

Opinnäytetyö (YAMK)

Teknologiaosaamisen johtaminen

YTEJOS15

2019

Taina Kuusela

AVAINASIAKKAILLE LISÄARVOA TUOTTAVA DIGITAALINEN PALVELUTARJONTA

Taina Kuusela

AVAINASIAKKAILLE LISÄARVOA TUOTTAVA DIGITAALINEN PALVELUTARJONTA

Digitalisaatio on mullistanut perinteisen liiketoiminnan viime vuosina. Myös hitaasti muuttuvilla markkinoilla toimiva laivojen lastinkäsittelylaitteita toimittava Cargotec-konserniin kuuluva MacGregor on havahtunut muutokseen. Asiakkaat ovat tottuneet yksityishenkilöinä käyttämään yritysten tarjoamia digitaalisia palveluita ja odottavat samaa myös B2B-saralla. Nyt onkin siis viime hetket reagoida digitalisaation mukana tuomaan murrokseen.

Opinnäytetyössä käsitellään digitalisaation mahdollisuuksia kolmesta eri näkökulmasta: mitä Cargotecilla on suunnitelmissa, mikä on nykytilanne MacGregorilla ja mitä avainasiakkaat haluavat nähdä tapahtuvan digitalisaation saralla erityisesti MacGregorin lastiluukkujen varaosapuolen suhteen.

Tutkimusmenetelminä käytettiin haastatteluita ja benchmarkkausta. Cargotecin muita liiketoiminta-alueita benchmarkattiin lähinnä haastatteluiden avulla. Avainasiakkaiden näkemyksiä selvitettiin valitsemalla tarkempaan selvitykseen ja haastatteluihin kolme erityyppistä avainasiakasta.

Tutkimuksen pohjalta voidaan todeta, että asiakkaat arvostavat digitaalisia työkaluja enemmän sitä, että perusasiat ovat kunnossa. Digitaaliset ratkaisut, joita asiakkaat arvostaisivat, ovat melko yksinkertaisia. Esimerkiksi verkkokauppa nousi esille mahdollisena seuraavana askeleena kohti digitalisaatiota MacGregorilla, mutta vailla haasteita ei sekään ole. MacGregorin tämän hetkinen digistrategia keskittyy enemmän yksittäisiin ratkaisuihin, kuin digitaalisen ekosysteemin luomiseen, mikä pidemmällä tähtäimellä ei ole ehkä paras lähestymistapa. Lisäksi asiakkaiden odotukset ja MacGregorin suunnitelmat digitalisaation osalta eivät kohtaa parhaimmalla mahdollisella tavalla.

ASIASANAT:

digitalisaatio, avainasiakkuus, asiakaslähtöinen strategia

MASTER'S THESIS THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Master's Degree Programme in Technological Competence Management

2019 | Total number of pages 55

Taina Kuusela

CREATING ADDITIONAL VALUE TO KEY-CUSTOMERS WITH DIGITAL OFFERING

Digitalization has revolutionized traditional business in recent years. The change is inevitable also in slowly changing business areas, like MacGregor's, which supplies cargo-handling equipment for ships as part of Cargotec Corporation. Customers are used to having digital tools when doing shopping as individual consumers and they expect the same from the B2B market.

The present Master's thesis discusses the possibilities of digitalization from three different points of view: what plans does Cargotec have in the field of digitalization, what is the current situation in MacGregor and what do the key-customers expect in terms of digitalization especially of the MacGregor hatch cover spare parts.

As a research method, interviews were seen as the most suitable method for gathering the data. Other Cargotec business areas were benchmarked mainly by utilizing interviews. The opinions of the key-customers were explored by choosing three different types of key-customers for the interviews and for a more detailed study.

The study results show that the customers value the basics that work over complicated digital tools. The customers didn't expect to see sophisticated digital solutions, instead they preferred rather simple things. For example, an online store could be seen as a natural next step towards digitalization in MacGregor although, there are still many challenges to be considered. MacGregor's current digital strategy is focused more on single digital tools than on creating a digital ecosystem. In the long run, that is most likely not to be the best approach. In addition there is a discrepancy between the digital strategy of MacGregor and the expectations of the customers.

KEYWORDS:

digitalization, key customer, customer oriented strategy

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	7
1.1 Tutkimusmenetelmät	8
1.2 Kvalitatiivisen tutkimuksen ja haastattelun ominaispiirteet	10
2 MACGREGOR	11
2.1 Laivatyytit	11
2.2 Lastiluukut	12
2.3 Varaosat	15
3 DIGITALISAATIO	18
3.1 Digitalisaatio tietää muutosta	18
3.2 Digiajan strategia	20
3.3 Teollinen internet	20
3.3.1 Teollisen internetin hyödyt	21
3.3.2 Teollisen internetin kanssa onnistuminen	21
3.4 Digitalisaation haasteet	22
3.5 Asiakslähtöisyys digitalisaation keskiössä	23
3.5.1 Asiakslähtöinen strategia	23
3.5.2 Asiakslähtöisyys ja digitalisaatio	25
4 CARGOTEC JA DIGITALISAATIO	28
4.1 Kalmar ja MyParts	29
4.2 Hiab ja Webshop	32
4.3 Kalmarin ja Hiabin suositukset MacGregorille verkkokaupan suhteen	34
5 MACGREGOR JA DIGITALISAATIO	35
5.1 Strategiana digitalisaatio	35
5.2 MacGregor ja digitalisaation nykytilanne	36
6 AVAINASIAKKAIDEN VARAOSAHANKINNAT VERKKOKAUPAN NÄKÖKULMASTA	40
6.1 Avainasiakas A:n varaosahankinnat	41
6.2 Avainasiakas B:n varaosahankinnat	43
6.3 Avainasiakas C:n varaosahankinnat	44
6.4 Avainasiakkaiden varaosahankintojen perusteella tehdyt päätelmät	45

6.5 Verkkokaupan haasteet	47
7 TULOKSET JA KOLME NÄKÖKULMAA	49
7.1 Sisäinen näkökulma	49
7.2 Nykytilanne	50
7.3 Asiakasnäkökulma	50
8 JOHTOPÄÄTÖKSET	52
LÄHTEET	55

LIITTEET

- Liite 1. Questions for key customers
 Liite 2. Avainasiakkaiden vastaukset

KUVAT

Kuva 1. Toimintatutkimuksen spiraali (Heikkinen ym. 1999).	9
Kuva 2. Erilaiset lastiluukut eri laivatyyppeihin	12
Kuva 3. Lift-away -lastiluukku (http://img.nauticexpo.com/images_ne/photo-g/66012-9730204.jpg)	13
Kuva 4. Side rolling -lastiluukku (https://www.macgregor.com/Products-solutions/products/hatch-covers/side-rolling-hatch-covers/)	13
Kuva 5. Folding -lastiluukku (http://maritimedirectory.com/mt/images/news2/646.jpg)	14
Kuva 6. Multi-folding -lastiluukku (https://2.imimg.com/data2/SH/YQ/MY-741237/hatch-cover-500x500.jpg)	14
Kuva 7. Piggy back -lastiluukku (http://www.ttsgroup.com/PageFiles/1321/Piggy-Back%20Klein.jpg)	15
Kuva 8. Cargotecin tuotteet kattavat koko lastinkäsittelyn (Jørgensen 2017)	29
Kuva 9. Kalmarin MyParts -verkkokaupan ulkoasu (http://flow.cargotec.com/news/PublishingImages/BreakingNews/20170316_Kalmar-MyParts_Flow.jpg)	30
Kuva 10. Hiabin verkkokaupan visuaalinen ilme (https://webshop.hiab.com/en/)	33
Kuva 11. Digitaalinen ekosysteemi (Ixonos 2016)	39
Kuva 12. Erilaisia MacGregor -tiivisteitä (MacGregor service parts for hatch covers, 2017)	47

KUVIOT

Kuvio 1. Myytyjen varaosien jakaantuminen rivimäärien mukaan 2014-2016	16
--	----

Kuvio 2. Myytyjen varaosien jakaantuminen euromääräisen arvon mukaan 2014-2016	16
Kuvio 3. Organisaatiolähtöinen ja asiakaslähtöinen lähestymistapa (Hämäläinen ym. 2016, 122.)	25
Kuvio 4. MacGregorin digitaalinen portfolio (Jørgensen 2017)	35
Kuvio 5. Neljä dataan pohjautuvan palvelun vaihetta (Ixonos 2016, 62)	37
Kuvio 6. Myytyjen varaosien jakaantuminen rivimäärien ja avainasiakkaiden mukaan 2014–2016	40
Kuvio 7. Myytyjen varaosien jakaantuminen euromäärien ja avainasiakkaiden mukaan 2014–2016	41
Kuvio 8. Myytyjen varaosien jakaantuminen rivimäärien mukaan, Avainasiakas A, 2014–2016	42
Kuvio 9. Myytyjen varaosien jakaantuminen euromääräisen arvon mukaan, Avainasiakas A, 2014–2016	42
Kuvio 10. Myytyjen varaosien jakaantuminen rivimäärien mukaan, Avainasiakas B, 2014–2016	43
Kuvio 11. Myytyjen varaosien jakaantuminen euromääräisen arvon mukaan, Avainasiakas B, 2014–2016	44
Kuvio 12. Myytyjen varaosien jakaantuminen rivimäärien mukaan, Avainasiakas C, 2014–2016	45
Kuvio 13. Myytyjen varaosien jakaantuminen euromääräisen arvon mukaan, Avainasiakas C, 2014–2016	45
Kuvio 14. Myytyjen varaosien jakaantuminen rivimäärien mukaan yhteensä 2014–2016	46
Kuvio 15. Myytyjen varaosien jakaantuminen euromääräisen arvon mukaan yhteensä 2014–2016	46

1 JOHDANTO

Mooren laki tietotekniikan kehityksestä ennustaa, että transistorien määrä mikropiireissä kaksinkertaistuu parin vuoden välein. Laki on pitänyt paikkansa jo 50 vuoden ajan. Samanaikaisesti, kun suorituskyky on kasvanut eksponentiaalisesti, hintataso on romahtanut. Tämä onkin yksi keskeinen syy sille, miksi ICT-toimiala on kasvanut vauhdilla. Tällainen kehitys on mahdollistanut myös tietotekniikan hyödyntämisen organisaatioissa sisäisen tuottavuuden parantamiseen. (Collin & Saarelainen 2016, 43.)

Tämä kehitys alkaa viimein vaikuttaa myös hitaasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä toimiviin yrityksiin. Digitalisaation tuomat mahdollisuudet eivät ole enää kaukaisia haavekuvia, jotka voidaan toteuttaa vain kalliilla hinnalla. Siinä missä yksityishenkilöt ovat jo tottuneet hyödyntämään digitaalista palvelusisältöä, ei tietyillä liiketoiminnan aloilla ole vielä havahduttu siihen, että koko liiketoiminta on murroksessa. Asiakas on entistä vaativampi ja tietää, mitä ja millaista palvelua haluaa. Kauas on tultu ajoista, jolloin faksi, kopiokone ja skanneri edustivat hienointa tekniikkaa.

MacGregor on osa Cargotec-konsernia ja valmistaa lastinkäsittelylaitteita laivoihin, satamiin ja offshore-toimintaan. Tuoteportfolioon kuuluvat niin nosturit, konttien lukituslaitteet, lastiluukut kuin roro-alusten lastinkäsittelyyn liittyvät ratkaisut. Kaarinassa sijaitsee lastiluukkujen uudisrakennukseen erikoistunut yksikkö sekä lastiluukkujen osaamiskeskus, jonka vastuualueeseen kuuluu lastiluukkujen varaosien tekninen tuki sisäisille ja ulkoisille asiakkaille sekä muita tukitoimintoja.

Tässä opinnäytetyössä tehdään selvitys digitaalisen palvelutarjonnan nykytilasta ja toimista, joita vaaditaan, että päästään nykyaikaiselle tasolle ja joiden avulla asiakastarve voidaan kohdata paremmin. Opinnäytetyön toimeksiantaja MacGregor, toimii juuri tällaisessa hitaassa muutosympäristössä, mutta ulkopuolelta tulee jatkuvasti painetta panostaa digitaalisiin ratkaisuihin ja työkaluihin. Digitalisaatio on yksi MacGregorin strategian pääkohdista, mutta kuinka osataan tarjota juuri sellaista digitaalista palvelua, jota asiakkaat kaipaavat? Tämä on yksi syy siihen, että opinnäytetyön keskiöön valittiin asiakasnäkökulma ja pääasiallisesti tutkimusmenetelmäksi haastattelut.

Opinnäytetyössä keskitytään asiakaslähtöiseen strategiaan ja avainasiakkaiden näemyksiin siitä, mihin suuntaan MacGregorin olisi digitalisaation suhteen hyvä lähteä. Myös muita Cargotecin liiketoiminta-alueita, Hiabia ja Kalmaria, benchmarkataan, erityisesti

verkkokaupprojektien suhteen. Tällä hetkellä MacGregor, jonka tuote on muihin liiketoiminta-alueisiin verrattuna vähemmän standardoitu ja moduloitu, on ainoa, jolla ei verkkokauppaa vielä ole. Siinä missä esimerkiksi Hiabin nostureiden varaosien saatavuus kattaa 10 vuotta valmistuksen loppumisesta, MacGregorin tilanne on täysin erilainen. Laivat, joihin varaosia pyydetään, saattavat olla kymmeniä vuosia vanhoja ja monesti varaosia ei ole varastossa vaan niitä valmistetaan tarpeen mukaan alihankintaverkostoja hyödyntäen.

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia digitaalista palveluntarjontaa kolmesta eri näkökulmasta. Nämä ovat:

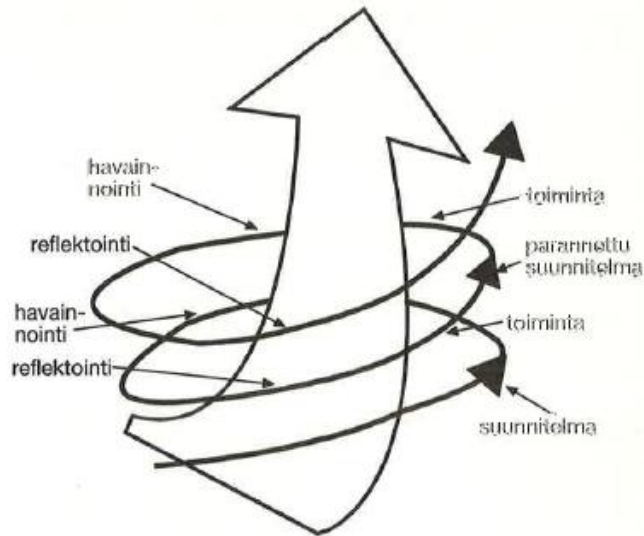
1. Sisäinen näkökulma: mitä on suunnitelmissa konsernin puolelta?
2. Asiaksnäkökulma: millaisia digitaalisia palveluita asiakkaan puolelta toivotaan tai jopa vaaditaan?
3. Nykytilanne: mitä palveluita jo on ja millaiset ovat valmiudet kehittää toimintaa?

Lisäksi työssä selvitetään, millaisia mahdollisuuksia MacGregorin luukkujen varaosamyynnin osalta on siirtyä nykyistä modernimpiin menetelmiin, esimerkiksi tekemään yksinkertaisimmat varaosatilaukset jonkinlaisesta verkkokaupasta.

1.1 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyössä käytetään kvalitatiivista tutkimusmenetelmää, erityisesti toimintatutkimusta. Toimintatutkimus on kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä, jonka aineistoa voidaan kerätä havainnoinnin lisäksi myös haastatteluiden avulla.

Toimintatutkimus voidaan yksinkertaistaa Heikkisen toimintatutkimuksen spiraaliin (kuva 1), joka on muunnelma Edwards Demingin perinteisestä toimintatutkimuksen PDCA-syklistä. Toimintatutkimuksessa toiminta, havainnointi, reflektointi ja uudelleen suunnittelu seuraavat toisiaan muodostaen spiraalin. Todellisuudessa prosessi etenee koko ajan niin, että eri vaiheet ovat toistensa lomassa. (Heikkinen, Huttunen & Moilanen 1999, 36–38.)



Kuva 1. Toimintatutkimuksen spiraali (Heikkinen ym. 1999).

Teoreettinen viitekehys löytyy monipuolisesti digitalisaatiota käsittelevästä keskeisestä kirjallisuudesta. Lisäksi hyödynnetään Ixonoksen laatimaa raporttia: 360° view on digital maturity (Ixonos, 2016).

Opinnäytetyöhön on valittu tarkemman tarkastelun alle kolme MacGregorin avainasiakasta. Tutkimusaineistoa kerättiin omista tietokannoista, esimerkiksi tieto näille avainasiakkaille myydyistä varaosista. Tämän tiedon avulla tutkittiin, millaisia tuotteita on myyty ja kuinka suuri osuus tuotteista on kompleksisia ja kuinka suuri osuus sellaisia, että niiden myynti voitaisiin siirtää ”verkkokauppaan”.

Tutkimusaineistoa kerättiin myös haastatteluilla. Avainasiakkaiden lisäksi haastatteluja suoritetaan Kalmarin ja Hiabin verkkokauppoihin liittyvän benchmarkkauksena osana. Lisäksi haastatellaan MacGregorilla työskenteleviä henkilöitä, joiden työnkuva liittyy oleellisesti digitalisaatioon. Haastattelun vahvuus on sen monipuolisuus. On mahdollista valita kulloiseenkin tilanteeseen parhaiten sopiva haastattelumenetelmä. Laadullisessa tutkimuksessa erilaiset haastattelutyypit ovatkin tutkimusaineiston keruumetodina eniten käytettyjä joustavuutensa ja monipuolisuutensa vuoksi. On kuitenkin huomioitava, että haastatteluiden avulla kerätty aineisto on haastateltujen henkilöiden tekemiä tulkintoja asioista, tapahtumista ja ilmiöistä. (Puusa & Juuti 2011, 73–74.) Avainasiakkaiden haastattelu suoritettiin sähköpostitse puolistrukturoituna asiantuntijahaastatteluna. Haastatteluiden päätavoite oli selvittää asiakasnäkökulmaa digitalisaation suhteen. Haastatteluky-

symykset lähetettiin avainasiakkaille MacGregorin kontaktien kautta, jolloin opinnäytetyöntekijä ei kontaktoinut avainasiakkaita suoraan. Täten varmistettiin parempi vastaanotto ja mahdollisuudet saada vastaukset kysymyksiin paranivat.

Haastatteluja suoritetaan jokaista kolmea näkökulmaa selvittäessä. Avainasiakkaiden suhteen suoritetaan puolistrukturoitusähköpostikysely, mutta Cargotecin sisällä haastattelut suoritetaan asiantuntijahaastatteluina. Tutkimusaineisto asiakkaiden varaosaostojen suhteen kerätään toiminnanohjausjärjestelmästä. Lisäksi intranetistä löytyvät artikkelit digitalisaatiosta ja Cargotecin muiden liiketoiminta-alueiden verkkokaupoista ovat hyödyllistä tutkimusaineistoa.

