

Joona Salminen

T.W.I.S-kalustonhallintajärjestelmän mahdollisuudet palveluliiketoiminnassa

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

Toukokuu 2013

Tekijä Otsikko Sivumäärä Aika	Joona Salminen T.W.I.S-kalustonhallintajärjestelmän mahdollisuudet palveluliiketoiminnassa 34 sivua + 1 liite Toukokuu 2013
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Markkinointi ja logistiikka
Ohjaaja	Lehtori Ritva Salmela
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia trukeille tarkoitetun kalustonhallintajärjestelmän mahdollisuuksia toimeksiantajayrityksen näkökulmasta. Päällimmäisenä tavoitteena oli löytää keinoja ja mahdollisuuksia, joiden avulla yritys pystyisi parantamaan omaa toimintaansa ja tuottamaan asiakkaalle parempaa asiakasarvoa palveluliiketoiminnassa.</p> <p>Tutkimus toteutettiin laadullisena ja siihen haastateltiin toimeksiantajayrityksen työntekijöitä. Haastateltavat toimivat toimeksiantajayrityksen eri liiketoiminta-alueilla, mutta kuitenkin palveluliiketoiminnan parissa. Haastateltavat olivat aluehuoltopäällikkö, vuokrausliiketoiminnan päällikkö ja kalustonhallintajärjestelmästä vastaava tuotepäällikkö. Tarkoituksena oli saada monipuolisia näkökulmia kalustonhallintajärjestelmän mahdollisuuksista ja haasteista. Haastatteluilla ja teorialla pyrittiin saamaan tukea palveluliiketoiminnan kehittämiseen. Lähdeaineistona olivat mm. kirjallisuus- ja Internet-lähteet.</p> <p>Tutkimuksessa havaittiin, että haastateltavien mukaan kalustonhallintajärjestelmää voidaan käyttää monipuolisesti myös toimeksiantajayrityksen näkökulmasta. Mahdollisuuksia esiintyi erityisesti erottautumisen, hinnoittelun, oman toiminnan tehostamisen, toiminnan läpinäkyvyyden parantamisen ja tiedon yhtenäistämisen saralla. Haasteina nähtiin erityisesti kalustonhallintajärjestelmän tämänhetkinen tekninen toteutus ja aineettoman arvon mittaaminen.</p> <p>Tutkimuksessa oli huomattavissa, että kalustonhallintajärjestelmän mahdollisuudet ovat merkittävät. Järjestelmä kaipaa kuitenkin vielä paljon kehittämistä ja strategisia päätöksiä toimeksiantajayritykseltä.</p>	
Avainsanat	palveluliiketoiminta, kalustonhallinta, logistiikka

Author Title Number of Pages Date	Joona Salminen The possibilities of the T.W.I.S-fleet management system in service business 34 pages + 1 appendice May 2013
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Marketing and logistics
Instructor	Ritva Salmela, Senior lecturer
<p>The purpose of the present thesis was to research what kind of possibilities fleet management system opens to the client company in the forklift business. The thesis was made from the view of the client company. The main objective was to improve the client company's own performance in the forklift business and find ways to provide better customer value.</p> <p>The research was made by using a qualitative method and the material was collected by interviewing the client company's employees. The interviewees are working in the different business areas in the client company but they all are involved in service business. The interviewees were area service manager, rental manager and product manager of the fleet management system. The purpose of the interviews was to find many different perspective, possibilities and challenges of the fleet management system. The results of the research were applied in the theoretical background of the service business development. Professional literature and electronic sources formed the source material of the thesis.</p> <p>The research showed that the interviewees saw a lot of potential and possibilities from the view of the client company. The main possibilities concerned differentiation, pricing, operational effectiveness, operational transparency and information harmonization. The main challenges were the technical realization of the fleet management system and the difficulties in evaluating the immaterial value of the system.</p> <p>The potential of the fleet management system were notable in the results of the research. However, the fleet management system still needs further development and decisions concerning the client company's strategy.</p>	
Keywords	Service business, fleet management system, logistics

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimusongelma ja taustatietoa	1
1.2	Tutkimusmenetelmä	1
1.3	Toimeksiantaja	2
2	T.W.I.S-kalustonhallintajärjestelmä	3
2.1	T.W.I.S-kalustonhallintajärjestelmän toimintaperiaate	4
2.2	Keskeisiä hyötyjä	4
2.2.1	Kustannuksien alentaminen	5
2.2.2	Turvallisuuden parantaminen	6
2.2.3	Parempi tuottavuus	7
3	Palveluliiketoiminnan hyödyt	7
3.1	Palveluiden osuus tuotteen elinkaaren aikana	7
3.2	Taloudelliset hyödyt	9
3.3	Markkinoinnin hyödyt	9
3.4	Strategiset hyödyt	10
4	Asiakasymmärrys	10
4.1	Yleistä asiakasymmärryksestä	10
4.2	Asiakastarpeiden ymmärtäminen tuotteen elinkaaren aikana	11
5	Palveluiden hinnoittelu	14
5.1	Hinta kilpailukeinona	14
5.1.1	Arvopohjainen hinnoittelu	15
5.1.2	Tuloksen syntyminen palveluissa	17
5.1.3	Porterin kilpailustrategiat	20
5.2	Palvelun hinnan muodostumisen erityispiirteet	22
5.2.1	Asiakkaan haasteet palvelun hinnan arvioinnissa	22
5.2.2	Ei-rahallisten kustannuksien rooli	23
5.2.3	Hinta palvelun laadun indikaattorina	24
5.2.4	Palvelun hintaan vaikuttavat tekijät	25
5.3	Hinnoittelun tavoitteet ja priorisointi	25
6	Johtopäätökset	27
6.1	Haastatteluiden yhtenevyydet	27

6.2	Järjestelmän kehittäminen	28
6.2.1	Kilpailijoiden järjestelmät	28
6.2.2	Yhteinen foorumi	29
6.2.3	Tiedon yhtenäistäminen	30
6.3	Haasteet	31
6.3.1	Erotautuminen vai vähäisempi myynti	31
6.3.2	Tekniset haasteet	33
7	Loppusanat	34
	Lähteet	35
	Liitteet	
	Liite 1. Haastattelukysymykset	

1 Johdanto

1.1 Tutkimusongelma ja taustatietoa

Opinnäytetyöni aiheena on T.W.I.S-kalustonhallintajärjestelmän mahdollisuudet palveluliiketoiminnassa. T.W.I.S-lyhenne muodostuu sanoista Toyota Wireless Information System.

T.W.I.S-kalustonhallintajärjestelmä on yksi palveluliiketoiminnan muoto, joka on jo myynnissä. Toimeksiantajayrityksessä on nyt herätty siihen, että järjestelmän yleistyessä asiakkaiden kalustosta pystytään keräämään kokoajan enemmän ja enemmän tietoa. Tiedon hyödyntäminen on kuitenkin edelleen rajallista. Aikaisemmin tarvetta tietojen hyödyntämiselle ei ole ollut, koska T.W.I.S-kaluston-hallintajärjestelmällä varustettuja trukkeja oli niin vähän asiakaskäytössä. Kalustonhallintajärjestelmän yleistyessä tilanne on kuitenkin muuttunut.

T.W.I.S-kalustonhallintajärjestelmä on rakennettu enemmän asiakkaan kuin toimeksiantajayrityksen näkökulmasta, jolloin toimeksiantajayrityksen sisäisiä hyötyjä ei ole mietitty yhtä laajasti. Opinnäytetyöni tutkimusongelma on, miten järjestelmää voidaan paremmin hyödyntää toimeksiantajayrityksen näkökulmasta.

Työn tarkoituksena on koota yhteen erilaisia hyötyjä ja löytää uusia mahdollisuuksia hyödyntää järjestelmästä saatavia tietoja. Tarkoituksena on myös etsiä suuntaa, johon järjestelmää voitaisiin mahdollisesti kehittää. Kalustonhallintajärjestelmät ovat uusi palvelutuote koko toimialalla, joten kehittämistä on paljon ja vertailukohtia vähän.

1.2 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyössäni käsiteltävä aihealue on rajattu, jolloin kyseessä on tapaustutkimus, jota ei voi käyttää yleispätevänä tutkimuksena. Tutkimus kohdistuu vain yhteen kalustonhallintajärjestelmään, jonka prosessit ja mekanismit ovat erilaisia kuin muiden markkinoilla olevien kalustonhallintajärjestelmien. On kuitenkin mahdollista, että joitain tutkimuksessa ilmenneitä asioita voidaan hyödyntää myös muiden kalustonhallintajärjes-

telmien kehittämisessä. Käytän opinnäytetyössäni myös vertailevaa tutkimusta, jonka avulla pyrin löytämään yhteneväisyyksiä haastateltavien vastauksien välillä.

Haastattelin opinnäytetyöhöni kolmea eri Toyota Material Handling Finlandin työntekijää. Kaikki haastattelut toteutettiin kasvotusten Vantaan toimitiloissa. Haastattelin ensimmäisenä opinnäytetyöhöni Rental Manageria, joka vastaa Toyota Material Handling Finlandin trukkien vuokrausliiketoiminnasta. Haastattelin lisäksi aluehuoltopäällikköä, joka vastaa oman alueensa huoltopalveluista. Kalustonhallintajärjestelmästä saatavien erilaisten raporttien osuus on erittäin tärkeää huollon toiminnassa. Haastattelin myös tuotepäällikköä, joka vastaa T.W.I.S-kalustonhallintajärjestelmän kaupallisesta menestyksestä ja sen kehittämisestä.

Laadullisen tutkimusaineiston avulla pyrin löytämään yhtenevyyksiä eri palveluliiketoiminnan alueiden välillä. Yhtenevyyksien avulla voidaan löytää pääsuuntia, johon kalustonhallintajärjestelmää kannattaa tulevaisuudessa kehittää. Haastatteluilla ja teorialla pyrittiin saamaan tukea palveluliiketoiminnan kehittämiseen.

1.3 Toimeksiantaja

Opinnäytetyöni toimeksiantaja on Toyota Material Handling Finland Oy. Toyota Material Handling Finland Oy on Suomen suurin materiaalinkäsittelylaitteiden toimittaja, ja se on osa Toyota Material Handling Europea. Henkilöstöä Toyota Material Handling Finlandissa on noin 130 ja liikevaihto on noin 33 miljoonaa euroa vuodessa. Toyota on maailman suurin trukkien valmistaja ja sen vuosituotanto on noin 190 000 trukkia vuodessa. Toyotan maailmanlaajuinen markkinaosuus on noin 25 prosenttia. Toyotan Euroopan tuotantolaitokset sijaitsevat Ruotsissa, Italiassa ja Ranskassa. (Toyota Material Handling Finland.)

Toyota Material Handling Finland Oy:n tuotevalikoimaan kuuluvat Toyota- vastapainotrukit, BT-varastotrukit, Manitou-maastotrukit ja 5–9 tonnia nostavat Kalmar-trukit. Toyota Material Handling Finland Oy:llä on myös maailman toiseksi suurimman varastokalustevalmistajan Mecaluxin edustus ja maahantuonti. Varastokalusteiden palveluihin kuuluvat varastojen ja hyllyjen suunnittelu ja toimitus sekä niiden kokoonpano. (Toyota Material Handling Finland.)

Toyota Material Handling Finland tarjoaa myös asiakkaan tarpeisiin räätälöityjä vuokraus- ja rahoitusratkaisuja sekä kaluston kunnossapitopalveluita. Vuokrauskalustoa Toyota Material Handling Finlandilta löytyy yli 1 700 konetta. (Toyota Material Handling Finland.)

2 T.W.I.S-kalustonhallintajärjestelmä

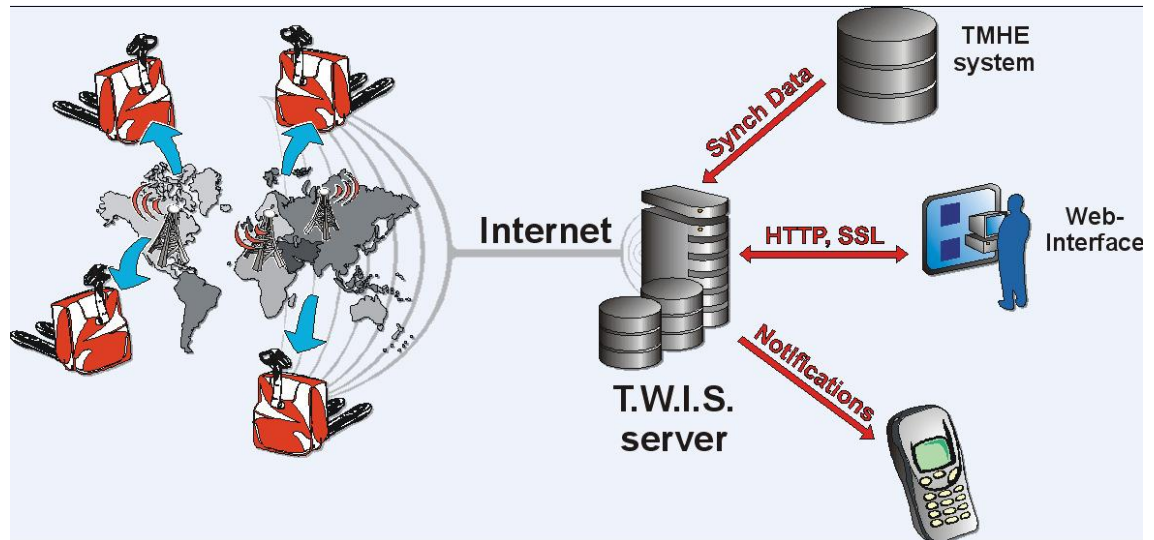
T.W.I.S–kalustonhallintajärjestelmä (Toyota Wireless Information System) on asiakastarpeiden pohjalta rakennettu järjestelmä, jonka avulla asiakas pystyy parantamaan materiaalinkäsittelyn tuottavuutta ja turvallisuutta ja alentamaan siitä aiheutuvia kustannuksia (Liiketoiminnan tehostaja, 3). T.W.I.S-kalustonhallintajärjestelmän tuottamaa informaatiota pystytään seuraamaan reaaliaikaisesti Internetissä toimivalla Toyota I_Site -nimisellä portaalilla. Toyota I_Site on myös brändi, jolla tuotetta myydään ja markkinoidaan asiakkaille.

