



SAVONIA

■ OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
TEKNIIKAN JA LIIKENTEEN ALA

PALVELULIIKETOIMINNAN KEHITTÄMINEN

Junttan Oy

TEKIJÄ: Sami Vartiainen

Koulutusala Tekniikan ja liikenteen ala	
Koulutusohjelma Kone- ja tuotantotekniikan koulutusohjelma	
Työn tekijä(t) Sami Vartiainen	
Työn nimi Palveluliiketoiminnan kehittäminen	
Päiväys 30.1.2014	Sivumäärä/Liitteet 40/2
Ohjaaja(t) Lehtori Anssi Suhonen	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Junttan Oy	
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli tutustua Junttan Oy:n palveluliiketoiminnan nykytilaan ja löytää nykytilasta toiminnan kohteita, joita voitaisiin tehostaa. Koska palveluliiketoiminta on kokonaisuutena laaja osa-alue, rajattiin kehittämistoimet muutama ydinprosessiin, joista uskotaan olevan suurin hyöty yrityksen nopealle palveluliiketoiminnan kehitykselle. Tärkein kehittämiskohde katsottiin olevan asiakastiedon kerääminen ja hyödyntäminen. Samalla pyrittiin kartoittamaan uusia ja valmiiksi käytössä olevia palveluita, joiden kehittäminen ja tarvittaessa käyttöönotto toiminnassa voisi lisätä Junttan Oy:n arvontuotantoprosessia sekä yrityksen että asiakkaiden näkökulmasta.</p> <p>Työ aloitettiin kuvaamalla asiakkuutta ja sen vaiheita sekä asiakastiedon hallintaa ja hyödyntämistä palveluliiketoiminnassa. Ulkoistettu asiakasrajapinta Junttan Oy:n palveluliiketoiminnan osalta asettaa suuria haasteita asiakastiedon keräämiselle ja tehokkaalle hyödyntämiselle yrityksen toiminnoissa.</p> <p>Opinnäytetyön tuloksena syntyi toimintaa tehostavia tuotekokonaisuuksia, joita Junttan Oy pystyy tehokkaasti markkinoimaan ja myymään palveluverkostolle ja asiakkaille.</p>	
Avainsanat CRM, asiakkuus, palveluliiketoiminta	
julkinen	

Field of Study Technology, Communication and Transport			
Degree Programme Degree Programme in Mechanical Engineering			
Author(s) Sami Vartiainen			
Title of Thesis The Development of Service Business			
Date	January 30, 2014	Pages/Appendices	40/2
Supervisor(s) Mr. Anssi Suhonen, Lecturer			
Client Organisation /Partners Junttan Oy			
<p>Abstract</p> <p>The aim of this final year project was to study the present practices of Junttan Oy service business and to find processes and services which could be improved. Because service business is a large entity the project was limited to only some major processes which are considered to be the most crucial when developing the service business of the company.</p> <p>The most important process was considered to be the collection and utilization of customer information. Also ways to improve services being already in use and new services which could be launched to the market were studied to achieve more value for Junttan processes. The project was started by describing the customer relations and its stages. The thesis illustrates how customer information should be controlled and used when developing service business. The outsourced business model in Junttan service business challenges the use of customer information for development.</p> <p>As a result of this final project Junttan Oy received new service packages which improve company processes and can efficiently be marketed and sold to its customers.</p>			
Keywords CRM, customership, service business			
public			

ESIPUHE

Opinnäytetyö on tehty Kuopiossa vuoden 2013 syksyn ja vuoden 2014 kevään aikana. Työssä perehdyttiin Junttan Oy:n palveluliiketoiminnan nykytilaan ja laadittiin toimenpide-ehdotuksia palveluiden kehittämiseksi. Samalla yrityksen käyttöön laadittiin tuotekokonaisuuksia, joita voidaan tehokkaasti markkinoida ja myydä asiakkaille.

Opinnäytetyön ohjauksesta kiitän Junttan Oy:n varatoimitusjohtajaa Heikki Ovaskaista sekä Savonia-ammattikorkeakoulun lehtori Anssi Suhosta. Suuri kiitos kuuluu myös koko perheelleni, joka on tukenut ja kannustanut minua koko opintojen ajan.

Kuopiossa 28.1.2014

Sami Vartiainen

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	7
2	JUNTTAN OY.....	8
3	PALVELULIIKETOIMINTA OSANA JUNTTAN OY:TA	10
4	ASIAKKUUS.....	13
4.1	Asiakkuuden määritelmä	13
4.2	Asiakkuuden vaiheet	13
4.3	Arvon tuottaminen asiakkaalle	15
4.4	Asiakkuuden arvo	16
5	ASIAKASTIEDON HYÖDYNTÄMINEN PALVELULIIKETOIMINNASSA.....	18
5.1	Asiakastiedon lähtökohdat	18
5.2	Asiakastiedon hallinta.....	20
5.3	Asiakastiedon tehokas hyödyntäminen	21
5.4	Heikon asiakastietohallinnan riskit.....	22
5.5	Asiakkuuksien kehittäminen	23
5.6	Palveluliiketoiminnalle keskeisten funktioiden rooli toiminnan kehityksessä	26
5.6.1	Taloushallinto	26
5.6.2	Tietohallinto.....	26
5.6.3	Asiakaspalvelun henkilöstö.....	26
5.6.4	Suunnittelu ja tuotekehitys	27
5.6.5	Markkinointi	27
5.6.6	Palveluliiketoiminnan projektimyynni	28
6	PALVELULIIKETOIMINNAN KEHITTÄMINEN	31
6.1	Palveluliiketoiminnan projektimyynnin nykytilanne ja kehittäminen.....	31
6.2	Tuotteistetut palvelukokonaisuudet	33
6.3	Palveluverkosto.....	36
6.4	Sähköiset palvelut.....	37
6.4.1	Etävalvontajärjestelmät	38
7	YHTEENVETO.....	40
	LÄHTEET	41
	LIITE 1: PROJECT DATA SHEET	42

LIITE 2: PROJECT FEEDBACK FORM..... 45

1 JOHDANTO

Opinnäytetyöni aiheena on kartoittaa Junttan Oy:n palveluliiketoiminnan nykytilaa ja laatia toimenpide-ehdotuksia asiakastiedon hallinnan parantamiseksi. Opinnäytetyön ohella pyritään löytämään tapoja, joilla asiakastietoa voidaan hyödyntää liikevaihdon kasvattamisessa. Tässä työssä pyritään myös löytämään menetelmiä, joilla yrityksen sisäisen asiakastiedon hallintaa voitaisiin parantaa ja pohtia, miten sitä voitaisiin hyödyntää asiakaspalvelutilanteissa. Tavoitteena on myös löytää toimintoja, joilla huoltopalveluverkoston ja Junttan Oy:n välistä yhteistyötä voidaan parantaa. Työn teoriaosa ja toimenpide-ehdotukset on tehty ajatellen Junttan Oy:n huoltopalveluliiketoimintaa, mutta yritystä tulee kuitenkin kehittää kokonaisuutena.

Opinnäytetyöni aihetta etsiessäni työnantajani Junttan Oy esitti tarpeen asiakastiedon laadun parantamiseksi. Yrityksen toimittamia laitteita on käytössä kaikilla mantereilla pois lukien Etelämanner. Pitkät välimatkat ja osittain ulkoistetut huolto- ja varaosatoiminnot vaativat yritykseltä parempia prosesseja asiakastiedon hallintaan ja sen hyödyntämiseen. Ulkoistetut palvelut ovat osittain saattaneet johtaa tilanteeseen, jossa yrityksellä ei ole parasta mahdollista tietoa huoltopalveluverkoston asiakkaiden ajantasaisesta tilanteesta. Yrityksen on kuitenkin tärkeää tietää, mikä on asiakkaiden Junttan-kaluston käyttöaste, tuottavuus, huoltojen suorittaminen, vikaantumisiin ja niistä toipumiseen kuluva aika sekä ostokäyttäytyminen. Yrityksen tavoite kasvattaa huoltopalveluiden liikevaihtoa ja asiakastyytyvyyttä vaativat uusia prosesseja, palveluita ja tuotteita tulosten saavuttamiseksi.

Ottamalla käyttöön uusia tuotteita ja palveluita, joiden avulla asiakkaat voivat saada enemmän arvontuotantoa omille toiminnoilleen, yritys voi saavuttaa haluttua kasvua. Tuotteiden ja palveluiden täytyy olla sellaisia, joista asiakkaat ovat valmiita maksamaan. Tällaisia tuotteita voivat olla muun muassa etävalvontaan perustava kunnonseuranta, huoltoja ja korjauksia helpottavat tuotepaketit sekä nopeasti toimivat maa- tai asiakaskohtaiset huolto- ja korjauspalvelut.

2 JUNTTAN OY

Junttan Oy on yksi maailman johtavista lyöntipaalutuskoneiden ja hydraulisten järkäleiden valmistajista. Yritys valmistaa myös monikäyttökoneita, joissa työmenetelmät voivat vaihdella asiakkaan tarpeen mukaan. Yrityksen valmistusohjelmaan kuuluvat myös syvästabilointikoneet, ExcaDrill-kallioporolaitteet ja voimayksiköt. Lisäksi yritys vuokraa paalutuskalustoa kuten järkäleitä ja voimayksiköitä. Palveluliiketoiminta on osa Junttan Oy:n liiketoimintaa. Viime vuosina maailmantaloudessa tapahtuneet muutokset ovat lisänneet palveluliiketoiminnan roolia yrityksen toiminnoissa ja samalla palveluliiketoiminnan kehitykseen on panostettu aikaisempaa enemmän.

Junttan Oy perustettiin vuonna 1976 Kuopiossa, mutta sen juuret yltävät vieläkin pidemmälle 1960-luvulle Savon Varvi-nimiseen suomalaiseen perustusalan yritykseen. Yrityksen ensimmäinen hydraulinen paalutuskone valmistui vuonna 1979. Jo 1980-luvulla lanseerattiin myöhemmin maineeseen noussut Junttan PM 20-paalutuskonemallisto. Kansainvälinen toiminta sai alkunsa vuonna 1984, kun ensimmäiset koneet toimitettiin Suomen ulkopuolelle Ruotsiin ja Tanskaan. Myöhemmin 1990-luvulla yritys lanseerasi uuden hydraulisten järkäleiden sarjan, joka sai nimekseen HHK A. Samalla vuosikymmenellä lanseerattiin myös isojen paalupituuksien PM 26–40 -kone. Vuosikymmenen aikana yritys nousi Euroopan johtavaksi hydraulisten lyöntipaalutuskoneiden valmistajaksi. (Junttan Oy.)

Vuonna 2000 avautui yrityksen uusi tehdas Kuopion Leväsellä ja vuotta myöhemmin lanseerattiin uusi hydraulisten järkäleiden sarja HHK S. Junttan Oy:sta tuli osa Pilomac Groupia vuonna 2006. Yrityksen suurin koskaan valmistama hydraulinen järkäle HHK 25S lanseerattiin vuonna 2007. Samana vuonna valmistui myös yrityksen tuhannes hydraulinen järkäle. Viiden sadan valmistetun paalutuskoneen raja saavutettiin vuonna 2008. Vuoden 2008 aikana yritys muutti uusiin tuotanto- ja toimitiloihin Kuopion Kylmämäkeen. (Junttan Oy.)

Brotheruksen perhe hankki Junttan Oy:n osake-enemmistön vuonna 2010. Uusi PMx paalutuskone-sarja esiteltiin vuonna 2010 ja samalla markkinoille tuotiin SHARK-järkälekonsepti. Kallioporaliiketoimintayksikkö ExcaDrill hankittiin Pilomac Oy:ltä vuonna 2010. Samana vuonna hankittiin myös Komatsu Oy:n komponenttivalmistuksen Kuopion liiketoimintayksikön toiminnot osaksi Junttan Oy:ta. (Junttan Oy.)



KUVA 1. Junttan PMx20 koeajossa Kylmämäen tehtaalla (Junttan kuva-arkisto 2013.)

3 PALVELULIIKETOIMINTA OSANA JUNTAN OY:TA

Palveluliiketoiminta vastaa yrityksessä varaosamyynnistä Junttan ja ExcaDrill-kalustoon, teknisestä tuesta, projekti- ja modernisaatiomyynnistä, korjaamopalveluista, takuukäsittelyprosessista sekä kenttähuollosta. Palveluliiketoimintayksikössä työskentelee keskimäärin 15 henkilöä liiketoimista vastaavan johtajan Heikki Ovaskaisen alaisuudessa. (Ovaskainen, 2013.)



Kuvio 1. Palveluliiketoiminnan liikevaihdon jakautuminen vuonna 2013 (Junttan Oy 2014.)

Varaosamyynnin pääpaino on huoltopalveluverkoston tukeminen kaikissa normaaleihin varaosatoimintoihin liittyvissä asioissa. Suurimmilla markkinoilla Junttan Oy:n huoltokumppanit varastoivat laitteiden huoltoihin ja korjauksiin tarvittavia varaosia paikallisiin omiin varastoihinsa ja näissä tapauksissa varaosamyynnit kirjataan järjestelmiin pääasiassa viikko- ja kuukausitilauksina. Myös varaosatoimitukset näille alueille toteutetaan lähinnä suurempina kokonaisuuksina ja yksittäisiä lähetyksiä tehdään yleensä vain poikkeustapauksissa, esimerkiksi jonkin poikkeuksellisen laitteelle tapahtuneen vaurion seurauksena. Riittävän kattavat paikalliset varastot tasapainottavat Junttan Oy:n asiakaspalveluhenkilöstön työkuormaa, kun huoltokumppanit pystyvät hoitamaan kaikki normaalit huollot ja korjaukset oman henkilöstönsä ja varastojen turvin. Junttan Oy myy varaosia ja huoltotoimintoja suoraan loppuasiakkaille pääasiassa vain Suomen markkinoille ja näiltä osin huoltopalveluiden henkilöstö vastaa myös suorista asiakaskontakteista. Kuvioista 1 nähdään selkeästi, että varaosamyynti on tärkein yksittäinen toiminto palveluliiketoiminnan liikevaihdon osalta.

Teknisen tuen vastuulla on kaikkiin Junttan-laitteisiin liittyvät teknisten ongelmien ratkaisut. Näitä palveluita tarjotaan palveluverkostolle ja loppuasiakkaille. Poiketen varaosamyynnistä tekninen tuki on saatavilla tehtaalta myös suoraan loppuasiakkaille. Junttan-laitteilla operoivalla henkilöstöllä on käytettävissä suora yhteys palveluliiketoiminnan teknisen tuen tiimiin sähköpostin ja puhelimen välityksellä. Teknisen tuen toimivuuden varmistaa viiden kokeneen insinöörin tiimi. Tiimissä työt jae-

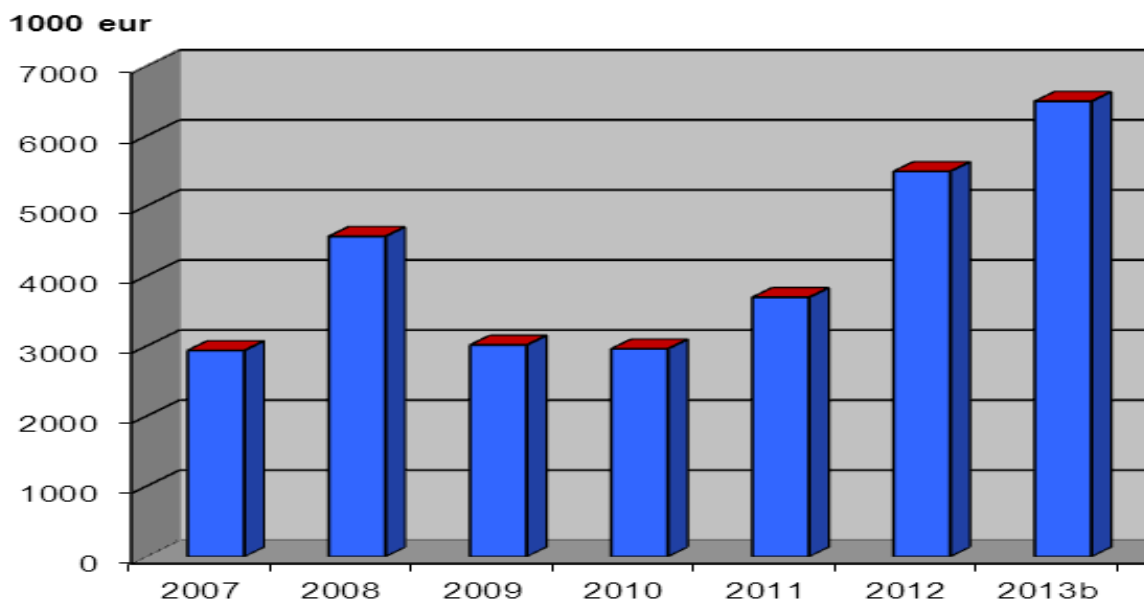
taan koordinoitusti niin, että kunkin tapauksen ottaa hoidettavakseen se henkilö, jonka tiedot parhaiten vastaavat ongelman ratkaisussa vaadittavia taitoja.

