



MODERNISOINTIPALVELUJEN TUOTTEISTAMINEN

Kumppanuuden rakentaminen asiakkaan
kanssa

Daniel Egle

Opinnäytetyö
Huhtikuu 2014
Ylempi AMK-tutkinto
Yrittäjyyden ja
liiketoimintaosaamisen
koulutusohjelma

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Ylempi AMK-tutkinto
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

DANIEL EGLE:
Modernisointipalvelujen tuotteistaminen
Kumppanuuden rakentaminen asiakkaan kanssa

Opinnäytetyö 66 sivua, joista liitteitä 1 sivu
Toukokuu 2014

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää yritykselle mahdollisia lisäpalveluja tai palvelutuotteita ja tuotteistaa ne. Työ tehtiin Akaalaiselle Extron Engineering Oy:lle, joka toimittaa valmistuslinjoja ja laitteita muoviteollisuuden tarpeisiin. Työn tarkoituksena oli kuvata teollisuuspalvelut ja lähestyä niiden tuottamista kumppanuuden rakentamisen näkökulmasta. Työ suoritettiin kehittämistehtävänä.

Teoreettinen viitekehys koostuu tuotantoon ja asiakkuudenhallintaan liittyvistä teorioista. Tuotannon käsittelevässä osiossa avattiin muovikalvon ja muoviputkien valmistusmenetelmiä ja niiden valmistuksessa käytettyjä koneita, toisin sanoen tilaajayrityksen tuotteita. Asiakkuudenhallintaan perehdyttiin kuvaamalla tuotteiden ja palvelujen erityispiirteitä ja keskinäisiä eroja, teollisuuspalvelujen erityispiirteitä, asiantuntijapalvelujen erityispiirteitä, kumppanuuden lähtökohtia ja itse tuotteistamisprosessia.

Lukemani teorian ja yrityksen asiakkaiden vapaamuotoisten haastattelujen perusteella saatiin yritykselle asiakastarpeiden kartoitus, jonka pohjalta mietittiin vaihtoehdot mahdollisten palvelujen kehittämiseksi ja ohjeet niiden tuotteistamiselle.

Asiakastarpeiden kartoituksessa päädyttiin modernisointipalveluiden kehittämistarpeisiin.

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence
Master's Degree

DANIEL EGLE:
Productization of Modernization Services
Building a Partnership with a Customer

Master's thesis 66 pages, appendices 1 page
May 2014

The purpose of this thesis was to develop possible additional services or additional service products for the company. The study was commissioned by Extron Engineering Oy, which delivers production lines for plastic industry. The objective was to study and describe industrial services from the point of view of partnership. The study was conducted as a development task.

The theoretical frame of this thesis consists of two parts; the first part describes the production of plastic products in general, and the second part is about customer relations management. In the first part, the manufacturing process, i.e. the methods of manufacturing plastic products such as plastic pipes and plastic films, and the machinery used in manufacture is described. This is basically also the description of the product range of the company. The part on customer relations management opens up the specific features and differences in products and services, the specific features of industrial services and customer relation management, the basis of partnership with a customer and the approach to it, and finally the actual productization process.

The theory read and the informal interviews of corporate clients helped to survey the customer needs, which formed the basis for finding ideas for developing different service options and for drawing up the instructions for their productization.

The survey on customer needs showed a heavy demand for developing modernization services.

Key words: industrial services, customer relations management, partnership

ERITYISSANASTO (Järvinen 2000)

Ekstruuderi	Suulakepuristin, jonka tehtävä on sulattaa, kuljettaa ja homogenisoida muoviraaka-aine. Muovin työstökone.
Ekstruusio	Sulakepuristus, menetelmä, jolla muoviraaka-aine saadaan haluttuun muotoon.
Gravimetri	Painoanalyysimenetelmällä toimiva laite, joka mittaa ja säätää raaka-aineen määrää ekstruuderissa
Kalvolinja	Muovikalvon tuotantoon tarkoitettu tuotantolinja.
Puhalluskalvo	Puhallusmenetelmällä valmistettu muovikalvo.
Puhallusmenetelmä	Menetelmä, jossa ekstruuderista tuleva homogeeninen muoviseos puristetaan rengassuuttimen kautta muoviletkuksi.
Putkilinja	Muoviputkien tuotantoon tarkoitettu tuotantolinja.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	6
1.1. Työn tausta.....	6
1.2. Työn tavoite ja tarkoitus	6
1.3. Työn menetelmät	7
1.4. Työn rajaus	9
2 KOHDEYRITYS	10
3 TEOREETTINEN VIIITEKEHYS	13
3.1. Tuotantoon ja tuotteisiin liittyvät käsitteet	13
3.1.1 Muovikalvon valmistus.....	13
3.1.1 Muoviputkien valmistus	15
3.2. Asiakkuudenhallintaan ja tuotteistamiseen liittyvät käsitteet.....	16
3.3.1 Tuote ja palvelu.....	16
3.3.2 Teollisuuspalvelut	18
3.3.3 Asiantuntijapalvelut	19
3.3.4 Kumppanuus	20
3.3.5 Tuotteistaminen.....	21
4 ANALYYSI JA KEHITTÄMINEN	22
4.1. Teollisuuspalvelut kohdeyrityksessä	22
4.2. Asiakkuuksien hallinta kohdeyrityksessä.....	36
4.2. Tuotteistaminen kohdeyrityksessä.....	48
5 POHDINTA.....	61
LÄHTEET	63
LIITTEET	66
Liite 1. Vapaamuotoisen haastattelun kysymykset.....	66

1 JOHDANTO

1.1 Työn tausta

Asiakkaiden odotukset siitä, mitä tavaratoimittajan kuuluu olla, mitä sen toimittamaan sisältöön kuuluu ja minkälaiset lisäpalvelut siihen kuuluvat ovat muuttuneet. Tänä päivänä yritykselle on elintärkeää siirtyä pelkän tavaratoimittajan roolista isompaan rooliin asiakassuhteiden hallinnassa. Tuotteiden valmistamisen kustannukset ovat kasvaneet samaan aikaan kun hintakilpailu on kiristynyt. Pärjätäkseen tavaratoimittajan on tarjottava kokonaisvaltaista ratkaisua asiakkaille, joka sisältää tuotteet ja palvelut pelkään tuotteen sijaan. (Ojasalo, 2008, 30)

Tänä päivänä asiakkaat odottavat toimittajayrityksiltä paljon enemmän kuin pelkän tavaran toimittaminen. Enää ei riitä, että asiakas tilaa tarvitsemansa tuotteen ja tilaus-toimitussuhde päättyy. Viime aikoina asiakkaat ovat kaivanneet enemmän huomiota ja jopa huolenpitoa. He haluavat saada palvelua samalla tavalla kuin henkilöasiakkaatkin. Entistä tärkeämmäksi tulee oikeanlainen asiakassuhteiden hallinta ja kun kysymys on B-to-B asioista, niin voidaan ajatella jopa kumppanuutta eri aloilla toimivien yritysten kesken.

Tämä maailmanlaajuinen ilmiö on asettanut myös Extron Engineering Oy:lle uudet vaatimukset asiakassuhteiden hallintaan ja palvelujen kehittämiseen. Tästä syystä tulen kehittämään tilaajayritykselle erilaisia palveluja ottaen huomioon kumppanuuden näkökulman. Tehtävä tehdään Akaalaiselle Extron Engineering Oy:lle joka on osa kansainvälistä Uponor Infra korporaatiota. Aiemmin Extron Engineering oli osa Vaasalaista KWH Group konsernia.

1.2 Työn tavoite ja tarkoitus

Opinnäytetyön tavoite on tuotteistaa erilaisia palveluita, jotka toisivat lisäarvoa tuotteille ja helpottaisivat uusien asiakkaiden hankintapäätösten tekoa. Palvelut voisivat toimia myös itsenäisinä tuotteina. Tarkoituksena on kehittää tekninen ja teknologinen tukipaketti asiakkaalle, jota voitaisiin toimittaa koneen mukaan ja ilman sitä.

Ajatuksena on kehittää erilaiset tekniset huolto-, korjaus- ja modernisointipalvelut. Tekninen palvelu voi sisältää erilaisten toimittajien laiteyksiköiden niputtamisen yhteen ja niiden logiikkaohjauksen kehittämisen tai kauko-ohjauksen ja valvonnan tarjonnan. Teknologinen avustus kattaisi esimerkiksi asiakkaan tuotteiden valmistusreseptien kehityksen ja niiden koeajot asiakkaan tai Extron Engineering Oy:n toimittamilla koneilla.

Työn otsikko on ” Modernisointipalvelujen tuotteistaminen”. Tulen käsittelemään aihetta ”Partnership approach”-näkökulmasta, koska kohdeyritys haluaa olla enemmän kuin pelkästään koneiden toimittaja. Yrityksen ideana on toimittaa kokonaisvaltaiset ratkaisut muoviteollisuuteen, jotka kattavat koneiden ja laitteiden toimituksen, huollon, modernisoinnin ja ylläpidon.

Tässä työssä tulen käsittelemään erilaisia vaihtoehtoja teollisuuspalvelujen tuotteistamiselle. Lähestyn aihetta erityisesti kumppanuuden näkökulmasta: miten tuotteistetaan palvelut ja rakennetaan paremmat suhteet asiakkaan kanssa. Miten kumppanuus teollisuudessa rakennetaan? Miten teollisuuspalvelut eroavat kuluttajille suunnatuista palveluista?

1.3 Työn menetelmät

Tutkimus tehdään vapaamuotoisesti keskustelemalla asiakasyritysten omistajien, pääjohtajien, pääinsinöörien, tuotantojohtajien ja muiden avainhenkilöiden kanssa. Kysymykset on kuitenkin esivalmisteltu ja ne noudattavat valmista kaavaa. Kysymyslista löytyy opinnäytetyön liitteestä.

Tutkimus on kvalitatiivinen. Tarkoituksena ei ole niinkään saada määrällistä tietoa asiakkaan tarpeista vaan tehdä laadullinen arviointi siitä, mitä asiakkaat haluavat ja miten kohdeyritys pystyy vastamaan asiakkaan tarpeisiin. Tapaustudkimuksen tarkoituksena on tarkistaa yksi tai muutama tapaus. Yleensä tiedonhankintakanavina toimivat haastattelut, arkistomateriaalit, kyselyt ja havainnointi. Kerättävä tieto voi olla kvalitatiivista tai kvantitatiivista, ja sen avulla voidaan joko luoda teoriaa tai testata sitä. (Järvinen & Järvinen 2011, 74.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tyypillistä, että tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa ja aineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa. Kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisotoksen menetelmää käyttäen. Tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä, ja tutkimus toteutetaan joustavasti ja suunnitelmia muutetaan olosuhteiden mukaisesti. (Hirsjärvi 2004, 155)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistosta ei tehdä päätelmiä yleistettävyyttä ajatellen, vaan tapauksia käsitellään ainutlaatuisina ja aineistoa tulkitaan sen mukaisesti (Hirsjärvi 2004, 155). Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus ovat lähestymistapoja, joita on käytännössä vaikea tarkkarajaisesti erottaa toisistaan. Ne nähdään tutkimuksen toisiaan täydentäviksi lähestymistavoiksi. (Hirsjärvi 2004, 127)

Opinnäytetyön tiedonkeruumenetelmänä toimii avoin vapaamuotoinen kysely. Tarkoituksena ei ole saada määrällistä tietoa asiakkaan tarpeista vaan laadullinen arviointi siitä mitä he haluavat, mikä heitä kiinnostaa ja mihin he ovat valmiita itse panostamaan. Yhden tai muutaman tapauksen kautta pyritään saavuttamaan yleisiä johtopäätöksiä. Tässä työssä aineistona on käytetty kymmenen asiakkaan kanssa tehtyjä vapaamuotoisia haastatteluja ja niistä on pyritty tekemään johtopäätöksiä.

Vapaamuotoiset haastattelut olen suorittanut myyntitilanteissa normaalien myyntitapahtumien yhteydessä. Haasteltavat henkilöt ovat muoviteollisuusalan (muovikalvon ja muoviputkien valmistus) yritysten johtoa, mm. omistajia, pääjohtajia, toimitusjohtajia ja teknisiä johtajia. Suurin osa haasteltavista työskentelee Venäjällä tai IVY-maissa sijaitsevissa yrityksissä, koska teen kauppa juuri näillä alueilla. Myyntitilanteessa olen selvittänyt asiakkaiden nykytilannetta, kehittämistarpeita, tuotantolinjojen toimivuutta, kehitysmahdollisuuksia, rajoituksia ja lopputulokseen liittyviä odotuksia.

Koska kirjallisten vastausten saaminen olisi lähes mahdotonta, olen pyrkinyt kirjaamaan saadut suulliset vastaukset mahdollisuuksien mukaan. Kehittämistyö on tässä mielestäni sama kuin opinnäytetyö. Saatu tieto pitää analysoida ja sen pohjalta kehittää palvelut. Sen jälkeen spiraalimallin mukaan saatuja tietoja ja tehtyjä ehdotuksia voidaan

analysoida ja käyttää uudelleen tulevaisuudessa. Opinnäytetyöni on kehittämistehtävä joka pohjautuu tapaustutkimukseen teoriaan ja kvalitatiiviseen tutkimukseen. (viite)

Kehittämistehtävän alkuvaiheessa teen vapaamuotoiset haastattelut sekä asiakkaiden luona esimerkiksi myyntipalaverien yhteydessä, että sisäiset haastattelut suunnittelu- ja myyntiosaston henkilökunnan kanssa. Tässä vaiheessa pyrin selvittämään asiakkaalta tulevat tarpeet sekä tilaajayrityksen mahdollisuudet ja valmiudet tarjota ratkaisuja asiakkaan tarpeisiin.

1.4 Työn rajaus

Erilaisten mahdollisten teollisuuspalvelujen aihepiiri voi olla hyvin laaja, eikä kaikkien teollisuuspalvelujen kehittämisestä tämän tutkimustyön merkeissä voida puhua. Tämän työn kannalta yleistäminen ja kokonaisuuksista puhuminen ei tule tuottamaan selkeää ja hyväksyttävää tulosta. Työssä tarvitaan siis selkeää rajausta.

Tämän työn rajaus tehdään modernisointipalvelujen ympärille. Tulen tekemään ehdotuksen ainoastaan modernisointipalvelujen tuotteistamisesta. Tällä hetkellä kyseiset palvelut ovat periaatteessa mahdollisia ja niitä on tarjottu satunnaisesti, mutta mitään valmiita konseptia palveluiden markkinointiin ei ole. Joten tässä olisi hyvä mahdollisuus kehittää jotain uutta. Tällaista uutta konseptia voisi jatkossa käyttää muiden palvelujen kehittämiseen ja markkinointiin.

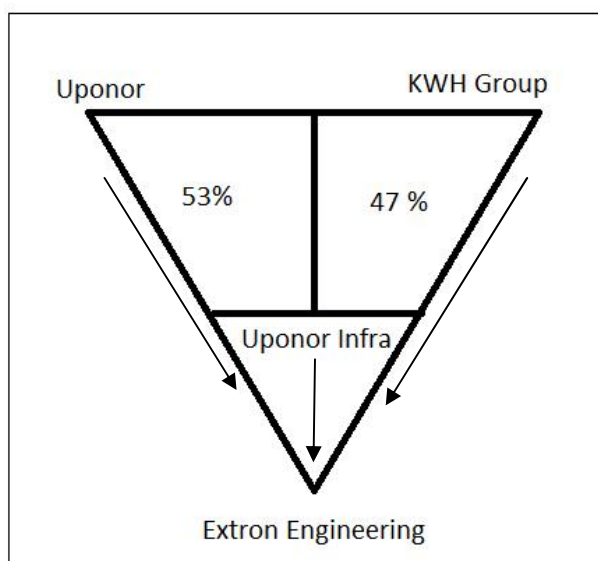
Palveluja voidaan teollisuudessa lähestyä monista eri näkökulmista. Teollisuuden palvelut ovat kasvaneet merkittäviksi kilpailukeinoiksi ja tuloksentekevälaineeksi. Yhä useampi yritys siirtyy teollisuustuotteiden myynnistä palvelujen tuottajaksi korkeiden kustannusten ja heikon kannattavuuden seurauksena. Länsimaiden yritykset siirtyvät yhä enemmän palvelujen tuottajiksi, ja tuotanto siirtyy edullisempiin maihin Itä- ja Kaakkois-Aasiaan. Palveluilla yrityksissä pyritään tehostamaan ja laajentamaan toimintaa sekä tuottamaan asiakkaille parempaa asiakaspalvelua ja asiakkuuksien arvoa.

2 KOHDEYRITYS

Akaalainen Extron Engineering Oy on perustettu vuonna 1991 ja se on ollut alusta lähtien alansa edelläkävijä. Vuonna 2000 yritys toimitti maailman ensimmäisen 10-kerroskalvolinjan asiakkailleen Suomeen. Vuonna 2001 yrityskaupan tuloksena Extron siirtyi osaksi vaasalaista KWH Pipe konsernia, joka kehittää yhtiötä eteenpäin. Extron on tänä päivänä osa kansainvälistä Uponor Infra korporaatiota, sen tytäryhtiö.

Uponor Oyj:n ja KWH-yhtymä Oy:n syyskuussa 2012 julkistama suunnitelma yhdyskuntateknisten liiketoimintojensa yhdistämisestä yhteisyritykseksi on erilaisten järjestelyjen (toimintojen lakkauttaminen, siirtyminen, YT-neuvottelut, yms.) kautta saatu päätökseen heinäkuussa 2013. Uusi yhteisyritys ottaa johtavan aseman yhdyskuntatekniikan putkijärjestelmien markkinoilla Pohjois-Euroopassa. Toimintaa on myös Venäjällä, Baltiassa, Pohjois-Amerikassa ja Aasiassa. Putkijärjestelmien markkinoinnin lisäksi konserni tarjoaa koneiden ja laitteiden kehitystoimintaa sekä markkinointia osana kokonaistarjontaansa. Konsernin tytäryhtiönä Extron Engineering Oy vastaa tästä toiminta-alueesta ja täten siirtyi mukana uuden yrityksen alaisuuteen.

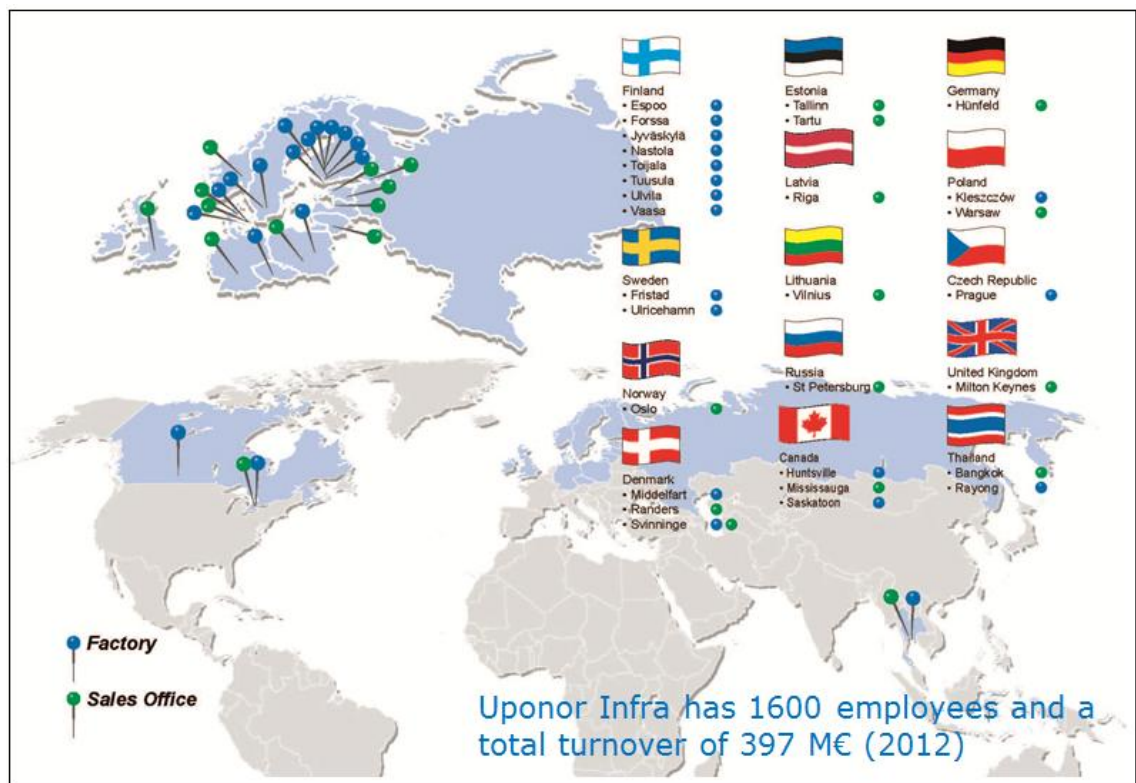
Uutta yritystä perustettaessa omistussuhteista sovittiin niin, että Uponor sijoittaa n. 53 % ja KWH Group n. 47 % yrityksen kokonaisarvosta. Näin olleen uuden yrityksen nimeksi tuli Uponor Infra.