Toyota I_Site on asiakkaan osittain itse hallinnoima järjestelmä, jota asiakas pystyy itse seuraamaan. Asiakas ei kuitenkaan joudu tulkitsemaan yksin järjestelmän tuottamaa dataa. Toyota Material Handling Finlandin asiantuntijat auttavat tiedon analysoinnissa, jolloin asiakas saa parhaimman tiedon toimintansa parantamiseksi. (Liiketoiminnan tehostaja, 4.) Asiakkailla ei ole välttämättä aikaa tai osaamista tarkastella dataa analyttisesti, sillä se ei ole heidän ydinliiketoimintaansa. Tämän vuoksi Toyota Material Handling Finlandin asiantuntijat auttavat asiakkaita tulkitsemaan mm. pitkäaikaisia trendejä.

Jatkuvalla kaluston seurannalla pystytään myös paremmin sopeuttamaan asiakkaan toimintaa muutostilanteissa. Reaaliaikaisen kalustotiedon lisäksi Toyota Material Handling Finlandilla on koko Euroopan laajuinen huoltotietojärjestelmä, jonka avulla saadaan tarkkaa tietoa asiakkaan kaluston rahoitukseen, ylläpitoon ja hallintoon liittyvistä asioista (Liiketoiminnan tehostaja, 3). Toyota I_Siten tarjoama konkreettinen tieto toimii loistavana apuna päätöksenteossa (Liiketoiminnan tehostaja, 5).

2.1 T.W.I.S-kalustonhallintajärjestelmän toimintaperiaate

Kalustosta pystytään keräämään tietoa DHU (Data Handling Unit) teknologian avulla. DHU on trukkiin asennettu osa, joka toimii järjestelmän tiedon kerääjänä. DHU lähettää myös trukista kerätyn tiedon eteenpäin. (T.W.I.S. Customer user guide PA1, 3.)



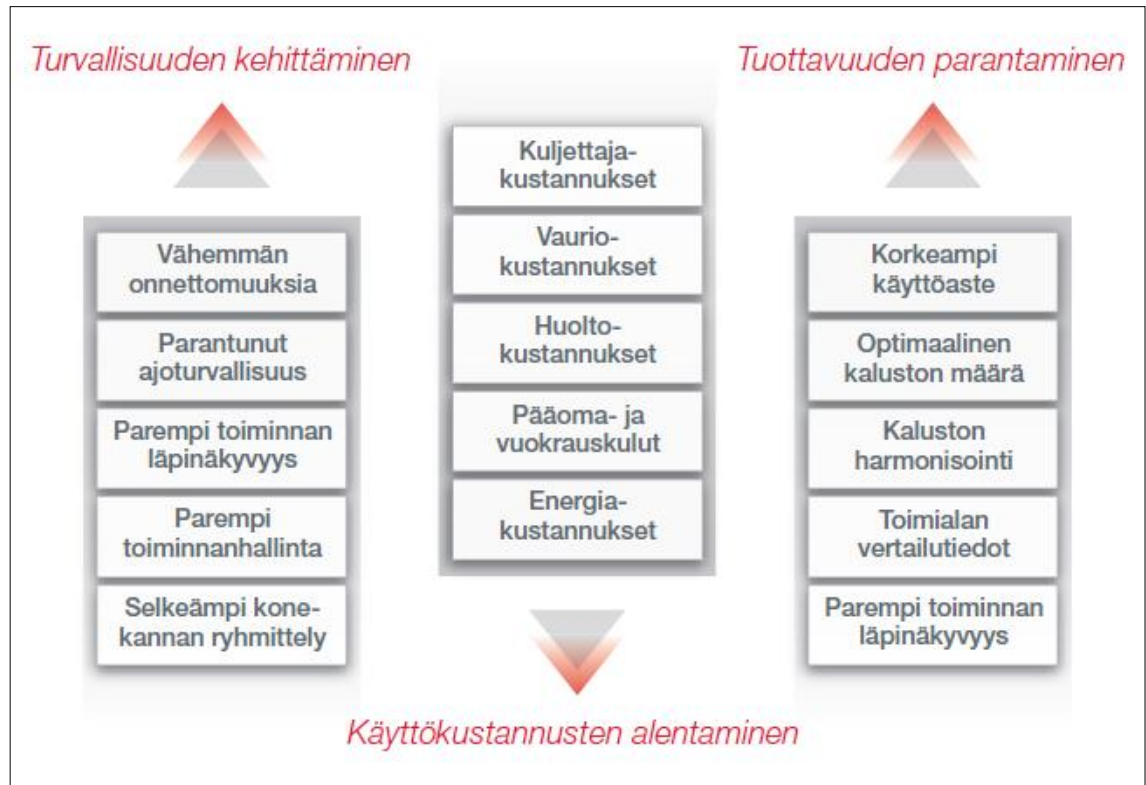
Kuvio 1. T.W.I.S-kalustonhallintajärjestelmän toimintakaavio (T.W.I.S. Customer user guide PA1, 3).

DHU lähettää tiedon langattomasti T.W.I.S-kalustonhallintajärjestelmän omille servereille. Serverit kommunikoivat Toyota Material Handling Europan tietokantojen kanssa, joista saadaan mm. ylläpitoon ja rahoitukseen liittyviä tietoja. Internetin kautta toimivan Toyota I_Site -portaalin kautta asiakas pystyy lukemaan ja kontrolloimaan servereissä olevaa tietoa kalustostaan. Kuvio 1 kuvaa koko järjestelmän toimintaperiaatetta. Kuviossa oleva matkapuhelin tarkoittaa järjestelmän käyttämää langatonta tiedonsiirtoa, joka toimii samalla teknologialla kuin tekstiviesti. (T.W.I.S. Customer user guide PA1, 3.)

2.2 Keskeisiä hyötyjä

Asiakkaille T.W.I.S-järjestelmän tuottamat hyödyt tulevat esiin parhaiten silloin, kun materiaalinkäsittelyssä tarvittavaa kalustoa on vähintään noin kymmenen kappaletta. (Tuotepäällikkö 2013). Tällöin monesta trukista kerättävä tieto muodostaa kokonaisuu-

den asiakkaan toimintaympäristöstä. Suuremman trukkimäärän vuoksi kalustonhallinta on myös yleensä merkittävässä roolissa koko asiakasyrityksen toimintaa.



Kuvio 2. Asiakashyödyt (Liiketoiminnan tehostaja, 3).

Kuviossa 2 on kuvattuna T.W.I.S.-kalustonhallintajärjestelmästä saatavia hyötyjä asiakkaan näkökulmasta. Asiakas pystyy lukemaan tietoa ja kontrolloimaan kalustoa Toyota I_Site -portaalin kautta. Datan analysoinnin pohjalta tehtyjen toimenpiteiden avulla voidaan saavuttaa kuviossa 2 lueteltuja asiakashyötyjä.

2.2.1 Kustannuksien alentaminen

Toyota I_Site -portaalin kautta asiakas voi hallinnoida kalustoaan itsenäisesti. Asiakas voi itse päättää, kuka työntekijöistä saa käyttää mitään trukkia ja milloin. Toyota I_Sitessa voidaan helposti vaihtaa kuljettajakohtaisia tietoja. Asiakas voi ottaa käyttöön tai poistaa käytöstä kuljettajakohtaisen pin-koodin, jolla kuljettaja käynnistää trukin. Asiakas voi siis itse määrittellä, onko joku kuljettajista tarpeeksi osaava ja koulutettu käyttämään tietynlaista kalustoa. Tällöin pystytään vähentämään huomattavasti kalus-

toon, toimitiloihin ja tietenkin käsiteltäviin tuotteisiin syntyviä vahinkoja. (Liiketoiminnan tehostaja, 6.)

Kuljettajakohtaisella tiedolla on myös ennaltaehkäisevä vaikutus. Trukin kuljettaja tietää, että vaurioiden syntyessä niistä on konkreettista näyttöä. Tällöin kuljettaja käyttää kalustoa tarkemmin ja näin ollen vähentää toiminnasta tulevia kustannuksia. Trukkeihin tulevia törmäyksiä voidaan lukea Toyota I_Siten kautta. Törmäyksistä nähdään, kuka on törmännyt ja milloin. Tämä tieto on tärkeää etenkin silloin, kun asiakkaan toimintaa harjoitetaan kellon ympäri, jolloin valvontaa ei välttämättä ole aina paikalla. Jos törmäyksiä tapahtuu jatkuvasti tietyn kuljettajan kohdalla, kuljettajakoulutusta pystytään kohdentamaan juuri hänelle. On kuitenkin mahdollista, että sama trucki törmäilee jatkuvasti ja aiheuttaa vahinkoa, vaikka kuljettaja vaihtuu. Tällöin on helposti pääteltävissä, että käytössä oleva kalusto ei sovellu kyseiseen tehtävään tai ympärillä olevaan tilaan. Väärä kalusto voidaan vaihtaa paremmin palvelemaan ja tehokkaampaan kalustoon. (Liiketoiminnan tehostaja, 6.)

Näiden yksinkertaisten toimenpiteiden avulla voidaan saavuttaa huomattavia kustannussäästöjä ja parantaa toiminnan läpinäkyvyyttä. Asiakkaan on myös helpompi seurata toiminnasta aiheutuvia menoja, jolloin kulurakenne on paremmin hahmotettavissa. (Liiketoiminnan tehostaja, 6.)

2.2.2 Turvallisuuden parantaminen

Toyota I_Site ohjaa trukinkuljettajaa tarkempaan kaluston käyttöön. Käyttäjän vastuu kasvaa ja ajotapa kehittyy. Materiaalivahingot vähenevät ja samalla myös henkilövahinkoriski pienenee. PIN-koodilla tapahtuvan kuljettajatunnistuksen avulla onnettomuudessa mukana ollut trucki voidaan lukita. Trukkia ei voi käyttää ennen kuin trucki on tarkistettu ja varmistettu turvalliseksi. Tällöin kuljettaja ei pääse ajamaan mahdollisesti vaarallista truckia. (Liiketoiminnan tehostaja, 6.)

Asiakasyrityksessä Toyota I_Sitea hallinnoiva henkilö voi itse laittaa trukin käyttöestoon ja myös ottaa sen takaisin käyttöön. Trukkiin pystytään asentamaan myös törmäysanturit, jotka lukittavat trukin automaattisesti, jos törmäysisku on tarpeeksi kova. Antureiden iskuherkkyyttä voidaan säätää Toyota I_Siten kautta. (Liiketoiminnan tehostaja, 6.)

2.2.3 Parempi tuottavuus

Asiakas pystyy seuraamaan kaluston käyttöastetta trukkikohtaisesti. Toyota I_Siten kautta nähdään eroteltuna se, kuinka kauan trukki on virrat päällä ja kuinka paljon sillä ajetaan. Trukin seuranta on niin tarkkaa, että sillä pystytään jopa erottelemaan aika, jolloin trukki nostaa käsiteltävää tavaraa ja milloin ajo tapahtuu ilman kuormaa. Konkreettinen tieto kaluston käyttöasteesta helpottaa materiaalinkäsittelyn kokonaisuuden hahmottamista. Vähälle käyttöasteelle jäävien koneiden ympäristö voidaan kartoittaa mahdollisten käyttöesteiden takia. (Liiketoiminnan tehostaja, 6.)

Tiedon analysoinnilla pystytään kaluston määrä harmonisoimaan ja optimoimaan mahdollisimman hyvin. Ylimääräisiä ja käyttämättömiä koneita ei jää keräämään kuluja. Liiketoiminnassa kaluston tarve vaihtelee suuresti erilaisten kysyntäpiikkien aikana. Kaluston käyttöastetta seuraamalla voidaan havaita lisäkapasiteetin tarve ja sopeuttaa toimintaa esimerkiksi lyhytaikaisella vuokrakalustolla. Tällöin omaa ylimääräistä kalustoa ei tarvita. Käyttötuntien seurannalla pystytään määrittelemään kaluston vaatimat huoltoseisokit ja niistä aiheutuvat työkatkot voidaan minimoida. Ennalta arvaamattomien huoltokatkosten määrä vähenee ja kaluston käyttöaste paranee. (Liiketoiminnan tehostaja, 6.)

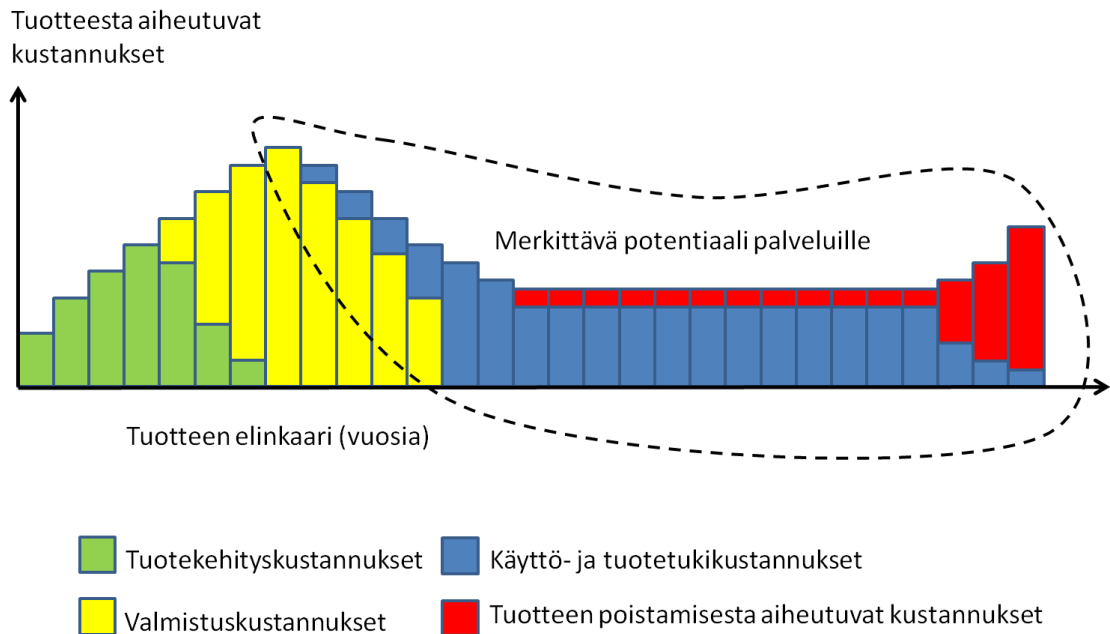
3 Palveluliiketoiminnan hyödyt

3.1 Palveluiden osuus tuotteen elinkaaren aikana

Teknisellä alalla toimivalla yrityksellä on monia syitä laajentua pelkän tuotekeskeisen toiminnan lisäksi myös palveluliiketoimintaan. Toyota Material Handling Finland toimiikin jo monella palveluliiketoiminnan saralla, kuten koulutus-, huolto-, rahoitus- ja vuokrauspalveluissa.

