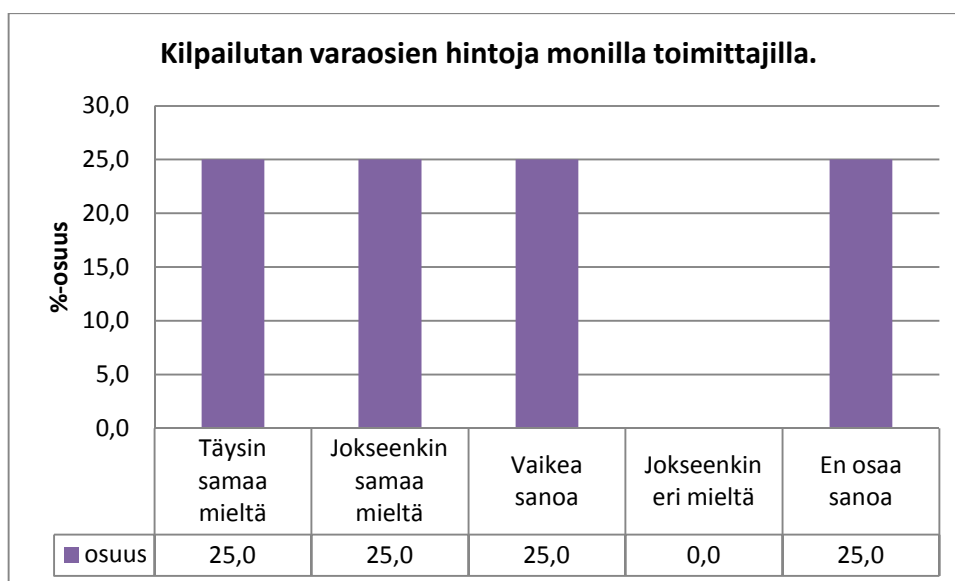
Kuvio 50. Tiedän mitä varaosia Pesmel Oy myy.

Vastauksista selviää, että varaosien tuotetuntemusta ja markkinointia on lisättävä. Sillä on todennäköisesti myös myyntiä lisäävä vaikutus.



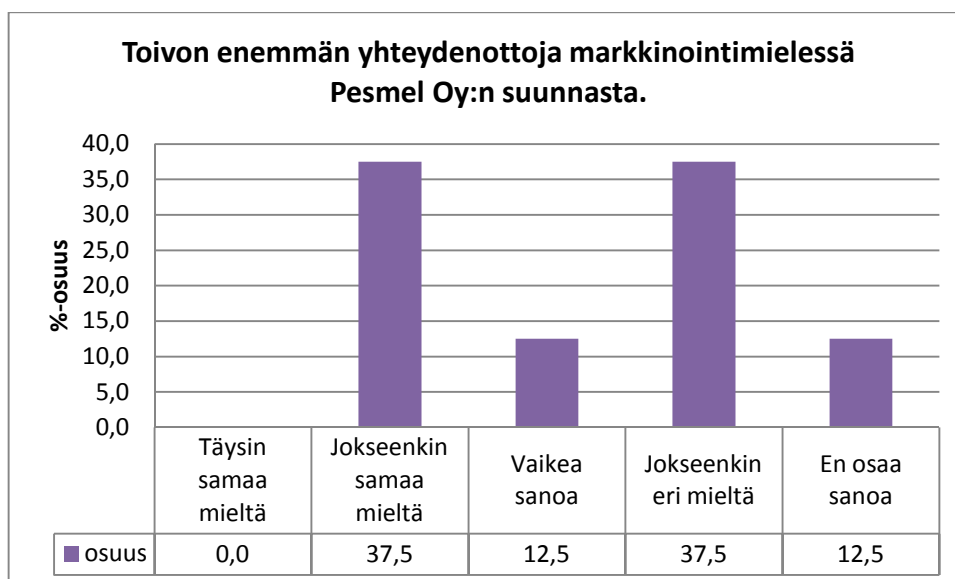
Kuvio 51. Valmistettavien osien laatu ja toimituskyky on hyvä.

Pesmel Oy:n valmistettavat osat tehdään joko omavalmisteenä tai alihankintatyönä. Asiakasvastausten mukaan, laatu ja toimitukset ovat olleet hyviä.



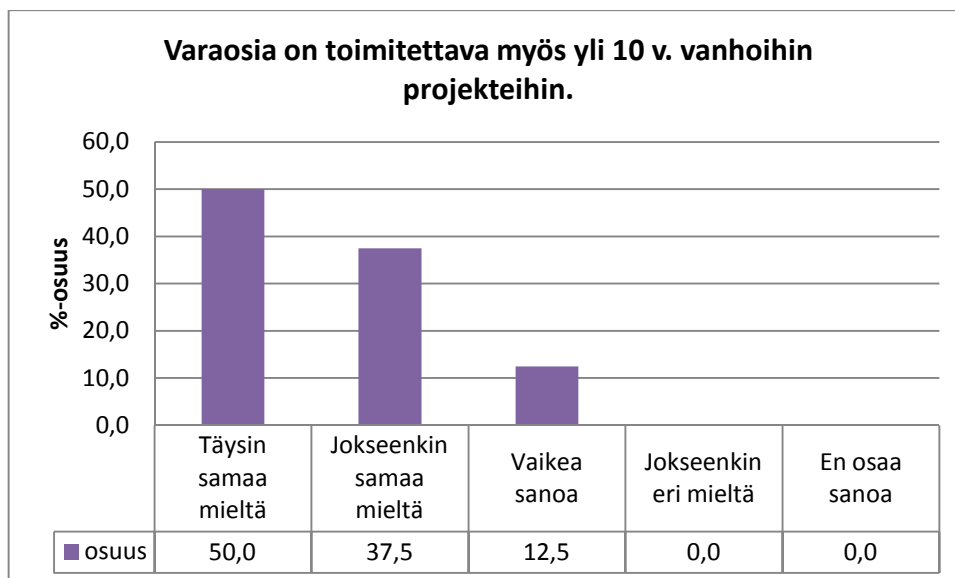
Kuvio 52. Kilpailutan varaosien hintoja monilla toimittajilla.

Vastauksista selviää, että asiakas kysyy myös muilta hintoja varaosille. Komponentit ovat yleisiä koneenrakennusosia ja helposti myös muualta saatavissa.



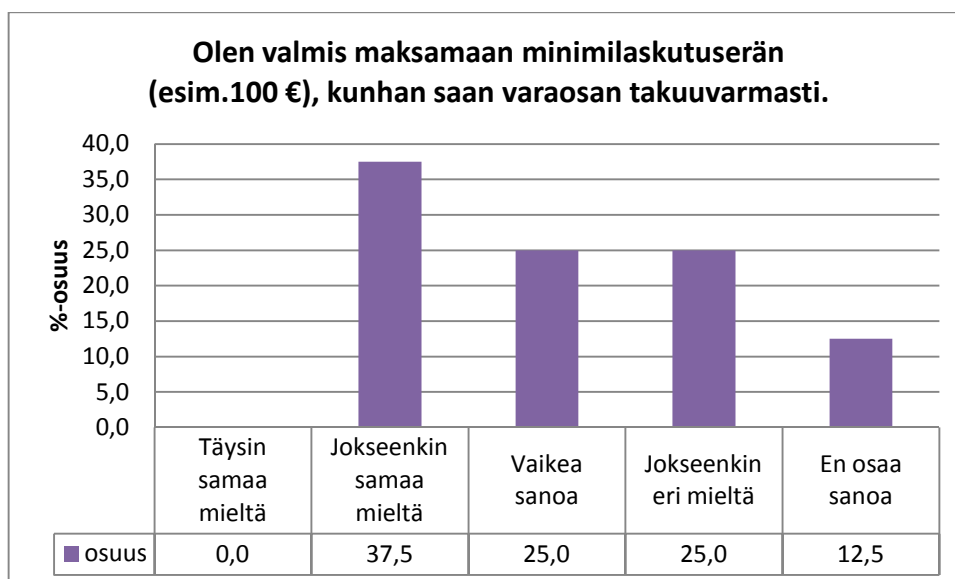
Kuvio 53. Toivon enemmän yhteydenottoja markkinointimielessä.

Osa toivoo yhteydenottoja ja osa ei. Nykyään kovan työkuormituksen vuoksi ei haluta niin sanottuja turhia yhteydenottoja. Osa taas haluaisi lisäävän yhteydenottoa.