Korjaamopalvelu suorittaa asiakkaiden laitteiden määräaikaishuoltoja, vauriokorjauksia ja muita kunnostuksia asiakkaiden vaatimusten mukaan. Korjaamalla kunnostetaan myös kaikki Junttan Oy:lle uusien laitekauppojen yhteydessä tulevat vaihtokoneet. Korjaamotoimintojen pääpaino on viime vuosina ollut vaihtokoneiden kunnostuksessa ja asiakkaiden vanhojen koneiden kunnostuksessa ja niiden modernisaatioissa.

Takuukäsittelyprosessi pitää sisällään huoltokumppaneilta ja loppuasiakkailta tulleiden tuotereklaamaatioiden käsittelyn ja takuukorvauspäätösten tekemisen. Suurin osa takuukäsittelyn tapahtumista on yksittäisten komponenttien vikaantumiseen liittyviä vaatimuksia sekä esimerkiksi tuotanto- tai tilaus- ja toimitusketjussa tapahtuneiden virheiden korjaamiseen liittyviä toimenpiteitä. Esimerkiksi, jos toimitettu tuote ei vastaa kauppasopimusta, tehdään korjaavien toimenpiteiden päätökset takuukäsittelijän toimesta yhdessä laitteen myyjän kanssa. Varaosamyynti ja tekninen tuki avustavat tarvittaessa takuukäsittelyä muun muassa osien lähetykseen liittyvissä toiminnoissa ja tekniseen tukeen liittyvissä seikoissa. Takuukäsittelyn tärkeä osa on myös sisäisestä tiedottamisesta huolehtiminen, jos esimerkiksi yksittäisessä komponentissa alkaa ilmetä vikoja normaalia useammin. Takuukäsittelijä reklamoi tällaisissa tapauksissa yrityksen hankinta- ja suunnitteluosastoa sekä valvoo, että tarvittavat korjaavat toimenpiteet tulee suoritetuksi ja asiakas saa uuden virheettömän osan tai osakokonaisisuuden käyttöönsä mahdollisimman nopeasti.

Kenttähuoltoryhmä huoltaa Junttan-kalustoa maailmanlaajuisesti aina silloin, kun paikallisen huoltokumppanin resurssit tai ammattitaito eivät riitä tapausten käsittelyyn. Kenttähuollon henkilöstö myös kouluttaa uusien laitteiden käyttäjiä ja suorittaa kaluston käyttöönottoja. Lisäksi kenttähuollon henkilöstö osallistuu tarvittaessa tehtaalla suoritettavien huolto- tai käyttäjäkoulutuskurssien opetustehtäviin.

TAULUKKO 1. Palveluliiketoiminnan toteutunut liikevaihto vuosina 2007–2012 ja ennuste vuodelle 2013 (Ovaskainen, 2013.)



Taulukosta 1 voidaan havaita, että vuoden 2008 loppupuolella kärjistynyt finanssikriisi vaikutti vain vähän yrityksen palveluliiketoiminnan liikevaihtoon, kun samaan aikaan vuosina 2009 ja 2010 yrityksen koko liikevaihto supistui voimakkaasti. Taulukosta voidaan myös havaita, että palveluliiketoiminta saavutti taantumaa edeltäneen liikevaihdon vuonna 2012, kun vuoden 2008 liikevaihto ylittyi noin miljoonalla eurolla. Samaan aikaan koko yrityksen liikevaihto ei ole saavuttanut vuoden 2008 tasoa. Vertaamalla palveluliiketoiminnan prosenttiosuutta yrityksen koko liikevaihtoon on taulukosta 2 helppo päätellä, että palveluliiketoiminta ei ole yhtä herkkää reagoimaan suhdanteiden muutoksiin kuin laitemyynti. Tämän johdosta yrityksen tulee jatkaa panostusta palveluliiketoiminnan kehitykseen ja samalla tulisi löytää keinoja, joilla palveluiden tuomaa osuutta yrityksen liikevaihdosta voidaan kasvattaa.

TAULUKKO 2. Varaosien ja huollon osuus liikevaihdosta (Ovaskainen, 2013.)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012e
Varaosat	2703	3733	1516	1906	2772	5200
Huolto	240	839	1505	1061	930	300
% l.v:sta		8 %	11 %	16 %	10 %	14 %
LTS					3000	5500

Palveluliiketoiminnan osuus yrityksen kokonaisliikevaihdosta on tällä hetkellä noin 11 % ja kasvun tavoitteeksi on asetettu 20–30 % osuus liikevaihdosta. Kasvua haetaan muun muassa lanseeraamalla asiakkaille palveluita, joilla koneiden toimintoja ja kuntoa voidaan seurata etäpalveluina. Sama tieto mahdollistaa yritykselle pro-aktiivisten myyntikäytäntöjen käyttöönoton, kun kerätty tieto on sekä asiakkaan että yrityksen käytössä. Yrityksellä on myös tarve parantaa sen hallussa olevaa asiakastietorekisterin tiedon tasoa ja sen hyödynnettävyyttä. (Ovaskainen, 2013.)

4 ASIAKKUUS

4.1 Asiakkuuden määritelmä

Asiakkuus on yrityksen ja asiakkaan toimintojen välillä tapahtuva resurssien vaihto, jonka tavoitteena on luoda arvoa molemmille osapuolille. Asiakkuus on olemassa vain siksi, että vaihdannan molemmat osapuolet kokevat saavansa vaihdannalle antamalleen arvolle vastineeksi vieläkin suuremman hyödyn. Pitkäaikainen asiakkuus voi jatkua vain, jos molemmat osapuolet kokevat saavansa arvoa asiakkuuden ylläpitämisestä. Yrityksen tulee pystyä saamaan itselleen osan arvosta, joka asiakkaalle on vaihdannassa tuotettu. (Storbacka 2005, 45–46.)

4.2 Asiakkuuden vaiheet

Asiakkuusajattelussa on perinteisesti tarkasteltu vain olemassa olevien asiakkuuksien kehittämistä, vaikka oleellisen tärkeää olisi myös tarkastella asiakkuuden syntymistä. Asiakkuuden syntymisen ajankohdan voidaan katsoa olevan lähinnä määrittelykysymys. Vaihdannan näkökulmasta asiakkuus on syntynyt, kun kaikkia vaihdannan resursseja eli tunnetta, tietoa ja tekoja vaihdetaan. (Lehtinen 2004, 149.)

Asiakaskumppanuuksien suurimpia haasteita on yrityskulttuurien yhteensovittaminen, mitä voidaan säädellä sopimusrakenteilla ja liikesuhteiden hoidolla. Liiketoiminnan kannalta on kuitenkin tärkeää rajata toiminnan kannalta epäedulliset kumppanuussuhteet kokonaan pois. On tärkeää analysoida sekä positiiviset että negatiiviset tekijät tapauskohtaisesti sekä myös kokonaisuutena ennen sopimusten laatimista tai irtisanomista. Näin voidaan parhaiten arvioida toiminnan strategista järkevyyttä sekä kokonaisuuden tarjoamaa kilpailuetua. Tavoitteiden toteutumista voidaan tarkastella yhdessä muutamalla yhteistyön luonteeseen sopivalla mittarilla, kuten esimerkiksi markkinaosuudella, myyntivolyymillä ja uusilla lanseeratuilla tuotteilla. (Vakaslahti 2004, 52–53.)

Asiakassuhteiden elinkaari vaihtelee tapauskohtaisesti ja verkostojen voimasuhteet elävät. Markkinatilanteen ja kustannuspaineiden muutokset voivat myös johtaa muutoksiin liikesuhteissa. Aluksi hyvässä hengessä laaditut sopimukset tarkastellaan helposti uudestaan hyvin yksipuolisessa valossa, jos esimerkiksi pitkällä yhteistyöllä luodut maahantuonti- ja varastointikanavat joutuvat vaikeuksiin esimerkiksi koventuneen kilpailun seurauksena. (Vakaslahti 2004, 52.)

Lehtinen (2004, 25–26) tuo kirjassaan esille, että useissa tutkimuksissa on todettu lujista asiakkuuksista olevan merkittävää hyötyä yrityksille. Sitoutuneet asiakkaat kasvattavat asiakasosuuttaan ja ostavat enemmän paremmalla hinnalla. Myönteiset huhut ja tarinat asiakkuudesta sitouttavat asiakasta. Luja suhde myös nostaa toimittajan vaihtamiskynnystä. Asiaa voidaan myös tarkastella kustannusten puolelta, jotka aiheutuvat asiakasmenetyksistä. Yritys menettää kassavirtoja ja pettynyt asiakas kertoo tarinansa, joka on usein kielteinen. Uuden asiakkaan hankkiminen on huomattavasti kalliimpaa kuin vanhasta asiakkaasta huolehtiminen.

Asiakaskannattavuuden näkökulmasta uudet asiakkaat ovat hankintakustannustensa takia ensimmäisinä vuosina kannattamattomia. Kannattavuus paranee vuosien mittaan, kun asiakashankinnasta aiheutuneita kuluja saadaan kuoletettua. Tämän vuoksi lyhytikäisistä asiakassuhteista pyritään tekemään pitkäikäisiä. (Hellman & Värilä 2009, 120.)

Kaikki yritykset haluavat itselleen mahdollisimman paljon uskollisia asiakkaita, koska heidän tuoma tasainen kassavirta pitää yrityksen talouden vakaana. Lisämyynti jo olemassa oleville asiakkuuksille on helpompaa ja heitä voidaan ohjata ostamaan yrityksen palveluita, joilla on hyvä kate. Kanta-asiakkaat tuovat usein mukanaan lisää asiakkaita ja uskollinen asiakas on paras näyttö siitä, että yritys pystyy tuottamaan asiakkailleen lisäarvoa. (Halonen 2001, 39.)

Yrityksen tavoitteena pitää olla tilapäinen 100 % monopoli asiakkaan osalta eli 100 %:n asiakasosuus. Tavoitteeseen ei ole helppo päästä pyrkimyksistä huolimatta, mutta saavuttaessaan tämän aseman yritys voi laatia markkinoille pelisäännöt. Yrityksen kannalta on hyödyllisintä pyrkiä luomaan lujia ja pitkiä asiakassuhteita. (Lehtinen 2004, 27.)

Asiakassuhteen hallinnassa keskitytään asiakassuhteen elinkaaren aikaisien tapahtumien huolehtimiseen koko sen elinkaaren ajalle. Elinkaaren hallinta pitää sisällään yritysten välisten vuorovaikutusten hallinnan ja liikesuhteiden kehitystarpeiden tunnistamisen ja toimeenpanon. Tyypilliset impulssit kehittämistarpeille tulevat kaikista toimista ja ympäristötekijöistä, joilla on välillistä tai välitöntä vaikutusta liikesuhteeseen. Tällaisia impulsseja ovat muun muassa markkinaolosuhteet, säännöstely, sopimistekijät, liiketoiminnan kehitys, asiakkaiden tuotepalautteet, vuorovaikutus muiden toimijoiden kanssa ja ympäristötekijät. (Vakaslahti 2004, 164.)

Asiakkuuksien analysointi pitkällä aikavälillä edellyttää yritykseltä kykyä tarkastella asiakkuuksien arvoa koko niiden elinkaarten ajalta. Tämän analysoinnin tuloksena yritys pystyy optimoimaan investointeja asiakkuuksien käynnistämiseen, vakiinnuttamiseen ja kehittämiseen. Samalla voidaan tunnistaa heikkenevät asiakassuhteet ja lopettaa ne tarvittaessa. Edellä mainitut toimenpiteet vaativat investointeja ja ne tulee kohdistaa sellaisiin asiakkuuksiin, joista on saatavissa mahdollisimman suuri hyöty yrityksen arvolle. Asiakkuuden elinkaaren arvo mitataan laskemalla odotettavissa olevien tulevaisuudessa saatavien kassavirtojen arvo. (Storbacka 2005, 24.)

Vakaa ja pitkään jatkunut yhteistyö yritysten välillä voi olla täysin terveellä pohjalla, mutta se voi myös olla merkki tulehtuneesta tilanteesta, jossa vahvempi osapuoli pitää heikompaa kumppania niskalenkissä ja pumppaa tältä resurssia ja rahaa. On normaalia ja yleistä, että pitkä yhteistyö tuo muutoksia liikesuhteeseen ajan kuluessa. Liikesuhteen strategisten muutosten hallinta tulisi erottaa omaksi toiminnoksi, jotta se saisi tarvittavan painoarvon osana arvoverkon dynaamisissa muutoksissa. Varautuminen muutoksiin toimintaa kehitettäessä ei välttämättä ja ainoastaan tarkoita varautumista sopimusten purkuun, vaan se antaa mahdollisuuden pohtia muitakin mahdollisia toimenpiteitä, joilla liikesuhdetta voidaan kehittää. (Vakaslahti 2004, 199.)

Asiakassuhteet hiipuvat yleensä jossakin vaiheessa. Hiipuminen voi johtaa joko asiakassuhteen päätymiseen tai sen uudelleen elpymiseen. Jos päädytään asiakkuuden loppumiseen, se voi tapahtua joko yrityksen tai asiakkaan toimesta. Molemmissa tapauksissa kyseessä on prosessi, johon on syytä panostaa. Asiakas on viestinviejä vielä asiakassuhteen päätyttyäkin ja parhaassa tapauksessa potentiaalinen asiakas. Yrityksen tulisi kehittää asiakkuuden päättymisen hallintaprosessi eli CTM (Customer Termination Management), koska kaikki päättyvät asiakassuhteet tulee loppua myönteisesti riippumatta siitä, onko aloitteentekijä asiakas tai yritys. (Lehtinen 2004, 150–156.)

4.3 Arvon tuottaminen asiakkaalle

Arvon tuottaminen asiakkaalle ei ole yksinkertainen asia. Liikkeenjohdossa on perinteisesti käytetty malleja, joiden perusideana on arvon jakaminen asiakkaille. Ajatus arvoketjusta on rakennettu sen uskomuksen varaan, että arvoketjun eri vaiheet luovat lisää arvoa ja tätä arvoa siirretään eteenpäin seuraavaan vaiheeseen arvoketjussa. Modernissa liikkeenjohtamisessa edellä kuvattu ajattelutapa on kyseenalaistettu. Nykyisen näkökulman mukaan arvo ei synny transaktiossa eli silloin, kun tuote tai palvelu vaihtaa omistajaa, vaan vasta kun asiakas käyttää tuotetta omassa toiminnassaan. Tämä tarkoittaa sitä, että yritys ei ole jakamassa arvoa eteenpäin arvoketjussa, vaan yrityksen tehtävänä on tukea asiakkaan arvontuotantoprosessia. Tämän johdosta kaikki vuorovaikutustilanteet ovat tärkeitä kun tuotetaan lisää arvoa asiakkaalle. Lisäarvoa syntyy markkinointi- ja myyntitilanteissa, asiakkaan käyttäessä tuotetta sekä lisäksi asiakaspalvelukohtaamisissa. Kaikilla kohtaamisprosesseilla on tärkeä rooli varmistettaessa, että asiakas saa lisäarvoa omiin prosesseihinsa. Samalla on muistettava, että arvon tuottaminen asiakkaalle on suhteellista. Jokin tuote tai palvelu, joka on arvokas jollekin asiakkaalle, saattaa olla täysin arvoton jollekin toiselle asiakkaalle. Tapa, jolla ymmärretään mikä on arvokasta asiakkaalle ja mikä ei ole, on verrata vaihdantaprosessissa tapahtuvia asioita asiakkaan omiin tavoitteisiin. Jos yritys onnistuu auttamaan asiakasta tavoitteiden saavuttamisessa kannattavasti, vaihdanta on arvokasta. Kehitettäessä toimintoja, joilla asiakkaan prosesseja voidaan tehostaa, on välttämätöntä analysoida asiakkaan tärkeimmät tavoitteet, haasteet ja ongelmat. Kun haasteisiin pystytään löytämään innovatiiviset ja arvoa tuovat ratkaisut, pääsevät ne usein asiakasyrityksessä tärkeysjärjestyksessä etusijalle ja toimittaja pääsee helpommin dialogiin asiakasyrityksen kanssa. (Storbacka 2005, 47–48, 143.)