Palvelut voivat muodostaa merkittävän osuuden kustannuksista koko fyysisen tuotteen elinkaaren ajan (kuvio 3). Usein asiakas voi käyttää enemmän rahaa tuotteen ympärille liittyviin palveluihin, kuin itse fyysiseen tuotteeseen. Laitteen toimittajalla on hyvät mah-

dollisuudet tehdä ylläpidosta kannattavaa palveluliiketoimintaa laitteeseen liittyvän asi-
antuntemuksen avulla. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 19–20.)



Kuvio 3. Tuotteen elinkaaren aikaiset kustannukset ja palveluliiketoiminnan potentiaali (Ojasalo & Ojasalo 2008, 20).

Toyota Material Handling Finlandin eri palveluliiketoiminnan osat kattavat hyvin trukin elinkaaren. Oheista kuviota (Kuvio 3) voi soveltaa hyvin myös Toyota Material Handling Finlandin toimintaan. ”Valmistuskustannukset” kohtaa on mahdollista soveltaa tilanteeseen, jossa asiakas ostaa trukin, eli ostohetkeen. Tässä vaiheessa Toyota Material Handling Finland voi jo tarjota asiakkaalle erilaisia palveluita. Asiakkaalla on mahdollisuus ostaa trukki lyhyt- tai pitkäaikaisena vuokrana, jolloin koko trukkia ei tarvitse maksaa kerralla ja tuotteenhankintahinnasta aiheutuvat kustannukset tasoittuvat. Vuokrasopimuksella hankittu trukki ei myöskään sido pääomaa, jolloin se vapautuu muihin käyttötarkoituksiin. Asiakas hyötyy myös helposta ennustettavuudesta. Trukin tuottamat kustannukset pysyvät aina samoina, sillä vuokrasopimuksella olevan trukin kuukausimaksu on aina sama.

Asiakkaan ostaessa trukin joko suoramyynnillä tai vuokrausvuokrauksella, pystytään heti trukin elinkaaren alussa myymään koulutuspalveluita. Trukinajokurssi on hyödyllinen jokaiselle asiakasyrityksen työntekijälle, joka käyttää trukkia. Trukinajokurssi parantaa asiakasyrityksen työntekijöiden ammattitaitoa sekä turvallisuutta. Koulutuspalve-

luiden myyntiä pystytään harjoittamaan koko elinkaaren ajan, koska asiakasyrityksen henkilöstön vaihtuessa uudet työntekijät tarvitsevat taas koulutusta.

Toyota Material Handling Finland hyödyntää omaa asiantuntijuuttaan palvelutuotteiden myymisessä. Jokaiseen myyntiin trukkiin pyritään myymään myös huoltosopimus. On luontevaa, että Toyota Material Handling Finland osaa huoltaa parhaiten sen maahan tuomat trukit. Trukkien huoltosopimuksia on myös erilaisia ja niitä pystytään räätälöimään asiakkaan tarpeisiin.

3.2 Taloudelliset hyödyt

Palvelut tuovat uusia liikevaihdon lähteitä tavallisen tuotemyynnin rinnalle. Myydyn laitteen rinnalle luodut palvelut voivat tuottaa yritykselle merkittävän myynnin tuotteen koko elinkaaren ajan. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 17.)

Palveluiden myynti sitoo vähemmän pääomaa kuin tuotemyynti. Usein palvelut pystytään hinnoittelemaan paremmin kuin fyysiset tuotteet, jolloin saatavat katteet ovat korkeammat. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 18.) Toyota Material Handling Finlandin tarjoama asiantuntemus omista tuotteista ja niiden huollosta on jotain, mitä kilpailijat eivät voi tarjota. Tuotteisiin liittyvä tietotaito luo etulyöntiaseman kilpailijoihin verrattuna, jolloin hinnoittelu voi olla sen mukaista.

Palveluiden tuottama kassavirta on usein tasaisempaa kuin tuotemyynnillä saatava kassavirta. Tuotteiden kysyntä vaihtelee usein rajummin taloussyörien mukaan. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 18.) Esimerkiksi trukkien vuokrasopimukset tehdään useiden vuosien pituisiksi, jolloin ne tuottavat kassavirtaa myös huonoina aikoina. Pitkät vuokrasopimukset auttavat huonoina aikoina myös asiakasyritystä. Kaluston aiheuttamat kustannukset on helppo budjetoida, eikä äkillisiä kustannuseriä synny.

3.3 Markkinoinnin hyödyt

Hyvin hoidetulla palveluliiketoiminnalla pystytään kasvattamaan asiakastyytyvyyttä ja lisäämään luottamusta palveluntarjoajan ja asiakkaan välillä (Ojasalo & Ojasalo 2008, 18). T.W.I.S-järjestelmän tuottaman tiedon avulla pystytään parantamaan palveluliiketoimintojen laatua, jolloin myös asiakastyytyvyys kasvaa.

Fyysisten tuotteiden lisäksi asiakkaat haluavat kokonaisvaltaisia ratkaisuja. Palveluiden avulla pystytään luomaan pitkäkestoisia asiakassuhteita ja vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin mahdollisimman hyvin. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 18.) Asiakasyrityksien keskittyminen omaan ydinosaamiseensa ja erikoistuminen lisää palveluiden ostoa yrityksen ulkopuolelta. Myös yritysten saneeraus lisää palveluiden hankkimista yrityksen ulkopuolelta. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 18.)

3.4 Strategiset hyödyt

Palvelut lisäävät yrityksen perustuotteen kilpailukykyä. Palveluiden avulla pystytään erottautumaan kilpailevien yritysten tuotteista. Palveluilla erottautuminen markkinoilla on entistä tärkeämpää nyt, kun teknologialla ja hinnalla on vaikea saavuttaa pysyvää kilpailuetua. Kilpailevien yritysten on vaikeampaa kopioida yrityksen tuottamaa palvelua kuin fyysistä tuotetta. Palvelun kopioiminen on vaikeampaa niiden ihmiskeskeisyyden ja aineettoman luonteen takia. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 18.)

4 Asiakasymmärrys

4.1 Yleistä asiakasymmärryksestä

Palvelun ominaisuudet eivät itsessään tuota asiakkaalle arvoa, vaan niiden tuottamat hyödyt, vaikutukset ja seuraukset asiakkaan omiin tavoitteisiin. Arvoa syntyy, kun asiakas ja palveluntarjoaja toimivat yhdessä. Arvoa ei tuoteta yksipuolisesti, vaan se syntyy yhteisien prosessin tuloksena. Asiakas on siis aina jollain tavalla mukana, kun arvoa syntyy. Palveluntarjoajan on siis ymmärrettävä asiakkaan prosessien lisäksi myös oman ja asiakkaan prosessien välistä yhteyttä. Asiakkaalla on oma rooli arvonsyntymisessä. Asiakkaan tulee esimerkiksi noudattaa aikatauluja ja toimittaa tarvittavia tietoja, jotta palveluntarjoaja voi täyttää tehtävänsä. (Arantola & Simonen, 2–3.)

Usein yrityksissä puhutaan asiakkaan tarpeista ja siitä, että ne täyttämällä ollaan asiakaslähtöisiä. Tarvepohjaisella ajattelulla voi johtaa kuitenkin reaktiiviseen toimintaan. Asiakkaan puhuessa tarpeistaan, on hän silloin jo tunnistanut ne ja pystyy esittämään ratkaisun palveluntarjoajalle. Kun asiakas tietää, mitä tahtoo, hän voi itsenäisesti määrittellä tarvitsemansa ratkaisun ja kilpailuttaa eri toimijoita. Jos palvelutyyppi on jo etukä-

teen valittu, jäljelle jää vain hinnasta ja laadusta kilpaileminen. Palvelutuotteiden kohdalla tähän tilanteeseen joudutaan usein, kun palvelu on yleistynyt ja se on kilpailijoiden kesken samankaltainen. (Arantola & Simonen, 3.)

Asiakas ei kuitenkaan aina tiedä kaikkia ratkaisuja, joita markkinoilta on saatavilla. Asiakas ei myöskään aina osaa kertoa omista tarpeistaan: On vaikea määrittää, mikä on se ongelma, josta nykyiset liiketoiminnan ja prosessien haasteet johtuvat. Kun palveluntarjoajalla on oikeanlaista tietoa ja asiakasymmärrystä, asiakasta voidaan auttaa suuntaamalla keskustelu näihin liiketoiminnan haasteisiin. Kun asiakas ei osaa itse määrittellä ratkaisua haasteisiin, vastauksien hakeminen on palveluntarjoajan tehtävä. (Arantola & Simonen, 2–3.)

4.2 Asiakastarpeiden ymmärtäminen tuotteen elinkaaren aikana

Toimivan palveluliiketoiminnan suunnittelun pohjana on asiakkaan tarpeiden ja toimintaympäristön ymmärtäminen. Kun asiakas ostaa tuotepalveluita, sen motiivina on usein laitteesta tai järjestelmästä saatavien voittojen maksimointi. Käytännössä asiakas haluaa tuotepalveluiden avulla parantaa laitteesta tai järjestelmästä saatavia hyötyjä, minimoida laitteen tai järjestelmän kustannukset ja maksimoida laitteen tai palvelun elinkaaren. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 55.)

Kustannusten minimointi ei kuitenkaan suoraan tarkoita voittojen maksimointia. Voittoja voi vähentää tuotteen tai järjestelmän tehoton käyttöstrategia tai huonosti hoidettu ylläpito. Tällöin laitteen tai järjestelmän seisonta-aika on epäoptimaalinen. Laitteen tai järjestelmän aiheuttamat kustannukset ja suorituskykyä alentavat tekijät on syytä selvittää tarkasti, jotta säästytään turhilta kustannuksilta. Kustannuksia aiheuttavia tekijöitä on lukuisia: Esimerkiksi laitteen tai järjestelmän suunnittelematon ylläpito voi aiheuttaa kustannuksia. Muita mahdollisia kustannuksia voivat olla mm. asiakkaan tuotantoprosessin pullonkaulat, käytön ja ylläpidon kustannukset, koulutuskustannukset ja tilauskustannukset. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 55–56.)

”Oikeilla parametreillä on myös mahdollista tietää down time.” (Aluehuoltopäällikkö 2013.)

Aluehuoltopäällikön mukaan koneiden seisonta-aikaa ja reagointia pystytään seuraamaan ja kehittämään järjestelmän raportointityökalujen avulla. Järjestelmästä on mah-

dollista nähdä, milloin trukin huolto on avattu ja lähetetty eteenpäin. Lisäksi nähdään, milloin huoltotyö on aloitettu. Nämä tiedot yhdistämällä voidaan seurata huollon reagointi-aikaa. Työ avataan, kun asiakas soittaa huollon tilauskeskukseen ja kertoo huollon tai korjauksen tarpeesta. Tämän jälkeen huollon vastaanottaja laittaa tiedon eteenpäin mekaanikolle. Molemmista tapahtumista jää tieto järjestelmään. Tämän lisäksi järjestelmästä saadaan tieto siitä, milloin mekaanikko aloittaa trukin korjauksen asiakkaan luona. Aikaväli huoltotyön vastaanotosta ja huoltotyön aloituksesta on aika, joka menee reagointiin. Mitä lyhyempi tämä aika on, sitä tyytyväisempi asiakas on. Lyhyt reagointi-aika on eduksi myös koko huoltoprosessin tehokkuudelle. Kun reagointi on lyhyt, ehtii mekaanikko tehdä enemmän huoltoja tai korjauksia.

Järjestelmästä on mahdollista saada mitattua myös trukin seisonta-aikaa, mutta tämä mahdollisuus ei ole toistaiseksi vielä käytössä. Tieto vaatii oikeiden parametrien syöttämistä järjestelmään, ja kyseinen toimenpide tarvitsee vielä tutkimista. Jos trukin seisonta-aika saadaan selville, huollon tehokkuutta voidaan mitata entistä tarkemmin. Trukin Seisonta-ajan seuraamisella voidaan havaita myös paremmin asiakkaan kaluston tehokkuus, mikä helpottaa konekannan optimointia.

Laitteen tai järjestelmän suorituskykyä alentavat tekijät eivät kuitenkaan pysäytä koko prosessia, ne vain hidastavat sitä. Näitä tekijöitä voivat olla mm. oikeiden työkalujen puute, huono tiedonkulku, henkilöstön huono motivaatio, väärät toimintatavat tai ohjeistukset tai varastojen pullonkaulat. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 56.)

Tuotetukeen liittyvien palveluiden suunnittelussa on tärkeää ymmärtää tuotteen ylläpitoon ja luotettavuuteen liittyvät ominaisuudet. Keskeistä on myös ymmärtää asiakkaan käyttöolosuhteet ja toimintaympäristö sekä operatiiviset vaatimukset. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 56.)