KUVA 1. Kohdeyritys ja emoyhtiöiden omistussuhteiden siirtäminen.

Uuden yrityksen pääasialliset asiakasryhmät, rakennusteollisuus ja kunnat, hyötyvät toimintojen paremmasta kustannustehokkuudesta. Tämä mahdollistaa laajan tarjonnan innovatiivisia ja laadukkaita tuotteita sekä järjestelmiä.

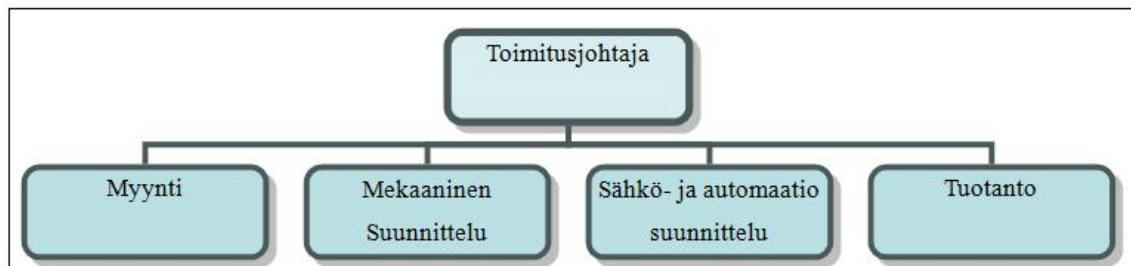
Nykyinen Uponor Infra on johtava kansainvälinen muoviputkiasiantuntija, joka toimii Euroopassa, Aasiassa ja Pohjois- ja Etelä-Amerikassa. Konsernilla on omia tehtaita sekä lisenssivalmistusta ympäri maailmaa.



KUVA 2. Uponor Infra maailmalla (Uponor Infra)

Uponor Infra kehittää, valmistaa ja markkinoi täydellisiä muoviputkijärjestelmiä teollisuuden, kuntien ja rakennusalan sovelluksiin, erilaisia ympäristötuotteita sekä esieristettyjä putkijärjestelmiä. Extron Engineering Oy taas on entisen KWH Popen tytäryhtiö, joka on keskittynyt muoviputken ja muovikalvon valmistuslinjojen ja oheislaitteiden kehittämiseen, valmistukseen ja markkinointiin. Yrityksen palveluksessa on tällä hetkellä n. 20 henkilöä. Liikevaihto vaihtelee vuosittain 5 – 10 miljoonan euron välillä. Extronin vastuulla on suurin osa emoyhtiön suunnittelemista ja valmistamista koneista ja laitteista.

Yrityksen organisaatorakenne ja keskeiset toiminnot voidaan parhaiten esittää seuraavalla kaaviolla:



Kuva 3. Extronin Organisaatiokaavio

Extron Engineering Oy:n asiakkaana on tällä hetkellä suurin osa Suomen muoviteollisuuden yrityksistä, erityisesti putki- ja muovikalvon valmistajia. Yritys tekee läheistä yhteistyötä myös kansainvälisen teknologian tutkimuskeskuksen VTT:n kanssa.

Viime vuosina Extron Engineering on panostanut erityisesti Venäjän ja IVY-maiden kauppaan. Joulukuussa 2011 Venäjän media uutisoi laajasti uuden tehtaan avajaisista Jekaterinburgissa, johon osallistui myös Venäjän presidentti Dmitri Medvedev. Extron toimitti tähän tehtaaseen kaikki neljä valmistuslinjaa. Näiden linjojen rahoituksesta vastasi Rosnano, joka keskittyy innovaatioihin ja niiden kehittämiseen Venäjällä. Rosnanon rahoittaman projektin merkeissä toimitetuista linjoista yksi oli 10-kerroskalvolinja. Tämä linja mahdollistaa nanomateriaalien käytön muovikalvon valmistuksessa.

Nanomateriaalien käyttö on suuressa suosiossa tänä päivänä, sillä niiden avulla pystytään vaikuttamaan muovikalvon fysikaalisiin ja mekaanisiin ominaisuuksiin. Nanomateriaaleilla voidaan esimerkiksi ruokapakkauksissa käytettynä pidentää ruoan säilytysaikaa. Pakkauksen värin muutoksella taas voidaan varoittaa säilytetyn ruoan pilaantumisesta. Nanomateriaalilla voidaan myös mahdollistaa pakkausten valmistus pienemmällä raaka-ainemäärällä.

3 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

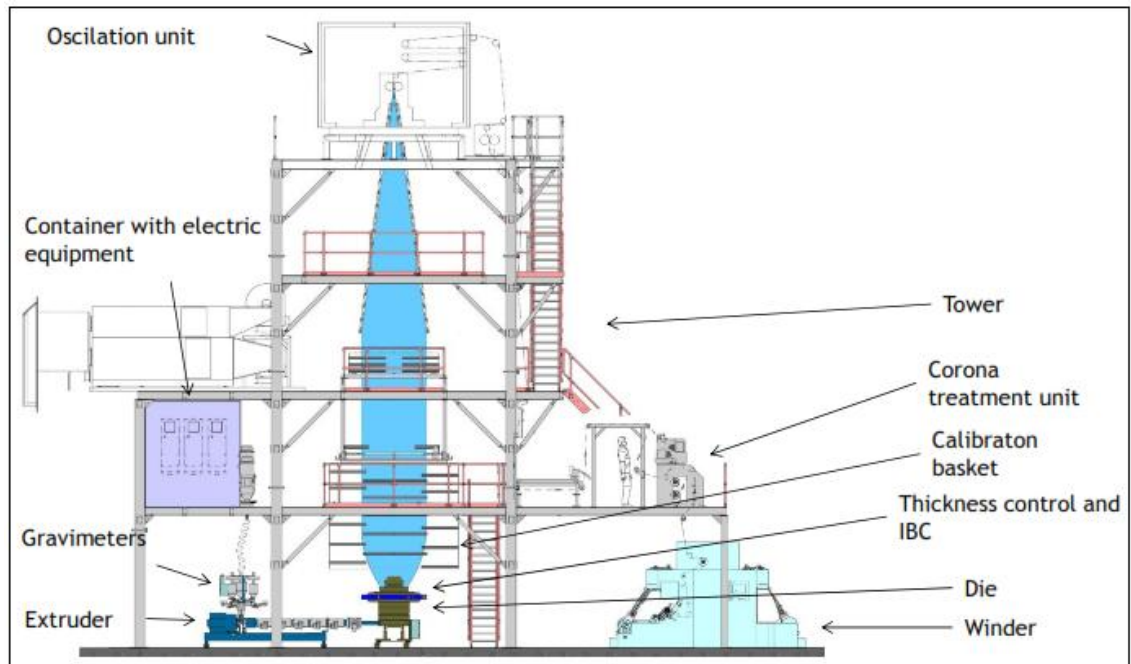
Teoreettisen viitekehysten avulla on tarkoitus esitellä tähän opinnäytetyöhön liittyvät keskeisimmät käsitteet, toimintatavat, menetelmät ja käytännöt. Alussa kerron keskeisimmistä muoviteollisuusalan käsitteistä, jotka auttavat ymmärtämään yrityksen toimialaa ja tuotteita. Sen jälkeen siirryn käsittelemään asiakkuutta, asiakaspalvelua ja asiantuntijapalveluita, sekä teollisuuspalveluita ja niiden tuotteistamista.

3.1 Tuotantoon ja tuotteisiin liittyvät käsitteet

Extron Engineering Oy kehittää ja valmistaa puhalluskalvo- ja muoviputkituotantolinjoja. Nämä tuotteet perustuvat ekstruusiomenetelmään, jossa suulakepuristimesta eli ekstruuderista tuleva homogeeninen muoviraaka-aine ohjataan rengassuuttimen kautta muoviletkuksi. Yritys valmistaa tai alihankinnan avulla toimittaa kaikki tuotantolinjan keskeiset tai valinnaiset koneet ja laitteet ja tarjoaa näin täydelliset ratkaisut muoviteollisuusyrityksille.

3.1.1 Muovikalvon valmistus

Muovikalvon valmistuksessa ekstruuderista tuleva massa ohjataan suuttimen kautta vetolaitteeseen ja täytetään ilmapaineen avulla halutun suuruisiksi. Tämän jälkeen vetolaitteiden avulla saadaan se kelaajaan, joka tekee joko asiakkaalle vietävät rullat tai puolivalmisteet. (Järvinen, 2000, 109)



KUVA 4. Puhalluskalvolinjan havaintokuva (Extron Engineering Oy)

Muovikalvolinja rakennetaan ns. tornin ympärille, koska muovikalvon valmistus vaatii tilaa erityisesti korkeussuunnassa.

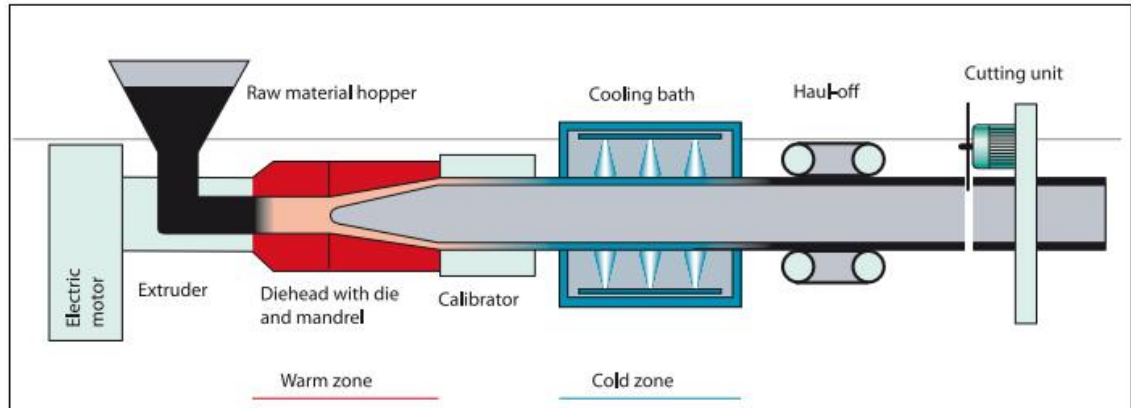
Linjan toimintaperiaate on seuraava:

Riippuen lopputuotteesta ja kalvokerrosten määrästä, muoviraaka-aineet joita voi olla useampia eri aineita, syötetään gravimertien (painomittausyksikkö) kautta yhteen tai useampaan ekstruuderiin. Kalvokerrosten määrä säätelee ekstruuderien lukumäärän. Ekstruuderi sulattaa raaka-aineet homogeeniseksi massaksi ja syöttää massan suuttimeen. Eri ekstruudereista syötetyt massat tulevat päällekkäin muodostaen monikerroksisen muovimassan.

Suuttimesta tuleva muovimassa puhalletaan ilmanpaineella ylöspäin venyttäen eri suuntiin. Se jäädytetään ja vedetään ylös tornin yläosassa sijaitsevan vetolaitteen avulla, jossa se taitetaan ja lasketaan alas kelauslaitteeseen. Kelauslaite kelaa muovikalvoa rulliin, jotka lähetetään asiakkaille tai niistä tehdään puolivalmisteita.

3.1.2 Muoviputkien valmistus

Muoviputkien valmistuksessa sulaa massaa vedetään erilaisten kalibrointilaitteiden ja jäähdytyslaitteiden kautta, jonka tuloksena saadaan halutun kokoisia muoviputkia tai puolivalmisteita. (Järvinen, 2000, 109)



KUVA 5. Putkivalmistuslinjan havaintokuva (Extron Engineering Oy)

Muoviputkilinja rakennetaan tasaiselle lattialle pidempään tuotantohalliin, koska muoviputkien valmistus vaatii tilaa erityisesti pituussuunnassa. Tuotantolaitoksen pituus riippuu valmistettavien putkien koosta ja on yleensä 80 - 120 metriin.

Toimintaperiaate on seuraava:

Muoviraaka-aineet syötetään gravimertien (painomittausyksikkö) kautta yhteen ekstruuderiin. Erikoisputkien valmistuksessa voidaan käyttää enemmän kuin yhtä ekstruuderia, esimerkiksi monikerrosputkia valmistettaessa. Joskus putkiin tehdään eriväriset merkinnät, eli viivat. Ne tehdään toisella pienemmällä ekstruuderilla. Kahdesta ekstruuderista tulevat massat liitetään yhteen suuttimessa.

Ekstrudererit sulattaa raaka-aineet homogeeniseksi massaksi ja syöttää massan suuttimeen. Suuttimessa muovimassa muodostaa muoviputken. Suuttimesta tuleva muovimassa venytetään kalibraattorin avulla eri suuntiin tarvittavaan putkikokoon.

Putki vedetään vetolaitteen avulla jäähdytyslaitteiden läpi sahauslaitteelle, joka leikkaa putket tarvittavan pituisiksi. Tämän vaiheen jälkeen valmiit putket nostetaan tuotantolinjasta ja siirretään varastoon.

3.2 Asiakkuudenhallintaan ja tuotteistamiseen liittyvät käsitteet

Ennen kuin määrittelen tuotteistamisen käsitteen, minun on avattava myös muita työhön liittyviä käsitteitä: tuote ja palvelu, palvelutuotteet ja tuotepalvelut, teollisuuspalvelut, asiantuntijapalvelut ja kumppanuus.

3.2.1 Tuote ja palvelu

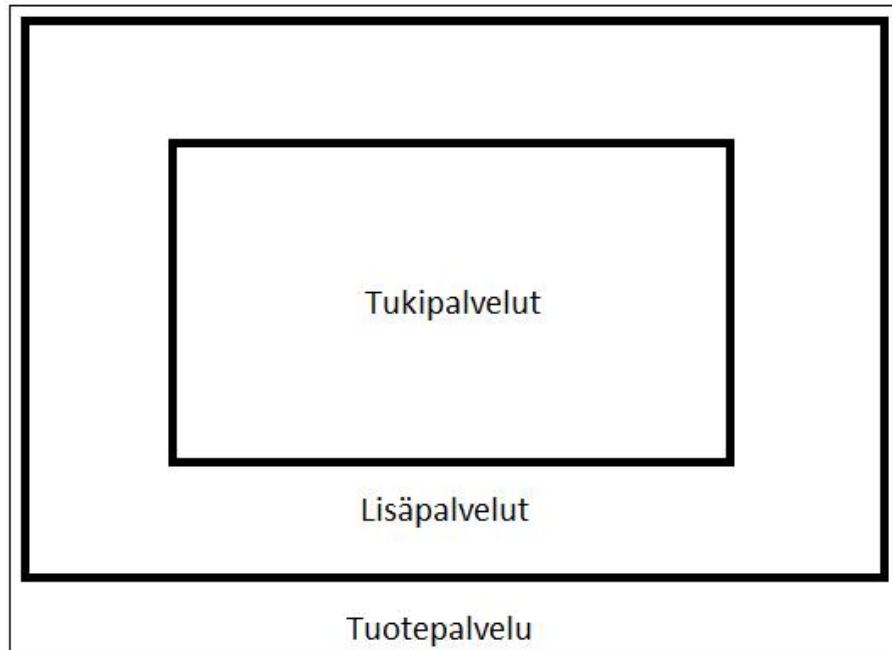
”Tuote on se, mitä yritys myy tai mitä asiakas haluaa ostaa. Tuote ratkaisee asiakkaan ongelman, jota tämä ei kykene tai ehdi itse ratkaisemaan.” (Lehtinen & Niinimäki 2005, 31.) Lehtinen ja Niinimäki (2005, 9.) avaavat käsitettä myös enemmän: ”Tuote voi siis olla asiakkaalle tarkoitettu tavara, palvelu tai näiden yhdistelmä. Suurin osa tuotteista voidaan vain varauksin nimetä joko palveluiksi tai tavaroiksi, koska niiden tuotanto ja markkinointi ovat tavaroiden ja palvelujen yhdistelmän käyttöä.”

Extron Engineering Oy:n tuotteet ovat tällä hetkellä yllä mainitut koneet ja laitteet muoviputkien ja muovikalvon tuotantoon. Asiakkaat haluavat saada toimivat laitekoko-
naisuudet, joilla he pystyvät valmistamaan ja toimittamaan kyseiset tuotteet omille asiakkailleen.

Sanastotyökalu ja terminologia internetjulkaisussa palvelua kuvataan seuraavalla tavalla: ”Toiminta tai toimintojen yhdistelmä, jonka palveluntarjoaja toteuttaa vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa vastatakseen asiakkaan tarpeeseen.” (JHSMeta.fi, 2013) Grönroos määrittelee palvelun seuraavasti: ”Palvelu on ainakin jossain määrin aineeton teko tai tekojen sarja, jossa asiakkaan ongelma ratkaistaan yleensä siten, että asiakas, palveluhenkilökunta ja/tai fyysisten resurssien ja/tai tavaroiden ja/tai palvelun tarjoajan järjestelmät ovat vuorovaikutuksessa keskenään.” (Grönroos 2000, 52)

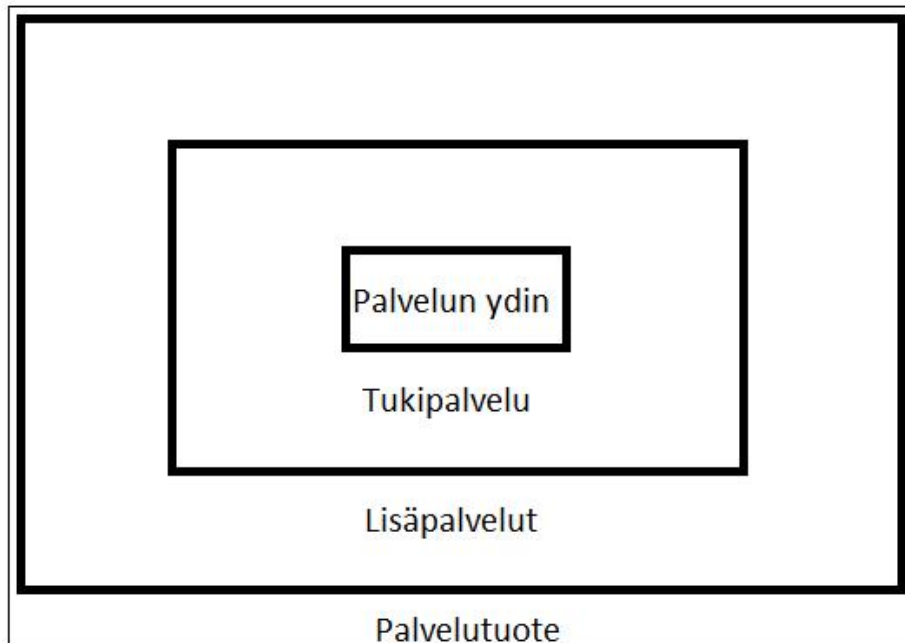
Extron käy läpi asiakkaidensa kanssa kaikki mahdolliset vaatimukset, jotka asiakkaat asettavat linjojen toimivuudelle ja lopputuotteiden laadulle. Fyysisten tuotteiden lisäksi puhutaan tuotteiden automatisoinnin tasosta, laadunvalvontajärjestelmien mahdollisuuksista, ohjelmistosta ja muista tuotantoon liittyvistä aineettomista ominaisuuksista.

Tuotepalvelut ja palvelutuotteet erotetaan myös toisistaan. Tuotepalvelut liittyvät myytäviin tuotteisiin. Ne voivat olla välttämättömiä tuotteen kannalta tai ne voivat täydentää myytävää tuotetta. Tuotepalvelut voi jakaa tukipalveluihin ja lisäpalveluihin. Tukipalvelut tyydyttävät asiakkaan tarpeet ja ovat välttämättömiä ydintuotteenkannalta, kun taas lisäpalvelut eivät ole välttämättömiä, mutta ne lisäävät palvelun laatua ja nostavat sen arvoa. (Järvelin, 2012).



KUVA 6. Tuotepalvelu (Järvelin, 2012).

Toisaalta palvelun eri osiin voi sisältyä myös fyysisiä tavaroita ja immateriaalisia palveluja. Silloin tärkein osa on ydinpalvelu, jota tarjotaan tyydyttämään asiakkaan tarpeet. Tukipalvelut, nimensä mukaan tukevat ydinpalvelua ja lisäpalvelut nostavat palvelun laatua ja tuovat sille lisäarvoa. (Järvelin, 2012).



KUVA 7. Palvelutuote (Järvelin, 2012).