Yritysten välinen kilpailu painottuu yhä enemmän asiakkaisiin ja tämä edellyttää ajattelumuutosta, jossa kannattavuus ei tule enää pelkästään tuotteista vaan asiakkaista ja tuotteista. Asiakaskilpailussa ei pärjätä pelkästään tuotteisiin liittyvän tiedon avulla, vaan huomioon on otettava myös asiakkaat. Samalla yrityksen tulisi pyrkiä kehittämään palveluitaan. Kehittämisen kohteeksi tulisi ottaa sähköiset kaupankäynti- ja kommunikaatiokanavat, asiakaskohtainen hinnoittelu, asiakaskohtainen tuote- ja palvelukehitys, asiakkuuden hoitomallit ja toiminnan automatisointi. (Hellman & Värilä 2009, 117–118.)

Toiminnan kehityksen ongelmana voidaan myös nähdä itse tuote ja sen määrittely. Tuotteen määrittelyssä monikaan yritys ei ole onnistunut. Määrittelyn lähtökohtana tulee olla ajatus, jossa tuotteen nähdään tuottavan arvoa asiakkaalle. Tuote koostuu yleensä kolmesta osasta: fyysisestä osasta, tie-

dosta ja asiakaspalvelusta. Fyysinen osa on helppo määrittellä, koska sillä on ominaisuudet kuten paino, pituus ja pinnanmuodot. Tiedon määrittely ei ole yhtä helppoa, koska sillä ei ole fyysisiä ulottuvuuksia. Tiedon määrittelyssäkin tärkeää on muistaa, että sen tulee tuottaa arvoa asiakkaalle. Asiakaspalvelu on kaikki tuotteeseen liittyvä toiminta, jota asiakas tarvitsee koko tuotteen elinkaaren ajan. Tuotteista tulisi pyrkiä luomaan laaja tarjoama asiakkaille ja tuotteita yhdistelemällä voidaan asiakkaille räätälöidä yksilöllisiä palveluita. (Lehtinen 2004, 17.)

Keskeiseksi lähtökohdaksi liiketoimintamallien kehittämiskohteille tulee ottaa laajempi ymmärrys asiakkaiden ja liiketoimintaprosessien sisällä olevista tilanteista. Yritykselle tulee olla tärkeää ymmärtää suorien asiakkaiden lisäksi myös muiden arvontuotantoverkoston toimijoiden tilanteita. Yleensä esimerkiksi yritysten välistä kauppaa käyvien yritysten tulisi olla tietoisia myös loppukäyttäjien tilanteista. Kun tiedetään loppukäyttäjien muuttunut ostokäyttäytyminen, saattaa se muuttaa koko toimialan toimintalogiikkaa. (Storbacka 2005, 145.)

Asiakkuuden kehittämisessä tulee tähdätä yrityksen arvon kasvuun. Tämä saatetaan unohtaa helposti, kun keskitytään vain asiakkuuden arvon parantamiseen. Yrityksen kasvuun vaikuttavat kuitenkin myös muut seikat kuten suhteellinen asiakaskannattavuus, käyttöaste ja volyyymi. (Lehtinen 2004, 229.)

4.4 Asiakkuuden arvo

Asiakastehokkuudella tarkoitetaan sitä, millä tavoin asiakkuus voidaan hoitaa niin, että se on molempien osapuolien näkökulmasta tehokasta. Tehokkuuden parantamiseksi sekä yrityksen että asiakkaan on oltava valmiita muuttamaan omia toimintatapojaan. Kun tehokkuutta halutaan parantaa, tulee yrityksen välttää turhia toimintoja, jotka ovat jäänteitä historiasta tai jotka ovat syntyneet jonkin yksittäisen tapahtuman seurauksena. Tällaisten toimintojen ei voida katsoa tuottavan lisäarvoa asiakkuuteen ja ne on syytä lopettaa. Seuraavaksi on tarkasteltava työnjakoa yrityksen ja asiakkaan välillä. Asiakkaan tulee osallistua yrityksen toimintaan ja asiakasta tulee ohjata. Kolmanneksi on löydettävä tekniikkaa helpottamaan toimintoja. Tekniikoita kehittämällä saadaan asiakkaan osallistumista yrityksen toimintaan edistettyä ja tehostettua. (Lehtinen 2004, 50–51.)

Asiakkuuksien suorituskyky on vahvasti riippuvainen yrityksen kyvystä toteuttaa liiketoimintamalleja, jotka tuottavat lisäarvoa yritykselle. Asiakkuus voi olla arvokas, mutta jos yritys ei kykene toteuttamaan liiketoimintamalleja, joiden avulla asiakkuuksien arvo voidaan realisoida, ei asiakaskannan laatu ole korkea. (Storbacka 2005, 120.)

Asiakaskannattavuuden parantaminen vaatii erilaisia investointeja liiketoimintamallin kehittämiseksi. Investoinnit tähtäävät asiakkuuksien hoitamiseen liittyvien kulujen karsintaan. Tavoitteena voi olla siirtää asiakkuuksien sisällä olevia kohtaamisia uusiin kanaviin tai voimakas panostus esimerkiksi it-sepalveluun. (Storbacka 2005, 128.)

Yrityksen sidosresurssit voidaan jakaa neljään ryhmään: omistajat, henkilöstö, asiakkaat ja tavaran toimittajat. Asiakkaiden merkitys yrityksen resursoinnissa korostuu, koska heiltä tulee viime kädessä kaikki yrityksen käytössä olevat resurssit. Ilman asiakkailta tulevia resursseja yritys ei voi menestyä. Asiakkaat tuovat yritykseen taloudelliset resurssit maksamalla tuotteista hinnan ja samalla yritys saa käyttöönsä myös muita resursseja, kuten työvoimaa, osaamista ja tunnettavuutta. (Lehtinen 2004, 198.)

Asiakasnäkökulmasta tarkasteltuna orgaaninen kasvu on todiste siitä, että yrityksellä on kilpailuetua ja se tuottaa kilpailijoita parempaa arvoa asiakkaille. Vain ne yritykset, jotka pystyvät ylläpitämään riittävän hyvän asiakastytyväisyyden tason, voivat saavuttaa kasvua. Yritykset voivat myös hyödyntää asiakkuuksista saatuja tietoja innovaatioiden lähteenä. Läheinen yhteistyö asiakkaiden kanssa auttaa yrityksiä tunnistamaan ja luomaan uusia arvoa tuottavia palveluita asiakkaille. (Storbacka 2005, 35.)

5 ASIAKASTIEDON HYÖDYNTÄMINEN PALVELULIIKETOIMINNASSA

Junttan Oy:lla on käytössä IFS-pohjainen CRM-ohjelma (Customer Relationship Management), johon on syötetty asiakkaiden henkilöstön yhteystietoja ja kalustoluetteloita. Kaikilta osin tiedostot eivät ole ajan tasalla ja varsinaista päävastuuta järjestelmän ylläpidosta ei ole vastuutettu millekään yrityksen organisaatiolle. Laitemyynnin henkilöstö käyttää ja pitää yllä CRM-tietokantaa, mutta esimerkiksi palveluliiketoiminnan henkilöstö ei käytä CRM-ohjelmistoa aktiivisesti. Järjestelmän tiedot ovat osittain puutteellisia tai vajaita, kun tarkastelun lähtökohdaksi otetaan palveluliiketoiminnan tarpeet.

Junttan Oy on ulkoistanut asiakasrajapinnan palveluliiketoiminnan osalta lähes maailmanlaajuisesti. Junttan Oy huoltaa ja toimittaa varaosia suoraan asiakkaille vain Suomeen ja joillekin suurimmille asiakkaille Venäjälle, Ruotsiin, Tanskaan ja Hongkongiin suoraan tehtaalta. Huoltoja suoritetaan kuitenkin Junttan Oy:n toimesta maailmanlaajuisesti aina silloin, kun huoltokumppaneiden resurssit tai asiantuntemus eivät riitä tapausten hoitamiseen. Ulkoistetut palvelut ovat johtaneet tilanteeseen, jossa yrityksellä ei välttämättä ole parasta mahdollista tietoa toimitettujen laitteiden omistajista, käyttäjistä tai esimerkiksi kaluston käyttöasteista. Myös varaosien hankintaan liittyvät ostokäyttämismallit asiakkaiden osalta voivat olla puutteellisia.

5.1 Asiakastiedon lähtökohdat

Asiakassuhteiden hoidosta ja johtamisesta puhuttaessa käytetään usein englanninkielistä termiä CRM, Customer Relationship Management. Suomenkielessä ei tälle termille ole yhtä selvää käännöstä, vaan ensiksikin CRM-termin käyttö voi viitata muun muassa asiakashallintaan, asiakassuhteiden johtamiseen ja asiakkuuksien johtamiseen. Toiseksi CRM-termillä voidaan viitata toimintatapoihin ja tietojärjestelmiin, joilla yritys hallitsee asiakkuuksia. Samaa termiä käytetään tilanteissa, joissa yritys kuvaa prosessia, jolla hallitaan asiakaskohtauksia. Kolmanneksi CRM on lähestymistapa, jolla pyritään tunnistamaan asiakas, hankkimaan mahdollinen asiakkuus yrityksen hoidettavaksi ja asiakkuuksista kiinni pitäminen. Neljänneksi CRM on liiketoiminnan tietojärjestelmä, jonka avulla suunnitellaan ja johdetaan asiakaspalvelutoimintaa sekä johdetaan yrityksen markkinointi- ja myyntitoimintoja. Viidenneksi se on liiketoimintastrategiasta, jolla maksimoidaan asiakkuuksien kannattavuus, tuotot ja tyytyväisyys. (Oksanen 2010, 21–22.)

CRM on muuttunut viime vuosina tekniikkavaltaiseksi ja samalla se on johtanut siihen, että yrityksissä on otettu käyttöön isoja järjestelmiä, joissa asiakassuhdetta tarkastellaan mekaanisesti. Tällainen ajattelutapa saattaa vieraannuttaa liikesuhteen osapuolet toisistaan. Tulos saattaa olla juuri toisenlainen kuin mitä järjestelmillä on alun perin haluttu saavuttaa. Järjestelmien tarkoituksena on ollut saada uskollisia asiakkaita, jotka säilyvät yrityksen asiakkaina ja tekevät uusintaostoja. (Karlöf 2004, 79.)

Lehtisen mukaan (2004, 16) CRM on myös asiakkuusajattelua, joka on saanut alkunsa markkinoinnin kehityksen myötä. Markkinointia ryhdyttiin pohtimaan vasta teollisen vallankumouksen loputtua ja tällöin lähtökohdiana olivat massamarkkinoinnin tarpeet. Teollisen vallankumouksen jälkeen tuot-

teita pystyttiin valmistamaan edullisesti ja seurauksena oli ylijäämää. Hiljalleen massamarkkinointi muuttui yksilöllisemmäksi suoramarkkinoinniksi, jonka kohteena saattoi olla vain yksi asiakas ja siirtyminen suoriin asiakassuhteisiin.

Usein CRM mielletään myynnin ja markkinoinnin työkaluksi, vaikka kyseessä on koko yrityksen tasoisesta ajattelu- ja toimintatavasta. Myynti ja markkinointi ovat olennainen osa sitä, mutta myös muut yrityksen organisaatiot kuten asiakas-, toimittaja-, ja sidosryhmiä käsittävät toiminnot on aiheellista ottaa huomioon. Yrityksen tehokas ja järkevä toiminta edellyttää yhtenäisiä ja yhdessä sovittuja toimintatapoja. (Oksanen 2010, 57–58.)

Isokangas ja Vassinen (2010, 26) tuovat kirjassaan esille, että sosiaalista mediaa pidetään nykypäivän CRM:nä. Sosiaalinen media ja CRM ovat sanoja, joista puhutaan yrityksissä ja asiakkaiden keskuudessa, mutta vain harvoilla on käsitystä siitä mitä sosiaalisella medialla oikein tarkoitetaan. Kysymyksessä ovat kuitenkin hyvin yksinkertaiset asiat. CRM on asiakkaiden tuntemista ja sosiaalinen media on ihmisten välistä keskustelua. Suurin osa CRM-toimenpiteistä epäonnistuu täydellisesti, eikä sosiaalisen median projektien onnistumisaste ole sekään korkea. Jos halutaan onnistua CRM:ssä ja sosiaalisen median projekteissa, tulee työntekijät ensin sitouttaa muutokseen ja vasta sitten päättää mitä teknologiaa käytetään. Kun toimenpiteissä onnistutaan, voi yritys saavuttaa merkittävää kilpailuetua, koska uskollista asiakaskuntaa ei voi kopioida.

Usein ajatellaan, että asiakastieto käsittää vain yrityksen asiakkaiden kontaktitietoja, mutta todellisuudessa ne ovat vain pieni osa kokonaisuutta. Asiakkuuksien hallinnan kannalta merkittäviä tietoja ovat usein myös segmentointi- ja historiatiedot, joiden pohjalle kuva asiakkuuksista rakentuu. Asiakasyrityksen kontaktihenkilöiden yhteystietojen tärkeys kuitenkin korostuu, koska yritysten väliset liiketoiminnot saavat alkunsa henkilöiden toiminnasta. (Oksanen 2010, 148–149.)

Kansainvälisessä kaupankäynnissä myyntityö on kallis, mutta tehokas kilpailukeino, koska henkilökohtaiset kontaktit ja henkilökohtainen vaikuttaminen ovat korvaamattomia tiedon jakamisessa sekä suhteiden solmimisessa ja ylläpitämisessä. Henkilökohtaisesti suoritetun myyntityön merkitys korostuu erityisesti viennin alkuvaiheessa, tarjous- ja kaupan päätösvaiheessa kovan kilpailun markkinoilla sekä asiakashuoltolanteissa, erimielisyyksiä ratkaistaessa ja suurten merkittävien kauppojen yhteydessä. (Vahvaselkä 2009, 223.)

Yleensä asiakastietämys syntyy yhdistelemällä tietoja kolmesta eri lähteestä. Ensimmäisenä pitää kerätä kaikki se tieto, mitä asiakas kertoo yrityksestä. Tiedon keräämisen välineinä voidaan käyttää muun muassa asiakastytyväisyysmittauksia, asiakastutkimuksia ja -mittauksia. Seuraavaksi tulee analysoida asiakkaiden käyttäytymistä käyttämällä tietoa, jota on tallentunut yrityksen tietojärjestelmiin. Analyttisestä CRM-toiminnasta tulee näin osa yrityksen muita asiakastietämyshankkeita. Kolmanneksi tulee hyödyntää organisaatiossa oleva hiljainen tieto, joka on sitoutunut kaikkiin niihin ihmisiin, jotka ovat säännöllisesti tekemisissä asiakasrajapinnan kanssa. Tämä tieto on yleensä jakautunut yrityksen eri toimintoihin, kuten markkinointiin, myyntiin, asiakaspalveluun ja taloushallintoon. Tiedon tehokas kerääminen ja hyödyntäminen edellyttävät sisäisten prosessien kehittämistä.