”Järjestelmän avulla saadaan tietoa esimerkiksi trukkien ajomatkoista, käyttöajoista ja nostoajoista. Järjestelmän avulla saadaan siis tietoa siitä, mihin asiakkaan kaluston aika käytännössä kuluu.” (Tuotepäällikkö 2013.)

Tuotepäällikön mukaan T.W.I.S-kalustonhallintajärjestelmän avulla pystytään ymmärtämään asiakkaan toimintaympäristöä paremmin. Trukeista saatava tieto ei kuitenkaan kerro yksiselitteisesti kaikkea. Tietoa analysoimalla ja yhdistämällä sen kokemuspohjaiseen tietoon saadaan parempi kokonaiskuva asiakkaan toimintaympäristöstä.

T.W.I.S–kalustonhallintajärjestelmän tietoa voidaan siis hyödyntää päätöksen teossa, varsinkin uusien trukkien myynnissä. Uusien koneiden myynnissä saadaan faktaa kokemusperusteisen tiedon taustalle. Näin voidaan varmistaa se, että juuri oikeanlainen trukki toimii parhaalla mahdollisella tavalla tietyn tyyppisessä toimintaympäristössä.

Laitteen tai järjestelmän sisäänajon ja käyttöönoton aikana tuotetuen saaminen on asiakkaalle erityisen tärkeää. Tuotteen elinkaaren alussa vikatilanteet ovat yleisempiä ja ne voivat johtua mm. kouluttamattomista käyttäjistä. Käyttöönoton jälkeen vikatilanteet yleensä tasaantuvat ja vähenevät. Vikatilanteiden tasaantuessa niiden ennustaminen on myös helpompaa. Lopuksi tullaan vaiheeseen, jossa laite on käytännössä kulutettu loppuun. Tällöin vikatilanteiden määrä kasvaa taas suuremmaksi ja samalla tuotetukeen liittyvien palveluiden tarve kasvaa. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 57.) On siis selvää, että sekä laitteen elinkaaren alussa että sen loppupuolella asiakkaalla on yleensä suurempi tarve tuotetukeen liittyviin palveluihin. Laitteen elinkaaren keskivaiheella tarve on pienempi.

Laitteen tai järjestelmän luotettavuuden lisäksi tuotetukeen vahvasti vaikuttava tekijä on niiden ylläpito. Ylläpidettävyyden tavoitteena on varmistaa se, että ylläpitoimenpiteet voidaan tehdä nopeasti, alhaisilla kustannuksilla, vähällä henkilökunnalla ja yksinkertaisilla työkaluilla. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 57.) Asiakas pystyy vähentämään näitä tekijöitä merkittävästi ostamalla ylläpitopalvelut ulkoa.

Helppo ylläpidettävyys on keskeisessä osassa uutta tuotetta suunniteltaessa. Ylläpito-toiminnot lisäävät aina laitteen tai järjestelmän seisonta-aikaa. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 57.) Laitteen seisonta-ajan aikana laite ei tuota mitään hyötyä. Helposti ylläpidettävä laite tai järjestelmä on myös ylläpitopalveluita tarjoavan yrityksen etu, sillä se nopeuttaa huoltotoimintojen tekemistä ja sitoo vähemmän henkilöstöresursseja.

Laitteen luotettavuuteen vaikuttaa myös hankala tai epäsuotuisa käyttöympäristö. Epäsuotuisa käyttöympäristö voi johtua esimerkiksi hankalista sääolosuhteista tai laitteen käyttäjien toiminnasta. Käyttöolosuhteet voivat vaikuttaa myös tuotetuen palveluprosesseihin. Hankalat olosuhteet voivat vaikuttaa olennaisesti palveluiden tehokkuuteen ja samalla myös asiakastyytyväisyyteen. Jos asiakkaan käyttöolosuhteita ei tunneta kunnolla, tuotteeseen liittyvä palvelu voi muuttua helposti asiakkaan ja erehtymisien ympärillä pyöriväksi epätydyttäväksi prosessiksi. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 57-58.)

Tuotetukeen liittyvien palveluiden optimoinnin ja tehokkaan suunnittelun kannalta on tärkeää tuntea asiakkaan operatiivisen toiminnan tarpeet, ja se, mitä asiakas haluaa palvelulta. Usein asiakkaan tarpeet liittyvät palvelun suorituskykyyn, saatavuuteen ja toimitusaikatauluihin. Asiakkaan operatiivisia vaatimuksia voidaan selvittää mm. erilaisilla kvantitatiivisilla tai kvalitatiivisilla selvityksillä. Asiakkailta kerätyn tiedon avulla voidaan kehittää yleisempiä lähestymistapoja, jotka soveltuvat mahdollisimman monelle asiakkaalle. Yleisten palvelutapojen lisäksi voidaan kehittää erilaisia asiakaskohtaisia elementtejä, jotka soveltuvat vain muutamaaan asiakkaaseen tai asiakassegmenttiin. Erityistarpeet huomioon ottava palveluntarjoaja tekee asiakkaasta erittäin tyytyväisen. Tällöin pitkän ja luottamuksellisen asiakassuhteen rakentaminen on entistä helpompaa, ja samalla yritys saavuttaa hyvää mainetta. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 58.)

Yrityksillä on hyvin paljon asiakastietoa jota ei tunnisteta. Tietoa voi tallentua esimerkiksi laitteen tai järjestelmän käyttöraportteihin. Laitteen toimittaja voi saada raporteista tärkeää tietoa asiakkaan käyttötavoista ja hyödyntää tietoa palveluliiketoiminnan kehittämisessä. (Arantola & Simonen, 5.)

5 Palveluiden hinnoittelu

5.1 Hinta kilpailukeinona

Hinnan osuutta yrityksen kilpailukeinona ja tuloksetekovälineenä ei voi vähätellä. Hinnalla on merkittävä vaikutus siihen, miten asiakas näkee palvelun tai tuotteen arvon. Hinnalla on myös suuri vaikutus siihen, minkälaisia tuote- tai palveluvaihtoehtoja asiakas valitsee. Usein hinta on palvelutuotteen kohdalla ainoa konkreettinen asia, jota asiakas pystyy ennen palvelun kuluttamista arvioimaan. Se edustaa palveluntarjoajan itse määrittelemää arvolupausta. Hinnalla on tärkeä osuus yrityksen strategiassa. Sillä pystytään määrittelemään, miten yrityksen tuotteet tai palvelut sijoittuvat markkinoilla kilpailevien yritysten tarjoamaan tuotekenttään. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 74.)

”Esimerkiksi huoltosopimus johon kuuluu osat kuukaudessa ja koneelle on määritelty 50 ajotuntia kuukaudessa. Statistiikasta saadaan tietää huoltosopimuksen kokonaiskannattavuus. Tällöin voidaan nähdä onko huoltosopimuksen alkuperäinen hinnoittelu arvioitu oikein. Jos huoltoihin käytetty aika ja varaosakulut ovat ylittäneet huoltosopi-

mukseen sisällytyt kulut, on sopimus kannattamaton. Kannattavuus nähdään suoraan euroissa ja prosenteissa.” (Aluehuoltopäällikkö 2013.)

T.W.I.S-kalustonhallintajärjestelmän ja siihen liittyvän raportoinnin avulla saadaan konkreettista tietoa asiakkaan koneista, jota voidaan hyödyntää huoltopalveluiden hinnoittelussa. Raportoinnin avulla saadaan esiin tehtyjen huoltosopimusten kannattavuus. Raportoinnista saadaan esille sopimustyyppi. Huoltosopimusten seuraaminen voisi helpottaa myös niiden hinnoittelua. Pidempiaikaisella kannattavuuksien seuraamisella voitaisiin löytää tarkemmin rajat, jonka sisällä hinnoittelun tulisi pysyä.

5.1.1 Arvopohjainen hinnoittelu

Palveluliiketoimintaa kehittävät yritykset on usein kiinnostuneita arvopohjaisesta hinnoittelusta. Se nähdään usein houkuttelevampana kuin kilpailu-, tai kustannusperusteinen hinnoittelu. Kustannusperusteisessa hinnoittelussa palvelun tuottamisesta aiheutuvien kulujen päälle lisätään kate, jolloin palvelulle muodostuu hinta. Kilpailuperusteisessa hinnoittelussa kilpailevat yritykset tarjoavat samankaltaisia palveluita tietyllä hinnalla. Oman palvelun paremmat ominaisuudet nostavat palvelun hintaa kilpailevien yritysten asettamasta tasosta, kun taas huonommat ominaisuudet vastaavasti laskevat hintaa. Arvoperusteisessa hinnoittelussa asiakkaalla on palvelulle jokin arvo. Kun palvelun hinta asetetaan tuota arvoa matalammaksi, asiakas hyötyy arvon ja hinnan erotuksen verran. (Korhonen & Valjakka & Apilo 2011, 30.)

Arvoperusteinen hinnoittelu on yritysten mielestä houkutteleva, koska arvoperusteisella hinnoittelulla uskotaan olevan paremmat edellytykset nostaa hintaa korkeammaksi, jolloin katteet jäävät suuremmiksi. Arvoperusteinen hinnoittelu ei kuitenkaan ole helppoa. Arvopohjainen hinnoittelu soveltuu lähinnä tilanteisiin, joissa molemmat osapuolet, palvelun tarjoaja ja asiakas hyötyvät. Yhteisen arvon määrän tulee kasvaa niin suureksi, että siitä jää jaettavaa reilusti molemmille osapuolille. Ongelmaksi koetaan usein arvon määrittäminen ja todistaminen, sekä palveluntarjoajan ja asiakkaan hyötyjaosta sopiminen. Vaikka asiakkaan saama arvo palvelusta olisi kuinka suuri tahansa, asiakas ei halua palveluntarjoajan hyötyvän liikaa. Asiakkaalla on oma käsitys siitä, mikä on reilua ja mikä ei. Hinnoitteluun pettynyt asiakas ei ole tyytyväinen, vaikka hän hyötyisi-kin siitä taloudellisesti. (Korhonen ym, 2011, 30–31.)

”Tieto asioista olisi helpommin saatavilla. Asiat eivät olisi pilvenä tuolla jossain, vaan tietäisimme mitä asiakkaalla tapahtuu. Hinnoittelu saataisiin perustumaan oikeisiin faktoihin eikä siihen, että me arvelemme, että tämä maksaa tämän verran. Kaikki asiat pitää olla läpinäkyviä ja sellaisia, että tiedot voidaan jakaa asiakkaan kanssa. Samaa ohjelmistoaahan hekin käyttävät.” (Rental Manager 2013.)

Vuokrausliiketoiminnasta vastaavan Rental Managerin mukaan T.W.I.S-kalustonhallintajärjestelmästä saatavalla tiedolla olisi mahdollisuus päästä todelliseen arvopohjaiseen hinnoitteluun vuokrausliiketoiminnassa. Nykyään asiakkaan maksama kuukausivuokra lasketaan erinäisten laskureiden kautta, jolloin vuokrasumma muodostus on aina kaavamaista, eikä perustu yksilöllisyyteen. Järjestelmän avulla saadaan tietoa trukin todellisista käyttöajoista, jolloin hinnoittelu saadaan tarkennettua asiakaskohtaisesti. Asiakas maksaa siitä, mitä saa. Samalla Toyota Material Handling Finlandin vuokrausliiketoiminnan toiminta olisi hyvin läpinäkyvää, jolloin asiakkaiden olisi helppo lähestyä ja ostaa kyseistä palvelua.

”Me pystyisimme seuraamaan koneen käyttötunteja, jos asiakas käyttäisi konetta enemmän kuin oli sovittu. Pääsisimme heti puuttumaan siihen, että me olemme sopineet että käytätte konetta kahdeksan tuntia päivässä ja paahdattekin sillä täyttä kahta vuoroa. Sitten meidän täytyy nostaa hintaa. Tavallaan päästäisiin heti puuttumaan asiaan, jolloin se on läpinäkyvää asiakkaalle päin ja meille päin.” (Rental Manager 2013.)

”Huomaamme ensimmäisen kahden viikon aikana, että koneen käyttö ei ole ”laadullisesti” oikeanlaista. Siten, että kuskit törmäilevät koneella jatkuvasti. Taikka määrällisesti, että ne käyttävät konetta liikaa. Tällöin päästäisiin heti puuttumaan siihen, jolloin asiakaskin sen ymmärtää. Sitä asiakas ei ymmärrä, jos sen kolmen kuukauden jälkeen puututaan siihen. Jälkeenpäin kun kone on jo tullut takaisin. Asioihin pitäisi päästä puuttumaan silloin kun kone on vielä asiakkaan luona.” (Rental Manager 2013.)

Vuokrausliiketoiminnan läpinäkyvyyden sekä trukkien todellisten ajotuntien seuraamisella voidaan puuttua nopeasti mahdollisiin väärinkäytöksiin. Tilanteissa, joissa asiakas käyttää vuokrattua trukkia enemmän kuin sopimuksessa on sovittu, voidaan hintaa korottaa heti kun väärinkäytös havaitaan. Asiakas hyväksyy hinnankorotuksen huomattavasti helpommin, kun asiaan puututaan silloin kun kone on vielä asiakkaalla. Vuokrauskauden loputtua asiakkaalta on huomattavasti hankalampaa periä ylimääräistä maksua, sillä trukki on jo palautettu ja tarvittavat työt on sillä tehty.

”LTR:n kanssa voimme vaikuttamaan koneiden jäännösarvoihin. On päivänselvää, että jos me näemme miten akkua ladataan, niin voimme puutua siihen jos sitä ladataan väärin.” (Tuotepäällikkö 2013.)