3.2.2 Teollisuuspalvelut

Teollisuuspalvelut perinteisesti liittyvät hyvin vahvasti tuotteeseen, jota yritys tarjoaa asiakkailleen. Nämä palvelut voivat olla varsinaisen tuotteen huoltoa ja ylläpitoa, modernisointia ja ajanmukaistamista, asennusta ja käyttöönottoa, koulutusta jne. (Tuomi-
nen, 2004). Käytännössä erilaisia oheispalveluja pyritään tarjoamaan varsinaisen tuotteen koko elinkaaren ajan.

Konsultointi	Modernisointi
Varaosapalvelut	24/7-hätäapu
Asennuspalvelut	Romutus ja poisto
Ylläpito ja korjaus	Muuttopalvelut
Rahoituspalvelut	Uudelleen asennus
Käyttöönotto	Huoltopalvelut
Project engineering - palvelut	
Koulutus	

KUVA 8. Teollisuuspalveluja

Extron Engineering Oy tarjoaa asiakkailleen suurimman osan KUVASSA 8 esitetyistä palveluista. Yritys konsultoi asiakkaita mahdollisista tuotantokoneisiin liittyvistä ongelmista, tarjoaa varaosat, suorittaa asennukset ja käyttöönotot, sekä järjestää koneiden käytön koulutukset asiakkaiden henkilöstölle.

3.2.3 Asiantuntijapalvelut

Lehtinen ja Niinimäki (2005, 9.) sanovat asiantuntijapalveluiden erikoisuuksista seuraavasti: ”Palvelujen perusominaisuuksina voidaan pitää niiden aineettomuutta, toiminto- ja prosessiluonnetta sekä tuotannon, markkinoinnin ja kulutuksen oleellista samanaikaisuutta. Vasta palveluihin liittyvä erikoisosaaminen tekee niistä asiantuntijapalveluita. Erikoisosaaminen liittyy useimmin asiakkaan ongelman ratkaisemiseen ja on luonteeltaan tietotyötä, suunnittelua ja vastaavaa henkistä prosessointia.” (Lehtinen ja Niinimäki 2005, 9.)

Extron Engineering on projektimyyntiorganisaatio. Jokainen sen toimittama tuotantolinja tai modernisointi on erillinen projekti, jossa käsitellään ja ratkaistaan jokin tietty asiakkaan ongelma.

Asiantuntijapalvelut ovat palveluita, joissa on suuri osuus tietoa, asiantuntijuutta ja erikoisasiantuntemusta (Lehtinen & Niinimäki 2005, 10). Asiantuntijapalveluita ovat kaikista palveluista aineettomimpia. Sitä huolimatta että asiantuntijapalvelut ovat pitkän kehittämis- ja tuottamisprosessien tuloksia, ne ovat lopulta vain ohjeita, neuvoja ja ideoita. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 11)

Kuten aiemmin mainitsin, Extronilla on valtava tietotaito ja asiantuntemus muoviteollisuuden erikoisuuksista. Yrityksen asiantuntijat ohjaavat ja neuvovat asiakkaita muovituotteiden valmistukseen liittyvissä asioissa.

Asiakkaan ja asiantuntijan yhteistyö alkaa nykytilanteen analysoinnilla, näin arvioidaan mitä kaikkea tulee tehdä tavoitteeseen pääsemiseksi. Asiantuntijan tulee antaa asiakkaalle hänen tarvitsemansa palvelu, eikä välttämättä sitä mitä asiakas luulee tarvitsevansa. (Sipilä 1996, 19)

Asiakkaiden kanssa Extronin edustajat aina miettivät nykytilannetta, pohtivat tavoitteita ja etsivät ratkaisuja tavoitteisiin pääsemiseksi. Tämä tehdään aina riippumatta siitä, liittyvätkö asiakkaan ongelmat aineellisiin tai aineettomiin seikkoihin, onko ongelma tuotannon kasvattaminen, parempi tuotantoprosessien tai tuotantolinjojen ohjaus tai paremman tai uudenlaisen tuotteen kehittäminen.

3.2.4 Kumppanuus

Yritysten välinen yhteistyö on arkipäivää nykymaailmassa. Yhteistyön ansiosta syntyneitä yritysten välisiä suhteita voidaan kutsua ekosysteemeiksi. Käytännössä usein puhutaan yhteystoiminnasta (collaboration), joka voi olla myös kilpailijan tai vihollisen kanssa, klustereista (clusters), alliansseista (alliances) ja konstellaatioista (constellations). (Vakaslahti, 2004, 16)

Vakaslahti sanoo kumppanuudesta erityisesti palveluiden tuottamisen osalta seuraavasti: ”Kumppanuuden tavoitteet ovat usein syvemmillä kuin puhtaassa kahdenvälisessä valmiiden tuotteiden tai palvelujen ostotoiminnassa. Palveluiden hankinnat on todettu nykyisin helposti laajentuvan keskitetyn ostotoimen alueilta”. (Vakaslahti, 2004, 17)

Räätälöityjen ratkaisujen suhteellinen tarve kasvaa sitä enemmän, mitä enemmän markkinat kehittyvät. Silloin puhutaan asiakassuhteiden hoitamisesta (customer relations management). (Vakaslahti, 2004, 17)

Yritykset yrittävät tuoda enemmän hyötyä yhteistyölle siirtymällä yhteishankkeisiin (from contracting to co-development) puhtaasta hyödykkeiden vaihdosta. Jakamalla eri yrityksissä ydinosiamista ja näin vähentämällä esimerkiksi markkinariskejä, päästään luomaan kumppaneille lisäarvoa (value). (Vakaslahti, 2004, 18)

3.2.5 Tuotteistaminen

Sipilä määrittelee tuotteistamisen seuraavasti: ”Tuotteistaminen tarkoittaa asiakkaalle tarjottavan palvelun määrittelyä, suunnittelua, kehittämistä, kuvaamista ja tuottamista, joskin asiantuntijapalvelussa on luonnollista, että tuotteistus

koskee lähinnä palveluprosesseja eikä niiden kautta syntyviä palvelukohtaisia sisältöratkaisuja. Tuotteistus on ajattelutapa ja tuote- sekä tuotekehitysstrategian käytännön toteutusta.” (Sipilä 1996, 12 – 13)

Parantaisen mukaan tuotteistamiselle ei voi antaa yhtä oikeaa määritelmää, mutta itse hän puhuu siitä seuraavalla tavalla: ”Tuotteistaminen tarkoittaa kuitenkin sitä työtä, jonka tuloksena asiantuntemus tai osaaminen jalostuu myynti-, markkinointi-, ja toimituskelpoiseksi palvelutuotteeksi.” (Parantaisen 2007, 11)

4 ANALYYSI JA KEHITTÄMINEN

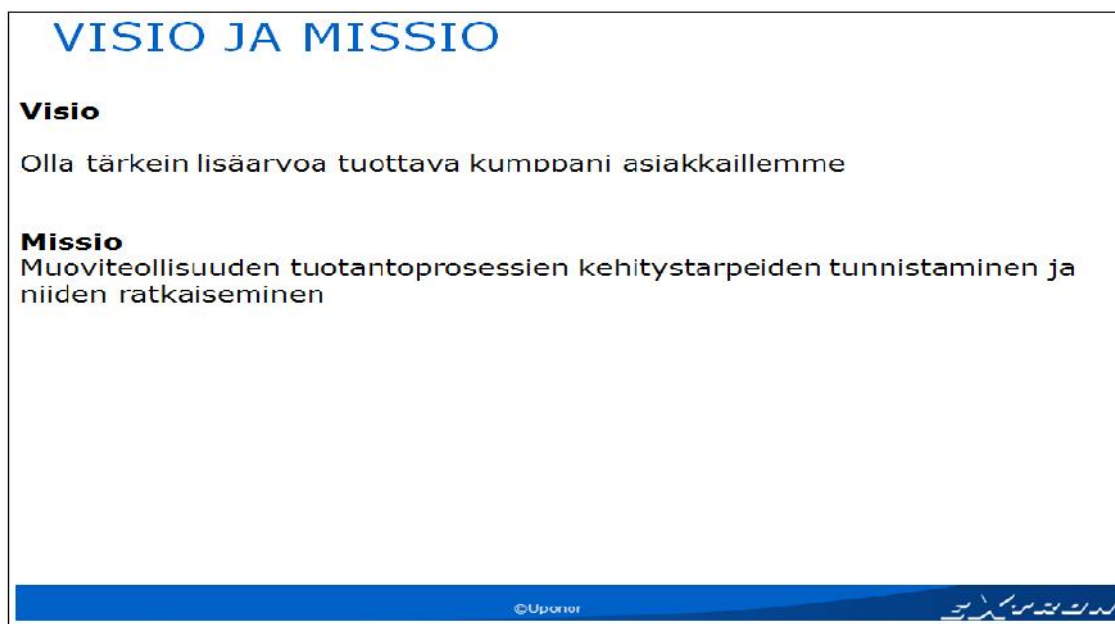
Palvelut teollisuudessa voidaan käsitellä monista eri näkökulmista. Teollisuuden palvelut ovat kasvaneet merkittäväksi kilpailukeinoksi ja tuloksetekovälineeksi. Yhä useampi yritys siirtyy teollisuustuotteiden myynnistä palvelujen tuottajaksi korkeiden kustannusten ja heikon kannattavuuden seurauksena. Erityisesti tällainen trendi on vahva ns. teollisissa länsimaissa. Palveluilla pyritään tehostamaan ja laajentamaan toimintaa ja tuottamaan asiakkaille parempaa asiakaspalvelua sekä lisäämään asiakkuuksien arvoa. Yhä enemmän sellaiset palvelut kuin tutkimus- ja kehitystoiminta, rahoitus, logistiikka, pääkonttoritoiminnot ja muut mahdolliset palvelut vievät isomman osan teollisuusyrityksen toiminnoista verrattuna perinteiseen valmistukseen. Tämän päivän trendi on se, että asiakkaat ostavat ratkaisuja eivätkä ainoastaan koneita ja laitteita.

4.1 Teollisuuspalvelut kohdeyrityksessä

Teollisuusyritysten on pohdittava, miksi liiketoiminta olisi hyvä laajentaa myös palveluliiketoimintaan. Palveluliiketoiminta voidaan aloittaa mm. taloudellisista syistä. Näin luodaan uudet liikevaihdon lähteet. Palvelut eivät vaadi paljon resursseja ja niistä syntyy vähemmän kustannuksia. Palveluista saadaan tuottoa tasaisemmin kuin fyysisten tuotteiden myynnistä ja niiden katemarginaaliin voidaan vaikuttaa helpommin. Esimerkiksi Extronin kauko-ohjauspalvelut tai korjauspalvelut vaativat ainoastaan verkkoyhteyden asiakkaat tuotantolinjoihin.

Markkinointiin liittyvät syyt laajentamiseen ovat mm. asiakastyytyväisyyden kasvattaminen, asiakkaan luottamuksen kasvattaminen, asiakassuhteiden kasvattaminen pitkäaikaiseksi ja kokonaisvaltaisen tarjonnan mahdollistaminen. Asiakkaita pitää pyrkiä sitouttamaan yritykseen kertomalla palveluiden tuoma hyöty ja niiden arvo.

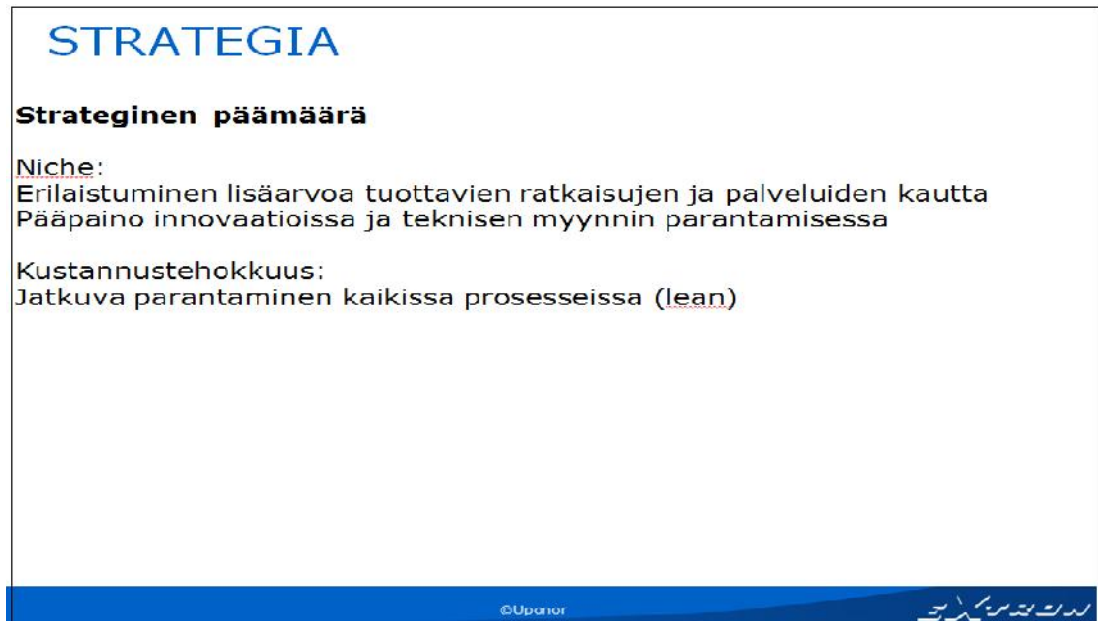
Extronin laajentumisaikeita parhaiten kuvaa sen esitelmissä esitetty visio ja missio:



KUVA 9. Visio ja missio (Extron Engineering Oy)

Extron tähtää kannattaviin ja pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin ja pyrkii tarjoamaan tuotteiden lisäksi erilaisia lisäpalveluita, jotka tuovat lisäarvoa asiakkaillemme. Strategiset syyt laajentumiselle ovat yleensä sellaisia, jotka kasvattavat yrityksen etulyöntiasemaa kilpailijoihin nähden. Ne myös tukevat sen toimintaa erottelemalla paremmin yrityksen tuotteet muista. Se on hyvin tärkeä Extron Engineering Oy:n markkinoilla, koska suurimmalla osalla kilpailijoista on suurin piirtein samantapaiset tuotteet, komponentit tai jopa samat alihankkijat. Alalla kilpailua käydäänkin yleisemmin asiantuntijuudella, hinnalla ja imagolla.

Yrityksen nykyisen strategian kuvaa seuraava kuva:



KUVA 10. Strategia (Extron Engineering Oy)

Teollisen toiminnan kannattavuus on ollut heikkoa viime vuosien aikana ja yrityksen on etsittävä uudet tulonlähteet. Extronin eurooppalaiset kilpailijat tarjoavat teknisesti samankaltaiset tuotteet ja niiden kanssa käydään jatkuva hintasotaa. Teknologia tuotteiden takana on suhteellisen samanlainen kaikilla toimijoilla. Kiinalaisten ja taiwanilaisten yritysten tulo markkinoille on vaikuttanut myös eurooppalaisten valmistajien hintoihin. Aasialaiset valmistajat tarjoavat linjojaan hyvin alhaisilla hinnoilla, joten luonnollisesti heidän kanssaan pitää kilpailla jollain muulla tavalla kuin jatkuvasti alentamalla hintoja heidän tasolle. Hinnoilla kilpailu on hyvin lyhytnäköinen tie ja se voi koitua katastrofiksi yrityksen tulevaisuuden kannalta.

Yritysten on joko jatkuvasti alennettava omia myyntihintojaan tai etsittävä uusia vaihtoehtoja, joilla hintoja voidaan pitää korkeammalla tasolla. Näin Extronin on kehitettävä oma palvelutarjontansa ja parannettava kilpailukykyänsä kaikin mahdollisin keinoin. Verrattuna eurooppalaisiin valmistajiin aasialaisilla on olematon tekninen ja teknologinen tuki. Tällä hetkellä eurooppalaisilla valmistajilla, ja ennen kaikkea Extronilla, on siinä kilpailun valtti.

Extron Engineering Oy kehittää ja valmistaa tuotantolinjat ja erilliset laitteet muoviteollisuuden tarpeisiin. Jo pelkästään nimen perusteella voidaan olettaa, että Extronin koko liiketoiminta perustuu erilaisten insinööripalvelujen (engineering services) tuottamiseen, joita voidaan tutkia monesta eri näkökulmasta.

Sopimusteknisesti insinööripalvelut tuotetaan selkeän sopimuksen perusteella, jossa toinen osapuoli (asiakas/ostaja) tilaa ja toinen osapuoli (toimittaja / myyjä) tuottaa erilaisten palvelujen kokonaisuuden, joka voi sisältää esimerkiksi suunnittelu-, rakentamis- ja käyttöönottopalvelut. Tarkoituksena on parantaa olemassa olevia tai kehittää uusia tuotantoprosesseja asiakkaan tehtaalla. (Ojasalo, 2008, 32) Näin tapahtuu Extron Engineeringin projektikaupoissa. Asiakkaan kanssa käydään keskustelua kokonaisuuksista ja mahdollisista toimitusosista sekä vastuun rajoittamisesta. Yleensä pyritään tarjoamaan asiakkaalle ”turn key”-ratkaisut, joissa suunnittelu, valmistus, rakentaminen, käyttöönotto ja mahdolliset prosessikonsultointipalvelut kuuluvat toimituskokonaisuuteen. Näin saadaan parempi tuotto tuotteille ja kattavampi palvelukokonaisuus, sekä nostetaan asiakastytyväisyyttä.

Insinööripalvelut yleensä voidaan jakaa kolmeen luokkaan, jotka Extron tarjoaa asiakkailleen:

- Konsultointipalvelut (consulting engineering)
- Prosessipalvelut (process engineering)
- Rakentaminen tai yleiset insinööripalvelut (construction engineering)

Konsultointipalvelut eli suunnittelupalvelut keskittyvät Extron Engineering Oy:ssä koneiden ja tilojen suunnitteluun, rakentamisen suunnitteluun ja työvaiheiden valvontaan. Asiakkaille annetaan ehdotukset siitä, miten tuotantohallit täytyy suunnitella, miten niissä pitäisi sijoittaa tuotantokoneet ja miten voidaan näillä järjestelyillä helpottaa valmistuslinjoilla työskentelyä.

Prosessipalveluissa asiakkaille kehitetään ja tarjotaan prosesseihin ja teknologioihin liittyvät palvelut ja suunnitelmat, laitosten rakentamisen suunnitelmat, tarjotaan tuotteiden valmistuksen tietotaito, ja kehitetään suunnitelmat sähkö-, vesi-, ja logistiikka yhteyksille tuotantolaitoksiin. Extronin henkilökunta voi tarjota raaka-aine logistiikka järjestelmiä helpottaakseen asiakkaiden tuskia isompien tuotantolinjojen kanssa, joissa käytetään paljon raaka-aineita ja joissa ylimääräinen liikenne tuotantohallissa halutaan pienentää, jotta haittavaikutukset tuotantoon olisivat vähäiset.

Rakentamisen tai yleiset insinööripalvelut koskevat pääasiassa koneiden ja laitteiden toimitusta, asennusta ja käyttöönottoa, sekä tarvittaessa teknistä suunnittelua ja muuta työtä. Extron suorittaa koneiden ja laitteiden asennuksia tai tarjoaa asennusvalvontaa asiakkaan tiloissa.

Konsultointipalvelut sisältävät asiakirjojen, piirustusten, laskelmien, käyttöohjeiden, logistiikkasuunnitelmien ja muun teknisen dokumentoinnin toimittamista Extronin asiakkaille, mutta ei ota kantaa muihin asioihin.

Kansainvälisen käytännön mukaan on olemassa kahden tyyppisiä yrityksiä, jotka tarjoavat insinööripalveluja. Palveluihin erikoistuneet suunnittelutalot tarjoavat ainoastaan erilaisia insinööripalveluja ja teollisuusyritykset taas tarjoavat omien tuotteidensa lisäksi insinööripalveluita. Suunnittelutoimistot tarjoavat ainoastaan konsultointipalvelut, mutta eivät tarjoa asiakkailleen tuotantotuotteita, rakentamista tai valmistusta.

Teollisuusyritykset tarjoavat yleensä kokonaisuudet joihin sisältyy palvelut ja tuotteet. Tarjoamalla erilaiset palvelut yritykset pyrkivät kasvattamaan omaa liiketoimintaa, parantamaan asiakaspalvelua, siirtyä asiakkaiden kanssa uusille asiakassuhdekonsepteille. Extron Engineering kuuluu juuri toiseen ryhmään. Extron pyrkii tarjoamaan asiakkailleen kokonaisvaltaiset ratkaisut, joihin sisältyy tekninen tuote, teknologinen tuki, suunnittelu-, rakennus-, käytönotto-, huolto-, ja modernisointipalvelut.