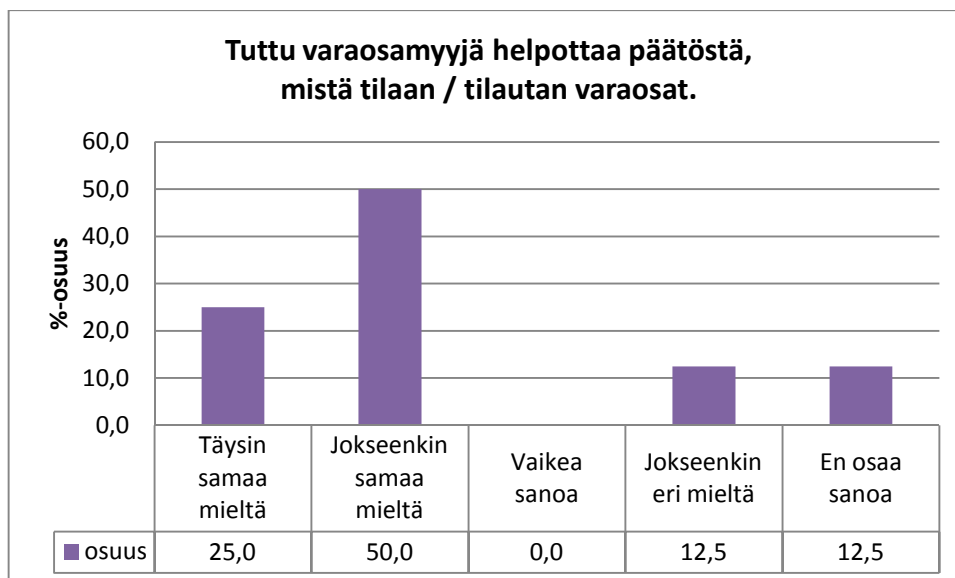
Kuvio 54. Varaosia on toimitettava myös yli 10 v. vanhoihin projekteihin.

Vastaus selvästi osoittaa, että asiakas haluaa palvelua vielä vanhoihin laitteisiin ja järjestelmiin. Tämä on tärkeä vastaus laadittaessa yhtiön varaosapolitiikkaa.



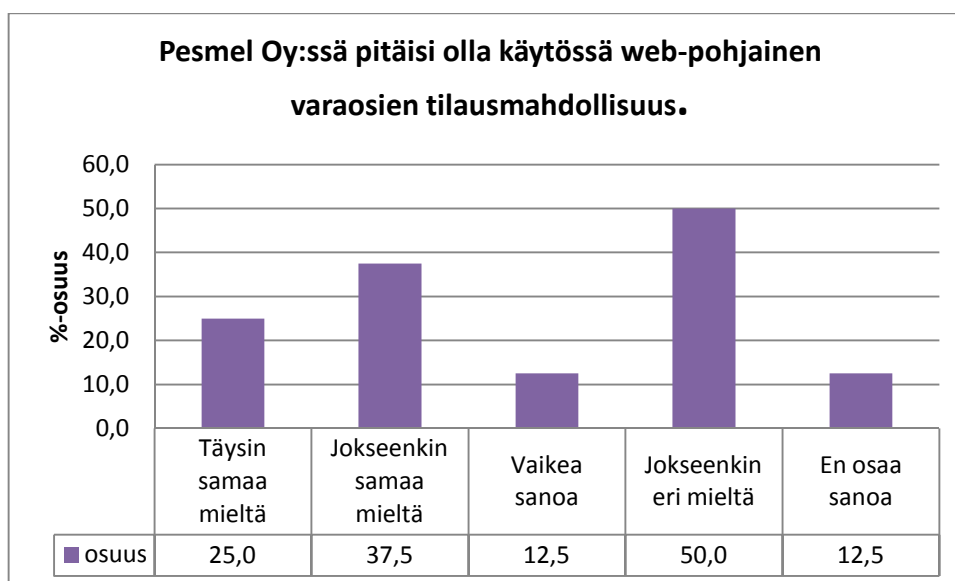
Kuvio 55. Olen valmis maksamaan minimilaskutuserän varaosista.

Varaosamyynnin strategiaa mietittäessä on ajateltu, että pienin laskutus olisi varaosille 100 €. Tässä kysyttiin asiakkaiden mielipidettä asiasta. Kukaan ei ollut täysin samaa mieltä, että hyväksyisi maksun.



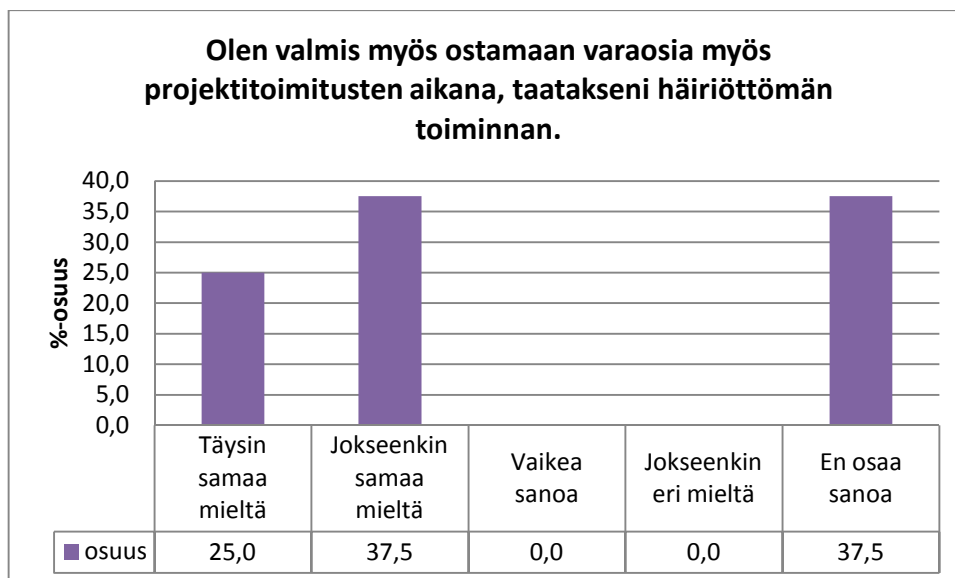
Kuvio 56. Tuttu varaosamyymjä helpottaa päätöstä, mistä tilaan varaosat.

Vastauksesta huomataan, että hyvät henkilökohtaiset suhteet auttavat myynnissä.



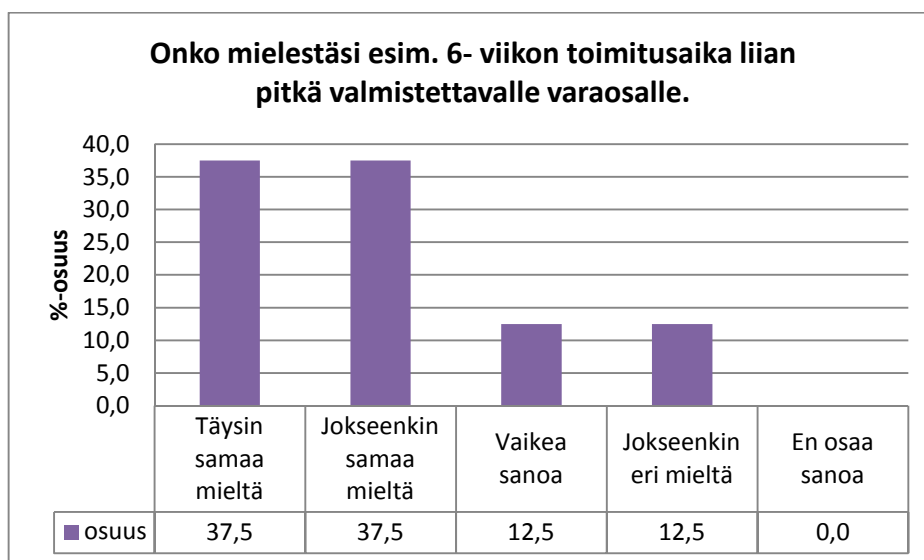
Kuvio 57. Web-pohjainen varaosien tilausmahdollisuus.

Vastaukset hajaantuivat melko tavalla. Eri aikavyöhykkeellä olevat asiakkaat kokevat helpotuksena suorittaa tilaus, silloin kun se heille sopii. Järjestelmä on kehittämisen arvoisen.