Pitkäaikaisten trukkien vuokrasopimukset tehdään keskimäärin noin 3-5-vuoden pituisiksi. Vuokrasopimuksien loputtua koneet palautuvat Toyota Material Handling Finlandille, joka myy käytetyn trukin eteenpäin. Pitkäaikaisen vuokraustoiminnan haasteena on jäännösarvoriskin syntyminen. Vuokrasopimusta tehdessä kuukausivuokraan on hinnoiteltu riski jäännösarvosta. T.W.I.S-kalustonhallintajärjestelmällä voidaan seurata monia koneen ominaisuuksia ja tapahtumia. Yksi tärkeimmistä ominaisuuksista on akkujen latauksen seuraaminen. Sähkökäyttöisten trukkien komponenteista ehdottomasti arvokkain on akku. Joissain tapauksissa vuokrasopimukselta palautuva kone voi olla arvoton, jos akkua on käsitelty väärin vuokrauksen aikana. Jos akkua on ladattu väärin tai se on jätetty vesittämättä, se ei enää pidä varausta. Tällöin jäännösarvoriski realisoituu täysmääräisesti. Noin viisi vuotta vanhaan koneeseen ei välttämättä kannata hankkia enää uutta akkua, jolloin kone arvoton ja se romutetaan.

T.W.I.S-kalustonhallintajärjestelmän avulla voidaan akkujen latausta seurata reaaliaikaisesti, jolloin akun väärinlataukseen voidaan puuttua. Myös asiakkaalla on itsellään mahdollisuus seurata Toyota I_Siten kautta sitä, että trukkien lataaminen tehdään oikein. Monissa yrityksissä trukkeja voi olla yli kymmenittäin, jolloin työnjohdon on vaikea seurata niiden oikeaoppista käsittelyä.

5.1.2 Tuloksen syntyminen palveluissa

Taloudellisen tuloksen parantamiseen on useita erilaisia keinoja, mutta niistä voidaan erottaa kaksi klassista lähestymistapaa. Nämä tavat perustuvat kilpailijoista erottautumiseen sekä mahdollisimman alhaisiin kustannuksiin. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 75.)

Markkinoilla erottautumisen painopiste on korkeamman arvon tuottamisessa asiakkaalle. Tärkeässä osassa on myös mahdollisimman hyvän asiakastyytyväisyyden aikaansaaminen. Onnistunut erottautuminen kilpailijoista tuottaa asiakasuskollisuutta ja vähentää hintaherkkyttä. Nämä yhdessä mahdollistavat korkeammat katteet tarjottavista tuotteista tai palveluista. Markkinoilla erottautuminen voi perustua esimerkiksi imagon tai brändin rakentamiseen. Muita erottautumiskeinoja ovat mm. tuotekehitys ja teknolo-

gia. Erityisiä keinoja palveluissa erottautumisessa on palvelun erikoisominaisuudet sekä asiakkaan ongelmanratkaisuun, räätälöintiin ja verkottumiseen eri toimijoiden kanssa liittyvät asiat. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 75.)

”Sitten kun keskustelua viedään pidemmälle ja asiakas kiinnostuu meidän järjestelmästä, niin ne usein huomaavat, että ei tämä ole ihan sama asia. Tämä meidän järjestelmä on niin kattava.” (Aluehuoltopäällikkö 2013.)

T.W.I.S–kalustonhallintajärjestelmän avulla pystytään erottautumaan huomattavasti muista markkinoilla olevista laitetoimittajista ja niiden tarjoamista järjestelmistä. Toyota Material Handling Finlandin järjestelmällä pystytään yhdistämään käytön aikainen tieto sekä taloudellinen raportointi. Tiedot ovat aina vertailukelpoisia ja niitä voidaan vertailla myös Euroopan laajuisen tietokannan kanssa. Tämän tyyppistä järjestelmää ei ole kilpailijoilla tarjota.

”Me pystytään tämän järjestelmän avulla erottautumaan ja myymään uusia koneita enemmän. Silloin se tuottaa rahaa kaikille, niin myynnille kuin jälkimarkkinoille.”(Tuotepäällikkö 2013.)

Erottautumalla kilpailijoista voidaan uusia trukkeja myydä enemmän. T.W.I.S-kalustohallintajärjestelmän edut ymmärtävä asiakas voi valita Toyota Material Handling Finlandin trukki-toimittajaksi sen takia, että sillä on tarjota kehittynyt järjestelmä kaluston seurantaan. Jos trukit vuokrataan asiakkaalle, niihin tulee automaattisesti huoltosopimus. Tämä lisää automaattisesti huollon myyntiä. Myyntiprosessi on tällöin itseään ruokkiva. Järjestelmän avulla saadaan myytyä uusia trukkeja ja huoltopalveluita ja uusien trukkien avulla kalustonhallintapalvelua.

”Asiakas soitti hädissään, että heillä on työsuojelutarkastus menossa. Asiakkaalla on vuositarkastettavia koneita ja hän ei löytänyt tarkastuspapereita. Hain järjestelmästä tiedon, kuka huoltomiehistä oli vuositarkastukset tehnyt. Huoltomieheltä löytyi tiedot ja lähetimme ne sähköpostilla asiakkaalle.” (Aluehuoltopäällikkö 2013.)

Aluehuoltopäällikkö kertoi, kuinka järjestelmän tiedoilla voidaan konkreettisesti ratkaista asiakkaan ongelmia. Järjestelmästä hankittu tieto auttoi asiakasta hankkimaan dokumentit, joilla hän pystyi todistamaan viranomaisille, että käytettävä kalusto on oikein huollettu. Tällaisilla tapauksilla pystymme erottautumaan huomattavasti kilpailevista

yrittäjistä ja nostamaan palvelun tason aivan omaan luokkaansa. Asiakkaan ja palveluntarjoajan välinen luottamus on tärkeässä osassa asiakasuskollisuuden parantamisessa. Palvelun hinta ei ole välttämättä enää tärkein kriteeri, jolla asiakas valitsee palvelun toimittajan.

Taloudellisen tuloksen parantamista voidaan lähestyä myös alhaisten kustannuksien näkökulmasta. Tällöin pyritään saavuttamaan mahdollisimman matalat kokonaiskustannukset tuotteen tai palvelun tuottamisessa, suhteessa kilpaileviin yrityksiin. Yleensä alempien kustannuksien saavuttaminen perustuu mittakaavaetuihin, kokemukseen ja oppimiskäyrään sekä kustannuksien monitorointiin ja karsintaan. Usein kustannussäätöjä haetaan myös pienien asiakkaiden ja segmenttien pois karsimisella. Yritykset, jotka ovat valinneet alhaisten kustannuksien lähestymistavan, pystyvät usein ilmoittamaan ja mittaamaan tekemiensä toimenpiteiden tuottamat tulosvaikutukset täsmällisinä rahamäärinä. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 75.)

”No tietysti tärkein on varmasti se, että huoltotoimenpiteet on oikein suunniteltu tai mitoitettu, esimerkiksi huoltokäynnit. Silloin saadaan kustannuksia alas.” (Aluehuoltopäällikkö 2013.)

”Jos koneet ovat hirveän pienellä käytöllä, niin ei välttämättä tarvitsisi huoltosuunnitelmaa laukaista sinne. Jolloin siellä ei tarvitsisi turhaan käydä, jos konetta onkin käytetty vain tunti päivässä.” (Rental Manager 2013.)

Järjestelmän avulla voidaan vaikuttaa omien kustannuksien vähentämiseen. Tällä hetkellä mekaanikot syöttävät trukkien tuntimäärät järjestelmään, jonka perusteella uudet huoltoajankohdat suunnitellaan. Se, milloin huolto tehdään trukkiin, on siis arvioitu ajankohta. Todellisuudessa trukkiin kertyneet käyttötunnit voivat olla huomattavasti korkeammat tai matalammat. T.W.I.S-kalustonhallintajärjestelmällä trukkiin kertyneet tunnit voitaisiin lukea ilman, että trukin luona käytäisiin fyysisesti. Etäluku mahdollistaisi turhien huoltokäyntien syntymisen. Tällöin säästettäisiin huomattavasti turhia kustannuksia, joita kertyy esimerkiksi trukin luokse menemisestä. Myös henkilöstöresursseista voidaan säästää. Aika joka mekaanikolla menee tarpeettoman huollon tekemiseen, on aina pois jostain toisesta huollosta.

”Sitten meillä on vielä järjestelmässä mahdollisuus etälukea koneen vikakoodi.” (Tuotepäällikkö 2013.)

Tehokkuutta ja kustannussäästöjä saadaan myös vikakoodien etäluvulla. Kyseistä toimintaa ei kuulemma vielä käytetä, mutta se on mahdollista. Vikakoodien etäluvun avulla huoltotöiden vastaanottaja saa trukin vian heti tietoonsa. Trukki kertoo itse, mikä on vialla. Töiden vastaanottaja välittää mekaanikolle vikakoodin, joka linkittyy korjauskäsikirjaan. Järjestelmä antaa siis mekaanikolle korjausehdotuksen. Tällä tavalla saadaan huollon toimintaan tehokkuutta ja työvaiheita vähennettyä.

Palveluita tarjoavalla yrityksellä on kaksi tärkeää elementtiä, joilla kannattavuutta pyritään hallitsemaan. Yrityksen tulee käsitellä asiakkaalle tuotettavan arvon ja asiakastyytyväisyyden muodostumista yhdessä kustannuksien kanssa. Kokonaisuus muodostuu usein huonoksi ja kannattamattomaksi, jos palveluprosessiin liittyvät henkilöt toimivat toisistaan riippumatta. Kommunikointi on tärkeää esimerkiksi kustannusten vähentämisestä ja asiakkaalle tuotettavasta arvosta vastaavien henkilöiden välillä. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 75.)

Toinen tärkeä kannattavuuden hallintaan liittyvä tekijä on asiakasymmärrys. Yrityksen tulee ymmärtää mikä palvelun tuotantoon liittyvät tekijät tuottavat arvoa asiakkaalle ja mitkä eivät. Oleellista ei ole pyrkimys karsia kaikkia kustannuksia, vaan ainoastaan asiakkaalle arvoa tuottamattomia kustannuksia. Loppujen lopuksi asiakas ei ole halukas maksamaan näitä kustannuksia palvelun hinnassa. Tämän takia palveluprosessin systemaattinen kartoitus on tärkeässä osassa suunnitteluvaiheessa. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 75.)

5.1.3 Porterin kilpailustrategiat

Porterin kilpailustrategiat tukevat hyvin samaa ajatusmaailmaa kuin aikaisemmassa kappaleessa olleet klassiset lähestymismallit taloudellisen tuloksen parantamiseen. Porterin kilpailustrategioissa on kilpailujohtajuuden ja differoinnin lisäksi myös fokusointi. (Kinkki & Isokangas 2003, 281).

Kustannusjohtajuuden keskeisin sisältö on yrityksen kokonaiskustannustehokkuuden saaminen paremmaksi kuin kilpailijoilla. Strategiaa käytetään erityisesti aloilla, joilla on kova kilpailu ja jossa markkinat määrittävät pääosin hintatason. Kustannuksien minimointia parannetaan koko yrityksen arvoketjussa, kuten esimerkiksi markkinoinnissa, tutkimuksessa, jakelussa, materiaaleissa jne. Kustannusjohtajuuteen pyrkiessä ei kes-

kitytä vaan nykyisten toimintatapojen kustannussäästöihin. Kustannussäästöjä voidaan saada myös investoimalla esimerkiksi automaattioratkaisuihin. (Kinkki & Isokangas 2003, 281.)

Differointistrategialla tarkoitetaan erottautumista. Strategian keskeisenä sisältönä on se, että asiakas kokee yrityksen tai tuotteen erilaiseksi kuin kilpailevan yrityksen ja on silloin valmis maksamaan tuotteesta tai palvelusta korkeamman hinnan. Differointistrategia perustuu siihen, että asiakas on kriittinen toimija, joka loppujenlopuksi päättää, vastaako tuotteen tai palvelun käyttöarvo myyjän asettamaa hintaa. Differointistrategiaa täytyy ajatella koko arvoketjun näkökulmasta, ei pelkän tuotteen näkökulmasta. Esimerkiksi pakkaus, jakelujärjestelmä, asiakaspalvelu, huolto tai asennus, voi toteuttaa erinomaisella tavalla differointistrategiaa. Yrityksen sisäisen kyvykkyyden ja osaamisen kehittäminen on tärkeässä osassa differointistrategiaa, sillä niiden kautta saatu kilpailuetua on muiden yritysten vaikea jäljitellä. (Kinkki & Isokangas 2003, 281-282).

Fokusointistrategian keskeinen sisältö on keskittyminen tiettyyn markkinalohkoon tai tuotteeseen. Markkinoilta valitaan tietty kapea-alainen segmentti tai segmenttejä, joihin toiminta keskitetään. Rajaamisen avulla yritys pyrkii tavoittamaan edellä mainittuja kustannus- tai differointietuja. Markkinoilta valitaan siis kapea-alainen asiakastarve, jota yritys pyrkii tyydyttämään tuotteillaan tai palveluillaan. Fokusoinnin avulla yritys pystyy kehittämään myös erikoisosaamistaan. (Kinkki & Isokangas 2003, 282.) Kuviossa 4 on havainnollistettu Porterin kilpailustrategioita.

	Pienemmät kustannukset	Erilaisuus
Laaja kohderyhmä	Kustannus- tehokkuus	Differointi
Rajattu kohderyhmä	(Kustannus) fokus	(Differointi) fokus

Kuvio 4. Porterin kilpailustrategiat (Kinkki & Isokangas 2003, 282).

Kuviosta 4 voidaan huomata, että yrityksen keskittyessä kapea-alaiseen tuote- tai markkinasegmenttiin voidaan kilpailuetua tavoitella paremmin sekä kustannus- että differentiaalistrategioiden kautta. Kun yritys valitsee laajan tuote- tai markkinasegmentin, on kilpailuedun tavoittelemisen molemmissa kilpailustrategioissa huomattavasti haastavampaa.