Storbackan kokemus on, että yrityksissä on erittäin suuri määrä käyttämätöntä hiljaista tietoa asiakkaista, ja tämän tiedon kokoaminen yhteen ja tekeminen näkyväksi voisi parantaa yrityksen ymmärrystä asiakkaista huomattavasti. (Storbacka 2005, 144.)

Parhaassa tapauksessa kaikki asiakkaisiin liittyvä tieto löytyy yrityksen omista järjestelmistä ja se on hyvin järjesteltyä, laadukasta, kattavaa ja se täyttää tietosuojasäännösten vaatimukset. Yleistä kuitenkin on, että yrityksen asiakkuuksiin liittyvä tieto on hajaantunut asiakkuuksia hoitavien henkilöiden omiin tiedostoihin ja erillisiin tietojärjestelmiin, jotka eivät välttämättä ole kaikkien tietoa tarvitsevien yrityksen asiakaspalvelussa työskentelevien henkilöiden käytettävissä. (Oksanen 2010, 149.)

Asiakastietoa ja sen käytön merkityksen kasvua voidaan kuvata neljällä eri vaiheella. Ensimmäisessä vaiheessa yrityksen yksittäinen organisaatio käyttää asiakastietoa oman perustehtävänsä hoitamiseen. Toisessa vaiheessa yrityksellä on yksi yhteinen tietokanta asiakastietoa varten. Yrityksen eri organisaatiot käyttävät samaa tietokantaa ja tiedon käyttö on tehokkaampaa toiminnan kehittämiseksi. Vaiheessa kolme asiakkaan merkitys kilpailutekijänä kasvaa ja asiakkaasta tulee koko yrityksen kehittämisen lähtökohta ja mittari. Neljännessä vaiheessa korostuu uusien ansaintalogiikoiden ja liiketoimintojen kehittäminen. Kehitykseen pakottavat tieto- ja kommunikaatioteknologian kehittyminen, tuotteiden ja palveluiden sähköistyminen ja globalisaatio. (Hellman & Värilä 2009, 59.)

5.2 Asiakastiedon hallinta

Järjestelmiin kerätyn asiakastiedon laatu heikkenee väistämättä ajan kuluessa. Syinä tähän voivat olla muun muassa tilanteet, missä kaikki muutokset asiakkaiden tiedoissa eivät päädy järjestelmään, tietoa on saatettu syöttää väärin, järjestelmään on voinut syntyä useita päällekkäisiä tietoja samasta asiakkaasta ja tekniset virheet rapauttavat järjestelmää. Asiakastiedon laadussa tapahtuvaa heikennemistä ei voida kokonaan estää, mutta sitä voidaan hidastaa ja ehkäistä suunnitelmallisella toiminnalla. Asiakastietojen kunnossapidon järjestelmällinen ja säännöllinen toteutus on oltava olennainen osa järjestelmän ylläpitosuunnitelmaa. (Oksanen 2010, 297–298.)

Selkeät ja käyttäjien ymmärtämät pelisäännöt ovat edellytys jatkuvalla käytön aikaiselle asiakastietojen laadun ylläpidolle. Käyttäjien tulee tuntea yleisimmät asiakastietojen käsittelyyn liittyvät tilanteet ja toimenpiteet. Tämän lisäksi on osattava soveltaa sovittuja pelisääntöjä niihin. Vastuullisuutta korostava käyttökulttuuri, jossa jokainen käyttäjä tuntee olevansa vastuussa yhteisen tietokannan laadusta, on myös perusedellytys järjestelmän sisältämän tiedon laadun kannalta. Tietojen ylläpito on kaikkien järjestelmää käyttävien yhteinen asia. (Oksanen 2010, 298.)

Kun asiakastiedossa havaitaan virhe tai puute, se korjataan saman tien. Käyttäjien ei tule jäädä odottamaan hyvää hetkeä korjata havaittu puute tai virhe, koska silloin ne jäävät helposti päivittämättä. Asiakastietojen jatkuvassa ylläpidossa tulee käyttäjille korostaa toimenpiteiden tosiaikaisuutta. (Oksanen 2010, 298.)

5.3 Asiakastiedon tehokas hyödyntäminen

Asiakkuusajattelu on saanut alkunsa asiakastietojen hallinnasta. Tämä näkemys on edelleen vahva, vaikka se onkin laajentunut merkittävästi. Asiakastietokantojen käyttö yhdistettynä markkinointiin ei ole tuottanut yrityksille riittävää tulosta. Tietotekniikan kehitys on mahdollistanut asiakastietokantojen laajan käsittelyn, mutta usein investointien tuotto CRM-järjestelmiin on ollut erittäin huono. Tämän voidaan katsoa johtuvan ajattelutavasta, jossa asiakkuuksien on ajateltu käyttäytyvän rationaalisesti. Samaa rationaalista käyttäytymistä on odotettu myös asiakkailta ja yritysten asiakaspalvelun henkilökunnilta. (Lehtinen 2004, 17–18.)

Yritysten johtamisessa on Hellmanin ja Värilän (2009, 49–50) mukaan tarvetta kehittää asiakastiedon kattavampaa hyödyntämistä. Asiakastiedon käyttöä halutaan lisätä sekä laadullisesti että määrällisesti. Asiakastiedon jatkuvasti kasvava tarve on osoitus siitä, että yritykset ovat tyytymättömiä mittareihin, joihin johtaminen ja päätöksenteko perustuvat. Perinteisesti käytettävät työkalut antavat liian suppean kuvan liiketoiminnasta ja nykyiset työkalut ja mittarit kulkevat asiakasnäkökulman suhteen jälkijunassa. Yrityksen ylimmän johdon tulisi käyttää päätöksenteossa enemmän asiakkaisiin pohjautuvia kannattavuus-, ennuste- ja analyysilaskelmia.

Asiakkuuksien kehittämisessä tärkeä lähtökohta on johdonmukaisen päätöksen tekeminen siitä, miten investoinnit jakautuvat uusasiakashankinnan ja nykyisten asiakkuuksien kehittämisen välillä. Yrityksen tulisi tehdä tämä jako mahdollisimman selkeäksi, jotta esimerkiksi markkinoinnin ja myynnin investoinnit olisivat optimoitavissa. (Storbacka 2005, 121.)

Liiketoimintamallin perustana on asiakasmäärittely, ja määrittelyn keskeinen osa on segmentointimallin luominen yritykselle. Segmentointimallin avulla yritys pystyy tunnistamaan keskeisimmät käyttäjäsegmentit ja määrittelemään näiden segmenttien ominaiset piirteet. Samalla yrityksen tulee luoda prosessi asiakastietämyksen hallitsemiseksi. Prosessin tarkastelun kohteeksi tulee ottaa esimerkiksi seuraavat asiat: mitä tietoa asiakkaasta tulee olla, mistä tietoa voi hankkia, miten tietoa tulee säilyttää, miten tieto jalostetaan eteenpäin, mitkä yrityksen toiminnot käyttävät tietoa ja missä muodossa sitä käytetään. (Storbacka 2005, 133.)

Kun asiakkuuksien tarkastelua laajennetaan asiakaskunnan omiin asiakkaisiin tai yli markkina-alueiden, teknologioiden sekä verkostojen nykyisten osaamisalueiden, saadaan tulokseksi usein laajempi näkökulma markkinoiden tilasta. Kumppaneiden liiketoiminnan, organisaatorakenteiden ja strategian laaja monitorointi maksaa itsensä takaisin ennakoitaessa yhteistyön muutoksia. Reaktiiviset yritykset tarkkailevat ainoastaan kilpailijoiden liikkeitä, kun taas proaktiivisilla yrityksillä on kyky luoda uutta. (Vakaslahti 2004, 72.)

Kun markkinatietoa on hankittu, analysoitu ja tulokset on saatu esitettävään muotoon, seuraa prosessin tärkein vaihe - tiedon hyödyntäminen. On tärkeää, että markkinatiedon käyttäjät saavat tietoista riittävästi työkaluja päätöstentien tueksi. Päätöksiä tulisi pystyä tekemään muun muassa kohdemarkkinoinnin, toimintamuotovalinnan, hinnoittelun ja muiden jatkotoimien osalta. Tiedonhan-

kinnan onnistuminen ja arvo määräytyvät sen perusteella, kuinka tietoa pystytään hyödyntämään ja kuinka saadaan luotua lisäarvoa sekä tiedon tarvitsijalle että asiakkaalle. Tiedon hyödyntäjältä edellytetään, että hän on ennakkoluuloton ja avoin sekä puolueeton suhteessa hankittuun tietoon. Lisäksi analyysoijalla tulee olla riittävää osaamista syventyä tuloksiin ja saatuihin tietoihin sekä tulkita tuloksia mahdollisimman oikein. Tuloksista tulee myös osata tehdä oikeat johtopäätökset ja toimenpite-ehdotukset. Jos tiedon analyysoijan osaaminen ja ammattitaito eivät riitä, tulee raportointivaiheessa varautua hankkimaan asiantuntijapalveluita tulosten käsittelyyn. Tuloksia analyysoitaessa tulee pohtia, vastaako saatu tieto asetettua tavoitetta, onko se riittävää, luotettavaa, käyttökelpoista ja vertailukelpoista. Tulosten perusteella tulee pystyä tekemään johtopäätöksiä ja päättämään toimista, joihin ryhdytään. (Vahvaselkä 2009, 170–171.)

5.4 Heikon asiakastietohallinnan riskit

Koko asiakkuuden hallinta perustuu tuntemukseen markkinoista ja asiakaista. Tämä osaaminen takaa vahvan perustan asiakasstrategian luomiselle ja resurssien oikealle suuntaamiselle. Asiakslähtöinen liiketoimintamalli ei ole koskaan valmis, vaan se vaatii jatkuvaa kehittämistä asiakkaiden ja markkinoiden muuttuessa sekä reagointia muuttuviin kilpailutilanteisiin. (Alamutka & Talvela 2004, 24–25.)

Yrityksen epäonnistuessa asiakaspulssien ja hiljaisten asiakkailta tulleiden signaalien tulkinnessa ei sillä ole elinkelpoista tulevaisuutta. Asiakkailta saadut tiedot tulisi myös pystyä yhdistämään koko asiakaskunnan tasoiseksi viesteiksi. Kyky analysoida asiakkaita järjestelmällisesti saatavilla olevan tiedon perusteella on myös yrityksen menestyksen edellytys. (Oksanen 2010, 58–59.)

Yritysten hallinnoima asiakastieto on lisääntynyt huomattavasti kaiken aikaa, mutta tiedon käyttö ei ole kasvanut samassa suhteessa. Kerättyä tietoa ei ole pystytty analyysoimaan riittävän tehokkaasti ja on syntynyt toimeenpanovaje. Voidaan varmuudella sanoa, että ne yritykset, jotka onnistuvat hyödyntämään olemassa olevan asiakastiedon, selviytyvät voittajina. (Lehtinen 2004, 124.)

Edettäessä kohti laajempaa asiakasnäkökulmaa voidaan törmätä rakenteisiin, missä asiakkuusasiat laajenevat organisaatorajojen yli. Tällaisten tapausten hoitaminen edellyttäisi kokonaisvaltaisempaa näkemystä ja yhä useamman yrityksen toiminnon yhteistyötä. Ilman toimivaa yhteistyötä asioita ei välttämättä saada hoidettua. Asiakkuuteen liittyvät asiat eivät välttämättä kiinnosta yrityksen eri organisaatioita ja niiden henkilöstöä, elleivät ne kuulu selvästi vastuualueisiin. Ajatuksena saattaa olla, että muut tekevät asiakkuuksia koskevat päätökset ja vastuu kuuluu heille. Näin toimittaessa asiakastieto ei kohtaa sitä tarvitsevaa tahoja ja prosessit saattavat katketa ilman haluttua lopputulosta. Asiakkuuteen liittyviä strategioita pitäisi muuttaa ja asiakastuloksia seurata sekä hyvistä suorituksista palkita. (Hellman & Värilä 2009, 93.)

Asiakkuushallinnan suurin hyöty saavutetaan strategisen tehokkuuden kautta. Tehokkuus on mahdollista saavuttaa, kun yrityksen voimavarat osataan suunnata oikein. Voimavaroilla ei tarkoiteta ai-noastaan yrityksen myynti-, markkinointi- ja huoltopalveluiden resursseja, vaan koko yrityksen voi-

mavaroja, ja samalla huomioon otetaan myös tavarantoimittajat ja huoltokumppanit. Ongelmana yrityksessä voi olla voimavarojen väärä suuntaaminen. Tehokkuus saavutetaan vain siinä tapauksessa, jos yrityksen eri yksiköt ja yksilöt omaksuvat yhtenäisen toimintalogiikan. Yhtenäisen toimintatavan perustana on henkilöstön sama näkemys yrityksen strategiasta. (Alamutka & Talvela 2004, 27.)

Alamutkan ja Talvelan (2004, 28) mukaan onnistunut voimavarojen suuntaaminen edellyttää organisaatiolta markkinoilla olevan potentiaalin sekä asiakkaiden tarpeiden ja odotusten tuntemista. Tietämys myös asiakkaan omien asiakkaiden tarpeista on syytä tuntea. Kun asiakkuuden toimintalogiikka tunnetaan syvällisesti, mahdollistaa se asiakkuuden tukemisen koko sen elinkaaren ajan. Lisäksi tulee ymmärtää ja tiedostaa kilpailijoiden toiminta markkinoilla.

5.5 Asiakkuuksien kehittäminen

Yrityksen tulisi suunnata resursseja sen kannalta houkuttelevimpiin asiakkaisiin. Kun tämä päätös on tehty, yritys joutuu valitsemaan ne asiakkaat, joihin panoksia ja toimintaa suunnataan enemmän, sekä ne asiakkaat, jotka jäävät vähemmälle huomiolle. Seuraavaksi joudutaan valitsemaan se, mihin panostetaan ja miten panostus toteutetaan ja viimeiseksi valitaan toiminnan suuruusluokka. Valinnoista tulee yrityksen kriittinen menestystekijä ja päätösten pohjaksi tarvitaan asiakaskohtaista tietoa. (Hellman & Värilä 2009, 118–119.)

Liiketoimintaa kehitettäessä on syytä huomioida, että liiketoimintamalli luo kilpailuetua vain, jos sen kaikki osa-alueet ovat yhteensopivia. Muutos yhdellä osa-alueella saattaa vaatia muutoksia moneen muuhun osa-alueeseen. Jos yrityksellä on tavoitteena saada esimerkiksi palveluliiketoimintaa käyntiin, voi olla hyödyllistä miettiä myynnin johtamisen ja hinnoittelumekanismien muuttamista ja samalla luoda uusia tuotantoprosesseja. (Storbacka 2005, 132.)

Isolla osalla yrityksistä prosessi resurssien kohdentamiseksi asiakkuuksien hoitoon on huonosti määritelty. Ongelmana on, että resursseja asiakkuuksien hoitoon suunnataan yrityksen eri funktioiden toimesta ja kukaan ei tarkastele näitä investointeja kokonaisuutena. Markkinointi tekee päätöksiä investoinneista asiakashankinnan näkökulmasta, myynti tekee investointeja ristiinmyynnin näkökulmasta ja asiakaspalvelu kehittää tietyille asiakasryhmille suunnattuja asiakkuuden hoitomalleja. Lisäksi tuotekehitys panostaa tiettyihin asiakassegmentteihin suunnittelemalla niille soveltuvia tuotteita. Jos kukaan ei varsinaisesti omista asiakkuuksia yrityksen sisällä, ei kenellekään ole mielenkiintoa kokonaiskuvan luomiseksi asiakkuuksista ja niiden hoitamisesta. (Storbacka 2005, 118.)