1.2 Kvalitatiivisen tutkimuksen ja haastattelun ominaispiirteet

Kvalitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä, että aineistoa kerätään useassa vaiheessa ja usein myös rinnakkaisin menetelmin. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijalla on aktiivinen rooli koko prosessin ajan, sillä hän tulkitsee ja havainnoi (Puusa & Juuti 2011, 114–115).. Asiantuntijahaastattelulla tarkoitetaan tilannetta, jossa kiinnostuksen kohteena on asiantuntijan sijaan hänen tietämyksensä tutkimuksen kohteena olevasta aiheesta. Haastateltavien valinta perustuu joko heidän asemaansa tai muuhun asiantuntemukseensa tutkimuksen kohteena olevassa prosessissa. (Ruusuvaori, Nikander & Hyvärinen 2010, 373–374.)

Laadullisessa tutkimuksessa ei voida edetä siten, että ensin kerätään tieto ja vasta sitten analysoidaan, vaan aineisto ohjaa tutkimusta (Kananen 2008, 56–57). Toisaalta tämä on myös kvalitatiivisen tutkimuksen haittapuoli, sillä aiheen rajaaminen on haastavaa, koska uusia haastateltavia ja uusia pohdittavia näkökulmia löytyy jatkuvasti.

Haastatteleamalla aikaansaatu tutkimusaineisto ei ole objektiivista, mikä on tärkeä muistaa aineiston analyysia ja johtopäätöksiä tehdessä. Sen vuoksi opinnäytetyössä on päädytty käyttämään haastattelun rinnalla muitakin aineistonkeruutapoja.

2 MACGREGOR

MacGregorin ydinosuamista ovat laivojen lastinkäsittelylaitteet. Yrityksellä on henkilöstöä 32 maassa ja yli 70 toimipisteessä. Eniten työvoimaa löytyy Norjasta, Saksasta, Kiinasta, Ruotsista, Singaporesta ja Suomesta. Työntekijöitä on noin 2000. MacGregor on osa Cargotec-konsernia yhdessä Hiabin ja Kalmarin kanssa. Tuotevalikoimaan kuuluvat esimerkiksi lastiluukut, konttien kiinnitystarvikkeet, vinssit ja nosturit, lastaussillat sekä offshore-tuotteet. (MacGregor 2018.)

Suomessa MacGregorin toimipiste sijaitsee Kaarinassa, ja muutama työntekijä löytyy myös Helsingistä, jossa on Cargotecin pääkonttori. Kaarinan toimipisteestä löytyvät lastiluukkuihin erikoistunut uudisrakennusdivisioona sekä lastiluukkujen osaamiskeskus, joka tukee esimerkiksi varaosien suhteen muita toimipisteitä, erityisesti Puolan varaosamyyntiä koordinoivaa keskusta. Lisäksi toimipisteessä on erilaisia tukitoimintoja.

Opinnäytetyö keskittyy tutkimaan aihetta lastiluukkujen osaamiskeskuksen näkökulmasta, minkä vuoksi varaosiin, ja aivan erityisesti lastiluukkujen varaosiin, liittyvät asiat ovat työn keskiössä.

2.1 Laivatyyppit

Lastiluukkuja on konttialuksissa, irtolastialuksissa, monikäyttöaluksissa sekä tankkialuksissa. MacGregor toimittaa lastiluukkuja kaikkiin muihin näistä laivatyypeistä, paitsi tankkialuksiin.

Konttialuksen tunnistaa sääkannen päälle pinotuista konteista. Kontit kiinnitetään toisiinsa kulmistaan. Lisäksi käytetään konttiohjaimia, jotka ovat laivan ruumaan kiinnitetyjä kiskoja, joiden väliin kontit pinotaan. Irtolastialuksilla kuljetetaan irtonaista kuormaa, joka on ”lapioitavissa”, kuten malmi tai vilja, tai nesteitä kuten öljy. Nestemäisiä kuormia kuljettavia laivoja kutsutaan yleensä tankkialuksiksi ja irtolastialuksista puhuttaessa tarkoitetaan vain kuivaa irtolastia kuljettavia laivoja. Suurin osa maailman irtolastikuljetuksista on rautamalmia, viljaa tai hiiltä. Valtameriliikenteen satamissa on tehokkaat lastinpurkujärjestelmät, joten irtolastialuksissa ei tarvita erillisiä laitteita tätä varten. Näiden laivojen lastiluukut ovat yleensä suhteellisen pienet. Myös laivan nopeus on melko alhainen. Monikäyttöaluksen tunnusmerkkeinä ovat valmius kuljettaa erilaisia lasteja ja omat

lastauslaitteet. Tällaisessa aluksessa on paitsi nosturit, myös ruumaa peittävät lastiluukut joiden kulmissa on konttien kulmien kiinnikkeet. (Räisänen 2000, 2-2–2-5.)

2.2 Lastiluukut

Lastiluukkuja käytetään suojaamaan lastia merimatkan ajan. Lastiluukkuja valmistetaan sekä välikansille että sääkannelle, jossa vaatimukset ovat korkeammat muun muassa tiiveyden suhteen. Sääkansi on päällimmäinen kansi, joka on ns. sään armoilla. Sääkannen lastiluukkujen tiiveys on tärkeää siksi, ettei esimerkiksi viljalasti pääse merimatkan aikana kastumaan ja täten pilaantumaan. Lisäksi tiiveys on oleellinen ja kriittinen vaatimus laivan turvallisuuden kannalta. Välikansilla ruumaa voidaan jakaa horisontaalisesti useaan kerrokseen. Monikäyttöaluksissa ruuma voidaan joskus jakaa kannella myös vertikaalisesti laivan kyljeltä toiselle. Lastiluukkutyyppejä on useita erilaisiin käyttötarkoituksiin ja erilaisiin laivatyyppihin. (L. Koulu, henkilökohtainen tiedonanto 9.1.2018.)

Lastiluukkutyypit ovat lift-away, side rolling, folding, multi-folding ja piggy back. Monikäyttöaluksissa voi olla lift-away, folding, multi-folding ja piggy back -lastiluukkuja. Irtolastialusten luukut ovat tyypiltään joko side rolling tai folding -luukkuja. Konttialuksissa käytetään vain lift away luukkuja. (kuva 2).

LIFT-AWAY	SIDE ROLLING	FOLDING	MULTI FOLDING	PIGGY BACK
<ul style="list-style-type: none"> • konttialukset • monikäyttöalukset 	<ul style="list-style-type: none"> • irtolastialukset 	<ul style="list-style-type: none"> • irtolastialukset • monikäyttöalukset 	<ul style="list-style-type: none"> • monikäyttöalukset 	<ul style="list-style-type: none"> • monikäyttöalukset

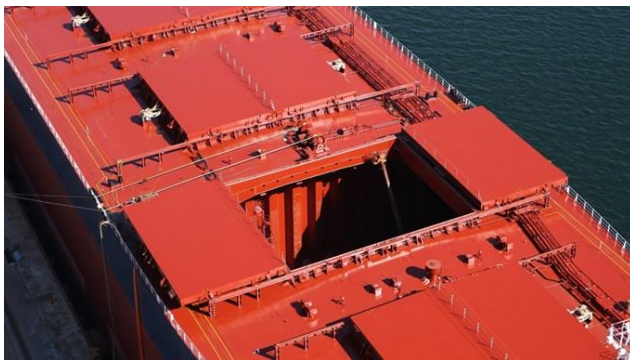
Kuva 2. Erilaiset lastiluukut eri laivatyyppihin

Lift-away -lastiluukut nostetaan pois paikoiltaan, kun ruumaan halutaan päästä käsiksi (kuva 3). Luukut voidaan pinota rannalle tai toistensa päälle. Niissä on aina pystyrajotinpalat ja ne kiinnitetään aina pystysuunnassa skalkkauksilla. Luukuissa käytetään tiivisteitä, jos halutaan estää veden pääseminen ruumaan ja lasti kastuminen. Luukut ovat täysin vedenpitäviä, mikäli niissä on tiivisteet myös paneelien välissä. Joskus vain keulassa käytetään tiivistettyjä luukkuja. (L. Koulu, henkilökohtainen tiedonanto 9.1.2018.)



Kuva 3. Lift-away -lastiluukku (http://img.nauticexpo.com/images_ne/photo-g/66012-9730204.jpg)

Side rolling –lastiluukku liikuu nimensä mukaisesti sivulle (kuva 4). Se on lastiluukuista suoraviivaisin ja moduloiduin. Yleisimmin irtolastialuksissa, joissa on side rolling –luukut, on 7 tai 9 aukkoa, mutta joskus vain yksi iso aukko. Luukku avataan nostamalla se pyöränostajilla kiskon tasalle, ja luukku liu’utetaan kiskoa pitkin sivuun. Siirtävä voima on esimerkiksi moottorivetoinen ketju tai hammasratas ja tanko. MacRack nostaa ja hinaa luukun samalla moottorilla sähköisesti. Laippapyörä estää luukun liikkumisen väärään suuntaan. Side rolling luukuissa on joko automaattiset tai manuaaliset skalkkaukset joilla luukku kiinnitetään ylä-alasuunnassa paikoilleen. (L. Koulu, henkilökohtainen tiedonanto 9.1.2018.)



Kuva 4. Side rolling -lastiluukku (<https://www.macgregor.com/Products-solutions/products/hatch-covers/side-rolling-hatch-covers/>)

Folding -lastiluukut aukeavat laivansuuntaisesti ”haitarille” (kuva 5). Ne avataan sylintereillä, jotka nostavat toisen paneelin ylös, jolloin toinen hinautuu perässä. Luukkujen skalkkaukset avataan ennen luukkujen nostamista. (L. Koulu, henkilökohtainen tiedonanto 9.1.2018.)



Kuva 5. Folding -lastiluukku (<http://maritimedirectory.com.mt/images/news2/646.jpg>)

Multi-folding -lastiluukku on samankaltainen kuin folding, mutta paneeleita on toinen setti, joka hinautuu mukana avattaessa ensimmäistä (kuva 6). Toinen paneelisetti loksahtaa sylinterin ja koukun yhdistelmään, ja avataan samalla periaatteella kuin ensimmäinen. Luukuissa käytetään tiivisteitä, skalkkauksia ja pystyrajoitinpaloja. Välillä käytetään luukkuyhdistelmiä, joissa on multi-folding -luukku ja sen perässä lift-away -luukku. (L. Koulu, henkilökohtainen tiedonanto 9.1.2018.)



Kuva 6. Multi-folding -lastiluukku (<https://2.imimg.com/data2/SH/YQ/MY-741237/hatch-cover-500x500.jpg>)

Piggy back -lastiluukku on harvinaisempi. Siinä lastiluukut pinoutuvat päällekkäin laivan kannelle (kuva 7). (L. Koulu, henkilökohtainen tiedonanto 9.1.2018.)



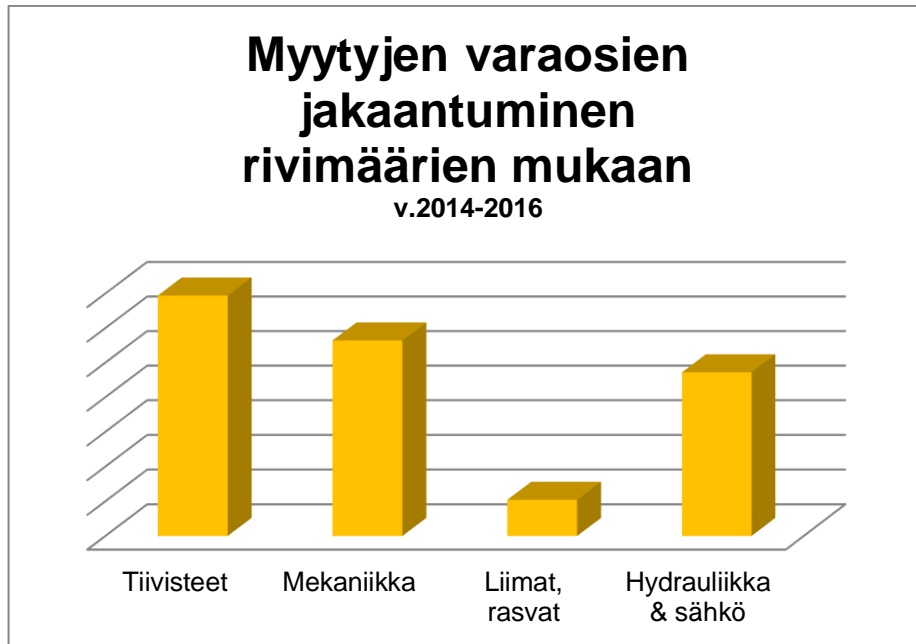
Kuva 7. Piggy back -lastiluukku (<http://www.ttsgroup.com/PageFiles/1321/Piggy-Back%20Klein.jpg>)

2.3 Varaosat

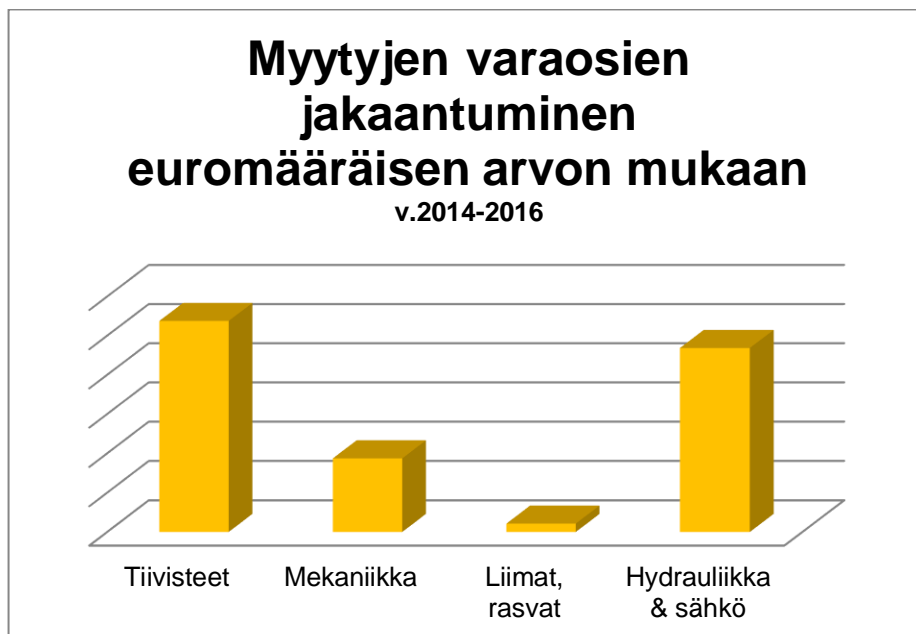
Tyypillisiä varaosina myytäviä tuotteita ovat:

- luukun tiivisteet
- pystyrajoitinpalat
- laakeripalat
- sylinterit ja niiden tiivistesarjat
- skalkkauslaitteet
- sovitelevyt
- tippalistat
- hydraulikkaletkut
- hydraulimoottorit ja niiden tiivistesarjat
- laakerit
- ketjut
- hydraulikoneikot ja niiden tiivistesarjat.

Myös kolmen opinnäytetyössä tarkempaan tarkasteluun valitun avainasiakkaan ostamat varaosat edustavat suurimmaksi osaksi perinteisimpiä varaosia. Ostot jakaantuivat siten, että tiivisteiden osuus oli suurin sekä rivimäärissä että euromääräisesti (kuviot 1 ja 2). Tiivisteiden osuus on suuri erityisesti kuivatelakointitapauksissa, ja metrimääräistä tiivisteprofiilia myydään niihin paljon.



Kuvio 1. Myytyjen varaosien jakaantuminen rivimäärien mukaan 2014-2016



Kuvio 2. Myytyjen varaosien jakaantuminen euromääräisen arvon mukaan 2014-2016

Mekaniikkaa, eli esimerkiksi skalkkauslaitteita ja pystyrajoitinpaloja myytiin paljon, mutta euromääräisesti niiden osuus jäi kuitenkin verrattain pieneksi, sillä niitä saa muita tuotteita helpommin kilpailijoilta. Hydrauliiikka- ja sähköosat olivat rivimäärältään keskitasoa, mutta euromääräisesti merkittäviä. Tähän ryhmään kuuluukin hintavampia yksittäisiä

tuotteita, kuten sylintereitä, koneikkoja ja moottoreita. Liimat ja rasvat eivät ole merkittävä tulonlähde ja niitä meneekin yleensä muiden tuotteiden kanssa, esimerkiksi liimaa tiivisteiden kanssa ja rasvaa pystyrajoitinpalojen kanssa.

Erityisesti tiivisteiden osalta voidaan nähdä suurta potentiaalia verkkokaupan suhteen, sillä ne ovat melko standardoituja varastotuotteita. Haasteeksi muodostuukin tarjouspyyntöjen muut tuotteet, jotka eivät välttämättä ole varastotuotteita. Verkkokaupan tuotteille pitäisi olla saatavilla hinta ja toimitusaika.

3 DIGITALISAATIO

Digitalisaatio-termi on vakiintunut vasta viime vuosina, eikä sille ole virallista määritelmää. Digitalisaation taustalla on digitalisoituminen. Esimerkiksi valokuvien muutos digikuviksi ja siitä edelleen valokuvien pilvipalveluihin tai sanomalehden muutos digilehdeksi ovat esimerkkejä digitalisoitumisesta. Myös liiketoimintaprosesseja digitalisoidaan. Esimerkiksi paperiset hakemukset ovat muuttuneet jo pitkälti sähköiseen muotoon. Digitalisoiminen tarkoittaa sitä, että jokin asia, jonka olemme tehneet fyysisesti, uutetaan digitaalisesti tehtäväksi, atomit biteiksi. Digitalisaatiosta puhutaan, kun digitalisoituminen muuttaa ihmisten käyttäytymistä, markkinoiden dynamiikkaa ja yritysten ydintoimintaa. (Ilmarinen & Koskela 2015, 22–23; Hämäläinen, Maula & Suominen. 2016, 21.)

Digitalisaatio näyttäytyy usein verkkosivustoina ja -kauppoina, mobiilisovelluksina, ja sähköisinä asiointipalveluina. Kyse on kuitenkin paljon laajemmasta murroksesta, joka muuttaa yritysten toimintaa syvemmältä. Digitalisaatio synnyttää täysin uudenlaisia liiketoimintamalleja, prosesseja sekä tuotteita, jotka hyödyttävät yritystä ja asiakasta. Samalla se kuitenkin edellyttää yrityksiltä uudenlaista johtamista, toimintamalleja ja yrityskulttuuria. (Ilmarinen & Koskela 2015, 15.)

Yrityksen näkökulmasta ei siis puhuta ainoastaan kanavan muutoksesta, vaan kokonaan erilaisesta tavasta tehdä liiketoimintaa. Digitaalista murrosta voidaan verrata teolliseen vallankumoukseen, sillä se on maailmanlaajuinen yhteiskunnallinen ja taloudellinen muutos, jolla on väistämättömiä vaikutuksia yrityksiin. Kuten teollistuminen, jonka taustalla oli kyky hyödyntää energiaa siten, että käsin tehdyt työt voitiin tehdä koneellisesti, myös digitalisaatio, joka mahdollistaa tiedon nopeamman jakamisen, käsittelyn ja prosessoinnin, tulee muuttamaan liiketoimintaa radikaalisti. (Hämäläinen ym. 2016, 21–22.)