Palvelujen erityisluonne on sekä fyysiseen omistukseen liittyvät huolto- ja varaosamyynti sekä modernisointipalvelut, että täysin aineettomat palvelut esimerkiksi informaatio palvelut. Näihin kuuluvat mm. uusien valmistusreseptien kehittäminen, uusien valmistusmenetelmien kehittäminen, sekä uusien tai olemassa olevien koneiden kehittäminen asiakkaan tarpeisiin.

Aineettomien palvelujen markkinoinnissa tulee vastaan konkretisoinnin ongelma: palvelu on vaikea määrittää ja viestittää asiakkaalle. On hyvin vaikea perustella asiakkaalle tietyn palvelun sisältöä ja sen tarpeellisuutta, miksi sen kannattaisi hankkia ja miten se vaikuttaa tuotantoprosesseihin ja tuotantolaitoksen toimintaan.

Tällä hetkellä Extron tarjoa seuraavat palvelut:

- a) kehittäminen, eli uusien laitteiden kehittämien asiakkaan tarpeisiin mukaan tai niiden modernisointi erityistarkoituksiin
- b) teknologian kehittämien, eli uusien muoviraaka-aineiden sekoitusten, toisin sanoen reseptien, kehittämien ja testaaminen asiakkaiden kanssa
- c) huoltopalvelut, eli koneiden ja laitteiden huolto
- d) varaosamyynti
- e) modernisointi, eli olemassa olevien tuotantolinjojen modernisointi

Yrityksellä on korkean teknologisen osaajan imago. Asiakkaat pyytävät ratkaisua ongelmiinsa Extronilta, koska yleensä muut kilpailijat eivät pysty tai eivät halua auttaa. Verrattuna suurempiin eurooppalaisiin kilpailijoihin, Extron pystyy muotoilemaan omia tuotteita helpommin asiakkaan tarpeisiin. Suurempien kilpailijoiden toiminta rajoittuu samanlaisten tuotantolinjojen tekemiseen (bulkkituotteisiin), eikä näitä linjoja pystytä helposti muuttamaan hetkittäisten tarpeiden mukaan. Toisaalta tällainen kilpailijoiden toiminta takaa edullisemmat hinnat ja jossain määrin nopeammat toimitukset. Se luo kovia haasteita Extronin toiminnalle.

Nykyisessä palvelukonseptissa kuunnellaan tai pyritään siihen, että kuunnellaan asiakasta ja tarjotaan hänelle paras mahdollinen ratkaisu asiakkaan ongelmiin. Asiakas kertoo ongelmista, me kuuntelemme tai etsimme yhdessä asiakkaiden toiminnasta kipukohtia. Modernisaatiopalveluiden kohdalla voimme tehdä ehdotuksia asiakkaan koneiden parantamiseen. Tuotantolinjan elementit käydään läpi ja etsitään niille parannuskeinoja.

Palvelukonseptin etsintäominaisuuksiin kuuluu mahdollinen markkinointi alan lehdistössä ja muut mahdolliset esittelytilaisuudet kuten messut ja seminaarit, asiakaskyselyt, mainoskampanjat sekä muut tiedotukset. Arviointi ominaisuuksiin kuuluu asiakkaan tyytyväisyys, laitteiden ja tuotantolinjojen toimivuus, muiden asiakkaiden saamat kokemukset ja alalla kiertävät huhut. Kokemusominaisuuksiin kuuluu myös asioinnin helppous. Me puhumme asiakkaan kanssa ”sama kieltä” eli teknistä kieltä, puhumme samoista asioista ja samalla tavalla.

Teolliset palvelut eroavat hyvin pitkälti kuluttajille suunnatuista palveluista. Ne ovat yritykseltä yritykselle suunnattuja palveluita eli B2B- palveluja. Näiden palveluiden erikoispiirteisiin kuuluu:

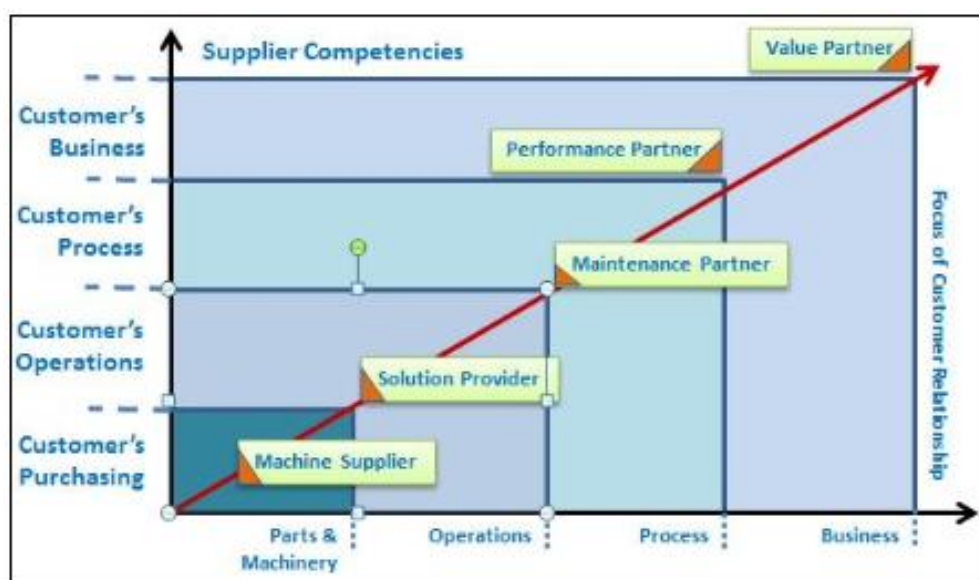
- pieni määrä asiakkaita, Extron Engineering asiakkaisiin kuuluu 10 – 15 yritystä Suomessa ja alle sata ympäri maailmaa.
- asiakaspalvelutapahtumat tapahtuvat useammin, Extronilla asiakkaisiin ollaan yhteydessä lähes viikoittain.
- asiakaspalvelutapahtuman tarkoitus ei ole yksittäisen myyntitapahtuman aikaansaaminen vaan se on osa laajempaa kokonaisuutta pitkäaikaisen suhteen ylläpitämiseksi. Suurin osa asiakkaistamme on pitkäaikaisia, joiden kanssa on käyty kauppaa monien vuosien ajan. Näin pienellä yrityksellä kuin Extron ei ole varaa tehdä yksittäisiä toimituksia vaan on pyrittävä rakentamaan pitkäaikaisia asiakassuhteita.
- asiakkaiden kanssa ollaan hyvin läheisissä suhteissa. Jossain määrin voimme puhua jopa ystävyysuhteista.
- asiakaspalveluhenkilökunnan on oltava enemmän innovatiivinen ja joustava, koska asiakastapahtumat ovat aina tavanomaisista poikkeavia ja tapamisille ei ole selkeää kaavaa. Tämä koskee sekä Extronin myyntihenkilöstöä, että huoltohenkilökuntaa.

Teollisuuspalvelut voidaan jakaa kahteen ryhmään riippuen siitä milloin ne tapahtuvat ja mihin ne tähtäävät. Tapahtuvatko palvelut ennen, jälkeen vai ostotapahtuman aikana. Tähtäävätkö palvelut pitkäaikaiseen suhteeseen vai lyhytaikaiseen ja tähtäävätkö he tuloksen aikaan saamiseen tai resurssien käyttöön.

Palvelut, jotka tukevat (tukipalvelut) varsinaista tuotetta ovat Extronilla esimerkiksi huolto, varaosamyynti, asiantuntijapalvelut, yms. Tukipalvelut voivat olla suunniteltuja, esimimerkiksi vuosihuolto ja korjauspalvelut, niiden avulla pyritään välttämään esimerkiksi koneiden rikkoa ja seisokkia, koneiden modernisointi ja hienosäätö, koulutukset ja automatisointi tähtäävät.

Kyseisten palveluiden avulla yrityksessä pyritään avustamaan asiakasta hänen prosesseissaan ja tuomaan hänelle varmuutta ja vakautta hänen toimintaan. Extronin on palvelun tarjoajana otettava huomioon mitä se voi luvata ja mitä se voi toimitta ilman ongelmia ja laiminlyöntejä.

Tällä hetkellä Extron Engineering toimii ”Maintenance Partner”-periaatteella ja omien koneiden lisäksi tarjoa asiakkaille erilaiset huolto- ja varaosapalvelut, sekä modernisoinnit. Extronin palvelut toteutetaan ennen ostotapahtuma, kun kehitetään asiakkaan kanssa joku idea ja innovaatio. Ostotapahtuman aikana palvelu toteutuu, kun päätetään esimerkiksi koneiden teknisistä ominaisuuksista. Palvelun kuuluu myös vuosihuollot ja korjaukset. Tänä päivänä Extron Engineering myy asiakkailleen siis tietynlaista toimintavarmuutta.



KUVA 11. Teollisuusyrityksen kompetenssit ja asiakassuhdeorientaatio siirtyessä valmistuksesta palveluihin (Ojasalo, 2008, 30)

Huoltopalveluita Extronin esimerkkinä voidaan jakaa riippuen niiden tapahtumahetkestä ja suunnitelmallisuuden asteesta:

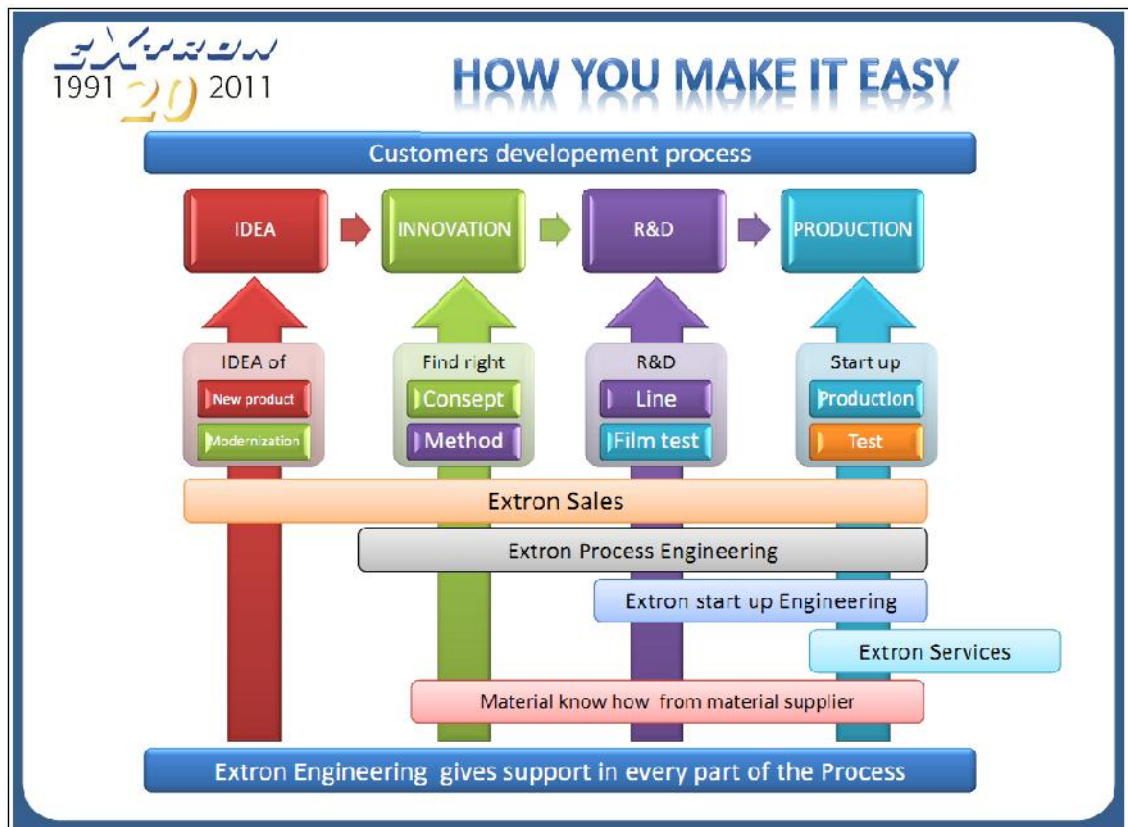
- esimerkiksi silloin, kun koneet menevät rikki - korjaustoimenpiteet
- vuosittaiset huollot – ehkäisevät toimenpiteet, suoritetaan kesälomien aikana tai suunniteltujen seisokkien aikana
- huollot äkkinaisten seisokkien aikana – mahdollisuuksien mukaisesti toimenpiteet

- toimenpiteet, jotka suoritetaan saatuaan tiedot linjojen toiminnasta reaaliaikaisesti, esimerkiksi tuotantomäärien laskiessa
- toimenpiteet, jotka tähtäävät tuotantolinjojen toiminnan pitkäaikaiseen parantamiseen, jotta voitaisimme pidentää tuotantolinjojen elinikää.

Extron tarjoa asiakkailleen kauko-ohjattua valvontaa Internet-yhteyden kautta. Sillä pyritään keräämään tietoa linjojen toiminnasta ja suoritetaan linjojen diagnostiikka. Saadut tiedot hyödynnetään myöhemmin, kun suoritetaan korjauksia mahdollisuuksien mukaan. Internetyhteyden kautta voidaan myös säätää linjan toimintaparametreja ja näin vaikuttaa linjan toimintaan. Tänä päivänä asiakkaiden toiminta tapahtuu vuorokauden ympäri ja se johtaa siihen, että toimenpiteet on suoritettava silloin, kun mahdollisuus sallii. Esimerkiksi paperin tai kartongin päällystyslinjat huolletaan silloin, kun paperikoneet paperitehtailla ovat rikki tai vuosihuollossa, jotta asiakkaan prosessit eivät keskeyttäisi ja toiminta olisi mahdollisimman tehokas. Tällainen toiminta tähtää resurssien tehokkaan käyttöön.

Extron Engineering, kuten oli aikaisemmin mainitsin, toimii tällä hetkellä Maintenance Partnerina asiakkailleen ja yrityksessä on halu ja tarve kehittyä eteenpäin. Extron haluaa myydä lupauksen tietoyntäisistä suorituskyvystä. Extron haluaa tarjota asiakkaille parempaa palvelua ja vaikuttaa asiakkaan toimintaan. Näin Kuvan 11 käyrän mukaan Extronin tarkoituksena on kehittyä Maintenance Partner positiosta ja jatkossa toimia Performance Partnerina. Se johtaa tiiviimpään yhteistyöhön asiakkaan kanssa ja syvempään kumppanuuteen. Yritykset pystyvät yhdessä kehittymään ja pärjäävät paremmin omilla markkinoillaan.

Tämän hetken Extronin asiakaslähtöinen toimintaperiaate on havainnollistettu oheisella kuviolla:



KUVA 12. Asiakslähtöisyyden periaate Extron Engineering Oy:ssä (Extron Engineering)

Myynti pyrkii palvelemaan asiakasta jo varhaisessa vaiheessa ja koko prosessin ajan. Yleensä myynti alkaa siitä että selvitetään asiakkaan idea, joka voi liittyä asiakkaan uuteen tuotteeseen, valmistuslinjaan tai linjan modernisointiin. Siinä vaiheessa asiakkaan kanssa keskustellaan asiasta ja selvitetään sen tarpeet mahdollisimman tarkkaan. Fyysinen tuote ja mahdolliset palvelut ymmärretään tässä yhtenä kokonaisuutena.

Jokaisen idean jälkeen seuraa jonkinlainen innovaatio. Silloin suunnitteluosasto kutsutaan apuun ja suunnitellaan asiakkaan kanssa uusi konsepti tai menetelmä. Suunnitellaan asiakkaan tarpeisiin räätälöityjä linjoja tai erillisiä laitteita, logistiikka ratkaisuja, työmenetelmiä tai tuotteen valmistusreseptejä. Tuotteen suunnittelussa otetaan huomioon muut mahdolliset palvelut, kuten huollon helppous, korjauksien vähyys, toimintavarmuus, sekä mahdollinen diagnostiikka, jolla pystytään välttämään laitteiden rikkoutumista ja asiakkaille aiheutuvat ongelmat.

Seuraavan vaiheen aikana esimerkiksi tuotantolinjat valmistetaan, toimitetaan asiakkaille, asennetaan ja koeajetaan. Extronin asennus- ja koeajo-organisaatio tulee peliin. Testataan laitteet ja tehdään muut testit, jotka voivat liittyä muovikalvon ominaisuuksiin. Tässä vaiheessa etsitään asiakkaan kanssa paras mahdollinen vaihtoehto linjan ominaisuuksille ja valmistettavalle tuotteelle. Säädetään ja viimeistellään. Laitteiden käyttöönoton ja sisäänajon aikana tuotetuki on erityisen tärkeä. Tässä vaiheessa tullaan huomaamaan ja korjaamaan suunniteltuvaiheen virheet.

Sen jälkeen kun linjat on asennettu ja otettu käyttöön käydään asiakkaan kanssa jatkuvasti keskustelua mahdollisista korjauksista, modernisoinnista ja etsitään hänen kanssa mahdolliset uudet tuotevaihtoehdot ja niiden ominaisuudet. Huoltotiimi käy huoltamassa linjat. Teknologit käyvät keskustelua valmistettavien tuotteiden parantamiseksi. Myynti myy lisälaitteet, modernisoinnit ja uudet linjat. Tässä vaiheessa varmistetaan, että tuotteen ylläpidon avulla saavutetaan tuotantolinjoille asetetut tavoitteet. Niillä pystytään ajamaan suunniteltu määrä tuotantoa, suorituskyky pysyy korkeana ja käyttökustannukset alhaisina. Linjojen normaalikäytön aikana mahdolliset vikailmoitukset pysyvät alhaisina ja niiden korjaaminen helpottuu.

Ylläpidolla pyritään kattamaan neljä osa-aluetta:

- korjaava ylläpito – toimenpiteet, silloin kun laitteet vioittuvat
- ajankohtaan sidottu ylläpito – huoltosopimukset, kesä-huollot, seisokkihuollot
- laitteiden tilaan perustuva ylläpito – jatkuvan analysoinnin ja havainnoinnin perustuva ylläpito
- parantamiseen tähtäävä ylläpito – operaattoreiden antamiin ehdotuksiin perustuva korjaus ja modernisointi

Uudessa toimintakonseptissa pyritään yhdistämään tavaroiden ja palvelujen elinkaaria. Kuva 12 havainnollistaa kaikkien toimintojen rinnakkaisuutta, joka on tärkeä uudenkonseptin toteuttamisen ja kumppanuuden rakentamisen näkökulmasta. Palvelut pyritään kytkemään tuotteisiin aivan ensimmäisestä yhteydenotosta ja viemään suunnittelun ja valmistuksen läpi, asennuksiin ja huoltotoimenpiteisiin. Mitä paremmin kyseinen toiminta toimii, sitä paremmin me tiedetään asiakkaan ongelmista, ymmärrämme ne ja pystymme niitä ratkaisemaan. Sillä pääsemme kehittymään itse

yrittäjien, kehittämään omia tuotteita ja palveluja ja tarjoamaan asiakkaille suorituskykyä, eikä vain koneita. Tällainen toiminta voi jopa sanoa WIN-Win-tilanteeksi.

Teollisuusyrityksen toiminnan laajentuminen valmistuksesta palveluliiketoiminnaksi tapahtuu yleensä eri vaiheiden kautta. Tärkeintä on löytää omat vahvuudet ja hyödyntää niitä parhaalla mahdollisella tavalla. Kuten monissa muissakin teollisuusyrityksissä Extron on päättänyt etsimään palveluliiketoiminnan mahdollisuuksia, jotka liittyvät sekä fyysisiin tuotteisiin ja laitteisiin, eli tuotepalveluita, että immateriaalisiin tuotteisiin, eli palvelutuotteita.

Tuotepalveluita tarjoaville yritykselle on tärkeä ottaa huomioon markkinoinnissa, että fyysisiin tuotteisiin liittyvät palvelut eivät ole yrityksen yksin oikeutta, eli Extronin linjoihin komponentit voi toimittaa esimerkiksi isompi ketjuuntunut komponenttityömaa, linjojen huollon voi suorittaa asiakkaan oma huoltotiimi tai ulkopuolinen toimija. Extronin on tärkeä onnistua omassa toiminnassa niin hyvin, ettei asiakkaan tulisi mieleenkään hakea apua kilpailevilta tahoilta.

Koko prosessin aikana me käytämme raaka-ainetoimittajien suosituksia tiettyjen kalvojen valmistamiseksi.

Extron tyyppisellä laitetoimittajalla on huomattava etulyöntiasema verrattuna muihin kilpailijoihin, koska yrityksellä on tietämys asiakkaasta ja sen tarpeista sekä omista tuotteista. Palveluihin liittyvien hankintakustannukset voidaan pitää alhaisena. Muiden toimijoiden liikkeitä pitää ottaa kuitenkin huomioon ja kehittää omaa palveluliiketoimintaa niitä seurailleen.