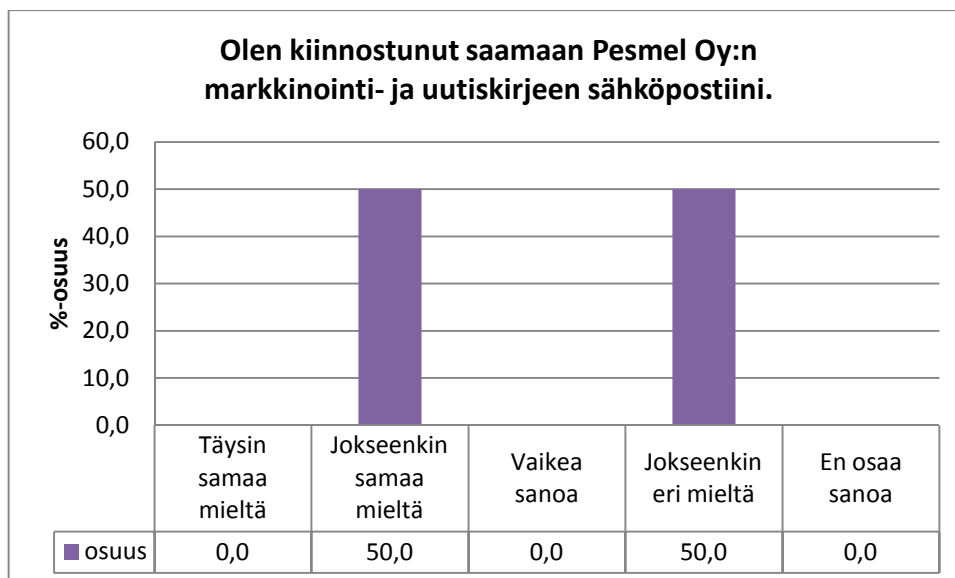
Kuvio 58. Projektitoimitusten aikana varaosien ostaminen.

Vastaukset osoittavat, että varaosien markkinointia kannattaa suorittaa projektitoimitusten aikana. Asiakas on valmis investoimaan varaosiin heti alusta alkaen ennen projektin luovutusta.



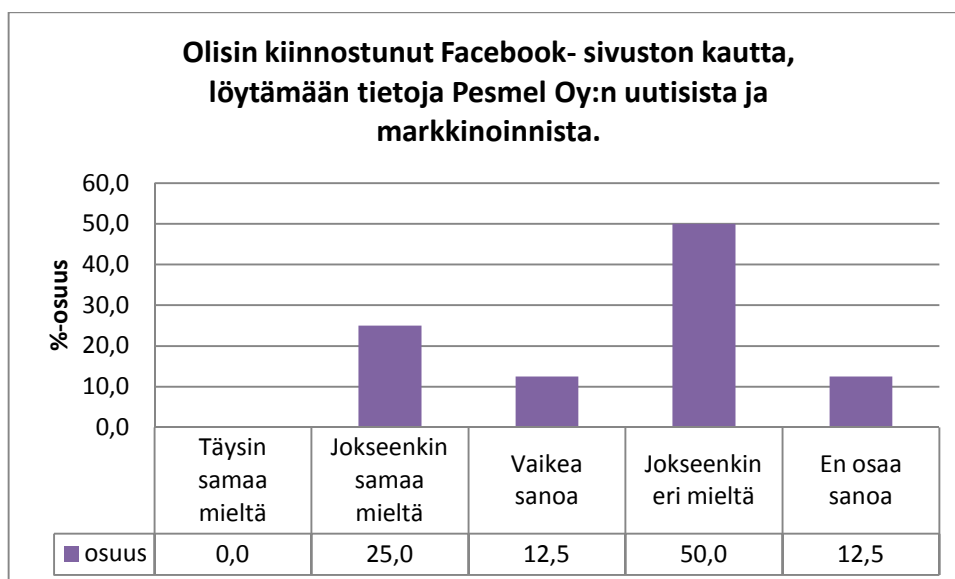
Kuvio 59. 6 viikon toimitusaika valmistettavalle varaosalle.

Vastausten mukaan varaosien toimitusaikaa on pystyttävä lyhentämään ja valmistuksen on pystyttävä palvelemaan nopeammin asiakasta.



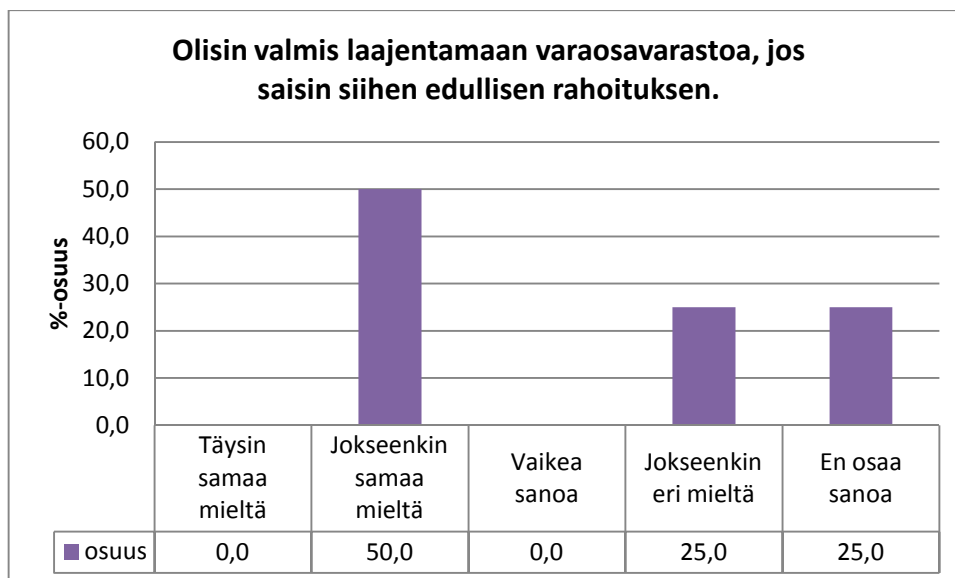
Kuvio 60. Markkinointi- ja uutiskirjeet sähköpostiin.

Vastaukset menivät tasan puolesta ja vastaan. Puolet toivovat lisämarkkinointia. Markkinointi on kohdistettava kiinnostuneelle kohderyhmälle.



Kuvio 61. Facebook-sivuston kautta uutisointi.

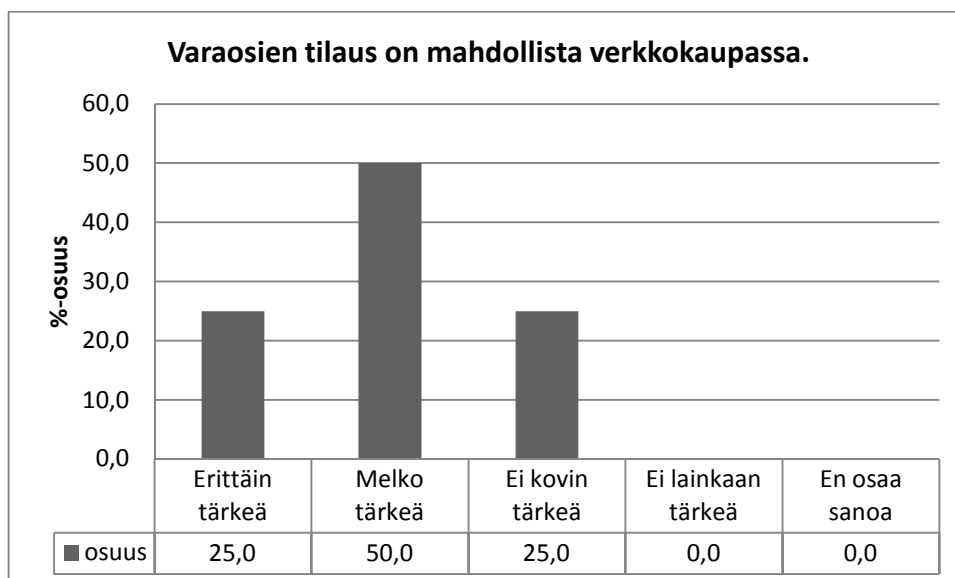
Sosiaalinen media ei oikein kiinnosta asiakkaita, eikä sovi tällaiseen markkinointiin ja yhteydenpitoon.