Asiakkuuden kehittämisessä on tärkeää analysoida ympäristöä ja ajattelutavan muutoksia. Asiakkuuden kehittäminen tulee olla sidoksissa ympäristöön ja sen muutoksiin. Ilman tätä yhteyttä ei kehitystyössä voi onnistua. Tärkeintä olisi tarkastella asiakkuutta asiakkaan näkökulmasta lujuuden osalta, mutta myös yrityksen näkökulmasta asiakkuuden arvon osalta. (Lehtinen 2004, 152.)

Asiakastyytyväisyysmittausten lähtökohtana on usein se, että parempi tyytyväisyys johtaa kannattavampaan liiketoimintaan. Tyytyväiset asiakkaat ostavat enemmän ja suosittelevat yritystä muillekin.

Asiakastyytyväisyys myös parantaa asiakasuskollisuutta, joka puolestaan vähentää markkinoinnin, myynnin ja toimitusten kustannuksia. Näiden lähtökohtien pohjalta organisaatioiden tulee asettaa asiakastyytyväisyyden lisääminen tavoitteeksi. Tällöin asiakastyytyväisyys alkaa kasvaa itsestään. On kuitenkin syytä muistaa, että mittausten tarkoitus ei ole parantaa asiakastyytyväisyyttä, vaan saada asiakas ostamaan enemmän organisaation tuotteita ja palveluita voittoa tuottavalla hinnalla. (Laamanen 2005, 374.)

Jos asiakas kannattaa huonosti, ei syy ole asiakkaassa, vaan lähes poikkeuksetta yrityksessä. Syinä tähän voivat olla väärin hinnoitellut tuotteet ja palvelut, huonot sopimukset, liialliset panostukset asiakkuuteen tai muut väärät toimintatavat asiakkaan kanssa. Kannattavuuden parantamista voivat hidastaa muun muassa aiemmin tehdyt sopimukset, vakiintuneet toimintamallit, asiakkaan omaksumat ostokäyttäytymismallit sekä kilpailijoiden toiminta. Avainasemassa asiakaskannattavuuden parantamisessa on suunnitelmallinen ja tavoitteellinen toiminta. (Hellman & Värilä 2009, 121.)

Asiakkuuksien kehittämisen lähtökohtana on koko yrityksen arvokenttä, jota johdetaan asiakaslähtöisesti. Kehitystyön tueksi tarvitaan tehokkaita tietoteknisiä työkaluja ja mahdollisia toimintakulttuurin muutoksia. Asiakaslähtöisen arvoketjun kehittämiseen tulisi vaikuttaa muun muassa verkostoituminen ja sen osana ulkoistamisen lisääminen, toiminnan läpinäkyvyys ja asiakkaiden saaman tiedon paraneminen yrityksen tuotteista ja palveluista, kilpailun tehostaminen ja vanhojen asiakkaiden kanssa toimimisen tehostaminen. (Lehtinen 2004, 233–234.)

Asiakkuuksista voidaan saada lisäarvoa vain tarjoamalla tuotteita ja palveluita, jotka todella vastaavat asiakastarpeita. Toimintaympäristön nopeassa muutoksessa asiakkaan kokeman arvon tekijät muuttuvat usein. Toiminta siirtyy vanhoista liiketoiminnan muodoista uusiin toimintatapoihin, jotka luovat asiakkaalle tehokkaammin lisäarvoa. Osa arvoverkostoa on yrityksen sisäinen verkostoituminen ja osa yrityksen yhteydet ympäröiviin yrityksiin. Yhteys verkostojen välille saadaan muodostettua, kun toimintaprosessien välillä on kytkös. Arvoverkostosta saatavan hyödyn maksimoimiseksi on sen rakenteen ja mallintaminen tärkeää. Operatiivisen tehokkuuden yhdistäminen strategiseen tehokkuuteen luo perustan arvosiirtymiä pohtivaan verkostosuunnitteluun. (Vakaslahti 2004, 84.)

Asiakkaan, joka on jo ostanut yrityksen tuotteita, tilannetta tulisi analysoida suhteessa yrityksen tarjontaan tuotteisiin ja palveluihin. Analyysin perusteella asiakkaalle pitäisi pystyä myymään yrityksen muita tuotteita ja palveluita. Myyntiä voidaan tehdä puhtailla tuotekampanjoilla tai rakentamalla erilaisia tuotepaketteja. Asiakas voi ostaa useita eri tuotteita samanaikaisesti. Lisää myyntiä voidaan myös saavuttaa myymällä asiakkaalle lisää jo hankittua tuotetta tai palvelua. Asiakas voidaan myös houkutella vaihtamaan ostettu tuote korkealaatuisempaan tuotteeseen. (Storbacka 2005, 128.)

Epävarma taloudellinen ilmapiiri on asettanut yhä enemmän vaatimuksia markkinoinnille. Markkinointipanostuksia, joilla ei ole toivottua tai tunnistettavaa vaikutusta, pyritään vähentämään eli tavoitteena on tehdä enemmän vähemmällä. Onnistuneita päätöksiä varten tarvitaan hyviä mittareita ja markkinoinnin investointien tuottavuuden laskeminen on keskeistä. Asiakaslähtöisyyden innoittamina yritykset rakentavat kanta-asiakasjärjestelmiä, strategisia avainasiakkuuksia, tekevät tuoteke-

hitystä asiakkaiden kanssa ja räätälöivät tuotteita asiakkaiden toiveiden mukaan. Tästä johtuen saattaa yrityksen markkinoinnin kulut kasvaa, mutta kasvu tulisi hyväksyä karsimisen sijaan, jos sijoitus tuottaa vahvempia asiakkuuksia. Markkinoinnin tulee oppia kertomaan omista toimenpiteistään, niiden merkityksestä ja tuottavuudesta koko yrityksen arvon kasvulle ja tuloksellisuudelle. (Hellman & Värilä 2009, 85–86.)

Yritykset ovat pyrkineet kehittämään omaa toimintaansa etsimällä parhaita käytäntöjä sekä omalta että muilta toimialoilta. Toimimalla näin ei voida juurikaan saavuttaa kilpailuetua, koska kysymyksessä on muiden seurailu. Kilpailuedun voi saavuttaa vain, jos onnistuu keksimään jotakin uutta. Edes muilta toimialoilta kopioidut ratkaisut eivät välttämättä toimi. Asiakassuhteiden hoidossa tulee olla luova ja samalla tulee kehittää sellaisia kilpailuetuja, joita on hankala kopioida. Yrityksen tavoitteena kilpailuedun luomisessa on usein lujan asiakassuhteen hankkiminen ja sen pysyvyys, koska asiasuhteita on vaikea kopioida. (Lehtinen 2004, 31–32.)

Yrityksen hakiessa kasvua ei riitä, että on vain kilpailukykyinen vaan yrityksellä täytyy olla etu suhteessa kilpailijoihin. Saavuttaakseen kilpailuedun yrityksellä pitää olla valmiudet toteuttaa muun muassa seuraavia asioita: yritys tekee samoja asioita kuin muutkin toimialalla, mutta eri tavalla toteutettuna; yritys toimii tehokkaammin, systemaattisemmin, nopeammin ja on lähempänä asiakkaita kuin kilpailijat; yrityksellä tulee myös olla kyky tarjota erilaisia asioita verrattuna kilpailijoihin eli tuotteen ydin poikkeaa muista; yrityksen tulee pyrkiä löytämään sellaisia palveluita ja tarpeita, joita asiakkaat eivät ole osanneet ilmaista. Kun yritys osaa ennakoida asiakastarpeiden kehittämistä, luo se samalla etumatkaa kilpailijoihin. Kilpailuedun ylläpito edellyttää systemaattista toimintaa, jolla pidetään yllä erilaisuutta. Voidaan sanoa, että strategia on erilaisuuden ja kilpailuedun etsimistä, kun taas prosessitehokkuus pyrkii takaamaan kilpailuedun pysyvyyden. Liiketoimintaa kehitettäessä on tärkeää ymmärtää, mitä eroa on strategian määrittämisen ja prosessitehokkuuden kehittämisen välillä. (Storbacka 2005, 33–34.)

Menestyvät yritykset pyrkivät hyödyntämään yhteistyötä kumppanien kanssa oppiakseen tältä taitoja. Jokaisesta tapaamisesta, hankkeesta ja yhteydenpidosta kerätään mahdollisimman paljon tietoa. Tämä on tärkeä muistaa osana omaa toimintaa. Kaikkien yhteistyön osapuolten tavoitteena on oppia mahdollisimman paljon toiselta osapuolelta. Hankkeiden menestymisen kannalta tämä menettely on ensiarvoisen tärkeää. On kuitenkin syytä kiinnittää huomiota, millä osa-alueilla yhteistyön kunkin jäsenen osaaminen on parhaimmillaan ja millä alueilla eri yritysosapuolilla on oppimishaluja. Tämän seurauksena on hyvä suunnitella ja seurata, mitä tietoa kumppanit toivovat saavansa ja mitä tietoa heille jaetaan. Asioista on hyvä olla yhdessä sovitut pelisäännöt ja menettelytavat. Samalla on yritettävä välttää tilanteita, joissa tullaan liian riippuvaiseksi yhteistyön muista osapuolista. On kuitenkin muistettava, että kunnollinen vastavuoroinen riippuvuus ja luottamus luovat vankan pohjan yhteistyölle, vaikka ne samalla vähentävät yrityksen strategisia vaihtoehtoja. (Vakaslahti 2004, 200–201.)

5.6 Palveluliiketoiminnalle keskeisten funktioiden rooli toiminnan kehityksessä

Kun palveluliiketoimintaa kehitetään, on luonnollista, että vastuu päätettävistä linjauksista ja kehittämistoimista on yrityksen hallituksella ja johdolla. Kaikkien yrityksen organisaatioiden ja henkilöiden tulee kuitenkin osallistua palveluliiketoiminnan kehittämiseen ja tukemiseen sovitulla tavalla.

5.6.1 Taloushallinto

Taloushallinto ei ole nähnyt itseään aktiivisena asiakassuhteiden kehittäjänä, vaan roolina on ollut enemmän passiivinen raportoija kuin aktiivinen ja tavoitteellinen kehittäjä. Taloushallinto voi kuitenkin tarjoamallaan palveluilla parantaa asiakassuhdetta tai kannattavuutta tai jopa molempia. Taloushallinnon tulisi kehittää oman yrityksen asiakassuhteisiin liittyvää toimintaansa ja samalla sen tulee huomioida, kuinka se tulisi palvella koko yrityksen kilpailukykyä asiakassuhteissa. Sähköinen maailma ja sen kehitys tarjoavat uusia mahdollisuuksia. (Hellman & Värilä 2009, 79.)

Yrityksen taloushallinto pystyy helposti laskemaan asiakasryhmien ja yksittäisen asiakkaan kannattavuuden. Tähän tehtävään taloushallinto tarvitsee tuote- ja maksutiedot ja lisäksi sellaista tietoa, jota se ei ole ennen tarvinnut. Onnistuneen asiakaskannattavuusanalyysin pohjaksi tarvitaan muun muassa asiakaskäyntien ja kontaktien tiedot, koulutus, kohdennetut kampanjat, reklamaatiot, palautukset ja vaihdot, maksuhäiriöt, resurssien käyttö ja asiakkaan toimialan kehitys. Taloushallinnon parremmat ja luotettavimmat asiakaskannattavuuslaskelmat eivät itsessään paranna asiakaskannattavuutta, vaan tehtävää jää kaikille muillekin yrityksen toiminnoille kuten tuotannolle, logistiikalle, myynnille, markkinoinnille ja asiakaspalvelulle. (Hellman & Värilä 2009, 121–122.)

5.6.2 Tietohallinto

Tietohallinto ei voi ottaa kokonaisvastuuta asiakkuustoimintaan liittyvästä järjestelmäkehityksestä. Asiakkuuksien hallinta ja johtaminen eivät saa olla pelkkää tietojenkäsittelyä, vaan tilanne on nähtävä liiketoiminnan tavoitteiden ja strategian näkökulmasta. Markkinoinnin ja taloushallinnon on kerrottava tietohallinnolle mitä halutaan, millä kustannuksilla ja missä muodossa. (Hellman & Värilä 2009, 89.)

5.6.3 Asiakaspalvelun henkilöstö

Asiakkaiden vaatimustason noustessa muuttuvat asiakkuuden hoidon tehtävät hyvin haastaviksi. Henkilöstöllä, joka hoitaa asiakkuuteen liittyviä tehtäviä, tulee olla riittävästi osaamista ja valtuuksia sekä rohkeutta ja näkemystä käyttää annettuja valtuuksia. Asiakaskontakteissa tärkeäksi työvälineeksi muodostuu työntekijän persoona ja osaaminen eli se, millainen hän on ihmisenä ja osaajana. (Halonen 2001, 174.)

Asiakas arvostaa sitä, jos myyjäorganisaatiossa asiakkuuksia hoitaa keskitetysti vain yksi henkilö. Tämän johdosta markkinointiin ja myyntiin erikoistunut asiantuntija, maajohtaja, vientipäällikkö tai avainasiakaspäällikkö hoitaa yhteydenotot ja myyntineuvottelut. Muiden asiantuntijoiden rooli on

avustaa neuvotteluissa tarvittaessa. Kriittinen lähtökohta myyntityössä onnistumiselle on, että yritys ja sen johto tukevat myyjien työtä. Menestyminen myyntityössä riippuu tiedoista, taidoista ja motivaatiosta. Tieto ja taito kasvavat kokemuksen karttuessa ja niitä voidaan vahvistaa koulutuksella ja pätevoittämällä. (Vahvaselkä 2009, 224.)

Tuloksellisen myyntityön pohjana ja lähtökohtana on sisäinen kunto eli henkilöstö. Henkilöstön taitotila, osaaminen, vuorovaikutustaidot, luovuus ja kyky tuottaa lisäarvoa asiakkaalle ovat työssä menestymisen edellytys. Tämän pohjalle voidaan rakentaa asiakkuudet eli yrityksen toiminnasta heille muodostuva lisäarvo, asiakastyytyväisyys ja yrityskuva. (Halonen 2001, 65.)

Osaamisen merkitys organisaation kilpailukyvyssä kasvaa. Työt, jotka voidaan vakioida, automatisoidaan. Tämä kehitys on vasta alkamassa, koska toistaiseksi tietotekniikan kehitys on vasta tyhjentänyt tehdassaleja. Samaa tulee tapahtumaan myös konttoreissa ja toimistoissa. Jäljelle jää vain heikosti palkattu palvelutyö ja hyvin palkattu asiantuntijatyö. Asiantuntijuus vaatii jatkuvaa panostusta osaamisen kehittämiseen ja elinikäiseen oppimiseen. (Laamanen 2005, 13.)

5.6.4 Suunnittelu ja tuotekehitys

Tuotekehityksen näkökulmasta yrityksen tuotteella tarkoitetaan kaikkia niitä laitteita, palveluja, toimintoja, ohjelmistoja, takuita tai näiden yhdistelmiä, joista asiakkaat ovat valmiita maksamaan. Yksi keskeisimmistä liiketoiminnassa menestymiseen vaikuttavista tekijöistä on tuotekehityksessä onnistuminen. Tuotteiden rajallinen elinkaari mahdollistaa jatkuvan tuotekehityksen. Kehitystoimet voivat suuntautua joko markkinoilla olevaan tuotteeseen tai täysin uuteen tuotteeseen. (Lehtonen 2004, 246.)

On yleistä, että tuotekehitystä kohdistetaan jo markkinoilla oleviin tuotteisiin, joihin tehdään parannuksia tai uudistuksia. Markkinoilla olevien tuotekehitysprojektien osuus koko tuotekehityksestä on noin 80 % ja ne koostuvat tuoteparannuksista. (Lehtonen 2004, 250.)

5.6.5 Markkinointi

Asiakassuhteiden johtaminen (CRM) on useissa yrityksissä markkinoinnin johtamisen päätehtävä. Tehtävien hoitamiseen käytetään asiakastietokantaa ja tieto- ja viestintäteknologialle perustuvia CRM-järjestelmiä. Strategisen markkinoinnin päätehtävinä pidetään asiakassuhteiden hoitamista, toimittajasuhteiden johtamista, tuotekehityksen johtamista ja verkostosuhteiden johtamista. (Vahvaselkä 2009, 88.)