Ojasalon mukaan (2008, 31), yritykset, jotka haluavat laajentua liiketoimintansa palvelutoiminnaksi, tekevät sen neljässä vaiheessa:

1. Tuotteeseen liittyvän palvelutarjonnan kehittämien
2. Sisääntulo palvelumarkkinoille
3. Palvelutarjonnan laajentaminen
 - a. Laajentuminen asiakassuhteisiin pohjautuviin palveluihin

- b. Laajentuminen prosessikeskeisiin palveluihin
4. Asiakkaan operaatioiden kokonaisvaltainen hallitseminen

Ensimmäisessä vaiheessa tarkistetaan asiakkaalta saatu palaute. Tutkitaan kilpailutilanne, eli mitä kilpailijat tekevät ja mitä voi tehdä toisin. Samalla pyritään tehokkaaseen laadun ja toimitusajan parantamiseen. Opinnäytetyön teon aikana Extron aloitti valmistelut ISO 9001 järjestelmän noudattamiseen ja sai todistuksen standardin mukaisesta toiminnasta 9.5.2014. Näin Extron pyrkii valvomaan laatua ja toimitusaikojen noudattamista entistä vahvemmin.

Sisääntulo palvelumarkkinoille käytännössä tarkoittaa siitä, että yritys pyrkii saamaan liikevaihtoa palvelutoiminnasta. Yrityksen pitää analysoida markkinoita ja selvittää teollisuuspalvelujen tarve. Samalla tulee järjestää omat vastuulliset yksiköt organisaatiossa ja luoda tarvittava infrastruktuuri, jolla vastataan palvelukysyntään. Tässä Extron Engineering Oy:n on syytä miettiä organisaation muutosta vakavammin. Miten nykyisellä organisaatiolla pystytään vastamaan asiakkaan tarpeisiin, jos kysyntä modernisointipalveluista kasvaa. Ketkä tekee ne modernisointi työt? Pitääkö kysynnän kasvaessa luoda uusi osasto joka tulee vastamaan palveluliiketoiminnasta?

Palveluinfrastruktuurin parempi hyödyntäminen on seuraava tavoite, kun tarkastetaan laajentumista asiakassuhteisiin pohjautuvaa palvelua. Silloin tarkistetaan oman toiminnan tehokkuutta ja hinnoittelua ja luodaan verkostoa yhteistyökumppaneiden kanssa. Extronin johdon tulee miettiä siinä vaiheessa miten hinnoitellaan modernisointipalveluja? Miten ne kustannustehokkaasti tuotetaan ja pystyykö yritys käyttämään verkostointikanavia palvelujen tuottamiseen, esimerkiksi yhteistyökumppaneiden kautta?

Asiakkaalla tapahtuvien prosessien ymmärtäminen vaaditaan silloin, kun siirrytään prosessikeskeisiin palveluihin. Tämän vaiheen tavoitteena voidaan pitää prosesseihin liittyvän osaamisen kehittämistä. Yrityksessä pitää olla henkilökuntaa, joka pystyy konsultoimaan asiakasta prosessien eri vaiheista. Näiden toimenpiteiden avulla pystytään ottamaan asiakkaiden prosessit kokonaisvaltaisesti haltuun. Tällä hetkellä yrityksen palveluksessa on tarpeeksi osaava henkilökunta ja sen ammattitaito ja

tuntemus on hyvin laaja. Extronin henkilökunta pystyy neuvomaan asiakkaita modernisointeihin liittyvissä kysymyksissä itsenäisesti tai tiimien voimin.

Extronin organisaationa on otettava huomioon se, että huoltohenkilökunta on usein asiakkaan luona, heillä on tietoa kokonaisvaltaisesta yrityksen toiminnasta ja he pystyvät markkinoimaan palveluita koko yrityksen tasolla. Asiakkaan käynnin aikana on muistettava, vaikka itse ei pystyisi toimittamaan tietyt palvelut itsenäisesti ja heti, niitä on mahdollista tarjota jatkossa vaikka eriosaston kautta.

Valmistajana Extronilla on ainutlaatuinen tilaisuus tarjota paremmin varaosat ja huollot asiakkaalle, kun tekniikka on täysin tiedossa. Asiakkaille voidaan tarjota erilaiset varaosapaketit ja palvelut. Näin asiakas kokee, että kansamme on helppo toimia.. Eli asiakkaalle on tarjottava täysin kattava tuotetuki.

Extron Engineering Oy:n kaikki palvelutoiminnot on hajotettu eri osastojen kesken. Palvelumarkkinoille tuleminen kuitenkin vaatii mahdollisesti erillisen yksikön luomista organisaatiossa. Se luo kulttuurisen perustan toiminnalle organisaatiossa. Maantieteellisesti laaja palveluinfrastruktuuri on seuraava huomioon otettava seikka. Mitä enemmän resursseja on käytössä, sitä helpommin pystytään palvelemaan asiakkaita. Extron on suunnitellut yhteistyöyrityksien ja alihankkijoiden hankkimista huolto- ja modernisointipalveluihin esimerkiksi Venäjälle. Tämä kuitenkin vaati riittävän asiakasmäärän toisin sanoen tarpeeksi suuren kysynnän.

Palvelutarjonnan laajentaminen on vaihe, jossa perinteisistä tuotepalveluista siirrytään asiakassuhdepohjaisiin palveluihin. Tässä vaiheessa Extronilla voidaan tarjota mahdollisuuksia erilaisille koulutuksille, esimerkiksi linjojen operaattoreita voidaan kouluttaa yhteistyökumppaneiden koneilla. Teknologeille tarjotaan erilaisia koulutuksia raaka-aineista, kalvojen ominaisuuksista, reologiasta, yms.

Extronissa on tehty strateginen päätös, jonka mukaan Extronin vahvuudet parhaiten korostuisivat Performance Partner tasolla. Asiakkaan prosessien täysivaltainen hoitaminen ei tule kuulumaan strategiaamme, eli Extron ei siirry Value Partneriksi. Value Partnerin asema asettaisi Extronin kilpailuasemaan sekä muiden laitetoimittajien, että omien asiakkaiden kanssa. Myös Extronin toimintaperiaatteeseen ja

liiketoimintamalliin kuuluu vain valmistuslinjojen ja oheispalvelujen toimittaminen, ei niillä valmistamien lopputuotteiden myynti. Sellainen liiketoimintamalliehdotus on kuitenkin tullut joskus yrityksen asiakkailta.

Olemme pohtineet yrityksessä myös koneiden kokonaisvaltaista ylläpitoa, eli osittaista ulkoistamista asiakkaan kannalta, mutta asiakkailta ei vielä tullut siihen positiivista palautetta. Asiakkaat eivät ole valmiina avaamaan omaa liiketoimintaansa niin paljon ulkopuolisille. Se vaatii suurempaa luottamusta yritysten kesken. Tällaisen toiminnan tuotteistaminen vaatii pidempää kaikkien positiivisten ja negatiivisten vaikutusten pohtimista sekä Extronissa, että sen asiakasyrityksissä.

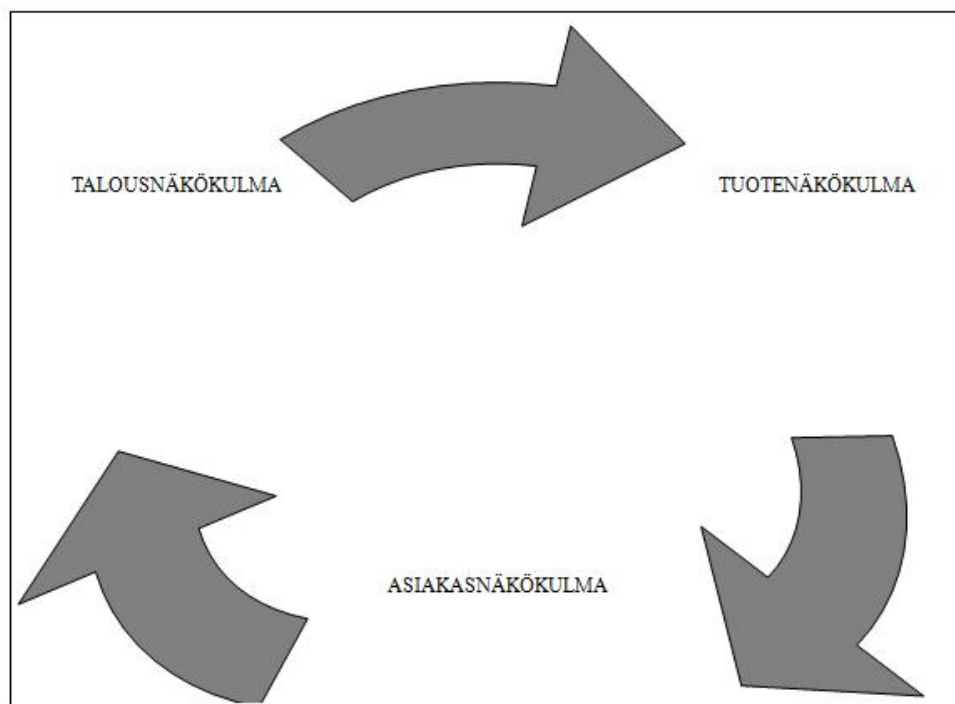
4.2 Asiakkuuksienhallinta kohdeyrityksessä

Yrityksen liiketoiminta useampien oppikirjojen mukaan koostu kolmesta keskeisestä tekijästä ja niiden vuorovaikutuksesta:

1. Yritys
2. Tuote
3. Asiakas

Pikemmin nykymaailmassa voidaan puhua näiden tekijöiden keskinäisestä dynamiikasta. Eli kaikki osat vaikuttavat ja ottavat vaikutteita toisista. Aihetta voidaan lähestyä kolmesta eri näkökulmasta:

- Talousnäkökulma: Tuotteiden arvo + asiakkaiden arvo
- Tuotenäkökulma: Tuotteiden arvo + asiakassuhteiden arvo
- Asiakasnäkökulma: Asiakassuhteiden arvo + asiakassuhteiden arvo



KUVA 13. Yritystoiminnan dynamiikka (Hellmann K., Virilä S., 2009, 15)

Yritys, joka päättää lähteä kehittämään omia palveluita tai tuotteita asiakkaiden tarpeiden mukaisesti eikä perinteisellä tavalla olemassa olevan tuotteen pohjalta, astuu uuteen aikakauteen. Aikakausi, jolloin noudatetaan asiakaslähtöisen asiakasjohtajuuden toimintamalleja.

Asiakaslähtöisen asiakkuusjohtajuuden toimintamallin keskeiset kysymykset ovat:

- Mihin tuote tai palvelu myydään?
- Miten asiakkuus näkyy visiossa?
- Kenelle tarjoama tuotetaan?
- Mitä tarjoama sisältää?
- Miten tarjoama tuotetaan?

Extron Engineering Oy:n asiakasjohtaminen ei välttämättä mielestäni ole kaikkienoppikirjojen mukainen vaikka yritetäänkin kovasti vastamaan yllä mainittuihin kysymyksiin. Tässä on selkeäsi paranemisen varaa.

Ensin pyritään vastamaan ensimmäisen kysymykseen, eli ”**mihin**”.

Extronin visio on tarjota korkealaatuista teknologia muoviteollisuuden tarpeisiin. Joten lähdetään liikkeelle siitä, että me valitaan asiakkaita omalta alaltamme. Tavoitellaan sellaisia asiakkaita jotka ovat jo alalla, eli valmistavat muovikalvoa tai muoviputkea. Mahdollisesti yritykset, jotka aikovat lähitulevaisuudessa laajentua muovialalle lähellä olevista aloista, esimerkiksi metalliputkivalmistajat, jotka etsivät uusia liiketoimintamahdollisuuksia muoviputkipuolella. Myös paperitehtaat, jotka aikovat valmistaa muovilla päällystettyä paperia tai kartonkia, voisivat olla yrityksen fokusryhmissä.

Seuraava kysymys on ”**kenelle**”.

Extronin markkinoilla on kova kilpailu. Vanhat teollisuusmaiden kilpailijat markkinoivat mm. ”Saksalaisella laadulla” ja ”teknisyydellä”, uudet aasialaiset kilpailijat markkinoivat edullisella hinnalla. Tänä päivänä kilpailu on kuitenkin siirtynyt pelkkien tuoteominaisuuksien esittelystä ja hinnalla kilpailemisesta asiakaskohtaiseksi toiminnaksi. Siinä Extron näkee vahvuutensa. Asiakkaat ostavat tuotantolinjoja omiin tarpeisiinsa. Jotta he pärjäävät paremmin omassa kilpailutilanteessa, näiden linjojen pitää vastata nykyistä ja tulevaa kilpailutilannetta. Me pyrimme tarjoamaan mahdollisimman räätälöityjä tuotteita tai palveluita asiakastarpeisiin. Suurempiin saksalaisiin ja italialaisiin kilpailijoihin verrattuna yksikään Extronista lähtevä tuotantolinja ei ole samanlaisena kuin jonkun toisen linja. Se on räätälöity juuri tälle kyseiselle asiakkaalle, juuri hänen tarpeisiin.

Yrityksemme toiminta on ikään kuin ottaa asiakkaalta tilauksia ja valmistaa hänen tilauksensa mukaan tuotantolinjat. Valitettavasti nykytilanteessa se on ristiriidassa tavoitteiden kanssa, jotka ovat asiakassuhteiden johtamisessa. Nykytilanteessa yritykseltä vaaditaan paljon enemmän. Yrityksen on käytännössä kerrottava asiakkaalle mitä hänen "kuuluu haluta". Sellainen toiminta vaatii paljon enemmän resursseja, joita meiltä, pienempänä yrityksenä kilpailijoihin verrattuna, puuttuu.

Jokapäiväisessä toiminnassamme myyntiosasto joutuu tekemään päätöksiä siitä kenen kanssa kannattaa käydä kauppaa, keneen kannattaa panostaa ja kenet voidaan ”unohtaa”. Me joudumme miettimään sitä ketkä asiakkaista vastaa parhaiten yrityksemme visiota toiminta-ajatuksista tulevaisuudessa ja nykyhetkellä. Kenestä

Extronille tulisi pitkäaikainen, kannattava ja sitoutunut asiakas. Extronin pääasialliset markkinat ovat Venäjällä ja Skandinaviassa ja yrityksellä on siellä vahva asema.

Siirrytään käsittelemään tarjoamaa ja keskitytään kysymykseen ”**mitä**”.

Tarjoama on keskeisessä roolissa sekä oppikirjojen, että Extronin toiminnan mukaan. Tarjoama riippuu hyvin vahvasti kahdesta muusta tekijästä: kenelle ja miten. Tarjoama on se oikea päätös siitä sisällöstä mitä asiakkaalle tarjotaan sen asiakkuudesta. Tarjoaman sisällön kannalta on hyvin tärkeä ajatella asiakkaan näkökulmasta. Extronin tarjoama, kuten mainitsin aikaisemmin, on yhdistelmä erilaisia tuotteita ja palveluja, joilla asiakas saavuttaa paremmat tulokset omassa liiketoiminnassa.

Pohditaan ”**miten**” päästään meidän tavoitteeseen.

Miten on kaikkein haastavin kysymys. Siihen liittyvät kysymykset asiakkaiden elinkaaresta ja sen hallinnasta, organisoitumisesta, toiminnan ohjauksesta ja mittaamisesta. Asiakkaiden elinkaari on alallamme varsin vaihteleva. Extronilla on vanhat asiakkaat, jotka ovat olleet asiakkaana yrityksen perustamisesta asti, on uusia asiakkaita ja on erilaisissa elinkaarenvaiheissa olevat asiakkaat.

Elinkaaren aikana me pyrimme maksimoimaan asiakkaan lojaalisuutta ja minimoida asiakkaan riskit. Extron ei pyri mahdollisimman monien kauppojen saamiseen vaan siihen, että asiakkaat palaavat tekemään kanssamme kauppvoja ja siihen, että kanssamme asiointi olisi mahdollisimman helppoa.

Organisointi on se asia mihin aina kiinnitetään paljon huomiota. Kuka vastaa mistäkin? Erityisesti tähän on kiinnitettävä huomio asiakasviestinnässä. Organisaatiossamme on asiakaskäyntejä jokaisella tasolla ja jokainen yrityksen osasto on tekemisessä asiakkaiden kanssa. Jokainen tekee parhaansa asiakassuhteiden hoitamisessa. Valitettavasti joskus se ei riitä tai asiakaspalvelun laadun liittyvät näkemykset ovat erilaisia eri osastoissa.

Toiminnan ohjaus on kaikki ne toimenpiteet ja välineet, joiden avulla asiakkuuden arvoa saadaan optimoitua. Yritysjohdo pyrkii suorittamaan strategiset päätökset ohjaamalla

toiminta operatiivisella tasolla. Tässä kohtaavat ulkoiset ja sisäiset markkinat. Extronilla on käytössä erilaisia malleja ja ohjeita, joilla saadaan yhteistyö pelaaman osastojen välillä. Toiminnan ja asiakkuuksien mittaaminen on varsin tärkeä liiketoiminnan kannalta. Tuotokeskeinen yritys mittaa toimintaansa tuotevetoisilla mittareilla. Tässä tapauksessa yritys on varmasti juurtunut vanhaan ajatusmalliin. Yrityksen liiketoiminnan kannattavuutta mitataan vieläkin tulos- ja tasemittareilla. Jotta yritys olisi asiakaslähtöinen, on sen kehitettävä uudet asiakaslähtöiset mittarit asiakkuuksien arvioimiseen. On panostettava asiakastyytyväisyyden mittaamiseen eri prosessien toimintatasolla.

Extron Engineering Oy:n tarjoama ja liiketoiminta perustuu ainakin paperilla asiakaslähtöisyyteen (KUVA 9 ja KUVA 10). Yrityksen ydinliiketoiminta on asiakkaan tarpeisiin räätälöityjen ratkaisujen tuottaminen. Me valmistetaan ja markkinoidaan asiakkaan tarpeisiin mukaan kehitettyjä tuotantolinjoja ja palveluja. Näin se on jo siitä osin asiakaslähtöistä. Yrityksen liiketoiminta tähtää Performance Partner -kumppanuuteen asiakkaidemme kanssa.

Me pyrimme palvelemaan asiakasta muussakin kuin pelkästään kone toimituksessa (Machine Supplier) tai huoltopalveluissa (Maintenance Partner). Siinä pyrimme olemaan asiakkaan kanssa paljon tiiviimmässä yhteistyössä, kuin pelkästään koneiden toimituksen suhteen. Haluamme olla kokonaisvaltainen yhteistyökumppani, mm. uusien tuotteiden ja koneiden kehityksessä, energiatehokkuustesteissä, tuotekehityksessä ja testeissä, yms.

Miten me näemme, että sellainen toiminta onnistuu? Palvelemalla asiakasta kuten asiantuntijat neuvovat jokaisessa funktiossa, jokaisella tasolla ja jokaisessa vaiheessa parhaamme mukaan.

Kuten kuvassa 12 aiemmin esitin, riippumatta siitä onko kyseessä uusi vai vanha asiakas, yrityksen tulee aloittaa asiakkaan kanssa työskentely jo idean tasolla. Se voi olla uuden tuotteen lanseeraus, valmistusmahdollisuuksien etsiminen tai testaus tai jo olemassa olevan linjan modernisointi. Tässä vaiheessa asiakkaan kanssa keskustellaan heidän odotuksista ja tarpeista. Asetetaan tavoitteet mihin pyritään ja etsitään mahdolliset tavat päästä niihin.

Keskustelemalla asiakkaiden kanssa me etsimme ratkaisua heidän ongelmaansa. Se voi olla uusi konsepti tai tapa valmistaa heidän haluamaansa tuotetta. Myyntiosaston avuksi tässä vaiheessa tulee yrityksen suunnitteluosasto omien näkemyksiensä ja ehdotuksiensa kanssa. Kun asiakas hyväksyy ratkaisuehdotuksen ja uusi laite tai linja asennetaan, kalvo tai putki testataan, Extronin start-up osasto tulee apuun.

Linjan asianmukaisen toimivuuden saamiseksi pyritään mahdollisimman lyhyessä ajassa käynnistämään linjat ja opettamaan asiakasta työskentelemään niillä. Tämä on erityisen tärkeää, koska mitä nopeammin asiakas saa uudet linjat käynnistettyä, sitä paremman kilpailuedun hän saa omiin kilpailijoihinsa nähden. Toiminnan edetessä tuotantovaiheeseen yrityksen After Sales osasto hoitaa asiakkaan kanssa mahdollinen huolto ja muut modernisointi asiat.