5.2 Palvelun hinnan muodostumisen erityispiirteet

Palveluiden hinnoittelussa on tiettyjä erityispiirteitä, jotka erottavat ne tavaroiden hinnoittelusta. Kun asiakas on ostamassa palvelua, hänellä on usein puutteelliset mahdollisuudet verrata ja arvioida palvelun hintaa. Lisäksi asiakkaalle koitua rahallinen hinta ei ole ainoa kustannus, joka asiakkaalle koituu. Palveluista puhuttaessa myös hinta on merkittävä palvelun laadusta kertova indikaattori. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 76.)

5.2.1 Asiakkaan haasteet palvelun hinnan arvioinnissa

Erilaisten palveluiden monimuotoisuus ja palvelutarjoimien joustavuus rajoittavat huomattavasti asiakkaan kykyä vertailla eri palveluja. On erittäin harvinaista, että asiakkaalla on valittavissaan kaksi täsmälleen samanlaista palvelua. Eri palveluita on vaikea tehdä yhteismitallisiksi arvioitaessa sitä, onko palvelusta pyydettävä hinta alhainen vai korkea suhteessa siitä saatavaan hyötyyn. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 76.)

Usein myös palvelun tuottajalla on haasteita arvioida palvelun hintaa. Joissain tapauksissa palvelun tarjoajan halukkuus arvioida etukäteen palvelun hintaa on matala. Kaikkia palvelun suorittamiseen tarvittavia kustannuksia ei välttämättä tiedetä etukäteen. Esimerkiksi trukin korjauspalvelun hinta riippuu siitä, mikä trukissa on vialla. Tätä tietoa ei välttämättä tiedetä lähtötilanteessa. Lisäksi asiakkaan vaatimukset ja tarpeet voivat vaihdella suurestikin palvelua kohtaan, joka luonnollisesti vaikuttaa merkittävästi palvelun lopullisen hinnan muodostumiseen. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 76.)

Asiakkaan on nähtävä huomattavasti enemmän vaivaa palvelun hintatietojen keräämisessä. Monissa monimutkaisissa palvelukokonaisuuksissa hintojen määräytymisperusteet eivät ole selkeästi asiakkaan nähtävillä tai ymmärrettävissä. Hankalasti ymmärret-

täviä palvelumuotoja esiintyy usein mm. erilaisissa finanssipalveluissa, joissa käytetään tiettyjen laskukaavojen mukaan määräytyviä provisioita. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 76.)

5.2.2 Ei-rahallisten kustannuksien rooli

Palvelun hinta ei muodostu pelkästään suorista rahallisista kustannuksista. Palveluihin liittyy myös muita asiakkaalle aiheutuvia kustannuksia tai uhrauksia. Näillä kustannuksilla saattaa olla huomattava rooli aiheutuissa kokonaiskustannuksissa. Tyypillisimmät ei – rahalliset kustannukset ovat aika-, etsintä-, epämiellyttävyys-, ja psykologiset kustannukset. Aikakustannukset ovat luultavasti yleisin ei-rahallinen kustannus jota ilmenee. Asiakkaalle aiheutuvat aikakustannukset johtuu siitä, että useimpien palveluiden tuottaminen vaatii asiakkaan osallistumista. Asiakkaan osallistuminen vie taas asiakkaan aikaa. Osallistumiseen kulutettu aika koostuu sekä palvelun tuottamiseen että odottamiseen kuluvasta ajasta. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 77.)

Etsintäkustannuksilla tarkoitetaan vaivannäköä, jonka asiakas joutuu tekemään löytääkseen häntä tyydyttävän palveluvaihtoehdon löytämiseksi. Etsintäkustannuksia kertyy usein enemmän palveluissa kuin tavaroissa. Tiettyjen tavarakategorioiden vaihtoehtojen hinnat on usein mahdollista selvittää vähemmällä yhteydenotoilla ja vaivalla kuin palvelukategorian. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 77.)

Epämiellyttävyyskustannuksia aiheutuu esimerkiksi palvelun tarjoajan ja asiakkaan välisten aikataulujen järjestelyistä. Aikataulujen uudelleen järjestely ja matkakustannukset ovat mahdollisia esimerkiksi silloin, kun asiakkaan on mentävä palvelun tarjoajan luo. Epämiellyttävyyskustannuksiin liittyy myös muu erilainen vaivannäkö, kuten vaikkapa tilojen uudelleen järjestely paikassa jossa palvelu tuotetaan. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 77.)

Psykologiset kustannukset aiheuttavat usein merkittävimmät ei-rahalliset kustannukset. Esimerkiksi asiakkaan pelko siitä, että hän ei ymmärrä monimutkaista palvelukokonaisuutta tai siitä aiheutuvia seurauksia. Psykologisiin kustannuksiin liittyy myös pelko siitä, että palvelun tarjoaja torjuu asiakkaan pyynnön. Näin voi käydä esimerkiksi rahoitukseen liittyvissä palveluissa. Myös epävarmuus uutta palvelua tai sen tarjoajaa kohtaan aiheuttaa psykologisia kustannuksia. Psykologisten kustannuksien kohdalla on syytä muistaa myös se, että positiivisetkin muutokset voivat aiheuttaa niitä. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 77.)

*”Järjestelmä tekee juuri sitä, että meidän toiminta ei ole pelkästään sanojen varassa.”
(Tuotepäällikkö 2013.)*

Tuotepäällikön mukaan järjestelmän yksi peruspilareista ja tarkoituksista on poistaa asiakkaan epävarmuutta. Psykologisten kustannuksien vähentäminen on yksi suurimmista pääomista järjestelmän taustalla. Järjestelmästä saatava tieto on suurilta osin avointa ja asiakkaalla on lähes samat tiedot, kuin Toyota Material Handling Finladilla. Kun asiakas ostaa T.W.I.S-kalustonhallintajärjestelmän ja raportoinnin niin epäselvyydet koneiden oikeista kustannuksista ja soveltuvuudesta asiakkaan toimintaan vähenevät. Koneista kerättävä tieto on faktaa, jolloin se poistaa epävarmuutta myös Toyota Material Handling Finlandin toiminnasta ja parantaa luottamusta. Asiakas tietää, että palveluntarjoaja toimii rehellisesti, eikä yritä vedättää toiminnassaan tai hinnoittelussa.

”Voisi olettaa, että kuljettajien seuraaminen toisi mukanaan vastarintaa. Tosiasiassa yhtään negatiivista palautetta ei ole tullut asian tiimoilta.” (Tuotepäällikkö 2013)

Tuotepäällikön kertoi, että järjestelmällä voidaan poistaa myös muiden kuin päättäjien epävarmuutta. Trukin kuljettajien uskoisi vastustavan T.W.I.S-kalustonhallintajärjestelmää, koska heidän toimintaansa voidaan seurata erittäin tarkasti. Asiakkaalla käytössä palaute on kuitenkin ollut päinvastaista. Kun asiakkaalle toimitetaan uusia trukeja, trukin kuljettajat toivovat, että koneet on varustettu T.W.I.S-kalustonhallintajärjestelmällä ja kuljettajien henkilökohtaisilla pin-koodeilla. Silloin koneen kuljettaja ja trukille tapahtunut vaurio voidaan löytää. Tällöin myös vastuu mahdollisista vahingoista tulee oikealle kuljettajalle. Trukkikuskien mielestä myös kalusto pysyy paremmassa kunnossa, sillä sitä käsitellään tarkemmin.

5.2.3 Hinta palvelun laadun indikaattorina

Asiakkailla on taipumus pitää palvelun hintaa indikaattorina palvelun paremmuudesta ja kokonaislaadusta. Jos asiakkaalle on tarjolla etukäteen muita luotettavia tietoja palvelun laadusta, hinnan merkitys palvelun laadun indikaattorina voi vähentyä merkittävästi. Muita laatuindikaattoreita voivat olla esimerkiksi palvelun tarjoajan imago tai brändi. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 77–78.)

Usein palvelun laatua on vaikea arvioida etukäteen. Jos laatu ja hinta vaihtelevat suuresti toimialalla, hinnalla on entistä tärkeämpi rooli etukäteisindikaattorina. Ostotilanteeseen liittyvillä riskeillä on huomattava merkitys hinnan rooliin indikaattorina. Mitä korkeampi riski on kyseessä, sitä enemmän asiakas käyttää hintaa indikaattorinaan. Suuria riskejä sisältävät palvelut voivat olla esimerkiksi yrityksen strategiaan liittyvät konsultointipalvelut. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 78.)

Koska asiakkaat muodostavat etukäteismielikuvan palvelun laadusta hinnan perustella, se luo myös odotuksia. Tämän takia palvelun hinnoittelu on tehtävä huolellisesti. Hinnan tulee kattaa palvelun tuottamisesta tulevat kustannukset, olla toimiva ympäröivässä kilpailutilanteessa ja olla sopusoinnussa laadun kanssa. Liian alhainen hintataso voi antaa huonon signaalin palvelun laadusta. Liian korkea hintataso voi taas asettaa asiakkaan odotukset niin korkeiksi, että palvelun tarjoaja ei pysty niitä täyttämään. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 78.)

5.2.4 Palvelun hintaan vaikuttavat tekijät

Vapailla markkinoilla palvelun hinnalle on olemassa tietty yläraja ja tietty alaraja, jonka väliin palvelun hinnan tulee asettua. Asiakkaiden arvio palvelun tai tuotteen arvoa edustavista ominaisuuksista määrittää hinnan ylärajan. Tuotteen tai palvelun tuottamisesta aiheutuvat kustannukset määrittävät hinnan alarajan. Näiden ääripäiden väliin sijoitettuun hintaan vaikuttaa myös kilpailijoiden vastaavien palveluiden tai tuotteiden hinnat, sekä korvaavien palveluiden tai tuotteiden hinnat. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 78.)

5.3 Hinnoittelun tavoitteet ja priorisointi

Hinnoittelulla voidaan vaikuttaa lukuisiin erilaisiin tavoitteisiin joita yritys itselleen asettaa. Tavoitteiden tulisi tietenkin tukea yrityksen strategiaa korkeamman tason tavoitteita. Hinnoittelun tavoitteita voidaan tarkastella kolmen eri ulottuvuuden mukaan. Nämä pääulottuvuudet luonnehtivat hinnoittelun sisältöä, haluttua tavoitteen saavuttamisen astetta sekä tavoitteeseen liittyvää aikahorisonttia. Tällä tarkoitetaan sitä, mitä hinnoittelun avulla halutaan edistää, missä määrin ja millaisella aikataululla. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 80.)

Tavoitteen sisällöllä voidaan tarkoittaa esimerkiksi sitä, että hinnoittelun avulla pyritään kasvattamaan markkinaosuutta. Tavoitteiden sisältö voi olla luonteeltaan kvantitatiivinen tai kvalitatiivinen. Kvantitatiivisia tavoitteita, kuten esimerkiksi kannattavuutta, myyntiä tai markkinaosuutta, pystytään mittaamaan numeraalisesti. Kvalitatiivisen hinnoittelun tavoitteet liittyvät enemmän ilmiöihin, joiden mittaaminen on vaikeaa numeraalisesti. Näitä ovat esimerkiksi sosiaaliset tavoitteet, asiakassuhteet tai suhteet yhteistyökumppaneihin. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 80.)

Millaisella tahtotilalla hinnoittelulla edistettävä asia halutaan saavuttaa? Erilaisia tavoitteen saavuttamisen asteita on monia. Toisinaan hinnoittelun tavoitteena on maksimoida jokin asia, kuten esimerkiksi markkinaosuus. Toisinaan taas pyritään saavuttamaan tyydyttävä taso tai jokin tietty, ennalta määritelty taso. Maksimaalisten tavoitteiden tavoittelemisen on usein saanut kritiikkiä osakseen, sillä tavoite voi tällöin helposti muuttua epärealistiseksi. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 80.)

Millaisella aikataululla hinnoittelun avulla edistettävä asia halutaan saavuttaa? Hinnoittelun avulla edistettävien asioiden toteutusaikataulu jaotellaan pääsääntöisesti lyhyen tai pitkän tähtäimen tavoitteiksi. Lyhyen tähtäimen aikataululla tarkoitetaan noin puolen vuoden tai vuoden pituista ajanjaksoa, jonka aikana tavoite tulisi saavuttaa. Pitkän tähtäimen tavoitteiden saavuttamiseen suunniteltu aikajana on taas huomattavasti pidempi. Usein yritysten pitkän tähtäimen suunnittelun aikaväli voi olla esimerkiksi 3-5 vuotta, mutta tämä vaihtelee yrityskohtaisesti. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 80.)

Palveluiden hinnoitteluilla voi siis olla lukuisia erilaisia tavoitteita. Yleisimmät hinnoittelun tavoitteet liittyvät yrityksen kannattavuuteen, yrityksen hengissä pysymiseen, myyntimäärään, markkinaosuuteen, kilpailuetuun, imagon rakentamiseen, alalle tulevien kilpailijoiden esteiden rakentamiseen, sekä oikeudenmukaisuuden tunteen luomiseen asiakkaiden ja hinnan välillä. Hinnoittelun avulla ei kuitenkaan pystytä saavuttamaan kaikkia tavoitteita. Hinnoittelun tavoitteet eivät välttämättä aina tue toisiaan. Joissain tapauksissa ne voivat olla jopa toisensa poissulkevia. Tällainen tilanne on hyvin yleinen esimerkiksi markkinaosuuden kasvattamisen ja kateprosentin välillä. Hinnoittelun tavoitteiden priorisointi on sen takia hyvin tärkeää. Eri tavoitteet voidaan halutessa pisteyttää tai asettaa hierarkkiseen järjestykseen. Tavoitteiden ollessa ristiriidassa keskenään, tärkeimmät tavoitteet tulee identifioida. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 80–81.)

6 Johtopäätökset

6.1 Haastatteluiden yhtenevydet

Opinnäytetyöni tarkoituksena oli tutkia T.W.I.S-kalustonhallintajärjestelmän hyödyntämistä Toyota Material Handling Finlandin näkökulmasta. Erityisessä tarkkailussa oli oman toiminnan, asiakasarvon ja hinnoittelun mahdollisuudet palveluliiketoiminnassa.