Asiakassuhteiden johtamisella pyritään tunnistamaan potentiaaliset uudet asiakkaat, tuntemaan nykyiset asiakkaat paremmin sekä segmentoimaan asiakassuhteita. Myös markkinointi- ja muiden toimien onnistunut kohdentaminen, asiakas- ja markkinointitiedon hankkiminen ja analysointi päätöstentien pohjatiedoksi kuuluvat asiakassuhteiden johtamiseen. Asiakkuuksien hallinta ja suh-

teiden luominen, kehittäminen ja tarvittaessa lopettaminen ovat osa asiakkuuksien johtamista. (Vahvaselkä 2009, 88–89.)

5.6.6 Palveluliiketoiminnan projektimyynti

Onnistuneessa asiakaslähtöisessä projektissa on olennaisen tärkeää sitouttaa asiakas projektiin. Käytännössä tämä merkitsee sitä, että asiakas omaksuu projektin tavoitteet ja yleiskuvan. Sitouttaminen aloitetaan laatimalla projektista yksityiskohtainen suunnitelma, joka käydään tarkasti läpi asiakkaan kanssa. Suunnitelman tärkeimpänä tehtävä voidaan pitää asiakkaan usein epävarmojen ja sumeasti määriteltyjen vaatimusten ja toiveiden muuttamista konkreettisiksi projektin tavoitteiksi. Tavoitteet ilmaistaan täsmällisesti määriteltyinä projektin tuloksina. Suunnitelma myös hyväksytetään asiakkaalla. Projektin valmistuessa asiakkaan on vaikea osoittaa tyytymättömyyttään, jos projektin tulokset vastaavat suunnitelmaa. Jos taas osoittautuu, että projektin tulosten ja asiakkaan todellisten tavoitteiden yhteys on hämärtyneet matkan varrella, on siitakin vaikea syyttää projektia. On tärkeää, että projektin osatulokset katselmoidaan yhdessä asiakkaan kanssa tai hyväksyttämällä asiakirjat asiakkaalla myöhemmin. (Leppälä 2011, 39.)

Asiakkaalle tulee tarjota mahdollisuus tarkastella projektin edistymistä rakentavasti suhteessa suunnitelmiin. Tätä menettelyä tulee soveltaa niin sisäisiin asiakkaisiin, eli markkinointiin kuin sopimusasiakkaisiin. Tarkastelua voidaan supistaa tai se voidaan jättää kokonaan pois, jos asiakas otetaan mukaan projektipäällikön viikoittaisiin tarkastuksiin. Tarkastuksissa projektin avainhenkilöt esittelevät projektin tilaa suhteessa suunnitelmiin, analysoivat mahdollisia ongelmia ja esittelevät niiden korjaamiseksi tehtävät toimenpiteet. Toimenpiteille haetaan hyväksyntä asiakkaalta. Hyvin etenevissä projekteissa tarvittavat tiedot muodostuvat rutiininomaisesti ja uutta materiaalia ei tarvitse juurikaan valmistella. (Forsberg, Mooz & Cotterman 2003, 241.)

Systemaattisen projektityön käytänteet edellyttävät, että projektista tehtyjen suunnittelutoimenpiteiden tulokset varmistetaan. Varmistus on syytä tehdä niin aikaisessa vaiheessa kuin vain mahdollista. Jos varmistus jää puutteelliseksi tai projektin loppuun, on tuloksissa olevia virheitä vaikea korjata. Työvaiheita voidaan joutua tekemään uudestaan, ja usein valmiita osia joudutaan purkamaan tai hylkäämään kokonaan. Tilannetta voi pahentaa se, jos asiakas tai loppukäyttäjä haluaa tehdä muutoksia jo valmiiseen projektiin. On yleistä, että asiakas kiinnostuu projekteista vasta siinä vaiheessa, kun tuloksia alkaa syntyä tai kun niitä ruvetaan luovuttamaan. Tämä voi johtaa jopa katastrofaaliseen tilanteeseen, kun projektin tulokset eivät vastaakaan asiakkaan tarvetta tai odotuksia. Vakava tilanne voi syntyä, jos tuote tai palvelu ei täytä ympäristö- tai turvallisuusnormeja. Projektin tulosten tulee myös täyttää muut viranomaisvaatimukset ottaen samalla huomioon kilpailulainsäädäntö ja tekijänoikeudet. Edellä kuvatuissa tapauksissa virhe ei ole tapahtunut projektin päättämisessä, vaan ne ovat tapahtuneet jo aivan projektin alussa. (Leppälä 2011, 47.)

Isoja projekteihin liittyviä suunnittelutöitä ei ole syytä käynnistää ennen kuin sopimus on solmittu asiakkaan kanssa, koska suunnittelutyön osuus on yleensä korkea verrattuna hankkeen muihin kokonaiskustannuksiin. Koska suunnittelutyötä ei usein ole mahdollista käynnistää tarjousvaiheessa,

voidaan projektitarjous joutua laatimaan ennusteen pohjalta ja ennustaminen on tunnetusti epävarmaa. Ennustamista tulisi välttää ja tilalle olisi löydettävä muita lähestymistapoja. Projektien aikataulusuunnitelmien ja kustannusarvioiden laatiminen on vaativaa asiantuntijatyötä. Suunnitelmien ja arvioiden tekeminen tulee pohjautua vankkaan teknologian ja sovellusalan tuntemukseen. Projektin suunnittelun on oltava olennainen osa projektikäytäntöjä. Projektin vaikutusten, konkreettisten ja ennakoitavien tulosten välinen yhteys ei ole mekaaninen, vaan ne syntyvät inhimillisen asiantuntemuksen ja harkinnan kautta ja tätä harkintaa tulee käyttää intensiivisesti projektin suunnitteluvaiheessa. (Leppälä 2011, 54–61.)

Yksittäistä projektia tulisi hallita niin, että hankkeella on selkeä ja realistinen liiketoimintalaskelma ja olemassa on prosessi, työkalut, ja käytännöt hankkeiden johtamiseksi. Samalla tulee tuntee menettelyt sekä sopimuksellisten että projektihallinnan asioiden osalta ja lisäksi tulee tuntee muutostenhallinnan ja testausten vaatimukset. Näiden pohjalta on laadittu selkeät menettelyt, joiden perusteella heikot hankkeet voidaan keskeyttää. (Vakaslahti 2004, 160.)

Projektin tulosten laatuun voidaan vaikuttaa parantamalla projektista laadittavan teknisen dokumentaation sisältöä ja ajantasaisuutta. Dokumentaation laatuun on syytä kiinnittää huomiota, koska se on usein yksi projektin tärkeimmistä tuloksista. Samalla dokumentoinnin ei tulisi antaa jäädä jälkeen muusta projektista, koska dokumentointi itsessään on tehokas työväline ja tulosten katselmointi tuo esille virheitä ja puutteita. Virheiden ja puutteiden korjaaminen myöhemmässä vaiheessa tulee kalliiksi ja joissakin tapauksissa saatetaan tuote joutua suunnittelemaan jopa uudestaan. Tekninen dokumentaatio tulisi aina pitää ajan tasalla, koska sen tekeminen jälkikäteen on hidasta ja samalla on menetetty suunnittelutiedon tuoreus. Tietoa voidaan myös joutua etsimään, jolloin dokumenttien laatu ja relevanssi heikkenee. (Leppälä 2011, 48–49.)

Projektin tulokset dokumentoidaan kahdelle taholle, asiakkaalle ja yritykselle. Asiakkaalle tehtävä dokumentointi sovitaan yleensä etukäteen jo projektin alkaessa. Asiakasdokumentointi voi sisältää muun muassa käyttöohjeita, rakenneraportteja, tutkimusraportteja, asennusohjeita ja markkinointimateriaalia. Asiakkaalle toimitettavien raporttien lisäksi laaditaan sisäinen dokumentaatio, joka jää projektiryhmän tai projektiorganisaation käytettäväksi seuraavissa projekteissa. Näiden dokumenttien tärkeys korostuu, jos tehdyille projektille löytyy jatkoprojekteja. Lisäksi on syytä dokumentoida projektin läpivienti ja prosessissa löydetyt opit ja havainnot. Yrityksen sisäinen dokumentaatio sisältää yleensä seuraavia asiakirjoja: asiakkaalle toimitettavat dokumentit kokonaisuudessaan, työmäärän seurantaraportti, raportti kokemuksista eli mitä projektista opittiin ja kuinka tietoa voidaan hyödyntää seuraavissa projekteissa. (Kettunen 2009, 183.)

Organisaatiot ja yhteisöt ovat tärkeä osa tiedon muodostamisessa ja hyödyntämisessä projekteissa. Tämä siksi, että usein vain pieni osa olemassa olevasta tiedosta on dokumentoitua. Valtaosa tiedosta sijaitsee henkilöissä ja yhteisöissä sosiaalisena ja kulttuurisena tietona. Sosiaalinen tieto on hiljainta tietoa ja sitä ei voi ilmaista välittömästi. Hiljainen tieto voidaan kuitenkin muuttaa ilmaistuun ja siirrettävään muotoon toiminnan ja tekemisen kautta. Tieto on myös kontekstisidonnaista ja se saa merkityksensä asiayhteyksissä, kun se opitaan toiminnan kautta. Projekteissa tarvittava osaaminen

on laaja-alaista ja sen karttuminen on hidasta. Osaaminen karttuu vain henkilökohtaisen tekemisen kautta ja työn tuottavuus on yleensä parhaimmillaan vasta 10–20 ammattivuoden jälkeen. Projektien tavoitteena on ongelmien nopea ratkaisu aikataulun ja kustannusten puitteissa, jolloin kokenut insinööri on erittäin arvokas projektityön resurssi. (Leppälä 2011, 67,70.)

6 PALVELULIIKETOIMINNAN KEHITTÄMINEN

6.1 Palveluliiketoiminnan projektimyynnin nykytilanne ja kehittäminen

Junttan Oy markkinoi, toimittaa ja asentaa modernisaatio- ja muutospaketteja asiakkaiden aiemmin hankkimiin Junttan-laitteisiin maailmanlaajuisesti yhteistyössä huoltopalveluverkoston kanssa. Tarjottavia modernisaatiopaketteja ovat esimerkiksi PM-sarjan lyöntipaalutuskoneisiin stabiliteettia ja koneen hallintaa parantavat takatukijalkapaketit, keilin kokoonpanomuutokset, jotka mahdollistavat pitempien paalujen hallinnan, kevennyskairapaketit betonipaaluille tehtävien kevennysreikien tekoon ja keilissä olevan köysienohjaimen muutokset vastaamaan kunkin markkina-alueen tarpeita. Hydraulisissa lyöntivasaroissa vastaavia paketteja ovat muun muassa liikkuvan massan laajennuspaketit suuremman lyöntienergian saavuttamiseksi, erityyppiset iskutyyny- ja iskutyynypesäpaketit, jotka mahdollistavat eri materiaaleista valmistettujen paalujen käytön ja esimerkiksi suuren halkaisijan teräsputkien käytön riiputuskäytössä olevilla järkäleillä.

Junttan Oy:n toimitettuun laitekantaan liittyvät projektit eriytettiin varaosamyynnistä omaksi osaksi palveluliiketoimintaa syksyllä 2012. Ennen muutosta aluevaraosamyynjät vastasivat sovittujen vastualueiden mukaan projektiluontoisten töiden myymisestä asiakkaille. Muutos katsottiin tarpeelliseksi, koska usein toimitetun laitekannan muutosprojektit ovat laajoja kokonaisuuksia ja niillä on vaikutusta laitteen käyttöön, turvallisuuteen, ominaisuuksiin ja dokumentaatioon. Muutoksen ajatuksena oli, että laajat laitteen ominaisuuksiin vaikuttavat muutokset saadaan paremmin kokonaisuudessaan hallittua, kun näiden projektien hoitoon perustetaan oma organisaatio ja toimintakulttuuri. Toimintakulttuurin muutos on tuonut mukanaan muun muassa hyväksi havaittuja dokumentaatioon liittyviä toimintatapoja. Nykyisin kaikki toteutettavat projektit dokumentoidaan Junttan Oy:ssä käytössä olevaan tuotetiedon hallintajärjestelmään, kun aikaisemmin projektidokumentaatio saattoi olla tallennettuna yrityksen verkkolevyille useaan eri paikkaan. Junttan Oy käyttää tuotetiedon hallintaan Sovelia-nimistä PDM-järjestelmää (Product data management).

Käyttöön on otettu toimituksen jälkeen tapahtuvan teknisen erittelyn muutosilmoitus, joka projektiorganisaatio täyttää ja tallentaa PDM-järjestelmään sen jälkeen, kun projektille on saatu asiakas. Projektiorganisaatio myös tiedottaa muutosilmoituksella sähköpostin kautta jakelulistan mukaisesti yrityksen muita toimintoja. Muutosilmoituksen perusteella käynnistyy prosessi, jonka seurauksena PDM-järjestelmästä löytyy laitekohtaisen sarjanumeron perusteella muutoksen sisältämä tuoterakenne, kapasiteettilaskelmat, käyttöohjekirjat, varaosakirjat ja muut muutosten vaatimat dokumentit.

Junttan Oy:n huoltopalveluiden projektit lähtevät liikkeelle asiakastarpeesta. Yleistä on, että asiakas tai huoltokumppani ottaa yhteyttä yrityksen projektimyyniin ja esittää toiveen tarvittavista muutoksista jo käytössä olevaan kalustoon. Yhteydenoton jälkeen projektiorganisaatio tarkistaa alustavasti projektin vaatimusten toteuttamismahdollisuuden yhdessä esimerkiksi Junttan Oy:n mekaniikkasuunnittelun kanssa riippuen siitä, mitä ominaisuutta on tarkoitus päivittää. Lähes poikkeuksetta ensiselvityksen jälkeen projektimyyni on yhteydessä asiakkaaseen ja pyytää lisäselvennystä lähtötie-

toihin. Kun asiakastarve on tarkentunut, projektiorganisaatio tarkistaa projektin lopullisen toteutuskelpoisuuden yhdessä yrityksen suunnitteluosaston kanssa varsinkin, jos kyseessä on erittäin haastava ja laaja modernisaatioprojekti. Jos projekti on toteuttamiskelpoinen, esitellään projektin haluttu lopputulos alustavasti asiakkaalle. Alustava suunnitelma voi pitää sisällään layoutkuvia, kapasiteetti- taulukoita ja teknisten ominaisuuksien tietoja.

Jos asiakas toteaa alustavan suunnitelman vastaavan tarvettaan, aloittaa projektimyynti projektin kustannusten ja toteuttamisaikataulun selvittämisen. Tässä vaiheessa ei usein ole käytössä valmiita piirustuksia ja muita teknisiä suunnitelmia, joten kustannusten arviointi perustuu kokemukseen ja historiatietoon aiemmista samankaltaisista projekteista. Jos vastaavia projekteja ei ole aikaisemmin toteutettu, hankaloituu projektin kustannusten ja aikataulun suunnittelu huomattavasti, koska suunnittelutyötä ei ole järkevää käynnistää ennen kuin projekti on saatu myytyä asiakkaalle. Näissä tilanteissa projektin kustannukset pyritään ennustamaan mahdollisimman tarkasti pohjautuen aiempaan kokemukseen. Näin meneteltäessä vaarana ei ole ainoastaan se, että projekti voi päättyessään osoittautua tappiolliseksi, vaan myös se, että projektin hinnoittelussa on käytetty riskin pienentämiseksi liian suuria varmuuskertoimia ja myyntihinta kohoaa liian suureksi. Tappiollisia projekteja ei tietenkään voida pitää onnistuneina, mutta ylihintoittelu ja kauppojen menetys on myös erittäin suuri haitta ja menetys. Junttan Oy:ssä on viimeisten kahden vuoden aikana toteutettu useita erityyppisiä modernisaatioprojekteja. Näistä on jäänyt laadukasta historiatietoa sekä järjestelmiin että työntekijöille. Lisäksi näitä tietoja analysoimalla ja hyödyntämällä tulevien projektien hinnoittelussa voidaan pahimmat ylilyönnit välttää molempiin suuntiin.