Kuvio 62. Varaosavaraston laajennus edullisen rahoituksen kautta.

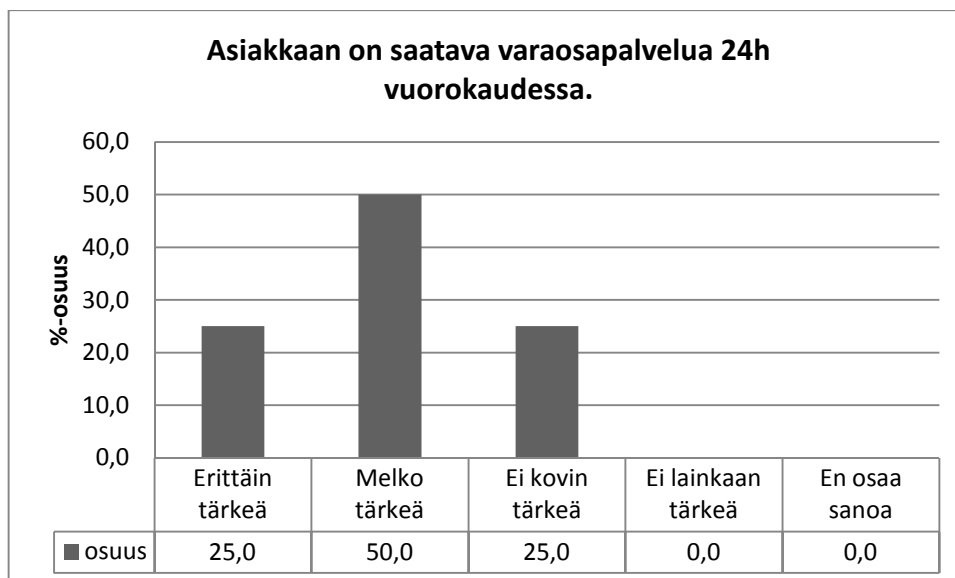
Puolet vastauksista osoitti, että varaosakauppaa voisi laajentaa jos erilaisia edullisia rahoitusmalleja olisi tarjolla yrityksille.

Seuraavaksi kysyttiin kuinka tärkeänä pidät seuraavia asioita:



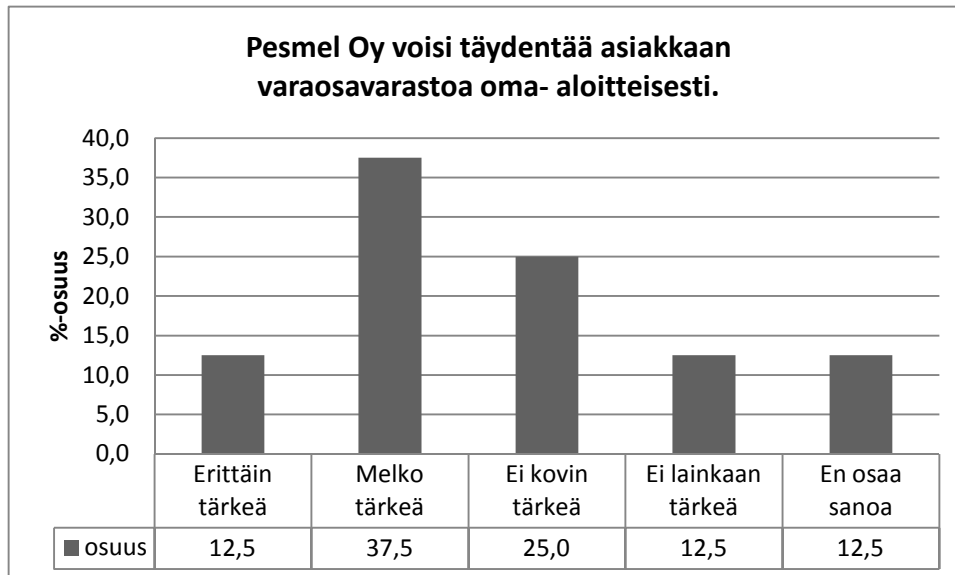
Kuvio 63. Varaosien tilaus on mahdollista verkkokaupassa.

Verkkokauppa on tulevaisuutta ja kehittämisen arvoinen ajatus. Asiakkaiden mukaan sille myös olisi käyttöä



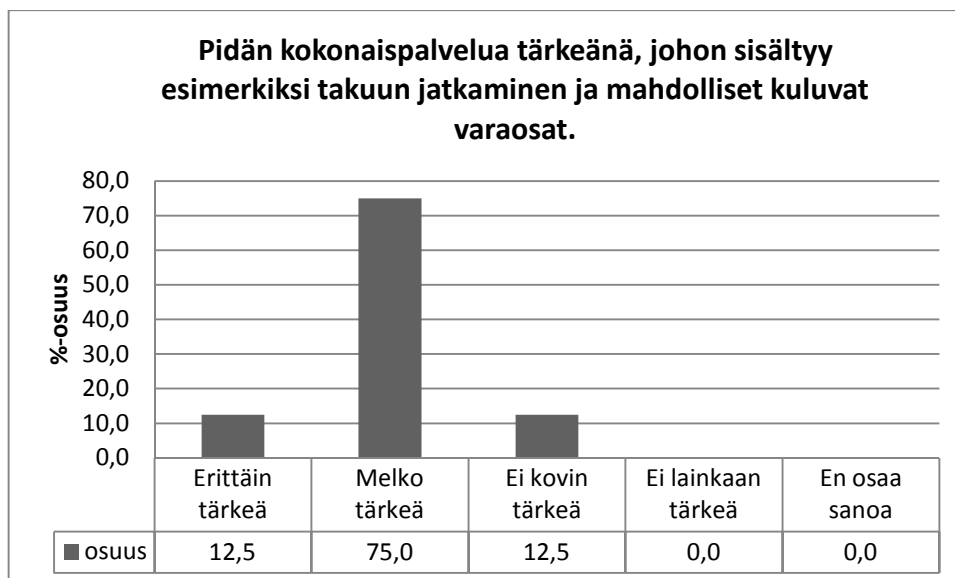
Kuvio 64. Asiakkaan on saatava varaosapalvelua 24 h vuorokaudessa.

Päivystyskäytännön lisääminen jatkossa on myös asiakkaiden mukaan lisättävä palveluvalikoimaan jatkossa. Pidetään tärkeänä, että laitos toimii ja varaosia saa nopeasti.



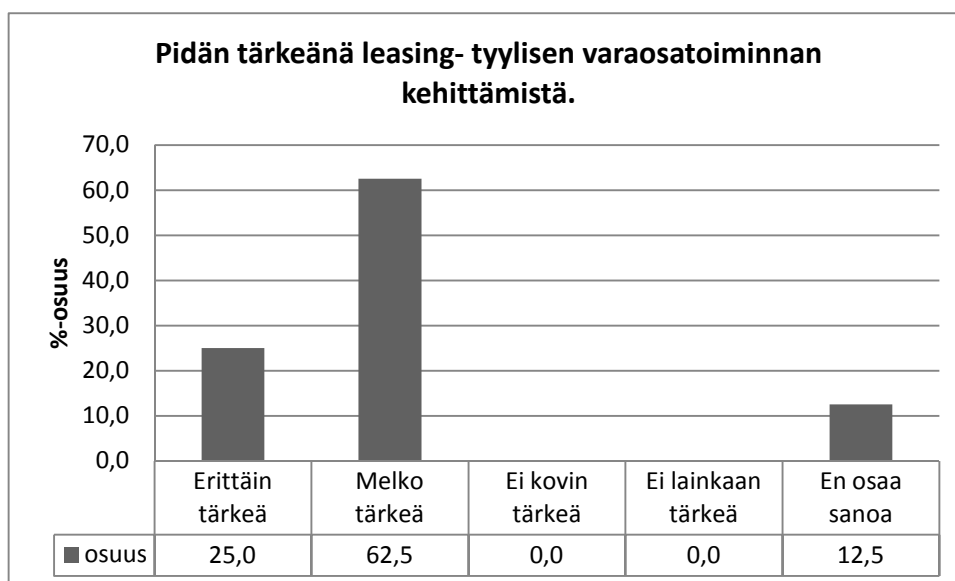
Kuvio 65. Asiakkaan varaosavarastoa täydentäminen.