3.1 Digitalisaatio tietää muutosta

Kun ennen puhtaasti fyysiset tuotteet saavat myös digitaalisen ulottuvuuden, on väistämätöntä, että myös arvoketju, jossa tuote ja siihen liittyvä palvelu syntyvät, muuttuu. Arvoketjuun kuuluvien yritysten luoma arvo ei ole enää entisensä vaan koko arvonluonnin kaava pitää laskea uudelleen. Myös asiakkaiden tuotteesta saama arvo muuttuu. Vanhat liiketoimintamallit ja toimialojen väliset rajat muuttavat muotoaan. Valmistavan teollisuuden osalta valmistuksessa käytettyjen laitteiden ja lopputuotteiden luonne mullistuu, kun

ne liitetään maailmanlaajuisiin viestintäverkkoihin. Tuotannon laitteista tulee älykkäitä, ja niiden optimointi ja koordinointi muiden laitteiden kanssa käy automaattisesti. Laitteet lähettävät dataa pilveen, jossa sitä analysoidaan ja jalostetaan uudeksi tiedoksi, josta on hyötyä yrityksen liiketoiminnalle. Uusi tieto mahdollistaa uusia palveluita ja ohjelmistopäivityksiä, jotka parantavat alkuperäisen tuotteen ominaisuuksia. (Collin & Saarelainen 2016, 46–47.)

Yrityksen suhde syvenee tuotteiden lisäksi asiakkaisiin. Tähän asti suhde tuotteeseen ja asiakkaaseen on rajoittunut myynnin jälkeen lähinnä huoltopalveluun. Nyt syntyvät palvelut luovat paljon vahvemman sidoksen asiakkaan ja yrityksen välille. Laitetoimittaja saa tuotteidensa käytöstä valtavasti käytönaikaista tietoa ja asiakas saa käytössä olevista tuotteistaan runsaasti tietoa, kuten hälytyksiä huollon tarpeesta. (Collin & Saarelainen 2016, 47.)

Yrityksen sisällä muutos koskettaa kaikkia ydintoimintoja, ei ainoastaan tuotantoa, tuotekehitystä ja tietotekniikkaa, vaan myös huoltopalvelua, myyntiä markkinointia ja asiakaspalvelua. Muutos läpäisee koko organisaation, ja kaikilla tasoilla tulee omaksua digitalisaation aiheuttamat mullistukset. Esimerkiksi myyjien on tärkeä sisäistää, mitä arvoa digitaaliset palvelut todella tuottavat asiakkaalle, jolloin ansaintalogiikan myyminen asiakkaalle ja täten myös asiakkaan innostaminen käyvät vaivattomammin. Näin radikaalin muutoksen seurauksena on hankaluuksia, sillä yrityksen ja työntekijöiden täytyy rakentaa oma kuvansa uudelleen, mutta myös myönteisiä asioita, kuten iloa uuden löytämisestä. (Collin & Saarelainen 2016, 47, 293.)

Muutos vaatii yritykseltä paljon, ja sitä kohti täytyy edetä päämäärätietoisesti, jotta yritys ei kompastu omaan osaamattomuuteensa. Koko organisaatio pitäisi muokata uusien vaatimusten mukaiseksi. Tämän vuoksi ylimmän johdon olisi syytä käynnistää hanke, jonka tehtävänä on ajaa muutokset systemaattisesti organisaation läpi ja ottaa huomioon samalla asiakkaiden ja muiden kumppaneiden vastaavanlaiset digitalisaatiota koskevat projektit. Kaiken kehityksen keskipisteessä tulisi aina olla yrityksen nykyiset ja uudet asiakkaat. Asiakaslähtöisen mallin varmistamiseksi kehityksen tulisi suuntautua prosessimuotoisuuteen, jolloin vältetään samalla uusien toimintatapojen muodostuminen vanhan siiloutuneen organisaatorakenteen ympärille. (Collin & Saarelainen 2016, 292–293.)

3.2 Digiajan strategia

Digiaikana ei välttämättä pärjää enää perinteisillä strategiaopeilla, viitekehyksillä ja työkaluilla, joiden kanssa yrityksessä on totuttu toimimaan ja joiden avulla menestyvää liiketoimintaa on rakennettu. Yhdenkään yritysjohtajan ei tulisi enää ummistaa silmiään digimurrokselta, sillä se tulee koskettamaan jokaista organisaatiota jollain tavalla. Suomalaisista yrityspäätäjistä noin puolet kokevat, että digitalisaation vaikutus omaan liiketoimintaan ja yritykseen on vähäinen, ellei jopa olematon. Tämä osoittaa, että suomalaisessa elinkeinoelämässä ei ole ymmärretty vielä täysin digimurroksen nopeutta ja laajuutta. Sen vuoksi monia digitalisaation tarjoamia mahdollisuuksia ei osata hyödyntää tai edes tunnistaa. Hyödytkin ymmärretään lähinnä vain kulujen alenemisena eikä uuden liiketoiminnan synnyttämisenä. (Hämäläinen ym. 2016, 13, 23.)

3.3 Teollinen internet

Käsite teollinen internet (Industrial Internet) esitettiin ensimmäisen kerran jo vuonna 2000. Siihen aikaan tekniset edellytykset eivät kuitenkaan olleet kunnossa ja uudestaan käsite otettiin esille vasta 2012, kun yhdysvaltalainen General Electric -yhtiö otti sen käyttöönsä ensin tuotekehityksikössään ja pian koko yrityksessä. Käsite teollinen internet ei tarkoita vain internetiä perinteisen teollisuuden hyötykäytössä. Sana teollinen viittaa siihen, että teollisen internetin tunnusomainen piirre on se tapa, jolla ohjelmistopohjainen äly sisältyy teollisesti valmistettaviin koneisiin ja laitteisiin. (Collin & Saarelainen 2016, 29–30.)

Teollisessa internetissä kaiken keskiössä on data. Teollisuusautomaatiossa ratkaiseva perusero teolliseen internetiin on sen suhde dataan. Mennyt data on tarpeetonta ja merkityksetöntä, ellei sitä ole tarvittu vikatilanteen selvittelyyn. Dataa ei myöskään ole ollut tapana säilyttää. Teollisessa internetissä data on raaka-ainetta, josta jalostetaan informaatiota ja edelleen tietoa. Data tulee virrata antureilta jatkuvasti verkon kautta tietokantaan, johon kaikki data on keskitetty. Pyrkimyksenä on jalostaa datasta liiketoimintahyötyjä, esimerkiksi yllättävien tuotantokatkojen vähentämistä, kestävämpiä laitteita, prosessien optimointia ja entistä parempaa asiakastytyväisyyttä. Teollisuusautomaation vuoksi monet laitteet sisältävät jo vanhastaan antureita, jotka kykenevät keräämään jatkuvasti raakadataa laitteen toiminnasta. Monessa tuotantoympäristössä dataa kertyy

jo nyt paljon, jolloin keskeinen ongelma ei ole datan puute, vaan sen vajaakäyttö tai hyödyntämättä jättäminen. (Collin & Saarelainen 2016, 48–49, 58.)

3.3.1 Teollisen internetin hyödyt

Yrityksen menestyksen kannalta teollinen internet vaikuttaa moneen asiaan. Se tuo ratkaisuja haasteisiin, kuten erottautumiseen kilpailijoista, tuottavuuden parantamiseen, kustannusten säästämiseen, sekä apukeinoja trendien saavuttamiseen kuten asiakaslähtöisyyteen, tiedolla johtamiseen että palvelullistamiseen. Usein useita hyötyjä syntyy saman teknisen toteutuksen seurauksena. Positiiviset vaikutukset eivät kuitenkaan rajoitu pelkästään yritykseen sisäisiin liiketoimintahyötyihin vaan ulottuvat koko arvoverkoon. (Collin & Saarelainen 2016, 129–130.)

3.3.2 Teollisen internetin kanssa onnistuminen

Teollisen internetin toteutus vaatii uudenlaisen teknologisen infrastruktuurin. Kaikki tarvittavat infrastruktuurin osat ovat teknisesti kypsiä laajaan käyttöön tuotannossa, eikä eri osakokonaisuuksien kustannuksetkaan ole ongelma. Sen sijaan ongelmaksi muodostuu se, että saatavilla on vain osia ja kattavaa kaikille sopivaa ratkaisua ei ole tarjolla. Yritys joutuu siis itse soveltamaan saatavilla olevaa teknologiaa ja rakentamaan teollisen internetin vaatimuksia vastaavan infrastruktuurin, joka kokonaisuutena palvelee liiketoimintaa mahdollisimman tehokkaasti. Jotkin tekniset ratkaisut ja valinnat ovat hyvin kauaskantoisia ja yrityksen olisikin hyvä rekrytoida teknologian osaajia. Johdolla on oltava käsitys siitä, mitä se on päättämässä ja siitä, että päätökset ovat merkitykseltään strategisia. (Collin & Saarelainen 2016, 141–142.)

On myös huomattava, ettei teollinen internet ole projektina yksinomaan tekninen, vaikka se vaatii uudenlaista teknologiaa ja sen soveltamista. Yritys päätyy helposti ottamaan projektiin teknologiavetoisen lähestymistavan, mikä lähes poikkeuksetta johtaa pettymyksiin. Silti on yleistä, että yrityksen johto suhtautuu teolliseen internetiin it-projektina, jolloin myös projektin suunnittelun ja toteutuksen hoitaa it-osasto. It-osasto ei todennäköisesti pysty näyttämään, mitä uusia liiketoimintamalleja tai palveluja uudella teknologialla voitaisiin tarjota asiakkaille, vaikka tekninen toteutus sujuisikin. Projektia ei kannata antaa myöskään tuotekehityksen hoidettavaksi, sillä silloinkin kehitystä tehdään toden-

näköisesti teknologiavetoisesti, omien tuotteiden kehittämisen näkökulmasta eikä todellisesta liiketoimintaa hyödyttävästä asiakastarpeesta tai strategiasta lähtien. Kehittämisen lähtökohdaksi olisikin otettava lisäarvo liiketoiminnalle, tai hyödyn todentaminen saattaa muodostua ongelmalliseksi myöhemmin. (Collin & Saarelainen 2016, 255–256.)

Teollinen internet pitäisi nähdä ensisijaisesti liiketoiminta-aloitteena. Sen täytyy lähteä liikkeelle aidoista liiketoiminnan ja asiakkaiden tarpeista. Teknologiaosaaminen täytyy pystyä jalostamaan uudeksi liiketoiminnaksi ja asiakaslähtöisiksi palveluiksi. Teollisen internetin käyttöönotto vaatii hyvää yhteistyötä eri liiketoimintayksiköiden ja it-osaston kesken. Teollinen internet tulisi nähdä kertaluontoisen projektin sijaan jatkumona, joka ei alun jälkeen pääty ikinä. Prosessi muokkautuu, kun asiakkaalta ja loppukäyttäjältä saadaan palautetta, tuotteita kehitetään, dataa jalostetaan päätöksen tekoa ohjaamaan ja mitattavia tuloksia saavutetaan. (Collin & Saarelainen 2016, 256–257.)

Onnistuminen teollisen internetin kanssa edellyttää johdon vahvaa sitoutumista, minkä vuoksi siitä kannattaa tehdä strategiatasoinen asia. Yrityksen strategia on kaiken muutoksen lähtökohta, niin myös digitalisaation suhteen. On myös tärkeää, että asiakasnäkökulma otetaan vahvasti mukaan strategiatyöhön heti alkumetreillä, sillä positiivinen asiakaskokemus on digitaalisten palveluiden kannalta erittäin oleellinen asia. Alkuvaiheessa on hyvä tunnistaa sellaiset avainasiakkaat, jotka haluavat olla mukana pilotoimassa uusia palveluita ja toimintamalleja. (Collin & Saarelainen 2016, 265.)

Teollinen internet on niin suuri muutos, että se vaatii uuden strategian luomista ja ehkä jopa yrityksen koko liiketoimintamallin muuttamista. Strategiaa on vähintäänkin syytä tarkistaa, mutta ei riitä, että tehdään kosmeettinen muutos, jossa teollinen internet tai digitalisaatio lisätään keskeiseksi asiaksi, ilman tarkkaa suunnitelmaa ja määritelmiä pyrkimyksistä. Strategian täytyy todella suunnata yritystä kohti teollisen internetin hyödyntämistä. (Collin & Saarelainen 2016, 266.)

3.4 Digitalisaation haasteet

Isoimmat haasteet ovat vaikeus tunnistaa teollisen digitalisaation liiketoimintahyötyjä sekä omassa organisaatiossa että verkostoissa ja vaikeus irrottautua omasta urautuneesta ajattelusta. Teollisuusyrityksessä tarvitaan uudenlaista osaamista, mutta sekin on ratkaistavissa oleva ongelma. Vaarana on myös se, että isossa yrityksessä keskustelu digitalisaatiosta jää johtoportaiseen eikä johda järjestelmällisiin koko organisaation

kattaviin muutoksiin. Yrityksen johdon olisi hyvä selvittää, mitä oma yritys voisi tehdä, mitä kilpailijat tekevät, millaisia esimerkkejä maailmalta löytyy omaa toimialaa koskien ja onko yrityksellä tarpeeksi osaamista. (Collin & Saarelainen 2016, 26–27.)

3.5 Asiakslähtöisyys digitalisaation keskiössä

Digitaalisten palvelujen läpimurto on tosiasia, jonka useimmat yritykset ovat jo tunnustaneet. Silti iso, avoin kysymys on, miten suurella painoarvolla digitaaliset kanavat tulisi käsitellä ja miten toimia niissä. Asiakkaat ovat jo digitaalisissa kanavissa, ja nykyään korostetaan asiakslähtöisyyden merkitystä liiketoiminnalle. Liiketoiminnan kehittämisen nyrkkisääntönä on ollut asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen ja täyttäminen. Teoriassa kuulostaa helpolta, mutta erityisesti digitaalisessa kanavassa asiakslähtöisten ratkaisujen toteuttaminen on osoittautunut hankalaksi. (Filenius 2015, 21.)

Asiakaskokemukseen vaikuttaa erityisesti digitaalisen ratkaisun käyttökokemus, *käytettävyys*. Digitaalinen asiakaskokemus syntyy, kun käyttäjä hyödyntää halutussa tehtävässä päätelaitetta, johon palvelu on tuotettu digitaalisesti. Tietojärjestelmä, joka olisi jokaisen käyttäjän mielestä erinomainen, on mahdoton suunniteltava, mutta joitakin erityispiirteitä voidaan havaita käytettävyydeltään hyvissä järjestelmissä. Lisäksi on huomioitavaa, että käytettävyyden vaatimukset kasvavat huomattavasti, kun toimistoympäristöstä siirrytään asiakkaan arkeen. Töissä työntekijän on pakko käyttää yrityksen järjestelmää, jotta saisi työtehtävänsä hoidettua, järjestelmän käytettävyydestä huolimatta. Kuluttaja sen sijaan voi valita käytettävyydeltään parhaimman toteutuksen, minkä vuoksi hyvästä käyttökokemuksesta on tullutkin merkittävä kilpailutekijä. Esimerkiksi yksittäisen verkkosivun suunnittelu ei voi yksinään tuottaa onnistunutta asiakaskokemusta, mutta sivun huono käytettävyys voi kyllä pilata asiakaskokemuksen. (Filenius 2015, 29–30.) Fileniusta (2015, 30) lainaten: ”Onnistunut digitaalinen asiakaskokemus syntyy, kun asiakkaan tarve on ymmärretty oikein, ja prosessit tukevat asiakastarpeen täyttämistä ja järjestelmät tukevat näitä prosesseja.”

3.5.1 Asiakslähtöinen strategia

Lähes jokaisen yrityksen kohdalla sanat asiakas ja asiakslähtöisyys esiintyvät niin esitteissä kuin juhlapuheissakin. Käytäntö kuitenkin näyttää toisenlaiselta. Useissa tuot-

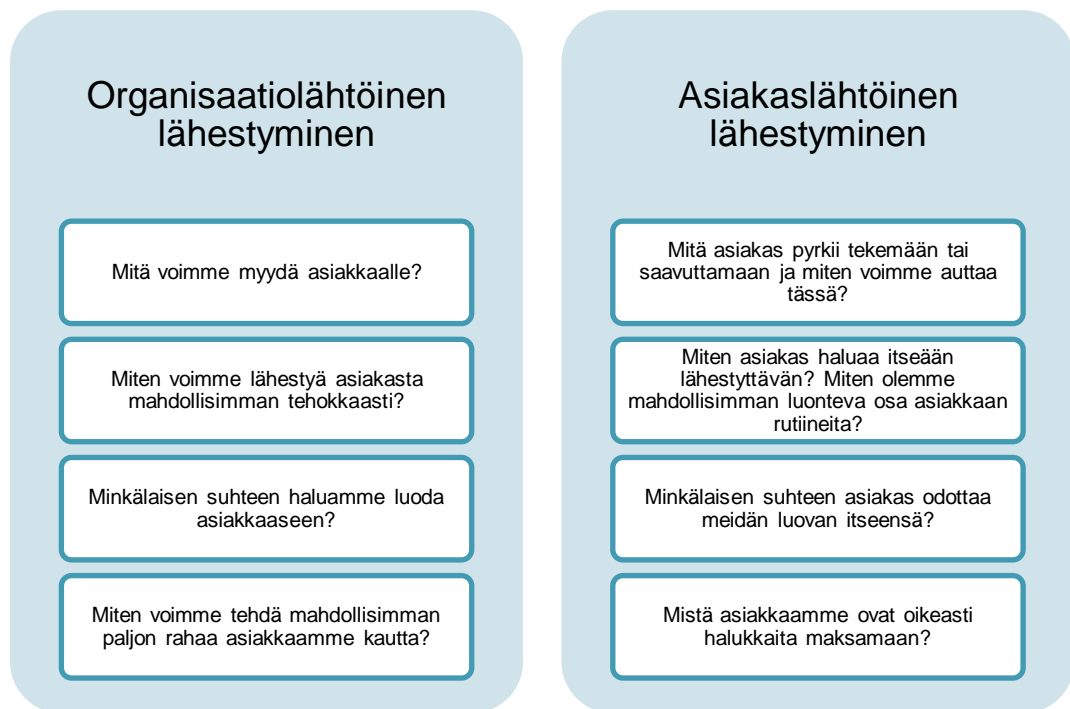
teissa ja palveluissa asiakaslähtöisyyden periaatteet eivät toteudu lainkaan. Yksinkertaisimmillaan kyse on johtamisongelmasta, kun asiakaslähtöisyyden teoria ja käytäntö eivät kohtaa. Digitalisaatio on asettanut monia toimialoja suurten haasteiden eteen. Vuosikymmeniä jatkunut markkinajohtajuus ja tuloksetekokyky eivät päde enää digitalisaation maailmassa, minkä vuoksi organisaation suuntaa pitäisi säätää. Monella toimialalla strateginen ajattelu perustuu kuitenkin johdon virheelliseen tulkintaan liiketoimintaympäristöstä. Asiaa lähestytään usein laatimalla yritykselle digitaalinen strategia. Lähestymistavan ongelma on se, että se katsoo maailmaa helposti puhtaasti yrityksen ja sen tuotteiden näkökulmasta, kun näkökulman pitäisi olla asiakaslähtöinen. Lisäksi se rajoittuu usein vain digitaalisiin kanaviin. Yrityksen koko strategia tulisi laatia asiakkaan näkökulmasta, ja digitaalisten palveluiden tulisi olla merkittävä osa strategiaa. (Filenius 2015, 37,177.)