Vaikka toimimme yllämainitun kaavan mukaan, mielestäni olemme tällä hetkellä hyvinkin tuotevaltainen yritys. Eli kuten tuotevaltaiselle yritykselle on ominaista, yrityksen erilaiset funktiot hoitavat vain niille annetut funktiot, pieniä poikkeuksia lukuun ottamatta. Taloushallinto hoitaa laskutukset ja maksut, myynti hoitaa tuotteiden myynti ja markkinointi kampanjat, tuotanto valmistaa tai kokoonpanee tuotteita, suunnitteluosasto suunnittelee ja kehittää niitä. Yrityksessä on rakennettu historiallisesti täydellinen harmonia strategian, rakenteen, kulttuurin ja tuotteiden välillä, painopisteen tuotteissa. Tuote on ohjaamassa ajattelua sillä tavalla, että kaikki, mitä tehdään tai suunnitellaan, ajatellaan tuotteen pohjautuvien voimavarojen perspektiiviltä. Ensin rakennetaan tuote ja lasketaan sen tuotto ja sitten mietitään kenelle se voidaan myydä. Lopputuloksena on se, että yrityksen strategia on kuitenkin se, että etsitään tuotteille asiakkaita.

Nykyinen yrityksen taloudellinen tilanne ja maailman talouden taantumien jatkuminen vaativat mielestäni ajatusmaailman muuttumista. Kehittämisen kannalta mielestäni kaikki nämä prosessit pitää kehittää asiakaslähtöisempään suuntaan. Nykyisen strategian pitää tehdä täysikäännös asiakaslähtöiseen suuntaan. Vaikeinta on saada se käännös aikaiseksi. On tarkan mietittävä kaikki prosessin vaiheet ja tehtävä tarkat suunnitelmat.

Uudentoimintamallin käyttöönotossa on kolme keskeistä vaihetta:

1. Uuden toimintamallin suunnittelu
2. Muutoksen johtaminen
3. Suunnittelun ja johtamisen yhteensovittaminen

Uuden toimintamallin suunnittelussa on valittava se ainoa oikea toimintamalli yritykselle. Extronin toimintamallin tulee olla räätälöinti, yrityksellä ei ole valmiita hyllytavaraa, vaan tuotteet sovitaan asiakkaan tarpeisiin. Ongelmat nousee siitä kuinka tällainen malli saadaan siirrettyä käytäntöön. Miten kaikki funktiot toimivat uuden toimintamallin mukaan. Ohjeistuksella ja oikeanlaisella johtamisella tulisi luoda tietyt polut ja määritellä vauhti millä uusi toiminta malli otetaan käyttöön. Tällä hetkellä johtaminen on mielestäni hukassa. Kaikki ymmärtävät, että jotain tarvitsisi tehdä, mutta mitä ja miten? Kuten aiemmin mainitsin, yritys siirtyi ISO 9001 järjestelmään noudattamiseen ja sen mukana tulevat uuden ohjeistukset ja toimintamallit, joiden pitäisi parantaa tilannetta.

Asiakkuusohjautuvan toimintamalliin keskeiset elementit Extron Engineering Oy:n ovat:

- Asiakkuusvisio (mihin myydään?)
- Asiakkuusstrategiat (kenelle myydään?),
- Tarjoama (mitä myydään?)
- Lojalisuuden johtaminen (miten myydään?)
- Toiminnan ohjaus (miten myydään?)

Uudenlaisen toimintamallin käyttöönotto perustuu yllä mainittuihin elementteihin. Sen jalkautuminen on aloitettava juuri tällaisessa järjestyksessä. Ensin mietitään visiota eli tavoitetta liiketoiminnalle, sitten vasta mietitään mitä myydään, miten ja kenelle.

Toimintamallin muuttaessa Extronin tulee keskittyä asiakkuusarvon optimointiin, joka perustuu tunteisiin, tietoihin ja tekoihin. Tunnetasolla asiakkaan ja yrityksemme välinen suhde perustuu luottamukseen ja Extronin tulee rakentaa se luottamussuhde kaikin keinoin. Luottamustunne voi olla koko yritystä kohti, mutta vielä tärkeämpi on

luottamus kahden henkilön välissä, esimerkiksi asiakkaan ja myyjän. Myyjän on kehitettävä keskinäistä luottamusta, se voidaan tehdä jollain paremmalla teknisellä tietämyksellä tai työajan ulkopuolisen toiminnan avulla. Kummankin on saatava paremmin tietää toisesta, onko se sitten työkuvioiden tai niiden ulkopuolella henkilökohtaisissa asioissa. Asiakkaan on tärkeä tuntee myyjän tai yrityksen, ja myyjän on tunnettava perin pohjin asiakasta. Asiakkuusajattelun taustalla on käsitys oppivasta asiakkuudesta. Kaikkien pitää oppia jotain toisistaan ja mitä paremmin asiakkaita tunnetaan, sitä paremmin pystytään ratkaisemaan heidän ongelmia ja antamaan mielikuva asiantuntijapalveluista.

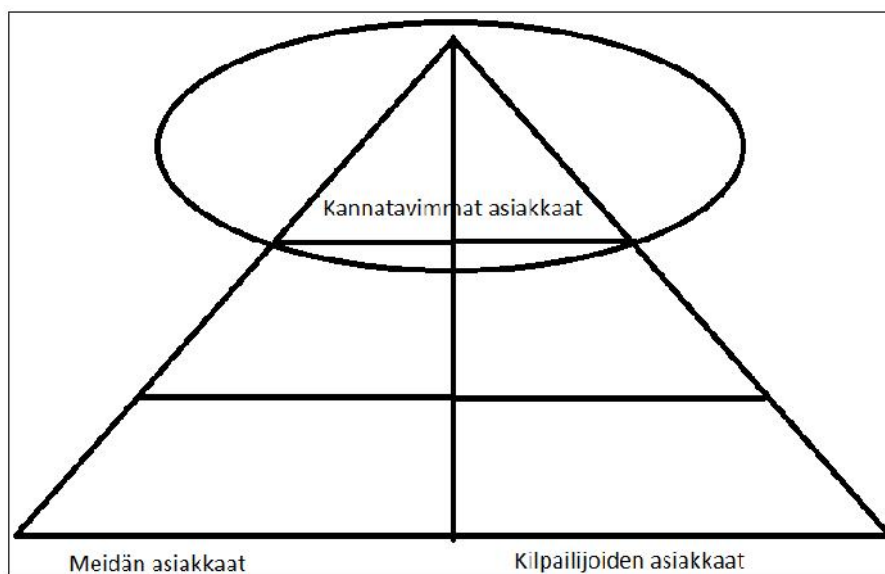
Asiakkaalle on annettava kuva omasta asiantuntemuksesta, silloin kaikki ehdotetut ideat alkavat kuulosta asiakkaan silmissä paremmalta. Näin Parantaisen tuotteistajan 1. käsky kuuluu: ”Mitä tahansa myyt, myy se ensin asiantuntemuksesi. Haloilmiö tartuttaa osaamisesi osaksi tuotteitasi ja palvelujasi niin, että ne alkavat vaikuttaa ostajan mielestä alkuperäistä arvokkaammalta.” (Apunen, A., & Parantainen, J. 2011, 37)

Asiakkuusstrategioiden pitää olla sellaisia, että niiden avulla saavutettu arvo on tasapuolista kummallekin osapuolelle. Parasta asiakkuudenarvoa voidaan saavuttaa vain win-win-strategian avulla. Kummankin osapuolen on tärkeä saada tunne saamastaan hyödystä. Häviöjä hakeutuu muualle. Extronilla kuten monilla muillakin yrityksillä on hyvät ja pitkäaikaiset asiakassuhteet, on kertaluonteisia kauppoja ja on asiakkaita, joita me haluamme, mutta jostain syystä emme saa. Huono asiakkuus (kannattamaton) voi johtua monista syistä, se voi vaatia esimerkiksi liikaa huomiota, kuluttaa työaikaa ja muita resursseja, mutta tuottaa vain pientä tulosta. Extronin tulee kehittää ja tarkistaa hinnoittelua, resurssien oikeanlaista kohdistamista, suhteiden parempaa hoitoa tms. Oikein johdettuna jokaisesta kannattamattomasta asiakkaasta me voimme saada kannattava yhteistyökumppani.

Asiakkaan näkökulmasta arvo syntyy mm. laadun ja tyytyväisyyden summasta, sen kokemasta arvosta sekä muista mahdollisista kustannuksista. Extronin pitää panostaa siihen, että asiakkaat mieltävät Extronin tuotteet ja palvelut laadukkaiksi. Pelkästään laatua ei silti voida ”myydä”, koska asiakkaan tilanne voi olla sellainen että mm. budjetti on tiukka mutta tuotannon kehitystä on suoritettava. Silloin Extronin tulisi esittää kompromissiratkaisu, perustetusti ja näin asiakas kokee saavansa tarpeeksi

rahoilleen vastineetta. Tärkeä on luoda luottamus siihen, että ratkaisu on oikea, koska asiakkaan luottamus vaikuttaa arvokokemukseen ja siihen, että asiakkaalle ei koidu jälkepäin ylimääräisiä kustannuksia. Eli hänen ei tarvitse tehdä varasuunnitelmien vaarasuunnitelmia tuotteen pettämisen varalle.

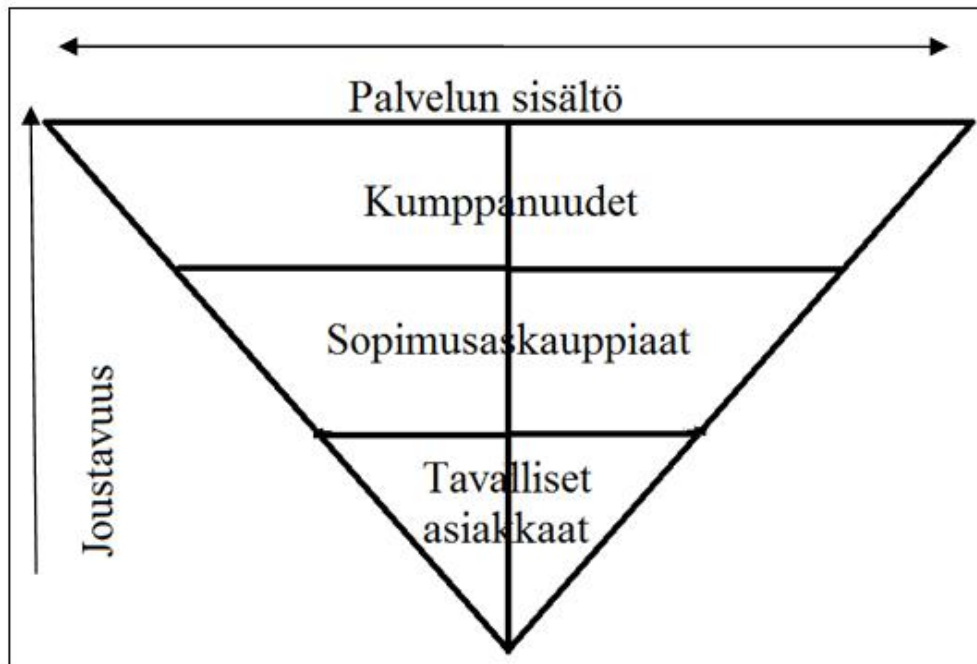
Extronin alalla kilpailutilanne kiristyy koko ajan ja yritykset käyvät oikean selviytymissodan. Kilpaillaan hinnalla, kilpaillaan taidoilla, kilpaillaan asiakkuuksilla. Asiakasryhmät ovat kuitenkin samat. Euroopan markkinat ovat vanhat ja vakiintuneet, uusia asiakkaita ei tule riittävästi. Extronin kuten muidenkin kilpailijoiden panokset on keskitetty uusille kehittyville markkinoille, mm. Venäjälle ja IVY-maihin. Ongelmana myös näissä maissa on markkinoiden keskittyminen kasvukeskuksiin ja markkinajohtajien toiminta, esimerkiksi pienempien kilpailijoiden ostaminen pois markkinoilta tai aggressiivinen hinnoittelu.



KUVA 14. Asiakkaiden jako yrityksen markkinoilla

Kuva esittää yrityksen koko asiakaskuntaa, nykyisiä ja potentiaalisia asiakkaita (kilpailijoiden asiakkaita). Kaikkien Extronin kilpailijoiden asiakkaat ovat täysin samanlaiset tai pikemmin voi sanoa samat yritykset. Suurin osa asiakkaistamme on pieniarvoisia ja vain pieni osa pyramidin huipulla olevista asiakkaista on kannattavia. Yrityksen tulee varmistaa, että sen kohdeasiakkaat (ne, joihin panostamme ja keskitymme) pysyvät asiakkaanamme. Samalla muu asiakaskanta voidaan jalostaa kilpailijoiden kustannuksella. Extronin siis tarvitse selkeämmin valita ne asiakkaat joihin pitää panostaa enemmän milläkin tuotteella tai palvelulla, eli tarjoamalla.

Extronin liiketoiminnan kannalta olisi tärkeä muuttaa yllä mainittu ”asiakaspyramidi” ”suhdestrategian käänteiseksi pyramidiksi”. Toisin sanoen yrityksen tulee jalostaa kannattavimmat asiakkaat ja tarjota heille joustavammin ja kannattavammin erilaisia palveluja ja näin kehittää kumppanuutta heidän kanssa:



Kuva 15: Suhdestrategian ulottuvuudet (Grönroos, 2000, 221)

Tarjoama pitää suunnitella yhteensopivaksi muun asiakkuusstrategian kanssa. Se on sisältö, jonka asiakas saa vastineeksi rahoistaan ja suhteestaan Extroniin. Sen on oltava arvokas sekä asiakkaalle, että yritykselle. Se tarkoittaa sitä, että Extronin on tarjottava entistä enemmän räätälöityjä palveluita asiakkaille, tarkkoja vastauksia juuri heidän ongelmiin ja tarpeisiin. Tähän yritys pystyy vain tunnustelemalla ja tutustumalla asiakkaaseen paremmin. Prosessit pitää miettiä asiakkaan näkökulmasta. Extronin tulee kertoa, milloin olisi hyvä vaihtaa varaosat tai uusia laitteet tai linjat.

Tarjoamaa pitää mielestäni kehittää kokonaisvaltaisen palvelun suuntaan. Tuotteista ja palveluista tulee kehittää erilaisia paketteja, joista asiakas voi valita. Silloin asiakkaat kokisivat, että yrityksen kanssa toimiminen on arvokasta ja helppoa. Se lisää mahdollisesti lojaalisuutta.

Lojaalisuuden johtaminen on hyvin tärkeä siinä mielessä, että lojaali eli uskollinen asiakas maksaa vähemmän. Uusasiakashankinta on aina kalliimpaa. Lojaalisuuden

johtamisen avulla voidaan kasvattaa asiakkuuspääoma. Asiakkaan elinkaaren hallinnalla voidaan saavuttaa tietynlaista kilpailuetua, joka on äärimmäisen tärkeä nykyisessä kiristetyssä kilpailutilanteessa.

Uusien asiakkaiden hankinnassa on toimittava paremmin kuin kilpailijat ja luotettavammin kuin kilpailijat. On osattava kohdistaa panokset paremmin kuin kilpailijat, jotta saadaan asiakashankintainvestoinnit kiihdytettyä. Me voisimme yrittää tunnistaa esimerkiksi kilpailijoiden asiakkaista ne, jotka eivät ole tyytyväisiä asiakassuhteisiinsa ja iskeä niihin. Silloin me saisimme pienellä panostuksella uuden asiakkaan.

Kun asiakas on hankittu ja puheista siirrytään tekoihin, Extronin on varmistettava että asiakas tuntee tärkeäksi tulla puhumaan tarpeistaan. Eli linjatoimituksen jälkeen on tärkeä saada asiakas soittamaan varaosatoimituksista ja modernisoinnista. Yksittäisen kaupan sijasta Extronin on saatava jatkuva kassavirta. Jatkuvan ja arvokkaan suhteen luominen on yhtä tärkeä sekä Extronille, että sen asiakkaille. Tällaisen suhteen hankkiminen voi tapahtua esimerkiksi paremmalla asiakaspalvelulla tai huoltotoiminnalla, kun asiakkaan kanssa painetaan jatkuvasti ”kaasu – ja jarrupolkimia”. Jossain annetaan enemmän ja jossain saadaan enemmän.

Kun me menetämme asiakkaan jostain syystä se tarkoittaa, että kilpailija on pärjännyt paremmin. Mutta jos asiakkaan jalostamisvaiheessa ei ollut isompia mokia tai yllätyksiä, asiakas saattaa tuntea syyllisyyttä tai epävarmuutta asiakassuhteen päättymisestä. Mahdollisesti, jos kilpailija mokaa, asiakas palaa takaisin.

Organisaation tasolla muutoksen pitää vastata kysymyksiin: Millainen on organisaation rakenne? Mitä kanavia käytetään? Millaiset roolit ovat kenelläkin?

Extronin rakenne on ns. funktionaalista organisaatiomallia. Yrityksellä on johto, ja erilaiset funktiot sen alapuolella: tuotanto, suunnittelu, myynti ja hallinto (Kuva 3). Toisaalta se voi tuntua jäykältä, toisaalta, jos asiakasta lähestytään kaikista yksiköistä erikseen tietämättä kokonaiskuvasta, se voi tuntua rasittavalta. Tässä pitää jollain tavalla ohjata organisaation tehtäviä ja asiakaskontakteja, ettei niistä synny epäselviä ja hankalia tilanteita.

Toisaalta jokaisen asiakkaaseen yhteydessä olevan henkilön pitää muistaa sen, että yrityksellä on yhteinen määräpää ja tavoite ja se pitää edistä omalla toiminnalla. Suunnittelu voi olla yhteydessä asiakkaan kanssa ja ehdottaa esimerkiksi ratkaisuja ongelmaan, huolto voi ehdottaa korjauksia ja modernisointeja omalta kannaltaan, koska he voivat tuntea asiakasta (organisaationa tai koneiden osalta) jopa paremmin kuin myyntiosasto, joka tuntee vain päätöksentekijät asiakasyrityksessä.

Asiakasviestinnän eli kanavien hallinnan voidaan esimerkiksi jakaa siten, että arvokkaampien asiakkaiden kanssa ollaan henkilökohtaisten palvelujen kannalla ja vähemmän arvokkaat asiakkaat voivat tehdä vaikka huoltotilauksia tai varaosaostojaan Internet-palvelujen kautta.

Yrityksen toiminnan ohjauksella varmistetaan, että yritys siirtyy halutussa tempossa haluttuun suuntaan. Johtamisessa tarvitaan systemaattisuutta, työkaluja ja yhteisiä käytäntöjä. Niitä me nyt saamme ISO 9001 standardin noudattamisen kautta.

Ajatuksena on, että yritys jatkuvasti tutkii tilansa suhteessa markkinoihin ja asiakkaisiin. Asiakkaista pitää olla rekisteri, jotta niiden hallinta onnistuisi paremmin. Extron Engineeringilla on tällä hetkellä selkeä ongelma CMR:n kanssa. Asiakkaita on, mutta yhtenäistä rekisteriä, johon olisi pääsy kaikilla, ei ole. On oma rekisteri taloushallinnolla, on omia rekistereitä myyntimiehillä, on omia tietoja suunnitteluosastolla. Ensimmäinen ja tärkein asia olisi yhtenäisen CMR:n käyttöönotto.

Sen jälkeen asiakassuhteiden hallintaa voitaisi suunnitella. Asiakassuhteiden suunnittelua pitäisi tehdä strategisella ja operatiivisella tasolla. Mielestäni sitä ei juuri nyt tapahdu ja asiat vaan rullaa eteenpäin omalla painolla. Systemaattisuutta toimintaan pitää ehdottomasti lisätä.

Asiakkailta saadut tiedot on mitattavaa ja analysoitava, jotta asiakassuhteita voitaisi pitää tehokkaana.

4.3 Tuotteistaminen kohdeyrityksessä

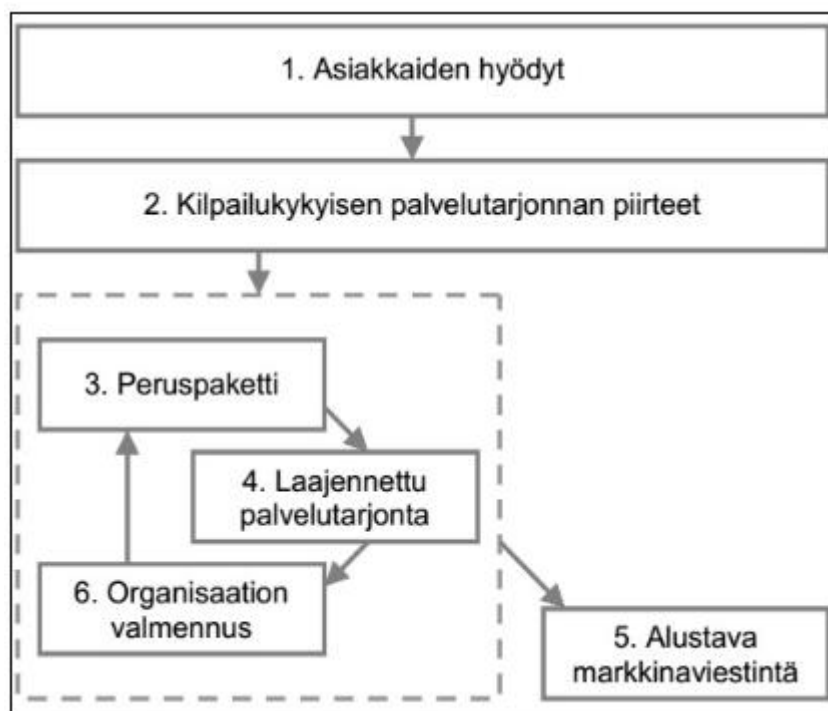
Teollisuusyritysten on pohdittava syitä laajentaa liiketoimintansa myös palveluliiketoimintaan hyvin tarkkaan. Palveluliiketoiminta voidaan aloittaa mm. taloudellisista syistä, kun luodaan uudet liikevaihdon lähteet, palvelut eivät vaadi niin paljon resursseja ja niistä syntyy vähemmän kustannuksia, palveluista saadaan tuottoa tasaisemmin kuin fyysisten tuotteiden myynnistä.