Ajatuksena oli, että Pesmel Oy huolehtii asiakkaiden varaosavaraston saldoista ja toimittaa varaosia sinne sitä mukaa, kun asiakas käyttää niitä.



Kuvio 66. Pidän kokonaispalvelua tärkeänä.

Yhtenä palvelumallina voisi olla takuun jatkaminen, joka sisältää varaosat. Asiakkaat pitävät asiaa tärkeänä ja kehittämien arvoisena asiana.



Kuvio 67. Leasing-tyylisen varaosatoiminnan kehittämistä.

Vuokrausmalli voisi olla tärkeä kehityskohde varaosatoiminnoille jatkossa. Suurin osa piti kehittämiskohdetta erittäin tärkeänä tai melko tärkeänä.



Kuvio 68. Huoltojen yhteydessä varaosien markkinointi.

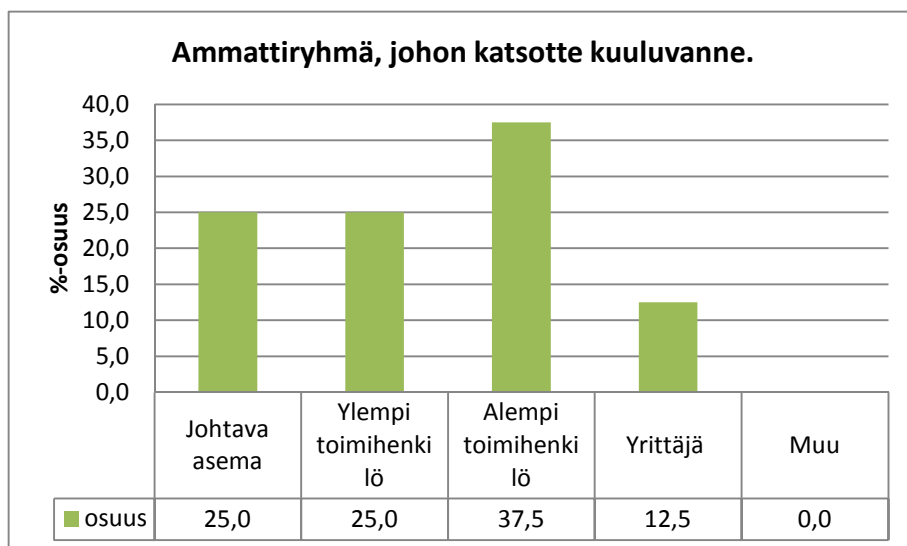
Huoltomiesten aktiivisuutta ja myyntikoulutusta voisi lisätä. Tällä saataisiin varmaankin lisäämyyntiä aikaan.



Kuvio 69. Vikaantumisen todentaminen kaukokäyttöisesti.

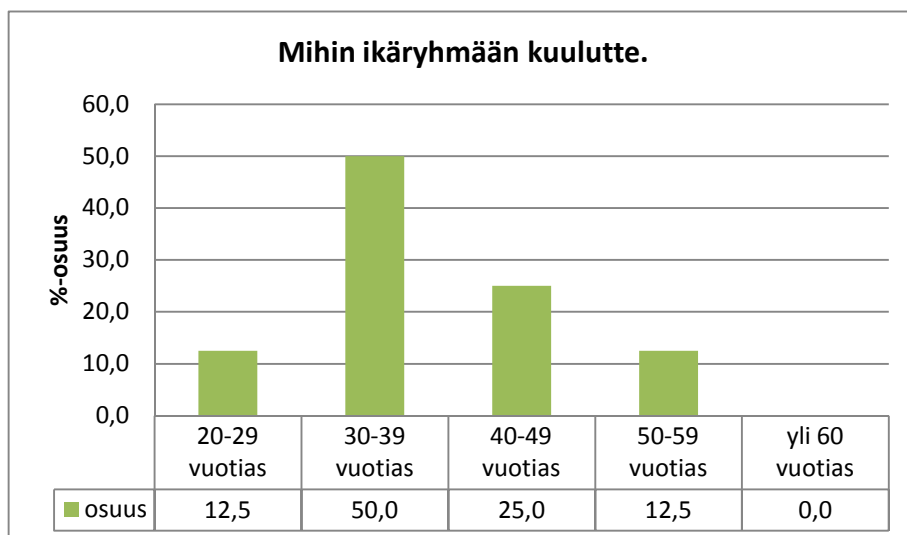
Vastauksien mukaan on vikaantuminen saatava selville ohjausjärjestelmästä etäluentana. Tämä helpottaa vian korjaamisen nopeaa aloitusta ja mahdollistaa vikaantuneen komponentin toimittamisen mahdollisimman pian.

Seuraavaksi kysyttiin vastaajien taustatietoja ja vastaajaryhmän mahdollista asemaa yrityksessä.



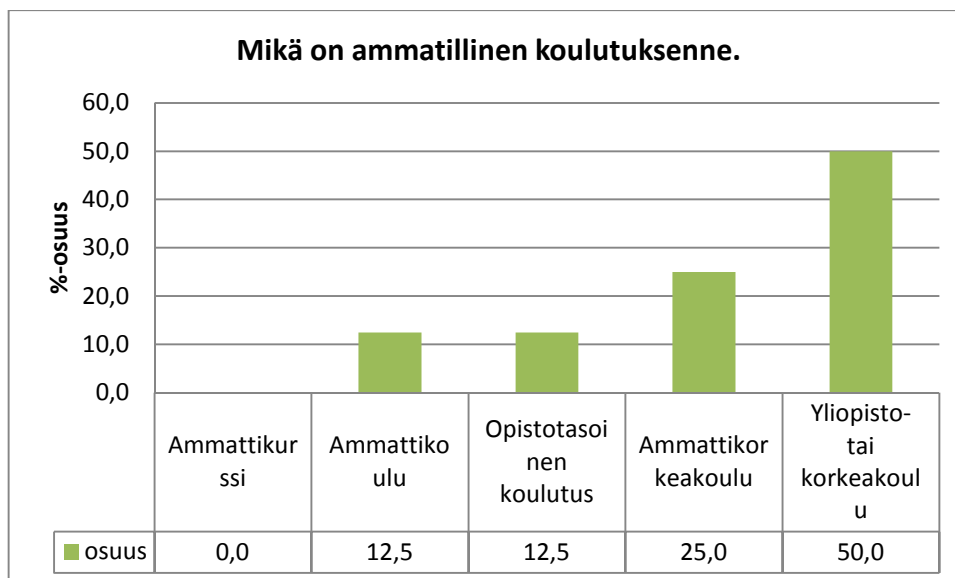
Kuvio 70. Ammattiryhmä, johon katsotte kuuluvanne.

Vastaukset osoittivat, että vastaajat toimivat johtavissa asemissa ja aikaisemmillä vastauksilla on todellista painoarvoa ja kehittämiskohdat kannattaa ottaa vakavasti.



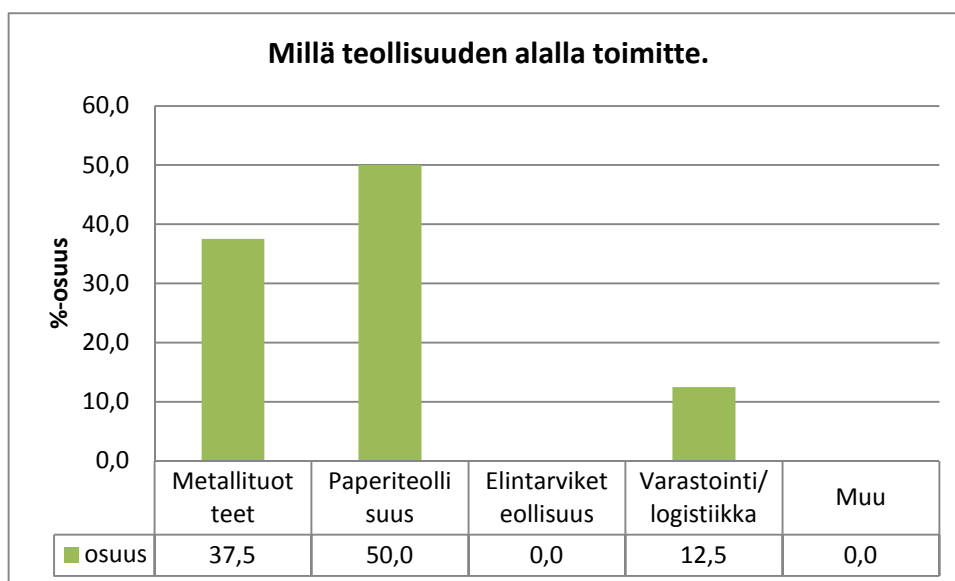
Kuvio 71. Mihin ikäryhmään kuulutte.