Moni yritys keskittyy oman brändinsä vaalimiseen ja vasta viimeisessä vaiheessa tehdään valinta, millä kanavilla toimitaan ja millä panostuksella. Vähiten yleensä panostetaan itse kosketuspisteeseen, vaikka se juuri ratkaisee useasti, siirtyykö asiakas muualle vai ostamiseen. Tuotteita ja toimintaa kehittäessä yrityksen pitäisi ymmärtää, miten toimintaympäristön muutokset on huomioitava. Digitalisoitumista ei voi paeta, sillä asiakkaiden käyttötottumukset kehittyvät nopeasti, ja kilpailijat pyrkivät lisäämään markkinaosuuttaan. Asiakaskokemusta ei voi kuitenkaan mitata irrallaan muusta liiketoiminnasta. Sen vaikutusten täytyy ulottua positiivisesti koko yrityksen toimintaan. Asiakaskokemuksen johtamiselta vaaditaan pitkäjärteisyyttä ja johdonmukaisuutta. (Filenius 2015, 37,46, 180.)

Usein strategiat tuntuvat rakentuvan sisältä ulospäin, vaikka yrityksen tarjoamat tuotteet tai palvelut eivät ole enää ainutlaatuisia. Taustalla voidaan ajatella olevan vahvan markkina-aseman ja olemattoman kilpailun muodostama harha. Yritys olettaa tarjoomansa olevan asiakkaalle paljon merkityksellisempi kuin se oikeasti onkaan samaan aikaan kun digitalisaation on tuonut kilpailevia tuotteita saataville aggressiivisin hinnoin. Oman liiketoiminnan arviointi kriittisesti onkin johdolle usein erityisen haastavaa. Kun strateginen suunnittelu lähtee organisaation sisäisistä toimintamalleista, heijastuu se vääjäämättä myös asiakasrajapintaan. Organisaatorakenteissa tämä näkyy esimerkiksi osastojakoina ja siiloutumisena. (Filenius 2015, 37,178–179.)

Yritys voi olla lähestymistavaltaan organisaatiolähtöinen tai asiakaslähtöinen (kuvio 3). Organisaatiolähtöisessä näkökulmassa lähdetään liikkeelle siitä, mitä voimme myydä

asiakkaalle ja kuinka paljon asiakas voi tuoda meille rahaa. Asiakaslähtöinen toimintatapa sen sijaan pysähtyy pohtimaan, miten voimme auttaa asiakasta saavuttamaan tavoitteensa, ja mistä asiakas on valmis maksamaan. Organisaatiolähtöinen on ehkä perinteisempi, hiukan jopa vanhanaikainen malli, jota vahva markkina-asema on vahvistanut vuosien saatossa. Myös MacGregorin lähestymistapa on hyvin pitkälti organisaatiolähtöinen, mikä tarkoittaa, että asiakaslähtöisyyttä kohti tulisi pyrkiä entistä tiiviimmin.



Kuvio 3. Organisaatiolähtöinen ja asiakaslähtöinen lähestymistapa (Hämäläinen ym. 2016, 122.)

3.5.2 Asiakaslähtöisyys ja digitalisaatio

Asiakaslähtöisyys kannattaa pitää mielessä myös digitaalisten ratkaisujen suhteen. Digiratkaisujen rakentaminen sinne, missä niillä ei ole kysyntää, ei luultavasti ole kannattavaa. Asiakkaan tarpeet ja ongelmat täytyy pitää mielessä, kun digitaalisia tuotteita tai palveluita kehitetään. Mikäli tuote tai palvelu ei ratkaise mitään ongelmaa tai helpota asiakkaan arkea, onko ratkaisulle todellista tarvetta? Ja vielä tärkeämpi seikka on, onko kukaan valmis maksamaan ratkaisusta. Uutuudenviehätys riittää hetkeksi, mutta todelliset läpimurrot vaativat sen, että aito tarve täytetään. (Hämäläinen ym. 2016, 232.)

Asiakaslähtöisyyteen kuuluu myös se, että digitaalisen ratkaisun käyttäjäkokemukseen panostetaan. Toimiva teknologia ei riitä, vaan ratkaisun tulee olla visuaalisesti houkutteleva ja helppokäyttöinen. Liian vaikeat käyttöliittymät karkottavat asiakkaat. (Hämäläinen ym. 2016, 233.) Huonoja digitaalisten palveluiden käyttäjäkokemuksia analysoimalla voidaan huomata, että usein pielessä olivat pienet yksityiskohdat. Kokonaisuuden kannalta nämä voivat tuntua merkityksettömiltä, mutta asiakkaalle ne ovat tärkeitä asioita. Asiakaskokemuksesta digitaalisessa ympäristössä voidaan tehdä merkittävä kilpailutekijä, jonka vaikutukset ulottuvat pitkälle. Asiakaskokemuksen kehittäminen ei yleensä vaadi suuria investointeja, vaan usein riittää, että digitaalinen ratkaisu ajatellaan asiakkaan näkökulmasta ja toimenpiteet asiakaskokemuksen parantamiseksi viedään loppuun asti. Digitaalinen asiakaskokemus on merkittävä kilpailutekijä toimialasta riippumatta, sillä kaikki liiketoiminta perustuu lopulta kykyyn ymmärtää asiakkaan tarve ja toteuttaa se. (Filenius 2015, 40–41, 120.)

Fileniuksen (2015) mukaan asiakaskokemuksen taloudellista merkitystä voidaan arvioida kahdella eri tavalla: mitä menetetään, jos mitään ei tehdä? Ja toisaalta myös mitä voidaan saavuttaa, jos investoidaan asiakaskokemuksen kehittämiseen? Mikäli asiakaskokemuksen laatu laiminlyödään, tästä voidaan nähdä Lior Arussyn mukaan syntyvän erilaisia taloudellisia vaikutuksia:

- Asiakaspako:
Uudet asiakkaat valitsevat kilpailijan tuotteen tai palvelun
- Osuus asiakkaan budjetista:
Asiakkaat ostavat vähemmän kuin aiemmin, koska eivät ole tyytyväisiä palveluun tai laatuun.
- Hintatason lasku:
Kun palvelun laatu heikkenee, joudutaan hintoja laskemaan asiakkaiden houkuttelemiseksi.
- Brändin heikentyminen:
Kun laatutaso laskee suhteessa asiakkaiden odotuksiin, suosittelijoiden määrä laskee
- Asiakkuuden elinkaaren lyhentäminen:
Asiakkaiden uskollisuus heikkenee ja he luopuvat yrityksen asiakkuudesta aikaisemmin (Filenius 2015, 186–187.)

Digitaalisen ratkaisun kehitysprojekti on vähintään kuukausien mittainen, laajat verkko-kaupparatkaisut saattavat vaatia vuodenkin. Hämmästyttävän usein unohtuu miettiä, mitä tapahtuu, kun ratkaisu on saatu valmiiksi. Digiratkaisun ylläpitoon ja operointiin ei monesti ole varattu juuri yhtään rahaa tai muita resursseja. Usein myös unohtuu, että palvelut vaativat jatkuvaa jatkokehitystä, joka taloudellisten panostusten lisäksi vaatii myös organisaatiolta vahvaa osallistumista ja sitoutumista. Jos resursseja ei alun alkaenkaan ole tarpeeksi jatkokehitykseen ja operointiin, tuskin liiketoimintakaan kehittyä toivotusti. Lisäksi kehitysprojekteja leimaa usein kiire. On niin kiire säästää kustannuksissa, ettei ymmärretä huonon laadun vain lisäävän kustannuksia. (Filenius 2015, 196–197.)

Digitaalisten palveluiden kehityksessä yritetään monesti ratkaista monta ongelmaa kerralla. Tämä voi johtaa sekaviin ratkaisuihin, joista käyttäjän on vaikea löytää etsimäänsä, ja joihin jää häiritsevän paljon virheitä tai puutteita. Parempi lähestymistapa olisi tehdä yksi asia kerrallaan niin hyvin kuin mahdollista, asiakkaan palautetta kuunnellen. Aina ei tarvitse luoda jotain uutta ja mullistavaa, vaan vähempikin riittää. Useimmiten hyvään asiakaskokemukseen riittää, että digiratkaisu on asiakkaan näkökulmasta sujuva, vaivaton ja virheetön. (Filenius 2015, 36.)

4 CARGOTEC JA DIGITALISAATIO

Cargotec, ja erityisesti MacGregor, toimii muutosvauhdiltaan hitaassa toimintaympäristössä, joten sillä olisi ollut aikaa laatia pitkän aikavälin suunnitelmia ja toteuttaa niitä järjestelmällisesti sen sijaan, että digitalisaation tuomiin muutoksiin on havahduttu vasta viime vuosina ja ratkaisuja haetaan kiireellä. Korkea kynnyksellä tulla toimialalle pitää huolen siitä, ettei kilpailutilanne muutu hetkessä. Tällaisessa ympäristössä toimiva yritys on sopeutunut olemassa oleviin tapoihin tehdä bisnestä, ja jopa ylläpitää vanhoja tapoja, koska hyötyy niistä itse. Tämä perinteinen malli toteuttaa strategiaa voikin olla raskaassa teollisuudessa toimiville yrityksille yhä toimiva. (Hämäläinen ym. 2016, 68.)

Alan isoimpien toimijoiden on vaikea muuttaa toimintaa tilanteessa, jossa markkina-asema on vahva eikä nykyinen liiketoiminta ole vielä ongelmassa. Strategian muutokselle ei nähdä syytä, kun muutenkin asiat sujuvat mukavasti. Monesti ison yrityksen tavoitteena on välttää riskejä, jotka voivat vaikuttaa kannattavuuteen negatiivisesti, jolloin huomio painottuu nykyisen liiketoiminnan optimointiin ja tehostamiseen. Vaikka osaamista uudistumiseen löytyisi, johtavat haluttomuus ottaa riskejä, usko omaan erinomaisuuteen ja tahtotila pysyä tutussa nykyisessä siihen, että pakko muutokseen tulee lopulta ulkopuolelta. (Hämäläinen ym. 2016, 94.)

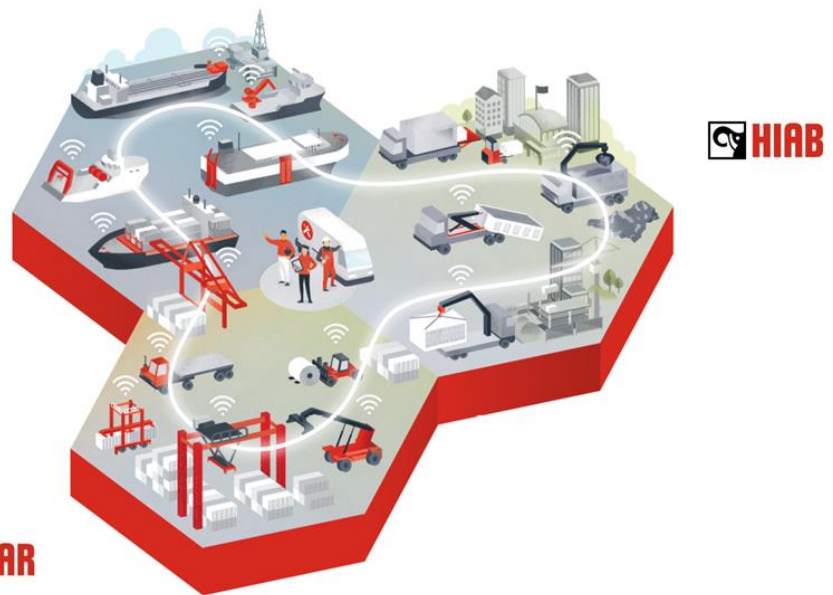
Cargotecin voidaan ajatella olevan juuri edellä mainitussa tilanteessa. Cargotecin strategiassa digitalisaatio on kuitenkin vahvasti esillä. Erityisesti yhdistettävyyden ("connectivity") Cargotecin tuoteportfolion laitteissa nähdään tärkeänä ominaisuutena. (H. Pauku, henkilökohtainen tiedonanto 27.11.2017.) Kun rahtiliikenne maailmalla lisääntyy, on Cargotecin löydettävä uusia tehokkaampia tapoja hallita lastinkäsittelyä ja kuljetusmuotoja. Asiakkaan toimintaa optimoidakseen Cargotecin tavoite on panostaa enemmän laitteiden yhdistettävyyteen, merellä MacGregor, satamissa Kalmar ja tieliikenteessä Hiab (kuva 8). Älykkään lastinkäsittelyn johtajaksi tullakseen, Cargotecin strategiaan on kirjattu, että tavoitteena oli/on olla markkinajohtaja:

- vuoteen 2013 mennessä tuotteiden osalta,
- vuoteen 2018 mennessä palveluiden osalta
- ja vuoteen 2020 älykkään lastinkäsittelyn osalta. (Jørgensen 2017.)

We are shaping
the future of
cargo handling

 **MACGREGOR**

 **KALMAR**



Kuva 8. Cargotecin tuotteet kattavat koko lastinkäsittelyn (Jørgensen 2017)

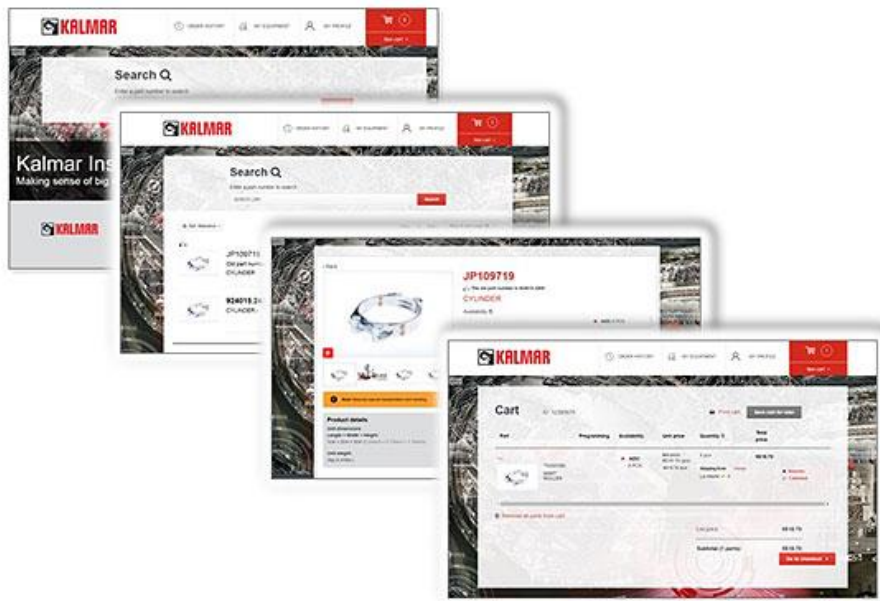
Verkkokauppamahdollisuudet on otettu jo käytäntöön sekä Hiabilla että Kalmarilla, joskin kyseisten brändien varaosat yleisesti ottaen ovat standardoidumpia kuin MacGregorin varaosat. Näitä käsitellään tarkemmin seuraavissa kappaleissa.

4.1 Kalmar ja MyParts

Kalmar, yksi Cargotecin kolmesta liiketoiminta-alueesta, on erikoistunut satamien, terminaalien, jakelukeskuksien ja raskaan teollisuuden käyttöön tarkoitettuihin lastinkäsittelyratkaisuihin (Kalmar 2017). Kalmarin kotisivuilla (Kalmar 2017) tuotevalikoimasta kerrotaan: ”Tuotevalikoima sisältää esimerkiksi kontti- ja kuljetuslukkeja, terminaalitraktoreita, kenttä- ja satamanostureita, konttikurottajia, tyhjen konttien käsittelylaitteita sekä haarakatrukkeja.”

Kalmar otti käyttöön uuden varaosien verkkokaupan vuonna 2017. Aiemmin käytössä ollut verkkokauppa C-Parts on tarkoitus korvata modernilla ratkaisulla, jonka toivotaan lisäävän merkityksellisesti online-tilauksia. Uusi sovellus on nimeltään MyParts (kuva 9). Hankkeen pilottimaina toimivat Iso-Britannia ja Irlanti, ja alkukesästä niitä seuraa Espanja. Aluksi tavoitteena on ohjata C-Partsia käyttäneet asiakkaat MyParts-käyttäjiksi ja kerätä palautetta sekä asiakkailta, että Kalmarin omalta henkilöstöltä. Tähän mennessä

saatu palaute on ollut pääosin positiivista. Espanjan pilotin osalta odotetaan lisää käyttäjäkokemuksia, sillä niiden avulla saadaan tärkeää informaatiota siitä, mihin suuntaan sovellusta jatkossa kehitetään. Vuoden loppupuolella, jos hanke etenee suunnitellusti, myös uusia asiakkaita ryhdytään aktivoimaan MyPartsin käyttäjiksi. (Flow internal news 2017a; Flow internal news 2017b; Flow internal news 2017c.)



Kuva 9. Kalmarin MyParts -verkkokaupan ulkoasu (http://flow.cargotec.com/news/PublishingImages/BreakingNews/20170316_Kalmar-MyParts_Flow.jpg)

MyParts-projektin lähtökohdat olivat hyvin tavanomaiset, aluksi pyrkimyksenä oli vain korvata vanha sovellus, kertoo projektista vastannut Jari Matero. Vanha C-Parts oli vanhanaikainen ja jopa kömpelö, minkä vuoksi päädyttiin täysin uuteen systeemiin. Lisäksi uuden sovelluksen avulla toiveena on saavuttaa uusia asiakkaita. Joillain asiakkailla ostovolyymit olivat kuitenkin kohtuullisen isot jo C-partsissa, vaikka sen implementointi jäikin vajavaiseksi. (J. Matero, henkilökohtainen tiedonanto 5.4.2017.)

Varaosien verkkokauppa on nykyisin lähes pakollinen, sillä sellainen löytyy muiltakin. Kalmarin tavoitteena verkkokaupan osalta on ollut vähintään sama taso kuin kilpailijoilla. Asiakkaan kannalta tärkeää on helppo käytettävyys, vaikka se ei sinänsä muuta kilpailuasemaa. Isoilla asiakkailla on mahdollisuus käyttää omien järjestelmien ja Kalmarin toiminnanohjausjärjestelmän välistä hankintaa (system-to-system), mutta verkkokauppa

on ulkoasultaan miellyttävämpi. Hyödyiksi voidaan laskea myös se, että asiakas saadaan tiiviimmin kauppapartneriksi ja verkkokauppa vapauttaa resursseja varaosamyynnistä esimerkiksi IoT:hen liittyviin työtehtäviin tai asiakaspotentiaalin löytämiseen. (J. Matero, henkilökohtainen tiedonanto 5.4.2017.)