Markkinointiin liittyvät syyt ovat mm. asiakastyytyväisyyden kasvattaminen, asiakkaan luottamuksen kasvattaminen, asiakassuhteiden kasvattaminen pitkäaikaiseksi, kokonaisvaltaisen tarjonnan mahdollistaminen.

Strategiset syyt ovat yleensä sellaiset, jotka kasvattavat yrityksen etulyöntiasema kilpailijoihin verrattuna tukemalla sen toiminta ja erottelemalla paremmin sen tuotteen muista. Se on hyvin tärkeä Extron Engineering Oy:n markkinoilla, kun suurimmalla osalla kilpailijoista on suuren pirtein samantapaiset tuotteet ja kilpailua käydään hinnalla, asiantuntijuudella ja imagolla.

Teollisen toiminnan kannattavuus on ollut heikkoa viime vuosien aikana ja yrityksen on etsittävä uudet tulonlähteet. Uudet tulonlähteet saadaan miettimällä uusiksi toiminnan kokonaisuuksia ja tuotteistamalla esimerkiksi erilaiset palvelut. Tuotteistamisprosessi on prosessi, jonka aikana asiakkaalle kehitetään ja tuotteistetaan tietynlaiset palvelut tai palvelukokonaisuudet.

Lähtökohtaisesti palveluiden kehittämisen ideana on asiakkaille tarjoaman hyödyn lisääminen. Asiakkaan pitää kokea että hän saa enemmän vastinetta rahoilleen.

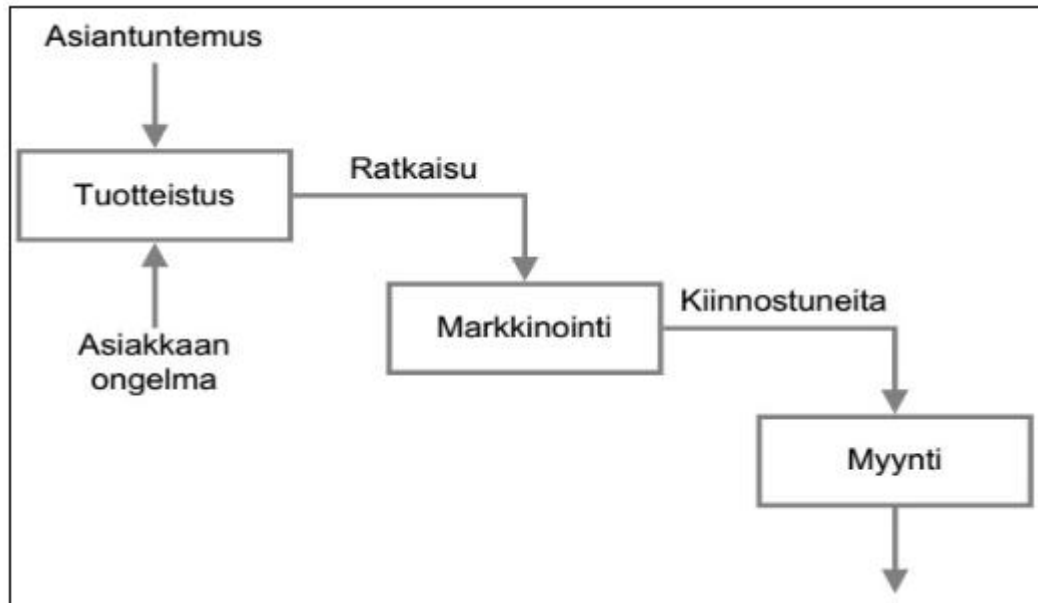


KUVA 16. Asiakkaan saama hyöty (Grönroos, 2007)

Sen jälkeen mietitään mitkä palvelut ovat kilpailukykyisiä, tai mitä vaaditaan palvelulta, että sitä tulee kilpailukykyinen. Analysoidaan kaikki mahdolliset kilpailukykyä rajoittavat tekijät ja mietitään miten niitä minimoidaan. Sen jälkeen voidaan miettiä palvelukokonaisuutta: mikä on ydinpalvelu ja mikä voi olla sen tukipalvelu, voidaanko yhden palvelun lisäksi tarjota jotain muuta. Kun nämä askelet on suoritettu, voidaan aloittaa alustavan markkinoinnin asiakkaille. Kuvataan palvelu ja ehdotetaan sille hintaa. Samaan aikaan voidaan aloittaa henkilöstön valmentaminen uuden palvelun tarjoamiseen.

Tuotteistaminen, Parantaisen mukaan, on aloitettava siitä, että yrityksen asiantuntemus käytetään asiakkaan ongelman ratkaisemiseen. Puolet voitosta on löytää sellainen ongelma, jota asiakas kiroilee hiljaa mielessään päivittäin. Toiseksi asiakkaalle on tehtävä lupaus siitä, että ongelma ratkaistaan. Parantainen on siitä mieltä, että lupaus voi olla törkeäkin, jotta se pääsisi epäluuloisten ja tyhjien myyntipuheiden läpi: ”Ostajaehdokkaan on lähes mahdoton erottaa, kuka tarjoaisi juuri hänen tarpeeseensa sopivinta ratkaisua” (2007, 41).

Ja lopuksi lupauksen joutuu lunastamaan. Tässä vaiheessa on tärkeä onnistua, koska asiakas tarkkailee pystyykö yritys lunastamaan lupauksensa. Tähän vaiheeseen tarvitaan toimivan palvelukonseptin.



KUVA 17. Palvelukonsepti (Parantainen 2007)

Ongelman ratkaisu tuotteistetaan ja löydetty ratkaisu markkinoidaan ja myydään asiakkaille. Extron Engineering Oy on pystynyt erittäin hyvin vakuuttamaan asiakkaitaan omasta korkeasta teknologian osaamisesta. Se vaikuttaa asiakkaiden käyttäytymiseen positiivisella, Extronin kannalta tavalla: yritykseltä tullaan kysymään mielipidettä ongelmien ratkaisemiseen. Extronin tulee ehdottaa asiakkaille ratkaisuja myös piileviin ongelmiin, koska monista ongelmista asiakas ei edes tiedä syystä tai toisesta. Yrityksen on kerrottava asiakkaalle, että tuotantoprosessi voidaan järjestää paremmin esimerkiksi logistiikan osalta tai koneet voidaan käyttää tehokkaammin, siten vaikuttamaan kustannuksiin ja suorituskykyyn. Jos Extron pystyy tuomaan asiakkaallensa rahaa, asiakas pystyy luottamaan yritykseen ja arvostamaan asiakkuuttaan. Extronin on kuitenkin jatkossakin todistettava asiakkaalle, että olemme asiantuntijoita ja silloin hän pystyy luottamaan yritykseen ja sen ehdottamiin ratkaisuihin helpommin.

Parantaisen Kuva 17 esitetyn palvelukonseptiin modernisointipalvelujen tuotteistamisprosessin osalta parhaiten pääsee vastaamalla 12 kysymyksen:

1. Tuotteen nimi?

Tarkoituksena antaa sellainen nimi, jolla palvelu pysty erottumaan kilpailijoista ja antamaan positiivisen vaikutelman asiakkaille. Nimessä itsessään voi olla törkeä lupaus, jolla asiakasta saadaan pysähtymään, miettimään ja jopa saadaan epäluuloiseksi. Parantaisen näkemys on, että palveluiden nimet herättävät tahtomattaan mielikuvia – joko myönteisiä tai kielteisiä. (Parantainen, 2007, 174)

Extronin modernisointipalveluille voisin ehdottaa jotain uudelleen syntymiseen liittyvää esimerkiksi Recreation Service, Reviving Service, Boosting (up the production) Service. Nämä nimet antavat lupauksen uudeltaisesta ja paremmasta tuotannosta, erityisesti Boosting Service olisi antanut positiivisen mielikuvan. Puhun jatkossa Boostin Service palveluista ehdotuksissani. Toisaalta, lupauksen on oltava helposti mitattavissa. Parantainen sanoo: ”Asiakkaasi tulisi pystyä toteamaan helposti, piditkö lupauksesi.” Extronin modernisointipalveluille voisimme antaa esimerkiksi ekstruuderien kohdalla seuraavanlaiset lupaukset, jotka ovat osalta nimi koko palvelulle, sekä lupaus sen tietyistä kohdista: ”Boosting Service: Boost up your production up to 1000 kg/h!”

2. Kenelle tuote on tarkoitettu?

Modernisointipalveluille on ominaista se, että niitä tarjotaan asiakkaille, joilla ei ole vara ostaa uutta tuotantolinja vanhan tilalle. Tässä vaiheessa joudutaan painimaan asiakkaan kanssa palvelujen hinnoista ja perustelevaan hänelle modernisoinnin tarvetta ja hyötyä. Myös ne asiakkaat, jotka tekevät töitä alusta lähtien sellaisilla tuotantolinjoilla, joilla ei ole paljon lisävarusteita voivat olla asiakkaitamme. Heille me voidaan tarjota nämä lisävarusteet ja niiden tuomat mahdollisuudet.

Asiakkaan tuotantomäärät voidaan nostaa esimerkiksi päivittämällä linjan tärkeämpiä elementtejä, tehokkaimpia koneita, paremmat tai tehokkaimmat jäähdytys tai lämmityslaitteet tai paremmat mittaus- ja ohjauslaitteet, tuotannon suunnittelua helpottavat laitteet tai tietojen keräystä ja raportointia mahdollistavat laitteet.

Asiakkaita voidaan ja pitää segmentoida eri ryhmiin ja niitä tulee lähestyä eri tavalla.

Alussa pitää kuitenkin keskittyä tietynlaisiin ongelmiin, jottei resursseja tule tuhlettua liikaa. Kun kaikkien asiakkaiden ongelmat emme pysty tietämään, eikä meillä riittää resursseja kaikkien palvelemiseen voimme valita esimerkiksi asiakkaat, joiden koneet eivät ole riittävän tehokkaita ja tarjota heille paremmat nykyaikaiset koneet. Se ei välttämättä vaadi kokolinjan päivittämistä. Pitää aina muista, ettei kaikkia osa-alueita pysty hallitsemaan vaan vastaan tule aina kilpailevia erikoistuntijoita. Tällä hetkellä Extron Engineering Oy:n päämarkkinat ovat luonnollisesti Suomessa ja IVY-maissa. IVY-maissa on paljon vanhoja tuotantolinjoja ja ne tarvitsevat päivitystä.

Tässä voisin ehdottaa, että keskittyisimme asiakkaisiin, jotka käyttävät, esimerkiksi italialaisia tai saksalaisia tuotantolinjoja, jotka ovat 5 – 15 vuotta vanhoja. Näistä koneista varmasti löytyy päivitettävää nykyaikaan, mutta ei niinkään paljon, että uusien laitteiden asentaminen olisi hankalaa tai teknisesti mahdotonta. Samalla nämä linjat ovat kuitenkin riittävän edistyneitä verrattuna aasialaisiin linjoihin ja niissä on riittävästi kapasiteettia. Näille asiakkaille voidaan tarjota paremmat mittaus- ja ohjauslaitteet, automatisointi ja tietojenkeruumahdollisuuksia.

Kolmantena voisimme keskittyä vain tietynlaisiin ongelmiin alussa. Koska kukaan ei pysty hallitsemaan kaikkia osa-alueita täydellisesti, voisimme valita muutama kärkituote ja markkinoida niitä.

Parantaisen tuotteistajan 2. käsky liittyykin juuri tuotteiden määrän rajaamisen ja asiakkaan päätöksenteon helpottamiseen: ”Tuotteista asiakkaallesi ehdotus, joka auttaa häntä päättämään. Keskity markkinoinnissa muutamiin kärkituotteisiin. Liian laaja valikoima johtaa asiakkaasi valintavaikeuksiin”. (Apunen, A., & Parantainen, J. 2011, 64)

Extronin Boosting Servicen osalta voisin ehdottaa, että keskittyisimme yrityksen vahvimpiin osa-alueisiin: ekstruuderien tehoon (eli tuotantokapasiteetin nostamiseen), gravimetrien käyttöön, ohjauslaitteisiin ja automatisointiin.

3. Mikä on asiakkaan ongelma?

Jokaisen asiakkaan kohdalla on selvitettävä sen keskeinen ongelma. Onko se liian pieni

tuotanto, liian huonot ohjauslaitteet vai kulunet kulutusosat. Ongelmat voivat olla piileviä tai ilmiselviä, esimerkiksi mittauslaitteiden epätasainen toiminta tai epäluotettavuus. Jokaisen asiakkaan kohdalla on aloitettava kuitenkin jostain arkisesta pienemmästä asiasta. Koska asiakas tarkkailee yrityksen lupauksien lunastamista, on äärimmäisen tärkeä lunasta ne pienemmässä ongelmassa, jotta jatkossa toiminta olisi helpompaa isommissakin asioissa, esimerkiksi epätarkkaan mittauksen voi parantaa asentamalla parempi mittauslaite ja kytkeä se tuotantolinjaan ohjaukseen, sekä automatisoida sen, ettei tule operaattoreiden inhimillisiä virheitä.

”Ratkaise ensin yksi pieni ongelma kunnolla sen sijaan, että yrität poistaa maailmasta nälän ja sodat.” (Parantainen, 2007, 152).

Moskovalaisen Neoplast yrityksen tekninen johtaja sanoi (kertonut 18.12.2012), että hänen koneiden tuotantokapasiteetti on laskenut ja asialle pitäisi tehdä jotain. Tutkittuamme asian, todettiin, että ekstruudereissa olevien kulutusosien elinikä on lähellä loppua. Ehdotimme, että uusitaan ekstruuderien osia (ruuvit ja sylinterit, joiden avulla muoviraaka-aineseos saadaan sekoitettua yhtenäiseksi massaksi), sillä saamme tuotannolle asetetut vaatimukset entiselle tasolle. Näin myös parannetaan massan homogeenisuutta ja lopputuotteen laatua.

Virossa toimivan putkivalmistajan ongelma oli raaka-ainesyötössä ekstruuderiin (asiasta keskusteltu pääjohtajan kanssa 2.7.2013). Syötettävän raaka-aineen määrä ja laatu eivät vastanneet asiakkaan tarpeita. Asiakas käyttää ns. batch blendereita, eli koneita, jotka syöttävät aiemmin annostellut raaka-aineet jonkun tuotantoreseptin mukaan. Näillä koneilla on kuitenkin hyvin vähän mahdollisuutta vaikuttaa tuotantoprosessiin reaaliajassa. Ehdotimme batch blenderien päivittämistä uudempaan vaihtoehtoon - gravimetreihin, joilla pystyy säätämään syötettävien raaka-aineiden määrän ja laadun reaaliajassa, sekä mittamaan näiden aineiden kulutusta. Kyseinen vaihtoehto sallii tuotannon ohjauksen ja antaa tiedon kuinka paljon raaka-aineita on käytetty per metri putkia ja mikä sen omakustannushinta raaka-aineiden osalta on.

Tällaisiin ongelmiin on äärimmäisen helppo keskittyä, mutta he antavat asiakkaille hyvin paljon lisäarvoa. Kun keskitytään panostukseemme tällaisiin ongelmiin, saadaan asiakkaille hyvän vaikutelman Boosting Servicesta.

4. Miten ratkaisemme ongelman?

Asiakkaat, joilla on jonkinlaiset ongelmat tuotannossa, yleensä kiertävät ne jollain tavalla. Ja mitä isompi ongelma, sen enemmän asiakas on ylpeä omasta ”ratkaisusta”, joka voi olla äärimmäisen kekseliäs ja monimutkainen. Extronin tulee vetoa perusasioihin ja helppouteen. Sen ratkaisujen pitää olla suoraviivaisempia ja selkeitä. Silloin me pystymme vakuuttamaan asiakasta niiden toimivuudesta.

Näin Venäjällä Rybinskin kaupungissa olevan Polimerplast asiakasyrityksen tuotantojohtaja sanoi (kerto i 29.1.2013), että hänen suurin ongelma on epätasainen muovikalvon paksuus, se vaikuttaa kalvon laatuun ja ylimääräisiin kustannuksiin, raaka-aineita pitää syöttää enemmän, jotta pystytään takaamaan tasaista kerrosten jakautumista.

Helpoin ja suoraviivaisin tapa ratkaista hänen ongelma oli tarjota hänelle automaattinen paksuudensäätöjärjestelmä, jolla hän pystyisi välttämään ylimääräisiä kustannuksia ja parantamaan muovikalvon laatua.

5. Mitä hyötyä tuotteesta on?

Asiakkaille on osoitettava, että yrityksen modernisointipalveluista on jotain konkreettista hyötyä. Mieluummin nämä hyödyt pitää ilmaista selkeinä lukuina: kilot, eurot, kilowatit, yms. Kuten aiemmin mainitsin: helposti mitatut lupaukset.

Me voimme muutoksillamme luvata tuottojen nostoa, sähkö- tai muiden kulujen pienentämistä, asiakkaan tuotteen laadun / arvon nostoa, ajan säästöä ja inhimillisten virheiden pienenemistä. Jotain sellaista, jota on helpompi muuttaa rahaksi.

Automatisoinnin käyttöä voi perusteella prosessin tarkkuudella. Gravimetrien käyttö vaikuttaa suoranaisesti raaka-aineiden säästöön. Asiakas voi käyttää paljon vähemmän raaka-aineita, jos käyttää gravimetreja, voi ajaa tuotteita standardin alarajoilla ja sillä säästää tuntuvat summat tuotantokustannuksista vuosittain.

Amipack yritykseen toimitetut tuotantokoneet ovat päässeet elämänsä loppuun nykyisessä muodossa, mutta koska yritys sijaitsee Valko-Venäjällä ja sen taloudellinen tilanne ei ole parhaimmasta päästä, yrityksen päänsinöörin (kertoa 29.8.2012) edessä on suuri pulma ratkaistavaksi: miten vanhoilla koneilla pystytään toimittamaan asiakkaille kilpailukykyisesti laadultaan hyväksytyjä tuotteita. Keskustelussa heidän tehtaallaan hän toivoi, että mahdollisimman pienillä kustannuksilla pystyisi uusimaan edes osan laitteistosta ja mahdollisesti laajentamaan tuotevalikoimansa.

Me pystyimme ehdottamaan, automaattisen raaka-aineiden säädön ja syötön tuotantolinjaan gravimetreilla. Näin hän pystyy vaikuttamaan reaaliajassa koneiden toimintaan ja säätämään se paremmin. Uudet ekstruuderit ja muovikalvon edistyneimmät jäähdytysjärjestelmät olisivat seuraavat askelet tuotannon päivittämiseksi nykyaikaan.

6. Tuottolaskelma?

Asiakkaille voidaan tarjota laskelmat siitä miten tehokkaimpien koneiden asennus vaikuttaa tuotantomäärien nousuun ja antaa alustava laskenta siitä mitä se tarkoittaa rahoissa.

Tuodessamme uudet ekstruuderimerkit markkinoille keskustelin etelävenäläisen muoviputkivalmistajayrityksen Budenovski Zavod Polimernyh Trub omistajan ja samalla pääjohtajan kanssa asiasta 20.11.2012. Halusin tutustuttaa hänet meidän koneisiimme ja samalla tiedustella hänen nykyisestä tilanteesta, nykyisten tuotantolinjojen toimivuudesta, kehityksen tarpeista, modernisointitarpeista. Hän oli tyytyväinen omiin koneisiin eikä ollut ajatellut tuotannon uusimista. Hänen mielestä hänen koneet toimivat moitteettomasti, hyvällä tuotantokapasiteetilla ja taloudellisesti.