Ikäryhmähaitari oli melko laaja. Puolet vastaajista oli ryhmässä 30 - 39 vuotta. Yli 60-vuotiaita ei ollut ketään vastaajista.



Kuvio 72. Mikä on ammatillinen koulutuksenne.

Vastaajien koulutustaso osoittautui melko korkeaksi. Puolella vastaajista oli yliopisto- tai korkeakoulututkinto.



Kuvio 73. Millä teollisuuden alalla toimitte.

Puolet vastaajista edusti paperiteollisuutta. Paperiteollisuuden kunnossapito ja varaosien hankinta on perinteisesti ollut vahvaa.

Kyselylomakkeet lähetettiin yrityksen uuden strategisen mallin ja markkinointistrategian mukaan A- ja B-luokan Pesmel Oy:tä kiinnostaviin yrityksiin. Tulokset selvästi kertovat, että myös suurin osa vastaajista tunsi jollain lailla Pesmel Oy:n. Nämä yritykset tulevat myös jatkossa olemaan myyntistrategian kulmakiviä.

Vastauksia saatiin sekä kotimaasta että ulkomailta. Ulkomaiset vastaukset edustivat monia kansakuntia ja erilaisia kulttuureja. Vastauksista osoittautui aito kiinnostus kehittää varaosien toimitusta asiakasystävällisempään suuntaan. Tuleehan kehitystyö myös auttamaan asiakkaan varaosalogistiikkaa ja tuotannon ylläpitoa. Asia koetaan tärkeäksi sekä asiakkaalla että talon sisällä.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA SUOSITUKSET

Yrityksen henkilöstön palautteesta tuli julki, että Pesmel Oy:n varaosatoimitusten hyviä puolia on muun muassa, että varaosat ovat hintakilpailukykyisiä, osien toimitusvarmuus ja laatu on hyvä, lisäksi asiakkaan on helppo tilata varaosia. Tämä kertoo, että perusasiat ovat kunnossa oman henkilöstön mielestä.

Kehittämiskohtia löydettiin muun muassa seuraavista asioista: Varaosien toimitusaikoja on saatava lyhyemmiksi, suoratoimituksia on lisättävä, vanhoja asiakkaita ja heidän projektejaan on palveltava jatkossakin, logistiset kustannukset on saatava kokonaisuudessaan asiakkaiden maksettaviksi, markkinointia ja asiakkaiden palvelua tulee korostaa arvoketjun mukaan. Reagointiaika asiakkaan kyselyyn on oltava nopeampi, eli tilaus- toimitusketjun hallintaa on parannettava.

Asiakkaiden antamasta palautteesta tuli selvästi ilmi, että varaosatoiminnan perusteet ovat myös heidän mielestään kohdallaan. Parannuksia halutaan varaosien toimitusvarmuuteen ja toimitusaikojen hitauteen. Toivottiin myös markkinoinnin lisäämistä ja yhteydenottoja määrätuille asiakkaille. Lisäksi kehittämistarpeita nähtiin web-pohjaisessa tilausmallissa ja verkkokaupassa, uusissa rahoitusmalleissa, palveluaikojen lisäämisessä, sekä uudenmallisessa kokonaispalvelumallissa. Mallissa voisi olla takuun jatkaminen ja siihen konseptiin mahdolliset kuluvat varaosat.

Asiakas myös haluaa varaosapalvelua myös yli 10 vuotta vanhoihin järjestelmiin. Tämän myötä tuli selväksi, että investointihyödykkeen elinikä on pitkä ja palveluja myös odotetaan. Samaa mieltä oltiin myös henkilöstön keskuudessa. Tällöin kulu-rakenteen tarkistaminen vanhojen varaosien kohdalla on perusteltua. Hyvästä palvelusta ollaan todennäköisesti valmiita myös maksamaan.

Yrityksen markkinointisuunnitelmassa on jo tehty päätöksiä markkinointiviestinnän lisäämisestä, johon kuuluu muun muassa asiakaslehden tuottamisesta kaksi kertaa vuodessa. Markkinoinnin kuluja lisäämällä saavutetaan lisäarvoa.

Jatkossa kehitystyötä on vietävä edelleen eteenpäin ja huomioitava asiakaspalautteen vastaukset. Kehitystyön seurauksena, prosesseja kehittämällä ja keskittymällä ydinosaamiseen muunnetaan se arvoksi asiakkaalle.

8 YHTEENVETO

Varaosatoiminnan hoitaminen laadukkaasti ja kannattavasti rakentuu laadukkaasta toiminnasta. Laadukas toiminta huomioi asiakkaan ja asiakkaan tarpeet. Laadukas toiminta on tae tuloksellisiin asiakasasuhteisiin. Tavoitteena oli löytää toimintamalleja ja keinoja, jotka parantavat laadukasta asiakaspalvelua.

Palautekyselyn kautta asiakkailta tullut palaute oli hieman erilaista kuin oman henkilökunnan antama. Asiakkaiden kokemukset myös usein erilaisia kuin mihin oma henkilökunta on ajatellut asiakkaan kokemuksen johtavan. Jos tätä saatua tietoa ja kyselylomakkeella luvattua kanavoitinta asioiden parannukseen ei viedä eteenpäin, voi se olla vääränlainen signaali asiakkaalle. Uuden asiakaslähtöisen yrityskuvan myötä on mahdollista kehittää varaosatoiminnasta erittäin asiakaslähtöinen ja kannattava prosessinomainen tapa hoitaa liiketoimintaa. Prosessilähtöisen johtamisen mallilla pystytään kehittämään asiakassuhteet uudelle tasolle. On kuitenkin muistettava että sillä on myös strategista merkitystä. Prosessijohtamisen kautta ja sen avulla mitataan myös yrityksen arvoja ja visioita. Niiden kautta hyvän johtamismallin kautta pystytään nostamaan yrityksen kilpailukyky laajemman strategisen kyvykkyyden käsitteeseen. Strategisen kyvykkyyden tärkeä osatekijä on yrityksen varaosaliiketoiminnan ydinosaaminen, joka muunnetaan arvoksi asiakkaalle.

Lopuksi voi todeta, että kaikki ratkaisut ovat aikansa lapsia. Niiden toimivuutta tuleekin jatkuvasti kriittisesti tarkastella ja kehitystyön kautta tehdä toiminnallisesti jalostavia ratkaisuja.

Opinnäytetyöprosessi oli mielekäs tapa tutkia yrityksen kehittämishanketta ja antoi mahdollisuuden tutkia teorian ja käytännön yhteensovittamista. Omaan työhön liittyvä kehittämistehtävä on paras motivoiva tekijä, jonka kautta pystyy jatkossa viemään asioita eteenpäin. Motivointia lisäsi myös muiden tahojen halu olla mukana kehittämässä asioita ja aito halu olla mukana paremmassa huomiossa.

LÄHTEET

- Grönroos, C. 2003. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 2. p. Helsinki: WSOY.
- Hakulinen, S. 2009. Markkinoiden suunnittelu ja johtaminen. Joensuun yliopisto. Taloustieteet. Luentomateriaali.
- Honko, J. 1979. Investointien suunnittelu ja tarkkailu. 5. p. Porvoo: WSOY.
- Kamensky, M. 2004. Strateginen johtaminen. 7. tark. p. Jyväskylä: Talentum Media Oy.
- Kaplan, R S., Norton, D P. 2009. Strategiaverkko. Käännös Kirsti Iivonen. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Karlöf, B. 1999. Johtamisen käsitteet ja mallit. Käännös Esko Riikonen ja Maarit Tillman. 2. p. Porvoo: WSOY.
- Laamanen, K., Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. 4. p. Espoo: Teknologiateollisuus Oy.
- Martola, U., Santala, R. 1997. Liiketoimintaprosessit. Porvoo: WSOY.
- Maunuaho, M. 1997. Prosessijohtamisen soveltaminen. Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu. Tuotantotalouden laitos. Diplomityö: Julkaisematon.
- NetMBA. 2012. The BCG Growth- Share Matrix. [www-lähde]. NetMBA 2012. [Viitattu 22.01.2012]. Saatavissa: <http://www.netmba.com/strategy/matrix/bcg/>
- Näsi, J., Aunola, M. 2001. Yritysten strategiaprosessit yleinen teoria ja suomalainen käytäntö. Helsinki: Metalliteollisuuden Kustannus Oy.
- Openetti. Ei päiväystä. ”Mikä on viitekehys?”. [www-lähde]. Openetti.aokk.hamk.fi. [viitattu 19.12.2011]. Saatavissa: <http://openetti.aokk.hamk.fi/sisu/TEEMAT%20AIHEALUEITTAIN/kehitt%20ja%20utkimusos/opn/pika-apu.htm>

Pesmel Oy. Ei päiväystä [www-lähde]. Yrityksen intranet. [viitattu 28.12.2011].
Vaatii käyttöoikeuden.