Haastattelin opinnäytetyöhöni kolmea eri henkilöä, jotka toimivat eri liiketoimintalueilla Toyota Material Handling Finlandilla. Vaikka haastateltavien taustat olivat erilaiset, haastatteluista löytyi paljon yhteneväisyyksiä ja samoja aihepiirejä. Erityisesti esille tulivat toiminnan läpinäkyvyys, erottautuminen kilpailijoista, hinnoittelu ja tiedon yhtenäistäminen. Jokainen näistä osa-alueesta liittyy jollain tavalla toisiinsa, ja ne muodostavat yhdessä kokonaisuuden.

Haastateltavien mielestä Toyota Material Handling Finlandin toiminnan läpinäkyvyyttä voidaan parantaa T.W.I.S-kalustonhallintajärjestelmän avulla. Asiakas pystyy näkemään lähes samat tiedot, mitä palvelun tarjoaja. Jos Toyota Material Handling Finland haluaa lähteä mukaan siihen, että koko toiminta on täysin läpinäkyvää, järjestelmä antaa hyvän pohjan sille. Toiminnan läpinäkyvyys on haaste niin asiakkaalle kuin Toyota Material Handling Finlandille. Molemmat osapuolet pystyvät seuraamaan pitkälti toistensa tekemisiä. Tämä vaatii kummaltakin osapuolelta vahvaa luottamusta, kumppanuutta ja halua tehdä pitkäkestoista yhteistyötä.

Toiminnan läpinäkyvyys on kuitenkin jotain, mitä kilpailevat yritykset ei voi tarjota yhtä laadukkaasti ja tarkasti. Tällöin toiminnan läpinäkyvyydestä tulee keino erottautua markkinoilla. Kilpailevat yritykset voivat avata asiakkaalleen omaa toimintaansa, mutta eivät samalla tavalla. Asiakas pystyy seuraamaan Toyota Material Handling Finlandin toimintaa osittain itsenäisesti. Kilpailevat yritykset taas päättävät niistä asioista, jotka ne kertovat asiakkailleensa. Tässä on suuri ero kilpaileviin yrityksiin nähden. Asiakas voi seurata Toyota Material Handling Finlandin antamaa arvolupausa.

Yksi merkittävä arvolupaus voisi olla esimerkiksi hinnoittelu. Täsmällistä ja käyttöön perustuvaa hinnoittelua olisi mahdollista soveltaa esimerkiksi trukkien vuokrauksessa. Asiakkaan kanssa tehtäisiin sopimus, jonka hinnoittelu perustuisi käyttötunteihin. Asia-

kas maksaisi esimerkiksi viisi euroa jokaisesta käyttötunnista. Jos asiakas käyttäisi kuukauden ensimmäisenä viikkona trukkia vain yhden tunnin ja loppujen kolmen viikon aikana 120 tuntia, voitaisiin asiakkaalta laskuttaa 121 tuntia. Tällä hetkellä laskutus perustuu arvioituihin käyttötunteihin, jolloin laskutus ei ole yhtä tarkkaa. Asiakas pystyisi myös itse seuraamaan järjestelmän kautta laskutuksen oikeellisuutta.

Asiakkaalla on myös mahdollisuus seurata huollon toimivuutta. Käyttötuntien etälukeeminen mahdollistaa sen, että asiakas näkee milloin trukin huoltoväli tulee täyteen. Jos asiakkaalla on huoltosopimus, tulisi koneiden olla koko ajan siinä kunnossa, että ne ovat asiallisesti huollettuja ja turvallisia käyttää.

6.2 Järjestelmän kehittäminen

T.W.I.S–kalustonhallintajärjestelmän kehittäminen on hyvin haastavaa Toyota Material Handling Finlandin kannalta. Toisinaan omien kehittämis ehdotuksien saaminen läpi voi olla vaikeaa. Kansainvälisen suuryrityksen tuotteiden kehittäminen tapahtuu kuitenkin monen eri maan halujen mukaan, jolloin yksittäinen ehdotus voi jäädä huomioitta. Tämän vuoksi onkin tärkeää saada löydettyä oikeat tiedot, joita maakohtaisesti voidaan jalostaa ja kehittää.

6.2.1 Kilpailijoiden järjestelmät

Esitin jokaisessa haastattelussa kysymyksen kilpailijoiden käyttämisestä järjestelmistä. Haastateltavat tiesivät, että kilpailijoilla on myös tarjota kalustonhallintajärjestelmiä. Yleinen tietämys niiden ominaisuuksista ja hyödyntämisestä oli kuitenkin vähäistä.

”Kilpailijoiden raporttityökaluista en tiedä juuri yhtään.” (Aluehuoltopäällikkö 2013.)

Aluehuoltopäällikön tietämys kilpailijoiden järjestelmistä oli vähäistä. Hän on saanut kuitenkin asiakkailta sellaisen kuvan, että Toyota Material Handling Finlandin järjestelmä on kattavin. Asiakkaat ovat ensitapaamisella kertoneet, että kilpailevilla yrityksillä on tarjota samanlaisia järjestelmiä. Pidempien keskustelujen jälkeen asiakkaat ovat kuitenkin olleet yllättyneitä järjestelmän kattavuudesta. Tämän perusteella hän on päättänyt, että kilpailijoiden järjestelmät eivät ole yhtä kehittyneitä.

”Tiedän kilpailijoiden järjestelmistä hyvin vähän. Kilpailijoilla on omia järjestelmiä, mutta en tiedä miten ne niitä hyödyntävät.” (Rental Manager 2013.)

Rental Manager tiesi, että kilpailijoilla on omia järjestelmiä. Hän oli sitä mieltä, että osalla kilpailijoista on hyvinkin kehittyneitä järjestelmiä. Hän ei kuitenkaan uskonut, että kukaan kilpailijoista hyödyntäisi omia järjestelmiään vuokrausliiketoiminnassa. Todennäköisesti tämä olisi ilmennyt kilpailijoiden hinnoittelussa. Hän ei kuitenkaan ollut asiaa täysin varma.

Mielestäni olisi hyvin tärkeää syventyä tarkemmin kilpailijoiden kalustonhallintajärjestelmiin. Niiden olemassaolosta tiedetään, mutta niiden ominaisuuksista ja niiden hyödyntämisestä tiedetään hyvin vähän. Kilpailija-analyysiä on kuitenkin hyvin haastavaa tehdä, sillä oikeastaan kilpailijoiden Internet-sivuilta saatava tieto on hyvin pintapuolista. Sivustojen tieto on suunnattu lähinnä markkinoinnillisiin tarkoituksiin ja mahdollisille asiakkaille. Se, miten kilpailijat hyödyntävät trukeista kerättyä tietoa, on huomattavasti hankalampi selvittää.

”Tämä tulee varmasti olemaan tulevaisuudessa kova juttu ja tämä varmasti tapahtuu jo keskipitkällä aikavälillä, noin 5-10 vuoden sisällä. Tämä tulee väistämättömäksi osaksi joihinkin toimintoihin. Tällöin meidän pitää olla tässä hommassa mukana ihan ensimmäisenä ja myydä ihan oikea arvopalvelu asiakkaalle.” (Tuotepäällikkö 2013.)

T.W.I.S-kalustonhallintajärjestelmän tuotepäällikön mukaan kalustonhallintajärjestelmät ja niiden hyödyntäminen on tulevaisuudessa entistä tärkeämmässä osassa materiaalinkäsittelyliiketoiminnassa. Kilpailijoiden järjestelmien tunteminen ja oman järjestelmän vahvuuksien tunteminen on tällöin hyvin tärkeää, jotta oikeat myyntiargumentit ovat hallussa. Tulevaisuudessa kilpailu tulee kuitenkin kiristymään ja kilpailijoiden liikkeistä on oltava paremmin perillä. Tällöin järjestelmää pystyy kehittämään samaan suuntaan ja voi poistaa kilpailijoiden myyntiargumentit.

6.2.2 Yhteinen foorumi

Oikeanlaisen tiedon löytäminen ja oikeisiin asioihin keskittyminen on haastavaa yritykselle, jolla on monia eri liiketoiminta-alueita. Toyota Material Handling Finlandilla liiketoiminta-alueita ovat trukkimyynti, trukkien vuokraus, rahoitus, koulutus, huolto ja varaosamyynti. Eri toiminta-alueita on siis hyvin monia ja jokaisella niistä on omat intressin-

sä. Mielestäni olisi hyvä, jos eri liiketoiminta-alueilla työskentelevät henkilöt perustaisivat yhteisen foorumin, jossa keskusteltaisiin järjestelmän kehittämisestä. Keskustelun avulla voitaisiin löytää yhteisiä intressejä ja ominaisuuksia, jotka hyödyttäisivät eri liiketoiminta-alueita.

Läheiset kumppanuudet asiakkaiden kanssa ja avoimuus voivat auttaa kehittämään palveluliiketoimintaa ja innovoimaan asiakkaan arvon tuotantoa. (Arantola & Simonen, 8.) Asiakkaan tuominen mukaan keskusteluun voi avata uusia näkökulmia myös palvelun tarjoajan omaan toimintaan. Keskustelu T.W.I.S-kalustonhallintajärjestelmää käyttävien asiakkaiden ja heidän tarpeidensa ymmärtäminen on loistava lähtökohta oman toiminnan kehittämiselle. Kun asiakkaan tarpeet ymmärretään mahdollisimman hyvin, voidaan omaa toimintaa kehittää siihen suuntaan, että se palvelee parhaiten asiakasta.

6.2.3 Tiedon yhtenäistäminen

Haastatteluissa tuli ilmi, että yksi T.W.I.S-kalustonhallintajärjestelmän olennainen hyöty voisi olla tiedon yhtenäistäminen. Tällä hetkellä erilaisiin raportteihin ja muistioihin kerättävä tieto on toisistaan poikkeavaa. Tieto ei ole välttämättä yhteismitallista. Järjestelmän avulla olisi mahdollista saada yhtenäistä tietoa niin kaluston toiminnasta kuin taloudellisista raporteista.

”Tulen pyytämään kontrollerilta myynnin ja huollon jaksokokoukseen kannattavuusraporttia, jotta saisimme lyhyessä ajassa selville mihin asioihin pitää puuttua.” (Aluehuoltopäällikkö 2013.)

Aluehuoltopäällikön toiveena olisi kehittää myynnin ja huollon yhteisten jaksokokousten toimintaa. Jaksokokouksia järjestetään noin kuukauden välein. Jokaisella eri huoltoalueella on omat aluehuoltopäälliköt ja myyjät. Jaksokokouksissa käytävät asiat eivät ole yhtenäisiä, vaan ne vaihtelevat alueittain. Aluehuoltopäällikkö haluaisi ottaa jaksokokouksien toteutukseen mukaan Toyota Material Handling Finlandin talousosaston, jonka tehtävänä olisi yhtenäistää taloudellistenraporttien tiedot. Talousosaston tehtävänä olisi tehdä kokouksiin vakioraportit, joiden pohjalta asioihin pureuduttaisiin. Vakioraporttien pohjalta tieto saataisiin yhtenäiseksi ja vertailtavaksi eri huoltoalueiden välillä ja saataisiin tehokkuutta jaksokokouksiin. Tällä hetkellä tietoa on niin paljon, että oleellisten asioiden löytämiseen menee paljon aikaa. Valmiin agendan ja raportoinnin ansiosta tiedon analysointiin saataisiin enemmän aikaa ja niiden painoarvo parantuisi.

”Järjestelmässä on perus ominaisuutena on se, että fakta on yhteismitallista tietoa. Se on verrattavissa vuodesta toiseen, millä pääsemme pidemmällä ajalla kiinni kehitykseen.”(Tuotepäällikkö 2013.)

Tuotepäällikön mukaan yhtenäistämällä tietoa voidaan vähentää mahdollisuutta siihen, että inhimillisiä virheitä tapahtuu. Ajotuntien raportointi on esimerkiksi aina yhtenäistä. Välillä on tapahtunut niin, että asiakkaan luona käynyt mekaanikko on vaihtunut, jolloin trukin ajotunnit ovat samalla muuttuneet korkeammiksi. Mekaanikkojen tapa merkitä tunnit on ollut erilainen. Koneeseen on oikeasti kertynyt eri tuntimäärä, kun mitä mekaanikko on raportoinut. Jos tuntimäärät luettaisiin T.W.I.S-kalustonhallintajärjestelmän avulla, tieto olisi aina yhtenäistä. Tällöin se rajaisi mahdollisuutta inhimilliselle virheelle. Yhdenmukaisella tiedolla pystyttäisiin vertailemaan myös pidemmän aikavälin tapahtumia paremmin kuin tällä hetkellä.

6.3 Haasteet

6.3.1 Erottautuminen vai vähäisempi myynti

”Tällaisesta järjestelmästä on kaksi eri näkemystä. Edustamani jälkimarkkina-osasto ei aina ole niin innostunut, koska tällä pystytään vaikuttamaan asiakkaan kuluihin ja se hän on sen tarkoitus.” (Tuotepäällikkö 2013.)

Tuotepäällikön haastattelussa tuli ilmi ehkä suurin haaste koskien T.W.I.S-kalustonhallintajärjestelmää. Järjestelmän avulla voidaan optimoida asiakkaan kalustontarve entistä tehokkaammin ja vähentämään asiakkaan kuluja esimerkiksi varaosissa. On siis mahdollista, että asiakas ei välttämättä tarvitse yhtä paljon trukkeja, kun on aikaisemmin luultu. Tällöin järjestelmän avulla saatu tieto vähentää uusien koneiden myyntiä. Trukin kuljettajat eivät törmäile yhtä paljon kuin aikaisemmin, jolloin huoltotyö ja varaosamyynni tulevat laskemaan. Asiakasta pystytään palvelemaan paremmin ja luoda oikeaa arvoa. Asiakkaan uskollisuus Toyota Material Handling Finlandia kohtaan todennäköisesti kasvaa, mutta sen kannattavuutta on vaikea mitata. Mitä vähemmän uusia koneita myydään, sitä vähemmän myydään huolto- ja korjauspalveluita ja tulevaisuudessa varaosia.