Kun asiakkaan kanssa on todettu ja varmennettu, että projektista saatavat tulokset vastaavat asiakkaan asettamia vaatimuksia, käynnistetään projektin läpi viemiseksi tarvittavat toimenpiteet. Jos projektin tavoitteena on modernisaatio tai muutosprojekti, jota ei voida toteuttaa olemassa olevilla optiomoduuleilla tai muilla valmiiksi suunnitelluilla komponenteilla, projektista pidetään aloituspalaveri. Palaveriin osallistuvat kunkin vastuualueen suunnittelijat esimerkiksi sähkö-, mekaniikka- ja hydraulikkasuunnittelu. Myös yrityksen tuotannosuunnittelu osallistuu palaveriin, koska kaikki myytävät modernisaatiopaketit valmistetaan yrityksen tuotantolinjan resurssia käyttäen. Projektimyynnin tehtäväksi jää yhteydenpito asiakkaan suuntaan. Asiakaan kanssa käydään läpi projektin aikataulua, mahdollisia muutoksia projektin sisällössä ja lopputuloksessa. Projektimyynti myös varmistaa yhdessä yrityksen teknisen dokumentoinnin kanssa, että projektiin liittyvät muutosdokumentit tulevat tehtyä, tallennettua ja lähetettyä asiakkaalle heti niiden valmistuttua. Usein laajoissa projekteissa käy niin, että tärkeät asennusohjeet ja esimerkiksi sähkö- ja mekaniikkasuunnittelupiirustukset valmistuvat vasta sen jälkeen, kun projekti on toimitettu asiakkaalle. Tämä voi hankaloittaa projektin läpikäymistä asiakkaan kanssa. Samasta syystä projektin välikatsaukset asiakkaan kanssa hankaloituvat ja mahdolliset puutteet ja virheet saattavat jäädä huomioimatta. Junttan Oy:n tuleekin suunnata mahdollisuuksien mukaan puuttuvaa resurssia huoltopalveluiden projektitukeen, jotta vaadittu tekninen dokumentaatio valmistuisi riittävän aikaisessa vaiheessa. Vähimmäisvaatimuksena tulee olla dokumentaation valmistuminen ennen projektin tuotteiden toimitusta ja asennusta sekä käyttöönottoa.

Projektien alkumäärittelyiden ja rajauksen varmistamiseksi laadittiin opinnäytetyön aikana asiakkaan täytettäväksi tarkoitettu esitietolomake, jonka uskotaan parantavan projektien asiakasvaatimusten lähtötietojen oikeellisuutta. Samalla lomakkeesta voidaan ongelmatilanteissa tarkistaa, mitkä olivat asiakkaan vaatimukset projektin alkaessa. Esitietolomake on liitetty työhön liitteeksi (liite 1). Myös projektien jälkiseurannan ja asiakastyytyväisyyden mittaamiseksi laadittiin lomake, joka lähetetään asiakkaalle täytettäväksi 4 kuukautta sen jälkeen, kun projekti on luovutettu ja otettu käyttöön (liite 2). Molemmat lomakkeet tallennetaan jatkossa laitekohtaisen sarjanumeron relaatioksi PDM-järjestelmään.

Projektien onnistumista tulee myös analysoida tapauskohtaisesti sen jälkeen, kun projektin tuotokset on toimitettu asiakkaalle tai projekti on todettu hävityksi. Toimitetuista projekteista voidaan tehdä yhteenveto esitieto- ja asiakastyytyväisyyslomakkeen sekä muiden projektiin liittyvien dokumenttien pohjalta. Erittäin tärkeää on myös analysoida ne projektit, jotka eivät ole johtaneet kauppojen syntymiseen. Verkostosta ja asiakkailta on kerättävä mahdollisimman paljon tietoa, miksi projektitarjous ei ollut hyväksyttävissä. Selvitettäviä asioita ovat ainakin projektin hinnoittelu, kilpailijoiden toiminta, toimitusaikaan liittyvät aikataulut, projektin vastaavuus asiakastarpeeseen ja saavutettava lisäarvo asiakkaan prosesseihin. Tämä menettely edellyttää avointa tietojen vaihtoa verkoston ja Junttan Oy:n välillä. Esimerkiksi asiakashinnoittelun perusteet tulee olla Junttan Oy:n tiedossa, kun projekteja tarjotaan asiakkaille verkoston toimesta.

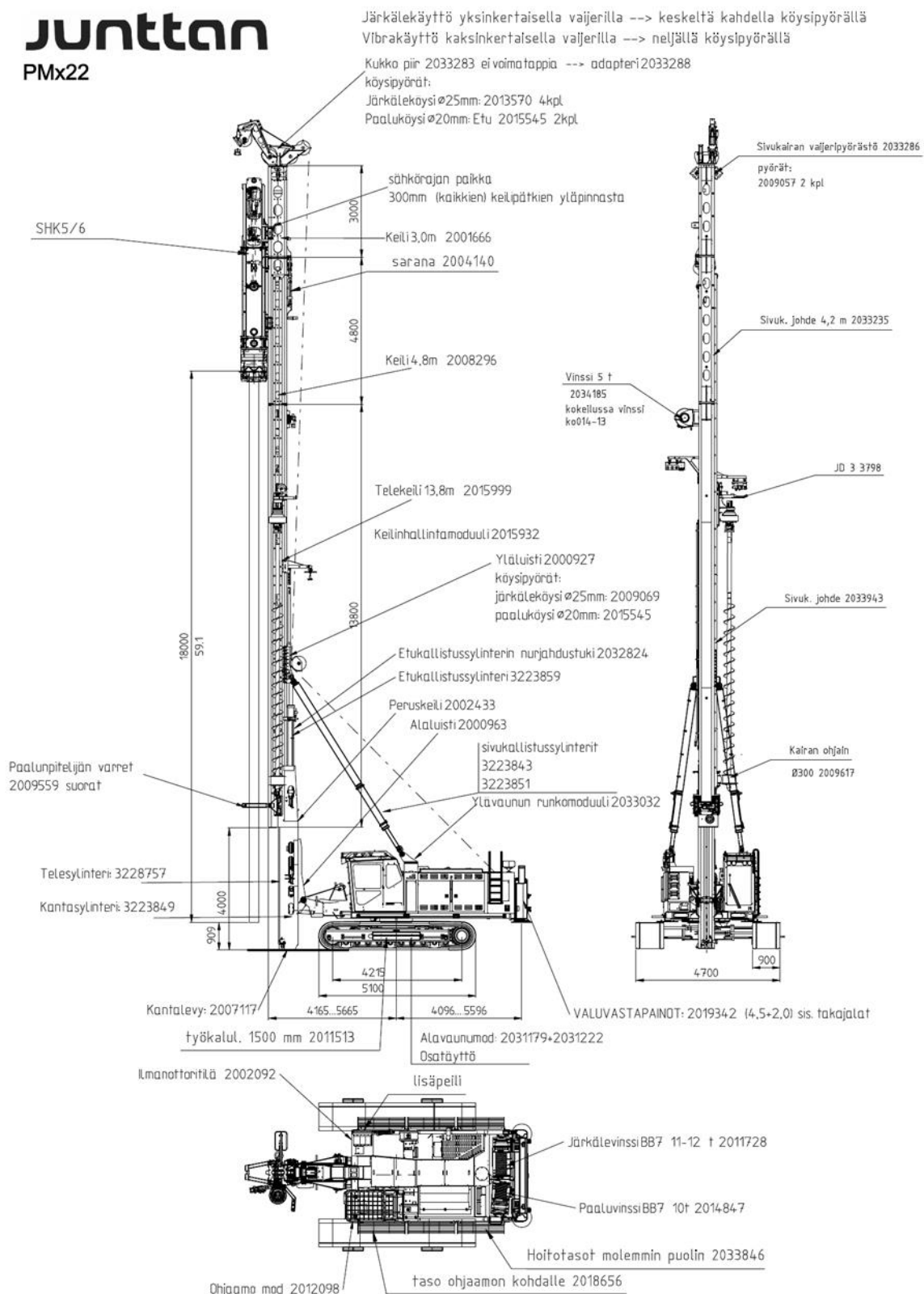
Tehtaalta toimituksen jälkeen projektin tuotokset asentaa laitteeseen kohdemaassa joko paikallinen huoltokumppani tai se tehdään Junttan Oy:n kenttähuollon resurssia käyttäen. Laajoissa vaativissa tapauksissa käytetään myös usein huoltokumppanin ja kenttähuollon yhteistyötä nopean ja laadukkaan asennustyön saavuttamiseksi. Vain erittäin harvoin laitteen omistajan annetaan itse asentaa modernisaatio tai muutospaketti laitteeseen, koska asennuksen laadun ja turvallisuuden varmistamiseksi tarvitaan kokenutta henkilöstöä, jota asiakkaalla ei välttämättä ole. Samalla kun huoltokumppani tai Junttan Oy toteuttaa asennuksen, voidaan varmentaa ja dokumentoida muutostyö tehdyksi ohjeita ja määräyksiä noudattaen. Asennustyön jälkeen on myös tärkeää antaa koulutus asiakkaalle laitteen muuttuneista ominaisuuksista ja niiden vaikutuksesta laitteen käyttöön. Myös tämä onnistuu parhaiten, kun asennuksen suorittaa huoltokumppani tai Junttan Oy:n kenttähuolto.

6.2 Tuotteistetut palvelukokonaisuudet

Osana opinnäytetyötäni jatkoin aikaisemmin Savonia Ammattikorkeakoulussa opiskelijatyönä Junttan Oy:lle tehdyn JU-Service-projektin tulosten jatkokehittämistä. JU-service-projekti piti sisällään Junttan kaluston huolloissa ja yleisimmissä vauriokorjauksissa tarvittavien tuotepakettien sisällön määrittelyn ja tuotteistamisen. Opinnäytetyöni osana tarkensin pakettien sisältöä saadun palautteen pohjalta ja laadin PDM-järjestelmään pakettien hallintaa helpottavat rakenteelliset nimikkeet. Nimikkeiden ansiosta paketit on helppo kasata valmistustilauksella ja samalla esimerkiksi pakettien sisältämät nimikkeet tulivat osaksi muutostenhallintaa. Jos paketin sisältämä nimike saa uuden revision tai version, paketissa ei voi toimittaa vanhoja osia, vaan muutostenhallinta ilmoittaa automaattisesti, jos paketin sisältämä tuote on korvattu uudella. Samalla ERP-järjestelmään jää luotettava historiatieto

Junttan

PMx22



KUVA 3. Junttan PMx22 ja SHK5/6 kokoonpano (Junttan PDM 2013.)

Kun kaikista kriittisimmät tuotepaketit on saatu määriteltyä, tuotteistettua ja lanseerattua markkinoille, tulee seuraavaksi kehittää tuotteita, joilla saadaan modernisoitua vanhojen koneiden ominaisuuksia. Näiden tuotteiden avulla voidaan tehokkaasti markkinoida ja myydä niitä kokonaisuuksia, joilla voidaan parantaa koneiden käytettävyyttä, tehokkuutta, luotettavuutta, työturvallisuutta ja käyttäjäystävällisyyttä. Jatkossa kaikkia käyttöönotettuja tuotepaketteja tulee markkinoida aktiivises-

ti maailmanlaajuisesti esimerkiksi Junttan Oy:n verkkosivuilla ja markkinointiviesteillä, jotka tavoittavat myös laitteiden omistajat.



KUVA 4. Ensimmäinen uusi varaosapaketti valmiina pakattavaksi merikonttiin Junttan tehtaalla (Vartiainen 2013.)

6.3 Palveluverkosto

Opinnäytetyön aikana on tullut selvästi esille, että avoin ja molemmin puolin luottamuksellinen liikesuhteen hoito on välttämätön edellytys onnistuneen asiakassuhteen saavuttamiseksi. Tämän johdosta on välttämätöntä, että Junttan Oy saa jatkossa huoltokumppaneilta enemmän tietoa miten, missä, kuinka ja miten paljon Junttan kalustoa käytetään. Tätä tietoa kerätään toki nykyisinkin kaikissa asiakastilanteissa, mutta tietoa ei tallenneta mihinkään ja se on vain yksittäisten asiakassuhteita hoitavien henkilöiden käytössä. Koska on selvää, että etävalvontaan perustuvat palvelut laajenevat hitaasti ja jotkut asiakkaat saattavat jopa kieltää valvonnan omissa koneissaan, tulee edellä lueteltua tietoa pyrkiä keräämään aluksi muillakin keinoilla. Yhtenä keinona voitaisiin käyttää raporttilomaketta, jonka täyttämistä vaaditaan huoltopalveluverkostolta säännöllisin väliajoin. Lomakkeella voidaan kerätä mahdollisuuksien mukaan tietoja laitteiden tuntimittareiden lukemista, suoritetuista huolloista, vaurioista ja vikaantumisista, käyttöasteista ja vastaavista tiedoista.

Saatu tieto tulee tallentaa CRM-järjestelmään ja analyysien perusteella tietoa tulee käyttää esimerkiksi huoltopakettien markkinointiin. Samasta tiedosta käy myös ilmi, jos joillakin markkina-alueilla ei käytetä alkuperäisiä Junttan-varaosia laitteiden huoltoihin ja korjauksiin. Tietoa kertyy myös siitä, kuinka paljon huoltoja ja korjauksia asiakkaat itse tai kolmannet osapuolet suorittavat Junttan kalustolle ohi Junttan Oy:n huoltopalveluverkoston. Saatua tietoa tulee analysoida kriittisesti ja sen perusteella on mahdollista avata keskusteluja huoltopalveluverkoston kanssa. Jos ongelmia havaitaan, Junttan Oy:n ja huoltopalveluverkoston tulee yhdessä suunnitella, kuinka voitaisiin saada yhteistyössä takaisin menetettyä markkina-asemaa. Keinoina voivat olla Junttan Oy:n puolelta kilpailukykyiksi

hinnoitellut tuotepaketit, markkinakohtaiset hinnastot ja hintajoustopot. Hintajoustopot haittapuolena voidaan pitää sitä, että Junttan Oy:llä ei ole keinoja valvoa, että alennetut hinnat päätyisivät loppuasiakkaiden hyödyksi. Vaarana on, että ainakin osittain alennettujen hintojen hyöty jää palveluverkoston hyödyksi, jos loppuasiakkailta perityt hinnat eivät laske samassa suhteessa kuin Junttan Oy:n alentamat myyntihinnat. Lisäksi huoltopalveluverkoston tulee varmistaa riittävä paikallinen saataavuus Junttan-varaosille ja osaava asiakaspalvelu- ja huoltohenkilöstö asiakkaan käyttöön.

Junttan Oy ei ole tutkinut huoltopalveluverkostolta saatavan resurssin määrää eikä myöskään verkoston kuluttamaa resurssia ole tutkittu tai analysoitu. Tämän seurauksena on voinut syntyä tilanteita, joissa resursseja on suunnattu väärin tai resurssia ei ole ollut riittävästi käytössä niillä alueilla, joilta voitaisiin saavuttaa enemmän liikevaihtoa. Yrityksen tulee analysoida kunkin markkina-alueen yhteistyökumppanin vaatimaa resurssin tarvetta ja verrata sitä alueelta saatavaan liikevaihtoon. On todennäköistä, että alueelliset erot ovat huomattavia. Kun kumppanin toimintatavat ja markkina-alueen yleinen taloudellinen tilanne otetaan huomioon, voidaan löytää oikeat toimintatavat, joilla saavutetaan haluttu liikevaihto kyseisellä alueella.