Pesmelin Myynti ja markkinointisuunnitelma 2011-2012. [www-lähde]. Yrityksen intranet. [viitattu 8.1.2012]. Vaatii käyttöoikeuden.

Rope, T. 2000. 100 Keinoa tehostaa liiketoimintaa. Juva: WS Bookwell Oy.

Sakki, J. 2009. Tilaus-toimitusketjun hallinta: B2B-Vähemmällä enemmän. Vantaa: Jouni Sakki Oy.

Seppälä, A. 2008. Pesmel Oy 1978- 2008. Pori : Pesmel Oy.

Tikkanen, H. & Aspara, J. 2008. Projektimarkkinointi. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.

Tikkanen, H., Aspara, J. & Parvinen, P. 2007. Strategisen markkinoinnin perusteet. Helsinki: Talentum Media Oy.

Tikkanen, H., Vassinen, A. 2010. StratMark: Strateginen markkinointiosaaminen. 2.p. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.

Tuominen, T. 2009. Prosessien mallintaminen ja mittaaminen. Vaasan yliopisto, prosessien mallintaminen ja mittaaminen TUTA.2050. Luentokalvo.2009.

LIITTEET

LIITE 1 Kysely Pesmel sisäinen

LIITE 2 Kysely Pesmel asiakas

LIITE 3 Questionnaire study Pesmel

LIITE 1 Kysely Pesmel sisäinen



Ari Kilpinen
 Seinäjoen ammattikorkeakoulu
 Koulutusohjelma; Teknologiaosaamisen johtaminen YAMK

05.01.2012

Kyselylomake

Arvoisa kyselyn saaja. Teen opinnäytetyötä Pesmel Oy:n varaosatoiminnan prosessien kehittämisestä.

Opinnäytetyön tarkoitus on parantaa varaosatoiminnan palvelua ja tilaus-toimitusketjun tasoa yrityksessä.

TÄLLÄ KYSELYLOMAKKEELLA ETSIN PARANNUSEHDOTUKSIA JA KEHITTÄMISKOHTIA VARAOSATOIMINTAAN Pesmel Oy:ssä. TÄMÄ KYSELY ON OSOITETTU MÄÄRÄTYLLE ASIAKASPALVELUSSA TOIMIVALLE KÄYTTÄJÄRYHMÄLLE. TÄMÄ KYSELY TEHDÄÄN PESMEL OY: N SISÄISENÄ KYSELYNÄ. **Klikkaamalla hiirellä ruudussa saat vastattua monivalintakohdissa. Myöhemmässä vaiheessa voit kirjoittaa riveille, tallenna kysely ja lähetä se minulle, ohjeet lopussa.**

Toivon, että sinulla on muutama minuutti aikaa vastata kysymyksiin. Toinen kyselytutkimus tullaan suorittamaan suoraan määrätyille asiakkaille.

1. Mitä mieltä olette seuraavista väittämistä:

	1.1 Täysin samaa	1.2 Jokseenkin samaa mieltä	1.3 Vaikea sanoa mieltä	1.4 Jokseenkin eri mieltä	1.5 EOS
Pesmel Oy:n varaosat ovat hintakilpailukykyisiä asiakkaille.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Asiakas on tyytyväinen toimitusten nopeuteen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pesmel Oy:llä on varaosien toimitusvarmuus hyvä.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pesmel Oy:llä on riittävä valikoima varaosia varastossa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Valmistettavien osien laatu ja toimituskyky ovat hyviä.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Asiakkaan on helppo tilata varaosia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Asiakas tietää, mistä sen pitää tilata varaosia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Varaosia on toimitettava	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

yli 10v. vanhoihin projekteihin.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Varaasia on toimitettava **kaikille** vanhoille asiakkaille, sekä ulkomaille että kotimaahan.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Varaasia toimitetaan jatkossa vain metalli, paperi ja korkeavarasto asiakkaille.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Pitäisikö kulujen karsimiseksi ottaa käyttöön esimerkiksi 100€:n minimilaskutuserä.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Pitäisikö mielestäsi kehittää suoratoimituksia. Esimerkiksi, varaosa suoraan komponenttitoimittajalta asiakkaalle.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Onko mielestäsi esim. 8 viikon toimitusaika liian pitkä valmistettavalle varaosalle.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Pitäisikö ulkomaisten myyntikonttoreiden yhteydessä olla varaosamyyntiä.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Yrityksessä markkinoidaan riittävästi asiakkaalle varaosatoimintaa.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Yrityksen uusi organisaatio ja prosessijohtamismalli tuo lisäarvoa asiakaspalveluun.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Mitä mieltä olet uudesta prosessijohtamismallista, sana on vapaa!

2. Kuinka tärkeänä pidät seuraavia asioita:

	erittäin tärkeä	melko tärkeä	ei kovin tärkeä	ei lainkaan tärkeä	EOS
Varaosien tilaus on mahdollista verkkokaupassa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Asiakkaan on saatava palvelua 24h vuorokaudessa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pesmelin henkilökuntaa autetaan esim. varaosalistojen teossa myyntivaiheessa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pesmel Oy voi täydentää asiakkaan varaosavarastoa oma-aloitteisesti.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kuljetuskustannukset kohdistetaan suoraan ja automaattisesti myyntitilauksille	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ja sen jälkeen laskutuksena asiakkaalle.

Varastoimisen kulut kohdistetaan varaosiin varastotilan käytön mukaan.

Pääoman tuottovaatimuksen takia ns. c- luokan varaosia ei varastoida eikä myydä jatkossa

Pitäisikö kulujen karsimiseksi eri maihin aloitettaa ns. viikkolähetykset. Nostetaan tällöin kuljettamisen tehokkuutta.

Kulujen karsimiseksi eri asiakkaita palvellaan eri tavalla, arvoketjun mukaan.

Varaosien hankinnan päättää ja tekee varaosamyjät. Tällöin logistinen ketju ei katkea.

3. Toivon että vastaat muutamalla lauseella omin sanoin alla oleviin kysymyksiin.

Kuinka muuttaisit operatiivisella tasolla koko varaosien toimitusprosessia?

Onko sinulla hyviä ideoita tilaus-toimitusprosessin tuottavuuden parantamiseksi?

Onko mielestäsi mahdollista innovatiivinen yhteistyö, jonka puitteissa toimittajien määrää vähennetään hankinnassa ja yhteistyötä lisätään kilpailijoiden kanssa? Tällä pyritään hyödyntämään muiden yritysten jo valmista osaamista

Toivon että kommentoit muutamalla sanalla yrityksen varaosatoimituksia asiakkaalle. Minkälaisia kommentteja on asiakkaalta tullut tietoosi.

Kiitos vaivannäöstä. Vastaukset voit palauttaa minulle sähköpostilla ari.kilpinen@peshmel.com tai pudottamalla täytetyn lomakkeen postilaatikkooni. Vastaukset toivon 20.1.2012 mennessä.

LIITE 2 Kysely Pesmel asiakas



Ari Kilpinen
01.02.2012

Kyselylomake

Arvoisa kyselyn saaja. Teen opinnäytetyötä Pesmel Oy:lle. Olen jatko-opiskelijana Seinäjoen ammattikorkeakoulussa ylemmässä Ammattikorkeakoulututkinnossa. Koulutusohjelman nimi on **teknologiaosaamisen johtaminen (YAMK)**.

Opinnäytetyön tarkoitus on kehittää Pesmel Oy:n varaosatoiminnan asiakaspalvelua ja tilaus-toimitusketjun tasoa yrityksessä.