Projektia aloitettaessa piti tehdä valinta, aloitetaanko verkkokauppa täysin puhtaalta pöydältä vai valitaanko jokin valmis alusta. Valintaan vaikuttaa oleellisesti oma tekninen kyvykyys. Lisäksi alusta mahdollistaa nopeammin etenevän projektin, mutta tuo mukanaan rajoituksia, joita ei ole, jos ohjelma räätälöidään alusta alkaen yrityksen toiveiden mukaiseksi. Kalmar valitsi SAP Hybris -alustan, joka on tiiviisti integroitu Cargotecin käyttämään SAP-toiminnanohjausjärjestelmään. Tiedot siirtyvät verkkokaupasta suoraan toiminnanohjausjärjestelmään. Masterdataa ei ennen MyPartsin käyttöönottoa erityisesti siivottu eikä se ole laadullisesti erityisen hyvässä kunnossa Kalmarilla. Verkkokauppa testaakin jopa raadollisesti masterdatan laadun. Tyypillisin myytävä varaosa Kalmarilla on esimerkiksi öljynsuodatin. Ohjelmoitavien varaosien osalta on mahdollista tilata joko pelkkä hardware tai tuote ohjelmoituna. (J. Matero, henkilökohtainen tiedonanto 5.4.2017.)

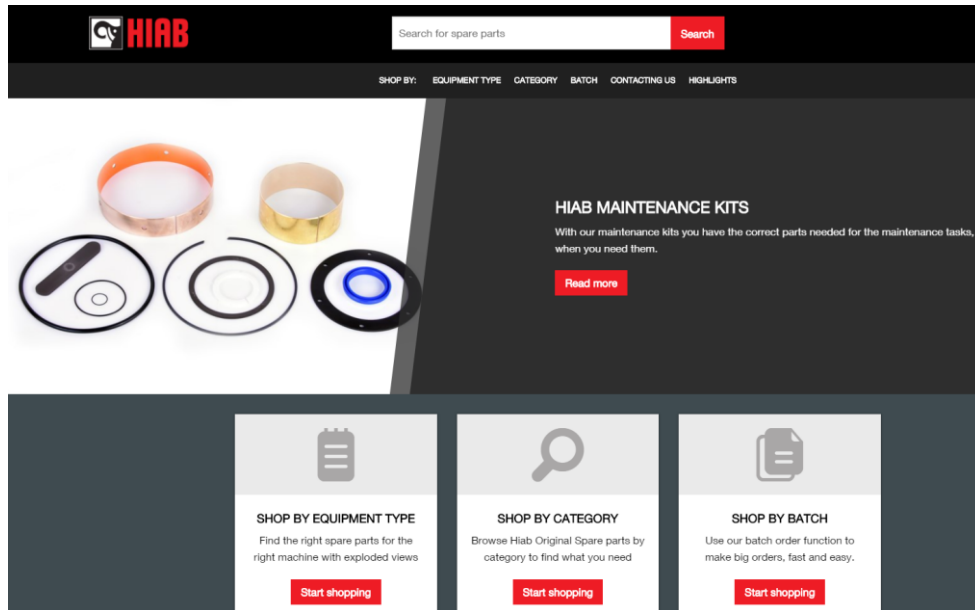
MyPartsissa on näkyvillä asiakkaan laitekanta ja varaosakirjat, ja niiden avulla voi navigoida varaosia ostamaan, jos ei tiedä tarvittavaa osaa suoraan. Tarkoituksena on helpottaa asiakkaan kannalta tilausprosessia. Lisäksi navigointi varaosiin laitekannan kautta pienentää riskiä tilata väärä tuote. MyPartsista löytyy myös valokuvia joidenkin tuotteiden osalta, mikä on kerännyt kiitosta testanneilta asiakkailta. Tavoitteena on, että tulevaisuudessa asiakkaalle voitaisiin proaktiivisesti ehdottaa esimerkiksi laitteiden huoltoa tai varaosia MyPartsin kautta. Teknistä tukea on saatavilla perinteiseen tapaan, eikä 24/7 chat-palvelua ole tulossa verkkokauppaan, sillä sen tuoma hyöty on kyseenalainen. Chatin suhteen ongelmaksi muodostuu miehitys, sillä asiakas toivoo vastausta kysymyksiensä heti. Vastaajarobotti taas ei tule kyseeseen, sillä ongelma sen suhteen palautuu masterdataan ja sen laatuun. (J. Matero, henkilökohtainen tiedonanto 5.4.2017.)

Eryteisesti Matero painotti, että tulevaisuuden suhteen on hyvä pohtia myös sitä, onko pelkkä verkkokauppa riittävä digitaalinen panostus. Toisaalta sellaisen digitaalisen palvelun, josta oikeasti saadaan tuottoa ja –mikä tärkeintä– josta asiakas on valmis maksamaan, kehittäminen on erittäin haastavaa, eikä ainakaan Kalmar näe sellaista lähivuosina. (J. Matero, henkilökohtainen tiedonanto 5.4.2017.)

4.2 Hiab ja Webshop

Hiab on maailman johtava ajoneuvojen kuormankäsittelylaitteiden toimittaja. Tuotevalikoimaan kuuluvat kuormausnosturit, kierrätys- ja puutavaranosturit, vaihtolavalaitteet, ajoneuvotrukit sekä takalaitanostimet. Hiabin asiakkaisiin kuuluu suuria yhtiöitä sekä paikallisia pienempiä yrityksiä. Kuljetusyrietykset, viranomaiset, yksittäiset kuorma-auton omistajat, vuokrausyrietykset ja kuorma-autovalmistajat muodostavat asiakaskannan. Luukuisat pienet ja yksittäiset tilaukset ovat tyypillisiä Hiabin liiketoiminnalle. Hiabilla on noin 2 700 työntekijää 35 maassa. Suurimmat toimintamaat ovat Ruotsi, Yhdysvallat, Suomi, Espanja, Irlanti, Iso-Britannia ja Puola. Hiabilla on toimintoja sekä myynti- ja huoltoverkosto yli 100 maassa ja yritys on edustettuna kaikilla päämarkkina-alueilla Euroopassa, Lähi-Idässä, Afrikassa, Pohjois- ja Etelä-Amerikassa sekä Aasian ja Tyynenmeren alueella. (Hiab 2016.)

Hiab aloitti verkkokauppa projektinsa vuonna 2015. Jo vuonna 2014 tehtiin strateginen linjaus, että verkkokauppa olisi tarpeellinen, selventää Henri Janhonen. Tyypillisimmät varaosat ovat suodattimia, sähköosia, liukupaloja ja letkuja ja yleensä varsin standardoituja. Myös tämä puolsi verkkokaupan kehitystyön aloittamista. Verkkokaupan kehitystyöhön meni aikaa runsaasti, mutta se näkyy myös lopputuloksessa (kuva 10). Näkymä on perinteinen kuluttajapuolen verkkokauppakäyttäjille ja se sisältää näppäriä toiminnallisuuksia, kuten tekniset piirustukset, suositellut päivitykset, varaosaan liittyvät osat ja pikatoimitusmahdollisuuden. Vuonna 2015 tehtiin pitkälti määrittelyä ja kehittämistä, ja seuraavana vuonna kerättiin esimerkiksi kuvia ja piirustuksia tuotetietoihin. Projektin pilotti oli kesällä 2016 ja vuoden 2017 aikana kehitystyötä on jatkettu ja asiakkaita lisätty säännöllisesti. Projekti edistyy aikataulun mukaisesti. (H. Janhonen, henkilökohtainen tiedonanto 5.6.2017.)



Kuva 10. Hiabin verkkokaupan visuaalinen ilme (<https://webshop.hiab.com/en/>)

Verkkokauppaa kehitetään projektin omaisesti, mutta kuitenkin jatkuvan kehityksen prosessin pääperiaatteiden mukaisesti. Kehitystyötä on tarkoitus jatkaa myös käyttöönoton jälkeen säännöllisesti ja asiakastarpeita kuunnellen. Asiakaskokemus on huomioitu myös siten, että tilausta voi muokata monessa eri paikassa. Asiakkailta saatu palaute on suurilta osin ollut positiivista ja kehitysideoihin on reagoitu parhaan mukaan. Suoran asiakaspalvelun tarve on vähentynyt ja haastavien tapauksien käsittelyyn on vapautunut enemmän aikaa. (H. Janhonen, henkilökohtainen tiedonanto 5.6.2017.)

Janhosen mukaan verkkokauppa on mahdollistanut myös uudenlaisen seurannan. Google Analyticsin kautta seurataan esimerkiksi kävijämääriä, mitä sivuilta on katsottu ja missä maassa verkkokaupan käyttäjä on. Perinteinen raportointi onkin noussut uudelle tasolle ja uusia raportointimahdollisuuksiakin on ilmennyt, esimerkiksi myynnin kehityksen suhteen. (H. Janhonen, henkilökohtainen tiedonanto 5.6.2017.)

Tärkeää verkkokauppaprojektin onnistumisen kannalta on ollut johdon tuki. Varsinkin varaosapuolella johdon tuki on mahdollistanut isot investoinnit verkkokaupan kehitykseen, mikä näkyy suoraan lopputuloksessa. Myös muu Hiabin johto on aktiivisesti kiinnostunut verkkokauppaan liittyvistä asioista. Vaikka projektissa on ollut omat hankaluutensa, on se kuitenkin yleisesti ottaen sujunut hyvin. (H. Janhonen, henkilökohtainen tiedonanto 5.6.2017.)

4.3 Kalmarin ja Hiabin suositukset MacGregorille verkkokaupan suhteen

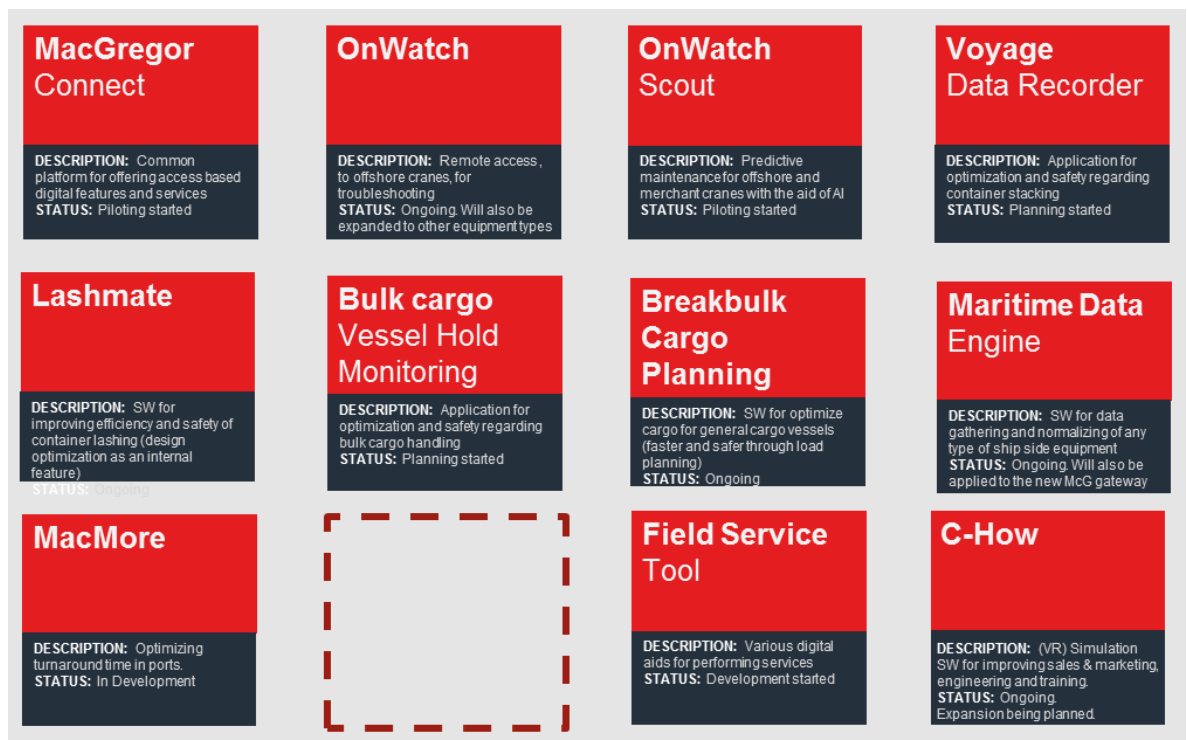
Kysyttäessä, millaisia suosituksia Hiab verkkokaupan kehitystyön perusteella haluaisi antaa MacGregorille, oli vastaus melko selkeä. Verkkokauppa on nykyaikaa, joten sitä kannattaa ehdottomasti harkita erityisesti standardoitujen tuotteiden osalta. Lähtökohdana tulisi olla se, mitä ja minkälaisia tuotteita pystyy myymään internetissä. On mahdollista hyödyntää myös Hiabin tai Kalmarin verkkokauppa-alustaa, jolloin kehitystyötä ei tarvitse aloittaa puhtaalta pöydältä ja projektin eteneminen on nopeampaa. (H. Janhonen, henkilökohtainen tiedonanto 5.6.2017.)

Myös Kalmarin vastaukset ovat samantyyppisiä. Erityisesti omaa kyvykkyyttä verkkokaupan aikaansaamiseksi kannattaa pohtia. Jos verkkokaupan luo jollekin tietylle alustalle, on se projektina nopeampi, mutta tuo mukanaan rajoituksia, joita ei ole silloin, jos verkkokauppa räätälöidään täysin MacGregorin tarpeen mukaan. Toki tällöin projekti vie myös pidemmän ajan. (J. Matero, henkilökohtainen tiedonanto 5.4.2017.)

5 MACGREGOR JA DIGITALISAATIO

Cargotecin strategian mukaan laitteiden yhdistettävyys nähdään tärkeänä, ja MacGregorin laitteista n. 45 % on jo yhdistettäviä. MacGregorilla on kuitenkin paljon ns. passiivisia laitteita verrattuna esimerkiksi Kalmariin, jolla on vaikkapa automatisoituja konttilukkeja satamissa. (H. Paukku, henkilökohtainen tiedonanto 27.11.2017.)

MacGregorilla on menossa digitalisaatioon liittyen monta hanketta, joista ei kuitenkaan kovin paljoa kommunikoida yrityksessä sisäisesti. Projekteja on käynnissä tällä hetkellä yli kymmenen (kuvio 4) ja useimmat niistä ovat jo edistyneet ja vain pari on vasta suunnitteluasteella. Projekteissa on huomioitu asiakasnäkökulma ja kehitystyötä tehdäänkin yhdessä asiakkaiden kanssa. (H. Paukku, henkilökohtainen tiedonanto 27.11.2017.)



Kuvio 4. MacGregorin digitaalinen portfolio (Jørgensen 2017)

5.1 Strategiana digitalisaatio

Digitalisaatio on jo useampana kuluneena vuonna nostettu strategiassa esille. Se on prioriteetti sekä konsernitasolla että MacGregorin omassa strategiassa. Vaikka tällä hetkellä asiakkaat eivät koe tarvitsevansa esimerkiksi pilveen liitetyjä laitteita eivätkä saa

tällaisesta tiedonkeruusta lisäarvoa, ei laitteita voi silti enää suunnitella ilman digitaalisia ominaisuuksia. On tärkeää valmistautua digitaaliseen murrokseen, joka vääjäämättä on tulossa – jossain vaiheessa. Jo nyt on hyvä, että näitä ominaisuuksia voidaan markkinoida asiakkaalle, joka tekee ostopäätöstä eri palveluntarjoajien välillä. Sitten, kun muutos vyöryy myös tähän hitaaseen toimintaympäristöön, jota MacGregor edustaa, yrityksellä on valmiina laitteet, jotka täytyy vain yhdistää pilveen. Onko MacGregor se taho, joka tuottaa asiakkaalle vain tarvittavan datan vai myös alustan, sovellukset ja data-analyysit, on vielä avoin seikka. Sen vuoksi kaikki vaihtoehdot on pidettävä toistaiseksi avoimina. (D. Mol, henkilökohtainen tiedonanto 14.3.2019.)

MacGregor on alallaan vahva brändi, joka edustaa asiakkaalle kestävyyttä, varmuutta ja edelläkävijyyttä teknisissä ratkaisuissa. Tämä on vahvuus, joka auttaa myös digitaalisten palveluratkaisujen kanssa. Tulevien digitaalisten ratkaisujen markkinoiminen on huomattavasti helpompaa, jos yritys mielletään jo valmiiksi koko ajan kehittyväksi asiantuntijaksi, tällöinhän myös digitaaliset ratkaisut ovat laadukkaita. Perustelemattomaan turvallisuuden tunteeseen ei kuitenkaan voi tuudittautua, sillä monet toimintaympäristöt ovat mullistuneet digitalisaation myötä, kun alalle on ilmestynyt täysin uusia kilpailijoita täysin uusilla ideoilla varustettuna. (D. Mol, henkilökohtainen tiedonanto 14.3.2019.)

5.2 MacGregor ja digitalisaation nykytilanne

MacGregor teetätti raportin Ixonoksella vuonna 2016 digitaalisesta kyvykkyydestään verrattuna muihin alan toimijoihin. Raportti toteutettiin haastattelemalla kymmeniä ihmisiä eri MacGregor toiminnoista, aina johtoportaasta huoltoinsinööriin. Lisäksi tehtiin asiakasvierailuja ja benchmarkattiin kilpailijoita ja muita relevantteja eri teollisuuden alojen yrityksiä, jotka nostavat asiakkaiden odotuksia digitaalisilla palveluillaan. (Ixonos 2016, 1–2.) Raportissa käsiteltiin paljon näkyvyyttä erilaisissa sosiaalisissa kanavissa ja verkossa muutenkin, mutta myös tämän tutkimuksen kannalta oleellisia aiheita, kuten yrityksen digistrategiaa, trendejä, asiakkaiden huomioita, prosessin sujuvuutta sekä digitaalista kilpailukykyä. (Ixonos 2016, 11.)

Kuten MacGregorilla on jo muutenkin huomattu, nyt on aika toimia, sillä esimerkiksi startup -yritykset toimivat täysin uudella konseptilla. Perinteistä tuotetta ei enää ole, vaan yritystoiminta perustuu täysin data jalostamiseen ja palvelun rakentamiselle tämän datan ympärille. (Ixonos 2016, 2.) MacGregoria ei tällä hetkellä nähdä digitaalisesti vetovoimaisena yrityksenä, pikemminkin luotettavana perinteisenä kumppanina, jolla on

laadukkaat tuotteet ja hyvä suunnitteluosaaminen. Haaste tulee olemaan sinä, miten rakennetaan asiakkaalle yhteneväinen digitaalinen palvelukokemus yrityksen siiloutuneisuudesta ja pirstaloituneesta datasta huolimatta. Kaikki sisäinen monimutkaisuus ja prosessien kummallisuudet pitäisi pystyä piilottamaan asiakkaalta miellyttävän asiakaskokemuksen turvaamiseksi. Toisaalta MacGregor voi hyödyntää mainettaan alansa asiantuntijana ja digitalisoida sekä nykyiset palvelut että laajentaa asiantuntevia palveluitaan koskemaan myös konsultoivaa palvelua. MacGregorilla kuitenkin on hyödyntämätöntä potentiaalia luoda arvokkaita digitaalisia palveluita asiakkailleen ja toimia trendien luoja myös tällä saralla. (Ixonos 2016, 2, 26, 60.)