6.4 Sähköiset palvelut

Sähköisten palveluiden käyttöönottoa ei tule lykätä yhtään pitemmälle kuin se on järjestelmävaatimusten ja teknisen toteutuksen puolesta välttämätöntä. Sähköisillä palveluilla saavutetaan kilpailuetua verrattuna samoilla markkinoilla toimiviin, jotka käyttävät asiakassuhteen hoitamiseen perinteisiä menetelmiä. Esimerkiksi varaosien tilaaminen tulee helpottumaan ja nopeutumaan, kun asiakas voi itse suorittaa kaikki tarvittavat toimenpiteet palvelimella myös silloin, kun Junttan Oy:n toimipiste on suljettu. Samalla sähköiset palvelut ovat hyvä tapa sitouttaa huoltopalveluverkosto käyttämään Junttan Oy:n palveluita. Junttan Oy:n tulee kehittää kokonaisvaltaisia ratkaisuja esimerkiksi laitteiden elinkaaren aikaisen kunnossapidon haltuun ottamiseksi. Jatkossa laitteita tulee pyrkiä myymään niin, että ne sisältävät muun muassa kaluston kunnossapitopalveluita. Myös huoltopalveluverkoston on sitouduttava järjestelmän vaatimiin muutoksiin toimintatavassa. Kunnossapitopalveluiden käyttöönotto vaatii kaikkien huoltopalveluverkoston sopimusten uusimista, koska Junttan Oy:n on saatava kaikista toiminnan tuotoista osa.

Sähköiset palvelut mahdollistavat resurssien uudelleen jaon, kun asiakkaat saadaan osallistumaan yrityksen toimintaan ja rutiiniluontoiset työt automatisoidaan. Automatisoitaviin toimintoihin kuuluvat tilausten käsittely ja tuotetiedon etsintä. Resursoinnin muutokset mahdollistavat tärkeän henkilökoh-taisen myyntityön tekemisen jopa vähemmällä henkilöstöllä, kun aikaa ei mene järjestelmien pyörittämiseen. Voidaan siis tehdä enemmän vähemmällä.

6.4.1 Etävalvontajärjestelmät

Junttan Oy on aloittanut etävalvontajärjestelmien testauksen ja kehittämisen vuonna 2012. Ensimmäiset testilaitteet on asennettu Suomessa operoiviin PM-koneisiin. Etävalvontaa voidaan pitää merkittävänä keinona tiedon keräämiseen ulkoistetuilta huoltopalvelumarkkinoilta. Opinnäytetyössäni ei löydetty tehokkaita keinoja, joilla Junttan Oy voisi päästä osalliseksi palveluverkoston liiketoimintaan muutoin kuin toimittamalla kumppaneille varaosia ja huoltoja nykyisen mallin mukaan. Etävalvontasovellukset tarjoavat kuitenkin mahdollisuuden päästä keräämään tietoa asiakkaiden käytöksestä ilman palveluverkoston mahdollisesti suodattamaa tai muuttamaa tietoa.

Järjestelmän tuottaman tiedon avulla Junttan Oy pystyy markkinoimaan tehokkaasti huoltoihin ja korjauksiin tarvittavia tuotepaketteja. Järjestelmä myös mahdollistaa koneiden käyttöasteiden seurannan ja tätä kautta voidaan suoraan havaita, jos palveluverkosto tai asiakas ei käytä alkuperäisiä tehtaan toimittamia osia huoltojen ja korjausten suorittamiseen. Jos palveluverkosto käyttää kopio-osia Junttan kaluston huoltoihin ja korjauksiin, on tilanne vakava ja siihen tulee puuttua välittömästi sopimusneuvotteluin.

Osana opinnäytetyötäni tein Junttan palveluverkostolle sähköpostin välityksellä asiakaskyselyn, jolla pyrittiin selvittämään, ketkä asiakkaista ovat ottaneet käyttöönsä etävalvonnan. Samalla kerättiin mielipiteitä siitä, mitä tietoja verkosto haluaisi järjestelmän keräävän. Kysely tehtiin kymmenelle Junttan Oy:n valtuuttamalle sopimushuoltajalle ja vastauksia saatiin neljältä yritykseltä. Kysymykset olivat seuraavat:

1. Käytättekö tai käyttääkö teidän markkina-alueella olevien Junttan-kaluston omistajat etälukujärjestelmiä koneen toimintojen seuraamiseen?
2. Jos vastasitte kyllä, voitteko tarkentaa järjestelmän tyyppin, valmistajan ja toimittajan?
3. Mitä tietoja järjestelmän tulisi teidän mielestä kerätä koneen toiminnoista?

Neljästä vastaajasta vain yksi tiesi asiakkaan käyttävän etävalvontajärjestelmää koneen valvomiseen ja tässä tapauksessa koneista valvottiin vain moottorin tilaa, onko se käynnissä tai sammutettu. Kysely kuitenkin tuotti tietoa siitä, mitä tietoa sopimushuoltajat toivoisivat järjestelmän keräävän. Järjestelmän tulisi kerätä ainakin seuraavaa tietoa:

1. Koneen käyttötunnit huoltojaksojen seurantaan ja huoltojen ennakoimista varten.
2. Moottorin kierrosluku.
3. Tehokkaat työtunnit suodatettuna pois tyhjäkäyntitunnit.
4. Koneen sijainti GPS-paikannuksen avulla.
5. Päävirtakytkimen tila, päällä tai pois päältä.
6. Hälytysloki, esimerkiksi moottorin hälytykset ja hydrauliiikan suodattimien tukkoisuusanturit.
7. Alkometri, kuljettajan työkelpoisuuden valvonta.

Kaikki kyselyssä esiin nousseet valvontakohteet ovat teknisesti toteutettavissa alta kymmenen vuotta vanhoihin PM- ja PMx-koneisiin. Kyselyssä ei tullut esille polttoaineen kulutuksen seuranta, mutta se kannattaa lisätä seurattavien parametrien listalle järjestelmää kehitettäessä. Seurantakohteet ovat myös sellaisia, joita voidaan pitää lisäarvoa tuottavina seikkoina sekä Junttan Oy:lle että asiakkaille. Asiakkaat hyötyvät, kun kaluston tuottavuutta ja tehokkuutta voidaan seurata. Samalla järjestelmä mahdollistaa esimerkiksi toiminnan tehostamisen, jos esimerkiksi kahden samalla alueella toimivan samanlaisen koneen tuottavuudessa havaitaan eroja. Vaikka järjestelmä ei välttämättä kerro syitä eroihin, voidaan sen avulla esimerkiksi kuljettajakoulutuksella saada aikaan tehokkaampi prosessi. Junttan Oy hyötyy asiakkailta tulevasta tiedosta, jota voidaan käyttää palveluiden myyntiin. Lisäksi etävalvonta voi olla tärkeä linkki, jos Junttan Oy joskus haluaa siirtää painopistettä laitetoimittajasta kokonaisvaltaisen järjestelmätoimittajan suuntaan.

7 YHTEENVETO

Opinnäytetyön tuloksena syntyi 37 kappaletta tuotteistettua rakenteellista nimikettä, jotka sisältävät yleisimpiä huolloissa ja vauriokorjauksissa tarvittavia osia Junttan Oy:n toimittamiin laitteisiin. Työssä myös kehitettiin toimintoja, joilla uskotaan olevan vaikutusta palveluliiketoiminnan projektimyynnin laadun kehittämisessä.

Alkuperäinen suunnitelma oli rajattu koskemaan asiakastiedon keräämistä, tallentamista CRM-järjestelmään ja sen hyödyntämistä palveluliiketoiminnassa. Työtä laajennettiin koskemaan myös asiakkuutta ja siihen sidoksissa olevia toimintoja. Työn edetessä todettiin, että asiakastieto ei itsessään tehosta toimintaa, jos tarkastelun kohteeksi otetaan vain tiedon kerääminen ja siinä onnistuminen. Toimintaa kehitettäessä on tärkeää ottaa huomioon arvon tuotantoprosessi, asiakkuuden kehittäminen, resurssien jako yrityksen ja asiakkaiden välillä sekä keinot, joilla kerätty tieto voidaan muuttaa liiketoiminnaksi.

Ulkoistettu asiakasrajapinta ja sen tuomat haasteet ovat suurin huomioitava asia lyhyen ajan toiminnan kehityksessä. On välttämätöntä, että jatkossa yritys kerää enemmän laadukasta tietoa asiakaskunnasta. Tiedon avulla Junttan Oy pystyy markkinoimaan tehokkaasti tuotepaketteja laitteiden huoltoihin. Tärkeää on myös kiinnittää huomiota siihen, että huoltopalveluverkosto sitoutuu käyttämään Junttan Oy:n tarjoamia tuotteita ja palveluita omassa liiketoiminnassaan asiakkaita palvellemaan.

Opinnäytetyön alkuperäistä tavoitetta ei saavutettu kokonaisuudessaan ja työn rajausta muutettiin työn edetessä. Junttan Oy sai kuitenkin käyttöön tuotepaketteja ja näkemyksiä siitä, kuinka toimintaa tulisi kehittää seuraavaksi palveluliiketoimintaa ajatellen.

LÄHTEET

- Alamutka, Jukka ja Talvela, Erkki 2004. Tee asiakassuhteista tuottavia. Asiakaslähtöinen liiketoiminnan ohjaus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Forsberg, Kevin, Mooz, Hal ja Cotterman, Howard 2003. Projektinhallinta – Malli kaupalliseen ja tekniseen menestykseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Halonen, Ossi 2001. Yhdessä ykköseksi. Luo kilpailukykyä henkilöstön avulla. Saarijärvi: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Hellman, Kalevi ja Värilä, Satu 2009. Arvokas asiakas. Asiakaspääoman, asiakaskannattavuuden ja asiakasriskien johtaminen. Helsinki: Kariston Kirjapaino Oy.
- Isokangas, Antti ja Vassinen, Riku 2010. Digitaalinen jalanjälki. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Junttan Oy. Yrityksen www-sivu. [viitattu 26.10.2013] Saatavissa:
<http://www.junttan.com>
- Karlöf, Bengt 2004. Strategian rakentaminen- sisältö ja välineet. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Kettunen, Sami 2009. Onnistu projektissa. Juva: WS Bookwell Oy.
- Laamanen, Kai 2005. Johda suorituskkyä tiedon avulla -ilmiöstä tulkintaan. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Lehtonen, Juha-Matti 2004. (toim). Tuotantotalous. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Lehtinen, Jarmo R. 2004. Asiakkuuksien aktiivinen johtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Leppälä, Kari 2011. Projektitoiminnan musta kirja. Miten aikamme menestynein käytäntö saadaan takaisin raiteilleen. Porvoo: Bookwell Oy.
- Oksanen, Tommi 2010. CRM ja muutoksen tuska. Asiakkuudet haltuun. Helsinki: Kariston Kirjapaino Oy.
- Ovaskainen, Heikki 2013. Customer Care Strategia ja toimintasuunnitelma 2013-15. Heikki Ovaskainen 31.01.2013. Kuopio: Junttan Oy
- Ovaskainen, Heikki 2013. Dealer meeting April 2013 – 12th – 2013 Customer Care Heikki Ovaskainen. Kuopio: Junttan Oy.
- Storbacka, Kaj 2005. Kannattava kasvustrategia. Orgaanista kasvua johtamalla asiakkuuspääomaa. Juva: WS Bookwell Oy.
- Vahvaselkä, Irma 2009. Kansainvälinen liiketoiminta ja markkinointi. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Vakaslahti, Pasi 2004. Jalosta liikesuhde kumppanuudeksi. Alihankinnasta yhdessä tekemiseksi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

LIITE 1: PROJECT DATA SHEET



Project Data Sheet

1 (3)

Modernization or Upgrade information

Date:

No:

Customer information

Customer: _____

Company: _____

Contact person: _____ E-mail: _____

Phone: _____

Equipment information**Machine**

Machine type: _____ Serial number: _____

Machine manufacturer (if not Junttan): _____

Year of manufacturing: _____

Machine operating hours: _____

Rotary head type: _____ Serial number: _____

Oscillator type: _____ Serial number: _____

Vibrator type: _____ Serial number: _____

Person lift type: _____ Serial number: _____

Side rotary head type: _____ Serial number: _____

Hammer

Type: _____ Serial number: _____

Ram weight: _____ kg Ram combination: _____

Required energy: _____ kNm Drive cap types: _____

Flying leader type: _____ Serial number: _____

Accessories: _____

Power pack

Power pack type: _____ Serial number: _____

Power pack operating hours: _____

Fill in following information if power pack is not made by Junttan.

Engine type: _____ Rated power: _____ Maximum power: _____

Max operating hyd. pressure: _____ Hydraulic oil flow max: _____

Junttan Oy
Malkuksentie 7
FI-70800 Kuopio
Finland

Mail address
P.O. Box 1702
FI-70701 Kuopio
Finland

Tel. +358 (0) 10 195 221
Fax +358 (0) 17 287 4411
junttan@junttan.com
www.junttan.com

Business identity code 0207930-6
Domicile Kuopio
VAT FI02079306

Modernization or Upgrade information

Date:

No:

Measuring systemJunttan PCD-1 Automatic measuring of pile depth and penetration Software ver. _____Junttan PCD-2 Automatic measuring of pile depth and penetration Software ver. _____Junttan PCD-3 Other

Please specify: _____

Project information

Project location: _____

Project starts: _____ Project ends: _____

Project customer: _____

Application

Comments: (e.g. auger diameter, length)

Pile driving Predrilled driven pile Driven cast-in-situ Displacement bored pile Screw pile CFA (continuous flight auger) Large diameter bored pile Large diameter driven pile crane-free hanging Crane-leader Crane-flying leader

Crane leader profile: enclose drawing

Crane type: _____ Crane mast capacity: _____

Crane winch capacity (pile/hammer): _____

Other Information: _____

Junttan Oy
Matkuksentie 7
FI-70800 Kuopio
Finland

Mail address
P.O.Box 1702
FI-70701 Kuopio
Finland

Tel. +358 (0) 10 195 221
Fax +358 (0) 17 287 4411
junttan@junttan.com
www.junttan.com

Business identity code 0207930-6
Domicile Kuopio
VAT FI02079306

Modernization or Upgrade information

Date:

No:

Pile information**Material**Concrete

Type: _____ Dimensions: _____ Length: _____ Weight: _____

Steel

Type: _____ Dimensions: _____ Length: _____ Weight: _____

Other:

Information: _____

Number of piles: _____ pcs

Jointed pile: Pile joint/section length: _____ Joint type: _____ Section weight: _____

Inclination: Vertical Inclined

Inclinations: X: _____

Y: _____

Comments

Junttan Oy
Matkuksentie 7
FI-70800 Kuopio
Finland

Mail address
P.O.Box 1702
FI-70701 Kuopio
Finland

Tel. +358 (0) 10 195 221
Fax +358 (0) 17 287 4411
junttan@junttan.com
www.junttan.com

Business identity code 0207930-6
Domicile Kuopio
VAT FI02079306

LIITE 2: PROJECT FEEDBACK FORM



Project Feedback Form

1 (1)

Modernization or Upgrade information

Date:

No:

Project No:

Customer and equipment information

Customer: _____

Company: _____

Contact person: _____ E-mail: _____

Phone: _____

Machine type: _____ Serial number: _____

Project feedback information

1 = Poor

5 = Excellent

Project products delivery time	
1 2 3 4 5	Comments
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Project information (layouts, drawings, manuals etc.)	
1 2 3 4 5	Comments
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Junttan project representatives expertise and accessibility (sales, technical support, commissioning etc.)	
1 2 3 4 5	Comments
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Project products parity compared to original agreement	
1 2 3 4 5	Comments
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Project products and services suitability for intended use	
1 2 3 4 5	Comments
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Commissioning and training process of the project products	
1 2 3 4 5	Comments
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

Interest to further Junttan product modernizations, upgrades and services?

General comments

Junttan Oy
 Matkuksentie 7
 FI-70800 Kuopio
 Finland

Mail address
 P.O.Box 1702
 FI-70701 Kuopio
 Finland

Tel. +358 (0) 10 195 221
 Fax +358 (0) 17 287 4411
 junttan@junttan.com
 www.junttan.com

Business identity code 0207930-6
 Domicile Kuopio
 VAT FI02079306