”Minun henkilökohtainen näkemys on kuitenkin se, että jos meiltä muutama euro sieltä täältä jää saamatta, niin me pystymme tämän järjestelmän avulla erottautumaan ja myymään uusia koneita enemmän. Silloin se tuottaa rahaa kaikille, niin myynnille kuin jälkimarkkinoille.” (Tuotepäällikkö 2013.)

Ongelmana onkin kannattavuuden mittaaminen. Saadaanko järjestelmän avulla todellisuudessa myytyä enemmän koneita kun ilman sitä? Tuotepäällikkö uskoo, että tulevaisuudessa järjestelmän avulla myydään enemmän trukkeja. Joitain tapauksia on jo ollut, jossa järjestelmän hyödyt ovat tulleet esille.

”Meille pikkuhiljaa muodostuu kokonaiskuva ja tietämys siitä, mitä mikäkin kone missäkin toimessa voi vuotuisesti maksaa. Niistä voi jo sitten ihan rintaäänellä puhua ja sitä-hän ne asiakkaat tavallaan odottavatkin.” (Aluehuoltopäällikkö 2013.)

Aluehuoltopäällikön kertoi, kuinka suuri asiakas oli halunnut tehdä Toyota Material Handling Finladin kanssa huoltosopimuksen koko trukkipalustosta. Asiakas oli halunnut kattavan raportoinnin kalustostaan, josta saa myös taloudellista dataa.

”Asiakas tavallaan toivoo meiltä tukea heidän omaan osto-organisaatioon.” (Aluehuoltopäällikkö 2013.)

Parasta tehdyssä huoltosopimuksessa on kuitenkin se, että sen ja järjestelmän avulla voidaan tehdä uutta trukkipauppaa, joka mahdollistaa tulevaisuudessa huoltopalvelun ja varaosien myynnin. Asiakas haluaa Toyota Material Handling Finlandilta tietoa kalustostaan ja siitä, mitä koneita kannattaa uusia. Tällaisessa tilanteessa Toyota Material Handling Finland pääsee sisään asiakkaan osto-organisaatioon ja ostoprosessiin. Järjestelmän avulla voidaan siis erottautua kilpailevista yrityksistä ja ansaita asiakkaan luottamus.

Suurena haasteena on aineettoman arvon mittaaminen. Onko liiketoiminta kannattavampaa nykyisellä liiketoimintatavalla vai asiakkaiden liiketoimintaa edelleen tehostavalla tavalla? Järjestelmällä pystytään myös tehostamaan Toyota Material Handling Finlandin omaa toimintaa. Tätä tietoa on kuitenkin myös hyvin vaikeaa mitata. Otamme esimerkiksi asiakkaan, jolla on pitkäaikainen vuokrasopimus trukeista ja täysi ylläpitosopimus, johon kuuluu huolto ja varaosat: Kannattaako Toyota Material Handling Finlandin kustantaa omalla rahalla koneisiin T.W.I.S–kalustonhallintajärjestelmä? Tulisiko

vuokrakauden aikana vähemmän kustannuksia esimerkiksi huoltotoiminnasta tai varaosista jos asiakas tietäisi, että koneita seurataan? Näiden asioiden mittaaminen on hyvin vaikeaa.

6.3.2 Tekniset haasteet

T.W.I.S-kalustonhallintajärjestelmästä saa lukemattomia erilaisia tietoja. Tietoa voi olla välillä jopa liikaa ja sen analysointi on haastavaa. Oleellisten asioiden löytäminen ja purkaminen on aikaa vievää.

”Raportointijärjestelmä on nykyään aivan äärettömän vaikea. Järjestelmä ei ymmärrä sitä, että sisäinen asiakas on asiakas.” (Rental Manager 2013.)

Raportoinnin osalta järjestelmästä saatava tieto voi olla väärässä muodossa, jolloin tietoa ei voida hyödyntää. Tämä ongelma tulee esiin mm. lyhytaikaisessa vuokrausliiketoiminnassa. Järjestelmän hyödyntäminen olisi juuri parhaimmillaan trukkien lyhytaikaisessa vuokrauksessa, mutta sitä ei pystytä hyödyntämään. Järjestelmästä saa otettua tietoa vain paikkakohtaisesti. Toisin sanoen järjestelmä ymmärtää koneen sijainnin siten, että kone on aina tietyllä asiakkaalla ja tietyssä paikassa. Raportointijärjestelmä on rakennettu tältä osin asiakkaan näkökulmasta. Jotta järjestelmän hyötyjä pystyttäisiin käyttämään, tiedot pitäisi saada ulos järjestelmästä trukkien omistajan mukaan.

Jos Rental Manager haluaisi varmistaa esimerkiksi tietyn trukin käyttötunnit, hänen täytyy tietää missä kyseinen trukki fyysisesti sijaitsee. Tämä tuottaa ongelmia, sillä trukkeja voi olla samanaikaisesti eri asiakkailla satoja kappaleita. Jos raportointityökalu toimisi siten, että koneista kerätyt tiedot saataisiin omistajakohtaisesti, ongelmia ei olisi. Lyhytaikaisella vuokrauksella olevat trukit omistaa Toyota Material Handling Finland. Raportilta saataisiin listattuna esiin kaikki lyhytaikaisella vuokrauksella olevat trukit. Listasta olisi helposti löydettävissä esimerkiksi trukit joiden sovitut ajotunnit ovat ylittyneet.

Tämä ongelma on huomattu jo aikaisemmin, mutta sitä ei ole pystytty ratkaisemaan Toyota Material Handling Finlandin toimesta. Järjestelmän tekninen kehittäminen tapahtuu kansainvälisellä tasolla ja siitä on kerrottu eteenpäin. Se milloin asia saadaan korjattua, ei kuitenkaan ole tiedossa.

7 Loppusanat

Opinnäytetyöni tarkoituksena oli tutkia T.W.I.S-kalustonhallintajärjestelmän mahdollisuuksia palveluliiketoiminnassa. Erityisen tärkeitä oli tutkia Toyota Material Handling Finlandin mahdollisuuksia parantaa omaa toimintaansa ja asiakkaalle tuottamaa arvoa. Tutkimuksen aikana erityistä painoarvoa sai myös palveluiden hinnoitteluun liittyvät asiat, jotka tavallaan liittyvät myös asiakasarvon tuottamiseen.

Tutkimuksessa oli huomattavissa, että kalustonhallintajärjestelmän mahdollisuudet ovat huomattavat, niin oman toiminnan kehittämisessä kuin asiakkaan toiminnan tehostamisessa. Järjestelmä kaipaa kuitenkin vielä paljon kehittämistä ja strategisia päätöksiä toimeksiantajayritykseltä. Mahdollisuuksia on paljon, mutta myös uhkia.

Järjestelmän haasteena on ja tulee olemaan sen tuottaman hyödyn mittaaminen koko Toyota Material Handling Finlandin liiketoiminnalle. Toiminnan läpinäkyvyyden tuomien hyötyjen taloudellinen mittaaminen on vaikeaa. Negatiivisten muutosten mittaaminen on helpompaa kuin positiivisten, sillä sitä voidaan helpommin vertailla historialliseen tuloksen tekoon ja lyhyemmällä aikavälillä. Negatiiviset muutokset näkyvät heti. Järjestelmän positiivisten vaikutuksien mittaaminen on huomattavasti hankalampaa ja sen tuloksia voidaan nähdä todennäköisesti pidemmän ajanjakson jälkeen. Tämä vaatii toimeksiantajayritykseltä vahvaa sitoutumista valittuun strategiaan pitkällä aikavälillä, eikä se välttämättä takaa palkintoa lopuksi.

Järjestelmä kehittyy ja sen käyttöliittymää ja tiedonkeruuta parannetaan jatkuvasti. Tulevaisuudessa kalustonhallintajärjestelmästä tulee varmasti koko liiketoimintaan laajasti vaikuttava tekijä ja se todennäköisesti integroituu monen eri liiketoiminta-alueen kanssa. Tämän takia järjestelmän kehittämisessä täytyy olla kokoajan mahdollisimman hyvin mukana ja mielellään askeleen edellä kilpailijoita.

Lähteet

Aluehuoltopäällikkö, 2013. Toyota Material Handling Finland Oy, Vantaa. Haastattelu 7.2.2013.

Arantola, Heli & Simonen, Kimmo 2009. Palvelemisesta palveluliiketoimintaan, asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Tekes, Helsinki.
[Http://www.google.fi/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CDQQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.tekes.fi%2Ffi%2Fdocument%2F43080%2Fpalvelemisesta_palveluliiketoimintaan_pdf&ei=G1LnUN3CM-GK4ATTg4HgBw&usg=AFQjCNEgLoQN2RwPiU0181ShvqlkAH6XmQ&sig2=bmL9vtCyCEvINuHS-fXDXA&bvm=bv.1355534169,d.bGE](http://www.google.fi/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CDQQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.tekes.fi%2Ffi%2Fdocument%2F43080%2Fpalvelemisesta_palveluliiketoimintaan_pdf&ei=G1LnUN3CM-GK4ATTg4HgBw&usg=AFQjCNEgLoQN2RwPiU0181ShvqlkAH6XmQ&sig2=bmL9vtCyCEvINuHS-fXDXA&bvm=bv.1355534169,d.bGE). Luettu 4.1.2013.

Kinkki, Seppo & Isokangas, Jouko 2003. Yrityksen perustoiminnot. WSOY, Helsinki.

Korhonen, Heidi, Valjakka, Tiina & Apilo, Tiina 2011. Asiakasymmärrys teollisuuden palveluliiketoiminnassa. Tavoitteena ostava asiakas. VTT-tiedotteita, Espoo.
<http://www.vtt.fi/inf/pdf/tiedotteet/2011/T2598.pdf>. Luettu 20.2.2013.

Liiketoiminnan tehostaja. Toyota I_Site enemmän kuin pelkkää kalustonhallintaa.
http://www.toyota-forklifts.fi/SiteCollectionDocuments/PDF%20files/Palvelut%20ja%20ratkaisut/Toyota%20I_Site_folder_FIN.pdf. Luettu 16.12.2012.

Ojasalo, Jukka & Ojasalo, Katri 2008. Kehitä teollisuuspalveluja. Talentum, Helsinki.

Rental Manager, 2013. Toyota Material Handling Finland Oy, Vantaa. Haastattelu 28.2.2013.

Toyota Material Handling Finland. Toyota Material Handling Finland Oy.
<http://www.toyota-forklifts.fi/Fi/company/Pages/default.aspx>. Luettu 19.12.2012.

Tuotepäällikkö, 2013. Toyota Material Handling Finland Oy, Vantaa. Haastattelu 7.3.2013.

T. W.I.S. Customer user guide PA1.

Haastattelukysymykset

- Millaisia mahdollisuuksia näet T.W.I.S–kalustonhallintajärjestelmällä omassa liiketoiminnassa tällä hetkellä?
- Millaisia teknisiä haasteita näet järjestelmään liittyen?
- Millainen järjestelmästä saatava tieto hyödyttäisi oman liiketoiminta-alueesi toimintaa?
- Millaisia sisäisiä kustannuksia järjestelmällä pystyttäisiin säästämään?
- Hyödyntävätkö kilpailijat omia kalustonhallintajärjestelmiään liiketoiminnassaan?
- Vähenisivätkö asiakkaan psykologiset kustannukset järjestelmän avulla? Ymmärtäisikö asiakas paremmin mitä on meiltä ostamassa?
- Pystyttäisikö järjestelmällä saadulla datalla ymmärtämään paremmin asiakkaan prosesseja?
- Pystyttäisiinkö asiakkaalle myymään enemmän esim. STR kalustoa, jos asiakkaan koneissa olisi T.W.I.S?
- Parantuisiko meidän laadullinen imago ja ammattimaisuus, jos järjestelmää käytettäisiin hyödyksi omalla liiketoiminta-alueellasi?
- Pystyttäisiinkö järjestelmää hyödyntämään paremmin kokonaisuutena, jos se olisi rakennettu sisäisten tarpeiden pohjalta?
- Millaiset tiedot haluaisit ehdottomasti ulos järjestelmästä? Sellaiset tiedot mitkä auttaisi ja helpottaisi sinun nykyisiä prosesseja?
- Käyttäisitkö järjestelmää enemmän ongelmatilanteissa vai ihan päivittäisissä toiminnoissa?

- Miten uskot järjestelmän kehittyvän tulevaisuudessa?
- Millaisia asioita asiakkaat arvostavat eniten ja pystyttäisiinkö järjestelmän avulla parantamaan niitä?
- Pystytäänkö omaa toimintaa seuraamaan järjestelmän tiedoilla?
- Pystyttäisiinkö järjestelmällä vaikuttamaan liiketoiminta-alueesi hinnoitteluun jollain tavalla?
- Jos kaikki koneemme olisi tulevaisuudessa varustettu T.W.I.S-järjestelmällä, pystyttäisiinkö sitä hyödyntämään yhtäläillä yksittäisissä koneissa?
- Onko raportoinnin kanssa ollut ongelmia siten, että et saa sellaisia raportteja ulos joita tarvitset?
- Mihin suuntaan toivoisit järjestelmän ympärillä olevan toiminnan kehittyvän?
- Mitkä on mielestäsi järjestelmän suurimmat ongelmat tällä hetkellä?
- Onko järjestelmästä saatavilla sellaista tietoa, että pystyisit paremmin ymmärtämään asiakkaan omia prosesseja?
- Olisiko tulevaisuudessa mahdollista saada järjestelmästä suoraan analyysiä, jolloin työmäärä olisi pienempi?
- Pystyisikö järjestelmästä saatavilla tiedoilla tekemään mielestäsi konsultointia?