IoT:n suhteen MacGregor on aloittanut matkansa asentamalla sensoreita ja valmiutta liittää laite pilveen. Esimerkiksi OnWatch-ratkaisun avulla MacGregor voi auttaa asiakasta löytämään ja korjaamaan vian sensorien ja analytiikan avulla. Nykyinen ratkaisu, kuten suurin osa muistakin digitaalisista ratkaisuista, on kuitenkin vielä monitorointi tasolla, joka on neljästä tasosta ensimmäinen (kuvio 5):



Kuvio 5. Neljä dataan pohjautuvan palvelun vaihetta (Ixonos 2016, 62)

Kunhan MacGregor saavuttaa kolmannen tason, on potentiaalia muuttaa liiketoimintamallin fokusta siten, että asiakkaan ongelmien ratkaisun sijasta keskitytäänkin asiakkaan ydinliiketoiminnan parantamiseen. (Ixonos 2016, 43, 61–62.)

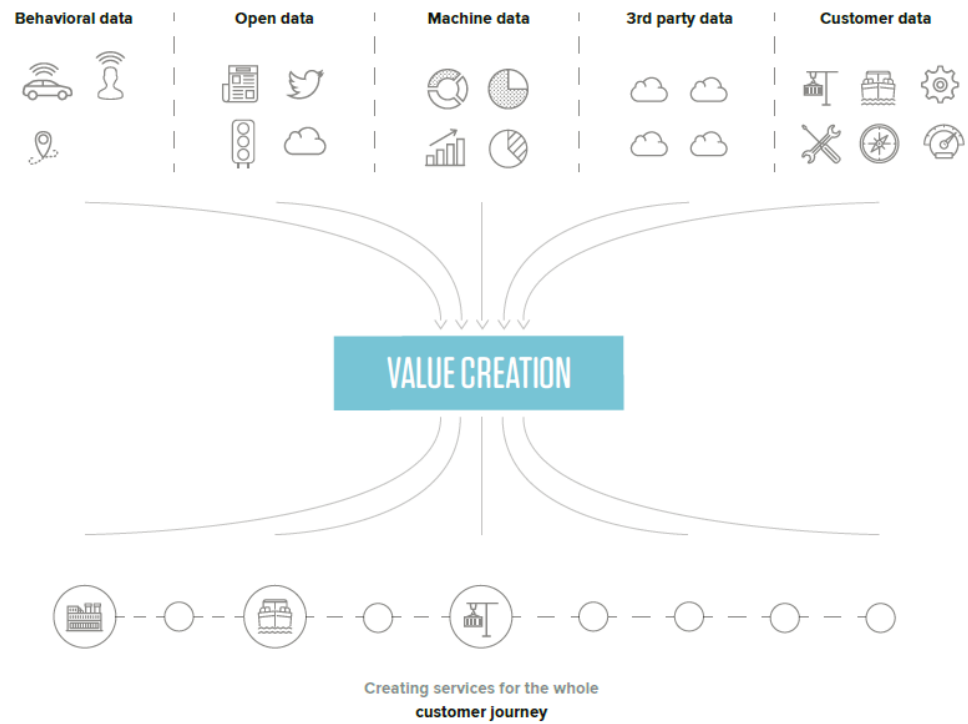
Viimeisen vuosikymmenen aikana MacGregor on ostanut monia toimijoita. Tämä on johtanut siihen, että IT-ympäristöstä on tullut entistäkin pirstaloituneempi. Monia erilaisia ratkaisuja ja tiedon lähteitä saatetaan käyttää samaan tarkoitukseen. Jotta voidaan varmistaa hyvä asiakaskokemus, oli se sitten digitaalinen tai analoginen, täytyy prosessien palveluiden takana olla yhtenäisiä ja tehokkaita. On myös pidettävä mielessä, että asiakkaiden tekninen kyvykyys vaihtelee alkeellisesta tasosta aina monimutkaisiin digitaalisiin ekosysteemeihin. (Ixonos 2016, 43, 47.)

MacGregorin ongelma on se, että digitalisaatiota ei nähdä kokonaisuutena vaan yksittäisinä ratkaisuin eri divisioonille. Eri divisioonilla on jopa omat erilliset digistrategiat. Sen vuoksi puuttuu myös suunnitelma ja näkemys siitä, kuinka datan päälle voitaisiin rakentaa palveluita ja liiketoimintaa. Asiakkaat ovat keränneet dataa jo pitkään, mutta MacGregor voisi olla se taho, joka omalla erityisosaamisellaan sekä vertailudatalla voisi analysoida, kuinka tehokkaasti asiakkaan laitetta oikeastaan hyödynnetäänkään. MacGregorin laitteita voitaisiin käyttää myös lastin tarkkailuun lisäämällä laitteisiin sensoreita ja kameroita. Näin voitaisiin selvittää esimerkiksi lastin liikkeet, lämpötila ja kosteus. Ideoiden yhdistäminen muiden Cargotecin liiketoiminta-alueiden kanssa voisi toimia perustana digitaaliselle ekosysteemille. (Ixonos 2016, 48, 56.)

MacGregorin ja kilpailijoiden tuotteiden välillä ei ole suurta eroa, joten digitaaliset palvelut voisivat tulevaisuudessa olla keino erottautua kilpailijoista. Sensorien yleistyminen ja informaation määrän valtava kasvu ovat pakottaneet yritykset huomaamaan, että jos ne eivät tutki digitalisaation mahdollisuuksia ja johda digitaalista muutosta, ne jäävät auttamatta jälkeen ja menettävät asemansa tulevaisuudessa. Yksi tapa lähestyä tätä muutosta, on luoda digitaalinen ekosysteemi edellä esitettyjen neljän dataan pohjautuvan palvelun vaiheen ympärille. (Ixonos 2016, 73, 79.)

Digitaalinen ekosysteemi koostuu kolmesta eri tasosta, jotka ovat data, arvon luonti ja liiketoimintamallit (kuva 11). Data on ekosysteemin ydin. Eri lähteistä kerätty data muodostaa perustan, jonka avulla asiakkaalle voidaan luoda suurta lisäarvoa ja antaa mahdollisuuden luoda uusia erilaisia liiketoimintamalleja. Näitä ovat vaikkapa erilaiset digitaaliset ratkaisut asiakkaan koko tarpeelle ja tuotteen koko elinkaarelle. Kun eri lähteistä saadusta datasta saadaan jalostettua merkityksellistä informaatiota, se luo arvoa, joka voi luoda uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Liiketoimintamallista riippuen digitaalinen palvelu voi hyödyntää yhtä tai useampaa datan lähdetä, mutta pohjimmiltaan sen tavoite on luoda ratkaisuja, jotka parantavat asiakaskokemusta. (Ixonos 2016, 80, 85.)

Digital ecosystem



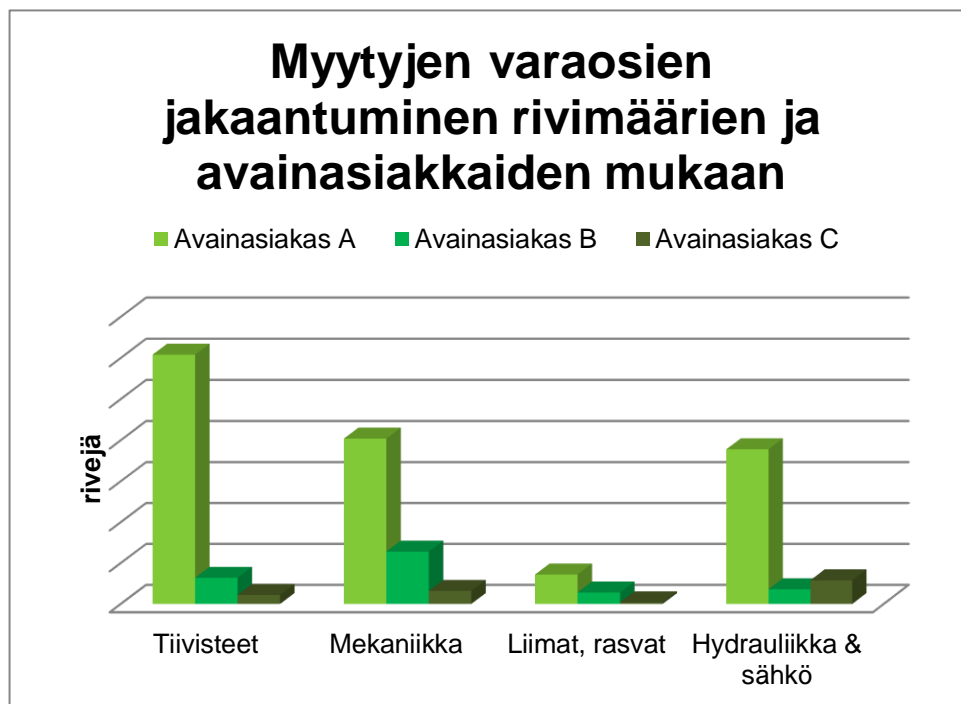
Kuva 11. Digitaalinen ekosysteemi (Ixonos 2016)

Tärkeintä ei ole kerätä dataa tai olla sen omistaja, vaan luoda sen avulla asiakkaalle ja muille sidosryhmille lisäarvoa. Tämä puolestaan luo uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja auttaa parantamaan nykyistä liiketoimintaa. Asiakastarpeen ymmärtäminen ja asiakaskokemuksen parantaminen ovat tärkeimpiä lähestymistapoja lisäarvon tuottamiseen liittyen! (Ixonos 2016, 84.)

6 AVAINASIAKKAIDEN VARAOSAHANKINNAT VERKKOKAUPAN NÄKÖKULMASTA

Opinnäytetyöhön kerättiin tietoa kolmelta avainasiakkaalta, joiden kanssa on vuosien varrella tehty hyvää yhteistyötä. Avainasiakkaat ovat hiukan erikokoisia ja eripuolilta maailmaa, ja siksi myös ostovolyymit ovat erilaisia. Tehdyistä varaosaostoista voidaan päätellä kuitenkin yleistä tilannetta varaosien suhteen. Tästä on hyötyä, kun mietitään mahdollista verkkokauppahanketta.

Kuviosta 6 nähdään, että avainasiakas A on ostovolyymiltaan suurin jokaisen tuoteryhmän kohdalla, kun vertaillaan rivimääriä. On kuitenkin huomattava, että vertailut on tehty vain lastiluokkuvaraosien suhteen, joten ne eivät kerro kokonaisvolyymeistä.

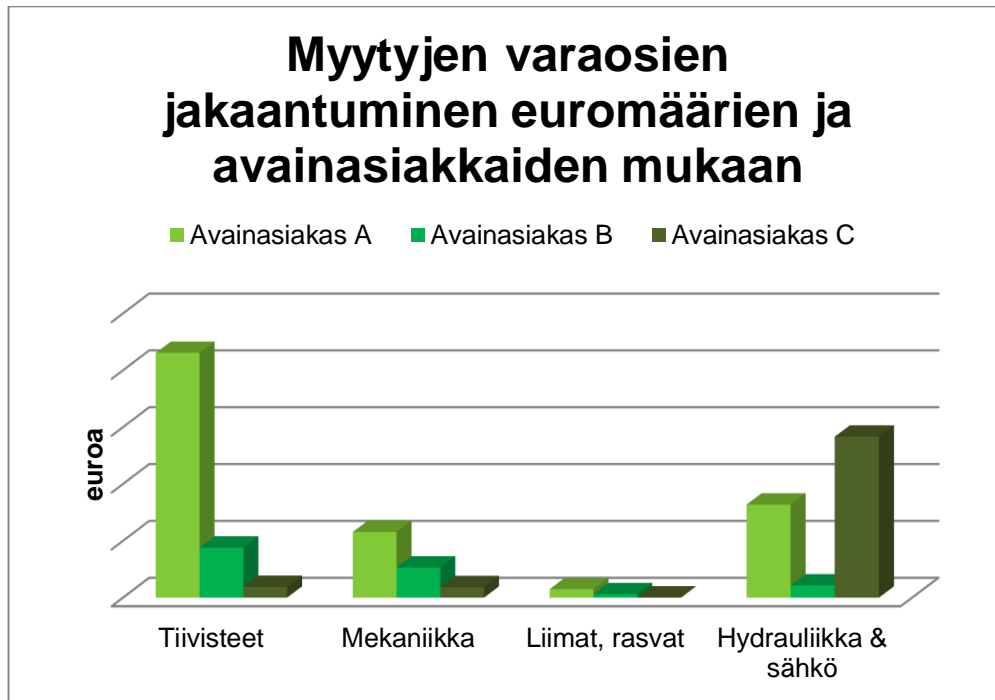


Kuvio 6. Myytyjen varaosien jakaantuminen rivimäärien ja avainasiakkaiden mukaan 2014–2016

Tyypillisimpiä tiivisteisiin kuuluvia osia ovat luukun tiivisteet, jotka täytyy uusua säännöllisesti. Mekaniikan osista tyypillisimpiä ovat erilaiset rajoitinpalat, pyörät ja ketjut, ja muut osat, joilla luukkuja liikutetaan, sekä osat, joilla luukku kiinnitetään laivaan. Liimoja tarvi-

taan lähinnä tiivisteiden yhteen liimaamiseen, esimerkiksi erilaisten kulmapalojen kiinnittämiseen. Hydrauliiikka- ja sähköosista yleisin on ehdottomasti sylinteri, mutta myös erilaiset pumput, moottorit ja venttiiliryhmät ovat perinteisiä tämän tuotesarjan varaosia.

Sen sijaan euromääräisesti vertaillen, avainasiakas C nousee hydrauliiikka- ja sähköosien kohdalla suurimmaksi tekijäksi (kuvio 7).



Kuvio 7. Myytyjen varaosien jakaantuminen euromäärien ja avainasiakkaiden mukaan 2014–2016

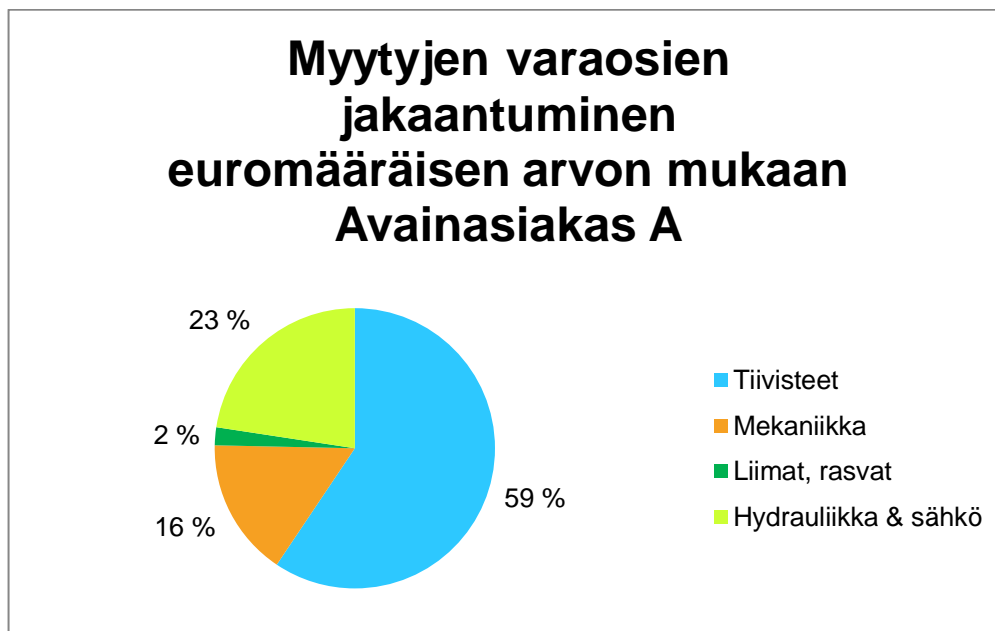
6.1 Avainasiakas A:n varaosahankinnat

Avainasiakas A on hankkinut vuosien 2014–2016 aikana eniten tiivisteitä. Mekaniikkaa on ostettu MacGregorilta hiukan enemmän kuin hydrauliiikka- ja sähköosia (kuvio 8).



Kuvio 8. Myytyjen varaosien jakaantuminen rivimäärien mukaan, Avainasiakas A, 2014–2016

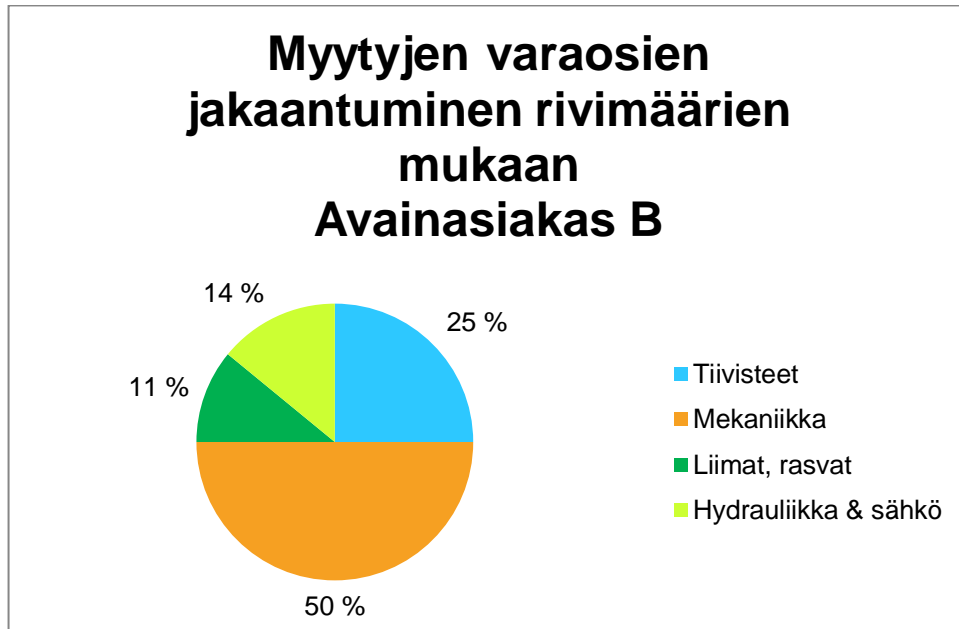
Vaikka mekaniikan varasosia oli hankittu rivimääräisesti enemmän kuin hydrauliiikka- ja sähköosia, euromääräisesti mekaniikan osien arvo jäi suhteessa vähäiseksi (kuvio 9). Sen sijaan tiivisteiden arvo oli huomattava.