TÄLLÄ KYSELYLOMAKKEELLA ETSIN PARANNUSEHDOTUKSIA JA KEHITTÄMISKOHTIA VARAOSATOIMINTAAN. TÄMÄ KYSELY ON OSOITETTU YRITYKSILLE JOTKA KÄYTTÄVÄT PESMEL OY:N VARAOSAPALVELUJA. USKON ETTÄ KYSELYYN VASTAAMALLA VOIDAAN KEHITTÄÄ YRITYKSEN VARAOSATOIMINTAA, JOSTA HYÖTY SEKÄ KYSELYYN VASTAAJA, ETTÄ PESMEL OY. Toivon, että sinulla on muutama minuutti aikaa vastata kysymyksiin.

Klikkaamalla hiirellä ruudussa saat vastattua monivalintakohdissa. Tallenna kysely ja lähetä se minulle, lähetysohjeet lomakkeen lopussa.

1. Mitä mieltä olette seuraavista väittämistä:

	1.1 Täysin	1.2 Jokseenkin samaa mieltä	1.3 Vaikea samaa mieltä	1.4 Jokseenkin samaa mieltä	1.5 EOS
Minun on helppo tilata varaosia Pesmel Oy:ltä.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Saan Pesmel Oy:n varaosamyyntistä tarvittaessa myyntihenkilön helposti kiinni.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Löydän helposti Pesmel Oy:n varaosamyyntin yhteystiedot.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Olen tyytyväinen varaosien toimitusten nopeuteen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Varaosat ovat hintakilpailukykyisiä.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pesmel Oy:llä on varaosien toimitusvarmuus hyvä.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Tiedän mitä varaosia Pesimal Oy myy.

Valmistettavien osien laatu ja toimituskyky on hyvä.

Kilpailutan varaosien hintoja monilla toimittajilla.

Toivon enemmän yhteydenottoja
markkinointimielessä Pesimal Oy:n suunnasta.

Varaosia on toimitettava myös yli 10v. vanhoihin projekteihin.

Olen valmis maksamaan minimilaskutuserän (esim. 100€)
kunhan saan varaosan toimitusvarmasti.

Tuttu varaosamyymä helpottaa päätöstä, mistä
tilaan/tilautan varaosat.

Pesimal Oy:ssä pitäisi olla käytössä
web-pohjainen varaosien tilausmahdollisuus.

Olen valmis ostamaan varaosia myös projekti-
toimitusten aikana taatakseni häiriöttömän toiminnan.

Onko mielestäsi esim. 6 viikon toimitusaika
liian pitkä valmistettavalle varaosalle.

Olen kiinnostunut saamaan Pesimal Oy:n
markkinointi ja uutislehden sähköpostiini.

Olisin kiinnostunut Facebook - sivuston kautta
löytämään tietoja Pesimal Oy:n uutisista ja markkinoinnista.

Olisin valmis laajentamaan varaosavaraostoa,
jos saisin siihen edullisen rahoituksen.

2. Kuinka tärkeänä pidät seuraavia asioita:

2.1 2.2 2.3 2.4 2.5

erittäin **melko** **ei kovin** **ei lainkaan** **EOS**
tärkeä **tärkeä** **tärkeä** **tärkeä**

Varaosien tilaus on mahdollista verkkokaupassa.

Asiakkaan on saatava varaosapalvelua 24h

vuorokaudessa.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Pesmel Oy voisi täydentää asiakkaan varaosavaraostoa oma-aloitteisesti.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Pidän kokonaispalvelua tärkeänä, johon sisältyy esimerkiksi takuun jatkaminen ja mahdolliset kuluvat varaosat.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Pidän tärkeänä leasing- tyylisen varaosatoiminnan kehittämistä. Varaosat säilytetään asiakkaan tiloissa ja niistä maksetaan käytön mukaan.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Pidän tärkeänä että huoltojen yhteydessä myös huoltomiehet markkinoivat kentällä tarvittavia varaosia käyttäjille.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Pidän tärkeänä että tulevaisuudessa komponenttien vikaantuminen todetaan kaukokäyttöisesti.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

3. Asiakkaan taustatiedot ja vastaajaryhmä

Ammattiryhmä, johon katsotte kuuluvanne

	Johtava asema	Ylempi toimihenkilö	Alempi toimihenkilö	Yrittäjä	Muu
Mihin ikäryhmään kuulutte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	20-29v.	30-39v.	40-49v.	50-59v.	Yli 60v.

Mikä on ammatillinen koulutuksenne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Ammatti kurssi	Ammatti koulu	Opistotasoinen koulutus	Ammatti-korkeakoulu	Yliopisto

Millä teollisuuden alalla toimitte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Metalli-	Paperi-tuotteet	Elintarvike-teollisuus	Varastointi-teollisuus	Muu /logistiikka

Kiitos vastauksista ja vaivannäöstä.

Vastaukset voit palauttaa minulle sähköpostilla: ari.kilpinen@pesmel.com

Vastaukset toivon 20.2.2012 mennessä.

LIITE 3 Questionnaire study Pesimal



Ari Kilpinen
03.02.2012

Question sheet

Dear Customer. I will be making author thesis of study. My standard of education is Master of Engineering. I am studying at Polytechnic of Seinäjoki and my degree program is Master's Degree in Technology Competence Management.

The purpose of this thesis will be to upgrade spare parts department customer services and supply chain competence of Pesimal in the future.

With this question sheet I'm trying to find suggestions of improvement and development strategy for spare parts function in future. This sheet is for the attention of our customers who will use our services in near future. I believe this questionnaire helps the customer (You) as well as Pesimal itself. After the questionnaire and detail file studying Pesimal spare parts department will be ready to serve our customers better in the future.

Please, I hope you have a couple of minutes to answer.

Please answer by clicking your mouse at the right point (square). After answers you have to save this sheet to your computer, after saving please send it to my e-mail. My e-mail address is at end of this sheet.

Thanks for cooperation.

1. What do you think about the next arguments?

	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5
	Totally same opinion	Just on same opinion	Hard to say	Just on disagreement	ICS (I cannot say)
In my opinion it's easy to order spare parts from Pesimal organization.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I can easily get in touch with a salesperson from the department of spare parts sales of Pesimal.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I easily found the contact address of Pesimal sales of spare parts.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I am pleased with the speed the product was delivered.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
The products are price competitive.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Pesmel PLC has good delivery reliability.

I know what spare parts Pesmel PLC sells.

The quality of products is good.

I'm taking offers from different suppliers of spare parts.

I wish I was contacted more on the behalf of Pesmel marketing.

Spare parts should also be delivered to projects over 10 years old.

I'm ready to pay the minimum of billing (for example 100€) as long as the product is guaranteed to arrive.

A familiar salesperson makes the decision easier of where to purchase the product from.

Pesmel should have a web based order system of spare parts.

I'm prepared to purchase goods during project deliveries as well to guarantee undisturbed action.

Do you think 6 weeks delivery time is too long for an ordered spare part.

I would like to get a Pesmel marketing and newspaper in my e-mail.

I'd be interested to find information about Pesmel PLC's marketing and news through Facebook.

I would be ready to expand the spare part stock given affordable funding.

2. How important you keep the next subjects:

2.1	2.2	2.3	2.4	2.5
very	pretty	not so	not important	ICS
important	important	important	at all	(I cannot say)

Ordering spare parts is possible through electronic commerce.

The customer must get services 24 hours a day.

Pesmel PLC could fill the customer's spare parts stock on its own.

I set great store by comprehensive service which includes lengthening the warranty and possible used spare parts.

I hold great importance to the leasing style improvement of spare parts action. Spare parts are held in the customers premises and they are paid according the usage.

I think it's important that in connection to the maintenance the servicemen market the needed spare parts in the field.

It's important that in the future the malfunction of the components are noticed remotely.

3. Background of the customer and the answer group

Occupational group you see yourself to belong to.

Leading position	Older employee	Younger employee	Entrepreneur	Something else
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

The age group you belong to.

20-29y.	30-39y.	40-49y.	50-59y.	Over 60y.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

What is your occupational education.

Vocational course	Vocational school	A college-level training	Polytechnic	University
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

In what industry do you work in.

Metal productions	Paper industry	Food industry	Storing /logistics	Something else
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Thank you for your answers and cooperation.

Finished answers you can send to my e-mail: ari.kilpinen@pesmel.com

I hope to get these answers back before 22.02.2012.