Yksinkertaisella matematiikalla laskettiin, että Extronin uusi ekstruuderin malli tuotantokapasiteetiltaan vastaa hänen olemassa olevien kolmen linjan tuotantokapasiteettia samalla ylläpito- ja käyttökustannukset olisivat pienempiä ja mielipide muuttui. Sovittiin uusien ekstruuderien toimituksesta, graviemtien ja ohjauslaitteiden mahdollisesta toimituksesta jatkossa olemassa oleviin linjoihin ja asiakas lupasi miettiä uuden kokonaisen tuotantolinjan hankkimista meiltä.

Muovikalvon valmistuksessa on äärimmäisen tärkeä sen profiilin paksuuden säätäminen. Normaali vaihteluväli on 6 – 8 % luokkaa täydellisestä. Se tarkoittaa sitä, että asiakas joutuu käyttämään 6 – 8 % enemmän raaka-aineita, jotta saa profiilin minimivaatimuksella. Paremmilla mittaus- ja säätöpäätteillä pystytään lupaamaan jopa 1,3 – 2 % vaihtelua.

Tätä asiaa pohdittiin Venäjällä, Bashkirian tasavallassa, sijaitsevan yrityksen kanssa (puhuimme pääjohtajan kanssa 7.9.2013 heidän tiloissaan). Asiakkaan tarve oli vähentää raaka-aineiden kulutusta, koska he käyttävät kalliita raaka-aineita tuotannossaan ja samalla parantaa tuotteiden laatua.

Toisin sanoen,

jos muovikalvon standardin mukainen paksuus on $100\mu\text{m}$, asiakkaan on tehtävä kalvo $100+8\% = 108\mu\text{m}$, ilman automaattista profiilin säätöä.

jos muovikalvon standardin mukainen paksuus on $100\mu\text{m}$, asiakkaan on tehtävä kalvo $100+2\% = 102\mu\text{m}$, automaattisen profiilin säädön kanssa.

Erotus automaatiolla on n. 6 % tai $6\mu\text{m}$ tässä esimerkissä.

Tästä voidaan tarjota asiakkaalle esimerkiksi vuosittaisen säästölaskelman, kun otetaan raaka-aineiden kilohinnat huomioon ja mietitään kuinka paljon kiloja raaka-ainetta hänen ei enää tarvitse käyttää.

Jos ajatellaan, että yhden muovikalvolinjan tuotantokapasiteetti on 500 kg/h , lasketaan vuosittaiset säästöt seuraavalla tavalla:

$30\text{kg/h} \times 24\text{h} \times 7\text{p/vko} \times 52\text{vko} = 262080\text{ kg/vuosi}$, eli säästetään n. 262 tonnia raaka-aineita vuositasolla. Tästä on helppo laskea säästöt euroissa vuositasolla, kun tiedetään raaka-aineiden kilohinnat.

7. Ostokriteerit?

Ostokriteerien miettiessä, on asetettava itsensä asiakkaan saappaisiin. Pitää miettiä miten asiakas ostaa ja mitä ostopäätökseen vaikuttaa. Tietääkö hän, että hän voi jossain säästää tai parantaa? Onko se olennaista hänelle? Tietääköhän, että hänellä on ilmiselviä ongelmia ja piileviä ongelmia? Tietääkö hän, että asiat voi tehdä toisin?

Kun puhumme asiakkaiden kanssa automatisoinnista ja automaattisesta raaka-ainesyöttämisestä tuotantolinjoille esimerkiksi Venäjällä, asiakkaat eivät ymmärrä, miksi se on niin tärkeä. Työvoimakustannukset ovat suhteellisen alhaiset ja koneiden hinnat on suhteellisen korkeat, kun taas Euroopassa on olemassa selkeä trendi automatisoinnin suuntaan. Pitää pohtia jokaisen asiakkaan kohdalla: Onko hinta oikea? Onko ostohetki oikea?

Modernisointipalvelujen palvelukuvauksesta on tehtävä mahdollisimman selkeä ja helppolukuinen. Mitä palvelu sisältää, mitkä ovat rajoitukset ja toimituksen rajat. Esimerkiksi gravimetrien toimituksella (Boost Service) rajoitetaan vastuu ainoastaan gravimetreille, selitetään mitä se tarkoittaa ja miten modernisointi vaikuttaa toimintaan.

Palvelujen ostaminen on tehtävä mahdollisimman helpoksi. Voidaan ajatella erilaiset palvelukokonaisuudet ja ilmoittaa niistä nettisivuilla. Silloin kun asiakas ottaa yhteyttä, niin hän tietää mitä tarkalleen hän halua ja mihin etsi ratkaisua: esimerkiksi raaka-ainesyöttö, mittaus ja ohjaus, tuotantokapasiteetin nostaminen, yms.

8. Erot meidän muihin tuotteisiin?

Extronilla ei tällä hetkellä ole muita modernisointipalveluja ja huoltopalveluihin on selkeäero. Huoltopalveluissa huolletaan vain sopimuksen mukaisia laitteita, joista oli sovittuasiakkaan kanssa erikseen tai linjakaupan yhteydessä. Sellaiset huoltopalvelut eivät vaikuta tuotteiden suorituskykyyn ratkaisevasti. Huollossa keskitytään ainoastaan linjojen toimivuuteen, ei niinkään niiden ominaisuuksien muuttamiseen.

Huoltopalvelut käytännössä suoritetaan asiakkaan osoittamiin koneisiin ja laitteisiin sen enempiä pohtimatta kokonaisuuksia ja tuotannon isompia kuvioita.

9. Miten erotumme kilpailijoistamme?

Tässä tulee miettiä miten Extronin palvelut eroavat siitä mitä sen kilpailijat tarjoavat. Itse näen sen niin, että yrityksenä Extron on paljon pienempi kuin sen kilpailijat. Se pystyy paremmin palvelemaan asiakkaita, koska Extronilla on pienempi byrokratia yrityksen sisällä ja asiakas voi tavoittaa yrityksessä käytännössä kenet tahansa puhelimella tai sähköpostilla. Ja riippumatta siitä kenet asiakas saa kiinni, joku aina pysty vastamaan hänen kiinnostavaan kysymykseen.

Tärkein ero kilpailijoihimme on mielestäni kuitenkin yrityksen koko. Yleensä kilpailijat ovat 10 tai jopa 100 kertaa isoimmat yritykset, isommilla myyntivolyymeilla, isoimmilla henkilöstömäärillä ja siten isommilla liikevaihdoilla.

Näen sen niin, että Extronin isoimmat kilpailijat eivät välttämättä ota pienempiä töitä vastaan vaan keskittyvät tarjoamaan tuotantolinjoja bulkkituotteina. Se missä me toimimme projektitalona, suunnitellaan räätälöityjä ratkaisuja, isoimmat tekijät tarjoavat standardituotteita standardihinnoilla, sen enempää välittämättä asiakkaan erityistarpeista. Isomman yrityksen ei välttämättä ole kannattava tuhlata henkilöstö- ja muita resurssejaan näihin ”pieniin hommiin”, vaan he saavat parempaa katetta toimittamalla bulkkituotteita.

Extronilla ei ole sellaisen mahdollisuutta tai varaa, joten me pystymme toimimaan paremmin ja joustavammin juuri modernisointipalvelujen asiantuntijana. Yrityksellä ei ainakaan tällä hetkellä ole liian pientä tilausta, vaan kaikki tilaukset otetaan vastaan.

10. Hinta?

Modernisointipalvelun hinta tulee koostumaan mahdollisten varaosien hinnoista, asiantuntijoiden tuntityökorvauksista sekä matka ja majoituskuluista. Se ei tule olemaan aina halvin vaihtoehto, erityisesti silloin, kun kyse on pienemmistä linjojen muutoksista, mutta Extronin tulee tarjota asiakkaalle jotain parempaa sillä hinnalla, esimerkiksi ”eurooppalaista/suomalaista laatua” tai nopeampaa toimintaa tai selkeätä rahallista tai käytännöllistä hyötyä. Toisaalta, hinnan on oltavavälimestoa alhaisen ja liian kalliin

välissä. Hinnalla pystymme karsimaan tuhraat ”alhaisten hintojen perässä juoksevat” ja ”renkaiden potkijat” sekä niitä, jotka epäilevät palvelujen toimivuutta liian alhaisen hinnan johdosta.

Hinnan on kuitenkin oltava tarpeeksi houkutteleva. Asiakkaalle on näytettävä, että pienillä kustannuksilla pystymme vaikuttamaan näin paljon linjan yleiseen toimivuuteen, käytännöllisyyteen, kustannuksiin tai kapasiteettiin.

11. Kuinka asiakas ostaa?

Onko asiakkaalla kaikki kunnossa vai luuleeko hän vain näin? Parannettavaa löytyy aina ja joka ikisestä tuotantolaitoksesta. Jos asiakas ole tietoinen hänen ongelmistaan, se ei tarkoittaa sitä, että niitä ei olisi. Myös tehtaiden johtajat eivät aina ole ajan tasalla kaikista asioista.

Hyvin usein vastaan tulee tapauksia, joissa tehtaan pääjohtaja, omistaja tai tuotantojohtaja on sitä mieltä, että kaikki asiat ovat hyvällä mallillaan ja tuotanto toimii moitteettomasti kaikin puolin. Joskus he myös myöntävät, että parannuksiakin voisi tehdä.

Tämän jälkeen menemme tehtaalle katsoman tuotantolinjoja ja puhumme työntekijöiden kanssa. He työskentelevät linjoilla joka päivä ja heillä on aina selkeä mielipide, miten asioita voisi parantaa tai muuttaa. Joskus käy niin, että nämä mielipiteet ovat täysin vastakkaisia, joskus taas he ovat samaa mieltä. Silloin tulee löytää kultainen keskitie ja ehdottaa asiakkaalle ratkaisu, jonka kaikki hyväksyisivät.

Tuotteen hinta voi olla tärkeä kriteeri, mutta hinnan perustelu ja siitä saama hyöty on kuvailtava paremmin. On paljon sellaisiakin asiakkaita, jotka tekevät asiat itse, mutta siitä voi olla monta eri mieltä. Asiakas ei aina välttämättä ole paras koneiden rakentaja vaikka osaisi niitä käyttääkin.

Usein itse tehty ratkaisu on lopussa maksanut enemmän, kuin olisi maksanut valmis toimitus, koska asiakas ei pysty ottamaan huomioon oman käytetyn ajan,

työntekijöidensä käytetyn ajan, linjan mahdolliset seisokit, mahdolliset materiaali ja sähkö-, vesi-, ym. kustannukset.

12. Toimitussisältö, moduulit ja paketointi?

Toimitussisältö on käytännössä tehtävän työn kuvaus, mitä tullaan tekemään linjoille, mitä osia siihen vaihdetaan, kuinka monta työtuntia siihen menee ja millä ihmisvoimalla sekä mitä saadaan sillä aikaiseksi.

Boosting Service voidaan jakaa moduuleihin riippuen esimerkiksi siitä mihin tehdään parannuksia: logistiikka (raaka-aineiden toimitus tuotantolinjalle), raaka-aine syöttö (gravimetrit ja niiden automatiikka), ekstruuderit, mittaus- ja ohjauslaitteet, kalvon jäähdytys, kelauslaite ja valmiiden muovikalvorullien logistiikka.

Jokaisesta osa-alueesta tehdään työkuvaus, aikataulutus ja päätetään rajapinnat. Asiakkaalle on tehtävä selväksi miten suoritettavat toimenpiteet vaikuttavat linjaan ja minkälaiset vaatimukset ne asettavat, esimerkiksi suurempien ja tehokkaampien ekstruuderien asennus vaatii parempia lämmitys- ja jäähdytyslaitteita, jotka taas vuorollaan nostavat mm. sähkön kulutusta.

5 POHDINTA

Tutkimuksen tulos kiteytyy yhteen lauseeseen: asiakkaat tarvitsevat ratkaisuja omiin ongelmiinsa. Asiakasyritykset tarvitsevat apua ja neuvoja haasteidensa kanssa. He kaipaavat toimittajilta asiantuntijuutta, kykyä nähdä ja ymmärtää alan ja kilpailutilanteen vaatimuksia sekä tehdä oikeita ratkaisuja ongelmien ratkaisemiseen. Teollisuusyritysten ydinliiketoiminta ei ole enää koneiden toimittaminen, vaan koneiden ja laitteiden sekä erilaisten palvelujen oikeanlainen kokonaisuus.

Tämän työn tekeminen antoi minulle paljon projektien myyjänä. Voin miettiä myös omaa työtäni uudelta näkökulmasta. Työ antoi pohtimisen aiheita jokapäiväiseen työelämäni. Olen pohtinut oman yrityksen työmenetelmiä ja verrannut niitä kilpailijoihin. Huomasin, että vaikka olemme samalla alalla ja painimme samojen asioiden kanssa, olemme kuitenkin hyvin erilaisia. Valitettavasti, yritys ei pysty kopioimaan (blue printing) sen kilpailijoita toimintamalleja ja käytäntöjä jo pelkästään niiden koon takia. Extronin on etsittävä omat toimintatapansa, jotka sopivat parhaiten sen kokoiselle yritykselle.

Opinnäytetyön teoriaosuudesta sain valtavasti tietoa, jota voin käyttää arkisessa työelämässäni. Ymmärrän nykyään teollisuuden alan ja sen erikoispiirteitä paremmin. Tuotteistamisen teoriaa voin käyttää jatkossakin tuodessani markkinoille uusia tuote- tai palvelukokonaisuuksia.

Laadullisen tutkimuksen tekeminen vapaamuotoisena haastatteluna on auttanut minua myyntityössäni. Kysymyksien avulla pystyin ohjaamaan asiakasta toivottuun suuntaan ja puhumaan asiakkaan tarpeista, ei niinkään vertailemaan yritysten paremmuutta ja hintoja.

Toivoisin, että voisimme käyttää kehitystehtäväni yritystoiminnan suunnittelussa ja uusien tuotteiden tuotteistamisessa, koska vaikka yrityksemme johto päättyisikin strategisesti erilaisiin ratkaisuihin nyt, jossain vaiheessa yrityksen historia tuotteistaminen tulee väistämättä eteen. Tällöin on kaikkien kannalta hyödyllistä ymmärtää mitä se tarkoittaa, mitä se vaatii ja mitä hyötyä sitä saa.

Tutkittuani kumppanuuteen liittyvää kirjallisuutta, ymmärsin paremmin miten kumppanuuteen perustuva liiketoiminta voi vaikuttaa oman työsuoritukseen. Tulin pohtineeksi tärkeitä kysymyksiä yrityksen liiketoiminnasta: Mihin tuote tai palvelu myydään? Mitä se sisältää? Onko se kannattava ja mitä se hyödyntää? Miten saadaan asiakkaasta kumppanin? Mitä minun omassa työssäni pitäisi tehdä, jotta asiakas haluaisi olla meidän kanssa jatkossakin tekemisessä?

Toivoisin, että tämän työn perusteella Extron voisi implementoida saadut ehdotukset ainakin modernisointipalvelujen osalta osaksi yritystoimintaa. Jokaisen yrityksen on syytä toimia jatkuvan kehittymisen ”spiraalimallin” mukaan. Eli saatuja tuloksia pitää tutkia, tehdä niistä johtopäätökset, luoda parannusehdotukset ja suorittaa ne. Extron Engineering Oy:n liiketoiminnan viemiseksi vielä enemmän kumppanuuteen perustuvaan suuntaan on olennaista tutkia vaihtoehtoja muille palveluille ja niiden tuotteistamismahdollisuuksille.

LÄHTEET

- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen Tutkimus 2.0. 4. painos. Riika: InPrint.
- Apunen, A., Parantainen J., 2011. Tuotteistaminen. 2, tuotteistajan 10 psykologista vipua, Helsinki: Talentum.
- Goldratt E., 2007, Tavoite. Espoo: Oy Innopartners Ab
- Grönroos, C, 2006, Palveluiden kaupallistaminen palvelun ehdoilla. Helsinki: WSOY
- Grönroos, C, 2001, Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WSOY
- Grönroos, C. 2000. Nyt kilpaillaan palveluilla. Helsinki: WSOYpro
- Grönroos, C. 2000. Service Management and marketing. A customer relationship management approach. Chester: John Wiley & Sons, Ltd
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Hellmann K., Virilä S. 2009. Arvokas asiakas. Hämeenlinna: Talentum
- Järvinen, P., 2000, Muovin suomalainen käsikirja. Porvoo: Muovifakta Oy
- Kasanen, E., Lukka, K. & Siitonen, A. , 1993, The Constructive Approach in Management Accounting Research. Journal of Management Accounting Research, Vol.5, p.241–264
- Lehtinen, J. 2004. Asiakkuuksien aktiivinen johtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Lehtinen, U. & Niinimäki, S. 2005. Asiantuntijapalvelut. Tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö
- Lindroos, J-E., Lohivesi K., 2004, Onnistu strategiassa. Juva: WSOY
- Lucas, Robert W., 2012, Customer Service: Skills for Success. New York, NY: McGraw-Hill Companies, Inc
- Metsämuuronen, J., 2008, ”Laadullisen tutkimuksen perusteet”, Jyväskylä, Gummerus
- Ojasalo J., Ojasalo K., Kehitä teollisuuspalveluja. Helsinki : Talen-tum, 2008
- Ojasalo, J., Moilanen, T., Ritalahti, J., 2009, Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan, Helsinki, WSOY
- Parantainen, J. 2007. Rakenna palvelusta tuote 10 päivässä. Tuotteistaminen. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.

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

Rekola K., Haapio H., 2009. Industrial Services and Service Contracts – The Federation of Finish Technology Industries.

Rekola K. ja Rekola H., 2003, Palvelukeskeisten tuotteiden kehittäminen teknologiayrityksessä, Helsinki: Teknologiateollisuus ry

Seppälä, J., 2001, Polymeeriteknologian perusteet. Helsinki: Otatieto Oy

Sipilä, J., 2003, Palvelujen Hinnoittelu. Porvoo: WSOY

Sipilä, J., 1996, Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen. Porvoo: WSOY.

Tamminen, V., 2012. Tuotteistamisen taskukirja. Lahti: Velos Oy Opin.

Tuomi J., Saarijärvi, A., 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Jyväskylä: Tammi

Tuominen. 2004. BestServ Forum Esittely. Teollisuuden palveluliiketoiminta – päivä, Tampere, 13.10.2004.

Vakaslahti, P., 2004 Jalosta liikesuhde kumppanuudeksi: alihankinnasta yhdessä tekemiseen. Helsinki: Talentum

Asiakkaiden osallistuminen palveluiden kehittämiseen, Timo Toikko. Viitattu 4.9.2013
http://www.työlinja.fi/mol/fi/99_pdf/fi/06_tyoministerio/06_julkaisut/aikakausi/tak/2006/03/toikko.pdf

Extron Engineering Oy, 2013a. Luettu 10.12.2013
http://www.extron.fi/WebRoot/297795/KWH_Basic.aspx?id=311856

KWH Pipe, 2013a. Luettu 5.12.2013
http://www.kwhpipe.fi/WebRoot/297801/KWH_Basic.aspx?id=312344

Palvelujen markkinointi
<http://www.aedu.sakky.fi/opinnet/markkinointi/1palvelut.htm>

Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua. Opas yrityksille. Elina Jaakkola, Markus Orava, Virpi Varjonen, Viitattu 10.10.2013
http://www.lamk.fi/material/palvelujen_tuotteistaminen.pdf

Sanastotyö / JHSMeta.fi. Luettu 3.8.2013
<http://jhsmeta.fi/page/palvelu/J426:983>

Seppälä K., Terminfo
<http://www.terminfo.fi/index.php?mid=2&pid=32&aid=2142>

Suominen Yhtymä, 2013a. Luettu 17.9.2013
<http://suominen.fi/joustopakkaukset>

Uponor, 2013a. Luettu 12.11.2013

<http://www.uponor.fi/uponor-yrityksena/uponor-konserni.aspx>

Luentomateriaalit, Albanese 2012

Luentomateriaalit, Järvelin 2012

LIITTEET

Liite 1. Vapaamuotoisen haastattelun kysymykset

Haasteltavat tahot ovat muoviteollisuusalan (muovikalvon ja muoviputkien valmistajat) yritysten johtohenkilöt, mm. omistajat, pääjohtajat, toimitusjohtajat, tekniset johtajat.

1. Miten te näette oman tuotannon toimivuutta?
2. Onko teidän mielestä siinä on paranemisen varaa?
3. Oletteko ajatelleet teidän tuotantolinjojen jonkun tietyn osa-alueen modernisointia?
4. Minkälaiset vaatimukset tai toivomukset olette asettaneet mahdolliselle modernisoinnille?
5. Minkälaiset resurssit teillä on ja mihin olette valmiina panostamaan tällä hetkellä?
6. Onko olemassa jotain rajoituksia ja ongelmakohtia, joita pitäisi ottaa huomioon?
7. Minkälaisen lopputuloksen haluaisitte saada aikaan?