Kuvio 9. Myytyjen varaosien jakaantuminen euromääräisen arvon mukaan, Avainasiakas A, 2014–2016

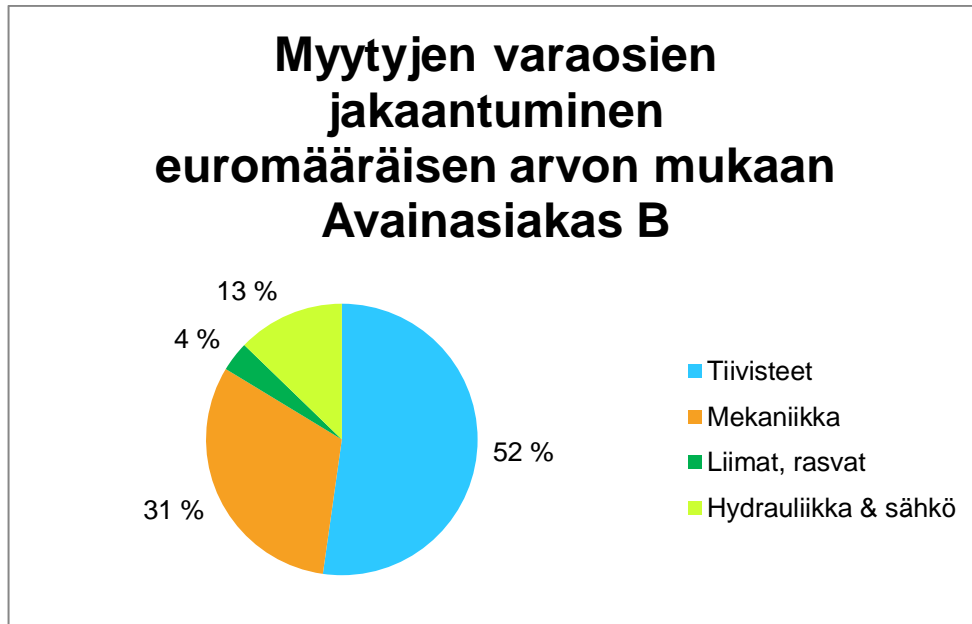
6.2 Avainasiakas B:n varaosahankinnat

Avainasiakas B:n varaosahankinnoista tasan puolet olivat mekaniikan osia (kuvio 10). Yksi neljäsosa oli tiivisteitä. Mekaniikan osuus onkin huomattava varaosista.



Kuvio 10. Myytyjen varaosien jakaantuminen rivimäärien mukaan, Avainasiakas B, 2014–2016

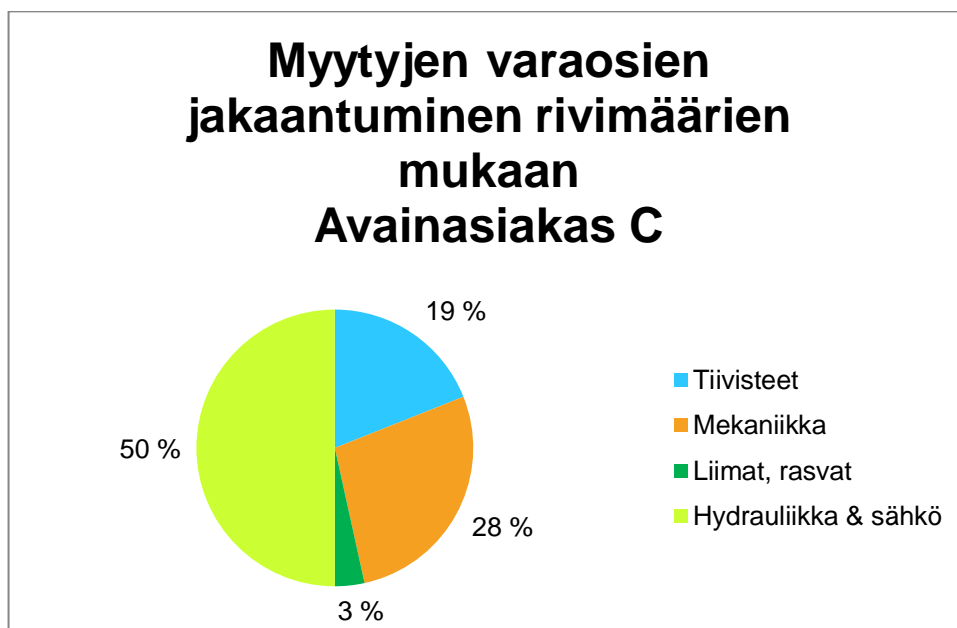
Kuitenkin tarkastellessa euromääräisesti varaosien menekkiä, tiivisteiden osuus avainasiakas B:n ostoista oli huomattava, yli puolet (kuvio 11).



Kuvio 11. Myytyjen varaosien jakaantuminen euromääräisen arvon mukaan, Avainasiakas B, 2014–2016

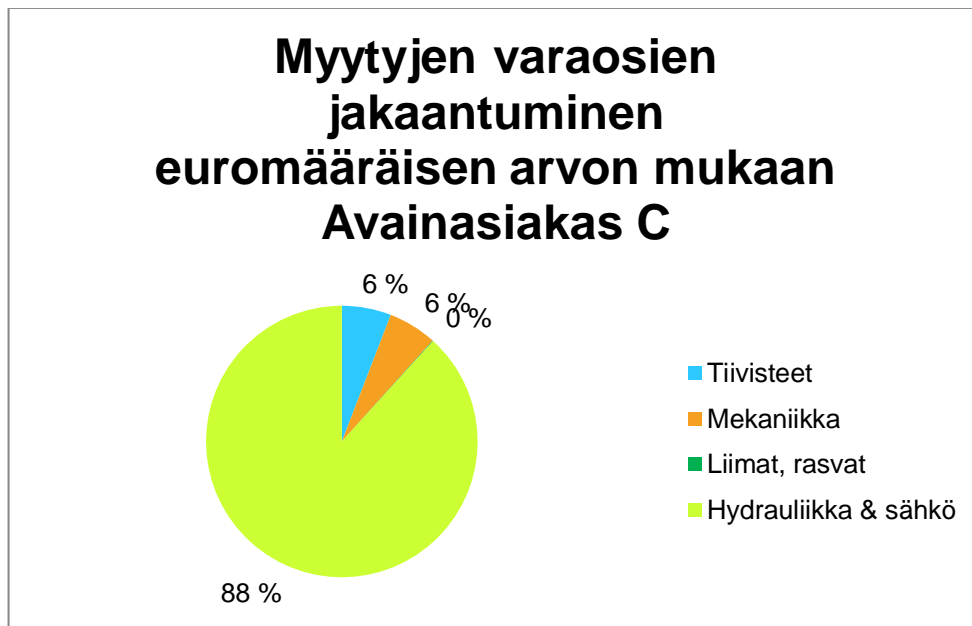
6.3 Avainasiakas C:n varaosahankinnat

Avainasiakas C:n hankkimista varaosista puolet olivat hydrauliiikkaa tai sähköisiä. Toisen puolen muodostivat mekaniikan osat ja tiivisteet, liimojen osuuden jäädessä mitätömäksi (kuvio 12).



Kuvio 12. Myytyjen varaosien jakaantuminen rivimäärien mukaan, Avainasiakas C, 2014–2016

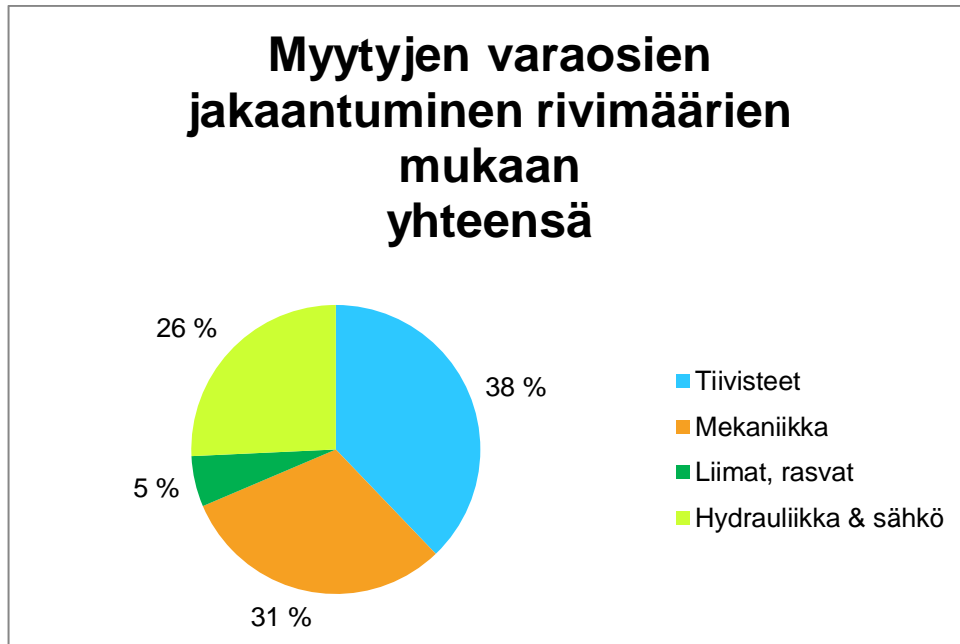
Koska hydrauliiikka ja sähköosat ovat yleensä kaikista arvokkaimpia, ei ole ihme, että ne muodostavat lähes euromääräisesti 90 prosenttia avainasiakas C:n tilaamista varaosista (kuvio 13).



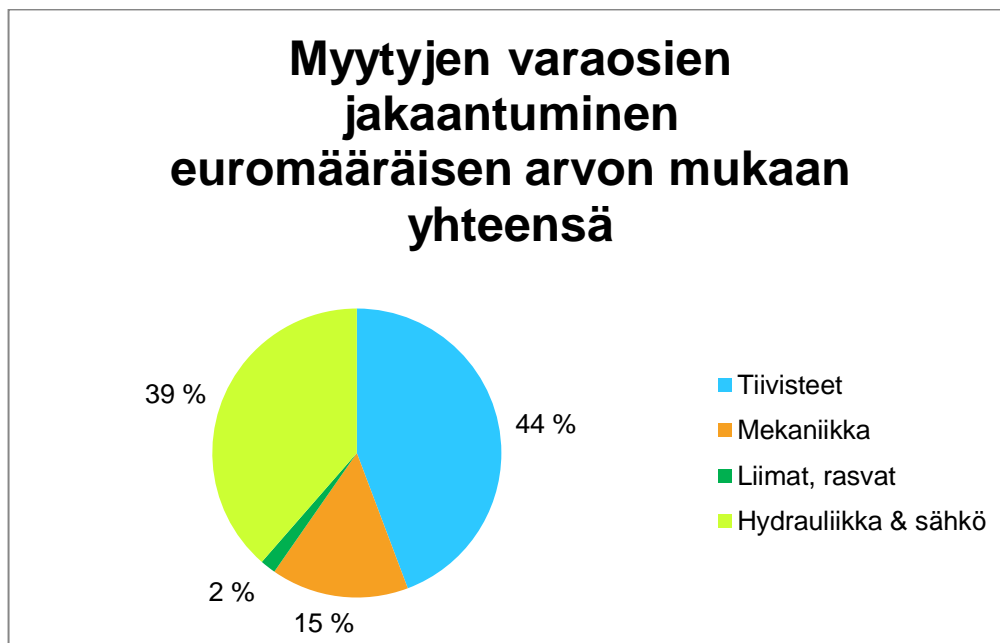
Kuvio 13. Myytyjen varaosien jakaantuminen euromääräisen arvon mukaan, Avainasiakas C, 2014–2016

6.4 Avainasiakkaiden varaosahankintojen perusteella tehdyt päätelmät

Avainasiakkaiden varaosahankinnat yhteensä mukailevat yleistä tilannetta MacGregorin lastiluukkujen varaosien suhteen. Tiivisteitä on mennyt eniten, liimoja ja rasvoja vähiten ja hydrauliiikkaa ja mekaniikkaa tasaisen varmasti (kuvio 14). Kuitenkin euromääräisesti tarkasteltuna suhteellisesti arvokkaammat hydrauliiikka- ja sähköosat nousevat lähes tiivisteiden tasolle (kuvio 15.)



Kuvio 14. Myytyjen varaosien jakaantuminen rivimäärien mukaan yhteensä 2014–2016



Kuvio 15. Myytyjen varaosien jakaantuminen euromääräisen arvon mukaan yhteensä 2014–2016

Tiivisteet ovat usein standardoituja, ja suuri osa on metreittäin myytävää. Tämän lisäksi myydään erilaisia kulma- ja päätyaloja. Esimerkiksi sylintereiden ja venttiiliryhmiä tiivistesarjat ovat mukana hydrauliiikkakategoriassa, joten tiivistekategoriassa on lähinnä vain luokkujen tiivistämiseen tarkoitettuja tuotteita (kuva 12).



Kuva 12. Erilaisia MacGregor -tiivisteitä (MacGregor service parts for hatch covers, 2017)

Tiivisteitä on myyty näille kolmelle avainasiakkaalle 38 % kaikesta varaosavolyymista, tuoden 44 % myytyjen varaosien euromääräisestä arvosta. Voidaan todeta, että sekä edellä olevan, että tuotteen piirteiden vuoksi, tiivisteet olisi helppo myydä verkkokaupan kautta. Ongelmaksi muodostuvat kuitenkin suurikokoiset kuivatelakointilaukset, jotka tuovat volyyymista suuren osan, mutta eivät kuitenkaan ehkä sovellu verkkokaupan kautta hoidettaviksi, sillä suurelle kokonaisuudelle lasketaan usein erillinen tarjous. Lisäksi omat haasteensa tuovat kuivatelakoinnille tyypilliset erityisvaatimukset ja menekin suuri vaihtelu.

Mekaniikka ja hydraulikka ovat tuotekategorioina melko tasaisia, mutta hydraulikka on hintavampaa (venttiiliryhmät, isot sylinterit) mekaniikkaan verrattuna. Hydraulikkatuotteiden ongelmat verkkokaupan näkökulmasta ovatkin lähinnä siinä, että usein tuotteelle, myös muille kuin hydraulikalle, pyydetään tarjous toimittajalta vasta siinä vaiheessa, kun asiakas lähettää tarjouspyynnön MacGregorille. Esimerkiksi harvemmin myytyjä sylintereitä ei edes kannata varastoida, sillä tiivisteet kuivuvat helposti säilytyksessä eikä varastoon haluta sitoa pääomaa kalliiden sylinterien muodossa. Toisaalta taas sylintereiden toimitusajat ovat pitkiä, usein kaksi kuukautta ja venttiiliryhmien ja moottorien vielä pidempiä, jopa kolmesta neljään kuukautta.

6.5 Verkkokaupan haasteet

MacGregorilla on, ainakin lastiluukkujen näkökulmasta, muutamia haasteita varaosien verkkokaupan suhteen. Hyvin usein tarjous pyydetään toimittajalta vasta, kun asiakas

on lähettänyt tarjouspyynnön. Prosessi saattaa viedä päiviä ennen kuin viimeistelty tarjous saadaan toimitettua asiakkaalle. Yleensä asiakas ottaa ensin yhteyttä omaan varaosakonttoriinsa, josta lähetetään keskitettyyn varaosakeskukseen tarjouspyyntö. Jotta tarjouspyyntö voidaan ylipäättään tehdä, pitää toiminnanohjausjärjestelmässä olla avattuna laitekoodi. Jos koodia ei ole valmiina, sen prosessoimiseen saattaa mennä parikin päivää. Tämän jälkeen tuotteista lähetetään tarjouspyynnöt toimittajille, mikäli tuotetta ei ole varastossa tai sille ei ole listahintaa. Toimittajan tarjouksen perusteella varaosakeskus tekee tarjouksen, jonka se lähettää vielä varaosakonttoriin. Varaosakonttorissa päätetään lopulliset alennukset asiakkaalle ennen kuin tarjous lähetetään asiakkaalle. Tämän koko prosessiin saattaa mennä helposti viikkokin.

Tämä on suurin syy, miksi verkkokauppa on asiakkaan näkökulmasta tarpeellinen, mutta miksi se on myös niin ongelmallinen MacGregorille. Asiakas haluaa nähdä varastosaldon, hinnan ja toimitusajan. Näitä ei voida antaa automaattisesti muille kuin varastoitaville tuotteille. Standardivaraosille, joita toimittajilla on lähes poikkeuksetta varastossa, voidaan sopia listahinnat ja toimitusajat, mutta miten sitoa toimittajan varastosaldo MacGregorin verkkokauppaan?

Toisaalta taas asiakas haluaa asioida vain yhdessä paikassa. Mitäpä, jos tarvittavista kolmesta varaosasta kaksi saa suoraan verkkokaupasta, mutta kolmatta ei? Jos sille pitää pyytää erikseen tarjous, tilaako asiakas kahta saatavilla olevaa osaakaan heti? Hyvin usein tilanne on se, että tarjouspyyntö koskee sekä varastotavaraa että erikseen tarjottavia osia.

7 TULOKSET JA KOLME NÄKÖKULMAA

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia digitaalista palveluntarjontaa kolmesta eri näkökulmasta, joita olivat sisäinen näkökulma, asiakasnäkökulma sekä nykytilanne. Lisäksi työssä tavoitteena oli selvittää, millaisia mahdollisuuksia MacGregorin luukkujen varaosamyynnin osalta on siirtyä esimerkiksi verkkokauppaan.

Sisäisestä näkökulmasta tarkoitus oli selvittää, mitä Cargotec konsernin puolelta on suunnitelmissa. Asiakasnäkökulmaa selvitettiin kysymällä, millaisia digitaalisia palveluita asiakkaan puolelta toivotaan tai jopa vaaditaan. Näiden ohella selvitettiin nykytilannetta ja sitä, mitä digitaalisia palveluita jo on ja millaiset ylipäätään ovat MacGregorin valmiudet kehittää toimintaa.

7.1 Sisäinen näkökulma

MacGregor on päättänyt priorisoida digitaalisia projektejaan nostamalla niistä neljä kärkihankkeiksi muiden projektien jäädessä taka-alalle. Nämä neljä projektia tulevat saamaan enemmän resursseja, tukea johdolta sekä suuremman investoinnin rahallisesti. Projektien priorisointi auttaa luomaan fokuksen. Muut projektit jäävät silti elämään, mutta pienemmällä panostuksella. Mikäli näistä neljästä projektista joku ei näytä menestyvän, voidaan joku toinen nostaa tärkeysjärjestyksessä sen edelle. (Flow 2019.)

Projektit valittiin sillä perusteella, että niiden nähdään olevan potentiaalisia lisäarvon tuottajia asiakkaille ja helposti kaupallistettavia. Ensimmäinen projekti keskittyy hukan poistoon lastinkäsittelystä. Toinen projekti on irtolastialusten lastin optimointiin liittyvä ja toteutetaan älykkäillä algoritmeilla. Kolmas projekti keskittyy ennustavaan huoltoon ja neljäs on 3D-simulaatioalustaan liittyvä. Näitä projekteja ja digitalisaatiota yleensä tullaan esittelemään sekä sisäisesti että ulkoisille sidosryhmille. Myös media tullaan huomioimaan. (Flow 2019.)

7.2 Nykytilanne

Tällä hetkellä MacGregorilla on meneillään monia digitalisaatioon liittyviä projekteja ja aloitteita. Datan ja prosessien harmonisointi on yksi työläistä projekteista, joka on meneillään. Osittain tämä liittyy uuden yhteisen PLM-systeemin implementointiin, joka vaatii masterdatan siivousta ja harmonisointia. PLM-systeemi tulee olemaan tärkeä erityisesti after sales –näkökulmasta. Tämä tulee helpottamaan tiedonhakua varaosakyselyissä. Merkittävimmät vaikutukset ovat nähtävissä vasta pitkällä tähtäimellä, sillä vasta uudet projektit luodaan järjestelmään uuden prosessin mukaan ja vanhat siirretään sellaisinaan ns. legacy datana.

Harmonisointi on tärkeää myös organisaatiossa nykyisen siiloutuneisuuden ja tiedon pirstaloitumisen korjaamiseksi. Useat erilliset yksiköt, eri tuotelinjoilta, erityisesti after sales –näkökulmasta, hoitivat samoja tehtäviä täysin eri tavoilla. Organisaatorakennetta on hiljattain muutettu funktioperusteiseksi, maantieteellisen sijainnin perusteella muodostuvan sijaan. Haasteita silti riittää prosessien yhtenäistämisen ja tiimien rakentumisen suhteen.

7.3 Asiakasnäkökulma

Asiakasnäkökulmasta haluttiin selvittää, millaisia digitaalisia palveluita asiakkaan puolelta toivotaan tai jopa vaaditaan. Haastattelut koettiin parhaimpana lähestymistapana tämän selvittämiseen.

Avainasiakkaiden haastattelut suoritettiin sähköpostilla MacGregorin yhteyshenkilön kautta. Haastattelukysymykset (liite 1) laadittiin yhteistyössä sidosryhmien kanssa. Kysymykset käsittelivät yleisesti ihanteellista varaosaprosessia asiakkaan näkökulmasta, MacGregorin varaosaprosessia, digitalisaatiota ja tarkemmin lastiluukkujen varaosiin liittyviä asioita. Haastattelulla haluttiin selvittää erityisesti, mitä mieltä valitut avainasiakkaat ovat nykytilasta, mitä he parantaisivat, ja miten digitaalisia työkaluja voitaisiin asiakkaan näkökulmasta parhaiten hyödyntää.

Vastauksissa (liite 2) korostui tyytymättömyys tämän hetkiseen tilanteeseen. MacGregorin hitaus vastata tarjouspyyntöihin tai tilauksiin verrattuna kilpailijoihin on ongelmallista. Myös varastosaldojen ja tarkkojen toimitusaikojen näkyminen asiakkaalle koettiin tärke-

äksi. Sähköiset varaosakirjat nousivat esille digitalisaatiosta puhuttaessa. Avainasiakkaat haluavat, että perusasiat hoituvat hyvin, eivätkä tunnu kaipaavan mitään kovin ihmeellistä digitalisaation kannalta. Verkkokauppa voisi olla vastaus varastosaldon ja toimitusajan läpinäkyvyyteen, mutta vain niille osille, joiden osalta tuo tieto on jo nyt saatavissa.

Huomioitavaa kuitenkin on, ettei yksikään vastaavista maininnut sanallakaan laitteiden liittämistä pilveen ("connectivity"), mikä kuitenkin on MacGregorin omassa strategiassa nostettu tärkeäksi tulokulmaksi digitalisaation saavuttamiseksi.

Asiakkaat eivät myöskään kokeneet tärkeäksi esimerkiksi lastin monitorointia, jota Ixonos puolestaan ylisti omassa raportissaan. Tärkein syy tähän taitaa olla se, että asiakkaat eivät hyötyisi tällaisesta palvelusta, vaan ne, joiden lastia laivojen kyydissä kulkee. Yleensä arvokkaammat lastit on vakuutettu, joten palvelun tuoma lisäarvo on kyseenalainen. Ostaisiko asiakas MacGregorilta omia asiakkaitaan varten palvelun, jota heidän asiakkaansa eivät ole valmiita kustantamaan. Niin kauan, kun kyseessä ei ole de facto -standardi, on maksajaa vaikea löytää. Ja sitten jos tai kun palvelusta tulee de facto -standardi, sen luultavasti oletetaan sisältyvän hintaan automaattisesti.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Data on raaka-ainetta, josta tulisi jalostaa liiketoimintahyötyjä. Ongelma ei ole datan vähyys vaan se, ettei sitä ole osattu hyödyntää tehokkaasti, jos ollenkaan. Keskeiseksi teemaksi pitäisi myös MacGregorilla nostaa se, kuinka tätä kerättyä raakadataa voitaisiin parhaiten hyödyntää jalostaen siitä jotain lisäarvoa. Ilman dataa ei voida edetä digitaalisessa strategiassa, mutta ilman jalostusta, pelkkä data on arvotonta.

MacGregor on ottanut digitalisaation osaksi strategiaa, mikä kertoo siitä, että asia koetaan tärkeäksi johtotasolla. Eri tyyppisiä projekteja on priorisoitu sen mukaan, mikä on koettu relevantiksi asiakkaan ja kaupallisen potentiaalinsa kannalta. Kuten luvussa 2 todettiin, onnistuminen edellyttääkin johdon vahvaa sitoutumista ja jopa muutoksia liiketoimintamalliin. Pelkät kosmeettiset lisäykset strategiaan eivät ole riittäviä, sillä strategia on kaiken yrityksessä tapahtuvan muutoksen lähtökohta. Tämä on otettu huomioon myös MacGregorilla.

Sen sijaan avainasiakkaiden näkökulman huomioiminen jo strategian luomisvaiheessa ei ehkä ole onnistunut parhaalla mahdollisella tavalla. Vaikka kaiken kehittämisen lähtökohtana tulisi olla yritykselle koitua lisäarvo, olisi pidettävä mielessä, että loppujen lopuksi juuri asiakkaat luovat – tai ovat luomatta – tämän lisäarvon, tekemällä ostopäätöksiä siihen perustuen. Joten vaikka lähtökohta olisikin MacGregorille lisäarvon luominen, on se pohjimmiltaan kuitenkin asiakkaalle todennettavan hyödyn luomista.

Sekä avainasiakkaiden haastattelujen että Ixonoksen selvitysten mukaan asiakkaat haluavat personalisoidun näkymän, josta selviää heidän omat laitteensa ja siihen liittyvä dokumentaatio, kuten sähköiset manuaalit ja varaosakirjat sekä ostohistoria. Myös päivitetty kontaktit ja yhteystiedot ja työkalu, jonka kautta voi tehdä varaosakyselyitä tai pyytää teknistä neuvontaa ovat tarpeen. Nämä ovat hyvin perusasioita, joiden kuntoon saaminen ei pitäisi nykypäivänä olla enää mahdoton ponnistus.

Kysymys onkin, kohtaavatko MacGregorin ajama digitaalinen strategia ja asiakkaiden toivomukset ollenkaan. Esimerkiksi sähköiset varaosakirjat ovat nykyään tavallisia ja niiden puute epätoivottu piirre asiakkaan näkökulmasta. Asia olisi helposti korjattavissa, mutta vaatii resursseja. Epäilemättä tätä epäkohtaa ei ole huomioitu MacGregorin toimissa riittävän laajasti, sillä digistrategiassa on keskitytty isompiin projekteihin ja suuriin linjoihin, joilla halutaan olla alan edelläkävijöitä unohtaen tällaiset perustavanlaatuiset

pohjatyöt. Tämä on melko ristiriitaista, sillä perusasiat tulisi olla kunnossa, jos halutaan yritystä tituleerattavan digitalisaation uranuurtajaksi. Ongelman juurisyy saattaa toisaalta olla myös siinä, että yhtä vastuullista tahoja ei ole esimerkiksi teknisen dokumentoinnin kuntoon saattamiseksi, kun sen sijaan tulevaisuuden uudet ratkaisut ovat tiettyjen henkilöiden vastuualueella. Jälleen kerran palataan resurssi- ja rahakysymysten äärelle, jos mietitään, miten tämä haaste ratkaistaisiin.

Sähköiset varaosakirjat kuulostavat hyvin pieneltä edistysaskeleelta, mutta ne ratkaisivat monta asiakkaan kannalta ongelmallista seikkaa, esimerkiksi tarjousten saamisen hitauden. Nyt tarvittava varaosa olisi tiedossa jo varaosakyselyä tehdessä, eikä teknisen tuen tarvitsisi selvittää sitä salapoliisityönä. Tämä olisi elintärkeää myös verkkokaupan näkökulmasta. Asiakkaanhan tulee verkkokaupassa olla itse tietoinen, mitä osia haluaa tilata ja prosessin tulisi olla mahdollisimman sujuva kokonaisuudessaan. Varaosakirja-prosessia ollaankin parhaillaan kehittämässä, mutta vie aikansa, että positiiviset vaikutukset alkavat näkyä suuremmin. Haasteensa asettavat laitteiden pitkät elinkaaret, eikä vanhoihin projekteihin enää tehdä uutta dokumentaatiota. Kestää siis pitkään, jopa vuosikymmeniä, että kaikilla on käytössään vain sähköisiä varaosakirjoja.

Luvussa 3.5 käsiteltiin asiakaslähtöistä strategiaa ja todettiin, että sisältä ulospäin rakentuva strategia on tavallinen, joskin hiukan vanhanaikainen, malli, jota myös MacGregor toteuttaa. Vahva markkina-asema ja kilpailun vähyyt ovat edesauttaneet tässä strategiamallissa pitäytymistä. Kun strategisen suunnittelun lähtökohtana on organisaation sisäiset toimintamallit, se heijastuu asiakasrajapinnassa väijäämättä. Toisaalta MacGregorin lastiluukkujen osaamiskeskuksessa on parin viime vuoden aikana tehty suuria muutoksia siiloutumisen estämiseksi. Silti elinkaariajattelu ei toimi, sillä uudisrakennus ja after sales ovat hyvin erillisiä yksiköitä. Yhteistyötä näiden toimijoiden välillä tulisi ehdottomasti lisätä, ja siten painottaa elinkaariajattelun tärkeyttä läpi organisaation. Myös prosesseja tulisi tarkentaa siiloutuneisuuden vuoksi.

Uudesta digitalisaatioon keskittyneestä strategiasta huolimatta yritystä ei koeta digitaalisesti vetovoimaisena edelläkävijänä, vaan pikemminkin vanhana, luotettavana laadukkaita tuotteita tarjoavana kumppanina. Luvussa 4 todettiin, että Ixonoksen mukaan MacGregorilla on kuitenkin valtavasti potentiaalia luoda arvokkaita digitaalisia ratkaisuja asiakkaille. Tämä potentiaali vain on hyödyntämätöntä. Keskeistä tulevaisuuden kannalta onkin se, kuinka tämä potentiaali saadaan hyödynnettyä. Ainakin konsernin tuki on digistrategian puolella, mikä on elintärkeää strategiassa onnistumisen kannalta.

Työn tavoitteeksi asetettiin kolmen eri näkökulman selvittäminen toimintatutkimuksen keinoin sekä verkkokauppaan liittyvien mahdollisuuksien selvittäminen erityisesti eri vaarasatyyppeihin liittyen. Kolme eri näkökulmaa selvitettiin ja esitettiin opinnäytetyössä asiakasnäkökulmaa painottaen. Jatkoa ajatellen asiakkaiden toivomuksia voitaisiin ottaa entistä enemmän huomioon, mutta vastuuttaa myös nimetyt tahot huolehtimaan tietyistä asioista. Moni tehtävä putoaa eri roolien ja työnkuvausten väliin ja jää siten toteuttamatta. Tärkeää olisi myös nähdä digitalisaatio luontevana osana koko strategiaa, ei erillisenä yksikkönä.

LÄHTEET

- Collin, J. & Saarelainen, A. 2016. Teollinen internet. Helsinki: Talentum Pro.
- Filenius, M. 2015. Digitaalinen asiakaskokemus – Menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa. Jyväskylä: Docendo.
- Flow internal news. 2017a. GoLive of new Kalmar MyParts eCommerce starts with pilots. Julkaistu 16.3.2017. <http://flow.cargotec.com/news/Lists/Internal%20News/DispForm.aspx?ID=5278>
- Flow internal news. 2017b. New Kalmar MyParts e-Commerce ready to be introduced to customers. Julkaistu 26.4.2017. <http://flow.cargotec.com/news/Lists/Internal%20News/DispForm.aspx?ID=5367>
- Flow internal news. 2017c. Kalmar MyParts eCommerce pilot in full speed. Julkaistu 19.5.2017. <http://flow.cargotec.com/news/Lists/Internal%20News/DispForm.aspx?ID=5421&RootFolder=%2Fnews%2FLists%2FInternal%20News&Source=http%3A%2F%2Fflow%2Ecargotec%2Ecom%2FPages%2Fdefault%2Easpx>
- Flow internal news. 2019. MacGregor setting new priorities for Emerging Business. Julkaistu 11.3.2019. <http://flow.cargotec.com/news/Lists/Internal%20News/DispForm.aspx?ID=6934>
- Heikkinen, H. (toim.), Huttunen, R. & Moilanen, P. 1999. Siinä tutkija missä tekijä: Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Jyväskylä: ATENA-kustannus.
- Hiab. 2016. Hiab lyhyesti. Julkaistu 16.3.2016. <https://www.hiab.com/fi-FI/company/Tietoja-meista/Hiab-lyhyesti/>
- Hämäläinen, V., Maula, H. & Suominen, K. 2016. Digiajan strategia. Helsinki: ALMA.
- Jørgensen, H. 2017. MacGregor Digital: Update on digitalisation. Julkaistu 10.10.2017.
- Ilmarinen, V. & Koskela, K. 2016. Digitalisaatio – Yritysjohdon käsikirja. Helsinki: Talentum.
- Ixonos. 2016. 360° view on digital maturity – Final report of the discovery phase.
- Kalmar. 2017. Tietoa Kalmarista. Viitattu 2.6.2017. <https://www.kalmar.fi/tietoa-kalmarista/kalmar-in-brief/>
- Kananen, J. 2008. Kvali: Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- MacGregor. 2018. About us. Viitattu 31.1.2018. <https://www.macgregor.com/about-us/>
- MacGregor service parts for hatch covers, 2017. <https://www.macgregor.com/globalassets/picturepark/imported-assets/79884.pdf>
- Puusa, A. & Juuti, P. 2011. Menetelmäviidakon tienraivaajat: Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Vantaa: Johtamistaidon opisto.
- Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010. Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino.
- Räisänen, P. 2000. Laivatekniikka: Modernin laivanrakennuksen käsikirja. Jyväskylä: Gummerus.

Questions for key customers

1. Describe your ideal spare parts process from your point of view.
2. How do you feel about doing business with MacGregor hatch cover after sales?
3. What would you improve (focus mainly on hatch cover after sales and spare parts related issues)?
4. When doing business with MacGregor hatch cover after sales, how would you describe expectations vs. reality.
5. Are processes in MacGregor modern enough? Why (not)?
6. Regarding digitalization in MacGregor, what actions are the most essential from a customer point of view?

Avainasiakas B:n vastaukset

1. Describe your ideal spare parts process from your point of view.

All spare parts shall be in all details well described in a computerized plant maintenance system.

The description shall be done by the maker as in the traditional "paper" manuals.

The system shall allow "explosion" drawings and animations for better communication with the crew during installation.

The system shall allow the customer to identify also the same spars across his vessel even in other equipment like O-Rings, Bearings, Mechanical seal ets.

All in all, we need electronical technical documentations describing the parts and the machinery.

In this way an electronical (virtual stock) can be established by the owner. The actual stock can be always be replenished automatically with straight orders to the maker.

THE ABOVE IS POSSIBLE WHEN MAKERS PRODUCE ELECTRONIC TECHNICAL DOCUMENTATION ACCORDING THE SHIPDEX PROTOCOL.

2. How do you feel about doing business with MacGregor hatch cover after sales?

We feel that MCG offer excellent lifecycle support for the hatch covers. MCG offer always fast solutions for damages, upgrading, or ordinary maintenance. With MCG we feel that our hatch covers are always in perfect shape irrespective of the vessels age.

3. What would you improve (focus mainly on hatch cover after sales and spare parts related issues)?

Please see the above comment under 1.

MCG needs to maintain the customer key account manager.

4. When doing business with MacGregor hatch cover after sales, how would you describe expectations vs. reality.

MCG has met in 90% our expectations. Only one product is not delivering the expected results. We are not happy with the life expectation of the FLEXIPADS.

5. Are processes in MacGregor modern enough? Why (not)?

The processes can be really improved when above point 1 will be implemented.

6. Regarding digitalization in MacGregor, what actions are the most essential from a customer point of view?

A complete electronical all-embracing spare part and technical documentation

Avainasiakas C:n vastaukset

Yhteen kohtaan en keksinyt mitään kovin syväluotaavaa kommenttia, joten jätin sen väliin. Osa kommentteista koskee myös ehkä enemmän MacGregoria kokonaisuutena eikä niinkään pelkkää kansiluukkupuolta, kun pelkkiä luukkujen tilauksia on ehkä hieman hankala erotella kokonaismäärästä tilauksia.

1. Describe your ideal spare parts process from your point of view.

Ideally there would be interface connected ERP systems between supplier and buyer. This interface option would allow the possibility of buyer sending an inquiry or order from their ERP and the interface would transfer it directly to suppliers ERP. Vice versa, the suppliers ERP system would then send quotation and/or order confirmation to buyers ERP and automatically update prices to inquiries and orders with information of estimated delivery time. The idea is to avoid manual work as much as possible and therefore saving significant amount of time on both sides. To make it closer to perfection, the buyer should be able to see suppliers real time (automatically updated daily etc.) stock levels in buyers ERP system.

On buyer's perspective, this would allow tremendous possibilities for almost fully automated spare part ordering process in which the buyers ERP would automatically set up an order once defined order points are reached in stock levels.

However, for us, this will not be reality in near future due to functionality limitations in the ERP.

2. How do you feel about doing business with MacGregor hatch cover after sales?

We've been noticing certain problems with the inquiry/ordering process on MacGregor's side. A lot of times the response times for quotations or orders are very long compared to competitors other companies in similar type of business field (marine manufacturers). We do receive emails quite shortly after sending an inquiry saying the inquiry is received and will be processed, but the actual quotation might take days to receive. Also, flexibility of the service is not "always there".

Understood MCG is working actively in developing these processes to make services more smooth, which is of course very much appreciated.

3. What would you improve (focus mainly on hatch cover after sales and spare parts related issues)?

Handling times should be much quicker. Also, long delivery times are sometimes causing problems.

4. -

5. Are processes in MacGregor modern enough? Why (not)?

On buyer's perspective without knowing the accurate internal processes of MCG, I would say there is definitely room for improvement in the processes. It can be questioned if the main order handling process is the optimal solution in which buyer sends the order to local MCG office, which then forwards the request to maybe MCG order handling hub, which then forwards the order to the actual office arranging the supply. I could assume of some time savings and quicker handling times if the buyer just sends the order directly to the actual supplier. Each quotation/order seems to go through quite a few persons to the actual source and if any questions arise from the actual supplier, those travel the same long route to the buyer. Previous might not be fully accurate information, but that is how the process looks like from the outside.

6. Regarding digitalization in MacGregor, what actions are the most essential from a customer point of view?

Building up possibilities for interfaces between ERP systems is the most vital part I would say. Perhaps a web system or webstore also to which a customer could log in to and check stock levels, estimated delivery times and prices could be sometimes a very useful tool for a buyer.